

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos  
Agencia de Manejo de Riesgos  
Junio 1999

# Introducción al Manejo de Riesgos

*Cómo Entender los Riesgos Agrícolas para:*

Producción  
Mercadotecnia  
Finanzas  
Aspectos Legales  
Recursos Humanos

## ¡Es Un Juego Totalmente Nuevo!

El riesgo ha sido siempre parte de la agricultura. Sin embargo, el cultivo de la tierra en los Estados Unidos se ha cambiado dramáticamente durante los últimos años. Progresivamente, los granjeros y los rancheros están aprendiendo que ahora existen nuevas reglas, nuevos peligros, y principalmente, nuevos riesgos.

Los granjeros más exitosos de la nación están ahora buscando una forma programada y estudiada de como manejar de los riesgos, parte vital de su plan de juego. Para ellos, el manejo de riesgos significa cultivar con confianza en un mundo de constantes cambios. Es la capacidad para poder enfrentar los riesgos que conllevan las nuevas y atractivas oportunidades de cultivar.

Este manual es parte de una campaña para mejorar las destrezas sobre el manejo del riesgo por parte de los granjeros y rancheros estadounidenses. La necesidad urgente para esta campaña radica en los múltiples cambios en el medio ambiente de los negocios de los productores. En este medio ambiente las oportunidades han aumentado, pero también lo han hecho los riesgos. Algunos de los cambios más importantes que afectan los riesgos de los productores incluyen:

***Un papel gubernamental cambiante.*** Cada vez más, los responsables de la política gubernamental han ido depositando su confianza en la habilidad de los productores para tomar decisiones comerciales importantes. Han aprobado una legislación agrícola orientada al mercado y a las reformas de los seguros de cultivo, lo cual permite a los productores ser más activos en el manejo de sus oportunidades de ganancias y de sus riesgos.

***Fuerzas externas.*** Muchos factores están forzando a los productores a tomar decisiones arriesgadas, pero potencialmente rentables tomando en cuenta sus negocios. Estos factores incluyen el incremento de la competencia mundial, los cambios rápidos en la estructura de la producción agrícola, los cambios en el mercadeo de productos agrícolas en el sector de abastecimiento de productos para el cultivo, la nueva tecnología y los constantes cambios de los patrones del clima.

***Relaciones entre los Riesgos.*** Progresivamente, las decisiones en ciertas áreas de riesgo están

afectando los riesgos y la rentabilidad en otros aspectos de la agricultura. Por ejemplo, más prestamistas están requiriendo planes comerciales sólidos antes de aprobar los créditos. Así, el buen manejo de los riesgos de mercadeo puede reducir los costos del préstamo y resultar a la larga en estabilidad financiera. A medida que los agricultores estén más conscientes sobre las distintas relaciones entre los riesgos a los que están expuestos, la necesidad de lograr un manejo efectivo del riesgo incrementará.

Una amplia selección de recursos establecidos para el manejo del riesgo están allí, listas para ser utilizadas. Al mismo tiempo, un interés creciente en el manejo del riesgo agrícola está estimulando el desarrollo de nuevos recursos y servicios excitantes. Al conocer y aprender a usar estas recursos, los cultivadores y granjeros estadounidenses podrán desarrollar la confianza que necesitan para ocuparse tanto de los riesgos como de las grandes oportunidades futuras.

## Cómo Usar Este Manual

¿Cómo se pueden manejar mejor los riesgos? Pues bien, para los principiantes, usted puede evaluar sus destrezas de manejo de riesgos realizando anualmente una Lista de Cotejo de Manejo de Riesgos — el cual identifica las interacciones entre una y otra fuente de riesgo y sus causas, con el fin de que usted pueda tomar las acciones correspondientes.

Hemos identificado cinco fuentes primarias de riesgo: Producción, Mercadotecnia/ Comercialización, Finanzas, Aspectos Legales y Recursos Humanos.

Dado que el manejo del riesgo debe estar orientado de acuerdo con las metas propias, este manual revisa en primer lugar la fijación de metas y la tolerancia a los riesgos. En los capítulos siguientes se presenta una visión completa de los beneficios de mejorar en el manejo de riesgos en cada área específica. A medida que usted revise estos capítulos, busque los ejemplos de las conexiones entre las varias áreas de riesgo. Igualmente, tenga en consideración ciertas preguntas para formularse a sí mismo ó a los profesionales cuya ayuda usted puede necesitar.

Recuerde, usted no está compitiendo solo. Usted tiene un equipo completo de profesionales preparados para ayudarle a ganar. ¿Quiénes son sus compañeros de equipo? Son los operadores de levacargas de granos, los corredores de productos agrícolas, agentes de seguros de cultivo, operadores de préstamos, educadores de extensión, organizaciones agrícolas, cooperativas, abogados, contadores, y la gente de las oficinas locales del Departamento de Agricultura de los EE.UU.

Sus compañeros de equipo están constantemente desarrollando nuevas destrezas, identificando nuevas oportunidades y aprendiendo cómo trabajar en equipo. Recuerde que este es también un juego nuevo para ellos. Pero cada uno de ellos tiene fortalezas, destrezas y experiencias únicas. La forma más efectiva para usted poder sacar provecho de ellas es haciendo que ellos formen parte de su equipo. Comparta con ellos su plan de juego. Y después, aproveche las fortalezas de ellos para ayudar a que su plan tenga éxito.

Empiece ahora a pensar en el manejo del riesgo como en un elemento clave de la agricultura - que usted puede ganar. Aprenda los principios fundamentales, aproveche a sus compañeros profesionales de equipo, y después actúe a base de lo que ha aprendido. ¡Haga del manejo del riesgo una parte importante de su plan de juego!

## Entendiendo Las Metas

Aunque dos personas no comparten las mismas metas en la vida, toda la gente involucrada en un negocio familiar debe compartir algunas metas comunes. Identificar esas metas compartidas, involucrar a cada uno de los miembros en el proceso de fijación de metas, y después actuar en conjunto para alcanzar esas metas se debe convertir en un verdadero esfuerzo que se centre tanto en el individuo como en la organización. Después de todo, un negocio familiar no puede tener éxito si no contribuye en el logro de los sueños particulares de cada uno de sus miembros.

Muchas veces lo más difícil respecto a la fijación de metas en el manejo de riesgos es la unificación de los diferentes puntos de vista respecto al riesgo. La gente tiene diferentes respuestas para las mismas

preguntas fundamentales . . . ¿Cuáles son mis riesgos? ¿Cuáles son nuestros riesgos? ¿Cuál es un nivel aceptable de riesgos? ¿Qué deberíamos hacer respecto a los riesgos? Reconocer y actuar frente a las oportunidades, así como el tratar de minimizar las pérdidas puede ayudar a lograr un acuerdo respecto a las metas fundamentales en el manejo de riesgos.

## Beneficios de la Fijación de Metas:

- Refleja sus valores, intereses, recursos y capacidades. Una sesión honesta de fijación de metas para sí mismo, para su familia y para su negocio le permitirán hacer un buen inventario de estos aspectos.
- Le brinda una base para tomar sus decisiones y un punto central para cada uno de los involucrados. Unas metas claras y organizadas le permiten a cada individuo de la organización fijar metas personales reales.
- Establece prioridades para la ubicación de recursos insuficientes. ¿Qué cosas hará usted hoy y cuáles en el futuro? ¿Por ejemplo, qué prioridades ha establecido usted para la utilización del ingreso neto del cultivo? ¿Comprar tierra, pagar estudios, pagar deudas contraídas?
- Le ofrece un medio para medir el progreso. ¿Qué decisiones lo hicieron progresar hacia sus metas y cuáles necesitan ser reevaluadas?

## Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Están mis metas escritas de manera lógica y son medibles?
- ¿Son mis metas realizables durante mi vida?
- ¿He compartido mis metas con cada uno de los involucrados en el negocio y han compartido ellos sus metas conmigo?

## ¿Cómo es su Tolerancia al Riesgo?

Su tolerancia al riesgo se refleja en los medios que usted selecciona para manejar los. Entender sus alternativas y tomar en consideración cada una de ellas puede llevarle a cambiar su estilo de manejo

hacia uno que refleje mucho más su tolerancia al riesgo.

Los riesgos pueden ser manejados de una de estas cinco formas o en ciertas combinaciones de ellas:

1. **Retener** (Sin ninguna protección sobre riesgo de caída, como cuando se mantiene un producto agrícola sin precio).
2. **Cambiar** (Un arreglo contractual donde alguien más corre con el riesgo de una situación negativa a cambio de una prima. Entre más riesgo usted cambie, mayor el costo).
3. **Reducir** (Mantener las cercas en buen estado para mantener el ganado alejado de la vía y un plan de mercadeo que asegure algún nivel de retorno garantizado son ejemplos de reducción de riesgo).
4. **Seguro propio** (Reservas de emergencia basadas en las ganancias de años anteriores).
5. **Evitar** (No seleccionar una empresa particular ... no empujar ningún extremo del periodo oportuno para sembrar ... no incrementar su promedio de deudas más allá de su nivel de posibilidades).

Cualquier riesgo debe ser evaluado de acuerdo a la frecuencia en que ocurre y sus posibles consecuencias negativas. Como regla general, las estrategias de seguros formales están disponibles para riesgos de poca frecuencia pero con consecuencias severas. Los ejemplos incluyen seguro de incapacidad, de salud, de cosecha y de vida.

### **Beneficios al Identificar su Tolerancia al Riesgo y de Evaluar sus Riesgos:**

- Le permite identificar y excluir aquellas alternativas que lo exponen a riesgos inaceptables.
- Orienta a sus proveedores de servicios para el manejo de riesgos respecto a las mejores opciones que le pueden ofrecer.

- Asegura que el dinero que usted invierta en seguros sea gastado de manera inteligente.
- Incrementa su probabilidad de seleccionar la mejor combinación de estrategias para el manejo de riesgos.

### **Algunas Preguntas al Evaluar su Manejo del Riesgo**

- ¿He identificado mi tolerancia al riesgo?
- ¿He comunicado mi tolerancia del riesgo a los profesionales que me suministran servicios para el manejo del riesgo?
- ¿Qué riesgos me pueden obstaculizar el logro de mis metas?
- ¿Qué riesgos estoy tranquilamente reteniendo y manejando con mis recursos? Cuáles riesgos le transferiré a otros? Cuáles evitaré?
- ¿Cuándo fue la última vez que revisé mi seguro de salud, de accidente, de propiedad, de incapacidad, de asistencia médica y de cosecha?
- ¿He establecido una relación de confianza con mis asesores en el manejo de riesgos, de tal forma que puedan ayudarme a valorar mi grado de exposición a riesgos comerciales y personales?

## **Entendiendo los Riesgos de Producción**

La producción agrícola implica resultados o rendimientos esperados. La variación en los resultados esperados lo expone a riesgos respecto a su habilidad para alcanzar sus metas financieras.

Las principales fuentes de los riesgos de producción son las condiciones climáticas, las plagas, la interacción de la tecnología con otras características de cultivo y administración, la genética, la eficiencia de la maquinaria, y la calidad de las inversiones. A continuación, presentamos algunas estrategias para el manejo del riesgo que usted puede someter a su consideración con el fin de reducir los riesgos de producción.

## Diversificación de la Empresa

La diversificación es una forma efectiva de reducir la variabilidad de los ingresos. Es la combinación de diferentes procesos de producción. Por ejemplo, la diversificación puede incluir cosechas diferentes, combinaciones de cosechas y ganado, puntos finales diferentes en el mismo proceso de producción (tales como diferentes volúmenes de carga para la venta), o diferentes tipos de la misma cosecha (por ejemplo, maíz amarillo, blanco, seroso o alto en proteína). La diversificación también se puede lograr a través de diferentes fuentes de ingreso, tales como empleos temporales fuera de la finca para granjeros más pequeños.

Una diversificación es efectiva cuando los ingresos bajos de una empresa son simultáneamente compensados por ingresos satisfactorios o altos productos como resultado de otras empresas. Esto reduce generalmente las grandes variaciones año-tras-año en el ingreso. Sin embargo, la diversificación se torna cada vez más costosa a medida que los requisitos de inversión de capital se incrementan. La diversificación puede asegurar un adecuado flujo de efectivo/capital para cumplir con los costos de producción, las deudas contraídas y las necesidades de manutención familiar.

### Algunas Preguntas para la Evaluación su Manejo del Riesgo

- ¿Qué conocimientos y capacidades administrativas necesito para una empresa adicional? ¿Son fáciles de conseguir? ¿Tengo un serio compromiso con una nueva empresa?
- ¿Qué inversiones adicionales de capital necesitaría para diversificar mi empresa?
- ¿Qué necesidades adicionales de trabajo genera una nueva empresa?
- ¿Dónde están los nuevos mercados?
- ¿Cuál es la relación de ingresos entre una nueva empresa en proyecto y mi(s) empresa(s) actual(es)?
- ¿Ofrecerá la nueva empresa una diversificación efectiva?

## Seguro de Cosecha

El manejo del riesgo de producción o del precio a través de la adquisición del seguro de cosecha transfiere el riesgo de sus manos a las de otros, por un valor que se fija como una prima de seguro. El seguro de cosecha es un ejemplo de un recurso de manejo de riesgo que no solo ofrece protección frente a las pérdidas sino que también ofrece la oportunidad de obtener ganancias más consistentes. Cuando se usa con un programa especial de mercadeo, el seguro de cosecha puede estabilizar los ingresos obtenidos y potencialmente incrementar el promedio de beneficios anuales.

El seguro de cosecha ofrece dos beneficios importantes. Asegura un nivel confiable de flujo de caja y le permite más flexibilidad en sus planes de mercadeo; si usted puede asegurar alguna parte de la producción esperada, ese nivel de producción puede ser tasado a un precio futuro con mayor certeza, creando un nivel de ingresos en efectivo más predecible.

Con la eliminación de pagos “*¿ ad hoc?*” por desastres y pagos por deficiencia, los cultivadores no recibirán más ayuda del gobierno durante los años de desastre por los cultivos ni pagos de subsidio de precio durante los años de caída de precios. El seguro de cosecha ofrece un reemplazo parcial a la red de seguridad federal.

Las compañías de seguros ofrecen una amplia variedad de seguros de protección de cosecha y de niveles de cobertura. El programa básico de Seguro de Cosecha Multiriesgo (MPCI) le protege contra el recorte en el rendimiento, dándole cobertura frente a la mayoría de los desastres naturales. El nivel de protección puede ser seleccionado a base de un porcentaje de su rendimiento histórico.

La Cobertura de Beneficio de Cosecha (CRC) le protege tanto contra las pérdidas por rendimiento como por precio. Es actualmente ofrecido para el maíz, la soya, el grano de sorgo, el algodón y el trigo en estados y distritos seleccionados. Su característica combinada de rendimiento y precio les asegura a los productores que obtendrán una ganancia mínima. La garantía de rendimiento se fija utilizando la Historia de Producción Real (APH) de

cada productor, tal como figura en las políticas de MPCl.

La Protección de Riesgo Grupal (GRP) es similar al programa básico MPCl, excepto que las garantías de rendimiento y los pagos de indemnización están basados en los rendimientos del condado más que en los rendimientos de granjas individuales. Este programa es atractivo para los productores cuyos rendimientos de la granja están muy cerca de los rendimientos del condado y donde los desastres de la cosecha, tales como una sequía, afectan un área amplia.

Constantemente se están ofreciendo otros programas sobre una base piloto en áreas geográficas limitadas. Estas incluyen Protección de Ingresos (IP) y Seguro de Beneficio (RA). Estos programas de beneficios ofrecen protección contra esas combinaciones de rendimientos y precios que resultan en beneficios que están por debajo de un mínimo garantizado.

Las primas para todas estas pólizas de seguro de cosecha son subsidiadas por el gobierno federal. Los subsidios tienden a beneficiar a aquellos productores quienes más invierten en niveles más altos de cobertura.

Ejemplos de programas privados de seguro de cosecha no-subsidiados incluyen el seguro de helada de cultivo, el cual ofrece protección para un riesgo específico (helada) y para varios productos, lo cual complementa al seguro subsidiado por el gobierno federal.

La parte de una cosecha dañada por una helada podría ser menor que el deducible sobre una póliza MPCl. En este caso, el seguro de helada de cultivo puede llenar el vacío de la cobertura. Una póliza MPCl le protege contra las pérdidas que sean lo suficientemente significativas como para disminuir el rendimiento promedio de toda la granja. El seguro de helada de cultivo, por otro lado, brinda una protección suplementaria acre por acre, que refleja en forma más apropiada el valor monetario real del daño por la helada.

El seguro de cosecha está disponible solamente a través de agentes privados de seguros de cosecha. La cobertura de una cosecha debe arreglarse antes de su fecha de cierre de ventas.

La Protección de Riesgos Catastróficos (CAT) es el nivel más bajo de cobertura MPCl. Las primas para la porción CAT de todas las pólizas de seguro de cosecha están totalmente subsidiadas por el gobierno federal, aunque la mayoría de los agricultores deben pagar unos honorarios administrativos. Los cultivadores con recursos limitados pueden ser elegibles para una excención de los honorarios para la cobertura del CAT. Cualquier agente de seguros de cosecha puede asesorar a los productores a determinar si son elegibles para una excención de honorarios.

El seguro de cosecha está actualmente disponible para más de 60 cultivos. Para aquellos cultivos que no son elegibles o para aquellos en los que no hay seguro disponible en el área, los cultivadores pueden solicitar el Programa de Asistencia de Noasegurados (NAP). El NAP ofrece cobertura muy similar al nivel del CAT para seguro de cosecha. Aunque el NAP no exige honorarios administrativos, debe ser solicitado antes de plantar. Los cultivadores deben presentar un registro anual de los acres y de la producción ante la oficina local de la Administración de Servicios Agrícolas (FSA) del Departamento de Agricultura de los EE.UU.

## Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Qué tanta cobertura necesito para un adecuado flujo de efectivo/capital?
- ¿Cuál seguro de cosecha es el mejor complemento para mi plan de mercadeo?
- ¿Cuáles son las implicaciones de una pérdida de cosecha frente a mi capacidad para cumplir con mis deudas contraídas?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de riesgos de producción y qué tipo de cobertura de seguro de cosecha necesito para protegerme contra esos riesgos?
- ¿Cuáles son los costos de los diferentes tipos de cobertura y cuáles ofrecen la mejor protección para el nivel de cobertura que necesito?

## Contrato de Producción

El contrato de producción está normalmente asociado con la integración vertical, en la que una firma de comercialización agrícola coordina todos los aspectos de un producto: desde la producción hasta la mesa del consumidor. El contrato de producción es muy común en la cría de aves y reses. La firma de comercialización agrícola suministra alimentos y otros insumos al productor quien maneja el proceso de crecimiento.

A través de contratos de producción, la firma de comercialización agrícola compromete al productor a despachar una calidad y una cantidad específica del producto final. El productor debe cumplir de acuerdo con las especificaciones de calidad señaladas por la firma y debe manejar el riesgo de utilidad con seguros y prácticas administrativas seguras.

Antes de que usted esté de acuerdo con un contrato de producción, debe considerar los compromisos. Una gran ventaja para el productor es que asegura un mercado para la producción y, muy a menudo, un precio favorable. Una desventaja es que el productor pierde la oportunidad de beneficiarse de

potenciales alzas de precio, dado que el precio de venta del producto está fijado por las condiciones del contrato.

La pérdida de flexibilidad y de oportunidades de ganancias extras es el costo de recibir un flujo de caja predecible. El desafío asociado con el contrato de producción es encontrar contratos que sean consistentes con las metas y la tolerancia de riesgo del productor.

## Algunas Preguntas para Evaluar el Manejo del Riesgo

- ¿Qué beneficios ofrece un contrato de producción?
- ¿A qué flexibilidad rehusaré el contrato de producción?
- ¿Entiendo bien las condiciones del contrato? Necesito asesoría legal?

## Evaluación de Nuevas Tecnologías

El desafío de evaluar nuevas tecnologías está mejor ilustrado por las dos más tecnologías modernas sobre cultivos: semillas genéticamente alteradas y agricultura de precisión.

Por ejemplo, algunas semillas están siendo genéticamente alteradas para que ofrezcan resistencia a herbicidas específicos, permitiendo así incrementar el control de la maleza. Otras semillas están siendo desarrolladas para ofrecer resistencia a enfermedades o insectos.

La agricultura de precisión controla la tasa de aplicación de insumos en el cultivo, tales como semillas, fertilizantes y pesticidas por cada acre de un campo. En contraste, la agricultura convencional aplica la misma tasa a través de todo el campo. La agricultura de precisión permite que los rendimientos sean medidos de acuerdo con cada acre, de tal forma que el producto final pueda ser estrictamente medido frente a los insumos en el cultivo.

Como con todas las tecnologías, los cultivadores quienes adoptan estas innovaciones tratan de capturar un rango de beneficios potenciales, incluyendo costos de inversión más bajos y calidad ambiental. Los beneficios pueden incluir rendimientos más altos de los cultivos debido al mejoramiento en el control de plagas y uso más rentable de los insumos del cultivo.

### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Cuáles son las connotaciones/variables económicas entre un control más enfático/dinámico y un control mínimo de las plagas?
- ¿Son mis estrategias de control de plagas consistentes con mi filosofía administrativa sobre la calidad del medio ambiente?
- ¿Será una buena estrategia económica establecer un control de plagas más intensivo?

### Algunas Preguntas para Evaluar el Manejo del Riesgo

- ¿Cuál es el beneficio económico de adoptar una nueva tecnología?

Usted debe comparar cada aspecto de la nueva tecnología con la tecnología corriente para determinar si desea adoptarla. Por ejemplo, tener en consideración la evaluación de costos y beneficios de la semilla del maíz que es resistente a la broca del maíz. En este caso, usted debe hacer un estimado/proyección de la probabilidad de infestación por las brocas del maíz durante un año, el costo y la efectividad del tratamiento químico para combatir la plaga, y los cambios en los costos de exploración del campo. Estos costos deben ser evaluados frente a los 25 dólares (US) ó 30 dólares (US) adicionales por cada 8 galones de semillas resistentes a la broca y cualquier incremento o descenso en la rentabilidad relacionados con la nueva semilla.

- ¿Reducirá mi riesgo la adopción de una nueva tecnología?

La nueva tecnología puede únicamente suministrar una “póliza de seguro limitada” si sólo lo protege contra una plaga. Otros insectos, enfermedades, y las condiciones climáticas pueden también amenazar la productividad.

- ¿Sería rentable para el manejo del riesgo ensayar semillas que sean resistentes a una plaga específica o diversificar la producción con varios cultivos?

Por ejemplo, ¿la diversificación estimulará la expansión de depredadores naturales de la broca del maíz? ... O por el contrario ¿le servirá de santuario a la broca?

- ¿Sería una mejor estrategia para manejar el riesgo el comprar simplemente un seguro de cosecha, sin tener en cuenta el factor específico que pueda ocasionar una reducción en el rendimiento, que comprar semillas que sean resistentes a una plaga específica?

## Entendiendo Los Riesgos del Mercadeo

La mercatecnia es esa parte del negocio que transforma las actividades de la producción en éxito financiero.

Las fuerzas no-previstas, tales como la acción de las condiciones climáticas o del gobierno, pueden llevar a cambios dramáticos en los precios de los cultivos y del ganado. Dado que la agricultura tiende hacia un mercado más global, estas fuerzas provienen cada vez más de factores universales. El clima reinante en otros lugares y los gobiernos de otros granjeros pueden afectar sus precios. Cuando esas fuerzas son entendidas, se convierten en consideraciones importantes para los comerciantes hábiles.

Para tener éxito, usted debe tener acceso a un buen informe comparativo con el fin de tomar sus decisiones de mercadeo. Centrado en la rentabilidad a largo plazo y no en ganancias inesperadas a corto plazo. Los estudios académicos indican que las estrategias de mercadeo que dependen de la caza del precio o de la especulación no han demostrado que

sean consistentemente rentables. Igualmente, esas estrategias que no tienen en consideración los riesgos financieros y de producción han probado ser también débiles.

## Consideraciones Personales en Mercadeo

Los productos agrícolas de la mercadotecnia incluyen información, objetividad, actitud y destreza. Deberá desarrollar planes y estrategias de la mercadotecnia que le funcionen a usted. A continuación veamos tres importantes consideraciones en el desarrollo de un plan de la mercadotecnia:

1. Conocer con qué nivel de riesgo se siente usted tranquilo.

La inhabilidad para controlar las fuerzas del mercado y la dificultad para predecir esas fuerzas hacen de la mercadotecnia una ciencia no-exacta. Una mejor comprensión de su situación financiera y las posibles consecuencias derivadas de sus decisiones eliminarán algo de la incertidumbre en la toma de decisiones de la mercadotecnia. Obviamente, la mercadotecnia incluye la comprensión de su nivel de tolerancia del riesgo. Igualmente, implica una buena comprensión de su posición financiera corriente.

2. Estar deseoso de incrementar el número de destrezas en los recursos de mercadeo. Usted puede necesitar pagar por ayuda profesional en el desarrollo de su plan de mercadeo.

Los comerciantes exitosos están continuamente actualizando sus habilidades por medio del aprendizaje de nuevas destrezas. Tales esfuerzos deben realizarse sin la expectativa de un resultado inmediato. Existen muchos profesionales que le pueden ayudar. Entre estos se encuentran intermediarios futuros, los operadores de elevadores, los planificadores financieros y los asesores agrícolas.

3. Desarrollar en su negocio un manejo administrativo integrado.

Las decisiones de la mercadotecnia no deben tomarse independientemente de las otras decisiones comerciales de la granja. Deben planearse de acuerdo con el impacto que tendrán sobre los

aspectos de producción, finanzas, aspectos legales y de recursos humanos de su negocio.

Frecuentemente, las decisiones de la mercadotecnia incluyen acuerdos contractuales que conllevan importantes consecuencias legales. Estos contratos pueden afectar significativamente los planes financieros.

## Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Soy capaz financieramente de apuntar a los precios altos, y de superar las potenciales consecuencias negativas en caso de no lograrlo?
- ¿Puedo sufragar el costo de almacenar una cosecha, esperando que el precio mejore, o mis necesidades de efectivo/capital son tales que deba vender directamente al recoger la cosecha?
- ¿Entenderá mi prestamista mi plan y me ayudará a alcanzar mis metas?
- ¿Cuando los precios del ganado están descendiendo, soy financieramente capaz de retener los terneros de crianza y venderlos más adelante cuando alcancen mayor peso?
- ¿Cuáles son los costos y las ganancias potenciales relacionados con las diferentes alternativas?
- ¿Debería buscar la ayuda de servicios profesionales de mercadeo?
- ¿Un “club de la mercadotecnia” podría satisfacer mis necesidades respecto a información general y ayudarme en el desarrollo de un plan de mercadeo?

## Desarrollando un Plan de la Mercadotecnia

El manejo del riesgo de la mercadotecnia se inicia con un plan de la mercadotecnia. Las metas y los objetivos de su negocio deben orientar su plan de la mercadotecnia.

Una comprensión exacta de los costos de producción es una parte crucial de un buen plan de mercadeo... para usted y para los profesionales que trabajan con usted. Puede haber ocasiones cuando el precio de la mercadotecnia falle al cubrir todos los costos asociados con la producción. Un punto de equilibrio del precio debe utilizarse como referencia importante, aunque generalmente no sea el precio ideal para usted.

Un análisis sobre el abastecimiento y la demanda es también muy importante en la definición de los objetivos de su plan de la mercadotecnia. Las proyecciones de abastecimiento y demanda son publicadas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y por firmas privadas. A comienzos de la temporada de siembra las expectativas son bastante inciertas. Sin embargo, los mercados de productos responden decisivamente a estas proyecciones, así que hay que estar pendiente de ellas.

Usted debe estar igualmente consciente de los precios obtenidos en su área y conocer los precios promedio obtenidos en los años anteriores. De nuevo, usted tiene la oportunidad de aprender estas destrezas y supervisar usted mismo esta información o contratar a un profesional que le ayude.

Las consideraciones financieras tales como los requisitos de flujo de dinero en efectivo, incluyendo los gastos de manutención familiar, deben ser incorporados en su plan de la mercadotecnia. Las circunstancias financieras y otros factores personales ayudan a determinar su capacidad y voluntad para tolerar los riesgos del mercado. Los planes de la mercadotecnia deberán ser tan especiales como las características financieras, de producción, y administrativas de cada productor en particular. Lo que funciona bien para un vecindario puede no ser apropiado para usted y su familia.

## Algunas Preguntas para Evaluar el Manejo del Riesgo

- ¿Cubre mi plan de mercadeo todo el año calendario o el período de cultivo?
- ¿Están cubiertos todos mis negocios de cultivo y de ganado en mi plan?
- ¿He revisado mi plan de mercadeo frente a mi plan financiero para estar seguro que los ingresos provenientes del mercadeo cubren mis necesidades de flujo de caja?
- ¿He calculado los costos de producción y he hecho un estimado/proyección de mis utilidades para determinar el punto de equilibrio de mi precio?

## Disciplina del Plan de la Mercadotecnia

La mercadotecnia implica emoción, ciencia, disciplina y análisis. El mejor plan de mercadeo fallará sin una auto disciplina que le permita permanecer en la ruta. Desafortunadamente, dejar que las emociones sean las que gobiernen es algo fácil cuando los precios están fluctuando. Cuando los precios se elevan, es difícil resistir tratando de obtener algunos centavos más del mercado. Y, es fácil entrar en pánico cuando los precios se caen. En mercadeo, NO tomar una decisión ES una decisión. Un plan de la mercadotecnia es de poco valor si las decisiones reales se desvían del plan. Tener un plan de la mercadotecnia escrito le ayudará a asegurar la disciplina.

Los planes de contingencia, como parte del plan de la mercadotecnia básico, también ayudarán. Qué hacer si el precio no alcanza el nivel deseado y qué hacer si el cultivo no es tan grande como se esperaba, éstas son acciones de contingencia importantes cuando el mercado no se desarrolla de acuerdo con sus expectativas generales.

## Recursos de la Mercadotecnia

Aprender acerca de la selección de recursos disponibles para el manejo del riesgo del precio le permitirá convertirse en un mejor comerciante y en un administrador del riesgo. Seleccionar el recurso

correcto para usarlo en el momento correcto no sólo reducirá el riesgo sino que incrementará su utilidad. A continuación, aparece una descripción básica de las estrategias de precio más usadas y las directrices para determinar cuando usar cada una.

#### ***Almacenamiento (sin protección).***

El almacenamiento es una forma de evitar los precios bajos de temporada. Cuando los precios están por debajo del nivel previsto en el plan de la mercadotecnia, el almacenamiento puede ser justificado, asumiendo que usted tiene recursos financieros adecuados. El almacenamiento debe ser garantizado cuando existe una expectativa real de un incremento del precio en el mercado. Datos históricos indican que el mercado está frecuentemente deseando pagar sus costos de almacenamiento. Sin embargo, el grano almacenado puede descomponerse o ser objeto de hurto.

#### ***Venta al Contado.***

Cuando los precios son favorables y a los niveles previstos en el plan de la mercadotecnia, la venta directa en efectivo está garantizada.

#### ***Contratos de Pago Diferidos.***

Los contratos de pago diferidos dejan espacio para el precio actual y la entrega del cultivo corrientes, pero pueden demorar el recibo del pago. Son frecuentemente utilizados como una herramienta administrativa de ingresos para propósitos de planificación de impuestos. Un contrato de pago diferido hace del vendedor un acreedor inseguro del elevador. Tiene implicaciones de exposición a riesgos tanto legales como financieros.

#### ***Contrato a Precio Fijo para Despachos Diferidos.***

Este contrato le permite al productor establecer un precio para entrega la posterior. Un contrato a precio fijo, también conocido como un contrato de pago en efectivo en fecha posterior, le puede permitir hacer una agenda de los despachos en las épocas del año que mejor se ajusten a su labor, la calidad del grano y la logística. Contar con una cantidad adecuada de seguros de cosecha le permite contratar tranquilamente la porción asegurada de su cosecha. Estos contratos a menudo funcionan bien cuando los cultivos son grandes, cuando el almacenamiento es restringido o cuando el precio del mercado alcanza el objetivo fijado en su plan de la mercadotecnia.

#### ***Contrato de Base.***

El contrato de base toma la diferencia entre el precio local en efectivo y un precio de contrato de futuros. El de base es, generalmente, más estable y predecible que el contrato subyacente de futuros o que el precio local en efectivo. Sin embargo, el de base cambia de acuerdo con los factores de oferta y demanda local. Un contrato de base le permite fijar las bases, pero igualmente permite que el precio final de venta en efectivo sea determinado en una fecha posterior, restando la base fijada del precio del futuro. Esta estrategia funciona bien cuando la base es fuerte (los precios en efectivo son altos en relación con los de futuros), y existe cierta posibilidad de incremento en los precios de futuros. El MPCCI o seguro de utilidad le puede dar la confianza para realizar contratos de base sin la preocupación de no tener una cosecha para despachar.

#### ***Contrato a Precio Diferido o Demorado.***

Un contrato a precio diferido o demorado transfiere el título de una cosecha al comprador al momento de la entrega, pero le permite al vendedor fijar el precio más adelante. Esto es comunmente utilizado cuando el almacenamiento es limitado. En estos momentos, el elevador local desea mover más grano dentro del canal de la mercadotecnia, pero el vendedor puede no estar satisfecho con los precios corrientes. Cuando los productores tienen un seguro de cosecha, cuentan con un nivel mínimo de producción garantizado. Por lo tanto, pueden usar con seguridad los contratos a precio diferido a comienzos de la época de siembra.

#### ***Contrato a Precio Mínimo.***

Un contrato a precio mínimo establece un precio básico por la duración del contrato. El precio básico es generalmente varios centavos por debajo del precio en efectivo a comienzos del contrato. Un productor podría obtener ganancias netas menores con un contrato a precio mínimo que con un contrato a precio fijo si los precios caen, pero se beneficiará con una subida en los precios del mercado. Este contrato elimina gran parte del riesgo de la caída del precio.

#### ***Contrato de Protección a la Llegada (HTA).***

Este contrato tiene propiedades de manejo del riesgo similares a una posición del mercado de

futuros a corto plazo. Es el opuesto de un contrato de base. Le permite al vendedor fijar el nivel de precio de futuros de acuerdo con la fecha de entrega, pero la base es determinada más tarde. El vendedor es responsable del despacho de la cantidad contratada en la fecha de entrega.

### ***Protección de Futuros a Corto Plazo.***

Los contratos de venta de futuros para proteger el valor del grano o del ganado en inventario o el valor de la producción esperada es una protección de futuros a corto plazo. Una protección de futuros a corto plazo reduce el riesgo de caída de precios. De otro lado, también reduce la capacidad para capturar los movimientos de aumento del precio.

### ***Fijar Opción de Compra.***

Este recurso es similar a un contrato a precio mínimo. Fija un precio básico del precio del cultivo o del ganado a través de toda la duración del contrato. Si los precios suben durante el período, el vendedor puede captar las ganancias por los aumentos del precio.

### ***Producción Contratada.***

Existen muchas variaciones de este tipo de arreglo contractual. Históricamente, los contratos de producción han sido utilizados para cultivos especializados, aves y ganado. Los compradores han estado deseosos de ofrecer tales contratos para satisfacer la necesidad de productos agrícolas altamente especializados. Recientemente, la producción contratada ha sido ofrecida sobre la base de una gama cada vez más amplia de cosechas y ganado. La producción por contrato reduce la flexibilidad y la oportunidad de captar un alza potencial de precios. Pero, asegura un flujo de caja relativamente confiable.

### ***Cooperativas de la Mercadotecnia.***

Formar y participar en cooperativas de mercadeo le ofrece a los miembros la oportunidad de beneficiarse de las ventas o compras en volumen. Los beneficios pueden darse en forma de obtención de precios incrementados o de costos reducidos. Se ha presentado un interés creciente en las cooperativas de mercadeo tanto de cosechas como de ganado.

### ***Ventas Directas.***

Para algunos productores, vender directamente a los consumidores finales es una forma de aumentar la rentabilidad y reducir el riesgo. Las granjas más pequeñas cercanas a centros urbanos pueden beneficiarse especialmente de las ventas directas. Los ejemplos incluyen las ventas de frutas y vegetales a través de ventas en las carreteras y operaciones de auto recolección. Igualmente, algunos productores pueden incrementar sus ganancias y reducir el riesgo con productos especializados de ganado, tales como carne de res “completamente natural”, la cual tiene un puesto especial en el mercado especializado.

## **Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo**

- ¿Con cuáles recursos de la mercadotecnia estoy más familiarizado?
- ¿Cómo puedo aprender lo básico de las herramientas de la mercadotecnia con las cuales no estoy familiarizado?
- ¿El uso de un recurso particular de la mercadotecnia excluye el uso de otras? Si es así, he sopesado todas las alternativas?
- ¿El uso de un recurso de la mercadotecnia en particular incrementa el ingreso, reduce el riesgo, o las dos?
- ¿Puede mi plan de la mercadotecnia ser ejecutado sin depender excesivamente del impuesto de ingreso y las demandas de flujo de caja?

## **Etendiendo El Riesgo Financiero**

El riesgo financiero tiene tres componentes básicos: (1) el costo y la disponibilidad de capital en deuda de inversión, (2) la capacidad para satisfacer las necesidades de dinero en efectivo en una forma programada planificada, y (3) la capacidad para mantener e incrementar el capital contable. Dinero en efectivo es especialmente importante debido a la

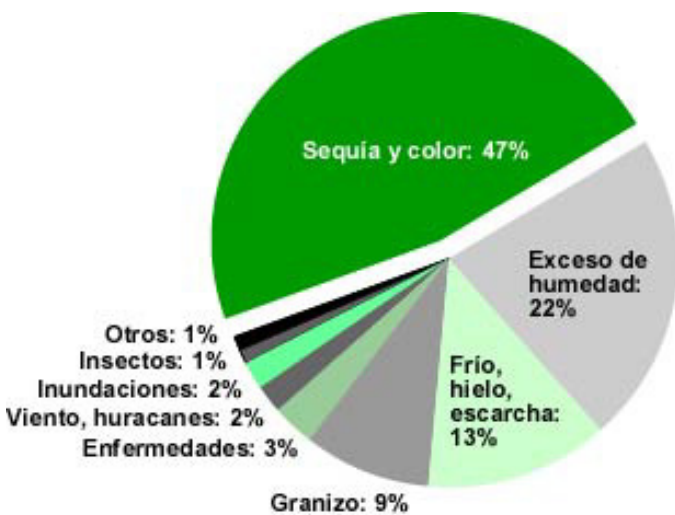
variedad de obligaciones financieras de una granja en marcha, tales como costos de inversiones en efectivo, pagos en efectivo de arrendamientos financieros, pagos de impuestos, refinanciamiento de deudas y gastos de manutención familiar.

Su objetivo debe ser manejar este riesgo a través de un control especial financiero y de planificación. Para hacerlo, usted deberá supervisar continuamente su capacidad para sostener el riesgo financiero.

## Registros de la Granja y Análisis Financiero

Un conjunto de registros financieros bien llevados son una necesidad primordial para mantener el control financiero de una granja o un rancho. El flujo de información es crítico en la evaluación de desempeños anteriores y en la planificación de logros futuros. El manejo del riesgo financiero no se logra directamente manteniendo registros comprensibles. Sin embargo, los registros suministran mucha de la información requerida para entender los riesgos financieros cruciales.

Los estados financieros esenciales incluyen la hoja de balance y el estado del capital contable del propietario, el estado de rentas y gastos, y los flujos de caja proyectados y reales. Estos registros ofrecen



**Causas de la Pérdida de Cosechas.** Estos porcentajes recientes ilustran el retorno a patrones más impredecibles del estado del tiempo, después de décadas de un estado del tiempo relativamente estable. Por vez primera, causas diferentes a la sequía representaron más de la mitad de todas las pérdidas de cosechas.

un historial de su negocio y los datos que usted necesita para calcular las medidas de desempeño financiero. Aún las pequeñas granjas necesitan un nivel básico de mantenimiento de registros.

Así como el tamaño y complejidad de una operación crecen, igualmente ocurre con la necesidad de tener registros financieros. Índices tales como deuda de los activos, deuda del capital contable y la rotación de activos son importantes en la supervisión del desempeño financiero total. Se pueden utilizar otras medidas para supervisar el estado financiero del negocio y ofrecer pautas para decisiones futuras. Estas examinan la liquidez, la solvencia, la rentabilidad, la eficiencia financiera y la capacidad de refinanciamiento del negocio.

### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Cuáles son mis metas a corto y largo plazo y cómo afectan mi planificación financiera?
- ¿Se usó información histórica documentada en mis proyecciones financieras? ¿Fue exacta esta información?
- ¿Cuáles registros necesito para supervisar el estado financiero de mi operación?
- ¿Qué registros necesito para documentar mis solicitudes de préstamo?
- ¿Cuáles paquetes de registros de la granja y de análisis financiero me podrían ayudar?
- ¿Cuáles han sido las tendencias de los indicadores claves sobre el desempeño de mi negocio?
- ¿Cómo se comparan los índices para mi operación con aquellos de operaciones similares?

### Riesgo de las Tasas de Interés

Las decisiones de inversión se basan en proyecciones acerca de los costos de préstamos futuros o el costo de oportunidad de fondos invertidos. El capital prestado puede ser un gasto

razonable, especialmente si usted es prudente en el gasto/ejecución financiero de su negocio. Después de todo, pocas operaciones están en una posición de usar únicamente el capital contable para la realización de nuevas inversiones. El préstamo es una parte vital de la mayoría de los negocios agrícolas.

El riesgo de las tasas de interés está en gran parte fuera de su control. Sin embargo, usted puede algunas veces influir en su tasa de interés por medio de la disminución de su índice de deuda de activos y a través del uso de seguros de cosecha acompañados de un buen plan de mercadeo. Estas acciones ejecutadas por usted reducen la exposición al riesgo de un prestamista.

### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Cuál es la forma más efectiva para supervisar las condiciones financieras generales y los cambios esperados en las tasas de interés?
- ¿Cuáles son las fuentes alternas de financiamiento y sus términos y condiciones?
- ¿Qué puedo hacer para reducir la exposición al riesgo de un prestamista y así asegurar que pueda pagar la tasa de interés más baja posible?
- ¿Entiendo completamente los términos y las condiciones de mis arreglos de préstamo, incluyendo el cálculo de interés?

### Requisitos de Solvencia y Ajuste de Flujo de Caja

Asegurar la liquidez y un adecuado flujo de caja es lo mismo que asegurar la capacidad de la granja para sobrellevar los recortes en el ingreso neto en relación con las diferentes obligaciones de caja.

Los activos clasificados como corrientes en la hoja de balance general son activos que pueden ser convertidos en caja dentro de un ciclo operativo del negocio de la granja, usualmente 12 meses. Los activos líquidos incluyen instrumentos que generan directamente rendimientos de caja o que pueden convertirse rápidamente en efectivo. Los activos líquidos incluyen efectivo en mano, suministros, y cultivos y ganado para ser vendidos durante el año.

Una liquidez adecuada es esencial para asegurar un flujo de caja suficiente. Igualmente, unas reservas adecuadas de liquidez pueden facilitar los planes de contingencia durante los desastres en la producción o en las condiciones difíciles del mercado.

Sin embargo, el exceso de liquidez generalmente genera tasas más bajas de retorno que los activos fijos.

La regulación del tiempo es muy importante para asegurar flujos de caja adecuados. Con un plan adecuado de gastos, se pueden conocer las necesidades de flujo de caja con una certeza razonable. Esto le permite planificar sus decisiones de mercadeo por adelantado y sacar ventaja de oportunidades atractivas relacionadas con el precio. Incrementar la liquidez para asegurar flujos de caja adecuados puede requerir la reducción de los gastos de manutención familiar, usando eficientemente los recursos, los activos de arrendamiento y utilizando programas adecuados de seguros.

### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Qué fuentes alternas de ingresos tengo disponibles?
- ¿Cuáles son mis requisitos de flujo de caja para manejar las inversiones, la maquinaria, el personal, los costos de la tierra, los pagos de deudas y los gastos generales de la granja?
- ¿Cuáles son algunas formas de reducir los gastos en efectivo?
- ¿Cuáles son mis obligaciones de impuestos?
- ¿Qué tipos de seguros personales y de propiedad necesito?
- ¿Cuáles son las implicaciones en el flujo de caja de una pérdida de la cosecha o de precios bajos en el mercado?
- ¿Cuál es un plan de contingencia efectivo para suplir las necesidades de flujo de caja después de una pérdida del cultivo o de un período de precios bajos?

## Seguros

Hay mucho más por hacer para manejar los riesgos que simplemente comprar un seguro. Sin embargo, el seguro puede ser un complemento de muchos otros recursos usados para el manejo del riesgo. Conocer las interacciones entre riesgos puede ayudarle a obtener un mayor valor por cada dólar invertido en seguros.

### Beneficios de un Plan de Seguros

Una revisión anual de los seguros permite garantizar una cobertura y protección apropiada. Sólo porque muchas pólizas de seguros sean de renovación automática no hay razón para dejar de lado un examen anual de sus necesidades de seguros. Una saludable sesión de “que pasaría si...” con sus asesores de seguros le pueden ayudar a identificar tanto las debilidades como las oportunidades respecto a su cobertura.

#### Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

##### *Seguro de Vida:*

- ¿He comparado los costos y los beneficios de los diferentes tipos de pólizas?
- ¿Está el poder de pedir prestado a bajo costo “escondido” en una póliza de seguro de vida perenne?
- ¿Está actualizada mi lista de beneficiarios?
- ¿Necesito incluir un programa de inversión en mi póliza de seguro de vida (vida total), o es suficiente un seguro de vida a término parcial?

(Ver otras secciones sobre seguros de cosecha, seguro de responsabilidad, de salud, etc.)

### Costos de Manutención Familiar

Un componente muy significativo del riesgo financiero es el control y la cobertura de los gastos familiares. Reducir los costos de la manutención familiar puede no resultar fácil. Sin embargo, un escrutinio cuidadoso de sus gastos familiares

debería formar parte integral de su planeación anual del flujo de caja.

En ciertos casos, el empleo fuera de la granja puede ser una estrategia de manejo del riesgo. Este puede asegurar la cobertura de los gastos familiares e incrementar el nivel de vida de la familia. También puede reducir la necesidad de liquidar los activos de la granja para poder cubrir los gastos familiares.

#### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Los gastos familiares han seguido las proyecciones?
- ¿Qué alternativas para realizar otros negocios u oportunidades de trabajo hay disponibles?
- ¿Están todos los gastos familiares incluidos en las proyecciones de flujo de caja?

### Asuntos Legales y de Seguridad

Los préstamos involucran asuntos legales muy importantes. El lenguaje legal incorporado en los contratos de préstamo puede ser intimidatorio y confuso. Sin embargo, usted debe tener un buen conocimiento de los detalles e implicaciones de todos los documentos legales. Usted debería buscar la orientación de un abogado antes de firmar documentos importantes.

Desde el punto de vista de un prestamista, la seguridad y la capacidad de reembolso son esenciales. Los gravámenes, el seguro de vida a crédito y los seguros de cosecha -combinados con un buen plan de mercadeo- pueden ayudar a darle más seguridad a un préstamo a los ojos del prestamista.

Desde su perspectiva, usted puede asegurar un acceso continuado al capital de endeudamiento, para cuando lo necesite, manteniendo registros financieros exactos y un registro consistente de las fechas de reembolso de los préstamos.

## Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Son ciertos contratos benéficos para mí?
- ¿He comprendido todas las implicaciones de un contrato antes de firmarlo?
- ¿Cuándo necesito consultar un abogado respecto a los contratos?

## Asuntos Legales Asociados Con La Agricultura

Muchas de las actividades diarias de los granjeros y rancheros incluyen compromisos que conllevan implicaciones legales. La comprensión de estos asuntos pueden guiar a tomar mejores decisiones relacionadas con el manejo del riesgo.

Los asuntos legales penetran diferentes áreas de riesgo. Por ejemplo, la adquisición de un préstamo de operación tiene implicaciones legales si no es reembolsado de la forma estipulada. Las actividades de producción, incluyendo el uso de pesticidas tienen implicaciones legales si no se toman las precauciones apropiadas de seguridad. El mercadeo de productos agrícolas incluyen leyes contractuales. Los asuntos de recursos humanos asociados con la agricultura también tienen implicaciones legales que van desde las normas y regulaciones empleador/ empleado hasta las leyes sobre herencias.

Los asuntos legales comúnmente asociados con la agricultura se agrupan en cuatro amplias categorías: apropiada estructura legal del negocio y planeación de los bienes a heredar y los impuestos; arreglos contractuales; responsabilidad por agravio; y cumplimiento de los estatutos, incluyendo los asuntos ambientales.

### Asuntos Estructurales

El primer asunto legal que enfrentan muchas familias de granjeros es la naturaleza de la identidad bajo la cual debe funcionar el negocio. A menudo, y sin poner mayor atención, se escoge automáticamente un único tipo de propiedad. Sin embargo, existen diferentes identidades que

incluyen asociaciones, sociedades limitadas, compañías de responsabilidad limitada, y corporaciones (ver subcapítulos C y D), así como una amplia variedad de formas de asociaciones de compañías. Además, muchos estados, y el gobierno federal tienen regulaciones estatutarias especiales para las granjas, las cuales abarcan criterios tales como las regulaciones sobre la “granja familiar.”

Las implicaciones de los impuestos de renta y propiedad varían significativamente a nivel local, estatal y federal, dependiendo de la identidad legal escogida. Algunas estructuras se prestan ellas mismas a la evasión de los impuestos estatales y a la facilidad en la administración durante la etapa de prueba. La responsabilidad hacia terceros es también algo que se debe considerar dentro de las decisiones estructurales, así como la facilidad de operación dentro de la estructura escogida.

Las consideraciones respecto a la planeación de los bienes a heredar pueden surgir en el curso de la toma de decisiones estructurales. Los mecanismos de la planeación de bienes a heredar van de simples deseos hasta la creación de corporaciones de fincas familiares con regulaciones complejas sobre herencias. Los fideicomisos, tanto en vida como de testamento, están frecuentemente incluidos en la planeación de herencias.

### Arreglos Contractuales

Los arreglos contractuales en agricultura tienen diversas formas. Un contrato es cualquier arreglo (escrito o verbal) donde las partes intercambian promesas mutuas en retorno por algún tipo de consideración o beneficio.

Los contratos incluyen arreglos financieros, tales como pagarés e hipotecas. Los arriendos financieros y los arreglos de participación de cultivos son contratos. Muchos programas estatales y federales sobre granjas son en esencia contratos, tales como el Programa de Conservación de Reservas. La venta de productos agrícolas es a menudo llevada a cabo por contratos de realización futura. La cobertura del seguro de cosecha está igualmente basada en un acuerdo contractual. Aún los arreglos sobre empleo, aunque no siempre sean escritos, son tratados como contratos.

Un asunto legal básico pertinente a los contratos es su ejecutabilidad. Por ejemplo, muchos estados tienen lo que es conocido como “estatutos de fraudes”, lo cual requiere que ciertos tipos de acuerdos sean puestos por escrito antes de que puedan ser puestos en ejecución. Algunos ejemplos de este tipo de contratos que a menudo deben ser puestos por escrito antes de que se consideren válidos incluyen los acuerdos para la venta de bienes raíces y acuerdos que no pueden ser realizados dentro de 1 año.

Asumiendo que un contrato es legalmente ejecutable, surge una preocupación cuando no se cumple por una de las partes involucradas. Obviamente, el no cumplimiento puede provenir del granjero o del ranchero, o de la otra parte del contrato.

En muchos casos, los contratos especifican qué constituye eventos de incumplimiento y los remedios por parte de las distintas partes en el evento de incumplimiento. Si el contrato no es claro, las cortes emplean generalmente dos tipos de alivio por violación de contrato: ejecución específica y daños. En el caso de ejecución específica, se le ordena a la parte violatoria remediar el incumplimiento y cumplir el contrato. Si no es posible o razonable la ejecución específica, los daños son recompensados para compensar a la parte no violatoria.

El no cumplimiento de un contrato puede tener ramificaciones que van más allá del alcance del contrato mismo. Por ejemplo, la incapacidad para cumplir con las obligaciones financieras contractuales con su prestamista hipotecario puede desembocar en anulación del derecho de redimir la hipoteca. Alternativamente, pueden forzarlo a buscar otro recurso legal, tal como una refinanciación de la deuda o la liquidación por bancarrota.

## Obligaciones Estatutarias

Una gran variedad de mandatos estatutarios se aplican a los granjeros y rancheros. Estos incluyen reportes de impuestos y obligaciones de pagos, requisitos de salarios, de horarios y de seguridad, sumisión a los estatutos no-discriminatorios, liquidación de empleados, uso de pesticidas y

herbicidas, participación en ciertos programas de granjas, y muchos más. Aunque muchos en el área de la agricultura no están totalmente conscientes de sus obligaciones legales, el no obedecerlas puede tener serias consecuencias en términos de multas, penalizaciones y rebajas.

## Responsabilidad por Agravio

La responsabilidad por agravio surge de infligir negligente o intencionalmente daño a una persona o a una propiedad. Este tipo de responsabilidad es comúnmente asegurada bajo una póliza de seguro de responsabilidad general.

El tipo de agravio más simple surge cuando alguien es ofendido en una granja o rancho de su propiedad. En años recientes, la responsabilidad por agravio se ha ampliado significativamente, hasta llegar a incluir lo que puede ser clasificado como agravios al empleo, tales como los despidos injustificados. Otra área a la que se ha extendido es la conocida como “agravios tóxicos”, área en la cual los propietarios de tierras contiguas, los grupos públicos y otros, defienden la responsabilidad por daños tanto del aire como de la calidad del agua teniendo en cuenta la actividad agrícola.

## Responsabilidad Ambiental

Las leyes sobre la contaminación son una preocupación vital para los granjeros. La línea divisoria entre la contaminación y la no contaminación está siendo borrada por las cortes. Muchas de las más recientes pólizas de responsabilidad excluyen totalmente la cobertura por reclamos por polución, forzando a los granjeros a comprar pólizas especiales de contaminación. Las pólizas de contaminación disponibles contienen características únicas que no les son familiares a los granjeros. Manejar el riesgo de responsabilidad empieza con la comprensión de la cobertura del seguro de responsabilidad.

Más allá de tener la cobertura apropiada por responsabilidad como protección, los granjeros deben estar preparados para enfrentarse con posibles procesos criminales entablados por agencias estatales y federales por asuntos

ambientales. El seguro de responsabilidad no cubre la protección de sentencias criminales proferidas contra un granjero por parte de una agencia reguladora. Los granjeros pueden reducir considerablemente su exposición a la responsabilidad criminal, formulando y siguiendo procedimientos de auditoría ambiental. Muchos granjeros honrados fallan en conservar los registros necesarios para probar su cumplimiento de las normas. Se deben guardar registros exactos de la aplicación de herbicidas, pesticidas y fertilizantes.

### Algunas Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿He revisado mis pólizas de seguro de propiedad y de responsabilidad? ¿Estas excluyen áreas que me conciernen, tales como la contaminación o el ganado?
- ¿Estoy cubierto en actividades de servicio comunitario?
- ¿Cómo estoy respecto a los arrendamientos financieros de edificaciones o equipos?
- ¿Están mis adquisiciones recientes, tales como computadores o antigüedades, cubiertas por un seguro?
- ¿Necesito llevar a cabo una auditoría ambiental? ¿Estoy consciente de que cumplo con los requisitos de conservación de los registros ambientales?

### Resumen

Al realizar cualquier arreglo contractual, tanto oral como escrito, usted debe estar consciente de lo que puede suceder si surge un desacuerdo entre las partes. ¿Cómo se manejarán las disputas? ¿Cuál es la jurisdicción apropiada si las partes contratantes no residen en el mismo condado o estado? ¿Es una de las partes responsable por los costos del juicio y los honorarios del abogado?

Al ponerse en contacto con un abogado, usted debe solicitarle la información básica y asegurarse de que esté familiarizado con la ley existente para estas situaciones en particular. Los abogados son

similares a otros profesionales en el sentido de que frecuentemente se especializan en ciertas áreas. Por ejemplo, un buen abogado de contratos puede no ser un experto en lo relacionado con la planeación de bienes a heredar. Usted debe entender bien los arreglos sobre honorarios, ciclos de facturación, costos esperados, etc., respecto a todos los asuntos en que se involucrará su abogado.

Es una buena práctica visitar un abogado antes de realizar una transacción comercial y no cuando ésta haya resultado mal. Las acciones preventivas son a menudo más baratas y requieren de menor tiempo.

Muchos estados poseen publicaciones respecto a diferentes temas legales, emitidas por Asociaciones de Abogados Estatales. Algunas universidades que otorgan tierras y servicios estatales de extensión cooperativa también guardan publicaciones acerca de los asuntos legales. Sin embargo, para los asuntos específicos concernientes a su operación, contacte un abogado calificado.

## Asuntos Relacionados con los Recursos Humanos

Los recursos humanos son tanto una fuente de riesgo como una parte importante de la estrategia para tratar el riesgo. Y en el núcleo del trato del riesgo, y su potencial, está su forma de manejar a la gente.

### Administración de Personal

La mayoría de las familias que trabajan juntas en forma exitosa han desarrollado un buen sistema de administración aunque usualmente no piensan en él como en un sistema administrativo. Su sistema fluye de la interacción de toda una vida juntos, de dar y recibir, de escuchar y respetarse el uno al otro. Sin embargo, aún las granjas de pequeñas familias se pueden beneficiar tanto como las de gran funcionamiento con planes de acción claramente definidos y decisiones tomadas en función del negocio.

Involucrar a todos, la familia y los empleados externos, en el proceso de planeación puede generar un sentido de pertenencia grupal de las metas de la

organización. Los trabajadores que entienden por qué y cómo se toman las decisiones, y exactamente cuáles son sus responsabilidades, verán las oportunidades para la organización y para sí mismos dentro de la organización. La planeación formal y la administración pueden mejorar el desempeño de la seguridad y reducir los riesgos legales provenientes de las relaciones con los empleados.

El manejo de los recursos humanos se puede apreciar mejor si se toma como un proceso, compuesto por siete funciones que se describen a continuación:

- (1) Análisis y descripción del cargo,
- (2) Contratos/reclutamiento,
- (3) Orientación y adiestramiento,
- (4) Interacción empleador/empleado,
- (5) Valoración del desempeño,
- (6) Compensación, y
- (7) Disciplina.

Usted puede aprender más acerca de estas funciones — qué se espera de usted y qué debería esperar usted de sus empleados- en su biblioteca local y en los servicios de extensión cooperativa del estado.

Recuerde, la labor contratada no es el único componente de su equipo de recursos humanos. La familia, administradores ajenos al negocio, consultores y comités de consejería externa también pueden ser parte de su equipo. Es importante que todos los integrantes de su equipo administrativo entiendan sus herramientas de manejo del riesgo.

Las calamidades de recursos humanos pueden golpear aún las decisiones más adecuadas y las tomadas más cuidadosamente respecto al manejo del riesgo. Dichas calamidades incluyen el divorcio, las enfermedades crónicas y la muerte accidental. Sus planes de manejo del riesgo deben anticiparse a la posibilidad de que ocurran calamidades a sus recursos humanos.

Recuerde, las estrategias de manejo del riesgo son implementadas por medio de la gente. Cada descripción de funciones de un administrador deberá tener explícitas las obligaciones en el manejo del riesgo y la delegación de poder y autoridad para manejarlo.

Identificar los riesgos y las estrategias para el manejo de esos riesgos es una parte importante de la planeación comercial de su negocio, y puede darles a los empleados confianza en su propio futuro a largo plazo con la organización. Esto es especialmente cierto tratándose de miembros de una misma familia. Para los miembros de la familia, la planeación del negocio debe guiar inevitablemente a la planeación de la herencia.

## **Beneficios de los Sistemas Formales de Planeación y Administración:**

- Ayuda a que todos se centren en las prioridades correctas.
- Permite que los negocios funcionen durante la enfermedad o ausencia de una persona clave.
- Da a los empleados una mejor oportunidad para planear sus propias vidas.

## **Planeación de la Herencia**

Planeación de la herencia: es el proceso de planeación de la disposición final de su trabajo de la vida. ¿Será la distribución justa y acorde con sus deseos? La vida será lo suficientemente dura para su familia y sus socios después de su muerte como para dejarles decisiones difíciles por tomar. La planeación de la herencia es tan importante para ellos como para su propia tranquilidad mental. ¿Quién debe realizar una planeación de su herencia? Cualquiera que tenga un negocio o activos personales y responsabilidades por hijos o padres debería tener un plan de herencia de sus bienes.

## Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Entienden todos nuestra estructura de planeación y de toma de decisiones?
- ¿Sienten todos que tienen una oportunidad para contribuir al proceso de planeación?
- ¿Entiendo las metas de otros miembros de la familia y de los empleados?
- ¿Tenemos planeada una agenda regular para dedicarnos a revisar las metas y el desempeño?
- ¿Entienden todos en forma clara lo que se ha hecho para tener éxito dentro de la organización?

## Preguntas para Evaluar su Manejo del Riesgo

- ¿Tengo un testamento? ¿Cuándo fué la última vez que lo evalué?
- ¿He buscado ayuda profesional que me guíe a través de este proceso?
- ¿Puedo encontrar fácilmente los documentos importantes tales como testamentos, títulos de propiedad, registros de bancos e inversiones? ¿Es posible que otros me los busquen?
- ¿He explorado combinaciones de propiedad, fideicomisos, disposiciones por testamento, y donaciones de por vida como una forma de transferir activos a la siguiente generación?

## Beneficios del Plan de Herencia

- Una reducción en la responsabilidad del impuesto de herencia, cuando hay suficiente riqueza para exceder el tiempo límite de vida legal, preservando de esta forma más activos para su familia.
- Tranquilidad mental para usted y su familia.
- Una distribución de activos acorde con sus deseos.
- Una garantía de que sus negocios continuarán con el mínimo de posibilidad de romperse.

El Departamento de Agricultura de los EE. UU. (USDA, siglas en inglés) prohíbe la discriminación en todos sus programas y actividades a base de raza, color, origen, nacional, género, religión, edad, impedimentos, credo político, orientación sexual, estado civil o familiar. (No todos las bases de prohibición aplican a todos los programas.) Personas con impedimentos que requieran medios alternativos de comunicación para obtener información acerca de los programas (Braille, tipografía agrandada, cintas de audio, etc.) deben ponerse en contacto con el Centro TARGET de USDA, llamando al (202) 720-2600 (voz y TDD).

Para presentar una queja sobre discriminación, escriba a USDA, Director, Office of Civil Rights, Room 326-W, Whitten Building, 14th and Independence Avenue, SW, Washington, DC 20250-9410, o llame al (202) 750-5964 (voz y TDD). USDA es un proveedor y empleador que ofrece oportunidad igual a todos.

Autores: Alan Baquet, Montana State University; Ruth Hambleton, University of Illinois; y Doug Jose, University of Nebraska-Lincoln.

Reconocimientos: Jan Eliasson, Ad Hoc Associates; Ram Valluru, Analist Investigativo, University of Nebraska-Lincoln; y Belinda Rinker, Rinker Law Office.