

INTRODUCCION

Según los registros disponibles, la Asociación de Agricultores de Selangor (SPA) se fundó en 1893 y el primer presidente fue E. V. Carey. No obstante, parecería que en 1909, dejó de existir puesto que se conformaron una serie de asociaciones de agricultores del distrito. Posteriormente, con la fusión de la Asociación de Agricultores de la Costa de Selangor, Ulu Selangor y Selangor Central con el Consejo de Agricultores del Distrito de Selangor, en 1956 se sentaron las bases para la formación de la SPA. Así se cerró el ciclo del desarrollo histórico de la SPA.

Los objetivos de la SPA son representar, proteger y desarrollar los intereses de la Comunidad Agrícola. En 1956, los miembros ascendían a 200, con un área sembrada total de 137.609 hectáreas. Para 1985, el número de miembros había disminuido en 105, con un área sembrada total de 107.995 hectáreas, los cuales incluían un 68% de palma de aceite, un 29% de caucho, un 1% de coco y un 2% de otros cultivos. La reducción de los afiliados se presentó simultáneamente con la menor participación de los grandes cultivos agroindustriales en la agricultura malaya y reflejó la creciente importancia de los minifundios. Esta tendencia decreciente se unió al patrón de cultivos mixtos y también refleja el ambiente cambiante que se está presentando en la agricultura malaya, al igual que el papel cambiante de los agricultores malayos.

Selangor es uno de los estados más importantes, en términos de su contribución a la agricultura malaya. Es relativamente rico en cultivos alimenticios (Tabla 1). Por ejemplo, representa el 15% del área sembrada de coco, el 9% de la de palma y el 5% de la de caucho. Con excepción del cacao, las contribuciones de producción de Selangor son mucho más altas que sus contribuciones en área sembrada lo cual demuestra, entre otras cosas, la productividad de que goza el estado.

Sin duda, una gran parte del progreso y desarrollo agrícola de la región se debió a la incansable y constante labor de los miembros de las Asociaciones de Agricultores de Selangor. Al mantener altos estándares de administración y manejo, los agricultores de Selangor no solamente han contribuido directamente a la mayor productividad y rentabilidad de los cultivos o compañías, sino que también

Conferencia durante el Congreso Anual de la Asociación de Cultivadores de Selangor. K. Lumpur. Marzo/87.

Cosecha	Minifundistas	Estado	Area Sembrada (ha.)			
			Cultivo Total	Como % de Malasia	Producción (toneladas)	Como % de Malasia
Palma aceitera	29,768	87,499	117,267	8.8	491,312 ^b	13.2
Caucho	58,746	46,239	104,985	5.3	102,122	6.7
Coco	46,200	5,501	51,701	15.1	25,63 ^c	21.9 ^d
Padi	35,620	0	35,620	5.6	113,343	7.2
Cacao	n.d.	n.d.	27,586	10.4	2,990 ^e	7.1
Café	n.d.	n.d.	7,213	24.1		

n.d., no disponible.
 (a) Incluyendo el Territorio Federal
 (b) Referente a aceite de palma crudo
 (c) Referente a las nueces cosechadas en millones
 (d) % de Malasia Peninsular únicamente.
 (e) Referente al cacao seco.
 Fuente: Ministerio de Agricultura de Malasia. Manual Estadístico, Agricultura malaya 1984.
 PORLA, Suplemento Estadístico de Aceite de Palma 1984.

han desempeñado un papel efectivo, aunque poco reconocido, en la transferencia de tecnología a los minifundistas. La transferencia de tecnología se ve en el campo y ha sido uno de los principales factores de la aceleración del desarrollo de los minifundios, no solamente en Selangor sino en todo el país. Incluso hoy, los minifundistas buscan guía y liderazgo en estos cultivos y se sienten especialmente orgullosos de decir a los visitantes que algunas de sus prácticas de campo se basan en prácticas agroindustriales. Esta es una prueba más clara del éxito del efecto demostración en el patrón agroindustria-minifundio.

Este documento describe brevemente el ambiente cambiante, tanto a nivel macro como a nivel micro, con el cual están enfrentados los agricultores malayos y contra el cual tienen que luchar; por lo tanto, describe los retos que afrontan los agricultores malayos y algunas respuestas adecuadas para satisfacer dichos retos.

MACRO AMBIENTE

El macro ambiente es externo a los agricultores y a los administradores y para efectos prácticos debe darse por sentado. En otras palabras, los agricultores no tienen influencia alguna en sus resultados, a nivel individual o colectivo. Por el contrario, tienen que aceptarlo como es y reaccionar en conformidad, con el fin de maximizar sus propios objetivos.

Dentro del macro ambiente se incluyen tres aspectos principales: las perspectivas de oferta, de demanda y de precios. Estos macro aspectos que con-

forman el marco o parámetro básico tienen gran importancia sobre los cultivos individuales y sobre las compañías en cuanto a las decisiones que se tomen, la planeación que se establezca y la administración de las operaciones cotidianas.

PERSPECTIVAS DE OFERTA

La década de los 80 ha estado plagada de lo que se conoce generalmente como "el síndrome de los excedentes" o "saciedad de la economía". Este fenómeno ha surgido como resultado, principalmente, de la necesidad de lograr un mayor desarrollo económico en los países productores de productos primarios, parcialmente por su necesidad de divisas y por lo limitado de las empresas que tienen disponibles para ello. Los países que gozan de una tasa acelerada de aumento de la producción y de las exportaciones de productos primarios, son aquellos que están dotados de factores favorables de producción y gozan de ventajas comparativas. Dichos factores incluyen la abundancia de mano de obra y tierras adecuadas de bajo costo. En el caso específico del caucho natural, aquellos países como Indonesia y Tailandia, que tienen ayuda financiera externa, están emprendiendo programas de renovación de cultivos y de nuevos cultivos que tendrán un impacto directo en la expansión de los volúmenes futuros de producción. Incluso en la producción de aceite de palma estos países, especialmente Indonesia, están buscando una política expansionista.

El sistema ecológico y climático de altos niveles de precipitación y días largos se adapta a las plantaciones y a las cosechas perennes. Irónicamente, estos mismos factores, constituyen limitaciones técnicas para la diversificación de cultivos. Por lo tanto, cuando Malasia comenzó el programa de diversificación en 1960, desplazó sus cultivos hacia la palma aceitera y luego hacia el cacao. La trayectoria seguida por Indonesia no es diferente. Por otro lado, Tailandia tiene una base agrícola mucho más amplia que Malasia e Indonesia, en la cual se combinan los cultivos rápidos y alimenticios.

Los esfuerzos de investigación y desarrollo de los países productores durante los últimos años han dado frutos y han conducido a significativos aumentos en la productividad y el rendimiento por hectárea. La eficiencia de la producción no solamente trae consigo un aumento de la producción sino también una disminución de los costos de la misma que podría tener un efecto algo deflacionario sobre los precios. Además la tendencia investigativa de los países productores hacia la investiga-

ción agrícola y no hacia la investigación sobre productos finales, podría haber contribuido a la falta de equilibrio global entre la oferta y la demanda.

Las políticas nacionales de producción y expansión de productos primarios, carente de consulta y coordinación dentro de un contexto regional, exacerbarán los problemas de los productos primarios, con pésimas consecuencias para los productores. Uno de los resultados inevitables de este enfoque será que la oferta conducirá a la depresión de los mercados y los precios.

PERSPECTIVAS DE LA DEMANDA

En contraste con prácticas anteriores, los países industrializados y desarrollados buscan en la actualidad una política de desaceleración del crecimiento o de crecimiento moderado. Dicha política se ha reflejado en la contrademanda de productos primarios y otras materias primas. Además, la tecnología cambiante de la fabricación ha conducido a un mayor consumo de sustitutos sintéticos o materiales producidos artesanalmente. Algunos de estos casos son el uso de caucho sintético, que también lo producen los usuarios de caucho natural, y la propuesta de la Comunidad Económica Europea de imponer un alto impuesto a las importaciones de aceite de palma con el fin de proteger la producción propia de soya, girasol, colza y otros aceites. La optimización de la tecnología y los cambios de diseño de los productos también han conducido a una mayor eficiencia de la materia prima. Esto por lo general se materializa en un menor contenido de materiales o en la prolongación de la vida productiva del artículo v.g. las llantas radiales versus las de "plegado transversal".

Como lo mencionábamos, los institutos investigativos de los países productores de bienes primarios no se han concentrado lo suficiente en la investigación sobre usos finales y tecnología. Esta negligencia ha afectado negativamente el lado de la demanda de la ecuación. El proteccionismo en forma de aranceles y barreras no arancelarias, que parece haber invadido los países desarrollados, como Estados Unidos, la Comunidad Económica Europea y Japón, ha agravado los problemas del comercio internacional de productos primarios.

LOS PRECIOS

La oferta y demanda de caucho natural tradicionalmente se ha mantenido equilibrada. Sin embargo, la situación cambió drásticamente en 1980,

cuando los excedentes, aunque pequeños para los estándares de los productos primarios, comenzaron a desarrollarse durante varios años. Los excedentes también amenazan a los mercados de los aceites vegetales y de las bebidas como el cacao, el café y el té.

En vista de que la mayoría de los productos primarios que se producen son perennes (caucho, aceite de palma, cacao y coco), la rigidez en la asignación y utilización de recursos, caracterizada por un período inmaduro prolongado y un período productivo incluso más prolongado, son parte del escenario de los productos primarios. Esta rigidez o falta de elasticidad de la oferta por lo general se refleja en la inestabilidad de los precios. La tendencia fluctuante de los precios se ve agravada por el movimiento volátil de las divisas que son cada vez más marcadas.

Parecería que la combinación de las perspectivas de la oferta y demanda que acabamos de delinear afectaría adversamente los mercados de los productos primarios en general. Con la posibilidad de que se desarrollen excedentes, se espera que los precios de los productos primarios en general permanezcan deprimidos. Cuáles serían entonces las perspectivas a corto plazo de los productos primarios que nos interesan?

El precio del caucho natural se ha consolidado últimamente debido a la combinación de una mayor demanda, especialmente de latex, por el temor al SIDA que existe en los Estados Unidos y Europa, y con la estrechez de la oferta debido a las malas condiciones climáticas de las principales zonas productoras. La exitosa conclusión en marzo de 1987 de la adición al Acuerdo Internacional sobre Caucho Natural (INRA), con algunas modificaciones al procedimiento de revisión de precios, aleja la posibilidad de liquidación de las existencias corrientes de 370.000 toneladas en el mercado. El nuevo acuerdo, al tomar las existencias de amortiguación, debería continuar estabilizando el mercado. Por lo tanto, a mediano plazo, podría esperarse que el precio del caucho se mantuviera firme en 230 ctv. por kg.

En 1986, el aceite de palma sufrió uno de los peores reveses, cuando el producto llegó a un precio mínimo de aproximadamente US\$450 por tonelada. El principal factor que aparentemente contribuyó fue el marcado aumento de la producción mundial de aceite de palma del 19.3%, a 7.8 millones de toneladas, en las cosechas de 1985/86; así mismo, se formaron gigantescas existencias, al aumen-

tar 28.6% en el mismo período. Afortunadamente, en la actualidad, el aceite de palma se ha estabilizado en US\$750 por tonelada. Dentro de un escenario de crecimiento, los precios del aceite de palma entre el corto y mediano plazo podrían llegar a un promedio aproximado equivalente a los costos de producción e incluso podrían bajar por debajo de dicho nivel, repetidamente, debido a que se espera un crecimiento de las existencias y de la disponibilidad del producto: relaciones de consumo (Mielke S, 1986). No obstante, en un escenario de bajo crecimiento, los precios podrían mantenerse a un nivel más alto.

El rápido crecimiento de la producción de cacao en Costa de Marfil, Brasil y Malasia, junto con la saturación de los mercados de Europa Occidental y los Estados Unidos, probablemente ocasionarían una oferta excesiva en los próximos años. El bajo precio actual del cacao solamente refleja el alto nivel de existencias. Mucho dependerá de la negociación e implantación exitosa del Acuerdo Internacional del Cacao, con el fin de estabilizar los precios.

El macro-ambiente que los agricultores afrontan hoy en día es mucho más complejo que el del período anterior, salvo por la depresión de la década de los 30. Obviamente, esto da lugar a nuevos retos y requiere la respuesta y ajustes adecuados para satisfacer las necesidades del progreso.

MICRO AMBIENTE

En contraste, el micro ambiente se refiere al ambiente interno del administrador o agricultor. Hasta cierto punto, está sujeto a cambios o modificaciones de la administración del cultivo, de la Junta Directiva o de los accionistas.

LA ORGANIZACION DE LA PLANTACION

El escenario de los cultivos agroindustriales malayos ha atravesado por muchos cambios durante estos años. Específicamente, se caracteriza por una serie de cambios significativos. Primero que todo, el aumento de la propiedad nacional en el sector es evidente, después de que se asumió la propiedad en serie de compañías agroindustriales anteriormente domiciliadas en Inglaterra. Hoy en día, la corporación estatal de inversión Permodalan Nasional Berhad es el mayor propietario único de plantaciones en Malasia, incluyendo la Harrisons Malaysian Plantations Berhad y Kumpulan Guthrie Sendirian Berhad. Además, otros grupos agroindustriales mayores, v.g. Kuala Lumpur Kepong Berhad,

Dunlop Estates Berhad y Asiatic Development Berhad también han aumentado el área sembrada mediante apropiaciones y compras. El segundo factor es el rápido aumento y creciente importancia de los esquemas de desarrollo agrícola establecidos por la Oficina Federal de Desarrollo de Tierras (FELDA), la Oficina Federal de Consolidación y Rehabilitación de Tierras (FELCRA) y las autoridades regionales. Esta tendencia, junto con la subdivisión y fragmentación de cultivos y la conversión parcial de tierras agrícolas para uso comercial y residencial, ha aumentado el dominio de los minifundistas en el sector agroindustrial.

La cambiante estructura de la propiedad va unida al desplazamiento de la administración de los cultivos de manos de expatriados a manos locales. Unidos a este aspecto están los cambios de enfoque y políticas, y las prácticas de manejo e incluso de siembra. Uno de los principales desarrollos de los últimos años ha sido la aceptación y generalización de los cultivos múltiples. Las haciendas ya no se conforman con cultivar caucho o palma aceitera únicamente, sino que cada vez más se embarcan en una combinación de cultivos perennes como caucho, palma aceitera y cacao. Algunos, incluso, han emprendido el cultivo de frutas y productos alimenticios y la acuicultura, al igual que el procesamiento final y fabricación, como parte del conjunto de un proceso sucesivo de desarrollo y ajuste a un ambiente cambiante.

La estrategia de utilización óptima de la tierra y la disponibilidad de mano de obra también han influido en el proceso de toma de decisiones de las plantaciones y pueden ser cruciales en la selección de cultivos, prácticas culturales y mecanización.

INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS

En vista de los precios fluctuantes de los productos primarios que responden a los cambios de la oferta y la demanda, los ingresos de los cultivos están expuestos a una gran volatilidad e incertidumbre. Lo arriesgado de la fluctuación de los precios puede verse en que pueden anular cualquier margen de rentabilidad o ahorro que se logre a través del aumento de la productividad y de la optimización de la administración. No obstante, estos riesgos pueden amortiguarse hasta cierto punto a través de la utilización de ventas anticipadas, contratos a largo plazo o pautas en el mercado.

Dado el alto nivel de salarios vigente en Malasia como resultado del desarrollo socio-económico del país, los agricultores afrontan una tendencia al au-

mentó de los costos. En vista del problema de escasez de mano de obra en la mayoría de los cultivos y de la falta de políticas estatales sobre mano de obra inmigrante, nada puede hacerse para reducir los salarios corrientes. No obstante, la administración tiene que afrontar el problema del aumento de costos mediante el aumento de la productividad y eficiencia de las operaciones del cultivo y de las prácticas de campo. En esta área, los agricultores malayos, con un alto estándar de destreza y competencia técnica, podrían contribuir considerablemente.

La tendencia de los costos de producción establecida por las encuestas anuales de la MRPC ilustra la situación de las plantaciones. Salvo en 1984, cuando los costos de producción aumentaron un 14% sobre el año base (1981), los aumentos de los costos de los otros años fueron moderados (Tabla 2). En 1985, vale la pena mencionar que los costos de producción fueron controlados casi al nivel de 1981. Esto indica la tendencia y flexibilidad de los cultivos malayos para mantenerse viables.

Año	Indices de Costos (a) %	Rendimiento (kg/ha.)
1981	100.0	1.545
1982	104.4	1.524
1983	104.6	1.537
1984	113.5	1.463
1985	101.9	1.524

(a) Costo de área madura, excluyendo costos de área inmadura, impuestos e investigación y costos de renovación de cultivos.
Fuente: MRPC, Costos de Producción de Caucho de 1985, Diciembre de 1986.

Por otro lado, el rendimiento de los cultivos está por debajo de las expectativas. Durante 1981/85, prácticamente no se registró ninguna mejoría en los rendimientos promedio aunque el nuevo material de siembra promete rendimientos de más de 2.500 kg por hectárea. La reducción de los rendimientos constituye una seria preocupación y debe investigarse. En esta coyuntura solamente podemos especular que puede deberse a la negligencia, a que se ha prestado una mayor atención a las cosechas competitivas, (v.g. la palma aceitera y el cacao, a costa del caucho), a la relegación del caucho a las tierras marginales, a la economía en los insumos agrícolas como lo demuestra el moderado aumento de los costos de producción y al problema de esca-

sez de mano de obra, especialmente para la extracción de caucho, la cual constituye una operación intensiva de mano de obra.

Aunque la productividad malaya es bastante más alta que la de Indonesia y Tailandia (ng C.S. & Kong P.Y., 1986), el aumento de productividad no se ha sostenido durante un período de tiempo. Lo anterior lo ilustra el comportamiento de la industria, no solamente en las plantaciones sino también en los minifundios, donde se alcanzaron rendimientos máximos de 1473 kg por hectárea y 1.068 kg. por hectárea en 1986, respectivamente, (Tabla 3). La tendencia de rendimiento de los minifundios, específicamente, fue bastante errática. En el caso de la productividad de la palma aceitera, el rendimiento pico de 20.15 toneladas de RFF por hectárea se logró en 1982. Por consiguiente la pregunta lógica es: Hemos llegado a una estabilización en el comportamiento comercial? Qué sucedió con las promesas de materiales de siembra de alto rendimiento?

Tabla 3
RENDIMIENTO INDUSTRIAL DE CAUCHO Y PALMA ACEITERA MALASIA PENINSULAR, 1975-86

Año	Caucho		Cultivo de Palma Aceitera (toneladas/RFF/ha)
	Cultivo	Minifundio (kg./ha.)	
1975	1,270	960	19.27
1976	1,460	1,038	17.22
1977	1,430	1,028	17.75
1978	1,439	1,017	16.21
1979	1,439	1,005	17.61
1980	1,428	964	17.58
1981	1,432	952	17.73
1982	1,425	956	20.15
1983	1,423	1,054	15.90
1984	1,387	1,053	18.20
1985	1,419	993	19.00
1986	1,473	1,068	n.d.

n.d. No disponible

Fuente: Departamento de Estadística, Malasia, Manual sobre Estadística del Caucho en Malasia (varios números). Departamento de Estadística, Malasia, Manual de Estadística sobre el Té, Cacao y Palma Aceitera de Malasia (varios números). Departamento de Estadística de Malasia, Comunicación Privada, 1987.

COMPETITIVIDAD

Los mercados internacionales de productos de consumo se hacen cada vez más competitivos, como

consecuencia de la entrada de nuevos productos, al igual que de la política de aumento de la producción adoptada por los países productores. Estos países productores, como Indonesia y Tailandia, gozan de los beneficios de salarios bajos, una gran oferta de mano de obra, la disponibilidad inmediata de tierra adecuada y otros incentivos. Además de lo anterior, estos países han adoptado una política de moneda suave a través de la devaluación y pueden ofrecer plazos de crédito y precios competitivos hasta el punto que se han convertido en productores potenciales reconocidos a nivel internacional. Por lo tanto, los productores malayos en general y los cultivadores en particular se ven obligados a afrontar estas fuerzas competitivas y a superarlas. Nuestra fortaleza parece radicar en la mayor productividad de la mano de obra y la tierra, en calidad superior del producto, en la diferenciación de productos y en la sofisticación de la comercialización. Estamos en mejor capacidad de lograr estos aspectos a través de las habilidades administrativas de las redes de comercialización más sofisticadas y del apoyo de la investigación y el desarrollo, con énfasis en la promoción técnica. Otra fuente de fortaleza de las plantaciones malayas es su visión al futuro y el éxito que tienen en la diversificación de cultivos, emprendida desde 1960. La diversificación de dos o más cultivos da mayor estabilidad y competitividad en las operaciones y en el comportamiento agrícola. Los diferentes cultivos de la plantación o de la compañía pueden subsidiarse entre sí dentro de un régimen de mezcla de cultivos, estabilizando así los ingresos, a pesar de las fluctuaciones de precios de cada uno de los productos.

PAPEL CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACION

Como resultado de los cambios ambientales tanto internos como externos, el papel y las demandas de la administración también han sufrido variaciones. Uno de los resultados es que existe una mayor presión para que la administración realice y cumpla las metas fijadas por los propietarios o accionistas. Por lo tanto, se requieren respuestas y ajustes de la administración para afrontar dichos cambios.

Las demandas que una política de diversificación de cultivos plantea a la administración son muy grandes, no solamente en términos de los conocimientos técnicos sino también en cuanto a la utilización de la mano de obra, a la aplicación de insumos agrícolas y a la comercialización. Los agricultores o administradores, por lo tanto, deben equiparse de la tecnología suficiente para satisfacer la creciente responsabilidad que se les ha otorgado.

Los indicadores o relaciones de la Tabla 4 nos dan una idea de la utilización de la mano de obra y de la responsabilidad administrativa de las plantaciones de caucho. El desempeño de la mano de obra, medida por área sembrada y por trabajador, se mantuvo aproximadamente en 4 hectáreas en 1981, después de lo cual la relación aumentó ligeramente a 4.5 hectáreas en 1985. En otras palabras, puesto que la carga promedio de trabajo del obrero ha aumentado únicamente en forma marginal en los últimos años, los aumentos de la productividad de la mano de obra se atribuyen principalmente a los aumentos de la productividad de los árboles. La relación del área sembrada con el personal de supervisión también se ha mantenido constante a través de los años, aunque existe una tendencia a la baja en el número de trabajadores supervisados por cada supervisor.

Tabla 4
AREA SEMBRADA Y RELACIONES LABORALES EN CULTIVOS DE CAUCHO, MALASIA PENINSULAR, 1975-85

Año	Area sembrada (ha) por obrero (a)	Relación área sembrada (ha) por supervisor	Obreros por Supervisor
1975	4.1		
1976	4.1		
1977	4.1		
1978	4.1		
1979	4.0		
1980	3.9	174.5	44.8
1981	4.0	173.7	43.7
1982	4.2	179.5	42.4
1983	4.4	175.7	39.7
1984	4.5	176.5	39.3
1985	4.5	172.9	36.5

(a) Se refiere a los obreros de plantas y cultivos directamente empleados y excluye el personal administrativo.
Fuente: Departamento de Estadística de Malasia. Manual de Estadística sobre el Caucho de Malasia (varios números). Departamento de Estadística de Malasia. Comunicación Privada, 1987.

CONTROL DE COSTOS

Dada la incertidumbre de los precios del producto y la tendencia al escalamiento de los costos con el tiempo, existe mayor urgencia de garantizar la rentabilidad y viabilidad de las operaciones agrícolas. La fuerte competencia que plantean otros países productores ha aumentado la urgencia. Por lo tanto, los agricultores deben equiparse de medidas restrictivas para el control de costos y la economía en las operaciones agrícolas. Deben realizar planea-

ción, programación y presupuestos a corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a los costos de producción, debe existir un control sistemático sobre cada rubro de gastos o cuenta de costos en el proceso productivo completo y estos rubros deben definirse y especificarse claramente. Estas actividades van desde la presiembra, la siembra, el desmonte, la cosecha, el control de plagas y enfermedades, al procesamiento, transporte y comercialización. Los costos operativos deben compararse sistemáticamente con los del período anterior, con las cuentas estándares y, si es posible, con los de otras plantaciones que operen en condiciones similares. Cualquier desviación de la norma o de otros parámetros comparables debe atenderse, investigarse y remediarse inmediatamente. La capacidad de mantener las cuentas bajo control no solamente reflejará la competencia de la administración, sino también conducirá a un mejor desempeño. El uso de materiales directos, sistemas laborales o incluso procesos de producción deben evaluarse como proceso continuo de reducción de costos y mejoramiento global.

La compra en volumen de insumos agrícolas, si se organiza adecuadamente dentro de un grupo de cultivos de una localidad dada, puede conducir a considerables ahorros a través de mayores descuentos y menores costos de transporte. Esta es una de las áreas que las asociaciones de cultivadores podrían analizar con el fin de permitir a sus miembros ahorrar en costos de materiales.

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

No obstante, el control de costos constituye solamente uno de los aspectos, aunque vital, de todo el sistema de optimización de recursos dentro de un cultivo. La administración del cultivo debe tener como objetivo trabajar por la optimización del uso de recursos en la forma de tierras, mano de obra, capital y empresariado. La mano de obra debe utilizarse en forma efectiva y óptima con el fin de maximizar su productividad. Así mismo, la tierra debe dedicarse a los cultivos que se adecúen mejor a su fertilidad y condiciones climáticas. Lo mismo se aplica al uso del capital y a los recursos administrativos.

Igualmente, la urgencia de mejorar la productividad depende de la administración. Dada la correlación inversa entre costos de producción y productividad (Ng C.S., 1985), la necesidad de aumentar la productividad para reducir los costos y para mantener la competitividad es obvia. Por lo tanto, la selec-

ción adecuada de los materiales de siembra, de las prácticas agronómicas, de la utilización de la mano de obra, de la supervisión y de la planeación deben encaminarse hacia este objetivo a través de la coordinación y la ejecución.

OPTIMIZACION DE LA CALIDAD

El producto malayo goza de excelente reputación a nivel internacional por su calidad y confiabilidad. A pesar del "dumping" y de la rebaja de precios de otras fuentes, los productos primarios malayos pueden mantener su posición, debido a su calidad y garantías. Mediante la optimización de la calidad, los productores malayos pueden competir sobre mejores bases y pueden dirigir las primas y el producto. El mantenimiento de la calidad es función directa de la buena administración, en términos de supervisión, control de calidad, disciplina laboral y orden interno.

OPTIMIZACION DE LA COMERCIALIZACION

La comercialización es una de las funciones más importantes de la administración. El manejo adecuado de la comercialización se distingue del malo porque se refleja inmediatamente y a primera vista. Los dirigentes de las compañías agrícolas grandes, generalmente no deben cumplir esta tarea puesto que existen departamentos separados para manejar el mercadeo, el embarque, la financiación y otras actividades relacionadas. No obstante, en otras organizaciones, los agricultores pueden verse involucrados en la comercialización en diversos niveles. Con la creciente sofisticación de la tecnología de información que existe en la actualidad, los agricultores deben mantenerse actualizados en cuanto a los desarrollos del mercado, ganar acceso a la información del mercado e incluso utilizar el mercado de futuros como herramienta administrativa. Aunque los agricultores que están expuestos al mercado de futuros son la minoría, no existe razón alguna por la cual no pueda utilizarse con mayor frecuencia esta facilidad para protegerse de los riesgos de la fluctuación de precios. Para los cultivadores pequeños o medianos, podría ser ventajoso establecer actividades conjuntas de comercialización para la reducción de costos y la optimización de precios.

OPTIMIZACION DE LA TECNOLOGIA

Dentro de un ambiente cambiante es de esperarse que haya más retos, responsabilidad y presiones sobre los administradores o agricultores. Para afrontar la situación, los agricultores deben ser multidimensionales o multidisciplinarios en su entrena-

miento, conocimientos y perspectivas. Existe una necesidad constante de optimización de la destreza y capacidad con el fin de satisfacer las nuevas demandas. Por lo tanto, se acepta que la necesidad de capacitación y recapitación es un proceso continuo.

Aparte de mantenerse siempre actualizados en cuanto a los desarrollos de la industria agrícola a través de los medios y las publicaciones, los agricultores deberán disponer de cursos, seminarios y conferencias de actualización, que son fuentes primarias para actualizar la información técnica. Los estudios a corto plazo en viajes a otros países productores podrían ser útiles.

Otra fuente importante de información técnica que no ha sido contemplada por la comunidad agrícola son los servicios de asesoría de los institutos de investigación del país. En los años 60, los cultivadores y agricultores del caucho estaban muy unidos al servicio de asesoría a los cultivos y al servicio de asesoría a los minifundistas del Instituto Malayo de Investigación sobre el Caucho (RRIM), y existía un buen intercambio entre los grupos, lo cual facilitaba la transferencia rápida y eficaz de tecnología de los institutos investigativos hacia los campos. Por lo tanto, los cultivadores deberían explotar con más frecuencia los servicios de asesoría del RRIM, en lo referente al caucho, del Instituto Malayo de Investigación sobre Palma Aceitera (PORIM), en lo referente a aceite de palma, del Instituto Malayo de Investigación y Desarrollo Agrícola (MARDI), en lo referente al cacao y a otros cultivos. Solamente adoptando las últimas tecnologías y recursos administrativos en forma óptima puede la agroindustria malaya mantenerse en un nivel competitivo y próspero.

CONCLUSIONES

Ya pasaron los días en que el agricultor solamente atendía su cultivo y nada más. El ambiente cambiante ha impuesto diversas demandas y requisitos, hasta el punto que tiene que convertirse en un conocedor de toda actividad y un experto en "todo". El ambiente cambiante por lo tanto requiere la creación y desarrollo de una nueva generación de agricultores que sean multidisciplinarios en su entrenamiento y multidimensionales en su enfoque. Deben ser una combinación de lo siguiente:

- Un gerente - para manejar los recursos dentro del ambiente del cultivo.

- Un agrónomo - para atender los aspectos esenciales de la ciencia agrícola.
- Un economista - para estar consciente de los costos y para la evaluación de alternativas.
- Un contador - para ejercer el control de costos y la producción financiera.
- Un consultor de relaciones públicas para mantener relaciones laborales armoniosas.
- Un estadístico - para reunir datos y llenar interminables declaraciones y cuestionarios.
- Un mercadotecnista - para vender los productos de la compañía a los mejores precios posibles.

Incluso podríamos aventurarnos a añadir que podría ser útil tener algunos conocimientos sobre música. Este "serio" tema se desarrolló en una reciente sesión del Parlamento, donde se discutió el efecto que podría tener la música rock para evitar la invasión de elefantes salvajes a los cultivos. (NST, 1987). Si ésto es así, es importante saber el tipo de música rock que se debe utilizar, con el fin de no producir el efecto contrario.

Los cultivadores malayos han gozado de un alto estándar de administración, lo cual se refleja en la alta productividad y excelente calidad de los productos primarios de Malasia. Sin embargo, todavía hay campo para mejorar la destreza y competencia administrativas y para mantenerse actualizados en cuanto a los últimos desarrollos de la industria agrícola. Los altos estándares administrativos son fuente importante de competitividad. Las asociaciones agrícolas, tal como la Asociación de Agricultores de Selangor, deberán continuar con su importante papel de aumentar los estándares de administración, mantenimiento e innovación de los cultivos.

Tomado de: The Planter. Vol. 63 No. 733

BIBLIOGRAFIA

- MIELKE, S. (1986). The Present Situation of Edible Oils and Fats and their Prospects up to 1995 with special reference to Palm Oil and Laurics. *International Seminar on Commodities*, July 21-25, 1986, Kuala Lumpur.
- NG, CS. & KONG, P.Y. (1986) Competition and Price Development of Natural Rubber. *MRRDB/MREIB Seminar*, March 31 April 1, 1986. Kuala Lumpur.
- NG, CS. (1985). Natural Rubber: Are We Losing Our Competitiveness? *Planter*, Kuala Lumpur, 61, 367-373.
- NEW STRAITS TIMES PRESS (MALAYSIA) BERHAD (1987) *New StraitS Times*, March 13. 1987.



Somos

DELIMA

los corredores de seguros