

Agricultura por contrato

Alianzas para el crecimiento

**Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación**



Agricultura por contrato

Alianzas para el crecimiento

por

Charles Eaton

y

Andrew W. Shepherd

BOLETÍN
DE SERVICIOS
AGRÍCOLAS
DE LA FAO

145

**Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación**



Rome, 2001

© FAO 2001

Prefacio

La agricultura por contrato ha existido en muchos países como un medio para organizar la producción agrícola comercial de los agricultores tanto de pequeña como de gran escala. El interés en ella continúa creciendo, particularmente en países que han liberalizado la comercialización mediante la eliminación de las barreras a la misma. Los cambios en los hábitos de consumo, así como el creciente número de expendios de comida rápida, el papel cada vez más importante que juegan los supermercados en muchos países, y la permanente expansión del comercio mundial de productos frescos y procesados, también han dado impulso al ulterior mayor desarrollo de esta modalidad de producción.

El propósito de esta guía no es el de refutar anteriores estudios socio económicos sobre el tema de la agricultura por contrato. Más bien, apunta a dar consejo: primero, a las administraciones de las empresas de agricultura por contrato existentes sobre cómo mejorar sus operaciones; segundo, a las empresas que están considerando la posibilidad de iniciar tales proyectos acerca de las precondiciones y acciones de mercadeo necesarias para tener éxito; y, por último pero no menos importante, a los funcionarios públicos encargados de promover nuevas operaciones de agricultura por contrato o de seguir de cerca las que se encuentran en funcionamiento. La guía describe en detalle el *modus operandi* general, las funciones internas y los mecanismos de seguimiento de la agricultura por contrato. Hace énfasis en que los arreglos de agricultura por contrato sostenible son posibles solamente cuando las diversas partes se consideran a sí mismas comprometidas en una alianza a largo plazo.

Tabla de contenido

Prefacio	iii
Reconocimientos y referencias	ix
Introducción	1
Capítulo 1	
VENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA AGRICULTURA POR CONTRATO	9
Ventajas para los agricultores	13
Problemas enfrentados por los agricultores	18
Ventajas para los patrocinadores	22
Problemas enfrentados por los patrocinadores	27
Capítulo 2	
CONDICIONES CLAVE PARA UNA EXITOSA AGRICULTURA POR CONTRATO	31
Un mercado lucrativo	34
Los ambientes físico y social	36
Apoyo del gobierno	41
Inventarios de condiciones	45
Capítulo 3	
CLASES DE AGRICULTURA POR CONTRATO	49
El modelo centralizado	53
El modelo de finca núcleo	56
El modelo multipartito	57
El modelo informal	59
El modelo intermediario	61

Tabla de contenido, continuación

Capítulo 4	
LOS CONTRATOS Y SUS ESPECIFICACIONES	65
El marco legal	69
El objeto	71
El formato	75
Las especificaciones	78
Capítulo 5	
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	95
Coordinación de la producción	98
Administración agronómica	107
Relaciones agricultor-administración	114
Capítulo 6	
SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO	121
Seguimiento de la calidad y rendimientos	124
Seguimiento de los recursos humanos	132
Protección del medio ambiente	134
Anexos	137
Referencias bibliográficas y lecturas adicionales	169

Figuras

1	Estructura de la agricultura por contrato	5
2	El modelo centralizado	55
3	El modelo multipartito – Un proyecto conjunto de agricultura por contrato en China	58

Recuadros

1	Transferencia de tecnología por difusión	15
2	Consecuencias de los mercados seguros – Producción de tomate en India	17
3	Análisis de los ambientes físico y social	37
4	Cultura frente a mercantilismo	40
5	Producción de caña de azúcar mediante agricultura por contrato en Tailandia	54
6	Promotores independientes – El modelo informal	60
7	Intermediarios en Tailandia	62
8	Cláusulas de “fuerza mayor” en los contratos	72
9	Tenencia de la tierra para agricultura por contrato	74
10	Contratos verbales transitorios	76
11	Un ejemplo de especificaciones de clasificación de hoja de tabaco fresco	79
12	El papel de los grupos de agricultores en Colombia	103
13	Asociación de cultivadores en Kenia	104
14	Administración y transferencia de tecnología en India	110
15	Control de la producción de leche en Croacia	126

Tablas

1a	Ejemplo de un inventario de especificaciones para agricultura por contrato – Evaluación socio política	47
1b	Ejemplo de un inventario de especificaciones para agricultura por contrato – Evaluación física y social	48
2	Características de las estructuras de la agricultura por contrato	63
3	Características de los objetos del contrato	73
4	Estructura de precios y clasificación de mandioca bajo contrato en Tailandia	87
5	Programación de cosecha para tabaco curado al humo bajo contrato	113
6	Matriz de producción y poscosecha para exportación de papaya bajo contrato	131

Anexos

1	Políticas de anticipos patrocinador-agricultor	139
2	Acuerdo para agricultura de maíz por contrato	143
3	Contrato de tabaco – Grecia	145
4	Acuerdo para exportación de papaya	150
5	Tailandia – Contrato para levante de cerdos	152
6	Descripción de funciones para extensionistas de campo	158
7	Indicadores de rendimiento estimado (IRP)	160
8	Registro del desempeño del agricultor	163
9	Restricciones de calidad	
	– Un ejemplo de percepciones	166

Agradecimientos y referencias

Se agradece la ayuda de Cynthia Donovan, Jon Lindsay, Marco Prencipe, Richard Roberts, Morton Satin, Elizabeth Scott, Ian Tankard, y Mitchell Williamson para la preparación de esta publicación es gratamente reconocida. Supanum Boontoay, Arunee Pinprayong, Prayong Saipraser y Chotiroj Wongwan proporcionaron considerable apoyo al autor principal durante su visita de investigación a Tailandia. Se agradece también la colaboración de British American Tobacco Company y de Nestle Corporation en Malaysia, y las compañías Frito-Lay y Betagro en Tailandia, y Lakson Company en Pakistán, que entregaron sin reticencias datos de producción y detalles de funcionamiento de sus sucursales de operaciones agrícolas.

Luz Berania Díaz en Colombia, Kelvin Craig en Guyana, Tajamul Haque en India, Patrick Kambewa en Malawi, Sandra Kokoric en Croacia, Enriqueta Torres en Filipinas, y Tom Reuben Wambua en Kenia adelantaron por encargo de la FAO estudios de caso inéditos. Anthony Ellman, Steven Jaffee y Andrew Tallach amablemente revisaron una versión de borrador de esta publicación e hicieron comentarios muy valiosos. Sin embargo, los errores y omisiones y la interpretación del tema son responsabilidad exclusiva de los autores.

Apreciable deuda de gratitud se tiene con empleados y agricultores de proyectos de agricultura por contrato en muchos países que han contribuido sobre el tema de acuerdos de cultivo y sobre relaciones administración-agricultor. El compartir los conocimientos y experiencias que ellos proporcionaron fue motivo de la inspiración y el interés que hicieron posible esta publicación.

Cuando en el texto se hace referencia a experiencias específicas de agricultura por contrato, generalmente se reconoce la fuente como nota de pie de página. Cuando no se hace reconocimiento expreso, la fuente puede ser o bien uno de los estudios de caso inéditos mencionados antes o experiencias de los autores no publicadas, y en particular las de Charles Eaton.

Introducción

En la era de la liberalización de los mercados, la globalización y el desarrollo de la agroindustria, existe el riesgo de que los agricultores en pequeña escala tengan dificultades para participar completamente en la economía de mercado. En muchos países, estos agricultores podrían llegar a verse marginados a medida que se haga más y más necesaria la agricultura en gran escala para poder tener una operación rentable. Como resultado, continuará el movimiento de masas de población hacia los centros urbanos que se vive hoy en casi todas partes.

Los intentos que los gobiernos y las agencias de desarrollo han hecho para frenar estos movimientos han tendido a hacer énfasis en la identificación de actividades “de generación de ingresos” para los habitantes de las áreas rurales. Infortunadamente, existe poca evidencia de que tales intentos hayan fructificado. Esto se debe principalmente a que no es frecuente que los necesarios enlaces del mercado hacia adelante y hacia atrás funcionen adecuadamente. En otras palabras, los agricultores y los empresarios en pequeña escala carecen tanto de insumos confiables y convenientes en cuanto a costos, tales como servicios de extensión, servicios de mecanización, semillas, fertilizantes, crédito, como de mercados rentables y garantizados para su producción. Sin embargo, la agricultura por contrato bien organizada proporciona tales enlaces y aparecería como una forma importante para que los pequeños productores puedan cultivar comercialmente. En forma similar, da a los inversionistas garantía de fuentes confiables de abastecimiento, desde la perspectiva doble de cantidad y calidad.

La contratación de cultivos ha existido desde tiempos inmemoriales. En la antigua Grecia se la practicó ampliamente, con el establecimiento de determinados porcentajes de algunos cultivos como medios de pago de diezmos, arrendamientos y deudas.¹ En el siglo I en China también se registraron varias

¹ Este sistema fue conocido como *hektemorail* o “socios por sextas”.

formas de acuerdos de participación en cultivos. En los Estados Unidos en época muy reciente, el final del siglo diecinueve, los acuerdos de participación en cultivos permitían que entre un tercio y la mitad del valor del cultivo estuviera exenta del pago de impuesto de renta que correspondía al propietario de la tierra. Por supuesto, estas prácticas constituían una forma de servidumbre y generalmente fomentaban el permanente endeudamiento del agricultor. En las primeras décadas del siglo veinte se establecieron acuerdos formales agricultor-empresa en colonias controladas por las potencias europeas. Por ejemplo, en Gezira en el centro de Sudán, se contrataba a los agricultores para que cultivaran algodón como parte de acuerdos más amplios de tenencia de la tierra. Este proyecto sirvió como un modelo del cual posteriormente evolucionaron muchos proyectos de agricultura por contrato con pequeños propietarios.

La agricultura por contrato puede ser definirse como un acuerdo entre agricultores y empresas de elaboración y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados. Invariablemente, los arreglos también comprometen al comprador a proporcionar un cierto grado de apoyo representado, por ejemplo, en el suministro de insumos y la provisión de asistencia técnica. La base de tales arreglos radica en un compromiso por parte del agricultor de entregar un determinado producto en cantidades y estándares de calidad determinados por el comprador y en un compromiso por parte de la empresa de apoyar la producción del agricultor y de comprar sus productos.

La intensidad del arreglo contractual varía de acuerdo con la profundidad y complejidad de las disposiciones que se hagan en cada una de las tres áreas siguientes:

- *Disposiciones sobre mercado:* El agricultor y el comprador acuerdan los términos y condiciones para la venta y compra futuras de un cultivo o producto pecuario;
- *Disposiciones sobre recursos:* Junto con los arreglos sobre comercialización el comprador acuerda suministrar insumos seleccionados, incluyendo, en ciertas ocasiones, la preparación de la tierra y la asistencia técnica;

- *Definiciones sobre administración:* El agricultor acuerda aplicar los métodos de producción recomendados, los regímenes de insumos, y las especificaciones sobre procedimientos de cultivo y cosecha.

Con una administración efectiva la agricultura por contrato puede ser un medio para desarrollar los mercados y para poner en marcha programas de transferencia de tecnología en forma tal que esta sea rentable tanto para el como para el agricultor. El enfoque es ampliamente empleado no solo para cultivos permanentes y temporales sino, cada vez con más fuerza, para frutas y hortalizas, cría de aves, cerdos, para producción de lácteos y, aún, de camarones y pescados. Por cierto, la agricultura por contrato se caracteriza por su “enorme diversidad”² no solo en lo que respecta a los productos objeto del contrato sino también en relación con las muy diversas formas en que puede adelantarse.

El sistema de agricultura por contrato debería visualizarse como una alianza entre agrinegocios y agricultores. Para tener éxito se requiere que ambas partes hagan un compromiso a largo plazo. Los arreglos no equitativos hechos por los administradores tienen la tendencia a durar poco debido a que pueden poner en peligro las inversiones en agrinegocios. De igual forma, los agricultores tienen que tener en cuenta que respetar los acuerdos contractuales les puede producir beneficios a largo plazo.

La agricultura por contrato se está convirtiendo en un aspecto cada vez más importante de los agrinegocios, bien sea que los productos sean adquiridos por multinacionales, pequeñas compañías, agencias estatales, cooperativas de agricultores, o empresarios individuales. Tal como se indicó antes, este enfoque parece tener considerable potencial en países donde la agricultura en pequeña escala sigue siendo importante, pues los pequeños agricultores no pueden ser competitivos sin el acceso a los servicios que prestan las compañías de agricultura por contrato. Sin embargo, debe hacerse énfasis en que la decisión de hacer uso de la modalidad de agricultura por contrato debe ser comercial. Este no es un modelo de desarrollo para ser ensayado por donantes de ayuda, gobiernos, u organizaciones no gubernamentales (ONG) cuando otros enfoques

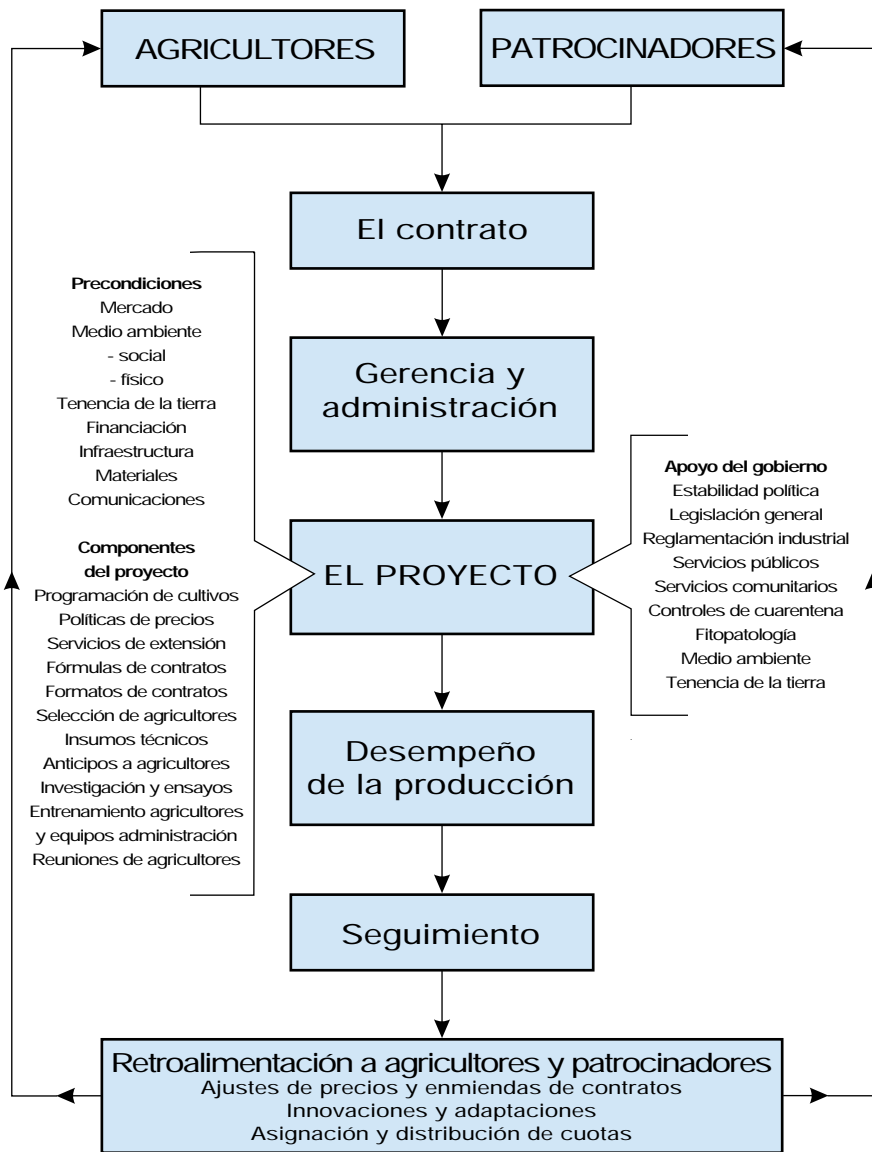
² Jackson, J. C. y Cheater, A. P., 1994.

rurales hayan fallado. Los proyectos que son motivados principalmente por intereses políticos y sociales, antes que por la realidad técnica y económica, inevitablemente llegarán al fracaso.

La Figura 1 muestra en forma de diagrama un marco hipotético de la agricultura por contrato. Señala aquellos aspectos que deben ser tenidos en cuenta cuando se planea y pone en funcionamiento un proyecto. Ellos se discuten en detalle en los capítulos siguientes. El Capítulo I revisa tanto las principales ventajas de la agricultura por contrato como los problemas asociados con ella. Desde el punto de vista de los agricultores, los arreglos contractuales pueden permitirles el acceso a los servicios de producción y crédito, así como al conocimiento de nueva tecnología. Los acuerdos relacionados con los precios pueden reducir el riesgo y la incertidumbre. Algunos proyectos de agricultura por contrato dan a los agricultores la oportunidad de diversificar con nuevos cultivos, lo que no sería posible sin disponer de las instalaciones para elaboración y/o mercadeo que proporciona la empresa inversionista. Sin embargo, estos beneficios pueden ser neutralizados por los riesgos asociados con el cultivo de nuevos productos, por el hecho de que la empresa puede no cumplir sus compromisos, y por el peligro de endeudamiento cuando surgen dificultades. Desde el punto de vista de las compañías patrocinadoras, la agricultura por contrato puede, en muchos casos, ser más eficiente que la producción en hacienda o plantación, y, con certeza, será más aceptable políticamente. Puede permitirles acceso a tierra que de otra forma no tendrían disponible, y la oportunidad de organizar una oferta confiable de productos con la calidad deseada, lo que probablemente podría no ser conseguido en un mercado abierto. Por otra parte, desde la perspectiva de las empresas la agricultura por contrato no está exenta de dificultades. En algunas ocasiones los agricultores pueden vender su producción a extraños, no obstante que hayan producido con el uso de insumos provistos por la empresa. También pueden surgir conflictos porque a menudo la rigidez del calendario agrícola interfiere con compromisos sociales y culturales.

El Capítulo 2 examina las precondiciones necesarias para lograr una agricultura por contrato exitosa. La esencial es que haya mercado para el producto de forma tal que garantice rentabilidad para el proyecto. Para que se justifiquen las inversiones debe existir claridad en que habrá lucro tanto a

Figura 1
Estructura de la agricultura por contrato



Fuente: basado en Eaton, C.S., 1998b: 274.

corto como a largo plazo. La rentabilidad potencial para el patrocinador debe calcularse con base en supuestos pagos a los agricultores, hechos de forma tal que les garanticen rendimientos financieros consistentes y atractivos. Existe una variedad de otros factores que afectan el éxito de los proyectos de agricultura por contrato. Estos incluyen los ambientes físicos, sociales, y culturales; la disponibilidad de servicios públicos y comunicaciones; la disponibilidad de tierras; y la de los insumos necesarios. Una precondition esencial es que la administración tenga la capacidad y estructura necesarias para manejar un proyecto que involucra a muchos agricultores pequeños. Sin el cumplimiento de esta condición no hay inversión que pueda tener éxito. Otra exigencia importante es que se cuente con apoyo del gobierno. Es preciso que los contratos estén respaldados por la ley y por un sistema legal que funcione. Es posible que sea necesario revisar las normas legales vigentes para tener la seguridad de que ellas no vayan a detener el desarrollo de la agroindustria y de la agricultura por contrato, y que se reduzcan al mínimo los trámites burocráticos.

La expresión “agricultura por contrato” comprende un amplio rango de estructuras de organización. La selección de la más indicada depende del producto, de los recursos de la empresa, de los ambientes sociales y físicos, de las necesidades de los agricultores, y del sistema agrícola local. El Capítulo 3 describe los cinco modelos básicos, que se definen como el modelo centralizado, el modelo de hacienda núcleo, el modelo multipartito, el modelo informal o de un individuo, y el modelo intermediario. Cualquier cultivo o producto pecuario puede, en teoría, ser contratado mediante el uso de cualquiera de los modelos anteriores, aunque, ciertamente, algunos productos se prestan más a determinados enfoques.

El Capítulo 4 considera el tema de cómo se conciben los contratos y qué aspectos particulares incluyen. Aunque es insólito que se adelante acción legal en el caso de rompimiento de contrato, suele ser, no obstante, importante que los términos del acuerdo se especifiquen por entero según el patrón de un contrato o de otro acuerdo legal. Las especificaciones de un contrato pueden variar desde lo relativamente simple en el que el patrocinador puede determinar únicamente los estándares de calidad aplicables, hasta el contrato detallado que dispone el abastecimiento de insumos y los preparativos del cultivo, los

estándares de calidad, y los acuerdos sobre precios y pagos. Hasta el presente, muchas compañías han fallado tanto en dar la suficiente importancia a la preparación de contratos apropiados como en explicar estos en forma tal que puedan ser entendidos por los agricultores.

El Capítulo 5 hace énfasis en la importancia de una buena administración y describe las muchas actividades que se deben adelantar para administrar las operaciones de un contrato. Revisa los pasos necesarios para planear, organizar, coordinar, y administrar la producción, incluyendo la identificación de agricultores y tierras adecuadas, la organización de los agricultores en grupos de trabajo, el abastecimiento de insumos, la transferencia de tecnología, y el suministro de servicios de extensión. Hace hincapié en la importancia de desarrollar relaciones administración-agricultor armónicas, y sugiere las formas de lograrlo. Este capítulo destaca también el hecho de que la agricultura por contrato, si se administra equivocadamente, puede ser, con frecuencia, un acelerador del antagonismo que se presenta entre hombres y mujeres cuando los primeros reciben los beneficios y las mujeres tienen a su cargo la mayor parte del trabajo.

Los patrocinadores y los promotores tienen que dar particular importancia al seguimiento de la producción. Déficits en las cantidades, representadas por la incapacidad de los agricultores para cumplir con sus cuotas, pueden reducir la eficacia del sistema y poner en peligro los mercados. La producción en exceso puede conducir a indeseables reducciones de cuotas. Las técnicas para controlar rendimientos y calidad se discuten en el Capítulo 6. También, las empresas deben vigilar el desempeño de sus empleados, particularmente el de quienes permanecen en contacto directo con los agricultores. El Capítulo 6 termina haciendo hincapié en la obligación que tienen todos los involucrados en la agricultura por contrato de tener en cuenta el impacto de sus actividades sobre el ambiente físico.

Capítulo 1

Ventajas y problemas de la agricultura por contrato

La agricultura por contrato tiene significativos beneficios tanto para los agricultores como para los patrocinadores (inversionistas). Sin embargo, con las ventajas también llegan los problemas. Este capítulo considera las ventajas y los problemas desde el punto de vista del agricultor y del patrocinador.

AGRICULTORES

Ventajas para los agricultores

- *Los insumos y los servicios de producción son a menudo suministrados por el patrocinador*
- *Esto usualmente se realiza mediante créditos en forma de anticipos hechos por el patrocinador*
- *La agricultura por contrato suele introducir nueva tecnología y también habilita a los agricultores a adquirir nuevas destrezas*
- *Usualmente se logra reducir los riesgos en los precios para los agricultores cuando estos se determinan con anticipación en los contratos*
- *La agricultura por contrato puede abrir nuevos mercados que de otra forma no estarían disponibles para los pequeños agricultores*

Problemas enfrentados por los agricultores

- *En el caso particular de cultivos nuevos, los agricultores se ven enfrentados a los riesgos de fallas en el mercado y de problemas de producción*
- *La administración ineficiente o los problemas de mercadeo pueden conducir a que sean manipuladas las cuotas de forma tal que no toda la producción contratada sea adquirida*
- *Puede suceder que las empresas patrocinadoras no sean confiables o que estén explotando una posición monopolística*

- *Es posible que el personal de las organizaciones patrocinadoras sea corrupto, especialmente en la asignación de cuotas*
- *Los agricultores pueden endeudarse excesivamente debido a problemas de producción y a exceso en los anticipos*

PATROCINADORES

Ventajas para los patrocinadores

- *La agricultura por contrato es políticamente más aceptable que, por ejemplo, la producción en haciendas*
- *Trabajar con pequeños agricultores hace posible superar las restricciones que impone la tierra*
- *La producción es más confiable que las compras de mercado abierto y las empresas patrocinadoras enfrentan menos riesgos al no ser responsables de la producción*
- *Se puede conseguir calidad más consistente que cuando las compras se hacen en mercado abierto*

Problemas enfrentados por los patrocinadores

- *Los agricultores contratados pueden enfrentar restricciones de tierra debidas a falta de títulos de propiedad, lo que amenaza la sostenibilidad de las operaciones a largo plazo*
- *Las restricciones sociales y culturales pueden afectar la capacidad de los agricultores para producir de acuerdo con las condiciones de los administradores*
- *La administración deficiente y la falta de contacto con los agricultores pueden conducir al descontento de estos últimos*
- *Los agricultores pueden vender por fuera del contrato (mercadeo extracontractual) con lo cual afectan el abastecimiento a la industria elaboradora*
- *Los agricultores pueden desviar hacia otros propósitos los insumos recibidos, afectando así los rendimientos*

Introducción

La agricultura por contrato bien administrada es una forma efectiva de coordinar y promover la producción y la comercialización en la agricultura. No obstante, es esencialmente un acuerdo entre partes desiguales: empresas, agencias gubernamentales o empresarios individuales por una parte y agricultores económicamente más débiles por otra. Sin embargo, es un enfoque que puede contribuir a aumentar los ingresos de los agricultores y a generar mayor rentabilidad para los patrocinadores.³ Cuando los proyectos se administran en forma organizada y eficiente se reducen los riesgos y la incertidumbre para ambas partes, en comparación con lo que ocurre con la compra y venta de la producción en el mercado abierto.

Quienes critican la agricultura por contrato tienden a hacer énfasis en la desigualdad en la relación y en la posición más fuerte de los patrocinadores frente a la de los agricultores. Este tipo de contrato es considerado esencialmente como en favor de los patrocinadores al permitirles conseguir mano de obra barata y transferir los riesgos a los cultivadores.⁴ Sin embargo, esta opinión contrasta con la creciente atención que la agricultura por contrato está recibiendo en muchos países, ya que la evidencia indica que ella constituye una forma de reducir la incertidumbre para ambas partes. Aún más, inevitablemente habrá dificultades para sostener una relación si los beneficios se distribuyen sin justicia entre los patrocinadores y los agricultores.

Las ventajas, desventajas y problemas que surgen de la agricultura por contrato variarán de acuerdo con los ambientes físicos, sociales y de mercado. Más precisamente, la distribución de los riesgos dependerá de factores tales como la clase de mercados para las materias primas y para los productos elaborados, la disponibilidad de oportunidades alternativas de ingresos para los agricultores, y de hasta qué punto es apropiada la información técnica que se suministre al agricultor bajo contrato.⁵ Es probable que estos factores cambien con el tiempo, al igual que la distribución de riesgos.

³ En esta publicación los términos "patrocinador" y "administrador" se usan, en términos generales, como sinónimos, a menos que claramente se diga lo contrario. Se prefiere usar "patrocinador" en vez de "empresa" porque muchos proyectos de agricultura por contrato son ejecutados por organizaciones controladas por el gobierno.

⁴ Little, P. D. y Watts, M. J., editores, 1994.

⁵ Poulton, C., Dorward, A y Kydd, J. 1997.

VENTAJAS PARA LOS AGRICULTORES

La ventaja principal de un acuerdo contractual para los agricultores radica en que el patrocinador se comprometerá a adquirir toda la producción bajo unos parámetros de cantidad y calidad determinados. Los contratos también pueden dar a los agricultores acceso a una amplia variedad de servicios de extensión, técnicos y de administración que de otra forma no estarían a su alcance. Los agricultores pueden hacer uso de los acuerdos contractuales como garantía para concertar créditos con los bancos comerciales que les permitan obtener recursos para la adquisición de insumos. De esta forma, las principales ventajas para los agricultores son:

- suministro de insumos y de servicios de producción;
- acceso al crédito;
- preparación para la tecnología apropiada;
- transferencia de destrezas;
- estructuras de precios determinadas y garantizadas; y
- acceso a mercados confiables.

Suministro de insumos y de servicios de producción

Muchos arreglos contractuales incluyen un apoyo significativo a la producción además del abastecimiento de insumos básicos tales como semillas y fertilizantes. Los patrocinadores pueden contribuir también con la preparación de la tierra, labranza del campo y cosecha, así como entrenamiento gratuito y servicios de extensión. Esto se hace, principalmente, para asegurar que se observen las prácticas agrícolas apropiadas para el cultivo con el fin de lograr los rendimientos proyectados y las calidades requeridas. Existe, sin embargo, el peligro de que tales arreglos puedan llevar al agricultor a convertirse en solo un poco más que un trabajador en su propia tierra.

Los pequeños agricultores que no trabajan bajo el contexto de la agricultura por contrato tienen con frecuencia dificultad para conseguir los insumos. En Africa, en particular, los convenios sobre distribución de fertilizantes han sido desbaratados por medidas de ajuste estructural, lo que ha obligado al sector privado a tener que llenar el vacío creado por las agencias paraestatales. En muchos países se ha creado un círculo vicioso porque la baja demanda de

insumos ha desincentivado el desarrollo de las cadenas de distribución de los mismos y esto, a su vez, trae efectos negativos sobre el uso y la disponibilidad de los insumos. La agricultura por contrato puede ayudar a superar muchos de estos problemas gracias a la capacidad de la administración de hacer pedidos en grandes volúmenes.

Acceso al crédito

La mayor parte de los pequeños propietarios agrícolas experimentan dificultades para obtener crédito para la adquisición de insumos de la producción. Con el desplome o reestructuración de muchos bancos de desarrollo agrícola y el cierre de muchas Juntas de Mercadeo para la exportación de productos agrícolas (especialmente en África) que en el pasado abastecían a los agricultores con insumos a crédito, las dificultades han aumentado más bien que disminuir.

Con frecuencia, la agricultura por contrato permite a los agricultores tener acceso a alguna forma de crédito para financiar los insumos de producción. En la mayoría de los casos es el patrocinador el que hace anticipos de crédito por intermedio de sus administradores. Sin embargo, los acuerdos pueden hacerse con bancos comerciales o con agencias estatales a través de prendas sobre cultivos avaladas por el patrocinador, es decir, que el contrato sirve de garantía. Cuando se requiere que el agricultor realice inversiones sustanciales, tales como cobertizos para hacer el empaque o la clasificación, enramadas para secar tabaco, maquinaria pesada, es poco probable que los bancos hagan desembolsos de crédito sin disponer de garantías concedidas por el patrocinador.

La tendencia de ciertos agricultores a abusar de los acuerdos de crédito vendiendo sus producciones a compradores distintos del patrocinador (comercialización extra contractual), o destinando los insumos entregados por la administración a otros propósitos, ha llevado a los patrocinadores a reconsiderar el abastecimiento de la mayoría de los insumos, y a optar por entregar únicamente semillas y agroquímicos esenciales. Las políticas y condiciones sobre control de anticipos se describen normalmente en anexos a los contratos (Anexo 1).

Introducción de la tecnología adecuada

Frecuentemente se requieren nuevas técnicas para mejorar los bienes agrícolas destinados a mercados que exigen altos estándares de calidad. Generalmente se necesita de nuevas técnicas de producción para aumentar la productividad y para asegurar que el bien cumple con las demandas del mercado. Sin embargo, es usual que los pequeños agricultores sean reacios a adoptar nuevas tecnologías por temor a los posibles riesgos y costos que ellas conllevan. Existe mayor probabilidad de que ellos acepten nuevas prácticas cuando cuentan con recursos externos para los insumos materiales y tecnológicos. No obstante, la introducción de una nueva tecnología no tendrá éxito a menos que se comience dentro de una operación agrícola bien estructurada y bien administrada. Comúnmente, los agronegocios privados ofrecen la tecnología en forma más cuidadosa que los servicios de extensión del estado porque tienen interés económico directo en mejorar la producción de los agricultores.⁶ La mayoría de los grandes patrocinadores prefieren suministrar sus propios servicios de extensión antes que fiarse de los servicios gubernamentales.

Recuadro 1

Transferencia de tecnología por difusión

La South Nyanza Sugar Company (SONY) en Kenia da especial énfasis a los servicios de extensión de campo para sus 1.800 agricultores bajo contrato, a razón de un oficial de campo por 65 cultivadores de caña. Las principales responsabilidades del grupo de extensión están enfocadas hacia las habilidades administrativas que se requieren cuando se entregan nuevas técnicas a los agricultores de SONY. Estas incluyen trasplante, espaciamiento, aplicación de fertilizantes, prácticas de cultivo y de cosecha. También, SONY promueve programas de entrenamiento de agricultores y organiza días de campo para demostrar los más modernos métodos de producción de caña de azúcar.

⁶ Dicken, P. 1986: 363

Transferencia de destrezas

Entre las habilidades y destrezas que el agricultor adquiere con la agricultura por contrato pueden estar las que tienen que ver con manejo de registros, el uso eficiente de los recursos de la finca, métodos mejorados de aplicación de productos químicos y fertilizantes, el conocimiento de la importancia de la calidad y de las características y exigencias de los mercados de exportación. Los agricultores pueden ganar experiencia realizando actividades de campo que siguen una programación estricta impuesta por el servicio de extensión. Además, los efectos derivados de las actividades de la agricultura por contrato pueden conducir a la inversión en infraestructura de mercados y en capital humano, mejorando así la productividad de otras actividades de la finca. Es frecuente que los agricultores apliquen en otros cultivos de subsistencia las técnicas que han sido introducidas por la administración (construcción de camellones, fertilización, transplantes, control de plagas y enfermedades, etc.).

Estructuras de precios fijos y garantizados

El producido que los agricultores reciben por sus cultivos en el mercado abierto depende de los precios que predominan en el mercado y de la habilidad que tengan los agricultores para negociar con los compradores. Esto puede crear una considerable incertidumbre que, hasta cierto punto, puede ser superada por la agricultura por contrato. Con frecuencia, los patrocinadores indican con anticipación el precio o los precios que van a ser pagados y estos se especifican en el acuerdo o contrato. Por otra parte, algunos contratos no se basan en precios fijos sino que tienen relación con los precios de mercado del momento de entrega. En estos casos, el agricultor contratado depende claramente de la volatilidad del mercado.

Acceso a mercados seguros

Con frecuencia, los agricultores que trabajan en pequeña escala se ven restringidos en lo que pueden producir por las limitadas oportunidades de comercialización que tienen, lo que hace que la diversificación hacia nuevos cultivos se haga muy difícil. Los agricultores no sembrarán a menos que crean que pueden vender su producción, y los comerciantes o elaboradores no

invertirán en proyectos a menos que tengan seguridad de que los bienes demandados pueden ser producidos de conformidad. La agricultura por contrato ofrece una solución potencial para esta situación dando garantías de mercado a los agricultores y asegurando la oferta para los compradores.

Aún en los casos en donde se disponga de salidas de mercado para los mismos cultivos, la agricultura por contrato puede ofrecer significativas ventajas para los agricultores. Ellos no tienen que buscar ni negociar con compradores locales o internacionales, y los patrocinadores del proyecto generalmente se encargan de organizar el transporte para su producción, normalmente desde la puerta de la finca.

Recuadro 2

Consecuencias de los mercados seguros – Producción de tomate en India

Hindustan Lever dió contratos a 400 agricultores de la región norte de la India para el cultivo de tomate con destino a la producción de pasta de tomate. Un estudio del proyecto confirmó que los rendimientos de la producción y los ingresos de los agricultores aumentaron como resultado del uso de semillas híbridas y la disponibilidad de un mercado seguro. Un análisis de los rendimientos e ingresos de los agricultores bajo contrato, comparados con agricultores que sembraban tomate para el mercado abierto mostró que los rendimientos de los agricultores que trabajaban con contrato eran un 64 por ciento más altos que los de aquellos que estaban por fuera del proyecto.

PROBLEMAS ENFRENTADOS POR LOS AGRICULTORES

Los problemas potenciales para los agricultores asociados con la agricultura por contrato, incluyen:

- mayores riesgos;
- tecnología inapropiada e incompatibilidad de cultivos;
- manipulación de cuotas y de especificaciones de calidad;
- corrupción;
- dominio de los monopolios; y
- endeudamiento excesivo y dependencia excesiva de los anticipos.

Estos problemas potenciales generalmente pueden ser disminuidos con una administración eficiente que consulte frecuentemente con los agricultores y que realice un seguimiento de cerca de las operaciones de campo (ver Capítulos 5 y 6).

Mayor riesgo

Los agricultores que se aventuran en nuevos proyectos de agricultura por contrato deben estar preparados para que la perspectiva de mayores rendimientos se compense con la posibilidad de un riesgo más alto. Tal riesgo es más probable cuando el proyecto de agrinegocios esté introduciendo un nuevo cultivo en la zona. Pueden existir riesgos de producción, especialmente cuando los estudios previos de campo son inapropiados, lo que genera para los agricultores rendimientos menores que los esperados. Los riesgos de mercados pueden presentarse cuando los pronósticos de la empresa sobre el tamaño del mercado o sobre los niveles de precios no son precisos. Pueden presentarse problemas de consideración si los agricultores perciben que la empresa no está dispuesta a compartir ninguno de los riesgos, aún si ella se hace parcialmente responsable de las pérdidas. En Tailandia, por ejemplo, una compañía que contrataba agricultores para el levante de pollos cobraba una tasa sobre los ingresos de los agricultores con el fin de compensar la posibilidad de una alta tasa de mortalidad de los pollos. Esta medida ofendió mucho a los agricultores quienes estaban convencidos de que una de las razones para el

problema era la escasa calidad de los pollitos de un día de nacidos suministrados por la compañía.

Tecnología inapropiada e incompatibilidad de cultivos

La introducción de un nuevo producto que debe ser cultivado bajo condiciones rigurosamente controladas por el patrocinador puede desbaratar el sistema agrícola existente. Por ejemplo, los administradores pueden identificar tierra tradicionalmente reservada para el cultivo de alimentos como la más indicada para el cultivo objeto del contrato. La cosecha del cultivo contratado puede coincidir con la cosecha de alimentos y generar competencia por los escasos recursos de mano de obra disponible. Problemas más particulares pueden presentarse cuando la agricultura por contrato tiene relación con programas de reasentamientos. En Papua Nueva Guinea por ejemplo, gente de las montañas fue reasentada en zonas costeras para que cultivara palma de aceite y caucho. Esto exigió a los agricultores, tradicionalmente consumidores de papa dulce o camote, a aprender técnicas de cultivo para nuevos productos alimenticios y a involucrar en sus prácticas nutricionales el consumo de estos productos.

Dos factores deben ser tenidos en cuenta antes de introducir innovaciones en el entorno agrícola. El primero, es el posible efecto negativo sobre el ambiente social de la comunidad. Cuando los cultivadores de tabaco de Fiji fueron animados a curar ellos mismos el tabaco en vez de venderlo en fresco se encontró que eran incapaces de manejar con cierto grado de continuidad el proceso de curado, que demanda tecnología sofisticada. Esto se atribuyó a la existencia de compromisos sociales y costumbres que anulaban las responsabilidades contractuales y eventualmente conducían a la anulación de sus contratos.

El segundo factor son los aspectos prácticos de introducir innovaciones o adaptaciones. La introducción de máquinas sofisticadas (por ejemplo, para trasplantar) puede conducir a la disminución del empleo local y al exceso de capital instalado para el agricultor bajo contrato. Aún más, en actividades de campo tales como el trasplante y el control de malezas, los métodos mecánicos suelen producir resultados menos efectivos que los conseguidos con métodos tradicionales de cultivo. Los servicios de extensión agrícola deben asegurarse

de que el cultivo contratado se ajuste al régimen de siembras del agricultor bajo contrato, especialmente en lo que toca con prácticas de control de plagas y rotación de cultivos.

Manipulación de cuotas y especificaciones de calidad

La administración ineficiente puede conducir a la producción de excedentes sobre las metas originales. Por ejemplo, errores del personal de campo en la medición de las áreas después del trasplante pueden llevar a una excesiva capacidad instalada. Los patrocinadores pueden tener expectativas no realistas del mercado para su producto o el mercado puede derrumbarse inesperadamente debido a problemas de transporte, a conmoción civil, a cambios en las políticas gubernamentales o a la aparición de un competidor. Tales hechos pueden llevar a los administradores a reducir las participaciones o cuotas de los agricultores. Pocos contratos establecen sanciones para tales casos. En algunos, los administradores pueden sentirse tentados a manipular los estándares de calidad con el fin de reducir las compras al tiempo que aparentan estar respetando los contratos. Tales prácticas causarán enfrentamientos entre el patrocinador y el agricultor, especialmente cuando estos últimos no cuentan con medios para impugnar irregularidades en la clasificación. Todos los proyectos de agricultura por contrato deberían disponer de foros en donde los agricultores puedan manifestar sus quejas y preocupaciones sobre estos asuntos.

Corrupción

Se presentan problemas cuando el personal responsable de emitir los contratos o de comprar los cultivos saca partido de su posición. Tales prácticas generan una pérdida de confianza y comunicación entre las partes del contrato y pronto llegarán a socavar el mismo. La administración necesita asegurarse de que no se presente corrupción en ninguna de sus formas. En los negocios a gran escala puede suceder que los mismos patrocinadores sean deshonestos o corruptos. Algunas veces los gobiernos han sido víctimas de compañías dudosas o de “compañías golondrina” que han encontrado la oportunidad de obtener un beneficio rápido. Las técnicas pueden incluir la aplicación de derechos exagerados cuando se administra un proyecto de propiedad del estado, o la de persuadir al gobierno y a otros inversionistas a constituir nuevas empresas de

agricultura por contrato, dotarlas con equipos de procesamiento de baja calidad y proceder después a venderlas a precios muy por encima de los reales. En tales casos, los agricultores que hacen la inversión en producción y en las instalaciones para las primeras etapas de procesamiento corren el riesgo de perderlo todo.

Dominio de los monopolios

El monopolio en un cultivo por parte de un patrocinador puede tener un efecto negativo. Permitir que haya un solo comprador estimula las tendencias monopolísticas, especialmente cuando los agricultores se encuentran maniatados por una inversión bastante considerable, tal como sucede con cultivos permanentes, y no pueden cambiar con facilidad a otros cultivos. Por otra parte, las inversiones en gran escala, tales como las de las haciendas que sirven de núcleo, requieren con frecuencia de un monopolio para hacer viable el proyecto. Para proteger a los agricultores cuando haya solo un comprador de un producto, el gobierno debería jugar algún papel en la determinación de los precios pagados.

Drucker sugiere que los monopolios administrados con criterio privado que cumplen reglamentaciones públicas u oficiales son preferibles que los monopolios públicos o privados no reglamentados.⁷ El mayor abuso tiende a presentarse cuando existen monopolios oficiales, en los que los precios de compra son establecidos por el gobierno, o en los que los agricultores han hecho inversiones a largo plazo en cultivos perennes. En 1999 la Kenya Tea Development Authority experimentó descontento entre sus productores afiliados, debido, según se afirma, a la ineficiencia de los servicios de extensión de la Authority y a la pretendida “manipulación” de los agricultores. También hubo descontento en Kenia entre los productores de azúcar porque los precios fijados por el gobierno no variaron entre 1997 y 1999.

Endeudamiento excesivo y exceso de dependencia de los anticipos

Una de los mayores atractivos que los productores encuentran en la agricultura por contrato es la disponibilidad de crédito proporcionado por la empresa en

⁷ Drucker, P., 1983:97, 153-154.

forma directa o por medio de terceros. Sin embargo, es posible que los agricultores enfrenten un endeudamiento considerable cuando enfrentan problemas de producción, cuando la empresa les da una asistencia técnica deficiente, cuando se soportan considerables cambios en las condiciones del mercado, o cuando la empresa no cumple con el contrato. Esto tiene particular importancia en las inversiones a largo plazo, para cultivos permanentes o para instalaciones en la finca destinadas a la elaboración. Si no se controlan los anticipos, el endeudamiento excesivo de los agricultores puede aumentar hasta llegar a niveles antieconómicos. Los anticipos con motivaciones sociales que se hicieron en un proyecto para pago de estudios, celebración de bodas, y aún, para atender necesidades de alimentos, llevaron a que muchos agricultores no recibieran pago alguno al terminar la temporada. Las tasas de deserción de agricultores en este caso particular fueron altas, ya que ellos consideraron que la agricultura por contrato no se justificaba.

VENTAJAS PARA LOS PATROCINADORES

Las empresas y las agencias gubernamentales tienen muchas posibilidades de conseguir materias primas para sus actividades de elaboración y comercialización. Los beneficios de la agricultura por contrato pueden verse mejor a la luz de otras ventajas que ofrece, como las posibilidades de compras en el mercado y la explotación de fincas a gran escala. Las principales ventajas potenciales para los patrocinadores pueden ser vistas como:

- aceptabilidad política;
- superación de las limitaciones de tierra;
- confiabilidad en la producción y riesgo compartido;
- consistencia de la calidad; y
- promoción de insumos agrícolas.

Aceptabilidad política

Para un patrocinador puede ser políticamente más conveniente involucrar pequeños empresarios agrícolas en la producción que manejar directamente los cultivos. Muchos gobiernos son reacios a tener grandes plantaciones y algunos están activamente comprometidos con el cierre de las mismas y con

la redistribución de sus tierras. Es menos probable que la agricultura por contrato sea sujeto de críticas políticas especialmente cuando el agricultor no es arrendatario del patrocinador. Como resultado de la reestructuración de sus economías, muchos gobiernos africanos han promovido la agricultura por contrato como alternativa a las plantaciones de propiedad privada, empresarial, o estatal. En Zimbabwe, por ejemplo, esta modalidad está siendo activamente estimulada, especialmente en el caso de las industrias de caña de azúcar, té y algodón.

En años recientes en muchos países se han experimentado cambios del sistema de producción pasando del sistema de plantación a un sistema en el que pequeños agricultores cultivan bajo contratos para comercializar y/o para elaboración. En América Central, por ejemplo, las empresas multinacionales han cambiado de manejar plantaciones para el cultivo de banano a comprar el mismo producto cultivado por agricultores bajo contrato, con la asistencia técnica y los servicios de mercadeo suministrados por la empresa. Esta tendencia se encuentra también en la industria internacional del tabaco; la producción de tabaco por parte de pequeñas unidades con la modalidad de agricultura por contrato ha reemplazado las grandes haciendas en algunos países. Cambios similares se han presentado con otros cultivos. En Kenia, la industria del té, originalmente basada en el modelo de plantación, proporciona hoy servicios de extensión e insumos a miles de agricultores bajo contrato.

La decisión de optar por la agricultura por contrato no hace que una empresa sea totalmente inmune a la crítica. Por ejemplo, la considerable oposición al papel de las empresas multinacionales en la India durante los últimos años de la década de los noventa tuvo un efecto negativo sobre la inversión en agricultura por contrato por parte de empresas extranjeras dedicadas a los agrinegocios

Superación de las limitaciones de tierra

La mayoría de las plantaciones del mundo fueron establecidas en la época colonial cuando la tierra era relativamente abundante y las autoridades tenían pocos escrúpulos para simplemente tomarse la tierra o para pagar a los propietarios compensaciones mínimas por ella. Afortunadamente, esta situación ya no existe. La mayoría de las extensiones de tierras adecuadas están ahora en propiedad desde tiempos ancestrales, son muy costosas para ser adquiridas,

o no están disponibles para desarrollo comercial. Más aún, si a las empresas les fuera posible comprar tierra a precios convenientes, difícilmente les sería posible adquirir parcelas suficientemente grandes que les permitieran obtener las economías de escala que se pueden alcanzar con la agricultura en haciendas. La agricultura por contrato, por tanto, permite el acceso a la producción de cultivos en tierras que de otra forma no estarían a disposición de una empresa, con la ventaja adicional de que la empresa no tiene que comprarlas.

Aunque puede considerarse que la agricultura de plantación en gran escala compensa en forma más efectiva los costos que la producción en pequeña escala, eso no siempre ocurre. La producción en finca propia involucra tanto los costos directos como los indirectos de mano de obra en términos de contratación, entrenamiento y supervisión. A menudo es necesario proporcionar alojamiento y alimentación a los trabajadores de la finca. Tal como se anotó antes, la tierra puede ser muy costosa y difícil de conseguir, punto hasta el cual, con frecuencia, la agricultura por contrato puede ser competitiva, especialmente cuando se trata de cultivos en los que las grandes economías de escala son difíciles de alcanzar. Tal como se mencionó, la experiencia en algunos países en desarrollo indica que el modelo de plantación en la producción de cultivos puede evolucionar exitosamente en pequeños proyectos de agricultura por contrato que compensen sus costos de manera efectiva.

Confiabilidad de la producción y riesgo compartido

La falta de cumplimiento de los contratos acordados podría amenazar seriamente las ventas futuras. Tanto la agricultura industrial como la agricultura por contrato ofrecen razonable confiabilidad en la oferta. Los patrocinadores de agricultura por contrato, aún con la mejor administración, siempre corren el riesgo de que los agricultores les vayan a fallar con el cumplimiento de los acuerdos. Por otra parte, la agricultura industrial siempre corre el riesgo de los pleitos laborales. En el caso de la producción hortícola algunas compañías prefieren la producción en fincas propias a la producción contratada. En Gambia y en Ghana, por ejemplo, una cantidad considerable de productos son cultivados bajo el modelo de finca propia, tal como sucede con las fresas y las flores en Kenia.

Trabajar con agricultores bajo contrato permite a los patrocinadores compartir el riesgo de las fallas en la producción debidas al mal tiempo, a enfermedades, etc. El agricultor asume el riesgo de pérdida de producción mientras que la empresa absorbe las pérdidas asociadas con la producción reducida o la falta de suministros a las instalaciones de elaboración. Cuando los problemas de producción son generalizados y no se deben a culpa de los agricultores, con frecuencia los patrocinadores apelarán a diferir los pagos correspondientes a los anticipos de producción para la temporada siguiente. El empleo del seguro de cultivos puede ser posible, tema que se analiza en el Capítulo 4.

Los métodos de obtención de materias primas tanto en el sistema de agricultura por contrato como en el de uso de finca propia son considerablemente más confiables que cuando se hacen las adquisiciones en el mercado abierto. Rara vez se considera el mercado abierto como una opción aceptable para las organizaciones que tienen activos de importancia vinculados a instalaciones de elaboración y necesitan tener la garantía de abastecimiento de considerables cantidades de materia prima para justificar su inversión. Por ejemplo, casi nunca es una opción bien vista por empresas que despachan regularmente hortalizas con destino a supermercados y al mercado de exportación. Las empresas deben asegurarse de que los cultivos sean cosechados y vendidos con una cuidadosa programación y en forma consistente, factor que normalmente se asegura en un esquema de agricultura por contrato bien concebido.

Consistencia de la calidad

Los mercados de productos agrícolas frescos o procesados exigen estándares de calidad consistentes. Más aún, estos mercados están cambiando en forma acelerada hacia una situación en la que el abastecedor debe someterse a controles reglamentarios relacionados con técnicas de producción, especialmente con el uso de pesticidas. En el caso de los productos frescos hay una exigencia de “rastreadibilidad” en el cultivo, es decir, que quienes abastecen los mercados principales necesitan cada vez más tener seguridad sobre la identificación de la fuente de producción cuando surgen problemas relacionados con la inocuidad de los alimentos. La producción en finca propia

y la que se obtiene por medio de cultivos contratados exigen una supervisión muy estricta para controlar y mantener la calidad del producto, especialmente cuando los agricultores no están muy al tanto de los métodos modernos de cosecha y clasificación. Es frecuente que para poder obtener consistencia en el producto, gran cantidad de cultivos en un mismo proyecto tengan que ser trasplantados, cosechados y comprados uniformemente.

No es común que en el mercado abierto se disponga de distintas variedades de productos en cantidades suficientes y con la calidad deseada. Por ejemplo, una multinacional que invirtió en el Estado indio de Punjab se dio cuenta que las variedades locales de tomate no eran las adecuadas para ser elaboradas como pasta o salsa. Esta fue una de las razones que le hizo decidirse por la agricultura por contrato.

Los agrinegocios que producen para mercados que demandan altos estándares de calidad, tales como los de frutas y verduras para exportación, encuentran a menudo que los pequeños agricultores y sus familias son más dados a producir bienes de alta calidad que los agricultores que deben supervisar mano de obra contratada.⁸ De igual forma, la agricultura por contrato hace más manejables los controles de cuarentena. Es mucho más fácil para las autoridades sanitarias encargadas de la cuarentena inspeccionar una cantidad limitada de exportadores de un mismo producto, con estricta vigilancia de los agricultores, que hacerlo con cientos, y en algunos casos miles, de productores individuales que venden en los mercados abiertos. Gran parte de la producción de alimentos “orgánicos” se obtiene bajo contrato, ya que la operación integrada facilita una clara identidad de cultivo desde el agricultor hasta el minorista. En algunas operaciones altamente sofisticadas los contenedores se cargan desde la misma finca para ser entregados directamente a los supermercados.

Promoción de insumos agrícolas

Un ejemplo de un beneficio para los patrocinadores poco usual, aunque interesante, viene de las Filipinas. Una empresa propietaria de una planta de alimentos tuvo dificultades para comercializarlos ya que estos eran más caros que los de la competencia. Para solucionar este problema desarrolló modelos

⁸ Glover, D. y Kusterer, K., 1990: 134.

para cría de cerdos y pollos bajo contrato con el fin de dar a sus productos una salida al mercado y de demostrar su desempeño a los agricultores vecinos de los contratistas.

PROBLEMAS ENFRENTADOS POR LOS PATROCINADORES

Las principales desventajas que enfrentan quienes desarrollan agricultura por contrato son:

- restricciones de disponibilidad de tierra;
- restricciones sociales y culturales;
- descontento del agricultor;
- mercadeo extracontractual; y
- desviación de insumos.

Restricciones de disponibilidad de tierra

Los agricultores deben disponer de tierra adecuada donde cultivar los productos contratados. Pueden surgir problemas cuando la seguridad sobre la propiedad de la tierra es mínima o ninguna, lo que, debido a las posibles disputas entre los agricultores y los propietarios, constituye un peligro para la inversión de los patrocinadores. También son frecuentes las dificultades cuando los patrocinadores alquilan tierra a los agricultores. Tales arreglos tienen, normalmente, cláusulas de desahucio que van incluidas como parte de las condiciones del contrato. En Gambia, por ejemplo, los derechos sobre la tierra son determinados no solamente por género sino también por la forma histórica del uso de la misma. Cuando una organización internacional donante insistió en conseguir un poseedor legal de títulos para contratar la producción de cultivos, encontró que los hombres cabeza de familia se resistían a dar a las mujeres títulos formales sobre la tierra. La objeción se basaba en el temor al traspaso permanente de dominio que podría presentarse como resultado de las disputas matrimoniales.⁹

En algunos proyectos de agricultura por contrato predominan los arreglos tradicionales de tenencia de la tierra negociados por agricultores sin tierra con

⁹ Shipton, P. en Watts, M. J., 1994:57; Carney, J. A., 1994:173-176; Little, P. D., 1994: 236.

terratrinites tradicionales. Si bien esta situación permite a los cultivadores más pobres participar en proyectos de agricultura por contrato, es necesario aplicar distintas medidas de administración para tener la seguridad de que los agricultores sin tierra no sean explotados por sus arrendadores. Antes de comprometerse con contratos, el patrocinador debe verificar que existe acceso seguro a la tierra, al menos por la duración del acuerdo.

Restricciones sociales y culturales

Es posible que surjan problemas cuando la administración selecciona agricultores que no son capaces de cumplir las normas y la estricta programación debido a sus compromisos sociales. La promoción de la agricultura por medio de contratos es también un aspecto social. En comunidades en donde las costumbres y tradiciones juegan un papel importante, pueden surgir tropiezos cuando se introducen innovaciones en la agricultura. Antes de introducir nuevos programas de cultivos, los patrocinadores deben considerar las actitudes sociales y las prácticas agrícolas tradicionales de la comunidad y evaluar cómo puede hacerse. También son factores importantes las creencias tradicionales y los aspectos religiosos. Por ejemplo, para algunos cristianos la Pascua no es la época indicada para sembrar hortalizas. Las actividades de cosecha no deben programarse para ser realizadas en los días festivos, y los errores que se cometan en tener en cuenta tales costumbres producirán reacciones negativas por parte de los agricultores. Debe reconocerse también que los agricultores necesitan tiempo para acomodarse a las nuevas prácticas.

Descontento del agricultor

Muchas situaciones pueden conducir a la insatisfacción del agricultor. Las compras discriminatorias, los pagos tardíos, los servicios de extensión ineficientes, la deficiente asesoría agronómica, la incertidumbre en el servicio de transporte de la producción, un cambio de precios a mitad de temporada o la grosería de la administración con los agricultores también generarán, normalmente, la inconformidad de estos últimos. Si esto no se maneja rápidamente, estas circunstancias causarán hostilidad hacia los patrocinadores que puede llevar a que los agricultores se retiren de los proyectos. Esto destaca

la importancia de una buena administración para el éxito de la agricultura por contrato. Las formas como la administración puede evitar tales problemas se indican en el Capítulo 5

Comercialización extracontractual

La venta de la producción a terceros por parte de los agricultores, por fuera de las condiciones establecidas en un contrato, puede constituir un problema importante. Las ventas extracontractuales siempre son posibles y no son fácilmente controlables cuando existe un mercado alternativo. Por ejemplo, una cooperativa de agricultores en Croacia adquirió pepinos, pimientos rojos, y berenjenas bajo la modalidad de contrato. Los anticipos hechos por la cooperativa a los agricultores incluyeron todos los insumos necesarios para la producción. Desafortunadamente, con frecuencia los socios vendieron sus hortalizas a comerciantes a precios superiores a los que había contratado la cooperativa. Los compradores externos ofrecieron dinero en efectivo a los agricultores en oposición al prolongado y difícil proceso de recaudo de los pagos negociados a través de la cooperativa. Los patrocinadores mismos pueden en algunos casos convertirse en causa de prácticas extracontractuales. En Colombia, una empresa compró maracuyá (fruta de la pasión) a los cultivadores de un competidor cuando se presentó disminución en la producción. Una situación similar se experimentó también en Indonesia donde varios patrocinadores compitieron por tabaco de calidad con medios subrepticios, lo que condujo a una “guerra del tabaco” entre varios patrocinadores que eventualmente obligó al gobierno provincial local a intervenir.

En otro caso, un proyecto de tabaco fue convertido en uno de maíz por fuera de temporada para proporcionar ingresos adicionales a los agricultores. En la primera temporada algunos agricultores vendieron su producción de maíz a los comerciantes en dinero efectivo. Se estimó que más del 60 por ciento de la cosecha de la primera temporada fue vendida por fuera de los acuerdos. Como consecuencia, se incumplió el pago de los préstamos recibidos para la adquisición de insumos haciendo que el proyecto de diversificación resultara antieconómico para el patrocinador. Este impuso estrictas sanciones durante el año siguiente como parte de la fórmula de inventario del maíz. Si se

encontraba que el agricultor estaba vendiendo el maíz por fuera de los acuerdos, se le cancelaba el contrato bastante rentable del tabaco.

Cuando varias empresas están trabajando con el mismo cultivo (dígase algodón en algunos países del Africa austral) ellas pueden colaborar para establecer un registro o censo de agricultores que trabajan bajo contrato.¹⁰ Los administradores deben estar al tanto de la producción que se esté vendiendo por fuera del proyecto y también de la producción externa que esté siendo canalizada a través del sistema de adquisiciones. Esto sucede cuando agricultores que no están contratados aprovechan los altos precios pagados por un patrocinador establecido. Los cultivos no contratados son filtrados en el sistema de adquisiciones por agricultores externos a través de amigos y familiares poseedores de contratos de cultivos. Tales prácticas dificultan al patrocinador el control de las metas de producción, de los residuos químicos y de otros asuntos de calidad.

Desviación de insumos

Un problema frecuente es que los agricultores se sienten tentados a utilizar los insumos que les han sido entregados en virtud de los contratos para propósitos diferentes a aquellos para los que estaban destinados. Pueden decidir usar los insumos para otros cultivos de subsistencia y de fácil venta e incluso, venderlos. Es claro que esta práctica no es aceptable para los patrocinadores ya que los rendimientos de los cultivos contratados se verán reducidos y su calidad se afectará. Entre las acciones recomendables para superar tales problemas se incluyen el seguimiento de cerca por parte del personal de extensión, el entrenamiento a los agricultores y la entrega de insumos en cantidades que correspondan a las necesidades reales. Sin embargo, al saber que un contrato tiene las ventajas de contar con insumos técnicos, avances de dinero y un mercado garantizado la mayoría de los agricultores acatan los acuerdos. A menos que un proyecto sea muy pobremente administrado, la desviación de insumos es más bien una molestia y no un problema serio.

¹⁰ Shepherd, A. W. y Farolfi, S., 1999: 75.

Capítulo 2

**Condiciones clave
para una exitosa agricultura
por contrato**

Ningún proyecto de agricultura por contrato debe iniciarse a menos que se cumplan algunas condiciones básicas.

Este capítulo revisa estas condiciones bajo los encabezamientos de rentabilidad, ambientes físico y social y apoyo gubernamental.

UN MERCADO LUCRATIVO

El patrocinador

- *Debe haber identificado un mercado para la producción planeada*
- *Debe estar seguro de que tal mercado pueda ser abastecido en forma rentable y plazo sostenido*

El agricultor

- *Debe percibir que los ingresos potenciales son más atractivos que los generados por actividades alternativas y que el nivel de riesgo es aceptable*
- *Debe tener clara demostración de los ingresos potenciales con base en estimativos realistas de rendimientos*

LOS AMBIENTES SOCIAL Y FISICO

Principales factores

- *El ambiente físico debe ser adecuado en general y en particular para el producto que se va a producir*

- **Los servicios públicos y las comunicaciones** deben ser apropiadas tanto para la agricultura (ej.: carreteras de penetración) como para la elaboración (ej.: agua y electricidad)
- **Disponibilidad y tenencia de la tierra** – los agricultores bajo contrato necesitan tener acceso irrestricto a la tierra que ellos cultivan
- **Disponibilidad de insumos** – es necesario que las fuentes de insumos estén aseguradas
- **Consideraciones sociales** – las prácticas y actitudes culturales no deben reñir con los compromisos contractuales de los agricultores y los administradores deben desarrollar un completo entendimiento de las prácticas locales

APOYO GUBERNAMENTAL

El papel habilitador y regulador

- *Se necesitan leyes generales y leyes sobre contratos así como un sistema legal eficiente*
- *Los gobiernos tienen que estar al tanto de posibles consecuencias involuntarias de las reglamentaciones y evitar la tendencia a reglamentar en exceso*
- *Los gobiernos deben suministrar servicios tales como los de investigación y, en algunos casos, los de extensión*

El papel fomentador

- *Los gobiernos deben dar pasos a fin de que los agrinegocios se reúnan con los agricultores apropiados*

Introducción

El principal requisito para cualquier inversión en proyectos de agricultura por contrato debe ser que exista la posibilidad de que sea lucrativo. Una vez identificado un mercado potencialmente lucrativo el patrocinador debe evaluar si el mercado puede ser abastecido provechosamente por agricultores contratados en una región o país en particular. Esto incluye la evaluación de los ambientes social y físico del área del contrato propuesta así como el probable apoyo que pueda recibir de parte del gobierno. Las siguientes secciones consideran los requisitos bajo los títulos de:

- un mercado lucrativo;
- los ambientes físico y social; y
- apoyo gubernamental.

UN MERCADO LUCRATIVO

Beneficio para el patrocinador

La decisión del patrocinador de invertir en un mercado particular debe estar basada inicialmente en el entendimiento de que, sujeto a ciertas condiciones, este será lucrativo. Sin embargo, la agricultura por contrato será solo una de las numerosas soluciones frente a una oportunidad comercial en el mercado. Un mercado debe tener la capacidad de permanecer productivo a largo plazo. En el caso de los cultivos permanentes, por ejemplo, los precios tienden a ser cíclicos. Un análisis de viabilidad económica adelantado cuando los precios están altos produciría resultados muy diferentes de aquellos obtenidos en el fondo de la curva de precios. Se necesita entonces un “análisis de sensibilidad” para asegurar que la producción pueda ser lucrativa aún cuando los precios estén bajos.

La exportación de hortalizas a los mercados de Europa Occidental, Japón y los Estados Unidos es muy competitiva. Con las suficientes garantías de calidad y abastecimiento, los importadores compran la producción agrícola con base en los precios. Un proveedor que trabaja bajo la modalidad de agricultura por contrato, o bajo cualquier otra, puede perder los mercados de un momento a otro si las normas de calidad y las entregas se vuelven impredecibles e inconsistentes. Las empresas interesadas en exportaciones de hortalizas de

importancia necesitan también tener certeza de que van a poder cumplir con las normas de calidad vigentes y las posibles exigencias futuras. Por ejemplo, si los importadores empiezan a demandar productos “orgánicos”, qué tan fácilmente podrán los agricultores y los proveedores adaptarse a esa demanda?

Beneficio para el agricultor

Cuando los patrocinadores o los agricultores que han contratado fallan en lograr beneficios financieros atractivos y consistentes el proyecto fracasará. Una condición adicional, por tanto, es que el patrocinador necesita estar seguro de que cuando los agricultores participan en un contrato van a obtener mayores ingresos netos que los que podrían conseguir si optasen por actividades alternativas con el mismo, o con menor, riesgo. Los patrocinadores deberán calcular rendimientos realistas que permitan predecir si la producción de los agricultores puede ser lucrativa a los precios que ellos pueden pagar. Estos cálculos deberán estar basados en la experiencia de los agricultores de la zona seleccionada, las estadísticas históricas de producción, la fertilidad del suelo y, algunas veces, en pruebas de campo. Una vez se han recogido los cálculos y se conocen los costos de producción, los patrocinadores estarán en posición más firme para estimar una estructura realista de precios que sea lucrativa para ambas partes. La garantía de ingresos atractivos y permanentes animará a los agricultores a adquirir compromisos a largo plazo.

Los patrocinadores deberán estar al tanto de que los rendimientos de las parcelas de experimentación son generalmente mayores que los que se obtienen en los terrenos de los agricultores. Los Ingenieros Agrónomos en Indonesia encontraron que la soya cultivada en estaciones experimentales tenía rendimientos que doblaban los obtenidos por los pequeños agricultores.¹¹ Los administradores con experiencia en proyectos de agricultura por contrato estiman los rendimientos, generalmente, con base en la producción promedia de los últimos tres a cinco años. A medida que se introducen nuevas tecnologías y mejora la administración los rendimientos promedio de la producción crecen a través del tiempo. Cuando se introduce un nuevo producto los cálculos de

¹¹ Roling, N. en Beets, W., 1990: 256.

rendimiento se basan en la experiencia que se tenga de haber sembrado el mismo producto en ambientes similares y en los resultados de las pruebas de campo.

LOS AMBIENTES FISICO Y SOCIAL

Los principales factores que afectan los proyectos de agro negocios son:

- el ambiente físico;
- los servicios públicos y las comunicaciones;
- la tenencia de la tierra y la disponibilidad de la misma;
- disponibilidad de insumos; y
- consideraciones sociales.

El ambiente físico

El éxito de cualquier inversión agrícola exige que se cumplan dos condiciones multidimensionales. Primero, lo apropiado en general de la topografía, el clima, la fertilidad del suelo y la disponibilidad de agua. Segundo, lo apropiado del ambiente físico para el genotipo específico del animal o planta para el cual existe demanda en el mercado. La forma como interactúen estos factores determina los rendimientos de la producción, la calidad y la rentabilidad.

Servicios públicos y comunicaciones

Una condición principal para la inversión agrícola en las zonas rurales es la existencia de un adecuado sistema de comunicaciones que incluya vías, transporte, teléfonos y otros servicios de telecomunicaciones. Disponer de servicios de agua y energía confiables es particularmente vital para la elaboración y la exportación de productos frescos. También es importante para aquellos que participan en agricultura por contrato disponer de adecuados servicios médicos y de educación, bien sea que participen como empleados directos del patrocinador o como agricultores.

Los patrocinadores necesitarán estar seguros de que la producción de la finca pueda ser fácilmente transportada y de que los insumos puedan ser llevados a los agricultores. Puede suceder que la infraestructura de vías principales sea la adecuada y que no ocurra lo mismo con las vías de acceso a

Recuadro 3**Análisis de los ambientes físico y social**

Un ejemplo de una investigación sobre los ambientes físico y social surge de Bali, donde una empresa indonesia planeó cultivar tabaco bajo la modalidad de contrato. Con base en un estudio amplio de los factores indicados más adelante se recomendó que el proyecto se restringiera a solamente dos de los siete subdistritos de la provincia. Esta decisión estuvo basada en el siguiente análisis.

Apoyo del gobierno:

- Fomento destacado por parte de los líderes de la provincia y el departamento de agricultura de la localidad.
- Red adecuada de vías y de comunicaciones.
- Dos sistemas de riego bien establecidos – uno tradicional sostenido por los agricultores, y uno más sofisticado construido y supervisado por la provincia.

Condiciones generales:

- Una comunidad agrícola progresista e interesada que manifestó un fuerte deseo de cultivar los productos y de entrar en contacto con el patrocinador.
- Adecuados suelos franco-arcillosos friables con el nivel deseado de acidez.
- Una altitud suficiente que ofrecía el rango de temperatura preferido.
- Escasa competencia de de cultivos de alto valor orientados hacia la satisfacción del sector turístico, tales como los que se cultivaban en otros subdistritos.
- Poca evidencia del virus del mosaico del tabaco.
- Adecuado acceso a la tierra por parte de los agricultores, bien como propietarios o como arrendatarios.

las fincas. Este aspecto es de mucha importancia en el caso de productos perecederos que tienen que ser elaborados inmediatamente después de haber sido cosechados (por ejemplo, té, palma de aceite, azúcar) o almacenados en ambientes adecuados (por ejemplo, flores frescas). Cuando los medios de transporte local son inadecuados los patrocinadores deben ver si los problemas pueden ser resueltos o si deben seleccionar otras áreas para el cultivo. Algunas veces se da a los grupos de agricultores la responsabilidad de garantizar a los transportadores de la empresa que puedan llegar hasta los cultivos. Antes de empezar cualquier proyecto, los patrocinadores, los agricultores y las agencias gubernamentales deben acordar quién garantizará el acceso y quién dará mantenimiento a las vías de penetración. En Kenia los acuerdos de las empresas azucareras con los agricultores establecieron que las primeras tenían el derecho a construir vías de penetración en los terrenos de los últimos, lo que inevitablemente causó resentimiento entre los propietarios de la tierra.

Una condición esencial para la exportación de hortalizas bajo contrato es la disponibilidad de programas regulares de transporte aéreo; las hortalizas y las flores frescas dependen de la suficiente disponibilidad de transporte de carga hacia los mercados internacionales. A menos que las cantidades sean suficientemente considerables como para justificar vuelos fletados, los exportadores dependerán del espacio disponible en los vuelos comerciales. La cantidad de vuelos comerciales depende de la cantidad de pasajeros que esperan volar y esto puede fluctuar rápidamente. Algunos países que han tenido golpes de estado o disturbios sociales han visto fracasar sus industrias de turismo de un momento a otro. Esto, a su turno, ha llevado a la cancelación de vuelos y a la pérdida de mercados para los exportadores.

La tenencia de la tierra y la disponibilidad de la misma

La agricultura por contrato puede involucrar una amplia diversidad de arreglos de propiedad de la tierra y de tenencia de la misma. Los agricultores que trabajan con contrato deben tener acceso irrestricto a la tierra en la cual van a sembrar sus cultivos. Tiene que existir pleno conocimiento y entendimiento por parte de la administración de cómo los agricultores sacan provecho de la tierra para trabajarla y para que ese provecho esté contemplado en el contrato.

En la mayor parte de los proyectos los patrocinadores contratan directamente con agricultores que o poseen tierra o tienen derechos adquiridos por costumbre en un sistema de propiedad comunal. Sin embargo, en un solo proyecto pueden existir numerosas variedades de tenencia de la tierra, incluyendo el título de propiedad absoluta, alquiler formal de tierras del estado, alquileres de las tierras de los patrocinadores y arreglos informales temporales con los propietarios de la tierra. Aún estando la tenencia basada en arreglos temporales, extralegales, o por costumbre, pueden trabajarse cultivos contratados a corto plazo como el maíz, el tabaco y todas las hortalizas de mesa.

A pesar de la naturaleza ocasionalmente flexible de la tenencia de la tierra por costumbre, el factor dominante que ahora controla la tenencia de la tierra en la agricultura por contrato es el alquiler exigido por el propietario de la misma. Se conoce de proyectos en los que los cánones de alquiler de la tierra dependían del capricho de los respectivos propietarios. Esto condujo a una amplia variedad de gravámenes influenciados por la naturaleza de las relaciones particulares agricultor-propietario. Algunos de los cánones de alquiler de la tierra fueron relativamente bajos, muchos fueron razonables y otros excesivamente inflados. En tales casos puede ser necesaria la intervención de los patrocinadores para negociar cánones normales en beneficio de todos los agricultores.

Disponibilidad de insumos

En la mayoría de los proyectos de agricultura por contrato los patrocinadores recomiendan, consiguen y distribuyen todos o casi todos los insumos materiales. Los patrocinadores necesitan tener la seguridad de que estarán en capacidad de organizar el abastecimiento de todos los insumos requeridos por los agricultores y por sus propias necesidades de elaboración. Todos los insumos deberán estar identificados y bien ordenados con anticipación, sea que procedan del mercado local o del exterior. Los proyectos de agricultura por contrato exigen distintos niveles de insumos dependiendo de la naturaleza del cultivo y del grado de sofisticación de los agricultores. Para cultivos tales como el tabaco Virginia los agricultores necesitan una variedad de insumos materiales y estructurales que incluyen cobertizos para curado, cobertizos para sombra graduable, combustible, fertilizantes, semillas importadas, pesticidas y anticipos

para el cultivo. Cualquier error que se cometa en estas preparaciones previas puede causar el rompimiento de la cadena de producción y conducir a serias pérdidas financieras para las partes involucradas. En forma similar, cualquier falla de la administración en el suministro oportuno de alimentos para los criaderos de aves o de cerdos puede tener graves consecuencias para los granjeros.

Consideraciones sociales

Muchas comunidades rurales son precavidas con los agro negocios modernos y están seriamente influenciadas por las prácticas tradicionales. Normalmente, las sociedades convencionales son más conservadoras en sus ambiciones y en sus necesidades materiales. Con frecuencia se presentan grandes disparidades en las actitudes culturales hacia el trabajo. Antes de comenzar cualquier proyecto los administradores deben prepararse para entender las actitudes culturales de aquellos con quienes van a trabajar. También, deben estar particularmente atentos a la posibilidad de que se presenten disputas cuando en el contrato trabaja más de un grupo cultural.

Siempre existe la posibilidad de que el éxito económico de un proyecto de agricultura por contrato tenga repercusiones sociales que comprometan el éxito a largo plazo. Esto puede suceder, por ejemplo, porque la oportunidad de participar se limita a cierto número de agricultores. Si estos son escogidos con

Recuadro 4

Cultura frente a mercantilismo

La comunidad étnica de Dusan en Sabah tenía la costumbre de que, en caso de muerte, no se permitía a ninguna persona visitar los campos o jardines del difunto durante un determinado tiempo. Esta costumbre se conocía como "*maganakan*" y los habitantes de Dusan creían que si los visitantes pisaban la finca del difunto todos los cultivos morirían. El grupo de extensión de un proyecto de agricultura por contrato en la región central de Sabah fue amenazado con violencia y acción legal por transgredir este tabú.

base en el tamaño de sus fincas y de sus recursos, la agricultura por contrato puede ampliar las disparidades económicas pre - existentes y conducir al resentimiento por parte de aquellos excluidos. En la India hay inquietudes acerca de que la agricultura por contrato ha conducido a la revocación de acuerdos previos de tenencia de la tierra con pequeños agricultores que ahora alquilan sus tierras a agricultores más grandes que trabajan bajo contrato.

APOYO DEL GOBIERNO

Para que la agricultura por contrato sea exitosa el gobierno tiene que jugar un papel importante. Es condición básica disponer de un marco legal significativo y de un sistema legal eficaz. Más aún, los gobiernos pueden hacer mucho para fomentar el éxito de esos proyectos desarrollando vínculos entre los inversionistas y los agricultores y pueden jugar un papel importante para proteger a los agricultores garantizándoles la confiabilidad financiera y administrativa de los inversionistas potenciales. El papel de los gobiernos nacionales y de sus agencias regionales puede ser dividido en:

- el papel habilitador y regulador; y
- el papel relacionado con el desarrollo.

El papel habilitador y regulador

La agricultura por contrato depende de arreglos legales o informales entre las partes contratantes (Capítulo 4). Estos a su vez tienen que estar respaldados por leyes apropiadas y por un sistema legal eficaz. Las leyes correspondientes pueden ser agrupadas en tres categorías: funciones habilitadoras, funciones de regulación económica y funciones restrictivas.¹² En el contexto de la agricultura por contrato el aspecto habilitador de las normas legales es quizás el más importante. Las normas sobre contratos, en particular, permiten la evolución de las transacciones comerciales más allá del trueque directo de bienes. Los mecanismos legales para garantizar a un grupo de individuos reconocimiento como entidad legal también han sido cruciales para el desarrollo del comercio. Un ejemplo clásico es el de la compañía de responsabilidad

¹² FAO, 1999.

limitada. Sin embargo, en el contexto de la agricultura por contrato, un inversionista que entra en acuerdos con una cooperativa necesita asegurarse también de que esa cooperativa esté constituida sobre sanas bases legales.

Los gobiernos tienen que estar al tanto de todas las implicaciones de las normas legales y decisiones políticas sobre el desarrollo de los agronegocios y de cómo estas políticas influyen en la agricultura por contrato. En Filipinas, por ejemplo, las cadenas de comida rápida han estado importando papas a la francesa congeladas. Aunque esa particular variedad de papa podría ser cultivada en Filipinas, el gobierno ha impuesto restricciones a las importaciones de semilla de papa lo que ha tenido como resultado que la variedad requerida no se consigue. Gestiones ante el gobierno por parte de las empresas produjeron, eventualmente, la suspensión de la norma y ello permitió la puesta en marcha de dos proyectos de agricultura por contrato para abastecer la industria de comida rápida que crece rápidamente. De esta forma, una simple reforma de políticas benefició finalmente a los patrocinadores y a un gran número de pequeños agricultores.¹³

Aunque puede no ser una condición, es deseable que el gobierno juegue un papel en el arbitramento o resolución de conflictos. Por ejemplo, el gobierno de Malawi preparó una guía sobre resolución de conflictos en la agricultura por contrato y ofreció los servicios del Ministerio de Trabajo como mediador. Igualmente, en muchos países productores de caña de azúcar en gran escala existen organismos creados por ley que actúan como árbitros entre los productores de caña de azúcar y los ingenios. En Canadá miles de productores de papa por contrato con un único comprador negocian los precios y los términos del contrato a través de las oficinas de la New Brunswick Potato Agency.¹⁴ Es obligatorio que todos los productores de papa se afilien a esta organización.

Otras actividades habilitadoras por parte del gobierno para apoyar la agricultura por contrato pueden ser:

- Suministro de entrenamiento en habilidades tecnológicas y administrativas cuando el patrocinador no pueda proveer esta clase de servicios.

¹³ Panganiban, D. F., 1998: 19-20.

¹⁴ Glover, D. y Kusterer, K., 1990: 89.

- Iniciación y facilitación de estudios sobre los productos objeto del contrato, en colaboración y consulta con los patrocinadores. Los institutos estatales de investigación pueden, particularmente, beneficiar los pequeños proyectos, especialmente aquellos administrados por promotores individuales que no están en capacidad de sostener sus propios programas de mejoramiento de plantas, etc.
- Suministro de servicios de extensión agrícola a proyectos que no emplean su propio personal de campo. Los promotores de negocios en pequeña escala no pueden darse el lujo de tener sus propios servicios de extensión y por tanto se ven obligados a hacer uso de los servicios gubernamentales.

A nivel doméstico es condición necesaria que existan servicios institucionales de apoyo a la producción, la elaboración y la comercialización. Los servicios oficiales como el control de cuarentena, los laboratorios de fitopatología y las estaciones de investigación son importantes para la agricultura por contrato. Tales servicios son particularmente importantes para empresas que invierten en cultivos para exportación intensivos en capital o en agricultura orgánica.

En la mayoría de los países no existe legislación que reglamente específicamente la agricultura por contrato. Si se adopta una legislación, lo ideal sería que estuviera basada en la habilidad de la industria para auto-reglamentarse. Sin embargo, muchas veces los gobiernos tienen la tendencia a reglamentar en exceso. Esto suele suceder cuando el patrocinador es una agencia paraestatal o una agencia oficial de otra clase. Por ejemplo, la legislación en Kenia autorizó al patrocinador paraestatal de un proyecto de cultivo de té por contrato, para expedir licencias a los agricultores bajo condiciones muy rígidas. Estas se referían a aspectos tales como la autoridad para eliminar arbustos de té, el control de plagas y enfermedades, permitir siembras no autorizadas de té, aceptar el no cultivar de la manera aprobada, y el derecho de la agencia paraestatal para aprobar o rechazar licencias para cultivar té. Aunque reglamentaciones como estas pueden haber producido el efecto contrario, puede argumentarse que los gobiernos deben promulgar las normas legales para proteger a los agricultores como la parte más débil del

contrato que son. Este es particularmente el caso cuando los agricultores involucrados son inquilinos de los patrocinadores y cuentan con poca seguridad.

Los hombres de negocios, especialmente aquellos comprometidos con exportaciones, se quejan con frecuencia de la tramitomanía y de los costos de cumplir con procedimientos y reglamentaciones burocráticas exageradas. Una simplificación de la documentación oficial, por ejemplo, podría producir impacto positivo sobre la perspectiva de inversionistas potenciales.

El papel relacionado con el desarrollo

A medida que la agricultura por contrato adquiere mayor importancia, los gobiernos quizás deban reasignar recursos de desarrollo para su promoción. Por ejemplo, el gobierno filipino, con la ayuda de un proyecto de la FAO, promovió la agricultura por contrato entre los pequeños agricultores a quienes se había asignado tierras a través del programa de reforma agraria. Un rasgo principal de este programa fueron los ejercicios de “encuentros de mercado”. Estos incluían la organización de foros en los que los empresarios de agro negocios podían encontrarse con los representantes de los agricultores para tratar sus exigencias. Los foros eran seguidos por discusiones más precisas por separado entre los patrocinadores y las cooperativas u organizaciones campesinas. Como resultado del programa, hasta el año 2000 al menos 27 empresas habían establecido relaciones contractuales con agricultores. Otras actividades adelantadas por el Departamento de Reforma Agraria incluían la difusión de información de mercados, destacando los productos para los cuales existía demanda que podría ser satisfecha mediante operaciones de agricultura por contrato. El Departamento acordó también actuar como arbitro en el caso de conflictos.¹⁵

Otro ejemplo de la promoción de agricultura por contrato viene de la India en donde la oficina regional de un banco de propiedad del estado organizó una reunión de banqueros, ejecutivos de agronegocios y el servicio público de extensión con el propósito de explorar la posibilidad de crear eslabonamientos de mercado para los productos agrícolas. Esto condujo a que un importante avicultor contratara con 2.200 agricultores en 164 aldeas la producción de

¹⁵ SARC-TSARRD, 1998.

maíz y soya para forraje. Los recursos financieros son suministrados por los bancos mediante la firma de un acuerdo tripartito entre los agricultores, la empresa y los bancos.¹⁶

Cuando los agricultores se organizan en cooperativas o grupos, los gobiernos pueden jugar un papel importante desarrollando actividades para fortalecer la habilidad administrativa de estas organizaciones. Aunque el desempeño de las cooperativas agrícolas en los países en desarrollo ha sido marginal en el mejor de los casos, mejorar la capacidad administrativa de una cooperativa debería, en teoría, acrecentar considerablemente su desempeño como negocio, la transferencia de tecnología a los agricultores y las habilidades en comercialización.

El gobierno tiene un papel que jugar en garantizar que las empresas que proponen inversión en agricultura por contrato están actuando de buena fe y proponen arreglos de asociación a largo plazo con los agricultores en vez de operaciones a corto plazo que los pueden dejar con deudas considerables. Los patrocinadores deben haber demostrado fortaleza financiera, comprobada competencia administrativa y experiencia tecnológica. Antes de promover y acometer proyectos, los patrocinadores deben crear una estructura administrativa y gerencial adecuada y tener organizadas con anticipación las necesidades de transporte y la compra o alquiler de tierras para oficinas e instalaciones para la elaboración. Algunos proyectos, tales como ingenios azucareros, plantas de elaboración de tabaco y envasadoras de hortalizas, pueden contemplar inversión considerable de capital e infraestructura sofisticada.

INVENTARIOS DE CONDICIONES

Las Tablas 1a y 1b contienen ejemplos teóricos de un inventario de condiciones que deben ser cumplidas por los patrocinadores antes de negociar con los agricultores. La Tabla 1a indica un clima socio- político positivo para la agricultura por contrato. De particular importancia es la respuesta favorable de los líderes de la comunidad local. Tal como se presenta el inventario en la Tabla 1b, los determinantes físicos claves de productividad, la evidencia sobre

¹⁶ NABARD, 1999: 56.

productividad anterior del agricultor y la comprobada demanda del mercado hacen el proyecto atractivo. Además, las temperaturas apropiadas, el brillo solar adecuado y un sistema de riego confiable proporcionan otras ventajas. Al tiempo que hay preocupación en el ejemplo porque ciertos agricultores no tienen tenencia permanente de la tierra, la mayoría de los agricultores o bien disponen de propiedad de la tierra sin reservas o de arrendamientos de la misma a largo plazo, ventajas que son positivas para la estabilidad de un contrato.

Tabla 1a
**Ejemplo de un inventario de especificaciones
 para agricultura por contrato – Evaluación socio política**

COMPONENTE	CLASIFICACION			OBSERVACIONES
	F	A	M	
Ambiente político				
Nacional		●		Estabilidad política nacional. Apoyo estatal al proyecto.
Distrito-regional		●		Moderado apoyo al proyecto.
Aldea-comunidad	●			Respuesta positiva de los líderes de la comunidad local.
Servicios y servicios públicos				
Vías		●		Red vial limitada pero bien mantenida.
Transporte público			●	El patrocinador suministra transporte al proyecto.
Teléfonos			●	Deficientes. El proyecto debe proporcionarse sus propias comunicaciones.
Suministro de energía eléctrica para elaboración	●			En la red nacional.
Suministro de agua		●		Adecuado para el proyecto.
Hospitales & salud		●		Un hospital y dos clínicas.
Escuelas	●			Una escuela de secundaria y tres escuelas primarias.
Agencias gubernamentales		●		Respuesta positiva de la investigación y los servicios de extensión.
Servicios de cuarentena	●			Buena localización y buena administración.

F = Favorable A = Adecuado M = Marginal

Tabla 1b

Ejemplo de un inventario de especificaciones para agricultura por contrato – Evaluación física y social

COMPONENTE	CLASIFICACION			OBSERVACIONES
	F	A	M	
Identificación de mercado				
Producto elaborado	●			Demanda comprobada por productos elaborados.
Producto fresco		●		Suficiente demanda de calidades intermedias en presentaciones frescas.
Ambiente físico				
Factores climáticos generales		●		No hay heladas en la temporada, 80 por ciento de las horas con luz solar.
Precipitación pluvial			●	Errática e impredecible.
Disponibilidad de agua natural	●			Suficiente para las necesidades del cultivo.
Disponibilidad de riego	●			Sistema de riego favorable para el proyecto.
Fertilidad del suelo	●			Suelo muy apropiado para el cultivo.
Topografía		●		Solamente un pequeño por ciento de las fincas tiene pendientes exageradamente empinadas.
Vegetación natural	●			No existen efectos sobre la vegetación natural ni sobre los cultivos propuestos.
Ambiente social y de labranza				
Combinación existente de cultivos		●		Prácticas de intercalado y relevo de cultivos.
Experiencia en productividad	●			Comunidad agrícola muy productiva.
Influencias culturales	●			Compromisos culturales no afectan el proyecto.
Tenencia de la tierra				
Agricultores propietarios	●			58 por ciento de los agricultores cultivan su propia tierra.
Agricultores arrendatarios		●		32 por ciento de los agricultores tienen alquileres a largo plazo.
Agricultores asentados			●	10 por ciento de los agricultores siembran por tradición sobre la base de tenencia provisional por tradición.

F = Favorable A = Adecuado M = Marginal

Capítulo 3

Clases de agricultura por contrato

Usualmente, la agricultura por contrato sigue uno de cinco modelos generales, dependiendo del producto, los recursos de que disponga el patrocinador y la intensidad de las relaciones necesarias entre el agricultor y el patrocinador.

El modelo centralizado

- *Incluye un emparador y/o elaborador centralizado que compra grandes cantidades a los pequeños agricultores*
- *Se usa para cultivos permanentes, cultivos anuales, avicultura, lechería. Los productos requieren a menudo un alto grado de elaboración, tal como el té o las hortalizas para congelado o enlatado*
- *Es coordinado verticalmente, con asignación de cuotas y estricto control de calidad*
- *Los patrocinadores comprometidos con la producción varían desde un suministro mínimo de insumos hasta el extremo opuesto en el que el patrocinador se responsabiliza del control de la mayoría de los aspectos de la producción*

El modelo de finca núcleo

- *Es una variación del modelo centralizado, en el que el patrocinador maneja también una finca o cultivo central*
- *Usualmente, la finca central se usa para garantizar todo el funcionamiento de la planta de elaboración pero algunas veces se usa solamente para propósitos de investigación y reproducción*
- *Con frecuencia se usa para desarrollar programas de reasentamiento y migración*

- *Incluye un importante suministro de insumos materiales y de administración*

El modelo multipartito

- *Puede involucrar diversas organizaciones, y frecuentemente incluye agencias creadas por ley*
- *Puede surgir de los modelos centralizado y de finca núcleo mediante la organización de los campesinos y la participación de una cooperativa o institución financiera*

El modelo informal

- *Se caracteriza por la presencia de empresarios independientes o pequeñas empresas*
- *Incluye contratos informales de producción, generalmente relacionados con la temporada*
- *Con frecuencia requiere servicios de apoyo gubernamental como los de investigación y extensión*
- *Implica mayor riesgo de comercialización extracontractual*

El modelo intermediario

- *Compromete al patrocinador con vínculos de subcontratación de agricultores a través de intermediarios*
- *Existe el riesgo de que el patrocinador pierda el control de la producción y la calidad, así como la de los precios que reciben los agricultores*

Introducción

Las empresas multinacionales, las compañías privadas más pequeñas, las agencias paraestatales, los empresarios independientes, y, en algunos casos, las cooperativas de agricultores, pueden actuar todos como patrocinadores o inversionistas en actividades de agricultura por contrato. En casi todas las instancias, los patrocinadores también son responsables de la administración del proyecto.

La agricultura por contrato puede ser estructurada en una diversidad de formas dependiendo del cultivo, los objetivos, los recursos del patrocinador y la experiencia del agricultor. Contratar la producción es una decisión comercial que permite una suficiente oferta en un período determinado a un precio económico. Cualquier cultivo o producto pecuario puede teóricamente ser contratado mediante el uso de cualquiera de los modelos mencionados; sin embargo, ciertos productos se acomodan mejor a determinados enfoques. Hablando en términos más generales, todos los acuerdos de agricultura por contrato pueden ser enmarcados en cualquiera de los cinco modelos:

1. *El modelo centralizado.*
2. *El modelo de finca núcleo.*
3. *El modelo multipartito.*
4. *El modelo informal.*
5. *El modelo intermediario.*

Las decisiones de los patrocinadores sobre el tipo de modelo que deben escoger tiene que hacerse con base en la demanda del mercado, las necesidades de producción y elaboración, y la viabilidad económica y social del cultivo frente a la producción de las pequeñas unidades agrícolas. Cuando las exigencias del mercado requieran frecuentes cambios en la tecnología agrícola con bastante apoyo a la finca por parte del patrocinador, es vital tener un modelo centralizado con organización permanente y el sostenimiento de una cadena de producción. Las organizaciones que necesitan estrictas normas de elaboración se basan, principalmente, en el modelo centralizado. Para cultivos como té, azúcar, y palma de aceite, en los cuales los agricultores pueden tener poca o ninguna experiencia, es más probable que los patrocinadores escojan,

cuando es posible, el enfoque de finca núcleo. Tales cultivos necesitan una significativa inversión a largo plazo y, generalmente, deben ser elaborados inmediatamente después de su cosecha. Sin embargo, la falta de suficiente tierra o la oposición política a las plantaciones pueden hacer recomendable un enfoque centralizado antes que uno de finca núcleo. Cuando el control de calidad es la principal preocupación, el modelo informal puede ser suficiente. En algunos ejemplos los patrocinadores emplean a terceros o intermediarios para sub-contratar la producción con los agricultores.

Cuando el patrocinador estima que debe garantizarse una prueba de campo antes de introducir un nuevo cultivo o que se requiere garantizar un mínimo de abastecimiento a la instalación de elaboración, generalmente el modelo más apropiado es el de finca núcleo. Cuando las inversiones de capital en elaboración son considerables y el número de agricultores bajo contrato es alto, pueden usarse las estructuras centralizada o de finca núcleo acompañadas de sólidos insumos administrativos y respaldados con contratos formales. El modelo informal, que puede llegar a ser ampliamente difundido en el futuro, se caracteriza por cultivos temporales a corto plazo con un mínimo de apoyo material a los agricultores.

Con frecuencia, la estructura operacional de los proyectos cambia con el tiempo. Por ejemplo, la diferencia entre los modelos centralizado e informal es, algunas veces, confusa. Promotores informales independientes exitosos pueden ampliar sus operaciones hacia actividades que eventualmente evolucionan dentro de la categoría centralizada. En Indonesia, un pequeño promotor exitoso inició en 1970 un negocio menor con pocos invernaderos y para 1996 había crecido hasta poder hacer negocios por 6,4 millones de dólares EE.UU. en el abastecimiento de hortalizas frescas a los supermercados locales y verduras congeladas para el mercado de exportación, suministradas por cientos de agricultores bajo contrato.

EL MODELO CENTRALIZADO

Este es un modelo coordinado verticalmente en el que el patrocinador compra el cultivo a los agricultores y elabora o empaca y comercializa la producción (Figura 2). Con excepción de un número limitado de casos, las cuotas de los agricultores se asignan normalmente al comienzo de cada temporada y la

Recuadro 5**Producción de caña de azúcar mediante agricultura por contrato en Tailandia**

La agricultura por contrato bajo el modelo centralizado de elaboración y comercialización es común en toda la industria tailandesa de azúcar. Cuarenta y seis ingenios azucareros privados en el país produjeron 4.080.000 toneladas en la temporada 1997/98 y de ellas el 57 por ciento se destinó al mercado de exportación: Más de 200.000 agricultores cultivaron caña de azúcar para estos ingenios en aproximadamente 914.000 hectáreas. También son muchos los agricultores que cultivan para agricultores más grandes mayores mediante acuerdos con intermediarios. En teoría, el gobierno tailandés controla en forma muy estricta los precios. Asigna cuotas y vigila las operaciones de los ingenios azucareros privados. El gobierno ha adoptado un sistema de distribución de ingresos bajo el cual los productores reciben el 70 por ciento y los industriales el 30 por ciento. También el gobierno promueve y administra centros de investigación técnica y estimula la creación de asociaciones de productores.¹⁷

calidad se controla estrictamente. En un mismo proyecto un patrocinador puede adquirir la producción de miles de pequeños agricultores. Generalmente se asocia el esquema centralizado con tabaco, algodón, caña de azúcar y banano y con cultivos permanentes tales como café, té, cacao y caucho, pero también puede ser usado en la industria avícola y en la producción porcícola y de lácteos. Cuando se cultivan bajo contrato hortalizas y frutas, el término “elaboración” o “beneficio” puede incluir la clasificación y el empaque, así como el suministro de instalaciones para almacenamiento en frío.

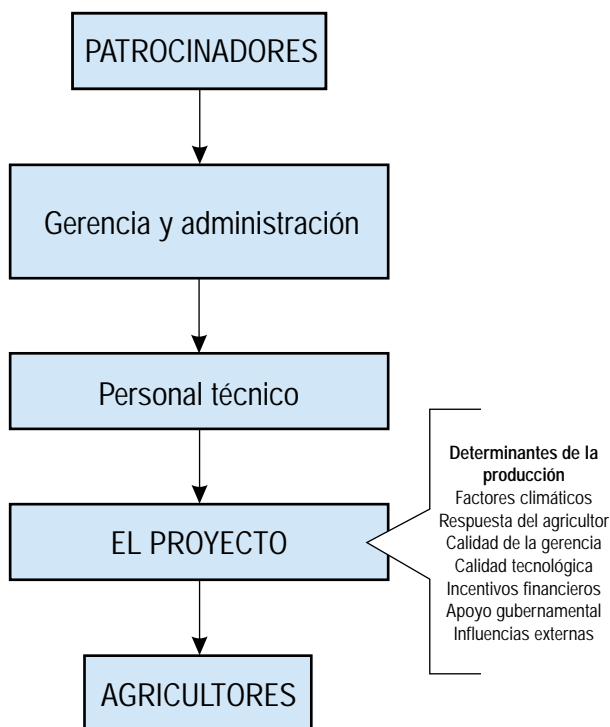
En Africa es común la contratación de agricultores bajo la estructura centralizada. Estos son los frecuentemente llamados esquemas de “productor externo”. Por ejemplo, en Zambia la empresa multinacional Lonrho consideró

¹⁷ CSI, 1999: 6-19, 32, 55.

preferible usar este sistema para el cultivo de algodón en haciendas. En los últimos años de la década de los 80 comenzó un pequeño proyecto en el que más de 15.000 agricultores cultivaban algodón bajo contrato para la desmotadora de la compañía.¹⁸

El nivel de vinculación de un patrocinador en la producción puede variar desde un mínimo en el que quizás solamente suministre la semilla indicada, hasta el extremo opuesto en el que la empresa suministra la preparación de la

Figura 2
El modelo centralizado



¹⁸ Springfellow, R. 1996: 8.

tierra, el semillero, los agroquímicos, y aún los servicios de cosecha. El alcance de la vinculación del patrocinador en la producción raramente es fijo y puede depender de las necesidades del cultivo en un momento dado o de las circunstancias financieras. En India, una fábrica procesadora de tomate que funcionaba en Punjab fue transferida en 1997 de una multinacional a otra. Los propietarios iniciales habían abastecido el proyecto de semilla, habían supervisado las operaciones de producción y de cosecha y suministrado asistencia técnica cuando fue necesaria, en tanto que los nuevos propietarios, por el contrario, suministraron únicamente las semillas. En Filipinas, una compañía envasadora de hortalizas que funcionaba cerca de Manila decidió suspender las entregas de fertilizantes y químicos a los agricultores bajo contrato porque detectaron que estos productos estaban siendo desviados hacia otros cultivos y también porque los agricultores estaban haciendo ventas por fuera del contrato. La empresa cambió la política y decidió suministrar semillas solamente en los casos en que estuviera convencida de la honestidad del agricultor.

EL MODELO DE FINCA NÚCLEO

Las fincas núcleo son una variación del modelo centralizado. En este caso el patrocinador también posee y administra una finca cultivada que generalmente está ubicada cerca de la planta de elaboración. Con frecuencia la finca es bastante grande con el fin de que garantice suministro continuo a la planta, pero en ocasiones puede ser relativamente pequeña y se usa principalmente como finca de ensayos y demostraciones. La Commonwealth Development Corporation (CDC) de Gran Bretaña fue pionera del modelo de finca núcleo aunque ya no las fomenta más. Un enfoque frecuente es que los patrocinadores empiecen con una finca piloto, y que después de un período de ensayos introduzcan entre los agricultores (llamados algunas veces “cultivadores satélites”) la tecnología y las técnicas de administración de un cultivo particular. Ha sido frecuente el uso de las fincas núcleo en conexión con programas migratorios y de reasentamiento, como en Indonesia y en Papua Nueva Guinea para palma de aceite y otros cultivos. A pesar de que principalmente ha sido empleado para cultivos permanentes, hay ejemplos del uso de este concepto para otra clase de productos. En Indonesia, por ejemplo, se ha experimentado

el modelo de finca núcleo para la industria lechera, usando la finca central como sede del levante de reproductores.

EL MODELO MULTIPARTITO

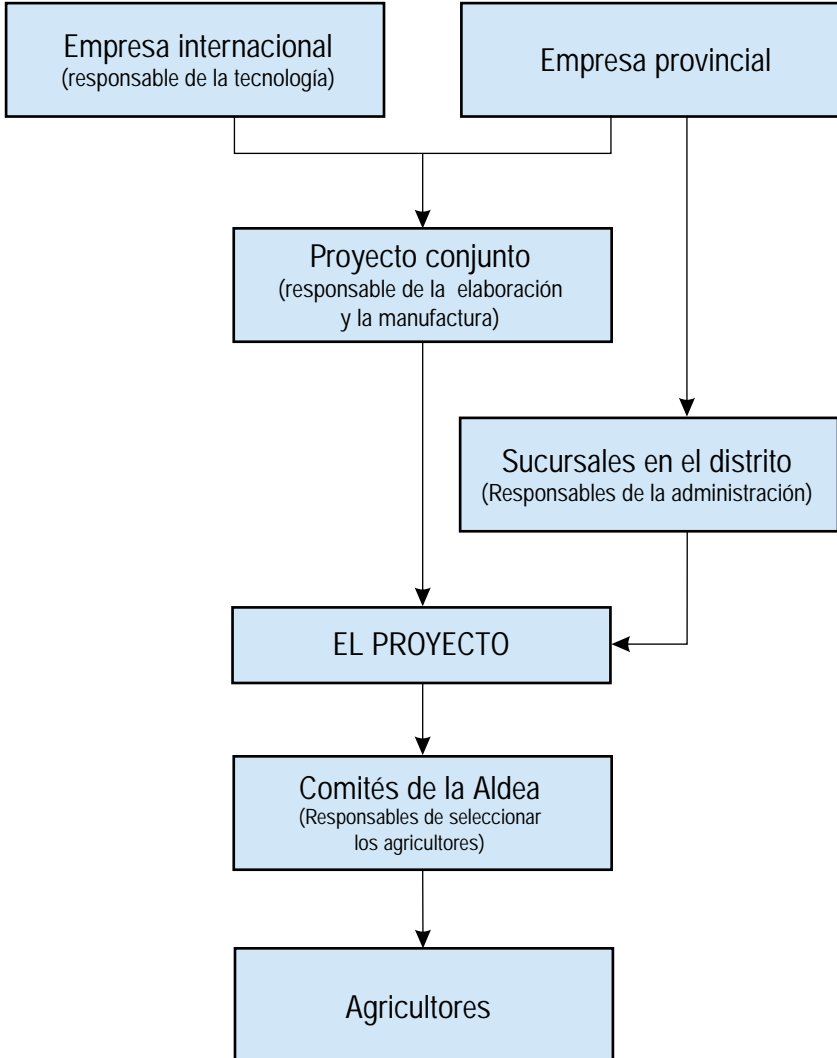
Este modelo incluye generalmente agencias creadas por ley y empresas privadas que participan en conjunto con los agricultores. La agricultura por contrato multipartito puede tener distintas organizaciones como responsables de suministrar crédito, de la producción, de la administración, la elaboración, y de la comercialización. En México, Kenia, Africa Occidental, entre otros países, los gobiernos han sido muy activos en la inversión en agricultura por contrato a través de proyectos en conjunto con el sector privado.¹⁹ Las estructuras multipartitas son comunes en China, en donde agencias gubernamentales, comités municipales y, a veces, empresas extranjeras se han unido para celebrar contratos con comités de aldeas y, desde comienzos de la década de los años ochenta, con agricultores individuales.

La Figura 3 reseña un proyecto multipartito en China. En este caso, las sucursales del distrito, a través de los agrónomos y técnicos de campo, eran las responsables de implementar y mantener los términos y condiciones del contrato. Hubo contratos formales entre el proyecto conjunto y las sucursales, y contratos escritos entre los distritos y los comités de aldeas, y solamente un acuerdo verbal entre los agricultores y sus comités. En teoría, se esperaba que los agricultores manejaran el cultivo de acuerdo con las indicaciones del proyecto conjunto. En la práctica, los funcionarios del distrito simplemente se ciñeron a las instrucciones del proyecto conjunto cuando ello convenía a los intereses económicos inmediatos de la sucursal distrital, independientemente de las normas de calidad y de los objetivos de producción a largo plazo. La falta de coordinación entre el proyecto conjunto y la administración del distrito, los jefes de la aldea y los agricultores, produjo, eventualmente, el fracaso del proyecto.

En Colombia, una empresa empezó la compra de maracuyá (fruta de la pasión) en 1987 empleando el modelo centralizado. Sin embargo, la empresa entró en dificultades porque le fue imposible controlar la comercialización

¹⁹ Little, P.D. y Watts, M. J., editores, 1990: 8.

Figura 3

El modelo multipartito**– Un proyecto conjunto de agricultura por contrato en China**

extracontractual del producto. Se generó entonces un modelo multipartito en el que se esperaba que todos los agricultores pertenecieran a cooperativas o asociaciones y en el que las agencias públicas se involucraron como suministradoras de crédito y de servicios de extensión. Este acuerdo, a la vez que fue muy bien recibido por los agricultores, redujo significativamente el riesgo de la comercialización extracontractual y los costos que representaba para la empresa tratar individualmente con los agricultores. Sin embargo, los problemas continuaron, principalmente aquellos relacionados con la falta de habilidades administrativas en las asociaciones y cooperativas de agricultores.

EL MODELO INFORMAL

Este modelo se aplica a empresarios independientes o a pequeñas empresas que acostumbran realizar con los agricultores contratos sencillos e informales por temporadas, especialmente para cultivos como los de hortalizas, sandías y frutas tropicales, cultivos que por lo general requieren una elaboración mínima. El suministro de insumos materiales se reduce con frecuencia a semillas y fertilizantes básicos y la asistencia técnica se limita a asuntos relacionados con clasificación del producto y control de calidad.

Un ejemplo común del modelo informal es aquel en el que el patrocinador, después de comprar el cultivo, se limita a clasificarlo y empacarlo para revenderlo en el comercio minorista. Con frecuencia, los supermercados compran la producción fresca a promotores independientes y, en algunos casos, directamente a los agricultores. Generalmente, la inversión financiera que requieren esos promotores es mínima. Este es el modelo de agricultura por contrato más pasajero y especulativo, con riesgo de que haya descuido o negligencia tanto por parte del agricultor como del patrocinador. No obstante, en muchos países en desarrollo tales promotores están bien establecidos y en muchos casos han probado ser una alternativa para el enfoque de agencia social o estatal. En el Recuadro 6 se presentan tres ejemplos del modelo informal.

El éxito de las iniciativas informales depende de la disponibilidad de los servicios de apoyo, los que, en la mayoría de los casos, es probable que sean suministrados por agencias del gobierno. Por ejemplo, mientras las empresas que se acogen al modelo centralizado probablemente contratarán su propio

Recuadro 6**Promotores independientes – El modelo informal**

1. En los primeros años de la década de los noventa, algunas empresas en Sri Lanka fueron estimuladas por el gobierno a participar en la producción de pepino cohombro. Amparadas con “contratos de producción” las empresas suministraron insumos materiales y agronómicos, especialmente asistencia técnica en prácticas de empaque y de poscosecha, a cerca de 15.000 unidades rurales. La producción de pepinos cultivados en parcelas individuales de 0.1 hectáreas creció dramáticamente de cero toneladas en los últimos años de la década de los ochenta a 12.000 toneladas con un valor de US\$ 7 millones en 1993. Como algunas de las firmas no tenían formación agrícola, se vieron precisadas a contratar los servicios de “agentes” locales para que se encargaran de organizar y administrar los cultivos de los agricultores.²⁰
2. En el Pacífico Sur ha habido experiencias con individuos expatriados y empresarios locales que han organizado a los agricultores para cultivar banano, calabaza y papaya con destino a la exportación. Virtualmente en todos los casos los agricultores trabajaron bajo contrato verbal y recibieron en forma gratuita las semillas y asistencia técnica básica. El éxito y durabilidad de estos desarrollos ha sido marginal.
3. En las provincias norteñas de Tailandia los agricultores siembran crisantemos y hortalizas para los mercados de Chiangmai y Bangkok amparados por acuerdos verbales hechos con promotores independientes. Ningún insumo técnico es suministrado, pero, en la mayor parte de los casos, los promotores anticipan crédito para semillas, fertilizantes y película de polietileno. Toda la asistencia agronómica es proporcionada a los agricultores por las agencias gubernamentales, las que también organizan cursos de entrenamiento para los cultivadores. Los agricultores demostraron preferencia por el cultivo de crisantemos porque este era más rentable y porque creían que en este existía menor riesgo de que los promotores se evadieran, tal como había sucedido en el mercado de hortalizas frescas.

²⁰ Dunham, D., 1995.

equipo de extensión, los promotores independientes generalmente tienen que depender de los servicios de extensión del gobierno. Además, estos últimos usualmente tienen recursos limitados para financiar insumos para los agricultores y por tanto tienen que desarrollar arreglos mediante los cuales las instituciones financieras suministren a los agricultores crédito garantizado por los promotores (una especie de acuerdo informal multipartito). Aún más, mientras que los promotores de proyectos centralizados y de finca núcleo frecuentemente compran productos para los cuales no existe otro mercado (palma de aceite, té, azúcar, que dependen de la disponibilidad cercana de instalaciones para elaboración, o frutas y hortalizas frescas para exportación), los promotores independientes generalmente compran cultivos para los cuales existen numerosas salidas de mercado. Por tanto, es importante que los acuerdos que se realicen entre los promotores y los agricultores estén respaldados por la ley aun cuando, en muchos países, la lentitud e ineficiencia del sistema legal hacen que la amenaza de acciones legales por pequeñas cantidades de dinero sea irrelevante.

En algunas partes del mundo los comerciantes que no poseen instalaciones para elaboración y empaque compran cultivos para venta a futuro a elaboradores y empacadores. En algunos casos, los comerciantes suministran semillas y fertilizantes a los agricultores con quienes negocian. Estos suelen ser arreglos muy informales con alto riesgo de incumplimiento por parte de los agricultores. Sin embargo, en los últimos años en algunos países, especialmente en África, la liberalización del sector exportador ha conducido al fracaso de los acuerdos de suministro de insumos y por tanto, vale la pena que se promueva el desarrollo de tales acuerdos contractuales informales.²¹

EL MODELO INTERMEDIARIO

En todo el Sudeste Asiático la subcontratación formal de cultivos con intermediarios es una práctica común. En Tailandia, por ejemplo, grandes compañías elaboradoras de alimentos y empresarios que trabajan con hortalizas frescas compran a “acopiadores” individuales o a comités de agricultores, los

²¹ Shepherd, A. W. y Farolfi, S., 1999: 74-75.

que a su vez tienen sus propios arreglos informales con los productores. En Indonesia esta práctica es muy difundida y se denomina *plasma*.

Al uso de intermediarios debe accederse con mucha precaución por el peligro de que los patrocinadores pierdan el control sobre la producción y sobre los precios que los agentes de negocios pagan a los agricultores. Además, las políticas de tecnología y los insumos de administración empleados por los patrocinadores pueden llegar a diluirse, al tiempo que los datos sobre producción pueden ser distorsionados. En síntesis, la subcontratación desconecta los vínculos directos que se forman entre el patrocinador y el agricultor y ello puede conducir a menores ingresos para el patrocinador, más bajos estándares de calidad y producción irregular.

Recuadro 7

Intermediarios en Tailandia

En la industria de congelación instantánea de hortalizas de Tailandia dos empresas contratan directamente a los agentes de negocios o “acopiadores”, quienes organizan a más de 300.000 agricultores para que cultiven soya, arveja, y maíz tierno, principalmente para el mercado japonés. Normalmente, cada “acopiador” controla y supervisa entre 200 y 250 agricultores.

Los “acopiadores” son responsables de todas las actividades de campo, desde la siembra hasta la cosecha, y reciben una comisión con base en la producción total de los agricultores a quienes hacen seguimiento. Los agrónomos de los patrocinadores definen las variedades y los fertilizantes que deben usarse, así como los programas de siembra y las prácticas de labranza del cultivo. De igual forma, los patrocinadores contratan trabajadores de campo para que den asistencia técnica a los “acopiadores” y a los agricultores que estos han sub-contratado.

Tabla 2
Características de las estructuras de la agricultura por contrato

ESTRUCTURA – MODELO	PATROCINADORES	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Centralizado	Sector privado Agencias gubernamentales de desarrollo	Agricultura por contrato dirigida. Frecuente en los países en vía de desarrollo para cultivos de alto valor. Compromiso de suministrar a los agricultores insumos materiales y de administración.
Finca núcleo	Agencias gubernamentales de desarrollo Plantaciones privadas/públicas Sector privado	Agricultura por contrato dirigida. Recomendada para cultivos permanentes; ej.: palma de aceite que necesitan transferencia de tecnología por medio de demostraciones. Popular para esquemas de reasentamiento. Compromiso de suministrar a los agricultores insumos materiales y de administración.
Multipartito	Patrocinio por parte de varias organizaciones, ej.: <ul style="list-style-type: none"> • Agencias gubernamentales de desarrollo • Autoridades estatales de mercadeo • Sector privado • Propietarios de tierra • Cooperativas de agricultores 	Frecuente el enfoque de empresa conjunta. Probables dificultades de administración interna a menos que haya excelente coordinación entre los patrocinadores. A menudo, compromiso contractual para suministrar insumos materiales y de gestión a los agricultores.
Promotor informal	Empresarios Pequeñas empresas Cooperativas de agricultores	Generalmente no hay agricultura dirigida. Frecuente para cultivos a corto plazo, ej.: hortalizas frescas con destino a mayoristas o supermercados. Normalmente escaso procesamiento y pocos insumos para los agricultores. Contratos con base en acuerdo verbal o registro informal. Transitorio por naturaleza.
Intermediario (tripartito)	Sector privado Agencias gubernamentales de desarrollo	Los patrocinadores pertenecen usualmente al sector privado. El control de los patrocinadores sobre los Insumos materiales y técnicos varía mucho. A veces los patrocinadores se ven inadvertidamente comprometidos con prácticas ilegales de agricultores en gran escala. Esto puede tener consecuencias negativas.

Capítulo 4

Los contratos y sus especificaciones

Este capítulo revisa el marco legal de los contratos, la base de los acuerdos (fórmula), el formato o la forma como se presenta el contrato, y el detalle de las especificaciones que deben ser incluidas.

El marco legal

- *Los contratos deben estar de acuerdo con los requerimientos legales mínimos de cada país*
- *Las costumbres locales deben ser tenidas en cuenta*
- *Los acuerdos sobre arbitramento deben señalarse claramente*

La fórmula de los contratos puede basarse en ...

- ***Especificaciones de mercado***, cuando se hace referencia únicamente a las normas de calidad y el suministro de insumos es mínimo
- ***Especificaciones de recursos***, cuando se especifican detalles sobre producción, ej.: variedades. El suministro de insumos es, a menudo, limitado y las garantías de ingresos son mínimas
- ***Especificaciones de administración y de ingresos***, que suelen ser las más completas e incluyen estructuras predeterminadas de precios, anticipos de insumos agrícolas, apoyo técnico y control administrativo
- ***Especificaciones de propiedad y tenencia de la tierra***, que son una variación del modelo de ingresos y administración con cláusulas adicionales sobre tenencia de la tierra.
Generalmente, esta fórmula se usa cuando el patrocinador entrega tierra en arrendamiento a los agricultores

El formato

- ***Los acuerdos formales*** son contratos legalmente respaldados que incluyen obligaciones muy precisas para cada una de las partes

- **Los registros simples** son los más comunes y en ellos el agricultor firma para indicar que ha entendido los términos del acuerdo y que desea que se le reserve una copia
- **Los acuerdos verbales** son usados frecuentemente en el modelo informal y algunas veces por parte de compañías patrocinadoras

Las especificaciones pueden incluir ...

- *La duración del contrato*
- *Los estándares de calidad exigidos por el comprador*
- *La cuota de producción del agricultor*
- *Las prácticas culturales exigidas por el patrocinador*
- *Los arreglos para el despacho de la producción*
- *La forma como el precio debe ser calculado mediante el empleo de...*
 - *Precios determinados al comienzo de cada temporada*
 - *Precios flexibles con base en precios de mercado local o mundial*
 - *Precios de mercado para entrega inmediata*
 - *Precios en consignación, cuando el precio de la materia prima o del producto procesado solamente se conoce en el momento en que ha sido vendido*
 - *Precio dividido, cuando el agricultor recibe un precio básico convenido junto con un precio final logrado cuando el patrocinador ha vendido el producto*
- *Procedimientos para el pago a los agricultores y par el recaudo de los créditos anticipados*
- *Arreglos sobre los seguros*

***Ejemplos de contratos
se mencionan en este Capítulo
y se encuentran en los Anexos***

Introducción

Los acuerdos, en forma de un contrato escrito o un entendimiento verbal, suelen cubrir las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes, la manera como este se debe ser cumplir y los remedios que deben tomarse si el contrato se rompe. En la mayoría de los casos los acuerdos son hechos entre el promotor y el agricultor, aunque en el caso de los acuerdos multipartitos, y de algunos otros, los contratos se hacen frecuentemente entre el patrocinador y las asociaciones o cooperativas de agricultores. En el caso de los acuerdos a través de intermediarios el patrocinador contrata directamente con estos, quienes a su vez hacen sus propios arreglos con los agricultores. Es necesario considerar cuatro aspectos cuando se hacen las minutas de los contratos:

1. *El marco legal:* La ley formal sobre contratos en un determinado país y la manera como esa ley se usa y aplica en la práctica común.
2. *El objeto:* La claridad sobre la responsabilidad administrativa, las estructuras de precios y el conjunto de condiciones técnicas que regulan la producción.
3. *El formato:* La forma como se presenta el contrato.
4. *Las especificaciones:* Los detalles de la ejecución del contrato.

La clase de contrato que se usa depende de una cantidad de factores tales como la naturaleza del producto, la elaboración primaria que requiere, y las demandas del mercado en términos de seguridad del abastecimiento. También influyen en la naturaleza del acuerdo los incentivos por calidad, los arreglos de pagos, el nivel de control que el patrocinador desea tener sobre los procesos de producción y el grado hasta el cual las partes tengan capital atado al contrato. Un contrato que cubra, por ejemplo, palma de aceite, té o azúcar, que requieren considerable inversión de las partes a largo plazo, será diferente de un contrato que cubra acuerdos anuales para la producción de frutas y hortalizas. Un contrato que cubra la producción de frutas y hortalizas para abastecimiento de los supermercados locales puede ser distinto de uno que cubra la producción para mercados de exportación, los que pueden contener controles más rígidos sobre el uso de pesticidas y sobre la calidad del producto, así como mayores exigencias en cuanto a presentación y empaque.

Aunque las empresas privadas, las agencias gubernamentales y los promotores individuales son por fuerza mayor los catalizadores del contrato, los agricultores y sus representantes deben tener la oportunidad de colaborar en la preparación de los borradores o minutas de los acuerdos y de ayudar para que los textos de las especificaciones se preparen en lenguaje que ellos puedan entender. Cualquier contrato, aunque sea breve e informal, debe significar un entendimiento mutuo entre las partes. La gerencia debe asegurarse de que los acuerdos sean completamente entendidos por todos los agricultores. En muchos países, una alta proporción de los agricultores es analfabeta y, por tanto, puede ser necesario apoyarse en acuerdos verbales más que en acuerdos escritos. Sin embargo, los términos y condiciones que se incluyan deben ser escritos para que se examinen en forma independiente y deben entregarse copias de los mismos a los representantes de los agricultores. También las agencias gubernamentales pertinentes deben disponer de estas copias.

EL MARCO LEGAL

Todos los países tienen leyes básicas que gobiernan los contratos. Los contratos agrícolas, bien sea que se hagan en forma verbal o por escrito, deben someterse a las exigencias mínimas legales que se aplican en cada país. Sin embargo, al mismo tiempo es importante tener en cuenta las prácticas que prevalecen y las actitudes sociales hacia las obligaciones contractuales, porque en casi todas las sociedades estos factores pueden producir un resultado que difiere de la letra formal de la ley. En algunas sociedades, por ejemplo, puede existir un supuesto subyacente de que los contratos están hechos para ser respetados solamente si ciertos factores permanecen constantes. Si las condiciones personales, políticas o climáticas llegaren a cambiar, puede considerarse socialmente aceptable que cualquiera de las partes incumpla el contrato, sin considerar lo que el mismo contrato o la ley digan sobre el particular.

La costumbre local también puede influir en la decisión sobre cuán detallado debe ser un contrato, o si debe ser un contrato formal o un registro más simple. Aunque existen ejemplos de contratos formales legales que cubren toda eventualidad, muchos acuerdos de agricultura por contrato, particularmente en el mundo en desarrollo, están basados en registros informales. La Fiji Sugar Corporation, por ejemplo, tiene acuerdos con más de 20.000 cultivadores de

caña que están basados en un documento amplio legalmente valedero. Por el contrario, grandes proyectos de tabaco en las islas de Lombok y Java en Indonesia, que involucran a miles de agricultores, se basan únicamente en acuerdos verbales entre los agricultores y sus patrocinadores. Agricultores de la industria de la caña y funcionarios del gobierno en Tailandia, declaran que nunca han visto un contrato escrito para la producción de caña de azúcar.

En la mayoría de los casos, es altamente improbable que un patrocinador emprenda acción legal contra un pequeño agricultor por el rompimiento de un contrato. Los costos involucrados en el proceso tienden a ser muy superiores a la cantidad que se reclama, y la acción legal amenaza las relaciones entre el patrocinador y todos los agricultores y no solamente las que existen con aquellos contra quienes se inicia la acción legal. También es improbable que haya una demanda de un agricultor contra un patrocinador. Sin embargo, la poca probabilidad que existe de que se haga uso de un contrato o acuerdo como base para adelantar acciones legales no significa que no deban usarse esta clase de contratos o acuerdos formales. Ellos pueden beneficiar a ambas partes detallando claramente las reglas de la relación.

Como ninguna de las partes está dispuesta a buscar un arreglo legal por medio de los tribunales es importante que en el convenio se identifiquen las formas de arreglar las controversias. Un cuerpo o tribunal que represente al patrocinador, a los agricultores y a otras partes interesadas debe ser establecido en algunos casos, mientras que en otros una agencia gubernamental podría ser el foro más apropiado. Es importante que la actividad de la agricultura por contrato se reglamente a sí misma para que así pueda ofrecer una medida de protección a todos los participantes. Generalmente, debe evitarse la participación de designados políticos en estos organismos. Los acuerdos entre los promotores y los agricultores contratados son compromisos esencialmente voluntarios y en la mayoría de los casos ambas partes deberían controlar sus propias condiciones y fórmulas de contrato. En algunos casos, sin embargo, es conveniente disponer de un solo organismo manejado por los interesados con el fin de que regule los acuerdos de agricultura por contrato hechos para un mismo producto. Las asociaciones del sector del jengibre en Fiji y de la calabaza en Tonga fueron establecidas precisamente para ese propósito.²²

²² Mc Gregor, A. y Eaton, C. S., 1989:18

EL OBJETO

Cada uno de los modelos de agricultura por contrato presentados en el Capítulo 3 puede funcionar bajo una variedad de acuerdos. Cada contrato está diseñado para una situación particular, cuyo objeto se basa en uno o en la combinación de los siguientes aspectos:

- especificaciones de mercado;
- especificaciones de recursos;
- especificaciones sobre ingresos y administración; o
- especificaciones sobre propiedad y tenencia de la tierra.

Especificaciones de mercado

En un contrato sobre especificaciones de mercado solamente se especifican las normas de calidad. Normalmente, los patrocinadores suministran únicamente el mínimo de insumos materiales y técnicos. Esta es la fórmula más elemental de contrato, comúnmente usada por promotores individuales bajo el modelo informal.

Especificaciones de recursos

En esta clase de contratos se estipulan algunos componentes claves, tales como variedades y, quizás, proporciones de fertilizantes, prácticas de labranza del cultivo y las condiciones bajo las cuales se compra la producción. En un contrato cuyo objeto son las condiciones de recursos, normalmente son pocos los anticipos de materiales y de financiación que se establecen. Los precios de los productos tienden a estar basados en el mercado abierto y las garantías de ingresos son mínimas. Muchos promotores individuales bien establecidos funcionan con el modelo informal y algunos procesadores centralizados emplean esta clase de objeto del contrato.

Especificaciones sobre ingresos y administración

Los contratos que se concentran en las condiciones de ingresos y administración generalmente establecen normas estrictas sobre el producto. Básicamente son una combinación de los objetos de condiciones del mercado y de recursos, pero, además, los patrocinadores pueden establecer estructuras predeterminadas

de precios e imponer rigurosos compromisos relacionados con los anticipos de insumos agrícolas, insumos técnicos y control administrativo. Este objeto es el más comúnmente usado por los modelos centralizado, multipartito, y de finca núcleo.

Recuadro 8

Cláusulas de “fuerza mayor” en los contratos

Algunas veces es necesario incluir cláusulas de “fuerza mayor” en los contratos formales. No obstante que los acuerdos que hagan los patrocinadores sean verbales, es necesario que consideren la posibilidad de que sucedan situaciones anormales que se salgan del control, como sequías, inundaciones, ciclones, enfermedades en las plantas, desórdenes civiles.

En una ocasión, una compañía de tabaco incluyó una cláusula de “fuerza mayor” para el efecto de que comprara hoja de tabaco a los agricultores “mientras estuviera en capacidad de hacerlo”. Cuando el fuego destruyó el área de operaciones de curado de la compañía, se negoció una estructura alterna de precios con los representantes de los agricultores hasta cuando se pudieran tener acondicionamientos alternos para el curado. De esta forma, los agricultores recibían pago parcial por el tabaco que no podían vender y que los patrocinadores no podían procesar.

Otra compañía insertó una provisión de fuerza mayor en su contrato que permitía a los agricultores completar su cuota con producto de otras fuentes. Cualquier diferencia entre el precio pagado por el agricultor para conseguir el producto y aquel estipulado en el contrato se compartía por partes iguales entre el patrocinador y el agricultor. Por fuerza mayor (así se definió en el contrato) se entendía la muy baja producción del cultivo causada por serio ataque de enfermedades o por condiciones anormales del tiempo.

Tabla 3
Características de los objetos del contrato

CLASE DE OBJETO	PATROCINADORES	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Especificaciones de mercado	Promotores individuales Autoridades estatales de mercadeo Cooperativas de agricultores Subcontratistas	Controles básicos para normas de calidad. Condiciones e insumos mínimos. Los pagos a los agricultores se basan generalmente en el mercado abierto.
Especificaciones de recursos	Promotores individuales Sector privado Agencias del estado Cooperativas de agricultores	Importantes requerimientos en el contrato sobre labranza del cultivo. Los pagos a los agricultores se basan algunas veces en el mercado abierto y en otras oportunidades se determinan. Limitados insumos materiales para los agricultores.
Especificaciones de ingresos y administración	Sector privado Agencias nacionales de desarrollo	Agricultura por contrato dirigida- Estrictos objetos del contrato; alto grado de insumos materiales y de administración. Los precios pagados a los agricultores son determinados y ajustados con base estacional. De frecuente uso en los modelos centralizado y de finca núcleo.
Especificaciones sobre tenencia de la tierra	Sector privado Agencias nacionales de desarrollo	Cláusulas sobre condiciones de tenencia y uso de la tierra. Se incluyen en el objeto del contrato. Generalmente agricultura por contrato dirigida. Estrictos objetos del contrato; alto grado de insumos materiales y de administración. De frecuente uso en los modelos centralizado y de finca núcleo.

Especificaciones sobre propiedad y tenencia de la tierra

Esta clase de contrato es una extensión del modelo de contrato de administración e ingresos, con cláusulas adicionales relacionadas con la tenencia de la tierra. Siempre que las compañías privadas o las agencias gubernamentales alquilen tierra a los agricultores para trabajar en agricultura por contrato se necesitan contratos a largo plazo sobre la tenencia de la tierra para cultivos. Estos deben ser legalmente valederos y pueden contener cláusulas relacionadas con el cultivo y con las prácticas agrícolas. Las especificaciones sobre tenencia de la tierra pueden estipular los otros cultivos que se permite cultivar a los agricultores en terrenos vecinos a los del cultivo bajo contrato. Esto con el fin de evitar riesgos de enfermedades.

Recuadro 9

Tenencia de la tierra para agricultura por contrato

Los contratos de proyectos agrícolas que incluyen tierra arrendada pueden ser complejos. Durante la década de los años 1960 una organización paraestatal de Malasia. La Federal Land Development Corporation alquiló 715.000 hectáreas de tierra del estado a más de 100.000 familias agricultoras que, a su vez, desarrollaron cultivos bajo contrato. Después de la primera década surgieron problemas relacionados con ausentismo, subcontratación ilegal y calidad del cultivo. Con el fin de controlar estos problemas, la empresa introdujo cláusulas más estrictas, dejando ver la posibilidad de que los contratos podrían ser cancelados. Para 1987, los arrendatarios contratados habían mejorado su desempeño y estaban produciendo el 10 por ciento del caucho que producía la Nación y el 25 por ciento de su aceite de palma. El proyecto había llegado a convertirse en un modelo floreciente de un enfoque integrado de desarrollo rural.²³

²³ Ghee, L. K. and Dorell, R., 1992: 103-106; Centre for Research and Communications, 1990: 20-22.

Un ejemplo de contrato de tenencia de la tierra fue el del proyecto de algodón de Gezira en el Sudán, mencionado en la Introducción. A pesar de su naturaleza “colonial”, el proyecto de Gezira ayudó a introducir un concepto innovador de desarrollo agrícola. El proyecto estableció control sobre el uso de la tierra, hizo énfasis en los plazos de tenencia relacionados con una unidad económicamente viable y desarrolló una sana rotación agrícola. Tales medidas condujeron a tasas de eficiencia en la producción que antes solamente eran alcanzables por parte de las administraciones de las grandes haciendas.²⁴

Un acuerdo de tenencia de la tierra para el esquema de un contrato de algodón en Zambia estipulaba que había “una restricción explícita sobre actividades no agrícolas”. La restricción se centraba en el objetivo de los patrocinadores de limitar a los agricultores a cultivar algodón únicamente.²⁵ Las tenencias formales de esta naturaleza deberían permitir al menos la producción de subsistencia para los agricultores y sus familias.

Muchos proyectos de agricultura por contrato se desarrollan en zonas en donde los acuerdos consuetudinarios sobre el uso de la tierra se realizan entre los agricultores sin tierra y los terratenientes tradicionales. A pesar de que esto permite incluir a los agricultores más pobres, deben tomarse medidas para asegurar que los agricultores bajo contrato no vayan a ser explotados mediante cánones excesivos de arrendamiento impuestos por los propietarios de la tierra.

EL FORMATO

Los distintos formatos que un contrato puede tener son:

- acuerdos formales;
- registros simples; y
- acuerdos verbales.

Acuerdos formales

Formatos de contrato explícitos, legalmente respaldados, que detallan en forma minuciosa las condiciones y obligaciones para cada una de las partes, son

²⁴ Jackson, J. P. and Cheater, A. P., 1994: 160-161; adapted from Gaitskill, A., 1959.

²⁵ Jackson, J. P. and Cheater, A. P., 1994: 160-161.

especialmente frecuentes en proyectos que implican considerable inversión en infraestructura de capital, o en los cuales los patrocinadores dan tierra en arrendamiento a los agricultores específicamente para cultivar productos bajo contrato. Sin embargo, estos contratos también pueden ser usados cuando la tenencia de la tierra no es un factor.

Registros simples

Estos son formatos de registro común y corriente usados frecuentemente por la mayoría de las operaciones centralizadas y en menor grado por el modelo informal. El término “registro” se refiere a una ratificación firmada por el agricultor de que él o ella esperan que el patrocinador haga un contrato para él

Recuadro 10

Contratos verbales transitorios

Comenzando originalmente bajo un proyecto en una cooperativo de agricultores del norte de Tailandia, los agricultores producían huevos frescos para un patrocinador único mediante acuerdos verbales. Se les pagaba un precio garantizado de 1,50 Baht por huevo. En 1997 un grupo de agricultores se cambió a otro comprador. Aunque el precio ofrecido por el último era más alto, entre 1,70 y 2,00 Baht por huevo, no era un precio garantizado. No obstante, los agricultores consideraron que valía la pena correr el riesgo y perder el derecho al precio garantizado que les daba el patrocinador inicial. En 1999 un agricultor cambió el patrocinador una vez más; lo hizo porque el nuevo comprador clasificaba los huevos en la granja y no en la fábrica. Los precios y los insumos materiales suministrados por el tercer patrocinador eran similares pero el granjero prefería la clasificación en la granja. Aunque bajo tales acuerdos los granjeros tienen flexibilidad para escoger el patrocinador que prefieran, tal flexibilidad puede tener un efecto negativo cuando es ejercida por los patrocinadores. Las acciones que se adelanten para cambiar al azar a los agricultores pueden causar seria reacción y amargura.

o ella. Los registros simples están basados en las llamadas “asociaciones informales de confianza y patrocinio que se desvían de las legalidades formales”.²⁶ Con una administración delicada y flexible, un simple registro es una forma práctica y comprobada de afianzar acuerdos contractuales. El Anexo 2 muestra un contrato temporal de maíz en forma de una hoja de registro de una página. El contrato está dividido en secciones técnica y financiera. Los aspectos técnicos del acuerdo son esbozados en forma breve, en términos sencillos, con clara indicación de las responsabilidades tanto del patrocinador como del agricultor. Las fórmulas para la fijación de precios en la sección financiera están diseñadas para estimular a los agricultores a producir los máximos rendimientos, mientras que la Cláusula 9 se incluye con el propósito de controlar la posibilidad de comercialización extra contractual.

Normalmente, el registro de los agricultores para la temporada siguiente comienza inmediatamente después de la última cosecha. En proyectos bien establecidos, el registro para muchos agricultores es solamente una formalidad o, quizás, implica solo un cambio de nombre de un miembro de la familia. Después del registro, el personal de campo aprueba el terreno en donde se va a cultivar y decide sobre cuotas de producción con base en el desempeño potencial.

Acuerdos verbales

Los acuerdos verbales o no escritos son usados con mucha frecuencia por promotores individuales informales y algunas veces por patrocinadores colectivos. El mayor problema de los acuerdos verbales es la interpretación de las responsabilidades y condiciones. Fácilmente puede suceder que haya confusión y malos entendidos si los acuerdos no son explicados claramente por la administración a los agricultores y a sus representantes. A su vez, los administradores del personal de extensión en campo deben tener también un claro entendimiento de los términos del acuerdo.

²⁶ Watts, M. J., 1994: 26.

LAS ESPECIFICACIONES

Los contratos necesitarán especificar algunos o todos los siguientes aspectos del acuerdo patrocinador-agricultor:

- duración del contrato;
- normas de calidad;
- cuotas de producción;
- prácticas de cultivo;
- acuerdos para la entrega de la producción;
- acuerdos sobre precios;
- procedimientos de pago; y
- acuerdos sobre seguros.

Estos aspectos serán analizados en este capítulo. Además, los contratos normalmente especificarán el apoyo técnico y de insumos que será suministrado por el patrocinador, tal como se revisa en el Capítulo 5.

Duración del contrato

La duración de los acuerdos depende de la naturaleza del cultivo. Los contratos para cultivos de corto plazo tales como las hortalizas de mesa son emitidos y renegociados, normalmente con base en la temporada, mientras que cultivos como té, café, caña de azúcar, cacao, requieren contratos a largo plazo que pueden ser reformados periódicamente.

Normas de calidad

La calidad del producto o, más precisamente, la falta de calidad, puede tener consecuencias de mucho alcance en términos de aceptación del mercado y de futuro desarrollo. La mayoría de los contratos contiene condiciones detalladas de calidad de forma tal que el producto que no se ajuste a los criterios acordados pueda ser rechazado. Es importante que los agricultores entiendan las razones que existen para tener normas y que entiendan también que aceptar a algunos agricultores productos de baja calidad afectará finalmente todo el proyecto, y que con tratar de engañar los agricultores independientes no consiguen ventajas a largo plazo. En el caso de la mayoría de los proyectos de té con base en

pequeñas empresas agrícolas, toda la hoja comprada en un día es elaborada al mismo tiempo. Té verde de baja calidad entregado por algunos pocos agricultores reducirá la calidad total del té elaborado y, por tanto, disminuirá los ingresos de todos.

Las especificaciones de calidad pueden referirse al tamaño y peso del producto, el grado de madurez y la forma en que se empaca y se presenta. Un problema principal con las normas de calidad es que frecuentemente son vagas y no se entienden claramente. Esta incertidumbre podría causar problemas de corrupción, como por ejemplo, que los empleados del patrocinador busquen sobornos para aumentar el grado de calidad del producto, o prácticas irregulares de administración como las de tratar de reducir el grado de calidad del producto para no comprarlo cuando las condiciones del mercado no son buenas. El uso de términos tales como “grado 1, grado 2” o “primera calidad, segunda calidad” sin explicaciones claras sobre lo que significan, es inaceptable. El Recuadro 11 da un ejemplo sobre especificaciones de calidad para tabaco de Virginia

Recuadro 11

Un ejemplo de especificaciones de clasificación de hoja de tabaco fresco

- Calidad I. Completamente maduro. Libre de enfermedades y de buen cuerpo y espesor.
- Calidad II. Como el anterior pero ligeramente enfermo o manchado.
- Calidad III. Hojas estiradas y otras hojas con enfermedades curables, excepto hojas verdes o con exceso de maduración, chupadores, hojas quebradas, hojas seriamente enfermas (más de una tercera parte manchada) y hojas con menos de 30 cm de longitud.

Nota: Con el fin de preservar la calidad, ninguna bolsa debe pesar más de 40 kg. Las eslingas que excedan tal peso serán rebajadas de grado.

Fuente: Adaptado de Southern Development Company (SDC), Fiji, comentario personal.

comprado fresco, en hojas no curadas. La descripción de cada norma se mantiene lo más sencilla posible, aún destacando claramente los parámetros de la norma. El personal de extensión debería demostrar las normas a los agricultores al comienzo de cada temporada y explicarles la racionalidad de las especificaciones. También puede ser necesario especificar el contenido máximo de cada contenedor despachado, ya que la calidad puede afectarse si el contenedor (cajas, bolsas, eslingas, pacas, etc.) se sobrecarga.

El Anexo 3 muestra un contrato ofrecido a cultivadores griegos de tabaco. Su cubrimiento sobre aspectos de calidad es complejo e indica el conocimiento o percepción que se tenga sobre pleitos pasados y futuros. En contraste, los Anexos 2 y 4 presentan dos ejemplos de contratos sencillos para maíz y papaya de exportación, respectivamente. Los contratos requieren escrutinio y revisión continuos por parte de la administración para asegurarse de que los acuerdos están actualizados y para evitar que los errores se vuelvan permanentes y que afecten la estabilidad. El Anexo 5 es un contrato de levante de cerdos muy complejo y que se presta a confusión. Un contrato tan detallado, basado en la expectativa de que se presenten problemas y en el deseo de cubrir cada eventualidad, puede cumplir con los requerimientos legales del patrocinador, pero inevitablemente causará confusión entre los agricultores.

Siempre que sea posible, el número de calidades debe ser mantenido en el mínimo y las condiciones de cada calidad deben ser indicadas en términos claros. Infortunadamente, algunos contratos han exigido un sistema complejo de múltiples calidades. En una ocasión hubo 41 diferentes condiciones de calidad en un contrato sencillo. Esto produjo confusión generalizada que condujo a mala interpretación y, finalmente, a enfrentamientos. Por otra parte, acciones de huelga de los agricultores en un proyecto en el Pacífico Sur se prolongaron durante dos temporadas y terminaron solamente cuando la administración puso en marcha un sistema simplificado de clasificación. Las categorías fueron reducidas de veintinueve a tres, haciendo las cosas más prácticas para los agricultores. No hubo deterioro en la calidad del cultivo como resultado de la introducción de una nueva técnica de elaboración diseñada para ajustarse a la simplificación del sistema de clasificación. Sin embargo, con frecuencia puede presentarse la necesidad de una norma única en el que toda la producción despachada cumpla con un rango particular de condiciones.

Por ejemplo, en el caso de la papaya de exportación originaria de Fiji se ofreció un precio único. Las condiciones de calidad se basaron únicamente en el tamaño y grado de madurez de una sola variedad, componentes estos que eran críticos para la aceptación por parte del mercado (Anexo 4).

Con frecuencia, las materias primas para elaboración se adquieren con base en la tasa probable de rendimiento. Por ejemplo, se acostumbra tomar muestras de la producción de caña de azúcar para asegurarse que ellas cumplen con el mínimo de pureza de los jugos especificado en el contrato. En Francia y en Italia, entre otros países, a los miembros de las cooperativas de productores de vino se les paga de acuerdo con el contenido de azúcar de sus uvas. Sin embargo, tales cálculos individuales no siempre son posibles cuando se trata de agricultores relativamente pequeños ya que su producción es incorporada a la de algunos otros para ser transportada a las instalaciones de elaboración. Por ejemplo, a los productores de palma aceitera se les paga con base en la tasa promedio de conversión del “racimo de fruta fresca” lograda por la fábrica en un período determinado.

Cuotas de producción

Tanto la producción insuficiente como la excesiva pueden tener serias ramificaciones. La sobreproducción puede significar desagradables reducciones de cuotas y costosas acumulaciones de inventarios. Por el contrario, la baja producción como resultado de la pobre selección del agricultor, enfermedades o factores climáticos podría eventualmente conducir a que un proyecto se tornara insolvente, ya que los costos de elaboración por tonelada podrían elevarse a niveles inaceptables. Más aún, si una planta de elaboración es incapaz de cumplir con contratos de mercadeo previamente acordados, las órdenes futuras podrían disminuir o ser canceladas. Las cuotas se emplean en la mayoría de los contratos con el fin de:

- usar eficientemente las capacidades de elaboración, almacenamiento y comercialización;
- garantizar mercados para todos los agricultores;
- asegurar control de calidad; y
- seguir de cerca el desempeño de los agricultores.

Usar eficientemente las capacidades de procesamiento, almacenamiento y elaboración. Dejar de comprar cualquier parte de la producción del agricultor que cumpla con las especificaciones del contrato causará serio descontento. Esto podría suceder como resultado de malos cálculos de la capacidad del patrocinador para manejar, elaborar, almacenar, y mercadear la producción. Los patrocinadores deben limitarse al compromiso contractual de comprar al agricultor solamente las cantidades que estén en capacidad de elaborar (en total y, dependiendo del producto, en cualquier día de trabajo) y de mercadear. También el procesamiento es frecuentemente restringido por las capacidades de los depósitos o bodegas del patrocinador y el agricultor.

Las cuotas fijadas con base en el volumen real que debe producir cada agricultor o, en forma alternativa, sobre una determinada área que debe ser sembrada, deberían disipar estas preocupaciones. En Tailandia, por ejemplo, los patrocinadores entregan a los cultivadores de mandioca material propagativo de una variedad específica. La cantidad suministrada de dicho material es proporcional al área que el personal de extensión considera suficiente para que el agricultor trasplante, siembre y cultive. El anticipo de material propagativo se convierte de esta forma en la cuota de producción. Toda la producción que resulta del material entregado fijada es comprada de acuerdo con las condiciones de calidad indicadas por peso específico y el grado de daño causado por plagas a la mandioca.²⁷

Garantizar mercados para todos los agricultores. Las cuotas específicas fijadas por los administradores en cada contrato individual deberían garantizar que todos los agricultores estuvieran en capacidad de vender toda la producción que cumpliera con las condiciones determinadas en el contrato. Sin cuotas, las ventas de los agricultores se harían con base en “el primero que llega, el primero atendido”. Teóricamente, las entregas de algunos productores podrían superar las demandas de los patrocinadores, dando como resultado que algunos de los otros productores no tuvieran posibilidad de vender parte de sus cosechas.

Asegurar el control de calidad. Algunas veces las cuotas pueden usarse para controlar la calidad de la materia prima. Para algunos cultivos los aumentos

²⁷ Frito-Lay, Tailandia, comunicación personal.

en cantidad pueden ser alcanzados solamente como resultado de menor calidad, por ejemplo, medida en términos de la tasa de conversión. Los agricultores pueden sentirse tentados a manipular los pesos mediante métodos fraudulentos tales como humedecer el producto antes de la venta o adicionar materia extraña. Los patrocinadores pueden reducir la probabilidad de tales prácticas mediante el establecimiento de cuotas basadas en la cantidad de producción que se espera de una determinada área.

Seguir de cerca el desempeño de los agricultores. Como medio para seguir de cerca la producción de los agricultores se usan las cuotas como punto de referencia a fin de analizar los rendimientos de los cultivos. Mediante el seguimiento eficiente del desarrollo del cultivo, los trabajadores de extensión pueden a menudo hacer pronósticos realistas de los rendimientos. Si los rendimientos fluctúan ampliamente pueden investigarse las anomalías y tomarse las medidas reparadoras. El uso de cuotas permite también al patrocinador darse cuenta si el productor está vendiendo producción por fuera del contrato (es decir, comercialización extracontractual) o si están complementando sus ventas al patrocinador con producción no contratada procedente de otros productores. Las técnicas de administración empleadas para estimar y analizar los rendimientos de producción son descritas en el Capítulo 6.

La determinación y distribución de cuotas de producción variará de acuerdo con el cultivo y las circunstancias. Cuando no existe mercado alternativo para el producto y los agricultores han hecho significativas inversiones a largo plazo en producción (cultivos permanentes) o en instalaciones para elaboración (por ejemplo, cobertizos para curado de tabaco), el patrocinador debe comprometerse a comprar toda el producto cubierto por la cuota. Esta obligación, por supuesto, está sujeta a que el producto cumpla con las condiciones de calidad acordadas. El método más común y práctico es el de asignar cuotas con base en el área, en el que los administradores calculan el área que va a ser cultivada en relación con la capacidad de elaboración del proyecto y su conocimiento de los rendimientos esperados por cada agricultor. También, los administradores deben manejar el tema de cómo asignar las cuotas

dependiendo de las localidades y de los agricultores que seleccionan (Capítulo 5). En la provincia de Nampula en Mozambique, por ejemplo, los patrocinadores asignan un área de tierra similar a todos los agricultores incluidos en los planes. A pesar de que los agricultores pueden ser rechazados por no cumplir con las metas de producción o con la atención de los créditos, la asignación de tierras no varía. El uso de tal enfoque se ve como medio para evitar conflictos entre la comunidad y para evitar corrupción en la asignación de cuotas.²⁸ Por otra parte, asignar una cuota que no pueda ser cumplida por el agricultor, bien por área o por cantidad, causará serios problemas. La reducción de cuotas en los años subsiguientes o la cancelación de contratos debido a fallas en el abastecimiento de las cantidades acordadas causará desmoralización y pérdida de prestigio al agricultor. La asignación de cuotas apropiadas que reflejen los distintos niveles de recursos y habilidades de los agricultores y que, al mismo tiempo, permitan a un amplio rango de agricultores tener contratos contribuirá a la estabilidad de los proyectos de agricultura por contrato.

Cuando existen mercados alternativos para los productos objeto del contrato, es frecuente que los agricultores se sientan tentados a vender por fuera del contrato. Las cuotas fijadas en forma deliberada a niveles por debajo de la capacidad real de producción del agricultor pueden permitirles a estos aprovecharse de los altos precios del mercado abierto, cuando ello sucede. Tales acuerdos son posibles de aplicar especialmente cuando las disposiciones sobre precios se hacen con precios fijos antes que con precios basados en el mercado. Un ejemplo de esto se encuentra en la producción de maracuyá (fruta de la pasión) en Colombia. Tal acuerdo no puede ser aceptable en todos los casos; por ejemplo, una empresa que suministra a los granjeros pollitos de un día de nacidos y su alimento, obviamente esperará que los granjeros les devuelvan la misma cantidad de pollitos, menos, por supuesto, los muertos.

Existen ejemplos de contratos en los que las cuotas son innecesarias. Esto se aplica, especialmente, cuando el producto tiene varios compradores en franca competencia y cuando es improbable que la empresa sea capaz de comprar una cantidad superior a lo que permite su real capacidad de elaboración y

²⁸ C. Donovan, comunicación personal.

quiera maximizar sus compras. Es más común en los contratos informales y un ejemplo es el de las industrias de algodón en Zambia y Zimbabwe, donde varias desmotadoras están en franca competencia por el algodón disponible. En otras circunstancias, sin embargo, la falta de cuotas puede trabajar en desventaja de los agricultores. Por ejemplo, aunque en el Punjab los agricultores cultivan tomate con contratos formales, los patrocinadores no fijan cuotas. Los patrocinadores compran únicamente la cantidad que necesitan y dejan a los agricultores sin opción distinta a la de vender los excedentes en el mercado abierto a precios reducidos. Por tanto, el comprador tiene mucho mayor poder de negociación que los agricultores.

La venta de cuotas debe desestimarse pues es posible que el nuevo agricultor no cumpla con los criterios de selección y que la práctica conduzca a la corrupción. En todos los proyectos se presenta siempre un cierto grado de desgaste; algunos agricultores mueren, otros se retiran o venden su tierra y se trasladan a otros distritos. En tales situaciones, las administraciones usualmente transfieren el contrato a los miembros de la familia a designados por el contratista anterior, en el entendimiento de que el recién llegado cumple con las condiciones de selección.

Prácticas de cultivo

Cuando los patrocinadores suministran semillas, fertilizantes y agroquímicos, tienen el derecho a esperar que estos insumos se usen en las cantidades correctas. También tienen el derecho de esperar que los agricultores sigan las prácticas de cultivo recomendadas. Una preocupación especial es que los agricultores puedan aplicar agroquímicos ilegales o no autorizados, lo que puede generar residuos tóxicos con dramáticas repercusiones sobre las ventas de mercado. Es, por tanto, esencial que todos los agricultores contratados adhieran estrictamente a las políticas de insumos del proyecto. Los administradores y sus equipos de extensión deben hacer muchos esfuerzos para explicar a los agricultores por qué deben seguirse las especificaciones y recomendaciones sobre insumos.

Acuerdos para la entrega de la producción

Los acuerdos sobre acopio o entrega de productos por parte de los agricultores pueden variar ampliamente. Algunos proyectos estipulan que los agricultores deben llevar sus cosechas a las plantas de procesamiento en unas fechas determinadas; otros pueden incluir el uso del transporte para recoger los productos cosechados en puntos de compra localizados centralmente. Para las hortalizas frescas contratadas la práctica normal es la recolección en la puerta de la finca. Cuando se usa el transporte del patrocinador normalmente no existe costo para el agricultor. En la industria del azúcar se usa extensivamente el servicio de pequeños trenes; los agricultores llevan la caña que han cosechado a un punto central de carga desde el cual, pesada y comprada, es transportada hasta los molinos de trituración. Muchos contratos formales incluyen cláusulas que indican las obligaciones de ambos, los patrocinadores y los agricultores, en relación con la recolección y el despacho respectivamente. Como una práctica de rutina, los administradores y sus equipos de extensión deberían confirmar los acuerdos de despachos y recolección al comienzo de cada temporada y reconfirmarlos con anticipación a la cosecha.

Acuerdos sobre precios

Los acuerdos sobre pagos y precios son los componentes más discutidos y más delicados en todos los contratos de agricultura. La escogencia de cuál estructura de precios se ha de usar es influenciada por aspectos tales como si el cultivo es para el mercado local o para el externo, la naturaleza estacional de la producción y el grado de competencia en el sistema de comercialización. La aplicación de fórmulas transparentes de precios es crucial y el esbozo de una clara estructura de formación de precios y la organización de un método práctico de pagos estimulan la confianza y la buena voluntad. Existen varias formas de calcular los precios que se ofrecen a los agricultores y entre ellas se incluyen:

- precios fijos;
- precios flexibles;
- precios calculados con base en precios de entrega en el mercado;

- precios en consignación; y
- precios combinados.

Precios fijos. El método más común es el de precios fijos. La práctica consiste usualmente en ofrecer a los agricultores precios fijos al comienzo de cada temporada. En casi todos los casos los precios fijos están relacionados con las especificaciones de clasificación. En el cálculo de los precios existe la tendencia por parte de los patrocinadores a adoptar un enfoque cauteloso debido al peligro de las fluctuaciones en los precios de mercado. Generalmente, las fórmulas de precios fijos son las ideales para los patrocinadores; sin embargo, cuando existen salidas alternativas, los agricultores pueden considerar tales arreglos desventajosos si los precios aumentan en el mercado abierto. Para los administradores, las fórmulas de precios fijos son preferibles tanto para propósitos de presupuesto como de comercialización, aunque ellos siguen obligados a comprar el producto a los precios estipulados en el contrato aún si los precios del mercado abierto disminuyen por debajo de los precios fijados. La estructura de precios fijos es ampliamente usada por las tabacaleras y por las empresas que elaboran productos para enlatados. La Tabla 4 muestra una fórmula de precios fijos con base en peso específico y daños por plagas.

Tabla 4
**Estructura de precios y clasificación
de mandioca bajo contrato en Tailandia**

Categoría	Peso específico	Superficie dañada (%)	Estructura de precios
	Valores estándar	Estándar	Baht/kg
1	>17,6%	0,0%	7,30
2	>16,6-17,6%	0,0-1,0%	6,85
3	>15,6-16,6%	1,0-2,0%	6,40
4	>14,6-15,6%	2,9-3,9%	5,95
5	<14,6%	>3,0%	5,50

Fuente: Adaptada de información suministrada por Frito-Lay de Tailandia

Precios flexibles. Esta estructura se aplica a precios calculados con una fórmula relacionada con los cambiantes mercados local y global. Esta forma de definir precios es común en, por ejemplo, la industria del azúcar en la que el precio final pagado al agricultor se conoce solamente después de que el azúcar procesado ha sido vendido. Los agricultores son pagados con base en una fórmula que tiene en cuenta los costos de elaboración convenidos y otros costos del patrocinador, así como los precios mundiales en un determinado período. Los precios de los productos comercializados internacionalmente, para los cuales hay pocas categorías de calidad, si es que las hay, son fácilmente obtenibles y también deberían ser puestos a disposición de los agricultores. En Papua Nueva Guinea a los pequeños productores de palma de aceite que trabajan en fincas núcleo se les paga con base en esa fórmula, la cual es vigilada y aprobada por el gobierno. En Guyana, los productores de caña de azúcar reciben dos terceras partes de los rendimientos de la venta del azúcar y la fábrica recibe una tercera parte, para cubrir costos y utilidad.

En algunos casos, los agricultores y los patrocinadores pueden compartir en forma proporcional los aumentos en precios y en costos. En las Filipinas, por ejemplo, un contrato para cría de cerdos establece que los granjeros y la empresa dividirán por partes iguales los resultados, después de deducir los gastos convenidos con la empresa. Los gastos incluyen almacenamiento de alimentos, medicinas, un pago por comercialización y una comisión por reducción de peso entre el despacho del animal y su venta eventual. Tal acuerdo de compartir utilidades puede ser exitoso si el contratista es honesto y eficiente. Sin embargo, en otras circunstancias este sistema puede perjudicar seriamente a los agricultores poniéndolos a merced de una elaboración y una comercialización ineficientes. Siempre que los pagos dependan de mercados fluctuantes debe desarrollarse un mecanismo de arbitramento para salvaguardar los intereses tanto de los agricultores como de los patrocinadores.

Precios calculados con base en precios de entrega en el mercado. Los pagos hechos con base en los precios de entrega en el mercado pueden ser muy complejos y a menudo conducen a malos entendidos y disputas. Tal arreglo elimina las garantías de ingresos de los agricultores pero los habilita para

aprovechar completamente los altos precios del mercado. El principal problema con este enfoque es que patrocinadores y agricultores deben llegar a un común acuerdo sobre lo que es un precio relevante para la mejor calidad que el agricultor contratado espera producir. Esta forma de fijar precios es común en Tailandia en donde los pequeños promotores independientes actúan como agentes al amparo de contratos informales. Los agentes hacen acuerdos con grupos de agricultores para vender hortalizas frescas a los supermercados. Ellos recogen el producto en la puerta de la finca, arreglan el transporte hasta Bangkok y, después de que el producto ha sido vendido, pagan a los agricultores un porcentaje del precio final de venta. En la mayoría de los casos el sistema de precios del mercado abierto no es satisfactorio porque los agricultores no tienen control sobre el precio que reciben ni conocimiento de cómo se lo calcula

Precios en consignación. Los precios calculados después de que el producto ha sido comercializado y vendido pueden ser considerados como otra forma de precios de entrega en el mercado. Esta forma de pago es llamada normalmente “en consignación” y es usada principalmente por los pequeños promotores informales. En otro ejemplo de Tailandia, los promotores independientes hacen arreglos para suministrar al mercado productos en consignación. Ellos descuentan una comisión de los ingresos del agricultor y, al mismo tiempo, deducen los costos de semillas y fertilizantes entregados con anticipación a los agricultores. Los acuerdos de precios en consignación raramente se encuentran en proyectos de agricultura por contrato bien estructurados y, más bien, se los evita. La creciente importancia de los supermercados sugiere que cada vez más y más productos frescos serán entregados a precios predeterminados más bien que en consignación.

Precios combinados. Bajo este sistema se paga un precio base acordado al momento de la venta o al final de la temporada de cosecha. El precio final se calcula una vez que el patrocinador ha vendido el producto, y depende del precio que prevalezca en el mercado. Si el producto se vende en fresco, el segundo precio puede calcularse, normalmente, dentro de un mes. Cuando el producto es elaborado puede tomar mucho más.

Procedimientos de pago

La forma más conveniente de pago para todos los agricultores suele ser la de “plata en mano” inmediatamente después de la entrega de cualquier lote de su producción. Sin embargo, esto no siempre es posible, particularmente cuando los recursos del patrocinador son limitados, cuando el pago depende de la producción total después de la elaboración, o cuando el pago está basado en el precio que obtenga el patrocinador. También, puede suceder que la empresa tenga la obligación de pagar créditos entregados por los bancos a los agricultores con el respaldo del contrato como garantía. En la mayoría de los casos los pagos se hacen periódicamente a lo largo de la temporada, quizás entre dos y cuatro oportunidades, con el pago final después de la última cosecha.

Acuerdos sobre seguros

Las inversiones en agricultura siempre implican un riesgo. Las cinco razones más probables para que la inversión fracase son la mala administración del cultivo, las calamidades del clima, las epidemias de plagas, la caída del mercado y las fluctuaciones de precios. La propuesta estándar de los agronegocios para indemnizar las pérdidas en producción es el seguro de cosechas. Aunque los esquemas de seguros manejados por el gobierno demuestran con frecuencia que no son satisfactorios, se sabe de resultados exitosos en Mauritania, Filipinas y Chipre con programas de seguros que ofrecen un cubrimiento limitado del riesgo. También, cada vez hay más conciencia entre el sector privado sobre la importancia de estimular y promover el seguro de cosechas.²⁹ A medida que la agricultura involucrada en un contrato se hace tecnológicamente más avanzada, el rango de riesgos al cual está sujeta se vuelve más limitado. En muchos casos algo del riesgo que queda puede ser manejado con ayuda del seguro.

Para contratos temporales basados en un precio fijo pagadero en el momento de la cosecha, es improbable que los agricultores se vean afectados por la caída del mercado o las variaciones en los precios; sin embargo, son vulnerables a las pérdidas en producción causadas por factores humanos o climáticos.

²⁹ Roberts, R. J. A. y Dick, W. J. A., eds. 1991: 4-5 y 30-32.

Algunas autoridades clasifican las cuatro principales categorías de seguros de cosechas según el “grado de cubrimiento de riesgos”, como sigue³⁰:

- “fuerza mayor”;
- destrucción de activos especificados;
- falta de pago de créditos; y
- pérdida de producción e ingresos.

“*Fuerza mayor*”. Esta categoría abarca desastres naturales tales como sequía, inundaciones, granizo, tornados, ciclones, descargas eléctricas, ataques de insectos y de enfermedades que estén más allá del control de la administración. En India, por ejemplo, se han hecho esfuerzos para introducir contratos de seguros contra lluvia basados en la duración de los aguaceros, la falta de lluvias exacta y un programa de indemnizaciones previamente acordado.³¹ El grado de compensación del seguro por daño por inundación, tornado o granizo es difícil de establecer cuando solo hay daño parcial. Los cultivos de campo que han sido dañados por inundación parcial por granizo requieren un asesor experimentado e independiente, quien no solo tendría que evaluar las pérdidas en cantidad sino también la calidad del cultivo en el momento del daño. Algunos contratos pueden tener incluidas cláusulas de “fuerza mayor”, aunque tales cláusulas no son comunes.

Destrucción de activos especificados. Muchos agricultores aseguran, como cosa de rutina, sus casas, garajes, cobertizos para almacenamiento y clasificación. Los tractores y los implementos de la finca pueden ser asegurados contra daño y contra robo. Es esencial que los agricultores aseguren los hornos para curado cuando están cultivando tabaco bajo contrato. Si un proyecto de agricultura por contrato está bien establecido, la administración puede incluir, algunas veces, el seguro de casas y edificios de la finca no incluidos en el contrato como parte de la póliza global de protección (cubrimiento) del patrocinador, reduciendo de esta forma el costo de las primas para el agricultor.

³⁰ Mosely, P. y Krishnamurthy, R. en Mishra, P.K., 1996: 271.

³¹ Mishra, P.K., 1996: 274 (para que tales acuerdos funcionen efectivamente, los instrumentos de registro de lluvias deben estar seguros y protegidos de cualquier interferencia).

Falta de pago de créditos. En casi todos los proyectos, los patrocinadores adquieren la responsabilidad por los créditos entregados por la administración al agricultor por el cultivo contratado. Es por tanto importante que las entregas no se acumulen en deudas que el agricultor no esté en capacidad de pagar. Generalmente, los administradores permiten a los agricultores que no pueden pagar los créditos por factores climáticos o de otro orden, prorrogar estos hasta temporadas siguientes. Por supuesto, los patrocinadores tienen la opción de cubrir la falta de pago de los créditos de sus agricultores por medio de sus propios agentes de seguros.

Pérdida de producción e ingresos. Los seguros contra pérdida de producción e ingresos son costosos y complejos. Las pérdidas de producción son causadas por una combinación de factores contra los cuales es difícil asegurarse. Determinar quién es culpable cuando un cultivo es destruido por insectos es un ejemplo. ¿Fue “fuerza mayor”, o falta de los agricultores al no tomar medidas para controlar las plagas en el momento adecuado, o fue falta de la administración por no entrenar e instruir a los agricultores en el manejo de pesticidas?³² Existen también riesgos sociales que podrían causar pérdidas en los cultivos tales como el robo y el daño causado por animales. En el caso de daños a los cultivos causados por caballos, cabras o ganado, el equipo administrativo del proyecto hace el avalúo de la parte destruida. Si los propietarios de los animales no son agricultores contratados, los líderes de la comunidad local pueden, en algunos casos, negociar la compensación. Cuando son agricultores contratados, las divergencias sobre compensaciones pueden, a menudo, ser negociadas en los foros de agricultores.

Cuando existen contratos a precio fijo, aparentemente no hay riesgo para los agricultores en relación con el pago por sus cultivos. Si un mercado se derrumba, el patrocinador debería asumir, automáticamente, la pérdida. Sin embargo, en caso de que el patrocinador quiebre, los agricultores se verían permanentemente afectados. Cuando los contratos se hacen con base en precios flexibles o con base en precios de entrega en el mercado la estabilidad de los ingresos del agricultor siempre estará en riesgo. En teoría, el seguro de cosechas

³² Ray, P. K., 1981: 10.

y de los activos propiedad de los agricultores en los proyectos de agricultura por contrato está ganando terreno. Sin embargo, antes de aconsejar a los agricultores que consideren el seguro, debe hacerse un análisis de riesgos muy completo para determinar las ventajas económicas del seguro frente a los riesgos específicos aplicables al cultivo en particular.

Capítulo 5

Administración del proyecto

La mala administración puede llevar al fracaso de proyectos de agricultura por contrato potencialmente promisorios. El capítulo revisa los aspectos administrativos de la coordinación y apoyo a la producción de los agricultores y a la entrega de las cosechas al patrocinador.

La coordinación de la producción debe promover ...

- *La identificación de áreas adecuadas para producción y el suministro de fácil acceso para el transporte y otros apoyos*
- *Selección de agricultores. Los criterios variarán de acuerdo con el cultivo y la intensidad de la relación contractual*
- *Formación de grupos de trabajo. A pesar de que no son esenciales, tales grupos pueden ser valiosos para el suministro de servicios de extensión, entrega de insumos y recolección de la cosecha*
- *Arreglos para el pedido y abastecimiento de insumos y concesión de crédito a los agricultores*
- *Planeación del apoyo logístico para la entrega de insumos y transporte de la producción*
- *Arreglos para la compra de la producción de acuerdo con el contrato, especialmente para que el agricultor pueda verificar pesos y calidades.*

La administración de la agronomía incluye ...

- *Servicios de extensión. El personal debe estar completamente familiarizado con el producto y, preferiblemente, tener conocimiento de la región*

- *Transferencia de tecnología, con conocimiento de los problemas de adaptación que los pequeños agricultores puedan enfrentar*
- *El uso de programación de cultivos para asegurar la correcta distribución del tiempo y la adecuada secuencia de las actividades contractuales*
- *Entrenamiento para los agricultores y el personal de extensión, e investigación de variedades y prácticas de cultivo*

Las relaciones agricultor-administración deben ser mantenidas y fortalecidas prestando atención a ...

- *Foros agricultor-administración, que unen las dos partes o a sus representantes para interacción y negociación y pueden evitar muchos de los problemas causados por la falta de comunicación*
- *Las relaciones entre géneros, que pueden ser adversamente afectadas por la agricultura por contrato, a través de ...*
 - *Pagos a los hombres por trabajo hecho en gran parte por las mujeres*
 - *Conflictos en las exigencias de los contratos y las prioridades de las mujeres en relación con los cultivos de pancoger*
- *Participación en asuntos de la comunidad, lo que ayuda a crear una atmósfera positiva de asociación. Esto puede incluir la participación en eventos sociales y el suministro por parte del patrocinador, de infraestructura local en pequeña escala.*

Introducción

La mala administración puede ser la causa de que proyectos de agricultura por contrato potencialmente promisorios puedan fallar. Este capítulo describe los pasos que los administradores deben dar con el fin de coordinar las actividades de producción y la entrega de productos por parte de los agricultores a las instalaciones de elaboración y/o de comercialización. Debe darse importancia a la necesidad de adelantar todas las actividades en forma transparente y participativa de forma tal que los agricultores entiendan completamente sus obligaciones y las de la administración. Para alcanzar esto es esencial que se mantengan relaciones armoniosas entre la administración y los agricultores contratados.

COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Antes de que comience la producción es necesario adelantar una serie de actividades específicas de administración y de organización. Los aspectos claves que los administradores deben manejar con anticipación, son:

- identificación de las áreas adecuadas para la de producción;
- selección de los agricultores;
- formación de grupos de trabajo;
- suministro de insumos materiales;
- suministro de apoyo logístico; y
- compra del producto

Identificación de áreas adecuadas para la producción

Después de la selección de un ambiente físico y social adecuado (Capítulo 2), la administración debe seleccionar entonces las áreas específicas que le puedan proporcionar fácil acceso para los servicios logísticos y de extensión. Usualmente es importante, para los agricultores bajo contrato, que se les sitúe relativamente cerca de las instalaciones de elaboración o empaque de la empresa. Esto permite no solo que los productos perecederos sean elaborados sin demora, sino también que el personal técnico, de extensión y de administración esté ubicado en lugar centralizado. La materia prima para muchos cultivos (por ejemplo, palma de aceíta, hoja de té, caña de azúcar) es

mucho más voluminosa que el producto terminado y, mediante la localización de las instalaciones de elaboración más cerca de los productores de la materia prima, los costos de transporte pueden minimizarse.

Sin embargo, hay situaciones en las que es más práctico dispersar la producción a lo largo y ancho de un área mayor. Esto puede suceder cuando los agricultores están situados en muchos distritos y canalizan su producción hacia un número de unidades de producción controladas por un único patrocinador. La distribución del cultivo en diferentes áreas puede reducir también el riesgo de fracaso total del cultivo debida a enfermedades o al comportamiento irregular del tiempo. Tal estrategia ayuda a garantizar un abastecimiento regular para la elaboración y la comercialización. En muchos casos es más conveniente que los funcionarios de extensión residan en el área de su responsabilidad o cerca de ella. Muchas veces las áreas más ventajosas para la siembra de cultivos no son las localidades más lógicas para instalar una fábrica. Las hortalizas para enlatado pueden, algunas veces, ser cultivadas a grandes distancias de la planta. Un enlatador en Filipinas organizó agricultores distribuidos en una zona amplia para sembrar maíz tierno y aprovechar las ventajas de los cambios climáticos con el fin de obtener regularidad en el abastecimiento a lo largo de todo el año. En Kenia se cultivan habichuelas (vainitas) verdes a distancias entre 150 y 200 kilómetros de la planta de enlatado porque el clima en el área de producción permite su cultivo bajo condiciones de secano. Cuando se seleccionan varias áreas de producción, todas deben estar en capacidad de dar suficiente producción para asegurar que los servicios suministrados a los agricultores puedan llevarse a cabo al costo más económico.

Selección de los agricultores

Escogidas las áreas de producción, el siguiente paso es seleccionar los agricultores. Los administradores deben decidir a cuántos agricultores ofrecerles contratos, así como los criterios para esta selección.

Los agricultores pueden ser aproximados individualmente a través de las oficinas de los departamentos de agricultura, de los líderes de la comunidad y de las cooperativas de agricultores, o mediante invitación pública a presentar solicitud. Los criterios de selección deben estar basados inicialmente en una evaluación de la adaptabilidad de la tierra del agricultor y de la confirmación

de la seguridad de su tenencia. Si aquellas dos condiciones se cumplen, es necesario hacer una evaluación de la supuesta experiencia agrícola del contratista, los antecedentes de producción anterior, el deseo de cooperar y los alcances de la mano de obra familiar. Toda evaluación de selección debe tener en cuenta la complejidad de la economía familiar y examinar cómo el cultivo contratado puede ser incorporado dentro de la combinación agrícola total del agricultor.

Los líderes de la comunidad y los funcionarios del gobierno local son, por lo general, fuentes confiables del conocimiento de las capacidades y actitudes de los agricultores en sus aldeas y distritos. Los administradores deben ser conscientes, sin embargo, de que las pequeñas rivalidades y los amplios compromisos familiares son una característica de algunas sociedades rurales. La selección del agricultor, por tanto, debe ser hecha bajo la propia intuición del administrador y la evaluación independiente disponible. En el caso de la producción de habichuelas verdes, mencionado antes, la fábrica se sirve de la administración pública local, oficinas públicas de extensión agrícola, y su propio equipo de campo para escoger los agricultores. Los criterios usados para la selección son el tipo de suelo, la experiencia agrícola, la competencia y confiabilidad de los agricultores, combinadas con su habilidad para cooperar con otros.

Mientras que los errores en la selección de algunos agricultores pueden causar resentimiento, la escogencia arbitraria de agricultores que no producen ni las cantidades ni la calidad deseada puede ser comercialmente desastrosa. En un proyecto en Tailandia, por ejemplo, el proceso de selección de agricultores para cultivar hortalizas para enlatado fue considerada como muy laxo. Como existía alta demanda por el producto y escasez de tierras, la empresa aceptó prácticamente a todos los agricultores. Aún más, los formatos de solicitud fueron distribuidos después de que la mayoría de los agricultores habían firmado sus contratos, práctica que creó una atmósfera de confusión e incertidumbre.³³ Los administradores deberían, siempre que fuera posible, verificar que el potencial de producción de cualquier distrito esté por encima de sus necesidades, con el fin de lograr flexibilidad para escoger los agricultores más calificados.

³³ Laramée, P. A., 1975: 48, 56.

Es probable que el criterio de selección de agricultores varíe de acuerdo con la clase de cultivo. Estándares menos rigurosos pueden adoptarse para cultivos temporales de corto plazo en los que los agricultores que fallan en su desempeño pueden ser excluidos de los contratos subsiguientes. Para cultivos permanentes, sin embargo, es necesario un compromiso a largo plazo y por tanto los patrocinadores necesitan estar seguros de la confiabilidad de los agricultores y de su habilidad para continuar cultivando durante muchos años. En un proyecto de palma de aceite en Ghana, por ejemplo, la mayoría de los agricultores escogidos eran “veteranos” con más de veinticinco años de experiencia. Esto permitió una composición de edad y de estado civil que permitía pensar en que habría restricciones para la producción futura porque había pocos agricultores jóvenes y estaban restringidos al trabajo familiar urgente únicamente.³⁴ Los esquemas de asentamiento en un contexto de finca núcleo conllevan el riesgo de que los agricultores no se sientan felices en el nuevo ambiente y deseen regresar a sus antiguos hogares. Los rigurosos procedimientos de selección pueden minimizar tales riesgos, aunque no evitarlos del todo.

Productos como maíz, algodón, tabaco y hortalizas, se cultivan bajo contratos que normalmente se revisan y renegocian cada temporada. La revisión periódica permite hacer ajustes técnicos y de precios al comienzo de cada temporada, registrar nuevos agricultores y, cuando se justifica, reducir las cuotas de agricultores que son poco productivos hasta niveles que ellos puedan manejar en forma razonable. Cuando un agricultor necesita usar mano de obra externa se requerirá una evaluación sobre la disponibilidad de tal mano de obra y sobre la capacidad del agricultor para manejarla.

Formación de grupos de trabajo

Aunque usualmente una empresa negocia directamente con los agricultores a través de los servicios de extensión, puede ser ventajoso organizar a los pequeños agricultores en grupos. Tales agrupamientos pueden cumplir una serie de funciones tales como asumir responsabilidad conjunta para créditos o anticipos en efectivo, supervisar el uso de insumos y hacer arreglos para la

³⁴ Dadleh, C. K., 1994: 202-204.

entrega de insumos y recolección de la producción después de la cosecha. Los grupos formalmente organizados pueden constituirse en unidades adecuadas para la entrega de los servicios de extensión. En Malawi, por ejemplo, los cultivadores de té cobijados por un contrato son divididos en veintiún grupos. Cada uno tiene un comité responsable por asuntos tales como el arreglo de controversias, asegurar que los miembros sigan las prácticas de cultivo recomendadas, y obrar de acuerdo con las condiciones del contrato. Algunos arrendatarios cultivadores de tabaco en Malawi también son divididos en grupos, con un líder para cada grupo encargado de organizar las actividades conjuntas, incluyendo las de los semilleros y las de conservación del suelo. Los agricultores aplican en grupo el fertilizante a sus campos con el fin de evitar la desviación del uso del mismo hacia pequeños huertos o hacia el mercado abierto.

La más grande compañía algodonera de Zimbabwe suministra insumos a grupos de agricultores formados autónomamente. Si uno de los miembros falla todo el grupo es sancionado, de forma tal que existe un incentivo para la vigilancia mutua con el fin de asegurar el pago. Los grupos con altas tasas de pago reciben recompensas en dinero. Por otra parte, aquellos que fallan en pagar son perseguidos rápidamente y sus bienes pueden ser embargados. Originalmente, la empresa estableció grupos con un mínimo de cincuenta agricultores, pero la experiencia ha demostrado que son muchos y ahora trabaja con un máximo de veinticinco agricultores por grupo. Una empresa que exporta vainilla de Uganda trabaja por medio de grupos de agricultores organizados en asociaciones locales. Las asociaciones juegan un papel de liderazgo en la selección de los agricultores indicados, en el cubrimiento de los créditos y en el acopio de vainilla para su compra.³⁵ En forma similar, el Recuadro 12 presenta un ejemplo de grupos de agricultores o asociaciones que controlan la producción, con el contacto directo del patrocinador con los agricultores únicamente cuando se adelantan programas de entrenamiento.

Suministro de insumos materiales

El suministro de insumos materiales a los agricultores es un importante componente de la agricultura por contrato. Antes del comienzo de cada

³⁵ Springfellow, R., Lucey, T. y McKone, C., 1996: 28.

Recuadro 12**El papel de los grupos de agricultores en Colombia**

La empresa Passicol de Colombia contrata la producción de mora, maracuyá y papaya con 14 grupos o asociaciones de trabajo que congregan aproximadamente 400 agricultores. La empresa tiene un acuerdo con estos grupos o asociaciones de agricultores, las que a su vez subcontratan con sus miembros.

La empresa no tiene tratos directos con los agricultores en lo que a producción se refiere. El papel de las asociaciones es:

- suministrar insumos a los agricultores;
- recoger toda la producción de los agricultores;
- garantizar a la empresa la entrega del volumen contratado;
- suministrar infraestructura para almacenamiento y clasificación de la producción; y
- hacer los arreglos de financiación para los agricultores con instituciones públicas y privadas.

Las asociaciones descuentan costos administrativos y gastos generales de los pagos que hace la empresa, antes de arreglar cuentas con los agricultores.

temporada, los administradores deben calcular las necesidades de fertilizantes y pesticidas para cada agricultor con base en sus cuotas de producción. Las entregas de material pueden, ocasionalmente, comprender hasta los bueyes o caballos de tiro, arados, equipos aspersores, pequeñas bombas de riego y otras herramientas agrícolas accesorias. Los tractores y la maquinaria pesada también pueden ser entregados con anticipación a los agricultores que hayan probado buenos registros de desempeño. Algunas veces los patrocinadores garantizan a los bancos y a las agencias de crédito el pago de las cuotas de crédito para compra de equipo pesado. Tales pagos son deducidos de los anticipos de cosecha del agricultor y, naturalmente, pueden ser dilatados por varios años.

Recuadro 13**Asociación de cultivadores en Kenia**

Un proyecto multipartito en Kenia, la Mumias Sugar Company (MSC), que fue constituida por una multinacional, la Commonwealth Development Corporation (CDC) y el Gobierno keniota, promovió activamente una asociación de cultivadores que eventualmente asumió las responsabilidades administrativas normales de un patrocinador. El consejo directivo de la asociación, compuesto por cuatro representantes de los cultivadores, tres representantes del gobierno, uno de la MSC y otro de la CDC.³⁶ Siguiendo las disposiciones de la Mumias Outgrower Company, la asociación asumió la administración de la contabilidad del proyecto y las negociaciones entre agricultor y patrocinador, y se constituyó en foro para controversias, mientras que la MSC mantuvo las responsabilidades de la agronomía del cultivo, el transporte y la elaboración.³⁷

Otras funciones de la asociación incluían:

- representación de los miembros de la asociación;
- suministro de crédito para la producción de caña de azúcar;
- compra y distribución de insumos agrícolas;
- arreglo de todas las transacciones financieras asociadas con la producción de caña de azúcar; y
- el establecimiento de fondos de previdencia para los cultivadores bajo contrato.

El Anexo 1 presenta un ejemplo de políticas de anticipos de efectivo y materiales de un patrocinador en un proyecto con un alto nivel de insumos materiales.

Todos los insumos deben ser solicitados y entregados al agricultor con suficiente anticipación a la siembra o trasplante. El procedimiento

³⁶ Glover, D. y Kusterer, K., 1990: 105.

³⁷ Adaptado de Goldberg, R. Y Mc Ginty, R., editores, 1979: 557-8.

administrativo normal para el equipo de administración es el de mantener un estado de cuentas para cada agricultor indicando los abonos por compra de producción y los cargos por avances de material. El método normal de pago de los insumos y de otros servicios suministrados establece que los anticipos deben ser deducidos antes del pago final. La determinación de los costos de los insumos y de los servicios de producción puede ser un aspecto delicado y los patrocinadores no deben cobrar precios superiores a los que prevalecen en el mercado. Cuando los patrocinadores compran insumos a granel para entregarlos a los agricultores, deben explicar claramente a estos los cargos que impongan por manejo y transporte. Los cobros que se hagan a los agricultores por servicios tales como arado y cosecha, no deben ser aumentados para cubrir la ineficiencia de la administración. Cuando exista la disponibilidad, los agricultores deberían tener la opción de hacer uso de servicios comerciales de arado, siempre y cuando ellos sean más baratos que los ofrecidos por la empresa. Cuando se emplean contratistas externos es responsabilidad del equipo de extensión asegurarse de que el trabajo cumpla con los estándares requeridos. Es práctica normal que la administración pague el costo del servicio a los tractoristas contratados una vez el trabajo haya sido aprobado, y que después cargue ese costo a las cuentas de los agricultores.

En Ghana, las compañías algodonerías acostumbraban suministrar “gratuitamente” los insumos a los agricultores y posteriormente les ofrecían un precio relativamente bajo por la semilla de algodón, con el fin de recuperar los costos. Sin embargo, se encontró que esta práctica no era satisfactoria ya que, en efecto, mientras más producía el agricultor más tenía que pagar, y las empresas pronto cambiaron el sistema y empezaron a deducir los anticipos a cada agricultor.³⁸ La idea de pagar un precio bajo por el producto para recuperar el costo de los insumos suministrados a crédito no es nueva. Por ejemplo, fue ampliamente practicada por juntas de exportación de productos en mucha parte del África.

Suministro de apoyo logístico

Otra función clave de la administración es la de organizar la distribución de los insumos, la entrega de contenedores (bolsas, cajas, eslingas, etc.) y el estricto

³⁸ Shepherd, A. W. y Farolfi, S., 1999:33, citando a Coulter, J., Styringfellow, R. y Asante, ER. O., 1996.

cronograma del transporte, especialmente en tiempo de cosecha. Esta es un área vital para la administración porque los problemas logísticos amenazan tanto la rentabilidad del patrocinador como las relaciones entre este y el agricultor. En Filipinas, por ejemplo, el patrocinador de un contrato de cría de pollos para asar tuvo problemas porque el abastecedor del alimento tenía, a veces, dificultades para asegurar que este llegara a las granjas en las fechas programadas. Los administradores de las granjas se veían obligados a reducir la cantidad de alimentos, lo que causaba canibalismo entre las aves, o a comprar alimentos sustitutos, que posiblemente no contenían la misma fórmula de ingredientes y suplementos alimenticios. También hubo problemas causados por la tardía recolección de aves comercializables debida a la mala programación del servicio de transporte. Además, hubo reclamos por hurto de aves vivas y de alimento por parte de empleados de la empresa.

Pueden surgir problemas especiales cuando una producción requiere ser elaborada inmediatamente después de haber sido cosechada. Entre tales productos se incluyen el té, la caña de azúcar, el tabaco y algunas hortalizas para enlatado. En Malawi, el té cultivado por pequeños agricultores fue rechazado por encontrarse marchito en exceso debido a fallas de la empresa para suministrar transporte inmediatamente después de la cosecha. La empresa estaba obligada a comunicar a los agricultores su incapacidad para suministrar transporte en las fechas programadas, pero, con frecuencia, esto no se hizo. Aunque hubo negligencia por parte de la empresa, no hubo pago de compensación alguna. Una situación similar surgió en la industria de la caña de azúcar en Kenia. La empresa azucarera suministra el transporte pero es responsabilidad de los agricultores asegurarse de que su caña de azúcar sea despachada dentro de las setenta y dos horas después de su corte. El ineficaz apoyo logístico alterará, inevitablemente, las relaciones con los agricultores y reducirá la viabilidad de los proyectos.

Compra del producto

La administración debe estar segura de que su equipo está disponible para comprar la producción a los agricultores tal como está programado. Deben hacerse esfuerzos significativos para evitar la corrupción en el proceso de compra. Los agricultores deben estar en posibilidad de verificar el peso de la

producción que van a vender al patrocinador. También, cuando el producto es rechazado sin que el agricultor se encuentre presente, inevitablemente surgen sospechas. Bajo ninguna circunstancia, el patrocinador debe disponer del producto rechazado sin dar antes al agricultor la oportunidad de inspeccionarlo. Dependiendo de las circunstancias, la compra puede hacerse a puerta de finca, en los lugares centralizados de compras o algunas veces en la planta de elaboración. La mayor parte de los productos frescos deben ser comprados inmediatamente después de la cosecha o de la elaboración en la finca de manera que estén en la condición más favorable de presentación. Cuando la compra se hace en la planta de elaboración a menudo se tienen dificultades con la devolución de los productos rechazados al agricultor. Sin embargo, el equipo de extensión debería notificar a los agricultores las razones por las cuales su producto haya sido rechazado y ofrecerles la oportunidad de visitar la planta para inspeccionar la entrega rechazada. Los buenos administradores se aseguran de que los agricultores o sus representantes estén presentes cuando se compra la producción.

ADMINISTRACIÓN AGRONÓMICA

En China, una gran empresa conjunta que vinculaba a más de 23,000 agricultores dejó de funcionar después de siete años debido a la incapacidad de la administración para organizar y dirigir las prácticas de cosecha y clasificación. Es importante, por tanto, que los administradores no sólo formen equipos competentes de extensión, sino también que preparen programas efectivos de producción. Durante la temporada de producción, es esencial la supervisión de todas las actividades de cultivo por parte de los servicios de extensión, especialmente para tener seguridad de que ciertas prácticas recomendadas son compatibles con la habilidad de los agricultores para ponerlas en funcionamiento. Entre los factores significativos del desempeño de cualquier proyecto se incluyen:

- servicios de extensión de campo;
- transferencia de tecnología;
- programación de cultivos; y
- entrenamiento e investigación.

Servicios de extensión de campo

El personal de extensión empleado en proyectos de agricultura por contrato es usualmente la clave de enlace y de contacto directo entre la administración del patrocinador y los agricultores. Ese personal requiere una serie de habilidades claves, entre las que se incluyen:

1. Un amplio conocimiento de los cultivos o animales objeto del contrato.
2. Una comprensión delicada y amable de los aspectos sociales, idioma y prácticas agrícolas de las comunidades con las que se trabaja.
3. Habilidad para comunicarse en forma efectiva con agricultores y para organizar y administrar los programas de cultivo y procedimientos de compra honestos e imparciales.

También deben poseer conocimientos de agronomía, técnicas de administración de fincas, y de las capacidades potenciales de los agricultores con quienes trabajan. Cuando se selecciona el personal de extensión, deben considerarse las aptitudes del personal y las calificaciones esenciales de cada aspirante. En proyectos más grandes, los directivos del equipo de extensión y los agrónomos de campo deberían tener, por regla general, educación de nivel superior. El personal subalterno puede ser reclutado entre las comunidades agrícolas locales. Aunque puede faltarles educación, ellos tendrán la ventaja de contar con el conocimiento de la localidad, y el personal de campo conseguido entre las familias locales puede tener un efecto positivo en las relaciones patrocinador-agricultor. Por el contrario, como resultado de las estrechas relaciones con familias numerosas y cercanas existe la oportunidad de que la distribución de cuotas y las prácticas de compra se corrompan.

El Anexo 6 hace un perfil de las distintas tareas que se espera sean adelantadas por un trabajador de extensión. Primero, el equipo de extensión debe conseguir la credibilidad y confianza de los agricultores que ellos asesoran con el fin de poner exitosamente en práctica las políticas del patrocinador. Será entonces mucho más fácil para ellos administrar los estrictos procedimientos reglamentarios que con frecuencia se requieren para mantener los estándares de calidad y la uniformidad del producto.

El despliegue del equipo de extensión puede variar considerablemente. En el Pacífico una compañía que compraba maíz, tabaco, hortalizas y exportaba papaya, destinaba un oficial de campo por cada 55 agricultores. En un proyecto de arroz en Africa Occidental cada oficial de extensión supervisaba 300 agricultores, mientras que una empresa conjunta en China destinaba un técnico por cada 500 agricultores.³⁹ El grado de responsabilidad del equipo de extensión de campo depende de la estructura del proyecto en la que el número de agricultores por cada extensionista depende principalmente de la clase de proyecto. Los cultivos de caña de azúcar y de cereales necesitan una menor proporción. Los cultivos intensivos que necesitan constante supervisión son los de flores cortadas, hortalizas y tabaco. Además de su trabajo de coordinar a los agricultores, el mayor reto para el personal de extensión es probablemente el de estimular la participación del agricultor en la toma de decisiones al tiempo que se conservan positivas las relaciones patrocinador-agricultor.

Transferencia de tecnología

Los agricultores aceptarán nuevas técnicas únicamente si las adaptaciones conducen a rendimientos más altos y/o al mejoramiento de la calidad y si el costo de tales técnicas es suficientemente compensado por ingresos más altos. La introducción de tecnologías puede causar problemas de adaptación cultural a los pequeños agricultores, aun cuando estas tecnologías constituyen a menudo los más importantes beneficios del contrato. Un ejemplo de este caso surge de la industria del banano en América Central. Se encontró que el potencial para conseguir aceptación de la nueva tecnología fue mayor entre los agricultores que tenían poco o ningún conocimiento del cultivo.⁴⁰ Los nuevos cultivadores no tenían ideas preconcebidas sobre cómo cultivar banano, así que rápidamente aceptaron la nueva tecnología. Los administradores y los agrónomos deberían considerar los siguientes cuatro interrogantes antes de transferir tecnología por medio de su personal de extensión:

1. *Capacidad intelectual:* ¿Tienen los empleados la habilidad para transferir los cambios apropiados?

³⁹ Carney, J. A., 1994: 170.

⁴⁰ Glover, D., 1983: 434.

2. *Factibilidad técnica*: ¿Están los agricultores inclinados a aceptar nuevas técnicas?
3. *Viabilidad económica*: ¿Es la adaptación muy costosa, compleja y riesgosa para el agricultor?
4. *Aceptabilidad cultural*: ¿Afecta el cambio las prácticas agrícolas generales del agricultor?

Recuadro 14

Administración y transferencia de tecnología en India

Informes sobre producción de tomate bajo contrato indicaban que tanto los rendimientos como los niveles de ingreso aumentaron debido a la agricultura por contrato. Las razones para el éxito del proyecto fueron identificadas como sigue:

- Se adoptaron variedades resistentes a enfermedades.
- Hubo apoyo de agencias científicas locales.
- Se aplicaron prácticas adecuadas en los semilleros.
- Los patrocinadores introdujeron prácticas adecuadas de manejo de cosechas.
- Se dispersaron los contratos en distintas localidades para minimizar el riesgo.
- El personal de extensión fue responsable de seguir de cerca el cultivo durante todas las etapas.
- Se alentó a los agricultores a que fijaran sus propias cuotas.
- Los excesos de oferta se controlaron de especificando las cantidades requeridas con suficiente anticipación a la cosecha.
- Los agricultores ayudaron en la redacción de estándares de calidad.
- Los contratos de los “defraudadores” fueron cancelados.
- Suficiente y adecuado almacenamiento en frío estuvo disponible durante la época de fuera de temporada para permitir el procesamiento a lo largo de todo el tiempo.

El proceso de introducir nueva tecnología pasa normalmente por una serie de etapas, como sigue:⁴¹

1. *Conocimiento*: Esta es la etapa en la que los conceptos de ajustes son introducidos por los agrónomos de los patrocinadores al equipo de extensión. Las consecuencias de estas adopciones son, a su turno, explicadas a los agricultores y sus representantes.
2. *Beneficio*: A menudo es necesario llevar a cabo ensayos de campo con el fin de evaluar los beneficios de la nueva tecnología antes de que esta sea adoptada por los agricultores. Tales ensayos deberán estimular en forma realista las condiciones que enfrentan los agricultores en las zonas contratadas o llevados a cabo por agricultores contratados seleccionados por medio de muestra. Los patrocinadores no deberán hacer inversiones considerables ni estimular a los agricultores a hacerlo a menos que existan serias indicaciones de que los ajustes serán rentables.
3. *Puesta en marcha*: Este proceso incluye la extensión de los ajustes a los agricultores por medio de demostraciones de campo, parcelas de ensayo y conferencias dictadas por los equipos técnico y de extensión.
4. *Evaluación*: Las evaluaciones de los rendimientos y calidad demostrarán a agricultores y trabajadores de extensión la importancia del ajuste. Tales evaluaciones son especialmente importantes cuando se adoptan nuevas variedades. Los agricultores que han obtenido buenos resultados de una variedad particular pueden estar reacios a sembrar una diferente que puede rendir menos pero que tiene otras características importantes, tales como un alto grado de tolerancia a las enfermedades.

Programación de cultivos

La programación se refiere a la distribución de actividades específicas y a la secuencia en que esas actividades se llevan a cabo. Este aspecto es importante con el fin de ajustar el proyecto al modelo de comportamiento del clima y para asegurar un abastecimiento regular y consistente del producto a las instalaciones

⁴¹ Adaptado de Lionberger, H. E., 1960: 3.

de elaboración o empaque del patrocinador. La programación eficiente es vital cuando la producción de miles de agricultores tiene que ser sincronizada para fines de riego, el logro de calidad uniforme en el cultivo y la organización del transporte en la cosecha. Las capacidades de elaboración pueden aumentarse apreciablemente, por ejemplo, poniendo en marcha el trasplante escalonado. Esto puede permitir a los agricultores sembrar dos campos en la misma temporada, quizás con solo cuatro semanas de diferencia.

El personal de extensión tiene la responsabilidad de programar la siembra de los semilleros, el trasplante de los semilleros y el cultivo y cosecha del producto contratado dentro de una temporada climática definida y en armonía con los propios regímenes de cultivo de los agricultores. Al comienzo de cada temporada, la administración, el equipo de extensión y los agricultores deberían discutir y confirmar todos los programas de las actividades planeadas. Los administradores presentarían a los agricultores, antes de la primera siembra, la secuencia y distribución de cada actividad del cultivo. La Tabla 5 da un ejemplo de un programa de cultivo y de las distintas actividades que deben ser emprendidas por agricultores y administración para asegurar que las condiciones definidas en el contrato se cumplan.

Los estrictos sistemas de administración impuestos por los programas de cultivos pueden cambiar la rutina de trabajo de los agricultores. Esto puede alterar las relaciones sociales, la división del trabajo por género y el control y uso de la tierra y recursos de la finca. Los agricultores pierden necesariamente el derecho a algún grado de autonomía cuando aceptan condiciones del contrato y cronogramas muy exigentes, pero ellos lo hacen en espera de mayores recompensas económicas.

Entrenamiento e investigación

La administración puede pensar en organizar los programas de entrenamiento para el equipo de extensión y los agricultores en forma de conferencias corrientes y días de campo así como por medio de parcelas de demostración. El entrenamiento para el personal directivo puede darse por medio de conferencias bajo techo y de visitas de profesores de instituciones científicas o de cursos externos de entrenamiento.

Tabla 5
Programación de cosecha
para tabaco curado al humo bajo contrato

Actividad	Distribución de tiempo	Observaciones
Planeación del cultivo	Noviembre - Diciembre	Responsabilidad de la administración
Registro anual de los agricultores y foro	Diciembre - Enero	Administración-agricultores
Selección del campo	Diciembre - Enero	Responsabilidad de la administración
Preparación del campo	Febrero - Abril	Especificación del contrato 1
Foro pre cultivo agricultores-administración	Comienzos de Febrero	Administración-agricultores
Preparación de semilleros	20 de Febrero - 15 de Mayo	Especificación del contrato 2
Control de enfermedades y plagas	20 de Febrero - 31 de Julio	Especificación del contrato 3
Aporques – aplicación de fertilizante	1 de Abril - 30 de Abril	Especificación del contrato 4
Foro pre siembra agricultores-administración	Fines de Abril	Administración-agricultores
Trasplante	1-10 de Mayo	Especificación del contrato 5
Cultivo del campo y Control de malezas	1 de Mayo - 31 de Julio	Especificación del contrato 6
Riego	Cuando se requiera	Especificación del contrato 7
Foro pre cosecha agricultores-administración	Comienzos de Julio	Administración-agricultores
Cosecha	15 de Julio - 10 de Octubre	Especificación del contrato 8
Clasificación y compra	15 de Julio - 15 de Octubre	Especificación del contrato 9
Control de residuos en el campo	1 a 15 de Octubre	Responsabilidad del agricultor
Foro de fin del cultivo agricultores-administración	Octubre	Administración-agricultores

Fuente: Con base en Eaton, C. S., 1996b: 127.

Solamente cuando los agentes de extensión hayan adquirido un completo conocimiento de los productos apropiados y un entendimiento de sus responsabilidades administrativas, estarán realmente en posición de transferir tecnología a los agricultores.

Son varias las formas como el entrenamiento de los agricultores puede realizarse. Las visitas de rutina de inspección de la finca por parte del equipo de extensión puede, usualmente, incluir un elemento de transferencia de tecnología. Reuniones más formales con los grupos de agricultores encabezadas por directivos de extensión y personal de investigación pueden realizarse para concentrar al mismo tiempo las actividades pertinentes, es decir, siembra, trasplante, fertilización, control de enfermedades y plagas o cosecha. Puede haber necesidad de hasta seis de tales reuniones en una misma temporada. Cuando se explican los aspectos potencialmente polémicos, tales como los estándares de clasificación y los procedimientos de compra, es aconsejable que también asistan los administradores del proyecto. Otra forma de demostrar métodos agrícolas innovadores y variedades mejoradas es teniendo días de campo en parcelas de ensayo de los patrocinadores o en los campos de los agricultores líderes. Los administradores y el personal de investigación pueden dar charlas y debe estimularse a los agricultores para que en ellas manifiesten sus experiencias positivas y negativas con las nuevas adopciones.

Todos los cultivos agrícolas necesitan algún grado de investigación en aspectos tales como la conducta de la variedad, prácticas de cultivo, y dosis y métodos de aplicación de fertilizantes y pesticidas. Cuando una operación es suficientemente grande puede sostener su propio programa de investigación. Las empresas más pequeñas y los promotores individuales deben, por lo general, apoyarse en los servicios de investigación gubernamentales o de otras industrias. En la práctica, la mayoría de los proyectos tienen una agenda limitada de investigación, la cual está enfocada principalmente hacia preparación de semillas, parcelas de demostración y enseñanza.

RELACIONES AGRICULTOR-ADMINISTRACIÓN

Tal como se enfatizó antes, el desarrollo y el mantenimiento de una relación positiva entre la administración y los agricultores es crucial para la estabilidad de cualquier proyecto. Los incentivos adecuados, los pagos oportunos, los servicios de extensión eficientes, el suministro oportuno de apoyo logístico, y los nexos de buena comunicación entre administración y agricultores juegan todos un rol central en este proceso.

Es esencial el establecimiento de foros que promuevan el diálogo agricultor-administración sobre aspectos tales como especificaciones del contrato, necesidades agronómicas y rectificación de malos entendidos y conflictos. Mientras que la mayoría de las estructuras de contratos son de necesidad jerárquica por naturaleza, la participación del agricultor es esencial. Los foros constituyen un canal para que los agricultores experimentados contribuyan con la estructura de los contratos y ayuden con recomendaciones sobre las especificaciones locales. Es posible también que los administradores tengan que dar charlas sobre aspectos sociales e identificar cómo ellas pueden contribuir positivamente con la vida social y cultural de la comunidad. Este enfoque no puede ser visto como una alternativa para hacer una supervisión efectiva sino como una medida complementaria.⁴² Los tres más importantes aspectos que deben considerar los administradores son:

- foros agricultor-administración;
- relaciones hombre-mujer; y
- participación en los asuntos de la comunidad.

Foros agricultor-administración

Los grupos intermediarios que ligan la administración con los agricultores para propósitos de negociación e interacción son necesarios en todos los contratos. La falta de comunicación entre agricultores y administradores puede conducir a conceptos erróneos, malos entendidos y, finalmente, a enfrentamientos y conflictos. Con la creación de foros agricultor-administración o de canales similares, los patrocinadores pueden negociar los contratos con los agricultores en forma directa o a través de sus representantes.

Las organizaciones que se establecen para representar a los agricultores necesitan ser verdaderamente representativas de ellos y no simplemente una parte de la administración con unos pocos agricultores “de mostrar”. Por ejemplo, en la industria del azúcar de Kenia se experimentaron algunos problemas porque la organización que supuestamente representaba a los cultivadores de caña, y a la cual ellos tenían que pagar una cuota para cubrir

⁴² Springfellow, R., 1993: 23.

los costos operacionales, era administrada por un consejo en el que solamente había cuatro representantes de los agricultores mientras que había tres del gobierno, uno de la empresa y uno de los banqueros.

La designación de al menos un representante por localidad por parte de los agricultores permite la comunicación directa entre la administración y los agricultores contratados en vez de que esta se haga solamente por medio del personal de extensión de campo. Lo ideal es que los representantes puedan encontrarse con la administración al menos tres veces por temporada. La primera reunión debe celebrarse al comienzo de cada temporada con el fin de ratificar la estructura de precios y discutir el programa de cultivos de la temporada y cualquier nuevo ajuste que la administración pueda desear. Una segunda reunión es aconsejable inmediatamente antes de la cosecha para discutir los avances del cultivo y para confirmar los procedimientos de compra. Una reunión final para revisar el desempeño al final de la cosecha puede coincidir con el pago final a los agricultores.

En Tailandia, una arreglo contractual con un patrocinador extranjero puso en evidencia la inexperiencia del patrocinador. Aunque la idea de un contrato escrito era nueva en el área, el patrocinador prestó poca atención a sus detalles y solamente lo hizo un poco antes de que los agricultores trasplantaran su primer cultivo. En consecuencia, el cultivo estaba en la mitad de su crecimiento antes de que se distribuyera el contrato. Aún más, el contrato necesitó cuatro revisiones y la aprobación de la oficina principal del patrocinador. Un resultado insatisfactorio fue que los términos del contrato se escribieron de tal forma que los representantes de los agricultores, y no la empresa, eran los responsables del cumplimiento de las especificaciones. En otro proyecto en Kenia, los agricultores al parecer no entendieron las especificaciones de rendimientos no cubrían los costos del apoyo suministrado a la producción.

Ambas experiencias justifican el diálogo agricultor-administración. Aún más, es deseable que todos los agricultores asistan a las reuniones de inscripción formal al comienzo de cada temporada. Tales reuniones dan una oportunidad de explicar el programa de cultivo de la administración, las especificaciones del contrato, y las obligaciones de los agricultores bajo los términos del contrato. Las discusiones públicas y abiertas sobre las fórmulas de los contratos y la

aclaración de las especificaciones técnicas son tan importantes como la ratificación formal del acuerdo mismo.

Relaciones hombre-mujer

La agricultura por contrato puede ser un catalizador del antagonismo entre hombres y mujeres, y ello puede afectar tanto la productividad como la moral del agricultor. En muchos países en vía de desarrollo los contratos son hechos automáticamente con el hombre cabeza de familia. En China, un gran proyecto con muchos miles de agricultores tenía contratos exclusivamente a nombre del hombre mayor de cada familia, aunque en la práctica eran las mujeres las que hacían el grueso del trabajo. Cuando la persona nombrada en el contrato no es la que hace el trabajo, los verdaderos trabajadores no reciben una justa recompensa por sus esfuerzos. En un proyecto se encontró que en un distrito en particular había una declinación constante en la producción del cultivo y una alta tasa de deserción voluntaria. Una investigación que se hizo encontró que aunque las esposas, hermanas e hijas realizaban la mayor parte de las actividades del cultivo, no recibían el pago adecuado de parte del hombre registrado en el contrato. En las temporadas siguientes las mujeres se rehusaron a trabajar, situación que condujo al abandono de muchos contratos. Esta situación fue corregida con un cambio de política por parte del patrocinador, quien estipuló que el contrato se registraría a nombre de los verdaderos trabajadores. Una reacción fuerte por parte de los hombres que antes eran tenedores de los contratos tuvo corta vida, la productividad se recuperó y las relaciones agricultor-empresa mejoraron sustancialmente. Eventualmente, varias mujeres agricultoras fueron elegidas como representantes de los agricultores en el tribunal del proyecto.

En Kenia, la Tea Development Authority experimentó ciertas tensiones entre la administración y las mujeres. Las mujeres no eran estimuladas a establecerse ellas mismas como cultivadoras independientes de té, dado que la política de la Autoridad era la de favorecer únicamente a los hombres cabeza de familia, lo que condujo al desarraigo de las mujeres trabajadoras activas.⁴³ Tales ejemplos reflejan la escasa visión de los patrocinadores en relación con las

⁴³ von Bülow, D. y Sorensen, A. en Little, P. D., 1994: 230.

aspiraciones de las mujeres agricultoras, al igual que una falla para considerar la las necesidades de subsistencia del cultivo y su dependencia de los agricultores contratados y sus familias. En síntesis, debe prestarse atención a que las adjudicaciones de contratos y los pagos se hagan a los principales trabajadores antes que a los cabeza de familia. Sin embargo, debe reconocerse que esto podría ser difícil de ser puesto en práctica donde predominan las costumbres tradicionales. El factor crítico no es tanto quién es el contratista registrado sino cómo se distribuyen las utilidades en relación con la contribución y esfuerzo para el trabajo.

Pero el conflicto no se limita al uso de la mano de obra y a la distribución de los rendimientos económicos. El uso de la tierra y las diferentes prioridades entre cultivos alimenticios de subsistencia y cultivos contratados también pueden ser fuente de extrema falta de armonía en la familia. En Africa Oriental, el comienzo de proyectos de cultivo de tabaco mediante la modalidad de contrato riñó con el cultivo de millo, un importante cultivo de subsistencia. En otro ejemplo, la producción contratada de arroz chocó con el cultivo de sorgo, un producto tradicionalmente cultivado por las mujeres. La difícil situación que se presentó solo fue superada después de que las mujeres tuvieron éxito en la negociación de un compromiso con sus esposos.⁴⁴

Participación en los asuntos de la comunidad

Las actividades educativas, deportivas y culturales de la comunidad agrícola suelen ser muy importantes. La vinculación de los patrocinadores y de su equipo en la comunidad local ayuda a crear una atmósfera positiva de asociación. Los malos entendidos entre patrocinadores y agricultores pueden aclararse a veces en eventos sociales, continuación natural de las reuniones más formales entre agricultores y administración.

Un proyecto de azúcar de propiedad privada en Zimbabwe suministró instalaciones de alcantarillado, tubería para agua potable, una red de carreteras, instalaciones médicas y deportivas, vivienda y escuelas para sus agricultores.⁴⁵ En otro proyecto, la administración, el equipo de extensión y agricultores

⁴⁴ Jones, C. en Watts, M. J., 1994:67; Heald, S. en Watts, M. J., 1994: 68.

⁴⁵ Jackson, J. C. y Cheater, A. P., 1994: 144.

voluntarios organizaron conjuntamente carreras de caballos con fines de beneficencia . Con ellas se consiguieron considerables sumas de dinero que se distribuyeron a escuelas, bibliotecas, y clínicas de salud, especialmente a las ubicadas dentro del área de operación del proyecto .

Las políticas de la empresa, basadas en reconocidas responsabilidades sociales y ecológicas, crean un ambiente social positivo. Las contribuciones extra- contractuales de los patrocinadores a la comunidad rural en la cual operan no son solo una contribución a la comunidad general, sino también un apoyo al fortalecimiento del sistema. Sin embargo, tal apoyo debe limitarse claramente dentro de las fronteras de la lógica económica, y las comunidades agrícolas no deben llegar a depender de tales contribuciones.

Capítulo 6

Seguimiento del desempeño

Este capítulo hace énfasis en la necesidad de la supervisión y sugiere a la administración métodos para asegurar que los objetivos del contrato se logren. También considera aspectos relacionados con el ambiente.

Seguimiento de la calidad y los rendimientos

- *El deterioro de la calidad puede tener consecuencias de largo alcance para cualquier proyecto mientras que las disminuciones en cantidad pueden reducir la eficiencia del proyecto y poner en peligro los mercados*
- *Los controles de calidad deben ser adelantados antes, durante e inmediatamente después de la cosecha*
- *Cuando el agricultor falla en llevar a cabo las prácticas recomendadas, las medidas correctivas tienen que ser puestas en práctica antes de la cosecha*
- *Debe evitarse la venta por parte de los agricultores bajo contrato de producción extracontractual proveniente de otros agricultores*
- *Las técnicas para estimar los rendimientos son la observación visual o el análisis estadístico*
- *Pueden entonces usarse estimativos para preparar indicadores de rendimientos proyectados con el fin de identificar productos infiltrados de origen externo*
- *Las matrices de producción representan una forma de identificar componentes claves del desempeño de la producción y la poscosecha*

Seguimiento de los recursos humanos

- *Los recursos humanos empleados en la agricultura por contrato, por ejemplo, la administración y el personal de extensión de los patrocinadores y los agricultores, deben ser seguidos de cerca*
- *El personal de extensión debe ser evaluado por medio de visitas a los campos de los agricultores al menos dos veces por año, de forma tal que la administración pueda ver de primera mano las relaciones del trabajador de extensión con los agricultores y su conocimiento del cultivo*
- *El seguimiento formal del cultivo en todas las etapas puede conducir a la identificación de factores que podrían causar una baja producción*
- *El personal de extensión necesitará llevar a cabo visitas de rutina a todas las fincas, con una frecuencia determinada por la naturaleza del cultivo*
- *Deben documentarse, con fecha, todas las actividades de campo. Cuando sea posible, los agricultores deben ser estimulados a llevar sus propios registros*

Protección del medio ambiente

- *La consulta permanente entre agricultores, personal de extensión y administración es esencial para la selección de tierras apropiadas con el fin de evitar la degradación ambiental*
- *A pesar de que la administración esté interesada en un solo cultivo, debe reconocer el interés de los agricultores en proteger su sistema agrícola completo*
- *Debe haber disposición por parte de los administradores para aprender de las experiencias locales*

Introducción

La mayor parte de las actividades agrícolas se encuentran en un estado constante de cambio como consecuencia de las nuevas tecnologías, los cambios en las demandas del consumidor y los crecientes sofisticación y conocimientos del agricultor. En consecuencia, es necesario prestar atención regular a todas las actividades de los proyectos de agricultura por contrato con el fin de tomar en cuenta tales cambios. Cualquier anomalía que se encuentre puede necesitar reajustes en el contrato, modificaciones técnicas o la reorganización de los servicios de extensión de campo.

Todos los proyectos agrícolas necesitan registros confiables para proporcionar supervisión, evaluación y funciones de diagnóstico de las actividades claves que determinan el desempeño del producto. La información estadística sobre la producción pasada y presente es vital para proporcionar a todos aquellos comprometidos con el proyecto los datos sobre los cuales se basan la distribución de cuotas, los cálculos sobre rendimiento del cultivo y se adelantan las estrategias de comercialización. Los administradores necesitan acumular, analizar y distribuir información no solo para mantener registros del proyecto y del agricultor sino también para evaluar el desempeño de la producción y calcular los indicadores de rendimiento. Este seguimiento es particularmente necesario en proyectos grandes que involucran a miles de agricultores, en los cuales es difícil para la administración mantener estrecha interrelación con los agricultores independientes.

Este capítulo hace énfasis en la necesidad del seguimiento y sugiere a la administración métodos para asegurar que los objetivos del contrato se logren. Los elementos básicos del seguimiento, o “control de procesos”,⁴⁶ son esencialmente los mismos en todas las actividades industriales o agrícolas: la administración debe identificar cada componente, medir su desempeño, comparar los resultados con un indicador de referencia y, si es necesario, tomar las medidas para corregir en una etapa temprana.

SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD Y LOS RENDIMIENTOS

Para asegurar que la producción presente y futura permanece dentro de los parámetros de calidad y cantidad requeridos, es necesario llevar a cabo análisis

⁴⁶ Stevenson, W. J., 1986: 763.

de rutina. El deterioro de la calidad puede tener consecuencias serias y de mucho alcance para cualquier proyecto de negocios. Los controles de calidad son especialmente críticos para los cultivos de alto valor tales como las frutas exóticas frescas y muchas variedades de hortalizas. Las disminuciones en cantidad pueden reducir la eficiencia del procesamiento y amenazar los mercados. Más adelante se indica cómo el personal de extensión de un proyecto puede seguir de cerca la calidad y la cantidad.

Controles de calidad

Cada proyecto debe desarrollar sistemas de seguimiento y control de calidad adecuados para su propio funcionamiento. La administración debe dar prioridad a los procedimientos de seguimiento y decidir qué tan a menudo deben realizarse, en qué localidades y quiénes deben ser supervisados y evaluados. La verificación de la calidad del producto puede tener lugar antes, durante e inmediatamente después de la cosecha, así como en el momento en que los agricultores clasifican su propia producción y cuando los productos llegan a las plantas de elaboración o empaque de la empresa.

Los controles de calidad pueden empezar como especificaciones en un contrato escrito o como explicaciones verbales de estándares de calidad que se dan en las reuniones entre agricultores y administración antes de la temporada y antes de la cosecha. Quizás el método más práctico para la administración es demostrar mediante presentación visual los criterios de calidad que deben ser cumplidos, bien por parte de toda la producción o, cuando sea indicado, por diferentes clases de producto. Cuando el personal de extensión compra el producto en la puerta de la finca o cuando los compradores lo hacen en los centros de elaboración, deben explicar a los agricultores las razones por las que clasifican el producto de la manera como lo hacen. Cuando los agricultores han mezclado distintas calidades deben tener la oportunidad de reclasificar si ello es posible.

Algunos contratos contienen cláusulas que especifican que los patrocinadores pueden llevar a cabo ciertas actividades de producción cuando el agricultor falla en el cumplimiento de las especificaciones de cultivo. Apoyada en tales cláusulas, la administración puede contratar mano de obra externa para erradicar malezas, aplicar insecticidas o cosechar producción

Recuadro 15**Control de la producción de leche en Croacia**

Unos 33.820 granjeros suministran leche bajo contrato a la lechería más grande de Croacia. La empresa mantiene registros que incluyen el tamaño de la finca, la cantidad de vacas en ordeño, detalles de la maquinaria de la finca y datos sobre producción. Tal información proporciona a los agricultores las bases para la toma de decisiones relacionadas con la posibilidad de expandir la producción.

El personal de la empresa controla regularmente la calidad de la leche, además de todas las obligaciones contractuales del acuerdo. La empresa tiene condiciones muy rigurosas de calidad que incluyen parámetros sobre contenido de grasa, proteínas y acidez. Además, hay cláusulas en el acuerdo que especifican la falta de calostro, arsénico, mercurio, antibióticos, agentes de limpieza y desinfectantes. Hay también otras especificaciones que tienen relación con niveles de microorganismos y la temperatura de la leche al momento de la entrega. Los granjeros obtienen información de retroalimentación sobre la calidad de la leche por medio de los 1.600 lugares de acopio del grupo. Los tecnólogos de la empresa determinan la calidad tomando muestras de la leche bien en los lugares de recolección o en los laboratorios, en presencia del granjero y del representante de la empresa. La empresa no tiene la obligación de recoger la leche que no cumpla con los estándares de calidad especificados en el en el contrato y este autoriza a los tecnólogos a “castigar” al productor con una prohibición para despachar leche durante 30 días. Si se detectan antibióticos, el precio de la leche se reduce en un 15 por ciento y la reincidencia en esto es considerada como incumplimiento del contrato. El productor tiene el derecho a quejarse por escrito en un libro ubicado en los lugares de recolección si cree que los términos de medida han sido violados.

madura. Tales prácticas pueden ser un distintivo frustrante, pero necesario, de la agricultura por contrato cuando la falta de un agricultor en el cumplimiento de las prácticas recomendadas puede amenazar la producción de los agricultores del vecindario. Algunas de las principales causas de la mala calidad son la falta de aplicación de fertilizantes, los controles poco efectivos sobre malezas e insectos, enfermedades, cosecha apresurada y clasificación y empaque sin la adecuada diferenciación. La calidad también puede afectarse durante cualquier elaboración en la finca y después de que la materia prima le ha sido comprada al agricultor.

En un caso relativo a la manipulación de la calidad, algunos cultivos inferiores procedentes de fuentes no contractuales estaban siendo vendidos para aprovecharse de los altos precios ofrecidos en el contrato. Al mismo tiempo, productos de la mejor calidad estaban siendo retirados hacia el mercado abierto con el fin de emparejar los precios más altos. Los administradores admitieron que habían perdido el control de la operación de compra. La infiltración de productos no incluidos en el contrato procedentes de fuentes no reguladas puede causar deterioro de los estándares de calidad, la introducción de enfermedades y problemas de oferta excesiva. Para frenar tales prácticas, las cláusulas en el contrato podrían estipular el origen señalado del cultivo contratado. Sin embargo, esto puede ser difícil de aplicar en el caso del promotor individual informal que está comprando cultivos a los agricultores en un área amplia en la que es virtualmente imposible hacer cumplir los acuerdos. En Uganda, las desmotadoras de algodón que enfrentaban este problema crearon la Uganda Ginners Exporters Association que destacó supervisores en cada desmotadora con la intención de controlar las ventas extracontractuales que disminuían los estándares de calidad.⁴⁷

Cuando se encuentran problemas relacionados con la calidad, se hace necesaria una investigación minuciosa para descubrir las causas. Un estudio como este fue llevado a cabo para identificar por qué los agricultores cosechaban tabaco en un estado de madurez muy incipiente, práctica que produjo serio deterioro en la calidad de la hoja. El estudio destacó una serie de restricciones citadas por los agricultores y la administración las que según

⁴⁷ Goodland, A. y Gordon, A., 1999: 20.

ellos habían influido en la cosecha prematura. Su explicación para las deficiencias en la cosecha se presenta en el Anexo 9 con un resumen de la evaluación del estudio sobre cada una de las restricciones percibidas.

Estimativos de rendimientos

El pronóstico de rendimientos se ha hecho cada vez más importante en la agricultura tanto para efectos de elaboración, comercialización y presupuesto como para seguir de cerca la producción. Cuando la producción está limitada a una cantidad objetivo, cualquier reducción importante puede causar serias dificultades para los patrocinadores como consecuencia de su inhabilidad para cumplir con pedidos futuros. La sobre-producción producirá gastos por encima de los presupuestos, existencias excesivas e innecesarias y reducciones de cuotas en las temporadas siguientes, lo que causará pérdida de ingresos para muchos agricultores. La meta de todos los proyectos de agricultura por contrato es maximizar las ganancias económicas. Debe tenerse en cuenta que con algunos cultivos los más altos rendimientos no significan necesariamente los más altos ingresos, ya que los altos rendimientos solo pueden ser conseguidos a costa de la calidad o por medio del uso antieconómico de los insumos.

Existen dos formas básicas con las cuales se pueden estimar los rendimientos: la observación visual por parte de extensionistas experimentados y, menos frecuentemente, por medio del análisis estadístico. Indicadores de rendimientos proyectados (IRP) pueden permitir identificar agricultores, aldeas o distritos que pueden tener cultivos infiltrados por dentro o por fuera del sistema de compra. La producción en exceso se puede presentar cuando los agricultores siembran por encima de las cuotas asignadas. Los extensionistas necesitan verificar que se ha sembrado la cantidad exacta asignada y necesitan igualmente estimar el rendimiento potencial de cada agricultor. Normalmente, el rendimiento del cultivo de un agricultor debería ser estimado tres veces durante una misma temporada. La primera estimación se basa en la cuota asignada al comienzo de la temporada y se menciona como el cálculo objetivo; la segunda se lleva a cabo un corto tiempo después de la siembra o el trasplante una vez que el cultivo está bien fundado. Una tercera estimación puede hacerse cuando el cultivo está completamente desarrollado, normalmente inmediatamente antes de la primera cosecha. Si se presentan marcadas diferencias entre el cálculo

final y la cantidad real conseguida, las variaciones deben ser medidas y explicadas. En proyectos establecidos, los estimativos sobre cultivos individuales por unidad de área suelen fundamentarse en el promedio de las tres últimas temporadas. Los estimativos de rendimientos deben basarse en el conocimiento que se tenga de la producción en la zona o mediante parcelas de ensayo que el patrocinador haya sembrado antes de que las cuotas se hayan distribuido entre los agricultores. Si se introduce un nuevo cultivo en el distrito, los cálculos deben basarse en la productividad de ese cultivo sembrado en ambientes similares.

Indicadores de rendimientos proyectados

Una cantidad de métodos pueden usarse para pronosticar los rendimientos de los cultivos. Entre estos se incluye el modelo de arriba hacia abajo que emplea una jerarquía de variables hasta el punto en el que el desempeño óptimo no pueda ser superado, así como el modelo Bayesian que emplea variables categóricas con base en la experiencia.⁴⁸ Otro modelo para el pronóstico de cultivos es el método Monte Carlo de simulación basado en parámetros del suelo y la administración.⁴⁹ En muchos casos, sin embargo, los métodos visuales, fruto del conocimiento que tengan los experimentados equipos de campo, deberían ser suficientes para calcular los rendimientos.

El Anexo 7 ilustra el uso de los indicadores de rendimientos proyectados (IRP). Una producción mayor que la esperada justificó una investigación para identificar las aldeas que estaban introduciendo productos provenientes de zonas que estaban por fuera del contrato. La amplia diferencia entre los rendimientos reales y los proyectados descubierta en este ejemplo reforzó la opinión de que al proyecto se había infiltrado producción extra-contractual. Los modelos indicadores suministran información a la administración que permite identificar a los agricultores que hacen trampa con los procedimientos de compra. Sin embargo, el modelo indicador de rendimientos proyectados, cualquiera que sea, depende de datos confiables y de la habilidad de los asesores para interpretarlos.

⁴⁸ Se obtienen detalles en Hammer, G. L. y Muchow, R. C., 1994: 222.

⁴⁹ Bouman, B. A. M., 1994: 1.

Matrices de producción

La simulación de modelos de producción de cultivos con bases científicas es una disciplina compleja, siempre creciente y normalmente eficiente.⁵⁰ Los modelos analíticos de decisión tales como una matriz producción-comercialización-consumo⁵¹ son útiles en los proyectos agrícolas para evaluar factores administrativos, agronómicos y de infraestructura necesarios para el éxito del cultivo. La matriz fue introducida inicialmente en California en 1979 para estructurar las necesidades de producción y comercialización de un nuevo cultivo comercial, la jojoba. El concepto básico de la matriz de producción, un subsistema de la matriz completa, es identificar formalmente todos los componentes claves que influyen en la producción en términos de su significado, responsabilidad y desempeño. La información en la cual se basa la evaluación de desempeño puede ser sacada de las estadísticas de producción, los datos del agricultor y las observaciones de campo.

La matriz de producción en la Tabla 6 está estructurada no sólo como una herramienta para el uso de los administradores sino también para dar seguridad a las agencias gubernamentales interesadas, a los agricultores y a los trabajadores de extensión que todos los aspectos de un proyecto están siendo seguidos de cerca en forma regular y mejorados cuando se hace necesario. Fue diseñada para un proyecto multipartito de exportación de papaya en el Pacífico Sur. Además de los agricultores, los participantes incluían una empresa multinacional, una organización paraestatal de comercialización y el departamento de agricultura del estado, el cual era responsable de los controles cuarentenarios y del tratamiento con pesticidas en la poscosecha.

La matriz identificaba todos los componentes necesarios para la producción y la manipulación poscosecha y clasificaba estos de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de las metas del proyecto. Los componentes críticos (C) tenían que ser alcanzados enteramente, pues de lo contrario el proyecto se colocaría en serio riesgo. Generalmente, los componentes Importantes (I) tenían que ser logrados en la medida máxima posible aunque el desempeño marginal de uno o dos de tales componentes no necesariamente pondría en peligro el

⁵⁰ Penning de Vries, F.W.T., van Laar, H. H. y Kroft, M. J. Eds., 199: ix.

⁵¹ Knox, E. G. y Thiesch, A. A., eds., 1981.

proyecto. Los componentes significativos (S) eran considerados importantes pero no vitales para el éxito del proyecto.

Después de la primera temporada de producción de frutas, la matriz fue completada por personal calificado que clasificó el grado de cumplimiento. Las clasificaciones de cumplimiento de los distintos componentes mostraron desempeño negativo por parte de los agricultores, la empresa multinacional,

Tabla 6
**Matriz de producción y poscosecha
para exportación de papaya bajo contrato**

Componente	Agencia Responsable	Clasificación de significado	Achievement Ranking
Selección del agricultor	MNC	I	2
Determinación de cuota	MNC	I	2
Suministro de semilla	MNC	I	3
Extension services	MNC	I	2
Maquinaria agrícola	F/MNC	S	3
Suministro de insumos materiales	MNC	I	3
Investigación	MNC/M	S	2
Tecnología del exterior	G/MNC	S	3
Control de plagas	F	S	3
Riego	MNC	I	2
Necesidades de trabajo agrícola	F	I	3
Trasplante	F	S	3
Labores de cultivo	F	I	2
Cosecha	F	C	2
Clasificación	F/MNC/M	C	1
Almacenamiento	MNC	I	2
Empacado	M	I	1
Control cuarentenario y tratamiento con plaguicidas	G	C	1
Transporte aéreo	G	C	1

Fuente: Adaptado de Eaton, C. S., 1990: 80.

Convenciones:

Agricultores (F)

Empresa multinacional (MNC)

Autoridad de comercialización (M)

Gobierno (G)

1 = Inadecuado

2 = Adecuado

3 = Objetivos alcanzados

C = Crítico

I = Importante

S = Significativo

la autoridad de comercialización y la agencia estatal responsable de la cuarentena, en cuatro componentes críticos. Los errores cometidos en las actividades de cosecha y de clasificación, las irregularidades en las actividades de clasificación y las limitaciones para transporte aéreo de carga contribuyeron, eventualmente, al derrumbamiento del proyecto. La agricultura por contrato, que normalmente incorpora nuevos métodos agronómicos y de administración, necesita constante retroalimentación en relación con la aceptación de las nuevas técnicas por parte de los agricultores, la tolerancia de las nuevas variedades a las enfermedades y los patrones de cambio de actividad y las capacidades de producción de los agricultores. Una matriz de producción puede ser usada para suministrar una radiografía de todos los factores que debieran ser descritos, controlados y evaluados.⁵² Cuando fuere posible, tales matrices deberían ser desarrolladas en completa consulta con los agricultores, por ejemplo, en un foro agricultor – administración.

SEGUIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Administrar, motivar y controlar los recursos humanos incluye el reclutamiento, el entrenamiento, y la adecuada localización dentro de la organización de empleados, así como una evaluación de su trabajo. El desempeño en producción de cada agricultor necesita también ser registrado y evaluado para determinar la necesidad de cambios de cuotas y, en ciertas ocasiones, la cancelación de los contratos. El apoyo a las decisiones que los administradores deben tomar, las cuales pueden afectar la subsistencia de miles de personas, debe contener procedimientos de seguimiento muy minuciosos. Las dos áreas de recursos humanos de las que los administradores de proyectos son responsables, son:

- la evaluación de los empleados; y
- la revisión del desempeño del agricultor.

La evaluación de los empleados

Los empleados que hayan sido exitosos en un contexto de agrinegocios que no incluye agricultura por contrato pueden no hacer fácilmente la transición a

⁵² Knox, E. G. y Thiesch, A. A., eds., 1981:1-4.

un ambiente de agricultura por contrato. Esto puede aplicarse tanto a administradores con trayectoria como al equipo de empleados jóvenes. Algunos miembros del equipo altamente calificados y competentes han tenido desempeños poco satisfactorios cuando se les ha pedido que trabajen con agricultores.

En proyectos con solo una pequeña cantidad de empleados la evaluación de los equipos de trabajo es relativamente sencilla, ya que la interacción entre administradores y los miembros de sus equipos es casi diaria. Cuando un proyecto tiene cientos de empleados las revisiones del personal son llevadas a cabo generalmente a nivel de departamento o de sección. El equipo de extensión puede ser evaluado por medio de visitas a los campos de los agricultores, lo que debe ser hecho al menos dos veces por año. Usualmente, las épocas más prácticas para hacer esas visitas son antes de la primera labranza, poco tiempo después del trasplante y en el punto más alto de la cosecha. Esta inspección da a los administradores y a los empleados la oportunidad de tratar de manera informal el progreso del cultivo y el desempeño de los agricultores a cargo del empleado. El administrador puede observar de primera mano las relaciones del trabajador de extensión con los agricultores, darse cuenta del conocimiento que tenga el empleado sobre el estado del cultivo y su habilidad para organizar su logística. El segundo método de evaluación consiste en analizar formalmente a todos los empleados al final de cada temporada. Su desempeño puede ser medido frente a las responsabilidades de su trabajo y a las metas de producción estimadas al comienzo de la temporada.

Análisis del desempeño de los agricultores

El seguimiento formal del cultivo en todas las etapas de su desarrollo puede conducir a la identificación de factores que podrían ocasionar disminuciones en la producción. Por ejemplo, la falta de los agricultores para observar los síntomas tempranos de enfermedad puede demorar la aplicación de fungicidas, arriesgando de esta manera tanto la calidad como el rendimiento. El personal de extensión debe, por tanto, llevar a cabo inspecciones de rutina en todas las fincas que supervisa. Para algunos cultivos, tales como la caña de azúcar y las frutas, las inspecciones pueden hacerse cada una o dos semanas. Para cultivos de hortalizas pueden necesitarse varias visitas por semana. Deben llevarse

tarjetas sencillas de informes que indiquen el código de cada agricultor, la localidad, la cuota, unidad de tierra, el cálculo de la producción y los insumos entregados con anticipación. Los trabajadores de extensión deben documentar la fecha de siembra, de trasplante, de riego, de cosecha y de cualquier otra actividad principal llevada a cabo, tal como la aplicación de fertilizantes y el uso de productos químicos. También deben registrarse anotaciones pertinentes sobre el clima, los estándares alcanzados y las recomendaciones que se le han dado al agricultor. Siempre que sea posible, los agricultores deben ser estimulados a mantener sus propios registros del uso que den a los insumos de la finca y de su producción. En el Anexo 8 se presenta un ejemplo de un registro extenso del desempeño de un agricultor.

Al finalizar cada temporada también pueden incluirse en los registros la producción final, la calidad del producto y los ingresos netos de los agricultores. Mediante la revisión de tal información, la administración puede calcular las probables cuotas de los agricultores para la temporada siguiente. Las reuniones agricultor-administración pueden aprovecharse, entonces, para informar a los agricultores sobre las cuotas futuras y, si es necesario, para darles explicaciones sobre cualquier modificación que se haga en las cuotas del grupo o de algunos individuos.

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

En la agricultura por contrato deben tener un rol importante las consideraciones ecológicas combinadas con buenas prácticas agrícolas, aunque la sostenibilidad del sistema agrícola usualmente recibe poca atención en lo que se relaciona con el ambiente físico y social por parte de los gobiernos y de los empresarios del agro. Los aspectos ambientales pueden variar no solo de país a país sino también entre distritos y entre fincas. La deforestación, el agotamiento de las fuentes de agua y la degradación del suelo constituyen los mayores intereses de cualquier desarrollo agrícola. Sin embargo, es frecuente que los agri-negocios se interesen únicamente por un solo cultivo mientras que los agricultores tienen, por lo general, sistemas de multicultivos permanentes y deben tener en cuenta la sostenibilidad de los mismos cuando hacen la evaluación del valor de la agricultura por contrato.

La degradación ambiental como resultado de cualquier forma de agricultura puede llegar a constituirse en un problema de consideración si no se la controla. El cultivo en suelos superficiales en pendientes pronunciadas provoca altos niveles de erosión. Veinticinco por ciento de los cultivos incluidos en un proyecto de agricultura por contrato en China fueron sembrados en tierras totalmente inapropiadas para labranza intensiva. Todos los participantes en el contrato - patrocinadores, administradores locales y comités de aldea - permitieron la producción en ladera sin ninguna reglamentación o preocupación aparente. Una reciente investigación en Fiji confirmó que al menos el 30 por ciento de los cultivos de caña de azúcar contratados en ese país eran sembrados en tierras no apropiadas. Las presiones que se hacen sobre la tierra cultivable están forzando a los agricultores de caña de azúcar que trabajan con tierras alquiladas a sembrar en pendientes cada vez más empinadas. Estas prácticas recibieron aprobación tácita del patrocinador paraestatal, a pesar de la legislación sobre uso de la tierra que existe y de la evidencia de que los suelos se estaban erosionando a una tasa dos o tres veces superior a su tasa de recuperación.⁵³ Esta situación es la repetición de la misma actitud encontrada en Tasmania, Australia, donde los agricultores que cultivaban bajo contrato no querían reconocer que tenían serios problemas de degradación de tierras.⁵⁴

Es común encontrar en la mayor parte de los países leyes sobre el control del uso de la tierra, pero raramente ellas se hacen cumplir. La legislación que rige el medio ambiente en un país en desarrollo incluye “al menos 25 leyes” relacionadas con las políticas ecológicas y existen al menos catorce agencias estatales o paraestatales que administran los aspectos ambientales, pero el impacto ha sido insignificante. Las acciones que adelanten los patrocinadores y los administradores para dirigir los aspectos ambientales son ética y económicamente imperativas. La forma más práctica para que los administradores puedan controlar la compatibilidad ecológica consiste en asegurarse de que todos los campos contratados sean seleccionados por el personal de extensión en consulta con los agricultores. La escogencia de la tierra debe basarse en criterios relacionados con la profundidad y calidad del

⁵³ Clarke, W. y Morrison, J., 1986: 10-14.

⁵⁴ Miller, L., 1995: 4.

suelo, la pendiente y los recursos de agua. Además, es importante conocer y comprender sobre el uso precedente del terreno y, si es necesario, puede llegar a acordarse con los agricultores un régimen de rotación de cultivos. Sin embargo, es frecuente que las decisiones sobre el uso del terreno las tome la administración en nombre de los agricultores, mientras son los extensionistas quienes escogen todos los terrenos. La experiencia indica que en este proceso de selección no siempre coinciden las opiniones de los agricultores con las de los administradores.

A medida que se tiene una mejor comprensión del área y de los agricultores, mejor pueden los administradores evaluar la capacidad de producción de cada agricultor y el efecto que pueda tener el cultivo sobre el medio ambiente. Cuando se supervisan agricultores que trabajan bajo contrato, es importante la disposición que puedan tener los administradores para aprender de las experiencias locales, desarrolladas generalmente a lo largo de varias generaciones. En el Pacífico Sur el conocimiento local era ignorado por agrónomos que habían inmigrado a esas tierras. Cuando una agencia gubernamental introdujo el cultivo del banano entre pequeños agricultores inmigrantes con el fin de fomentar su producción con destino al mercado de exportación, los propietarios tradicionales de la tierra dijeron a la agencia que ellos podrían dar en arrendamiento tanta tierra como se quisiera, pero que “nunca se produciría banano”. Aunque el proyecto había sido muy bien organizado y adecuadamente establecido, la baja fertilidad de los suelos, aspecto bien entendido por los propietarios de las tierras, produjo un eventual derrumbe del proyecto. Las presiones políticas para establecer agricultores sin tierra provenientes de áreas sobrepobladas, agregadas a la tecnología inapropiada, causaron la pérdida de moral de los agricultores y el mal uso de la tierra.

Anexos

***A estos anexos se ha hecho referencia en el texto principal.
Se llama la atención del lector
sobre el hecho de que la inclusión de los contratos
en los Anexos 3 y 5 no representa
un respaldo de los autores
y que se los incluye , en parte, como ejemplos
de contratos que tienen algunas debilidades.***

Anexo 1

Políticas de anticipos patrocinador-agricultor

Un ejemplo de las especificaciones de anticipos de materiales y de efectivo

Las políticas de anticipos están diseñadas para ayudar al agricultor a alcanzar los estándares necesarios de producción del cultivo, tal como se registra en el registro anual.

Los anticipos de efectivo incorporados en la política son una forma de incentivo para completar las tareas recomendadas en bien del cultivo y dentro de un determinado período. Los anticipos para auxilios educativos no tienen interés para el beneficio del cultivo y, por tanto, son pagaderos solamente cuando la empresa acepte que la suma anticipada es recuperable del cultivo en pie y durante el año de la cosecha.

1. Anticipo de materiales

- a) La empresa anticipará de su inventario todos los químicos, fertilizantes, insecticidas, etc., necesarios para producir el cultivo en el terreno asignado. Las entregas no deben exceder los cálculos recomendados para cada cuota.
- b) La empresa anticipará de su inventario azadones, manubrios, canecas de agua, plásticos para semilleros y todas las necesidades materiales para el cultivo.

2. Preparación de la tierra

- a) La empresa pagará, en nombre de los agricultores, a los contratistas oficiales de arado, de mezcla de la tierra, y de aporques, a los precios de mercado.
- b) Los agricultores que poseen tractores y desean arar su propia tierra recibirán anticipos por un total de 30 litros de diesel por 20 acres para tres pases. Si el combustible entregado se utiliza mal, se terminará con este privilegio.

3. Riego

- a) En el caso de que los agricultores necesiten riego, sus cuentas serán debitadas con el costo de la operación a los precios de mercado que tenga la empresa.
- b) De igual forma, si se contrata el servicio de riego, la empresa pagará a los contratistas a los precios acordados y debitará este servicio de las cuentas de los agricultores.

4. Bombas de agua

- a) En caso de que una solicitud hecha por un agricultor por una bomba de agua para riego sea aprobada, se perderá el derecho a anticipos de efectivo y auxilios educativos hasta tanto los avances por concepto de la bomba sean pagados o deducidos en su totalidad. Si el valor de la compra excede los \$EE.UU. 250.00, la deuda puede ser pagada en dos cosechas (los anticipos en efectivo y de auxilios escolares no podrán hacerse durante dos temporadas). Los agricultores con 40 o más acres de terreno podrán ser candidatos para adquirir bombas de agua.
- b) Si dos o más agricultores comparten el costo de la bomba, la deuda debe ser pagada en el mismo año. Los anticipos en efectivo y de auxilios escolares se suspenderán hasta tanto la cantidad anticipada esté pagada en su totalidad. En este caso, la cuota individual puede estar por debajo de los 40 acres.
- c) Los agricultores recibirán cartas de parte de la empresa que mencionan el derecho de propiedad que ésta tiene sobre la bomba hasta tanto se pague completamente la deuda

5. Reparaciones a la bomba de agua

- a) Las bombas de agua que necesiten mantenimiento y reparación deben ser enviadas antes del 28 de febrero de cada año a las estaciones, con indicación del nombre del agricultor, el código o número de la finca, etc., y con una breve nota que describa el daño o las reparaciones que

se deben llevar a cabo. La empresa reparará la bomba en su propio taller o en uno externo. Se debitará a los agricultores el costo de repuestos, material del taller y mano de obra.

- b) Las bombas que sean llevadas después de la fecha indicada no serán aceptadas y no serán objeto de reparaciones o de mantenimiento por parte de la empresa.

6. Anticipos en efectivo

- a) Como un incentivo adicional por el mejoramiento en la calidad del cultivo, la empresa anticipará dinero en efectivo a los agricultores a la tasa de \$EE.UU. 1,00 por acre, pagadero después de cuatro semanas del trasplante, una vez se haya constatado que el agricultor ha cultivado de acuerdo con las políticas administrativas de la empresa.
- b) Los agricultores que ya tengan cesión de los cultivos a un banco de desarrollo o a un banco comercial, o que tengan deudas pendientes con la empresa, o que hayan comprado bombas de agua y que aún tengan saldos por pagar a la empresa, no recibirán anticipos en efectivo.

7. Segundo avance en efectivo

- a) Los agricultores tendrán derecho a un segundo avance de efectivo a la tasa de \$EE.UU.1,00 por acre, cuando sus campos hayan sido tratados en forma efectiva con productos químicos de acuerdo con las instrucciones del oficial de campo. Los agricultores que tengan anticipos por concepto de bienes de capital no tendrán derecho este beneficio.

8. Alquiler de la tierra

- a) La empresa reconocerá anticipos sobre el alquiler de la tierra hasta por \$EE.UU. 2,00 por acre. Los propietarios de la tierra recibirán el 50 por ciento del total del valor pactado por concepto de alquiler dos semanas después de la siembra, y el saldo al final de la cosecha.

9. Alquiler de semilleros*

- a) El alquiler de semilleros se pagará también a la tasa de \$EE.UU. 1,00 por semillero.

10. Auxilios escolares

- a) La empresa anticipará auxilios escolares hasta por un máximo de \$EE.UU. 50,00 por agricultor por período en los períodos segundo y tercero , siempre y cuando, en opinión de los administradores de la zona, pueda ser recuperada en su totalidad de los avances del cultivo (dentro del año de la cosecha).
- b) Antes de aprobar el anticipo, el administrador de la zona tendrá en cuenta el estado del cultivo, el desempeño, los rendimientos esperados, deudas y otros compromisos oficialmente conocidos por la empresa. Los beneficiarios de los auxilios escolares deben ser, en todos los casos, únicamente los hijos y no habrá extensión a primos, sobrinos, etc. La empresa no considerará anticipos para pago de alojamiento escolar, matrículas universitarias, derechos de exámenes, uniformes, libros o equipos deportivos.

Fuente: Adaptado de Eaton, C. S.1988: 116-118.

* El valor de los alquileres de los semilleros es pagado por los agricultores a los propietario de la tierra donde están situados los semilleros. Muchos patrocinadores exigen, para efectos de supervisión, que los semilleros se agrupen.

Anexo 2

Acuerdo para cultivar maíz por contrato

Registro anual de maíz

La empresa ofrece comprar maíz en grano. Las especificaciones bajo las cuales se debe cultivar el producto se indican a continuación:

Técnicas

1. La empresa asignará el terreno, cuyo tamaño no debe ser excedido.
2. Todas las actividades del cultivo deben seguirse de acuerdo con las instrucciones y recomendaciones de la empresa.
3. La empresa garantiza la compra de todo el maíz en grano producido en la cuota de área asignada.
4. Las compras se harán en lugares determinados y después de cada operación se expedirán tiquetes de compra.
5. Todos los campos sembrados de maíz deben ser cercados para protegerlos de los animales.

Financieras

6. Todos los fertilizantes, productos químicos y semillas necesarios serán suministrados y cobrados a los agricultores. Los costos de la labranza de pre-siembra pueden ser anticipados
7. La fórmula para la determinación de precios para la compra de granos con niveles de humedad del 14,5 por ciento será la siguiente:

(a) Producción hasta 3.500 kg/ha	=	20 cts/kg
(b) Producción entre 3.500 y 4.000 kg/ha	=	21 cts/kg
(c) Producción de 4.000 kg/ha y más	=	22 cts/kg
8. A continuación se indica un ejemplo de cómo se calculará el peso. Supóngase, por ejemplo, que se suministran 500 kg con un contenido de humedad del 25 por ciento ($100\% - 25\% = 75\%$)

Pago por 500 kg de peso húmedo al 14,5 por ciento (humedad) se calcula como sigue:

El contenido de materia seca del grano es $100\% - 14,5\% = 85,5\%$

$$\text{Ecuación: } \frac{500 \times 75\%}{85,5\%} = 438,5 \text{ kg netos} \times [(a), (b), \text{ o } (c)]$$

9. Los agricultores tendrán estrictamente prohibido vender maíz cobijado por este acuerdo, en forma de mazorca o de grano, a cualquier comprador sin consentimiento escrito de la empresa. Cualquier violación de este acuerdo ocasionará la revocación del contrato.
10. Los empaques (sacos) serán suministrados por la empresa, la que se reservará el derecho de propiedad sobre los mismos y cualquier pérdida será debitada de la cuenta del agricultor.
11. Los agricultores recibirán el pago cuando el cultivo haya sido cosechado y vendido a la empresa y cuando todos los anticipos hayan sido descontados.

Si usted desea sembrar maíz bajo las especificaciones y términos indicados antes, diligencie por favor este formato y envíelo a la oficina de la empresa antes de.....para que sea posible reservar una cuota para usted dehectáreas.

Firmado el/...../19.....

La empresa
Gerente

El Representante
del agricultor

El agricultor
(Finca No____)

Anexo 3
Contrato de tabaco – Grecia
 Comunidad Europea
 Contrato preliminar para cultivo de hojas de tabaco

Distrito de tabaco	Condado
Aldea	Area
No. De registro del agricultor	Código de variedad
Fecha de firma	Tarjeta de identidad del agr.
Total de Stremma*	Fecha de registro
No. De confirmación de cuota	Cuota total

Entre

(nombre y dirección del comprador) llamado en lo sucesivo el “primer comprador-manejador”

y

(nombre y dirección del agricultor) llamado en lo sucesivo “el agricultor”

se conviene el siguiente contrato preliminar de acuerdo con las leyes y artículos comunitarios que están en efecto para el cultivo del tabaco, y particularmente las Leyes EEC 2075/92, 3478/92 y 84/93.

1. El agricultor se compromete a cultivar tabaco, en área con suelos adecuados para el tabaco, como sigue:

Area

Ciudad o aldea

Nombre del campo stremma

Nombre del campo stremma

Nombre del campo stremma

Nombre del campo stremma

Nombre del campo stremma

Nombre del campo stremma

Variedad

* 1/10 de una hectárea o 1.000 m2.

con un rendimiento total que no exceda.....kg, de acuerdo con la confirmación de cuota No. del Consejo Nacional del Tabaco (CNT), que se anexa, para cosechar a mano hojas de tabaco maduro únicamente, y para curarlas con el método adecuado para la variedad cultivada.

2. Si la variedad cultivada es curada al sol bajo cubierta de plástico, ésta debe colocarse al menos 50-70 cm por encima del piso de forma tal que el cobertizo de curado pueda abrirse desde todos los lados.
3. El agricultor se compromete a usar solamente las semillas o plantas provenientes de semillas seleccionadas aprobadas por el primer manejador o el CNT. También se obliga a no usar productos químicos prohibidos para el tabaco (cloruros orgánicos, etc.) y a usar estrictamente solo los productos químicos aprobados para el cultivo del tabaco aprobados por los agrónomos del CNT o de los compradores, y seguir las instrucciones escritas en la etiqueta del fabricante.
4. El primer comprador-manejador tiene el derecho, dentro del período de validez del contrato, de llevar a cabo, en presencia del agricultor, chequeos de control relacionados con el cumplimiento de los compromisos que se derivan de este contrato y tomar muestras susceptibles de reembolso.
5. El agricultor adquiere el compromiso de entregar al primer comprador todo el tabaco obtenido en el área contratada que cumpla con las mínimas características de calidad, limpio, puro, sano, comercializable y libre de los defectos mencionados en el Anexo 11 de la Reglamentación Comunitaria 3478/92 y que no exceda la máxima cuota confirmada, tal como se establece antes en el Artículo 1 del presente contrato. Tampoco se permite al agricultor que contrate con cualquier otro comprador la producción de la variedad objeto de este contrato, bien sea en el mismo o en diferentes campos.

Con excepción del caso en que surjan incidentes inesperados, el agricultor tendrá que entregar al primer comprador-manejador la totalidad de su

producción antes de.....En caso de que la entrega no se complete antes del 15 de Mayo de 1994, el agricultor pierde el derecho al subsidio de la Comunidad.

6. El primer comprador-manejador adquiere la obligación, dentro de los límites de su cuota máxima tal como fue establecido en el Artículo 1, de recoger toda la producción cosechada en esta área (la del contrato) antes de.....(la misma fecha indicada en el párrafo 2 del Artículo 5).

En el caso de que por demora en la entrega esta se haga después del 15 de Mayo de 1994, por culpa de fallas del agricultor, el primer comprador-manejador queda relevado de la obligación del pago coercitivo del subsidio, o en caso de demora en la recolección debida a culpa del primer comprador-manejador, este último asume el costo del subsidio.

7. El tabaco debe entregarse clasificado y empacado de acuerdo con las normas previstas para la variedad específica en la Ley Comunitaria. En caso de que el empaque requiera cuerda, esta debe ser de fibra natural; el empleo de material sintético está estrictamente prohibido.
8. Para el proceso de clasificación y otros detalles relacionados con la entrega, se acuerda que todos los procedimientos practicados en el mercado del tabaco de Grecia de acuerdo con las reglamentaciones Comunitarias, son válidos.
9. El primer comprador-manejador está obligado a pagar al agricultor por cada kilogramo de tabaco entregado, una cantidad igual al subsidio, la cual es igual aECU/kg por la cosecha de 1993 y la variedad de tabaco contratado con el presente (la cual con la equivalencia de la actualidad es de.....dracmas/kg) de acuerdo con el artículo 3478/92 de la Reglamentación Comunitaria.
10. El primer comprador-ajustador (medidor) adquiere la obligación de pagar al agricultor una cantidad por encima del subsidio (Artículo 8) la cual,

para la variedad contratada con el presente documento, se acuerda por calidad, como sigue:

I/II dracmas/kg

III dracmas/kg

IV dracmas/kg

y agregando el subsidio del artículo anterior (calculado con la equivalencia actual), el agricultor recibirá:

I/II dracmas/kg + =

III dracmas/kg + =

IV dracmas/kg + =

Se acuerda que las clasificaciones del tabaco de las cantidades anteriores I/II, III, y IV, estará de acuerdo con la descripción de aquellas calidades, tal como últimamente ha sido reformado, incluido en el Índice I de la Reglamentación 1727/70. El índice anterior es parte integral de este contrato; sin tener en cuenta de si continúa o no en vigor.

11. En caso de desacuerdo sobre las categorías de calidad y las características técnicas del tabaco, las diferencias serán arregladas en un comité de tres miembros de un tribunal de primer grado, compuesto por un representante del primer comprador-manejador y un representante del agricultor bajo la presidencia del representante del CNT en el área específica, o en un comité de un tribunal de segundo grado
12. El monto del subsidio y el precio por calidad deben ser pagados por el primer comprador-manejador dentro del mes siguiente a la terminación de la entrega, por intermedio de un banco o mediante giro postal.
13. El presente contrato es válido por un año.

14. Se acuerda que el tribunal competente sea el de la zona del demandado, y en el caso de que la zona del comprador esté fuera de Grecia se acuerda que el tribunal competente sea el de la zona o área del agricultor.
15. El presente contrato está cobijado por la ley vigente para el cultivo del tabaco y al amparo de las reglamentaciones del Código Civil.
16. Se acuerda que la firma del contrato final se haga el último de y el sometimiento de los documntos ante el CNT antes de
17. El agricultor es un miembro de la agrupación agrícola, reconocida de acuerdo con la Reglamentación 84/93 y Decreto No.....del Ministerio de Agricultura.
18. La presente minuta (pre-contrato) no es transferible ni puede ser cedida; es válida solo entre el agricultor actual y el primer comprador-manejador, de acuerdo con el Artículo 5, parágrafo 3 de la Reglamentación Comunitaria 2075/92 y el sometimiento a la cual es una preespecificación de la división del contrato final entre el primer comprador-manejador y el grupo agrícola al cual pertenece el agricultor, y fue estructurado y firmado en cuatro copias, una para cada parte, una para ser presentada al grupo agrícola, y otra para ser adjuntada como parte integral del contrato final del cultivo.

(Lugar y fecha)

Firmas de las partes contratantes

El agricultor

El primer comprador-manejador

Anexo 4

Acuerdo para exportación de papaya

Formato de registro de papaya

La empresa ofrece comprar papaya fresca de calidad exportación de acuerdo con las especificaciones establecidas por la National Marketing Authority (NMA). Las especificaciones bajo las cuales el producto debe ser cultivado y comprado se indican a continuación:

Técnicas

1. La compañía asignará cuotas que deben ser respetadas.
2. Todas las actividades de producción deben llevarse a cabo de acuerdo con las recomendaciones de la empresa. Solamente pueden sembrarse las variedades suministradas por la empresa.
3. La empresa acuerda comprar toda la fruta exportable producida en la cuota asignada.
4. Ninguna fruta puede ser vendida a cualquier otra persona sin previa aprobación de la empresa.

Financieras y administrativas

1. Todas las semillas y los productos químicos básicos, así como los fertilizantes, etc., serán suministrados por la empresa y cargados a las cuentas de los agricultores.
2. La compra de fruta limpia estará a cargo de compradores de la empresa y esta será clasificada de acuerdo con las especificaciones y estándares establecidas por la NMA.
3. No puede ofrecerse en venta ninguna fruta que proceda de producción por fuera de la cuota asignada.
4. La empresa comprará toda la fruta de calidad exportable que cumpla con las especificaciones establecidas a.....cts/kg en un determinado punto de compra.

5. Los pagos se harán cada quince días con descuentos de hasta el 25 por ciento de las ventas totales para cubrir anticipos hasta cuando estos sean totalmente cubiertos.
6. Si están de acuerdo y está dispuesto a sembrar papaya para exportación, firme por favor, y envíe este formato antes de.....
7. Este acuerdo es válido hasta.....

Firma del agricultor_____

Gerente de la empresa_____

Representante del agricultor (testigo)_____ Cuota_____(ha)

Anexo 5

Tailandia – Contrato para levante de cerdos

En (Dirección) _____

El (Fecha) _____

Este contrato se hace entre (Nombre), representante autorizado deLtda., cuya oficina está situada en y que en adelante será llamado “el Patrono” y (Nombre), residente en....., aldea, CalleSub-districto, Distrito, Provincia, quien en adelante será llamado “el Contratista.”

Ambas partes se han comprometido con este contrato en los términos indicados más adelante:

1. El Patrono acepta contratar al Contratista y el Contratista acepta ser contratado para levantar.....(cantidad) de lechones entregados por camada. El Patrono es responsable de suministrar los lechones, el alimento, medicinas, vacunas y los materiales necesarios para el levante de los lechones del Contratista. El Contratista es responsable de suministrar instalaciones para levantar los lechones entregados hasta cuando alcancen su edad adulta. El Patrono podrá suministrar 10 por ciento de más o de menos de la cantidad acordada de lechones y no se considerará como violación de este contrato mientras la diferencia no supere los(número) de lechones.
2. La porqueriza se construirá de acuerdo con las especificaciones suministradas por el Patrono. Tendrá suficiente agua, y adecuadas especificaciones ambientales, así como topografía para el engorde de cerdos.

3. El Patrono suministrará al Contratista lechones con peso entre 15-20 kg, junto con alimento, medicinas, vacunas y material requerido. El Patrono pesará cada lechón antes de llevarlo al Contratista. El Contratista inspeccionará cuidadosamente todos los elementos suministrados y firmará el correspondiente recibo. Es necesario que el Contratista mantenga, en formatos aceptados por el Patrono, registro de los cerdos levantados, así como del inventario de alimento concentrado, medicinas, vacunas y otros materiales.
4. El Contratista suministrará trabajadores eficientes para el levante de cerdos y para la limpieza de las porquerizas y asistirá al Patrono en la entrega de cerdos adultos. El Patrono o su representante indicarán los procedimientos para el levante de los cerdos, incluyendo la alimentación, suministro de medicinas, vacunación y diseño de la porqueriza. El Patrono acogerá estrictamente las indicaciones.
5. El Contratista acepta permitir que en cualquier momento el Patrono haga visitas de supervisión. El Contratista mantendrá, en un lugar que permita la inmediata inspección, registros actualizados sobre levante de cerdos, incluyendo el inventario de alimentos para cerdos, medicinas y vacunas . El Contratista entregará al Patrono o a su representante, en el momento indicado por el mismo Contratista, los sacos de alimentos desocupados.
6. Con el fin de evitar la propagación de enfermedades , el Contratista se compromete a no criar, en la finca de los cerdos o en cualquier otro lugar cercano, animales que puedan transmitir enfermedades, como elefantes, caballos, ganado, patos, pollos, o cerdos procedentes de otras fuentes, etc.
7. Cuando un lechón enferme el Contratista comunicará de inmediato al Patrono. Si un lechón muere el Contratista comunicará al Patrono dentro de las 24 horas después de la muerte. El Contratista guardará el animal muerto para que el Patrono o su representante lleven a cabo una autopsia y certifiquen la causa de su muerte. Si el Contratista falla en comunicar

al Patrono dentro del tiempo establecido, o no guarda el animal muerto para el examen, el Patrono supondrá que el cerdo se ha perdido. En tal caso, el Contratista será responsable, sin objeción alguna, de la multa y obligaciones de acuerdo con el Item No. 10 bajo este contrato.

8. Cuando el cerdo pese entre 90 y 100 kg., el Patrono fijará la fecha de entrega. El Contratista facilitará la captura y los medios de transporte hasta que el cerdo sea efectivamente entregado al Patrono.
9. El Patrono se compromete a hacer los siguientes pagos al Contratista:

- 9.1 El Contratista recibirá 1.5 Baht por kg. de aumento de peso en relación con el peso original del lechón. El peso final del cerdo engordado se calculará con base en el peso real de los cerdos listos para entrega menos el peso de los cerdos descartados y el peso original de los lechones.

- 9.2 El Contratista recibirá un incentivo monetario de acuerdo con la Tasa de Conversión de Alimentos (TCA).

$$TCA = \frac{\text{Peso total alimento recibido} - \text{Peso total alimento devuelto}}{\text{Peso total de cerdos entregados}}$$

- 9.3 Si la combinación de la tasa de mortalidad y la tasa de descartes es inferior al cuatro por ciento, dando por descontado que los cerdos adultos están en buenas especificaciones de salud, se aplicará la siguiente estructura de incentivos:

Si la suma de la tasa de mortalidad más la tasa de descartes está entre 0,00-0,99 por ciento, se darán 900 Baht por los cerdos restantes.

Si la suma de la tasa de mortalidad más la tasa de descartes está entre 1,00-1,99 por ciento, se darán 700 Baht por los cerdos restantes.

Si la suma de la tasa de mortalidad más la tasa de descartes está entre 2,00-2,99 por ciento, se darán 500 Baht por los cerdos restantes.

- 9.4 Las especificaciones descritas en el Item 9.3 se aplicarán únicamente cuando la tasa de mortalidad sea inferior al cuatro por ciento. Si la suma de la tasa de mortalidad más la tasa de descarte es mayor que el cuatro por ciento, el Contratista no tendrá derecho a incentivo.
- 9.5 Si los cerdos engordados están enfermos o con problemas de salud, o su peso es inferior a los 70 kg., el Patrono los descartará.
10. El Contratista acepta que el Patrono puede confiscar la piara durante el proceso de engorde en caso que suceda lo siguiente:
 - 10.1 Si hay una pérdida en la cantidad de cerdos sin causa que lo justifique, se aplicará la siguiente estructura de multas:
 - Entre 1 y 30 días después de haber empezado el proyecto, una multa de Baht 2.000 por cerdo
 - Entre 31 y 60 días, una multa de 3.000 Baht por cerdo
 - Entre 61 y 90 días, una multa de 4.000 Baht por cerdo
 - Entre 91 días y la fecha de entrega, una multa de Baht 5.000 por cerdo
 - 10.2 Si el alimento se pierde, se impondrá una multa de Baht 500 por saco.
 - 10.3 Si el registro de los alimentos se pierde, se aplicará una multa de Baht 500 por documento perdido.
 - 10.4 Si el cerdo muere por causa de peleas internas, muerto por otro animal, por hombre o por causa desconocida, el Contratista acepta ser multado como se indica a continuación:

Peso del cerdo engordado x peso del cerdo muerto – ingreso recibido por la venta del animal muerto.

El precio del cerdo gordo es el precio corriente fijado por el Empleador.

- 10.5 Si el alimento para cerdos que queda se daña por cualquier causa que produzca ataque de hongos, granos húmedos, sacos rasgados, etc., el Contratista acepta ser multado de acuerdo con el precio de mercado del alimento para cerdos.

La multa anterior se aplica solamente por el daño causado y el Patrono se reserva el derecho de entablar acción civil contra el Contratista.

11. En cuanto al engorde de los cerdos, el Contratista deberá vigilar que la Tasa de Conversión de Alimentos (TCA) no sea más alta que la estándar que aparece en el anexo de su contrato. Si la es superior al 0,05 del estándar de la TCA, se aplicará la siguiente estructura de multas:

Si la tasa de TCA es más alta que la tasa estándar , en 0,06, la multa será de Baht 0,03 por cada kilogramo de aumento.

Si la tasa de TCA es más alta que la tasa estándar en 0,07, la multa será de Baht 0,06 por cada kilogramo de aumento.

(etc., etc.)

12. El Patrono calculará las multas de este contrato al final del ciclo de la piara. El Contratista recibirá el sueldo final después de que se deduzcan todas las multas.
13. El Contratista devolverá al Patrono, después de cada ciclo de la piara, todo el alimento para cerdos que no se haya utilizado, las medicinas, las

vacunas y el material de alimentos incluyendo los sacos. Si el Contratista no lo hace o devuelve solo una parte, se hará mercedor a multas de acuerdo con las más altas anunciadas por el Patrono.

Si se pierde algún saco debido a cualquier causa, el Patrono será multado de acuerdo con lo establecido en el ítem 10.2, excepto cuando su representante haya justificado la causa por escrito.

- 14. Este contrato es efectivo desde (fecha).....hasta el momento en que termine.

Sin embargo, solamente el Patrono tiene el derecho de dar por terminado el contrato. En este caso, el Patrono dará aviso un mes después del ciclo de cada piara.

- 15. En caso de que el Contratista viole los términos del contrato, el Patrono tiene el derecho de darlo por terminado sin dar aviso previo. El Patrono debe exigir al Contratista el pago de las multas.

Este contrato se hace por duplicado y se retiene una copia para cada una de las partes. Ambos suscriptores del contrato confirman ante testigos que comprenden perfectamente los términos de este contrato.

Firmado _____ (El Patrono) Firmado _____ (El Contratista)
Firmado _____ (El Testigo) Firmado _____ (La Esposa)
Firmado _____ (El Testigo) Firmado _____ (El Testigo)
Firmado _____ (El Testigo) Firmado _____ (El Testigo)

Anexo 6

Descripción de funciones para extensionistas de campo

1. Funciones básicas

- a) Ejecutar y administrar los aspectos diarios propios del cultivo dentro del área bajo su responsabilidad, tal como la define el Gerente de Extensión.

2. Habilidades requeridas

- a) Habilidad para motivar a los agricultores y para impartirles los conocimientos que permitan alcanzar las metas de producción deseadas.
- b) Conocimiento y experiencia de las prácticas agrícolas en general.
- c) Habilidad para recopilar informes periódicos sobre avance del proyecto.
- d) Habilidad para usar y mantener implementos agrícolas.

3. Relaciones de trabajo

- a) Reporta directamente al Gerente de Extensión, quien es responsable de todos los proyectos de la Compañía.
- b) Mantiene contacto con todo el personal administrativo y de campo de la Compañía.
- c) Supervisa directamente a los agricultores y los contratistas externos de preparación de tierras.

4. Deberes y responsabilidades específicos

- a) Poner en marcha los programas de siembra y verificar que los agricultores no se excedan de las cuotas asignadas.
- b) Organizar toda la labranza del campo asegurándose de que se mantienen los niveles requeridos.

- c) Suministrar (y facturar) a los agricultores los insumos acordados, fertilizantes, productos químicos, insecticidas, etc., asegurándose de que las entregas no superen las cantidades requeridas.
- d) Tener familiaridad con todas las políticas de la Compañía que guarden relación con los objetivos de diversificación de cada cultivo.
- e) Adquirir los productos de los agricultores de acuerdo con las políticas de compra y procedimientos establecidas para cada cultivo.
- f) Participar y contribuir con todos los programas dirigidos por el Gerente de Capacitación .
- g) Presentar informes de inventario y avisar al oficial de inventarios sobre cualquier producto dañado u obsoleto.
- h) Cumplir con cualquier otra función solicitada por la Compañía.

5. Principales indicadores de desempeño

- a) Puesta en marcha efectiva de las políticas de la Compañía y cumplimiento oportuno de los deberes.
- b) Habilidad para dirigir y motivar a los agricultores.
- c) Mantenimiento de contactos positivos con los representantes de los agricultores y fomento de buenas relaciones con estos.

Anexo 7

Indicadores de rendimientos proyectados (IRP)

Los rendimientos inflados de un proyecto justificaron una investigación con el fin de identificar y separar las aldeas que habían incumplido una especificación del contrato, a saber, que se vendiera únicamente la producción del área contratada. El método que se usó para identificar con algún grado de seguridad las aldeas consistía en analizar la producción mediante la aplicación de un indicador de rendimientos proyectados (IRP). El indicador se calculó mediante el uso de datos depurados de regresiones estadísticas frente a rendimientos logrados mediante el uso de información cuantitativa y cualitativa (o variables por categoría).

El IRP se aplicó a cada una de las 28 aldeas y se hicieron cálculos para determinar qué tanto se desviaban los rendimientos registrados de los valores estimados. Los resultados, tal como se muestran en la Tabla A2 indicaron qué tanto dejó de producir o produjo en exceso cada aldea. Hubo una amplia variación entre los rendimientos reales (2.871 kg/ha) y aquellos del indicador de rendimientos proyectados (1.864 kg/ha). Las entregas reales fueron de 569,116 kg por encima del IRP, lo que estaba muy ajustado a estimaciones visuales. Siempre y cuando se reconozcan sus limitaciones, el IRP es un método que puede indicar estadísticamente los alcances de las distorsiones en rendimientos y los lugares donde ocurren.

Tabla A1
Respuesta (Y) y variables explicativas (x) del IRP

Variable	Forma	Descripción y criterios
Y Rendimiento	Cuantitativa	Kg/ha
x1 Ha/agricultor	Cuantitativa	Ha/agricultor
x2 Agricultor/CP*	Cuantitativa	Agricultor/CP
x3 Ha/CP	Cuantitativa	Ha/CP
x4 Nitrógeno	Cuantitativa	Análisis de suelos
x5 Fósforo	Cuantitativa	Análisis de suelos
x6 Potasio	Cuantitativa	Análisis de suelos
x7 Topografía	Cualitativa	1 = pendiente 2 = ondulado 3 = plano
x8 Administración	Cualitativa	1 = indiferente 2 = modesto 3 = por encima del promedio
x9 Semillero	Cualitativa	1 = indiferente 2 = modesto 3 = por encima del promedio
x10 Trasplante	Cualitativa	1 = indiferente 2 = modesto 3 = por encima del promedio
x11 Cosecha	Cualitativa	1 = indiferente 2 = modesto 3 = por encima del promedio
x12 Procesamiento	Cualitativa	1 = indiferente 2 = modesto 3 = por encima del promedio
x13 Temporada de lluvias	Cualitativa	1 = insatisfactoria 2 = satisfactoria 3 = buena
x14 Desarrollo de lluvias	Cualitativa	1 = insatisfactoria 2 = satisfactoria 3 = buena

Fuente: Adaptada de Eaton, C. S., (1998b: 182).

Nota: CP = Capacidad individual de procesamiento del agricultor.

Tabla A2
Rendimientos calculados vs. producción real

Código de Aldea	Hectáreas	Rendimientos		Producción		
		IRP (kg/ha.)	Reales (kg/ha.)	Calculada (kg)	Real (kg)	Prod. real vs IRP
1	28,13	2.179	2.358	61.278	66.324	5.046
2	28,13	2.179	2.516	61.278	70.758	9.480
3	14,38	1.496	1.956	21.501	28.120	6.619
4	2,50	2.179	2.526	5.447	6.314	867
5	40,63	1.933	2.889	78.549	117.365	38.816
6	34,38	1.496	2.430	51.416	83.529	32.113
7	34,38	1.373	2.989	47.200	102.751	55.551
8	34,38	1.933	2.464	66.464	84.685	18.221
9	9,38	1.373	3.153	12.873	29.563	16.690
10	21,88	1.373	3.013	30.036	65.902	35.866
11	62,50	1.933	3.000	120.844	187.474	66.630
12	84,38	1.933	3.763	163.169	317.517	154.378
13	34,38	1.933	3.134	66.464	107.746	41.282
14	6,25	2.056	1.769	12.815	11.057	-1.794
15	1,88	2.056	2.910	3.855	5.457	1.602
16	2,50	1.373	3.136	3.433	7.840	4.407
17	2,50	2.056	1.683	5.140	4.208	-932
18	1,25	1.373	9.406	1.716	11.757	10.041
19	1,25	1.373	1.590	1.716	1.988	272
20	62,50	1.933	3.011	120.844	188.213	67.369
21	3,13	2.056	4.683	6.425	14.635	8.210
22	1,25	2.056	4.816	2.570	6.020	3.450
23	8,75	1.933	2.492	16.918	21.807	4.889
24	21,88	1.933	2.492	16.918	21.807	4.889
25	4,38	2.616	2.539	11.447	11.106	-341
26	6,25	2.056	1.032	12.851	6.453	-6.398
27	9,38	1.933	2.115	18.127	19.829	1.702
28	2,50	2.616	3.311	6.541	8.277	1.736
565,00	1.864	2.871	1.053.218	1.622.337	569.116	

Anexo 8

Registro del desempeño del agricultor

Cultivo Técnico de campo

Tamaño del predio (ha) Tipo de suelo

Nombre Nombre del padre

Aldea Acuerdo No.

1. Antecedentes

- a) Agricultor durante años
- b) En el programa desde (fecha)
- c) Cultivos anteriores
- d) Fecha de la última solicitud Cuota (kgs)

2. Semillero

- a) Fecha de comienzo del semillero
- b) Fecha de terminación del semillero
- c) Cantidad aplicada de estiércol de corral (kgs)
- d) No. de semilleros Tamaño
- e) Variedad de semilla usada
- f) Cantidad de semilla usada por semillero (gramos)
- g) Cantidad total de semilla usada (gramos)
- h) Area sembrada de semilla Fecha de siembra
- i) Fecha de germinación Días siembra-germinación
- j) Fecha de desmalezado: i ii iii iv
- k) No. de plántulas por m²
- l) No. total de plántulas
- m) No. total de plántulas requeridas
- n) Exceso de plántulas
- o) Porcentaje de exceso de plántulas
- p) Enfermedades y tratamientos en el semillero

3. Preparación de la tierra

	Fecha	Profundidad (cms)
a) Arados		
b) Aporques		

4. Trasplante

Desde Hasta

No. de días Espaciado

5. Fertilización

Fecha	Fertilizante	Cantidad (kgs)	Colocación/posición
-------	--------------	----------------	---------------------

6. Cultivación*

Fecha

7. Insectos – plagas – enfermedades

Fecha	Insectos. plagas. enfermedades	Insecticidas–pesticidas Aplicados
-------	-----------------------------------	--------------------------------------

8. Producción

No. de plantas (originalmente sembradas)

No. de plantas que sobrevivieron

No. de bajas Porcentaje de bajas

Producción estimada kgs Producción real kgs

Diferencia kgs

* Desyerbe entre surcos.

9. Registro de riego

Riego	Edad del cultivo (días)	Días después del trasplante	Fecha real del riego	Fecha recomendada para el riego	Tiempo que toma regar el campo
Primero					
Segundo					

10. Fechas de cosecha

Fecha Iniciales de los agricultores

11. Clasificación

Categoría básica kg

Tercera categoría kg

Segunda categoría kg

Primera categoría kg

Categoría extra kg

12. Observaciones hechas e instrucciones dadas

Fecha Iniciales de los agricultores

Anexo 9

Restricciones de calidad – Un ejemplo de percepciones

Para encontrar por qué los agricultores cultivaban tabaco en una finca poco desarrollada, experiencia que produjo serios deterioros en la calidad de la hoja, se llevó a cabo un estudio. El estudio destacaba una serie de restricciones mencionadas por los agricultores y por la administración, que según ellos provocaban la cosecha antes de la completa madurez. Sus razones (indicadas más adelante en bastardillas) para la baja cosecha se presentan con un resumen de la evaluación que hace el estudio de cada una de las restricciones conocidas.

Explicaciones no válidas

Cosechar la hoja antes de que se la roben. Durante la investigación sólo se encontró una ocasión en la que supuestamente el tabaco había sido robado. Sin embargo, ninguna de las 127 aldeas del proyecto tenía guardas nocturnos permanentes en los campos, como sí sucedía con los cultivos de sandía en una zona vecina. La falta de guardias era una clara indicación de que los agricultores no consideraban el robo como un problema serio. Los reclamos por robo fueron hechos por la administración y en ningún caso por los agricultores o por los técnicos de campo. El investigador descubrió que la administración hacía uso de esta excusa para cubrir sus escasas planeación y coordinación.

Después de la lluvia intensa las hojas se vuelven calientes y frías. La caída prolongada de lluvias durante las últimas etapas del cultivo puede estimular un falso efecto de madurez. En todas partes del proyecto la administración y los agricultores ignoraron las recomendaciones de los agrónomos sobre las prácticas necesarias para manipular el tabaco húmedo.

Mientras más verde está la hoja más pesado es el tabaco. Los agricultores suponen que los rendimientos de producción van a decrecer cuando las hojas se tornan amarillas con la madurez. Por el contrario, al cosechar tabaco no

maduro se obtienen rendimientos algo inferiores a aquellos que se lograrían con la hoja completamente madura.

Cosechar antes de que lleguen vientos fuertes y granizadas evita daño en las hojas. La variedad recomendada era de índole quebradiza y los agricultores expresaban su preocupación cuando una o dos hojas eran quebradas prematuramente por el viento. Sin embargo, aparte de algunas borrascas raramente localizadas, el daño por viento se consideraba una amenaza insignificante. El granizo abundante era algo más serio; una granizada puede destruir un cultivo entero, especialmente cuando las plantas ya están crecidas. Fue casi imposible predecir la localización de las granizadas; por tanto, cosechar con antelación fue considerado una excusa no válida. Siempre que el granizo o los fuertes vientos causen daños en las hojas, debe considerarse únicamente como “fuerza mayor” y deben tomarse las adecuadas medidas de prevención de daños.

Explicaciones parcialmente válidas

Cosechar el tabaco cuando aparezcan las manchas de madurez. En el lenguaje rural local la expresión “mancha de madurez” se refiere a infección en la hoja causada generalmente por enfermedades de hongos. En todas partes, los agricultores sienten la necesidad de cosechar sus cultivos cuando aparece la primer señal de enfermedad. La hoja de tabaco dañada por enfermedad puede ser comprada y usada, aunque normalmente se clasificaría en una menor categoría. Esto fue, básicamente, una decisión administrativa: o hubo control insuficiente de enfermedades antes de que apareciera la infección o hubo falta de conocimiento por parte de la administración y los agricultores sobre cómo manejar esa clase de tabaco.

La urgencia de cosechar su cultivo de maíz, Normalmente, la cosecha de maíz coincidía con las muy importantes tres últimas semanas de la cosecha del tabaco. Como en ese momento de la temporada la demanda por mano de obra familiar estaba en su punto máximo, los agricultores pudieron haber optado por terminar su cosecha de tabaco antes de comprometerse con su cultivo de

maíz. Tales prácticas pudieron aumentar la posibilidad de cosechar juntas las cuatro o seis hojas mejores, todas ellas en una etapa de falta de madurez .

Explicaciones válidas

Existe mayor necesidad de espacio cubierto hacia el fin de la temporada. En algunas aldeas, el espacio cubierto para curar fue mal organizado. lo que produjo exagerada demanda por espacio al final de las pocas semanas de cosecha. Esto demostró que los equipos de extensión deberían haber adjudicado las cuotas de tabaco con base en la capacidad que tenía cada aldea para procesar su producción antes que en la habilidad para cultivar el producto.

Los agricultores quieren sembrar su trigo de invierno antes de la primera helada. Este factor fue la explicación más común que dieron los agricultores y la administración local. Un directivo del gobierno local afirmó que el trigo de invierno debe ser sembrado durante un período determinado. Las normas legales establecen que todo el maíz, tabaco y otros cultivos de fácil venta que se siembren en tierra destinada para la producción de trigo tienen que ser cosechados en una fecha previamente estipulada. Hubo falta de comunicación entre el gobierno y la entidad del tabaco.

Ordenes arbitrarias para cerrar los espacios cubiertos. Una preocupación real que tenían los agricultores era la posibilidad real de que los puestos de compra cerraran en la temporada justo antes de que ellos estuvieran listos para vender sus producciones. Un agricultor que fue encontrado cosechando las ocho primeras hojas superiores justo antes de su madurez, afirmó que los establos para curado “cerrarían en una semana”, el tiempo aproximado que le tomaría curar sus hojas.

De las nueve explicaciones investigadas, tres restricciones completamente válidas se consideraron responsabilidad de la entidad que manejaba el proyecto. Una combinación de mala planeación, las prioridades contradictorias entre las agencias gubernamentales y la falta de conocimiento por parte de todos los participantes de lo que constituía calidad condujo a la clausura del proyecto a los siete años.

Referencias bibliográficas y lecturas adicionales

Allen, G. R. 1972. An appraisal of contract farming. En *J. of Agric. Econ.*, 23: 89-98.

Arnon, I. 1981. *Modernization of agriculture in developing countries: resource, potentials and problems*. Nueva York, John Wiley.

Beamish, P. W. 1994. *Multinational joint ventures in developing countries*. International Business Series, Londres, Routledge.

Beets, W. 1990. *Raising and sustaining productivity of smallholder farming systems in the tropics: a handbook of sustainable agricultural development*, Alkmaar, Holanda, AgBe Publishing.

Bouman, B. A. M. 1994. A framework to deal with uncertainty in soil management parameters in crop yield simulation: a case study for rice. En *Agric. Systems*, 46: 1-17.

Burch, D. 1994. Agribusiness, peasant agriculture and the state: the case of contract farming in Thailand. En D. T. Lloyd & O. Morrissey, eds. *Poverty, inequity and rural development*, p.163. Londres, Macmillan.

Burch, D., Rickson, R. E. & Annels, R. 1992. Contract farming, social change and environmental impacts: the implications of the Australian experience. En K. Walker & P. Tighe, eds. *Environmental issues and public policy*, p. 12-30. Sydney, University of New South Wales Press.

Byres, T. J. 1983. Historical perspectives on sharecropping. En *J. of Peasant Studies*, 10(2/3): 7-41.

Carney, J. A. 1994. Contracting a food staple in the Gambia. En P. D. Little & M. J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 167-187. Madison, University of Wisconsin Press.

Center for Research and Communications. 1990. Corporations and small farmers: the big helping the small. En *Executive Briefings*, Part 1: 1-22, Manila, Agribusiness Unit of the Center for Research and Communication.

Clarke, W. & Morrison, J. 1986. Land mismanagement and the development imperative in Fiji. En P. Blaikie & H. Brookfield, eds. *Land Degradation and Society*, p. 176-185. Londres, Methuen.

Coulter, J., Stringfellow, R. & Asante, E. O. 1995. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa – Ghana Case Study, NRI/Plunkett, Londres.

CSI. 1999. *Annual Report*. Journal of the Thai Sugar Industry, Bangkok.

Daddieh, C. K. 1994. Contract farming and palm oil production in Côte d'Ivoire and Ghana. En P. D. Little & M. J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 188-215. Madison, University of Wisconsin Press.

Dicken, P. 1986. *Global shift: industrial change in a turbulent world*. University of Manchester, Londres, Paul Chapman.

Dolinsky, D. 1992. *Contract farming at Lam Nam Oon: an operational model for rural development*. Institute Report, East Asian Institute, Columbia University.

Dorward, A., Kydd, J. & Poulton, C., eds. 1998. *Smallholder Cash Crop Production under Market Liberalisation*, Wallingford, CAB International.

Downey, W. D. & Trocke, J. D. 1981. *Agribusiness management*. Nueva York, McGraw-Hill.

Dunham, D. 1995. *Contract farming and export horticulture: can agribusiness revitalise the peasant sector in Sri Lanka?* Research Studies Agricultural Policy Series No.3, Institute of Policy Studies, Colombo.

Drucker, P. 1983. *Management*. Londres, Pan Books.

Eaton, C. S. 1986. Directed small-holder tobacco farming in Fiji: present status and future potential. En *Small-scale agriculture*. Canberra, Commonwealth Geographical Bureau, Australian National University.

Eaton, C. S. 1988. Directed small-holder farming in Fiji: a case study of Virginia tobacco production. (Tesis de M.A. no publicada) School of Social and Economic Development, University of the South Pacific, Suva.

Eaton, C. S. 1989. Vakavanua: land tenure and tobacco farming. En J. Overton, ed. *Rural Fiji*. Institute of Pacific Studies, University of the South Pacific, Suva.

Eaton, C. S. 1990. *The possibilities of the private sector's participation in small-holder agriculture in Fiji and Vanuatu*. Research Report, 15. Pacific Island Development Program, East-West Center.

Eaton, C. S. 1998a. Contract farming structures and management in developing nations. En D. Birch, G. Lawrence, R. Rickson, & J. Goss, eds. *Australasian food and farming in a globalised economy: recent developments and future prospects*. Monash Publications in Geography: No. 50, Department of Geography and Environmental Science, Monash University, Melbourne.

Eaton, C. S. 1998b. Adaptation performance and production constraints of contract farming in China. (Tesis de Ph.D. no publicada), Department of Geography, University of Western Australia, Perth.

FAO. 1999. *El derecho y los mercados – El mejoramiento del ambiente legal para la comercialización agrícola*, Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO No. 139, Roma.

Gaitskell, A. 1959. *Gezira: a story of development in the Sudan*. Londres, Faber and Faber.

Ghee, L. K. & Dorell, R. 1992. Contract farming in Malaysia. En D. J. Glover & L. K. Ghee, eds. *Contract farming in South East Asia*, p. 71-118. Kuala Lumpur, University of Malaysia.

Glover, D. 1983. Contract farming and the transnationals. (Tesis de Ph.D. no publicada) University of Toronto, Toronto.

Glover, D. & Kusterer, K. 1990. *Small farmers, big business: contract farming and rural development*. Londres, Macmillian.

Goldberg, R. & McGinty, R. eds. 1979. *Agribusiness management for developing countries*. Ballinger.

Goodland, A. & Gordon, A. 1999. *Production credit for small-holders growing cotton*. In Gordon, A. and A. Goodland, *The use of purchased inputs by small-holders in Uganda*, NRI/DFID, Londres.

Grossman, L. S. 1998. *The political ecology of bananas: contract farming, peasants and agrarian change in the Eastern Caribbean*. Chapel Hill y Londres, University of North Carolina Press.

Hammer, G. L. & Muchow, R. C. 1994. Assessing climate risk to sorghum production in water-limited subtropical environments: development and testing of a simulation model. En *Field Crops Research*, 36: 221-234.

Heald, S. 1988. Tobacco, time and the household economy in two Kenyan societies. (Manuscrito no publicado) Department of Anthropology, Lancaster University, Reino Unido.

Jackson, J. C. & Cheater, A. P. 1994. Contract farming in Zimbabwe: case studies of sugar, tea, and cotton. En P. D. Little & M. J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 140-166. Madison, University of Wisconsin Press.

Jaffee, S. M. 1994. Contract farming in the shadow of competitive markets: the experience of Kenyan horticulture. En P. D. Little & Watts, M. J., eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 97-139. Madison, University of Wisconsin Press.

Jones, C. 1983. The mobilization of women's labor for crop production. (Tesis de Ph.D. no publicada) Harvard University.

Kinsalla, K. 1987. Problems for sub-contractors. En *Common problems with construction contracts*. College of Law, Sydney. 25-52.

Knox, E. G. & Thiesch, A. A., eds. 1981. *Feasibility of introducing new crops: production-marketing-consumption (PMC) systems*. Soil and Land Use Technology, Inc., Columbia, Maryland.

Laramee, P. A. 1975. Problems of small farmers under contract marketing, with special reference to a case study in Chiangmai Province, Thailand. En *Econ. Bull. for Asia and the Pacific*, 26: 43-57.

Lionberger, H. F. 1960. *Adoption of new ideas and practices*. Ames, Iowa State University Press.

Little, P. D. 1994. The development question. En P. D. Little & M. J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, 216-257. Madison, University of Wisconsin Press.

Little, P. D. & Watts, M. J., eds. 1994. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*. Madison, University of Wisconsin Press.

McGregor, A. & Eaton, C. S. 1989. Developing a viable horticultural export sector in the Pacific Islands. En actas, FAO Seminar on Horticulture Exports, Bangkok, 24-28 de octubre.

Miller, L. 1995. Agribusiness, contract farmers and land-use sustainability in North-West Tasmania. En *Australian Geographer*, 26(2): 104-111.

Mishra, P. K. 1996. *Agricultural risk, insurance and income: a study of the impact and design of India's comprehensive crop insurance scheme*. Aldershot, Avebury.

Morrissy, J. D. 1974. *Agricultural modernization through production contracting: the role of the fruit and vegetable processor in Mexico and Central America*. Nueva York, Praeger.

Mosely, P. & Krishnamurthy, R. 1995. Can crop insurance work? the case of India. En P.K. Mishra, ed. *Agricultural risk, insurance and income: a study of the impact and design of India's comprehensive crop insurance scheme*. Aldershot, Avebury.

National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD), 1999 News Review, enero-marzo. Volumen 15 No. 1: 56.

Panganiban, D. F. 1998. National policies for orienting agricultural production to the market: a case of a national program on the production of high value crops in the Philippines. (Informe no publicado) Department of Agriculture, Manila.

Penning de Vries, F. W. T., van Laar, H. H. & Kropff, M. J., eds. 1991. Introduction. En *Simulation and systems analysis for rice production (SARP)*. Centre for Agrobiological Research, Agricultural Research Department, Wageningen, Países Bajos, PUDOC.

Poulton, C., Dorward, A., & Kydd, J. 1997. *Interlocking transactions: market alternatives for RNR services?* Monograph for Department of Agricultural Economics and Business Management, Wye College, University of London, Londres.

Ray, P. K. 1981. *Agricultural insurance: theory and practice and application to developing countries*. 2ª ed. Oxford, Pergamon Press.

Rickson, R. E. & Burch, D. 1996. Contracting in organizational agriculture: the effects upon farmers and the environment. En D. Burch, R.E. Rickson & G. E. Lawrence, eds. *Globalization and agri-food restructuring: perspectives from the Australasia Region*, p. 173-202. Aldershot, Avebury Publishing.

Roberts, R. A. J. & Dick, W. J. A., eds. 1991. *Estrategias para la planificación del seguro de cosechas*. Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO, No. 86, FAO, Roma.

Roling, N. 1985. Appropriate opportunities as well as appropriate technology. *Ceres*, 97:16.

Roy, E. P. 1970. *Collective bargaining in agriculture*. Danville, Illinois, The Interstate Printers and Publishers, Inc.

Ruthenburg, H. 1980. *Farming systems in the tropics. Innovation policy for small farmers in the tropics. The economics of technical innovations for agricultural development.* Oxford, Clarendon.

SARC-TSARRD. 1998. Production and marketing agreement between Blue Circle Farms Corporation and two farmers cooperatives in the Philippines: A project experience. Documento no publicado presentado en FAO Regional Expert Consultation on Market-Oriented Production Systems, Chiangmai, Tailandia. 27-30 de octubre.

Shepherd, A. W. & Farolfi, S. 1999. *Export crop liberalization in Africa – A review.* Agricultural Services Bulletin, No. 135, FAO, Roma.

Shipton, P. 1985. Land, credit and crop transitions in Kenya: the Luo response to direct development in Nyanza Province. (Tesis de Ph.D. no publicada) Cambridge University, Cambridge.

Springfellow, R. 1996. *Smallholder outgrower schemes in Zambia.* Research Report Crops Post-Harvest Programme, Overseas Development Administration of the United Kingdom, No. AO 436, Natural Resources Institute, Londres.

Springfellow, R. & Mc Kone, C. 1996. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa: Zimbabwe case study. Informe de investigación no publicado, Natural Resources Institute y Plunkett Foundation. No. AO 436, Londres.

Springfellow, R., Lucey, T. & McKone, C. 1996. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa: Uganda case study. Informe de investigación no publicado, Natural Resources Institute y Plunkett Foundation. No. AO 436, Londres.

Stephenson, W. J. 1986. *Production/operations management*, 2ª ed. Homewood, Illinois, Iwin.

von Bulow, D. & Sørensen, A. 1988. *Gender dynamics in contract farming: women's role in smallholder tea production in Kericho District, Kenya*. CDR Project Paper, No. 88.1, Centre for Development Research, Copenhagen.

Watling, R J. & Chape, S. 1992. *Environment: Fiji*. The National State of the Environment Report. Government of Fiji y ICUN, Suva.

Watts, M. J. 1994. Life under contract: contract farming, agrarian restructuring and flexible accumulation. En P. D. Little & M. J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 21-77. Madison, University of Wisconsin Press.

Williams, S. & Karen, R. 1985. *Agribusiness and the small-scale farmer: a dynamic partnership for development*. Londres, Westview Press.

El interés en la agricultura por contrato continúa creciendo, particularmente en países que previamente han estado sometidos a las políticas de planeación centralizada y en aquellos que han liberalizado la comercialización mediante la eliminación de las barreras a la misma. Los cambios en los hábitos de consumo, así como el creciente número de expendios de comida rápida, el papel cada vez más importante que juegan los supermercados en muchos países, y la permanente expansión del comercio mundial de productos frescos y procesados, también han dado impulso al mayor desarrollo de esta modalidad de producción. El propósito de esta guía es dar consejo: primero, a las administraciones de las empresas de agricultura por contrato existentes sobre cómo mejorar sus operaciones; segundo, a las empresas que están considerando la posibilidad de iniciar tales proyectos, acerca de las condiciones y acciones de mercadeo necesarias para tener éxito; y, tercero, a los funcionarios públicos encargados de promover nuevas operaciones de agricultura por contrato o de seguir de cerca las que se encuentran en funcionamiento. La guía describe en detalle el *modus operandi* en general, el funcionamiento interno y los mecanismos de control de la agricultura por contrato. Hace énfasis en que solo es posible lograr acuerdos de agricultura por contrato sostenibles cuando las distintas partes se ven ellas mismas involucradas en una alianza a largo plazo.