

# **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

## **en palma de aceite en Colombia. Estudio de caracterización**

# **STRATEGIC ALLIANCES**

## **in Oil Palm in Colombia. Characterization Study**

### AUTORES

#### **ICA**

Equipo técnico de consultores que realizó el estudio:  
Jairo Cano, Coordinador;  
Alvaro Balcázar,  
Jaime Castillo,  
Juan Carlos Giraldo,  
Axel Arcia,  
Martha Lucía Orozco,  
Carolina Rodríguez y  
Yina Cely.

### Palabras CLAVE

Alianzas, palma de aceite, productores de escala pequeña, incentivos, institucionalidad, economías de escala

Alliances, oil palm, small producers, incentives, institutionalism, economies of scale.

Recibido: 13 febrero 2006  
Aprobado: 03 abril 2006

### **RESUMEN**

Durante 2005 se realizó un estudio exploratorio cuyos propósitos principales fueron: a) identificar y caracterizar las alianzas estratégicas entre productores de escala pequeña y empresarios agroindustriales de palma de aceite en Colombia; y b) anticipar posibles problemas en su desarrollo en el entorno de una economía globalizada y sugerir soluciones de política. En las cuatro zonas palmeras del país se identificaron 83 alianzas con las cuales están vinculados 4.586 agricultores; el 25% del área nueva sembrada en palma entre 1998 y el 2005 (aproximadamente 52 mil hectáreas) corresponde a alianzas. Fueron analizadas en términos de cinco características: incentivos, contexto, institucionalidad, tamaño y acompañamiento (técnico, administrativo, social, ambiental y político-institucional). Las evidencias encontradas sugieren que los diferentes modelos de alianzas estratégicas que han sido implementados en la agroindustria de la palma de aceite constituyen organizaciones económicas, con efectos positivos en la competitividad de la cadena y en la equidad distributiva de los beneficios y de la propiedad en dicho sector. Las principales sugerencias de política se refieren a: i) el rediseño de incentivos; ii) la adopción de una normativa básica para los contratos; y iii) el fortalecimiento del acompañamiento.

### **SUMMARY**

An exploratory study was conducted in 2005, with the following main purposes: a) Identify and characterize the strategic alliances between small producers and oil palm agro-industrial businesses in Colombia; and b) Anticipate possible development problems in a globalized economic environment, and suggest policy solutions. 83 alliances were identified in the country's four oil palm growing regions, involving 4,586 growers. 25% of the area planted to oil palm between 1998 and 2005 (approximately 52 thousand hectares) corresponds to alliances. Alliances were analyzed in terms of five characteristics: incentives, context, institutionalism, size and follow-up (technical, administrative, social, environmental and political-institutional). The evidence found suggests that the different AE models implemented in the oil palm agro-industry are economic organizations, which have had positive effects on the productive chain competitiveness and on the distributive equity of benefits and property in that sector. The main policy suggestions refer to: i) redesign of incentives; ii) adoption of basic contract guidelines; and iii) further follow-up strengthening.

Las alianzas estratégicas entre grandes empresarios agroindustriales y productores de escala pequeña son una opción organizacional dentro de las integraciones verticales y horizontales en las que se coordinan intereses y solidaridades de los agentes en la cadena de valor. Entre las potencialidades de estos esquemas se mencionan:

- los socios agroindustriales aprovechan la capacidad instalada de sus industrias de transformación sin incurrir en una expansión de su producción agrícola para abastecerse;
- la conformación de grupos de pequeños productores puede representar un mecanismo para alcanzar economías de escala competitivas; y
- los lazos de solidaridad e interés que pueden establecerse o fortalecerse entre los productores de escala pequeña a través de sus organizaciones y los demás socios de las alianzas son una fuente de capital social valioso en el logro de diversas finalidades socioeconómicas, gremiales y político-institucionales.

A través de una acción de cooperación técnica entre Fedepalma, Finagro y el IICA, este Instituto realizó durante 2005 un estudio de *Caracterización de las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia*. En el presente documento se presenta una síntesis del estudio. El informe completo está contenido en cuatro volúmenes: 1) Resultados y conclusiones; 2) Bases teóricas y conceptuales, métodos e instrumentos; 3) Estudios de caso; y 4) Anexos.

## ORIGEN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La iniciativa de llevar a cabo el estudio se originó en consideraciones sobre la sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia, entre las cuales es de resaltar que:

- Como resultado de diversas iniciativas del gobierno colombiano, el sector palmero y algunas ONG, está en ejecución o programación un número importante de proyectos organizados en forma de alianzas entre productores de escala pequeña y grandes empresarios agroindustriales.

- La puesta en marcha de las alianzas ha generado debates sobre los objetivos que pueden lograrse con estas alianzas:

- \* Un grupo de empresarios del sector palmero colombiano ha manifestado su preocupación de que se puedan estar dejando en segundo plano aspectos claves de la competitividad, al concentrar la atención principalmente en intereses sociales, de sustitución de cultivos ilícitos y de política de paz.
- \* En contraste, algunos promotores de esos proyectos argumentan que las alianzas están mostrando capacidad empresarial, altos rendimientos y generación de un semillero de pequeños empresarios.

Con base en estas consideraciones, se planteó y llevó a cabo el estudio con dos objetivos centrales:

- a. Caracterizar las alianzas estratégicas (AE) organizadas para el cultivo de la palma de aceite en las cuatro zonas palmeras del país.
- b. Anticipar los posibles problemas que pueden enfrentar en su desarrollo en una economía más abierta e identificar alternativas estratégicas de solución a nivel de las alianzas, el sector palmero y el gobierno.

## ANTECEDENTES DE LAS ALIANZAS

Estos esquemas organizacionales tienen antecedentes en diversas iniciativas nacionales e internacionales.

- Antecedentes relevantes de las alianzas en palma de aceite en Colombia son: las iniciativas de las juntas directivas de Fedepalma, desde 1993; un estudio de Fedepalma y el IICA sobre acompañamiento a la gestión de pequeñas y medianas empresas palmeras (1994); los lineamientos pertinentes emitidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el período del ministro Carlos Murgas Guerrero (1999); los trabajos de Fedepalma sobre Visión 20-20 de la palmicultura (2000); y el Programa de Alianzas Productivas del ministerio (2003).
- Entre los antecedentes en otros países son de destacar: Felda y Felcra en Malasia; Cotosur en Costa Rica; y Palmonagas en Venezuela.



## ENFOQUE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS ALIANZAS

El estudio de Fedepalma, Finagro y el IICA tiene un carácter exploratorio, como base para hacer sugerencias de política. El objeto de investigación está constituido por procesos recientes que no han llegado a un punto de madurez que permita estudiarlos en términos de sus resultados e impactos. Por tanto, se centra en recoger evidencias acerca de la forma como el fenómeno de las alianzas en palma de aceite se está expresando en la práctica y los posibles cursos de acción anticipables.

Además del carácter exploratorio del estudio y del relativo poco tiempo que llevan operando las alianzas, es necesario tomar en consideración que estos procesos son contrastantes con el desarrollo histórico del gremio palmero colombiano. En el desarrollo de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia ha predominado un paradigma de *plantaciones de tamaño grande*<sup>1</sup>, *operadas por empresarios individuales*. En contraste, en el reciente fenómeno de alianzas la producción del fruto es llevada a cabo por agricultores de escala pequeña que unen capacidades, esfuerzos y recursos en arreglos organizacionales de acción colectiva. En las alianzas, la capacidad empresarial se está desarrollando a través de organizaciones de productores de escala pequeña. Se trata, por tanto, de un paradigma emergente (*pequeñas parcelas manejadas por campesinos asociados entre sí y con empresarios agroindustriales*) que contrasta con las tendencias prevalecientes en el gremio.

Las orientaciones conceptuales del estudio se derivaron de la teoría de la acción colectiva, la teoría institucional y la teoría de economías de escala. Estas perspectivas, que son “los lentes” con los que se interpreta lo encontrado en el campo, se hacen explícitas en el volumen 2 del informe del estudio.

El estudio hace énfasis en la *sostenibilidad de la agroindustria colombiana de la palma de aceite*. En

<sup>1</sup> Grandes en el contexto de la agricultura colombiana.

este enfoque se está entendiendo, de acuerdo con propuestas recientes sobre desarrollo económico, que la competitividad y la equidad son los fundamentos de la sostenibilidad. Así, competitividad y equidad no se consideran fuerzas antagónicas, como solía hacerse en concepciones anteriores, sino que se complementan y fortalecen mutuamente, como condiciones esenciales ambas a la sostenibilidad.

La noción de sostenibilidad utilizada aquí se refiere a procesos socioeconómicos y político-institucionales centrados en la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las personas y sus organizaciones. En esta noción está comprendida la preservación de los recursos naturales, pero la sostenibilidad se proyecta a la sociedad, más allá de limitarse a consideraciones alrededor de los aspectos biofísicos de la naturaleza.

Del presente enfoque al estudio, conviene señalar explícitamente su énfasis en el *conocimiento como fundamento de la construcción de ventajas competitivas*. Para efectos prácticos, el conocimiento es parte de las capacidades de las personas. Por tanto, la competitividad depende no sólo de las características de los cultivos sino especialmente de las capacidades de las personas vinculadas con esas plantaciones.

Al centrar el foco de atención en la sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite, no se está desconociendo que existen otras importantes motivaciones políticas y sociales en la promoción de alianzas estratégicas entre productores de escala pequeña y grandes empresarios agroindustriales, tanto en palma de aceite como en otros rubros productivos.

Como punto de partida, en este estudio las AE se conciben como relaciones entre actores que deciden

**Las alianzas están mostrando capacidad empresarial, altos rendimientos y generación de un semillero de pequeños empresarios.**



coordinar mutuamente sus comportamientos en arreglos de cooperación que agregan valores a sus iniciativas productivas. Entre las razones para aliarse están comprendidos diferentes ingredientes, entre ellos combinaciones de solidaridad e interés. Tales *lazos* pueden tener motivaciones diferentes de un actor a otro, pero la sostenibilidad de la alianza requiere tanto de *eficiencia* en la obtención de resultados como de *equidad* en la distribución de costos y beneficios entre los aliados. En consecuencia, la sostenibilidad de las alianzas requiere equilibrios razonables entre competitividad y equidad.

Sobre las bases teóricas mencionadas antes, se hizo un ejercicio de desagregación conceptual con respecto a contribuciones previsibles de las AE a la competitividad y a la equidad desde cada una de las siguientes características: incentivos, contexto, tamaño, institucionalidad y acompañamiento (técnico, administrativo, social, ambiental y político-institucional).

La secuencia metodológica comprendió tres grandes pasos:

- se diseñó un instrumento (Ficha 1, Volumen 2) con el cual se recolectaron los datos sobre las alianzas que se identificaran en el campo y se complementaron con datos de oficina;
- se hizo un análisis multivariado para identificar grupos de alianzas que tienen características similares; sobre la base de estos grupos se seleccionaron nueve estudios de caso, con el fin de agregar comprensión a las evidencias de campo obtenidas; en ellos se incluyó un análisis de costos de producción;
- con base en las evidencias obtenidas, se hizo la caracterización y se procedió al desarrollo del segundo objetivo del estudio: anticipar problemas que pueden enfrentar las alianzas en su desarrollo en una economía abierta y sugerir alternativas de solución desde los ámbitos de las alianzas, el sector palmero y el gobierno.

La selección de estudios de caso se basó en una combinación de dos criterios: i) cubrir las cuatro zonas palmeras del país; y ii) extraer los casos de grupos de alianzas que presentaran características relativamente similares.

Para lo segundo se hizo un análisis, a partir de una matriz de indicadores agregados en los cuales se incluyeron los datos de 69 alianzas<sup>2</sup>, utilizando técnicas multivariadas que comprendieron un análisis de componentes principales y uno de conglomerados. Los detalles de estos análisis están incluidos en el Volumen 2, en la sección de metodología. Con base en estos análisis las 69 alianzas quedaron agrupadas en cuatro conglomerados, así:

- En el grupo 1 se encuentran 24 alianzas que se caracterizan por estar promovidas principalmente por ONG o por empresas privadas con importante participación de fondos de cooperación internacional, tienen un elevado desarrollo institucional, especialmente en aspectos técnicos y administrativos.
- En el grupo 2 se encuentran 21 alianzas promovidas desde la iniciativa de ONG y de empresas privadas, son fuertes en institucionalidad, algunas presentan buenos niveles de aptitud agroecológica pero aparecen otras con limitantes en este aspecto. Estas alianzas cuentan con las mejores condiciones de acceso a infraestructura de riego y drenaje.
- El grupo 3 muestra 13 alianzas promovidas desde la iniciativa única del sector privado que poseen altos niveles en todos los componentes. Se caracterizan por tener adecuado acceso a incentivos, una institucionalidad más desarrollada en la que se encuentran contratos formales y de esta forma poseen una expectativa de acompañamiento más confiable.
- El Grupo 4 contiene 11 alianzas que han sido promovidas desde la iniciativa pública y privada sin presencia de ONG. Estas alianzas se caracterizan por presentar una incipiente institucionalidad dada la informalidad que existe en las relaciones contractuales entre los diferentes actores. Con respecto a los incentivos examinados (acceso a ICR, FIP, FAG, tierra, capital humano, capital social, insumos y planta extractora) estas alianzas han tenido un acceso más limitado. El acompañamiento técnico y social es informal, lo cual las hace especialmente frágiles en este aspecto.

2 De las 83 alianzas se dispuso de información completa de 69, con base en la cual se hizo el análisis multivariado.



## RESULTADOS

Se pudo establecer que 4.586 agricultores, distribuidos por género en 3.922 hombres y 664 mujeres, están vinculados con 83 alianzas. Las áreas palmeras involucradas en las alianzas se estimaron en 52.000 hectáreas de cultivos ubicados en las cuatro zonas palmeras del país. El 25% del área nueva sembrada en palma de aceite entre 1998 y el 2005 corresponde a alianzas.

- El 86% está concentrado en cinco departamentos: Cesar, Bolívar, Santander, Magdalena y Nariño. Estas plantaciones están localizadas en zonas que presentan características agroecológicas adecuadas para el desarrollo de la palma de aceite.
- El mayor número de AE en el sector de la agroindustria palmera se presenta en las zonas Central (35) y Norte (34), en las cuales se concentra el 83% de las alianzas identificadas. La Zona Oriental presenta el menor número de alianzas identificadas.
- De las 52.000 hectáreas, 33.000 ya están sembradas y 19.000 son proyectos de área nueva, que en su mayoría se sembrarán en 2006. El 47% del área cultivada está localizada en la Zona Central, el 43% en la Zona Norte, el 7% en la Zona Occidental y el 3% en la Zona Oriental (Tabla 1, Figura 1).
- La diferencia en la dinámica de conformación de alianzas entre las diferentes regiones se atribuye principalmente a la focalización regional de los recursos de apoyo, tanto del Gobierno Nacional como de la cooperación internacional, destinados a promover proyectos productivos viables con el fin de enfrentar situaciones de población desplazada por la violencia y de desarrollo alternativo a los cultivos ilícitos.
- A su vez, las prioridades regionales de los programas de cooperación internacio-

**Tabla 1:** Distribución de las áreas identificadas en las alianzas.

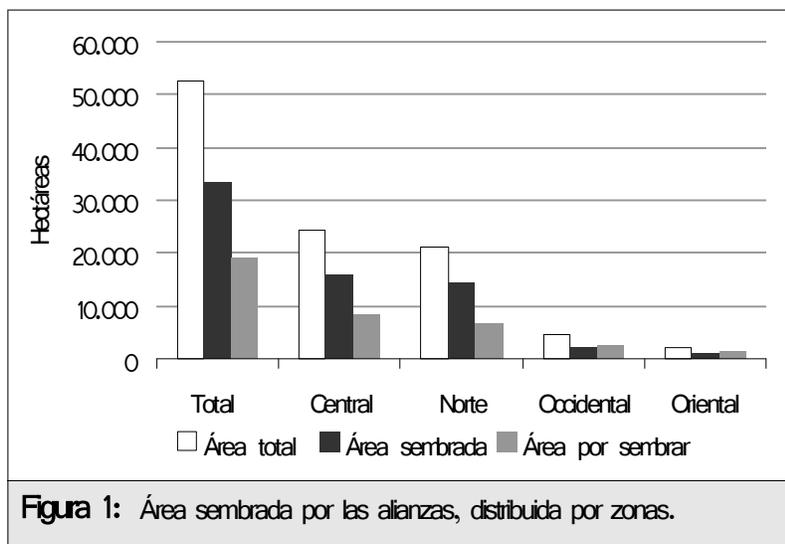
Zonas	Área total (Ha)	Área sembrada (Ha)	Área por sembrar (Ha)
Central	24.359	15.718	8.641
Norte	21.038	14.448	6.590
Occidental	4.750	2.244	2.506
Oriental	2.280	1.027	1.253
Total	52.427	33.437	18.989

n= 83 observaciones

Fuente: Ficha 1. Caracterización de la alianzas productivas

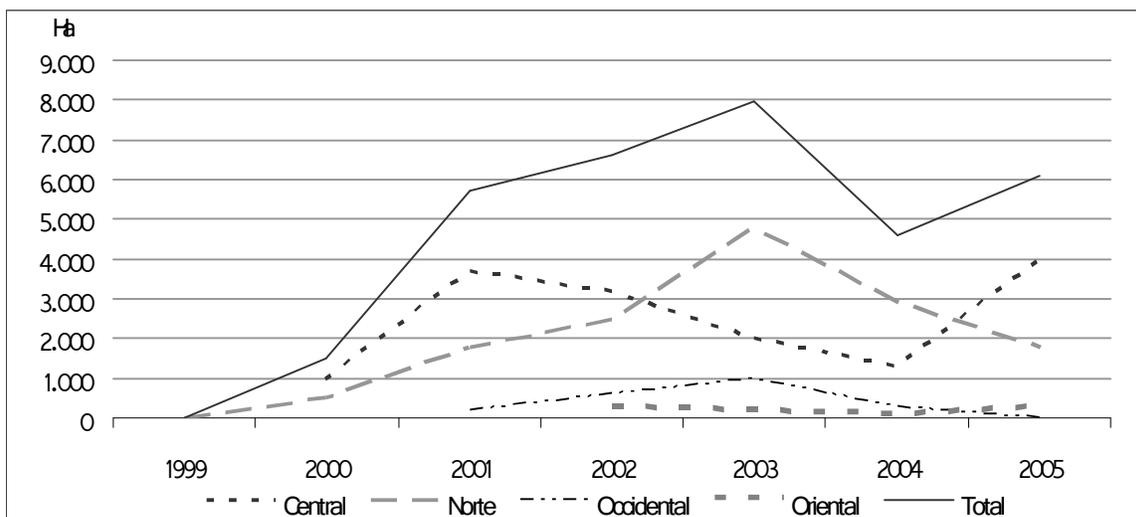
nal y del Gobierno Nacional han incentivado el surgimiento de organizaciones gestoras, bien sea empresas palmeras u organizaciones no gubernamentales que se encargan de hacer las labores de organización, formulación de proyectos de alianzas y de promoverlos ante las fuentes de financiación y de apoyo.

- Fundamental dentro del proceso de alianzas es el sector financiero, el cual cumplió un papel crucial al conceder crédito bancario a 59 de las 83 asociaciones. La banca oficial a través del Banco Agrario financia 45 de ellas. El BBVA, la Caja Social, y el Bancolombia, otorgaron financiamiento a 9 de las alianzas estudiadas. Otras fuentes de financiación fueron el gobierno, que otorgó el ICR a 32 alianzas y el FIP a 19; USAID a través de ARD apoyó a 10 asociaciones; Incuagro, Corporación



**Figura 1:** Área sembrada por las alianzas, distribuida por zonas.

Fuente: Ficha 1. Caracterización de las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia



**Figura 2:** Evolución del área sembrada por las alianzas

Fuente: Ficha 1. Caracterización de las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia

Desarrollo y la Paz del Magdalena Medio (DPMM), Ecopetrol e Incoder participaron también en el proceso.

- La composición de las plantaciones por edades es bastante similar entre las zonas. En su mayoría son relativamente nuevas, aunque en la Zona Central se presentan algunos casos de palmas de

aceite de más de veinte años<sup>3</sup>. Entre 2000 y 2005 el área sembrada por alianzas en palma de aceite empieza a crecer aceleradamente, llegando al 47% y 42%, respectivamente en 2001 y 2002 (Figura 2).

- El 25% del área nueva sembrada entre 1998 y 2005 corresponde a alianzas. La tasa de crecimiento de siembras en esquemas de alianzas es superior a la tasa de crecimiento del área en palma de aceite en el país. El área acumulada en alianzas se multiplicó por 22 veces entre 2000 y 2005, mientras el crecimiento del área nueva distinta de alianzas se multiplicó por 18. (Tabla 2.)

**Tabla 2:** Comparación entre el área sembrada en alianzas y el área sembrada en el país

Zonas	Área nueva sembrada en alianzas	Área nueva sembrada total	Porcentaje
1976	212		
1978	30		
1984	164		
1985	16		
1998	42	6,570	0,6
1999	169	5,373	3,1
2000	1,477	6,928	21,3
2001	5,800	12,326	47,1
2002	6,646	15,601	42,6
2003	8,153	25,244	32,3
2004	4,603	32,628	14,1
2005	6,124	26,693	22,9
Total	33,437	131,363	25,5

n= 83 observaciones

Fuente: Fedepalma y Ficha 1. Caracterización de las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia.

### **Caracterización de las alianzas en términos de incentivos, contexto, tamaño, institucionalidad y acompañamiento**

Con respecto a la selección de los posibles participantes en las organizaciones, en muchos casos se partió del conocimiento que ya poseían las empresas o los gestores y promotores de proyectos acerca de ellos. En ciertas ocasiones y buscando vincular un mayor número de personas a los proyectos, sus promotores fueron muy flexibles en cuanto a la ubicación de las fincas. En las organizaciones de agricultores vinculados con las alianzas se observa que participan los siguientes grupos de personas:

<sup>3</sup> Las plantaciones anteriores a 1998 corresponden a transferencia de propiedad de una gran plantación a organizaciones de productores.



- Pequeños y medianos propietarios de tierras, con alguna experiencia en el cultivo de la palma de aceite.
- Ex-trabajadores o trabajadores de las plantaciones que no tienen tierra propia, pero poseen experiencia y conocimientos sobre el manejo del cultivo de la palma de aceite en sus diferentes etapas.
- Personas con o sin tierra, dedicadas a otras actividades agropecuarias en la zona seleccionada para realizar los proyectos palmeros, interesadas en echar raíces en estas regiones y acceder a los incentivos que les ofrece el gobierno para las alianzas.

En la promoción y organización de las AE en el cultivo de la palma de aceite en Colombia se pueden observar distintos promotores. En forma generalizada, la clave para concretar las alianzas fue la presencia de dirigentes empresariales, gerentes de plantaciones y líderes campesinos que pudieron convencer a los productores sobre la bondad del esquema de alianzas en palma de aceite para el desarrollo regional a largo plazo y para convertirse en empresarios palmeros. También predominaron combinaciones de lazos de solidaridad e interés de los distintos actores. A continuación se presentan rasgos de las cinco características con las que se analizaron las alianzas estratégicas en palma de aceite, así:

### **1. Incentivos que motivaron a participar en las alianzas**

#### **a. Acceso de los pequeños agricultores a actividades productivas**

- Acceso a tierras o legalización de títulos de propiedad. Con respecto a la tenencia de la tierra, la mayoría de los productores que participan en las alianzas son propietarios de las tierras donde sembraron o piensan sembrar la palma de aceite del proyecto; en cuanto a titulación de tierras, esto ocurrió con mayor frecuencia en las zonas Occidental y Norte.
- Acceso a la planta extractora. El 84% de las organizaciones de productores firmaron con las plantas extractoras contratos de compra venta de fruto de palma de aceite.
- Acceso a crédito para la siembra de palma de aceite. Un incentivo importante para la mayoría de los productores fue la posibilidad de acceder a crédito para la siembra y sostenimiento de los cultivos de palma de aceite. Ellos reconocen que es muy probable que si estuvieran solicitando el crédito en forma individual, hubiera sido casi imposible que se los aprobaran.
- Acceso al Fondo Nacional de Garantías Agropecuarias (FAG). Muchos productores no tenían cómo aportar al proyecto ni forma de garantizar los préstamos. Por ello, tuvieron que recurrir al FAG, por intermedio de Finagro, que aprobó respaldarles hasta el 80% del valor del préstamo concedido para la siembra y mantenimiento del cultivo.
- Acceso al Incentivo del Fondo de Inversiones para la Paz (FIP). Una quinta parte de las alianzas obtuvo el apoyo del gobierno con un aporte del 40% del valor del proyecto con recursos del FIP, destinado a financiar preinversiones en este tipo de proyectos.
- Acceso al Incentivo de Capitalización Rural (ICR). El 38% de las alianzas obtuvo de Finagro el ICR que ofrece el gobierno como estímulo para la siembra de cultivos permanentes, el cual cubre hasta el 40% del valor total del proyecto productivo. Algunos promotores buscaron maximizar el ICR, (del 20% ó del 40%, dependiendo de la participación de pequeños productores en el proyecto).
- Acceso a tecnología. Es de destacar que todas las organizaciones de productores tienen servicio de asistencia técnica en todas las etapas del proyecto; en algunos casos aportado directamente y en forma gratuita por las plantaciones o las plantas extractoras. Así mismo, una ventaja clave para la productividad de los cultivos sembrados por las alianzas es el hecho de que todas las organizaciones han tenido acceso a semillas mejoradas y a buenos viveros, seleccionados por las grandes plantaciones promotoras o vinculadas con los proyectos.
- El acceso a capital humano y social. Un factor importante en el desarrollo de las alianzas es la búsqueda y el logro de un crecimiento permanente de las personas, las familias y las organizaciones sociales que surgen de las relaciones entre ellas.

La confianza mutua entre los actores es un aspecto básico para la sostenibilidad de estas empresas.

*b. Incentivos para los empresarios.*

- Mejorar el entorno socio-político de las zonas palmeras, ya sea para disminuir el riesgo político y social o por razones de solidaridad social y responsabilidad empresarial.
- Mejorar la utilización de la capacidad instalada de extracción de aceite. Una motivación importante que tuvieron las plantas extractoras para participar en las alianzas fue ampliar la zona sembrada en palma de aceite a su alrededor para aprovechar mejor su capacidad instalada de extracción.

*c. Incentivos para el sector financiero.*

- Reducción en la percepción del riesgo. El hecho de que los distintos actores estén organizados en alianza influyó para que las entidades bancarias aprobaran los créditos asociativos, al tener seguridad sobre el buen manejo de los cultivos, su productividad y su futura capacidad de pago. De esta forma la entidad bancaria cumple con su misión, corriendo con un menor riesgo.

**La sostenibilidad de la alianza requiere tanto de *eficiencia* en la obtención de resultados como de *equidad* en la distribución de costos y beneficios entre los aliados.**



- La motivación de Finagro. El apoyo a estos proyectos está dentro de la misión de Finagro al hacer realidad las políticas trazadas por el gobierno

a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en aspectos de crédito rural, fondo de garantías y aplicación de incentivos para cultivos de largo plazo.

**2. Contexto**

*a. Ubicación de las plantaciones*

- Se observó que los proyectos productivos de las alianzas, en su mayoría, están ubicados en zonas

adecuadas para el cultivo de la palma de aceite. No se observaron tierras marginales, aun cuando existe variabilidad determinada por las especificidades locales de las tierras que en algunos casos presentan problemas en el manejo de suelos y en el acceso a infraestructura de riego y drenaje.

- Aptitud agroecológica. La mayoría de las alianzas se organizó en tierras cercanas a las actuales plantaciones y por ello sus condiciones agroecológicas son muy similares. Es posible que por esta razón no se hayan realizado estudios muy completos sobre aptitud agroecológica. Por consiguiente, es necesario y recomendable mejorar la información disponible para el manejo de los problemas de nutrición, riego, drenaje y control de enfermedades.
- Costo de transporte. Al indagar sobre el costo de transporte del fruto desde la plantación hasta la planta de beneficio, se obtuvieron los siguientes datos: el 28% de las fincas tiene costos inferiores a \$15.000 por tonelada y el 35% entre \$15.000 y \$30.000 por tonelada. Sin embargo, 30 alianzas (37% del total), presentan costos superiores a los \$30.000 por tonelada, que es un flete muy alto y afecta la rentabilidad del cultivo. En varios casos esta restricción está en vía de resolverse con la construcción de plantas extractoras cerca a los cultivos.
- Aspectos ambientales en el manejo de las plantaciones. En opinión de los productores y los técnicos, el cultivo de palma de aceite ha influido en forma positiva sobre el medio ambiente por ser un cultivo permanente que protege el suelo, incorpora materia orgánica por la siembra de leguminosas como cobertura y porque las desyerbas no son en todo el lote, sino únicamente en los platos de las palmas. Además, gracias a la asesoría de los técnicos se hace un manejo integrado de malezas, plagas y enfermedades. En general, los suelos utilizados para sembrar la palma de aceite estaban cultivados anteriormente con pastos, arroz, plátano, yuca y cultivos de pancoger. En algunos casos existían potreros abandonados y bosques de porte mediano y alto. Según los técnicos entrevistados, en la preparación de los suelos se utilizó la maquinaria



agrícola adecuada para el tipo de suelos. Con respecto a los cursos de agua, estos se protegieron sembrando la palma de aceite generalmente a más de 15 metros de distancia de ellos.

### 3. Tamaño

En cuanto al tamaño, en los proyectos de las organizaciones de agricultores vinculadas con las alianzas estratégicas se observó que:

- Por el número de socios, el 24% de ellas tiene menos de 30 socios, el 45% entre 30 y 70 socios y el 31% más de 70 socios.
- En cuanto al número de hectáreas sembradas en palma de aceite por cada organización de productores, se observó que el 27% de ellas tiene un área total inferior a 300 hectáreas en palma de aceite, el 37% entre 300 y 600 hectáreas y el 36% más de 600 hectáreas. Algunos promotores de alianzas buscan que todas sus organizaciones tengan 800 hectáreas en palma de aceite, sin importar mucho el número de productores vinculados.
- Existen proyectos grandes en los cuales varias organizaciones se unieron como propietarios en “común y proindiviso” de la plantación actual y de la empresa en el futuro. Por ejemplo, las cooperativas de trabajo asociado promovidas en la Zona Central tienen 2.808 hectáreas en palma de aceite de propiedad de 281 productores y en la Zona Oriental 510 hectáreas de 70 productores.
- Sobre el tamaño de las parcelas sembradas en palma de aceite por cada agricultor, se observó que existen asociaciones que tienen como norma que todo productor siembre un lote de 10 hectáreas en palma de aceite, otras de 7,5 hectáreas, y en otras, por las condiciones de la región, les es indiferente el área que pueda sembrar cada agricultor. Existen productores con menos de cinco hectáreas en palma de aceite, con buenos resultados.
- En el conjunto de las alianzas, se observa que el 12% de los agricultores tienen menos de 5 hectáreas en palma de aceite; el 84% entre 5 y 15 hectáreas y sólo el 4% supera las 15 hectáreas en palma de aceite.

### Costos de producción y economías de escala

Un aspecto vital para el futuro de la agroindustria de la palma de aceite es el relacionado con las implicaciones de las alianzas estratégicas para su competitividad internacional. Por ser el aceite crudo un *commodity*, uno de los factores que más inciden en su competitividad es el de los costos unitarios de producción.

El presente estudio ofrece indicios de que las AE son competitivas al integrar escalas eficientes. Los costos de establecimiento, y al parecer también los unitarios de producción, tienden a ser más bajos en las explotaciones de tipo familiar. Las principales evidencias en esa dirección son:

- Las inversiones en adecuación de terrenos son prácticamente inexistentes en las fincas de escala familiar, pero imprescindibles en explotaciones en gran escala. La diferencia en el nivel de la inversión en este aspecto oscila entre \$500.000 y \$1.000.000 por hectárea a favor de las unidades de pequeña escala.
- El costo por jornada de trabajo en una empresa de gran escala puede sobrepasar hasta el triple de su costo en explotaciones de pequeña y mediana escala. Este hecho ha motivado a las empresas palmeras a reestructurar su régimen de contratación, promover cooperativas de trabajo asociado y contratar la provisión de fruto con terceros.
- Las grandes empresas tienen costos de administración y supervisión del trabajo que no existen en las fincas familiares o se integran al costo del trabajo familiar.
- El productor familiar tiene incentivos para ahorrar insumos y hacer lo mejor posible sus tareas sin supervisión. También para aprovechar recursos a su disposición que tienen bajos costos de oportunidad.
- Las economías de escala que logran las grandes explotaciones, como precios más bajos de insumos, están siendo alcanzados por los pequeños productores en las alianzas estratégicas a través de la negociación de grandes volúmenes de insumos con empresas gestoras o aliadas comerciales.

- Las alianzas en explotación colectiva tienen costos más altos porque tienen las desventajas de economías de escala e incentivos de productividad del trabajo más débiles. Las explotaciones colectivas tienen costos similares de establecimiento y supervisión a los de las grandes plantaciones, porque sus asociados tienden a comportarse como contratistas y no como empresarios.

Otro beneficio obtenido gracias a la escala alcanzada en la alianza se refiere a la gestión de bienes colectivos de interés social ante la administración pública o por medio de una autoprovisión resultado de la alianza. Los bienes alcanzados de forma más efectiva en las alianzas han sido capacitación técnica, adecuación de vías, infraestructura de riego y drenaje, mejoramiento ambiental, programas de vivienda, educación y salud.

#### 4. Institucionalidad

En el pasado, las relaciones entre los agricultores de escala pequeña y las plantas extractoras se caracterizaban por su informalidad. El desarrollo de las alianzas y los requerimientos de los préstamos han introducido acuerdos contractuales formales. Sin embargo, el sector puede desarrollar mayor institucionalidad en estos aspectos.

Según la opinión de varios entrevistados –tanto empresarios, como productores– lo más importante en las alianzas estratégicas no es la infraestructura, ni la tecnología, ni las finanzas, *sin las personas y el capital social que se genera entre ellas*, gracias a la confianza que adquieren en las normas acordadas entre las partes para manejar los diferentes asuntos, buscando el beneficio para todos. Para la marcha de las alianzas existen los siguientes contratos debidamente legalizados (Tabla 3).

Actores	Central	Norte	Occidental	Oriental	Total
Agricultores-Integrador	35	34	0	4	83
Integrador – Gestor	6	9	0		25
Integrador – Operador	7	12	2		21
Integrador – Comercializador	20	11	6	1	38
Operador- Comercializador	4	3	1	1	9
n observaciones = 83					

Pese a que existen reglas de juego claras para los productores de gran escala, en los casos analizados se encontró que aún no existen contratos marco que sirvan de guía para regular el comportamiento de los actores involucrados en las alianzas. Por esta carencia, se pueden presentar desequilibrios en los acuerdos contractuales que obedecen entre otras razones a la existencia de asimetrías de información y a las desiguales capacidades de gestión.

- En todas las organizaciones existen contratos entre los socios y la asociación respectiva (integrador), elevados a escritura pública, donde constan los derechos y deberes de los socios, y los organismos de dirección y fiscalización de la organización.
- Los contratos entre el integrador y la entidad gestora o el operador logístico del proyecto determinan los derechos y obligaciones de cada uno de ellos.
- En los proyectos que tienen crédito existe un documento de “prenda agraria sin tenencia” sobre el fruto producido por la plantación durante el tiempo que dure el crédito, entre cada productor y el integrador, el cual es endosado a su vez por el integrador a la entidad bancaria como garantía de pago.
- Los contratos entre el integrador y el comercializador o planta extractora estipulan las condiciones para el recibo del fruto, la forma de liquidar el precio, la periodicidad de los pagos y la autorización a la planta extractora para que consigne el valor de las liquidaciones al “patrimonio autónomo”, donde se manejan los recursos del proyecto.
- En la mayoría de las alianzas que tienen crédito bancario existe un contrato entre el integrador y una entidad fiduciaria para que les maneje los recursos que reciban por cualquier concepto para el proyecto por todo el tiempo que dure el crédito.
- En algunos casos existe un contrato firmado por la entidad fiduciaria con un operador logístico, para que ejecute



bajo su responsabilidad todas las labores necesarias para sacar adelante la plantación, elabore presupuestos anuales, contrate la asistencia técnica, controle las inversiones y presente informes trimestrales sobre la marcha del proyecto.

- Por exigencia de los contratos de fiducia, las asociaciones de productores tienen que llevar registros sobre el control de las inversiones realizadas en el proyecto, del estado de la plantación por lotes, de la mano de obra utilizada en las diferentes labores, los insumos aplicados y de las actividades del grupo. En este aspecto existen diferencias apreciables entre ellas, algunas son muy organizadas y otras están empezando a realizar este trabajo, que es un instrumento importante para la administración del proyecto.
- En la organización jurídica adoptada por cada grupo de productores también influyó la asesoría de las empresas agroindustriales para escoger la más conveniente en cada caso y elaborar los contratos de comercialización del fruto, que era indispensable para tramitar los créditos correspondientes.

### 5. Acompañamiento

Al observar en su conjunto el fenómeno de alianzas entre productores de escala pequeña y grandes empresarios agroindustriales de la palma de aceite en Colombia, resultó evidente que uno de los factores cruciales en su establecimiento y éxito es el acompañamiento (técnico, administrativo, social, ambiental y político-institucional), el cual para la sostenibilidad de las alianzas debería centrarse en el desarrollo de capacidades en los productores y sus asociaciones.

En la forma como se está expresando hasta ahora el fenómeno de alianzas, se observó que el acompañamiento se ha centrado en los aspectos técnico y administrativo. En este sentido se encontró que el acompañamiento sólo excepcionalmente se ha establecido como un contrato formal, lo cual limita la posibilidad de las asociaciones para ejercer un control sobre la calidad de los servicios recibidos. Se observó que los recursos para el acompañamiento provienen de diversas fuentes, entre ellas el FIP, el pago de los productores, aportes de la empresa privada y del sector público.

Se tiene previsto que en el futuro las organizaciones de productores con sus propios recursos financiarán programas de capacitación para preparar un mayor número de socios que sean capaces de manejar su organización y participar en los órganos de control que aseguren su sostenibilidad.

- *Acompañamiento administrativo*. En aquellas organizaciones en las cuales los asociados han encontrado oportunidades adecuadas para capacitarse con pertinencia en la administración de su empresa, se observa cómo las personas han ido creciendo en su capacidad para participar en la toma de las decisiones que los afectan, para trabajar en grupo y para hacerle seguimiento a sus proyectos y control social a su organización. Todas las organizaciones tienen el apoyo profesional y logístico para llevar al día la contabilidad, los presupuestos, registros e informes periódicos para su junta directiva o asamblea de socios. Además, todas cuentan con los servicios de contadores públicos para fiscalizar el manejo de todos los recursos recibidos para el proyecto. En el acompañamiento administrativo existen avances importantes pero aun falta consolidar estas capacidades.
- *Asistencia técnica*. En cuanto a la pertinencia de la asistencia técnica, los resultados obtenidos son muy variables en cada alianza estudiada. La evidencia sobre el desarrollo de los cultivos se verificó en los informes de técnicos con amplia experiencia convocados para el estudio, en los cuales se encontraron problemas relativos al manejo del cultivo, por la inadecuada realización de labores, por la deficiente aplicación de recomendaciones o debido al inoportuno desembolso de los créditos. También advierten sobre la presencia de enfermedades como pudrición de cogollo (PC) y mancha anular que afectan algunas palmas de aceite en las zonas Occidental y Oriental.
- *Acompañamiento social*. Una de las metas propuestas por las organizaciones de productores en sus estatutos, es facilitarle a sus asociados el acceso a algunos servicios sociales a los cuales les sería difícil llegar en forma independiente. Entre ellos se mencionan los siguientes:
  - \* Servicios de seguridad en salud para el socio y la familia.

- \* Afiliación a las cajas de compensación familiar y a fondos de pensiones y de cesantías.
  - \* Programas de construcción o mejoramiento de vivienda.
  - \* Seguridad alimentaria. En algunas alianzas todas las fincas tienen el compromiso de sembrar lotes para la siembra y explotación de cultivos de autoconsumo.
  - \* Manejan también cultivos asociados para generar flujo de caja.
- *Accompañamiento ambiental.* Las grandes empresas han venido aplicando la guía ambiental para el manejo de sus plantaciones. Sobre estas bases los técnicos les brindan asesoría a las asociaciones de productores organizados en alianzas.
  - *Accompañamiento político-institucional.* El apoyo de las grandes empresas ha sido decisivo en la gestión de proyectos productivos de las alianzas.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE POLÍTICA

Los diferentes modelos de alianzas estratégicas que han sido implementados en la agroindustria de la palma de aceite constituyen organizaciones económicas, con efectos positivos en la competitividad de la cadena y en la equidad distributiva de los beneficios y de la propiedad en dicho sector.

En primer lugar, a través de ellos se vinculan los pequeños agricultores al cultivo de la palma de aceite tras resolver fallas en los diferentes mercados. En segundo lugar, los costos crecientes de escala en la fase agrícola implican que una descentralización en unidades de pequeña y mediana escala y su coordinación con la fase de extracción permiten aumentar la productividad y, por tanto, reducir los costos en la cadena agroindustrial. Sin embargo, las ventajas de escala de la pequeña explotación en palma de aceite podrían ser contrarrestadas por deficiencias de capacidad empresarial, por el acceso a recursos productivos y por los costos de coordinación con el resto de la cadena.

No obstante, las potenciales ventajas estratégicas que ofrecen las alianzas para la agroindustria de la palma

de aceite en Colombia, se observa que su crecimiento está más asociado con programas relacionados con el manejo del conflicto social que con una dinámica endógena de la agroindustria.

Los resultados de este análisis de las alianzas estratégicas deberían ser objeto de una valoración cuidadosa por parte del gremio y el gobierno. Se sugiere que estos reflexionen sobre el desarrollo de las alianzas estratégicas en el sector, y, si este desarrollo es considerado como parte de la estrategia de crecimiento de la agroindustria deben evaluarse las políticas de acceso a activos productivos y los instrumentos complementarios de fomento. Por ejemplo:

- ¿Se debe limitar el desarrollo de las alianzas en el sector de la palma de aceite a programas de manejo de conflictos y crisis sociales?
- O, al contrario, ¿deben ser consideradas como parte de una estrategia de crecimiento de la agroindustria de la palma de aceite?
- Si fuera así, ¿qué ajustes en las políticas de financiamiento y de acceso a factores deberían ser promovidos para facilitar el proceso?, y ¿cuáles son los instrumentos complementarios que son necesarios para fomentarlas?

### **Democratización de la estructura de propiedad de la agroindustria**

En oposición a la idea de que el negocio de la palma de aceite sólo es viable en explotaciones de gran escala, las alianzas estratégicas han mostrado un cambio en la estructura de tamaño de las plantaciones de palma de aceite en el país y con esto una desconcentración de la propiedad. En efecto, las siembras realizadas a través de alianzas con participación de pequeños productores entre 1998 y 2005 representan el 25% del total del área sembrada.

La expansión de las alianzas estratégicas en palma de aceite ha sido muy dinámica en las zonas Norte y Central, mientras la Oriental registra el más bajo crecimiento. Esto se debe a la estructura de la propiedad de la tierra y el ambiente de conflicto en cada zona, ya que determina la presencia de programas estatales o de cooperación internacional que financian proyectos como las alianzas estratégicas.



Diversas empresas palmeras han participado en alianzas estratégicas con pequeños productores motivadas por diferentes incentivos. En estos casos las alianzas estratégicas se configuran en el mismo entorno geográfico donde ya se ha desarrollado la agroindustria de la palma de aceite:

- Maximizar el ICR en inversiones para propias plantaciones, el cual aumenta de 20 a 40% cuando la empresa participa en alianzas estratégicas con pequeños productores. Este es un estímulo del Estado para promover estos proyectos.
- Optimizar la utilización de la capacidad instalada en las plantas extractoras en una estrategia de crecimiento de plantaciones a partir de alianzas estratégicas con pequeños productores. En estos casos la empresa asume contratos de alto compromiso y exigibilidad.
- Ajustar y lograr mayor flexibilidad en sus estructuras de costos de producción y/o adoptar estructuras de incentivos en sus esquemas de contratación para aumentar la productividad. En estos casos, las empresas participan activamente en la estructuración del proyecto, el establecimiento del cultivo y el acompañamiento y capacitación de productores.
- Mejorar el entorno socio-político de las zonas palmeras, ya sea para disminuir el riesgo político y social o por razones de solidaridad social y responsabilidad empresarial.

Otros gestores de alianzas como ONG y OGA<sup>4</sup> de carácter privado actúan en función de la disponibilidad de recursos públicos o de cooperación internacional para cubrir sus costos. Estas alianzas se extienden hacia regiones donde no hay tradición palmera.

### ***Creación de oportunidades de acceso a activos productivos para pequeños productores***

Dos problemas críticos a los que se enfrentan los pequeños productores en forma individual y que son resueltos por su acción colectiva a través de las alianzas estratégicas, son:

- Los altos costos de transacción para lograr la financiación de sus proyectos.

- El acceso a servicios de asistencia técnica de buena calidad a costos razonables.

Las alianzas estratégicas han contado con procesos de estructuración y puesta en marcha dentro de estándares relativamente altos de acompañamiento técnico, social y administrativo, a cargo de organizaciones sin ánimo de lucro, plantas extractoras o empresas privadas promotoras de alianzas estratégicas.

En las alianzas los productores asumen a través de sus asociaciones la responsabilidad del préstamo y los socios comercializadores asumen compromisos respecto a la compra-venta de fruto. En muchos casos sirven como garantía complementaria al FAG y hacen más viable el crédito.

Con frecuencia, los contratos definen compromisos de acompañamiento técnico y administrativo a los productores. Tal estructura genera confianza para tener acceso al crédito y junto a éste los pequeños productores se benefician del ICR, del cual estaban marginados en razón al vínculo que condiciona su otorgamiento a un redescuento de crédito en Finagro.

La fiducia adecua los flujos de pagos y transmite confianza a las partes, pero al agotarse el préstamo es una obligación superflua para los productores pues su contrato sigue hasta terminar el pago del préstamo. En alianzas estratégicas en las que predomina la propiedad individual de los cultivos, la fiducia asegura el pago de las obligaciones del productor -riesgo de sus contrapartes- pero su costo es exclusivo para el productor. La fiducia tendría más sentido al crear fondos de capitalización comunitarios para cubrir riesgos, financiar expansión o provisión

**Los bienes alcanzados de forma más efectiva en las alianzas han sido capacitación técnica, adecuación de vías, infraestructura de riego y drenaje, mejoramiento ambiental, programas de vivienda, educación y salud.**



4 Organizaciones Gestoras Acompañantes

de bienes de interés común. La fiducia administraría el fondo mientras las asociaciones obtienen capacidad de gestión.

### ***Contratos de comercialización: base de confianza, pero hay asimetrías subsanables***

Los contratos de comercialización dan solidez y viabilidad a los acuerdos de la alianza estratégica, como garantía del crédito, han sido la base de la construcción de confianza y de evaluación del riesgo por parte de los bancos y los donantes. Las alianzas estratégicas en palma de aceite han dado lugar a diversos contratos con niveles de distribución de riesgos no siempre simétricos. Su negociación refleja falta de comprensión de las condiciones pactadas y un bajo empoderamiento de los productores. Esto puede incubar conflictos futuros y tensiones en el interior de las alianzas por la distribución de los beneficios.

Los contratos de comercialización difieren según el carácter de la organización gestora. En las alianzas promovidas por empresas productoras de aceite, los contratos tienden a ser formales y con mecanismos firmes de cumplimiento obligatorio. No es el caso de las AE promovidas por ONG cuyos contratos son "débiles" porque sólo cumplen la formalidad de requisitos de los donantes. Es necesario estructurar una normativa básica para los contratos de compra-venta de fruto, con flexibilidad para adaptarse a las condiciones económicas y técnicas en tiempo y lugar. Los contratos generados por prueba y error en las AE pueden servir de estructura básica.

### ***Costos de producción y economías de escala***

El presente estudio de las alianzas estratégicas en palma de aceite ofrece indicios de que las mismas aportan a la competitividad de la cadena al integrar escalas eficientes. Los costos de establecimiento, y al parecer también los unitarios de producción, tienden a ser más bajos en explotaciones de tipo familiar.

Las alianzas en explotación colectiva tienen costos más altos porque tienen las desventajas de deseconomías de escala e incentivos de productividad del trabajo más débiles. De hecho, los más altos rendimientos de las plantaciones se observaron en

productores individuales. Estas explotaciones colectivas tienen costos similares de establecimiento y supervisión a los de las grandes plantaciones, salvo quizás por la propia aceptación de salarios más bajos pero sus asociados tienden a comportarse como contratistas y no como empresarios.

### ***Criterios de diseño técnico y financiero para el establecimiento de plantaciones***

El predominio de la gran escala tiene implicaciones sobre el diseño técnico y financiero para el establecimiento de plantaciones de palma de aceite. Así, la complementariedad económica y administrativa de cultivos intercalados en la fase de desarrollo de la palma de aceite no es aceptada en grandes plantaciones, pero las pequeñas unidades productivas de las alianzas indican que tales cultivos estimulan a los productores a una aplicación más regular de riego y fertilizantes y a un cuidadoso control de malezas que benefician el cultivo de palma de aceite. Además, sus ingresos alivian la situación económica del productor.

Otro concepto generalizado y con implicaciones poco positivas en términos sociales y económicos es el relativo a la escala "viable" de productor. Se habla de un tamaño mínimo en palma de aceite alrededor de 10 hectáreas. No obstante, un cultivo rentable puede mejorar la calidad de vida y el ingreso de productores en una extensión pequeña, como se observó en las alianzas de Tumaco y la Zona Norte. Es importante tener en cuenta que muchos productores tienen poca tierra pero dependen de varias fuentes de ingreso, y que puede ser adecuado para un pequeño productor la expansión gradual de sus cultivos de palma de aceite como estrategia de minimización de riesgos y de flujo de ingresos de subsistencia.

Estas consideraciones conducen a modificar algunos criterios sobre la financiación en el cultivo de la palma de aceite, según los cuales no son financiables los cultivos intercalados y sus ingresos no pueden considerarse en la evaluación financiera de los proyectos. En cuanto a la escala, no es conveniente sesgar la política hacia un mínimo de hectáreas en palma de aceite pues este criterio discrimina contra los más pobres.



### **La importancia vital del acompañamiento**

Los requerimientos de un cultivo de largo plazo como la palma de aceite, en materia de coordinación con otros eslabones de la cadena, así como de capacidad de gestión técnica y económica de los recursos productivos, son particularmente altos. De esta forma, el desarrollo de las alianzas estratégicas depende de manera vital de la calidad y persistencia de los procesos de acompañamiento, no sólo técnico, sino administrativo, social, ambiental y político-institucional.

En general, la formación de alianzas estratégicas en palma de aceite se ha caracterizado por estándares relativamente altos en acompañamiento a los pequeños productores, con mayor o menor efectividad y persistencia, enfocados a fomentar la construcción de capital social, competencias técnicas en el cultivo, empresarización básica y gestión colectiva de bienes de interés común.

El acompañamiento en el contexto de las alianzas estratégicas constituye un proceso indispensable para corregir “externalidades negativas heredadas” del modelo de desarrollo y por ello, sus costos deben ser cubiertos con fondos de inversión social y no con inversión productiva a cargo de los productores. Se requiere de fuentes de recursos no reembolsables. Igualmente, debe ser concebido y ejecutado con horizontes de tiempo plurianuales con base en metas e indicadores de consolidación para una salida con sostenibilidad asegurada. Los actuales contratos anuales de acompañamiento generan incertidumbre. Por esto es adecuada una duración de al menos seis años.

Es necesario un compromiso decidido con el proceso de acompañamiento, pues su eficacia se ve afectada por la incertidumbre en torno a la disponibilidad de recursos y por la falta de mecanismos y reglas que controlen su calidad. El actual proceso se orienta a cumplir actividades y no a crear capacidades en los productores. Al respecto, se recomienda estructurar un protocolo de acreditación de las OGA para las alianzas en palma de aceite. La institucionalidad de la agroindustria puede contribuir en su diseño e implementación.

### **Estructura de incentivos y fallas de selección de tierras y productores**

Existen incentivos que resultan perversos en la selección de productores y tierras para configurar alianzas. Los gestores maximizan sus funciones objetivo sin ninguna restricción, haciendo prevalecer criterios de cobertura de beneficiarios y de áreas sobre los de competitividad. Tanto las empresas que maximizan el ICR como las ONG que ejecutan programas de cooperación internacional o del gobierno maximizando el número de beneficiarios y áreas incorporadas, omiten criterios rigurosos de selección. Como consecuencia, tienden a incluir tierras que no cultivarían por sí mismos y a vincular productores que no tienen aptitud, esto arroja amplias diferencias entre productores y alianzas en cuanto a productividad y costos de producción.

Se producen problemas o fallas de selección originados en la estructura de los incentivos para el fomento de alianzas estraté-

gicas con pequeños productores. Por ejemplo, en un estudio de caso de la Zona Norte con 38 productores asociados, a la altura del cuarto año, en 5 plantaciones los rendimientos estuvieron entre 10 y 25 toneladas de RFF por hectárea-año; en 14 lograron rendimientos entre 5 y 10 toneladas; y en las 19 restantes los rendimientos estuvieron por debajo de 5 toneladas. Son diferencias significativas considerando que todos sembraron el mismo material, utilizaron los mismos insumos y efectuaron en la misma forma las prácticas culturales para el establecimiento y el desarrollo de la plantación. De acuerdo con valoraciones de expertos, las diferencias se atribuyen a diversidad en la aptitud de la tierra e idoneidad y competencia del factor humano.

**El desarrollo de las alianzas estratégicas depende de la calidad de los procesos de acompañamiento, no sólo técnico, sino administrativo, social, ambiental y político-institucional.**



Otra de las fallas de selección de tierras originadas en la estructura de incentivos está asociada a la dispersión de los cultivos, lo cual se traduce en notables diferencias en los costos de transporte de fruto a las plantas extractoras. Cerca de la mitad (45%) de los cultivos de las alianzas paga un costo de flete superior a los \$30.000 por tonelada; el 38% paga fletes entre \$15.000 y \$30.000, y sólo el 17% de los cultivos tiene costos menores de \$15.000.

Para controlar esta situación es necesario ajustar el diseño de los incentivos tanto para las empresas como para las ONG, incorporando condiciones de cumplimiento mínimo de productividad en los cultivos de las alianzas. También convendría implementar auditorías independientes pagadas por los donantes de incentivos, cuyo concepto se tome en cuenta al reconocer los costos de gestión a las ONG y empresas gestoras y acompañantes.

## SUGERENCIAS

Con base en el presente estudio, se plantean las siguientes sugerencias:

- Ajustar el diseño de los incentivos tanto para las empresas como para las ONG, incorporando condiciones de cumplimiento mínimo de productividad en los cultivos de las alianzas. También convendría implementar auditorías independientes pagadas por los donantes de incentivos, cuyo concepto se tome en cuenta al

reconocer los costos de gestión a las ONG y empresas gestoras y acompañantes.

- Crear fondos de capitalización comunitarios para cubrir riesgos, financiar expansión o provisión de bienes de interés común. La fiducia administraría el fondo mientras las asociaciones obtienen capacidad de gestión.
- Estructurar una normativa básica para los contratos de compra-venta de fruto, con flexibilidad para adaptarse a las condiciones económicas y técnicas en tiempo y lugar. Los contratos generados por prueba y error en las alianzas estratégicas pueden servir de estructura básica.
- Incluir los cultivos intercalados en los rubros financiados en los créditos.
- No sesgar la política hacia un mínimo de hectáreas en palma de aceite por agricultor, pues este criterio discrimina contra los más pobres.
- Cubrir el costo del acompañamiento con fondos no reembolsables de inversión social y no con inversión productiva a cargo de los productores.
- Estructurar y financiar los programas de acompañamiento durante horizontes de tiempo plurianuales (por lo menos durante los primeros seis años de los cultivos), con base en metas e indicadores de consolidación para una salida con sostenibilidad asegurada.
- Estructurar un protocolo de acreditación de las OGA para las alianzas en palma de aceite.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balcázar, A; Samacá, H; Orozco, ML. 2003. *Fuentes y fundamentos de la competitividad agrorural en Colombia*. Informe de consultoría para el Banco Mundial y la FAO.
- Bolaños, MA. 1999. *Proyecto de desarrollo Agroindustrial de Cobsur*. Instituto de Desarrollo Agrario. XI Congreso Nacional Agronómico. Costa Rica.
- Cano, CG. 1999. *La nueva agricultura. Una contribución al proceso de paz en Colombia*. Tercer mundo editores. IICA.
- Cano, J. 2000. *Marco conceptual del proyecto Investigación en extensión y servicios de apoyo: hacia una agricultura sostenible en América Latina y el Caribe*. Publicado sobre Internet: [www.extensionag.org.co](http://www.extensionag.org.co). Bogotá D.C.

- Castillo G, J; Cano G, J. 1995. *Acompañamiento a la gestión de pequeñas y medianas empresas palmeras*. Documento realizado dentro de la cooperación técnica Fedepalma-IICA, Bogotá.
- Coase, RH. 1960. *El problema del costo social*. En: La Firma, el Mercado y la Ley. Alianza Editorial.
- Fedepalma. 1995. *Acta 252 de la Junta Directiva*.
- Fedepalma. 2000. *Visión y estrategias de la palmicultura colombiana: 2000 – 2020. Lineamientos para la formulación de un Plan Indicativo para el Desarrollo de la Palma de Aceite*. Bogotá D.C.
- Infante V, A. s.f. *La autoridad para el desarrollo de tierras –Felda, Malsía*. P.2.





- Infante V, A. 1998. *La autoridad federal para la consolidación y rehabilitación de tierras en Malasia (FELCRA)*. Kuala Lumpur.
- Krugman, P; Obstfel, M. 1999. *Economía internacional. Teoría y política*. McGraw-Hill. España.
- Lamín, J. s.f. *Aspectos técnicos y económicos de la plantación de palma africana en gran escala - El caso de Malasia*. Kuala Lumpur, Felda. 31p.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 1999. *Alianzas productivas y sociales para sembrar la paz*. Documento de política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural durante la gestión del Ministro Carlos Mugas Guerrero, Santafé de Bogotá, Colombia. 118 p.
- North, D. 1993. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Olson, M. 1992. *La lógica de la acción colectiva: Bienes públicos y la teoría de grupos*. Editorial Limusa. México D.F.
- Picard, PM; Zeng Dao-Zhi. 2004. Agricultural sector and industrial agglomeration. *Journal of Development Economics*.
- Porter, M. 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara, Buenos Aires.
- Porter, M. 2004. *Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda*. Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School.
- Ricaurte J, J. 1998. Establecimiento de un programa nacional de núcleos de producción de palma de aceite. *Palmas* (Colombia) No. Especial p.131 - 140.
- Sen, A. 2000. *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta, S. A., Santafé de Bogotá, Colombia.
- Stanton, JV. 2000. The role of agribusiness in development: Replacing the diminished role of the Government in raising of rural incomes. *Journal of Agribusiness* 18 (2): 173-187.
- Tejada I, MV. 2005. La ventaja comparativa del aceite de palma. El caso de la Zona Central. *Palmas* 26(1):73-81.
- World Bank. 2003. Colombia Agricultural and Rural Competitiveness. *Report* No. 22523-CO.