

Avances en el plan de productividad del núcleo de proveedores de Palmas del Cesar S.A. 2017-2021

Progress on the Productivity Plan of Palmas del Cesar S.A. Oil Palm Nucleus

LISETH YINETH QUIÑONEZ TORRES
Coordinadora de Zona. Unidad de Servicios al Proveedor, Palmas del Cesar

Edgar Cepeda Guiza
Jefe Unidad de Servicios al Proveedor, Palmas del Cesar

Camilo Andrés Cortés Gómez
Extensionista-Transferidor, Cenipalma

Resumen

En este documento se detalla la caracterización del núcleo de proveedores de racimos de fruta fresca (RFF) de la empresa Palmas del Cesar S.A. Así mismo, se identifican las brechas de productividad promedio en toneladas por hectárea para cada proveedor, sus causales o limitantes de productividad, y se plantean algunas estrategias y lineamientos para el cierre de la brecha en un periodo de cinco años. El plan de productividad de Palmas del Cesar S.A. busca generar indicadores de gestión y de autoevaluación de los esfuerzos realizados por la empresa en aras de incrementar la productividad de sus proveedores, así como indicadores de seguimiento e impacto de las medidas y estrategias implementadas. Adicionalmente, este documento permite visualizar los beneficios de la masificación de las mejores prácticas de cultivo en los proveedores de la empresa, lo cual, en términos reales, se ve traducido en el mejoramiento del rendimiento promedio de cada una de las plantaciones (t RFF/ha) de los proveedores y en el incremento en la productividad promedio del Núcleo Palmero.

Introducción

Durante los últimos 5 años, el Núcleo Palmero Palmas del Cesar S.A. ha venido creciendo y actualmente cuenta con un área cercana a 7.286 hectáreas; de las cuales 5.846 se encuentran en producción. Así mismo, este núcleo ha venido consolidando un equipo multidisciplinario para brindar atención oportuna y eficiente a sus proveedores. El reto de esta apuesta por la productividad es mantener e incrementar el suministro de materia prima (RFF) hacia la planta de beneficio del grupo, así como incrementar la productividad de los cultivos de los proveedores de la empresa. Por todo lo anterior, Palmas del Cesar, con el acompañamiento de Cenipalma, ha decidido constituir un Plan de Productividad enfocado principalmente en conocer las particularidades de su núcleo a profundidad, buscando generar algunos lineamientos que rijan los esfuerzos en asistencia técnica a proveedores durante los próximos 5 años, los cuales tienen como fin último incrementar la productividad, superar las limitantes de productividad y mejorar el estado sanitario de los cultivos. Además de lo anterior, la empresa pretende visualizar los beneficios de la masificación de mejores prácticas de cultivo en sus proveedores y en la productividad del Núcleo Palmero.

Objetivo general

Esta iniciativa tiene como principal objetivo generar una herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones gerenciales, la formulación de lineamientos en cuanto a asistencia técnica y a cómo incrementar la productividad de los proveedores de la empresa.

Objetivos específicos

Por su parte, los objetivos específicos del plan han sido definidos tal como se describe a continuación:

- Establecer las brechas de productividad en cada uno de los proveedores.
- Definir causales de brechas productivas en los proveedores de la empresa.

- Proyectar incrementos en la productividad de los proveedores.
- Definir estrategias generales para incrementar la productividad.

Metodología

A continuación, se describe la metodología implementada para la elaboración del plan de productividad en cada uno de sus componentes (Figura 1).

Objetivos estratégicos de la Unidad de Servicios al Proveedor (USP): los objetivos estratégicos de la USP fueron revisados y actualizados junto con la Gerencia del núcleo. Estos obedecen a la visión de relacionamiento de la compañía con sus proveedores.

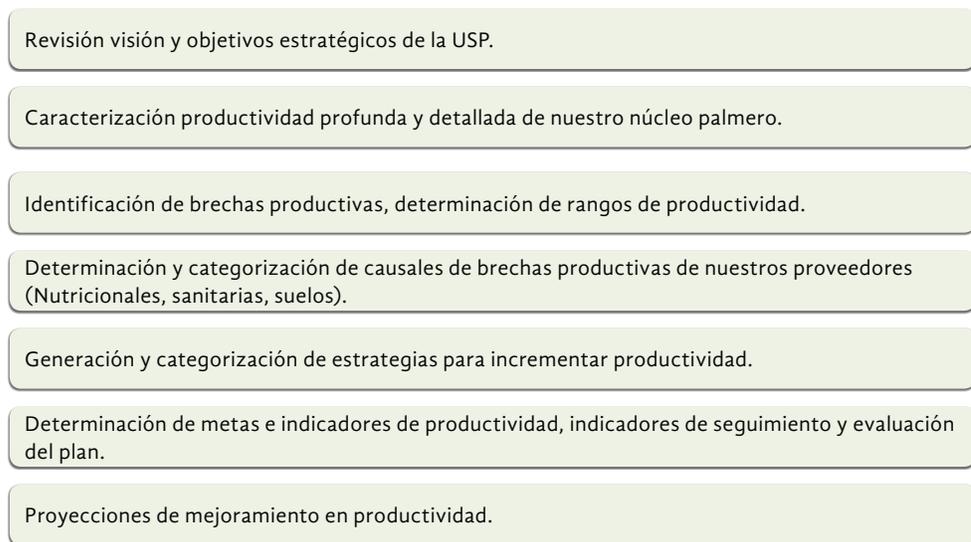
Caracterización productiva del núcleo: esta caracterización se realizó con el objetivo de establecer un punto de partida o línea base del plan. En esta fase se define específicamente el área y el número de proveedores por rango de edad y de productividad.

Identificación de brechas productivas: para realizar el análisis de brechas productivas de los proveedores de la empresa, fue necesario clasificar cada uno de los proveedores por rangos de edad y de productividad en cada una de las zonas de atención de la USP. Esta identificación se ejecutó teniendo en cuenta la productividad real de cada plantación, estableciendo un óptimo ideal a partir de variables como la edad de siembra, la variedad genética, el nivel de fertilidad del suelo, la máxima productividad alcanzada en los últimos años, entre otras. La diferencia entre el óptimo ideal y la productividad actual se considera como la brecha productiva existente en los proveedores del núcleo.

Determinación y categorización de causales: en esta sección del plan se describen las principales causales de “brechas de productividad” por zona, generadas tras el análisis de cada proveedor y su asistente técnico de la USP. Es importante aclarar que estas causales cambiarán dependiendo de la situación de cada núcleo o UAATAS.

Generación y categorización de estrategias: luego del análisis de las principales causales de brechas de productividad, se generaron estrategias para cada uno de los proveedores que permitieran trabajar en

Figura 1. Metodología para la elaboración del plan de productividad.



el cierre de las mismas. La información obtenida se agrupa por cada una de las zonas, número de proveedores, estrategia y el área que representa cada uno de ellos. Además, se presenta el porcentaje de participación de cada una de estas estrategias.

Determinación de metas e indicadores: las metas y los indicadores son establecidos con el objetivo de hacer seguimiento a la ejecución del plan. Estos deben estar alineados con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la Unidad. Con la definición de metas se pretende realizar reuniones de seguimiento con el equipo técnico de la USP y ejecutar los respectivos ajustes en aras de mejorar cronológicamente los indicadores.

Proyecciones de mejoramiento en productividad: estas son realizadas para conocer el beneficio productivo de la implementación del plan durante los próximos 5 años (2017-2021). La información resultante de estas proyecciones son incrementos graduales en el rendimiento promedio por hectárea (t RFF/ha) del Núcleo Palmero.

Resultados

Caracterización del núcleo

Dentro de la caracterización realizada del Núcleo Palmero, se determinó el área sembrada por municipio, el tipo de material genético, la distancia hasta la planta de beneficio, la edad del cultivo y la productividad, buscando con ello conocer el núcleo a profundidad y

detallar el área a impactar con la implementación del plan. En la Figura 2 se presenta parte de los resultados del ejercicio de caracterización.

Como se observa en la Figura 2, el 29 % de los proveedores del núcleo (1.680 ha) tienen un rendimiento promedio entre 10 y 20 t/ha/año, generado principalmente por cultivos que aún no alcanzan su madurez productiva y un alto porcentaje de cultivos con una edad inferior a 10 años. Por otro lado, 8 % de los proveedores cuenta con un rendimiento superior a 30t/ha/año, factor que se convierte en un reto para el Núcleo Palmero y refuerza los objetivos de la implementación de su plan de productividad para que en un plazo de 5 años sea posible aumentar los cultivos en esta condición de productividad. Adicionalmente, se observa que 1.742 ha de los proveedores del núcleo, que representan 30 % del total, registran una productividad anual promedio entre 20 y 30 t/ha. Este indicador permite identificar que un alto porcentaje de los proveedores presentan producciones comercialmente aceptables.

Identificación de brechas productivas en los proveedores de Palmas del Cesar

A continuación, se presenta un resumen de las brechas productivas identificadas en el grupo de proveedores del núcleo. Entiéndase brecha productiva como la diferencia entre la productividad obtenible por el potencial genético del material y las condiciones

edafoclimáticas del lugar donde este se encuentra sembrado, y la productividad que se tiene actualmente en estas plantaciones.

Estas se encuentran clasificadas en tres rangos: brecha productiva inferior a 5 t/ha/año, brecha entre 5 y 10 t/ha/año, y brecha superior a 10 t/ha/año, tal como se detalla en la Figura 3, en la que se evidencia que 55 % de los proveedores (3.231 ha) registran una brecha inferior a 5 t/ha/año, 29 % de ellos entre 5 y 10 t/ha/año (1.663 ha), y solo 952 ha de proveedores reportan una brecha productiva superior a 10 t/ha/año.

Causales de brechas de productividad en el núcleo de Palmas del Cesar S.A.

A continuación, se presenta un resumen de las principales causales de las brechas productivas identifi-

cadas entre los proveedores del núcleo agregadas por área y número de proveedores. Adicionalmente, se presenta el porcentaje de participación de cada una de las causales en el número total de proveedores y en el área de los mismos.

La Figura 4 resume el número de proveedores que presentan determinada causa de brechas de productividad. De acuerdo con estos datos, la mayor participación en las causales de brechas productivas se encuentra en las plantaciones sin riego (191 proveedores) en el 100 % de los proveedores, seguida de plantaciones de proveedores con falta de coberturas leguminosas (190 proveedores, 99 %), aplicaciones de fertilizantes en dosis menores a las recomendadas (154 proveedores, 81 %). Como última entre las 5 causales principales, se evidencia que 80 % de los cultivos de los proveedores del núcleo presentan suelos con bajos contenidos de materia orgánica (152).

Figura 2. Área total del Núcleo Palmero por rango de productividad.

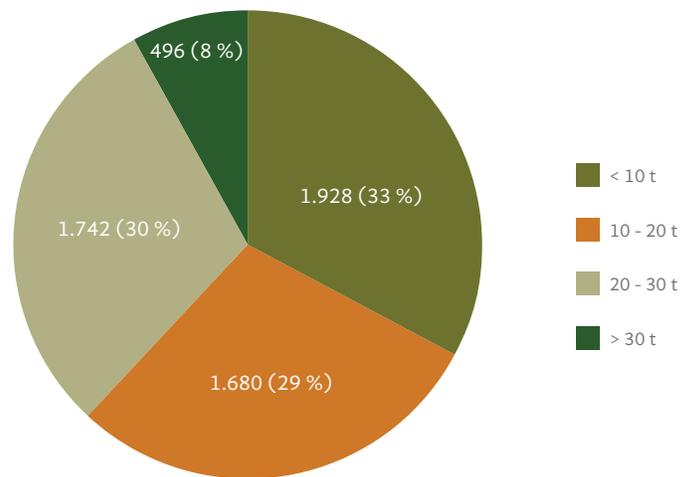
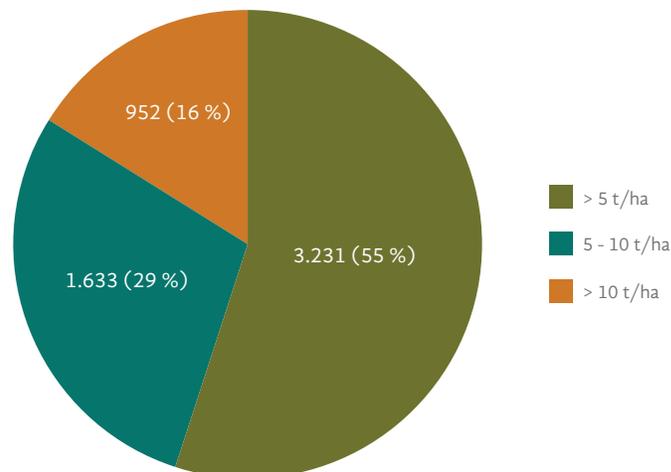


Figura 3. Área con brechas de productividad por rango.



Lo anterior se constituye como el principal objetivo de mejora y de focalización de acciones en asistencia técnica hacia los proveedores del núcleo, que a través de la implementación del plan de productividad busca reducir, eliminar y subsanar las limitantes existentes en los cultivos de los proveedores aliados del núcleo.

Siguiendo con el análisis, en términos de área de cultivos, la Figura 5 resume el área por causal de brecha productiva identificada para los proveedores de Palmas del Cesar. Como se observa, la mayor participación (100 %) de los proveedores presentan plantaciones o lotes sin riego (5.801 ha), seguida por plantaciones con falta de coberturas leguminosas con 99,5 % (5.801 ha), cultivos con bajo contenido de materia orgánica con 88,2 % (5.348 ha) y una aplicación de fertilizantes menor a la recomendada con 77,3 % (4651 ha). La última de las principales 5 limi-

tantes productivas identificadas en los proveedores del núcleo es la aplicación de fertilizantes en desbalance, según lo recomendado, la cual representa 77,4 % de los proveedores del núcleo (4.482 ha).

Estrategias para incrementar la productividad en el núcleo

A continuación, se presentan las estrategias identificadas y diseñadas para incrementar la productividad en el Núcleo Palmero que se generaron del análisis realizado. Estas se presentan como prácticas comunes que de llevarse a cabo impactarán significativamente la productividad de los proveedores del núcleo. Su ejecución se realizará de acuerdo con el Plan de Productividad (los próximos 5 años) y dependen de la activa participación de los proveedores, el equipo técnico de la USP y el personal de Cenipalma.

Figura 4. Número de proveedores por causales de productividad.



Figura 5. Área de proveedores por causales de brechas de productividad.



Figura 6. Porcentaje de proveedores por estrategia a implementar para mejorar la productividad.



En la Figura 6 se presenta cada una de las estrategias en relación con el porcentaje de proveedores a los cuales se estima se debe aplicar determinada estrategia, al igual que con relación al área de cultivo de los proveedores a los cuales se espera impactar con cada una de ellas.

Como se observa en la Figura 6, el porcentaje de participación en cada estrategia asigna la mayor importancia a garantizar la aplicación de fertilizantes en el balance recomendado al 86 % de los proveedores. Posteriormente, en orden de importancia le siguen: garantizar la aplicación del 100 % de los fertilizantes recomendados en el 79 % de los proveedores del núcleo; la aplicación de materia orgánica en los platos para retener humedad en el 69,3 % de ellos. No menos importantes son la aplicación de enmiendas y el encalamiento en los suelos de las plantaciones, y el subsulado para descompactación y aireación de suelos, ambas con 65,5 % (122 proveedores). Otro factor determinante, considerado por el Núcleo Palmero, es la implementación de la estrategia de incrementos de productividad en áreas parciales de las plantaciones en el 50 % de los proveedores del núcleo.

Metas e indicadores del Plan de Productividad de Palmas del Cesar S.A.

A continuación, se relacionan algunos de los principales indicadores que han sido planteados para el seguimiento a la ejecución del Plan de Productividad. Estos se encuentran alineados con los objetivos es-

tratégicos de la USP, así como con su misión y visión (Tabla 1).

Alcance: con estas mediciones se busca realizar un seguimiento semestral a las estrategias y a la implementación para mejorar la productividad propuestas en el plan.

Se pretende además llevar a cabo reuniones de seguimiento con el equipo técnico de la USP y realizar los respectivos ajustes para mejorar cronológicamente los indicadores.

Conclusiones

Con la implementación de las estrategias antes descritas se estima incrementar en 5 t/ha/año la productividad promedio de los cultivos en producción del núcleo, pasando de 23 t/ha/año en 2017 a 28 t/ha/año en 2021. Adicionalmente, se estima que el beneficio para el proveedor estaría representado en un incremento promedio de 20 % a 2021, con lo cual se lograría una mayor rentabilidad del cultivo como resultado de alcanzar su más alto índice de productividad (incremento promedio de 5-10 t/ha), haciendo de esto una estrategia de fidelización hacia nuestros proveedores.

Entendimos que no solo se trata de crecer en área, sino lograr alcanzar los máximos potenciales de productividad con la misma área sembrada. De tal manera es posible alcanzar la sostenibilidad económica de los cultivos de nuestros proveedores y maximizar los beneficios para estos.

Tabla 1. Metas e indicadores del Plan de Productividad.

	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5
Incrementar la productividad de los cultivos de nuestros proveedores	Incrementar la productividad promedio de los cultivos < de 5 años de nuestros proveedores, que actualmente es 8,2 t/ha/año, a 19,8 t/ha/año.	Incrementar la productividad promedio de los cultivos > de 6 años y de hasta 10 años de nuestros proveedores, que actualmente es 16,3 t/ha/año, a 27,9 t/ha/año.	Incrementar la productividad promedio de los cultivos > de 10 años y de hasta de 20 años de nuestros proveedores, que actualmente es 23,1 t/ha/año, a 28,9 t/ha/año.	Incrementar la productividad promedio de los cultivos > de 20 años de nuestros proveedores, que actualmente es 22,4 t/ha/año, a 25 t/ha/año.	Reducir las brechas tecnológicas y productivas 20 % anualmente en al menos el 90 % de nuestros proveedores.
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
	No. de proveedores con productividad promedio superior o igual a 19,8 t/ha, sobre número total de proveedores de este rango.	No. de proveedores con productividad promedio superior o igual a 27,9 t/ha/año, sobre el número total de proveedores de este rango.	No. de proveedores con productividad promedio superior o igual a 28,9 t/ha/año, sobre el No. total de proveedores de este rango.	No. de proveedores con productividad promedio superior o igual a 25 t/ha/año, sobre el No. total de proveedores de este rango.	No. de proveedores con reducción de al menos 20 % de las brechas tecnológicas, sobre el No. total de proveedores.
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
	Área de proveedores con productividad promedio superior o igual a 19,8 t/ha, sobre el área total de proveedores de este rango.	Área de proveedores con productividad promedio superior o igual a 27,9 t/ha/año, sobre el área total de proveedores de este rango.	Área de proveedores con productividad promedio superior o igual a 28,9 t/ha/año, sobre el área total de proveedores de este rango.	Área de proveedores con productividad promedio superior o igual a 25 t/ha/año, sobre el área total de proveedores de este rango.	Área de proveedores con reducción de al menos 20 % de las brechas tecnológicas, sobre el área total de proveedores.