

Una nueva visión para la transformación de sistemas agroempresariales: implicaciones para la palma aceitera colombiana

A New Perspective for the Transformation of Agribusiness Systems: Implications for Colombian Oil Palm



EDUARDO TUGENDHAT

The Palladium Group

Palladium, organización a la cual represento, es una empresa global que se dedica principalmente a desarrollar soluciones a problemas que comparten tanto empresas del sector privado como la sociedad. Trabajamos en la asesoría de proyectos y su implementación, en diferentes países y diversos sectores, con un enfoque particular en proyectos relacionados con la agroindustria, a través de los cuales buscamos desarrollar modelos colaborativos de negocios capaces de transformar la cadena productiva de determinado sector, así como lograr su posicionamiento de manera diferenciada dentro del mercado al que pertenece.

El desafío para la agricultura

En la actualidad, la agricultura se enfrenta a una serie de retos de gran complejidad que deben ser abordados desde una visión de pensamiento estratégico. Por un lado, el mercado mundial se caracteriza por empresas y consumidores que cada día demandan más en términos de la sostenibilidad, trazabilidad y diferenciación de nuevos productos. Este se caracteriza además por un constante crecimiento desde múltiples perspectivas: población, niveles de consumo, demanda, ingreso, exigencias, entre otras, lo cual hace que la dinámica de la producción y la comercialización de

bienes y servicios sea un tema cada vez más complejo. Por otra parte, el sector rural a nivel mundial experimenta una realidad difícil, en tanto la mayor proporción de los índices de pobreza se concentran en el campo. Esto plantea además una paradoja bastante contradictoria, la cual llamo “la paradoja del agricultor hambriento”, pues vemos cómo las personas que producen nuestros alimentos son las mismas que sufren los más altos niveles de desnutrición. No menos importante son las amenazas del cambio climático, la escasez de agua y de suelos y la falta de inversión en el campo, hechos que establecen enormes retos de cara a la agricultura del futuro.

Considerando lo anterior, el principal desafío de la agricultura mundial es cómo hacer más con menos, pero también cómo desplegar un desarrollo inclusivo del campo que logre beneficiar a la mayor parte de la población.

Si tomamos como ejemplo el caso del sector agrícola colombiano, podemos evidenciar un sector con un gran potencial de desarrollo que en la actualidad no hace uso de sus capacidades. Así mismo, vemos que gran parte de la pobreza del país se concentra en el sector rural. Por ello, es necesario empezar a concebir modelos productivos agrícolas más inclusivos y conscientes de las necesidades de los habitantes del campo, que busquen no solo combatir las cifras de pobreza, sino cimentar un camino verdadero de progreso y desarrollo.

Dentro de lo que llamamos el “ecosistema empresarial”, es decir, la cadena de valor de un negocio, identificamos problemas estructurales que limitan fuertemente a todos los actores de dicho ecosistema, que para el caso del sector agrícola serían los siguientes, a saber: los productores, los proveedores de insumos y tecnología, los intermediarios y agentes de compra, las comercializadoras y los exportadores, los procesadores y las marcas y, finalmente, los consumidores. A continuación, quisiera referirme brevemente a cada uno de ellos.

En el caso de los productores, particularmente los de pequeña escala, vemos que para estos es difícil crear condiciones que favorezcan la productividad de sus cultivos, lo cual se debe, en parte, a limitantes relacionadas con la disponibilidad de recursos económicos y la incorporación de nuevas tecnologías. Además de

esto, hay que considerar la legalidad de los títulos de las parcelas en que desarrollan su actividad, puesto que la inseguridad jurídica sobre la propiedad rural es un tema que ha afectado a los pequeños productores del campo durante años y el cual limita sus posibilidades de acceder a fuentes de financiación. Algo similar sucede con los productores de mediana escala, quienes también se ven afectados por la dinámica económica de su entorno y, en ocasiones, la imposibilidad de agregar valor a su producción.

Por su parte, los proveedores de insumos y tecnologías enfrentan el reto de comercializar sus productos dentro de un mercado de pequeños y medianos productores que muchas veces no cuentan con los recursos para adquirirlos. Además, estos se ven impactados por el alto costo de acceso a algunos mercados, lo cual genera que algunos mercados altamente potenciales resulten ser poco atractivos desde el punto de vista comercial.

De otro lado, en el caso de los intermediarios y los agentes de compra, observamos una tendencia marcada a la compra sin diferenciación, ponderando el factor precio sobre la calidad de los productos; hecho que genera una pérdida de control de calidad y trazabilidad que se traduce en una disminución del valor de la producción agrícola y en serias dificultades para el acceso a mercados internacionales. Algo parecido se evidencia en el enfoque de las comercializadoras y los exportadores, quienes optan por la comercialización de *commodities* no diferenciados, sin mayor valor agregado, y promueven la adopción de la sostenibilidad siempre y cuando el cliente pague una prima por ello; lo cual corresponde a una visión de corto plazo sobre el negocio.

En cuanto a las empresas procesadoras y las marcas, vemos cómo sus esfuerzos se encaminan hacia la reducción de costos, dejando de lado elementos fundamentales para la continuidad del negocio más allá de la rentabilidad, la cual es, sin duda, igualmente importante.

Por último, la dinámica entre los compradores de los productos finales da cuenta de consumidores que demandan productos únicos, sostenibles, saludables y trazables, pero que no están dispuestos a pagar más de lo que perciben un auténtico valor agregado. Esto genera las condiciones para contar con un mercado

insatisfecho, que visto desde otra perspectiva establece grandes oportunidades para aquellos que deseen satisfacer las exigencias de este tipo de mercados.

Transformando ecosistemas de negocio

Teniendo como referente las limitaciones y los desafíos antes señalados, así como las enormes posibilidades reales para superarlos, podemos afirmar que la solución a estas problemáticas está en la transformación del ecosistema de negocios a través de la creación de un valor económico y social que beneficie a todos sus actores. Para lograrlo, debemos repensar la manera en que cada uno de los actores de este ecosistema se relaciona con los demás elementos. Tradicionalmente, el relacionamiento de los agentes de sector agrícola se ha desarrollado bajo una visión de corto plazo que no permite aprovechar su potencial ni dar continuidad a grandes iniciativas que requieren de tiempo y recursos. Por ende, es fundamental propender por un ecosistema inclusivo que genere un negocio viable para todas las partes involucradas.

Pensando en esa transformación del ecosistema del negocio agrícola, hemos definido una serie de pasos que permiten la consecución de la antes mencionada generación de valor para todos los agentes de la ruralidad. A estos los hemos llamado los 4 pasos hacia el éxito, convirtiéndose en nuestra hoja de ruta para la construcción de los nuevos ecosistemas que se requieren en el sector agrícola del futuro.

El primero de estos pasos es adoptar una visión de innovación. Los objetivos ambiciosos requieren proyectos igualmente ambiciosos, razón por la cual las empresas y los productores del campo deben volcarse hacia la adopción de prácticas, modelos de gestión e ideas innovadoras que permitan que su producción se distinga. Al respecto, hemos visto ejemplos de cómo la adopción de ideas innovadoras en varios ecosistemas agrícolas ha generado casi 10 veces más valor económico que sistemas manejados a través de prácticas tradicionales.

El segundo, es la implementación de nuevos modelos de negocio colaborativos. Ninguna empresa puede lograr consolidarse independientemente, por lo que la cooperación entre empresas, sectores,

productores, instituciones y los gobiernos de cada país son esenciales.

El tercer paso es el aseguramiento del acceso a capital a través de la construcción de enlaces con fuentes de financiamiento. Ninguna empresa o gobierno puede asumir todo el costo de la transformación de su ecosistema. Por ello, se hace necesario edificar modelos comercialmente viables que permitan atraer el capital necesario para apalancar el proceso de transformación de un ecosistema empresarial.

Por último, el cuarto paso comprende la alineación de las estrategias individuales de cada grupo de actores para la formulación de una gran estrategia sectorial. Esto requiere contar con acceso a información relevante para la toma de decisiones y permite generar confianza y auténticas redes de cooperación entre los diversos actores de un mismo negocio.

Algunos casos de éxito

Alianza Cacao Perú

Este es un caso interesante de analizar porque corresponde a uno de los ejemplos más extremos de fragmentación de la industria. El cacao es uno de los pocos productos a nivel mundial que depende en un 90 % de pequeños productores agrícolas, quienes en su mayoría viven en condiciones de pobreza extrema y llevan a cabo su actividad con muy bajos niveles de sofisticación.

El ecosistema agroempresarial del cacao se caracteriza por el difícil acceso de los productores a insumos agrícolas y tecnologías para el cultivo, dado el bajo poder adquisitivo que estos tienen. Esto resulta en un atraso acentuado de este sector frente a otras actividades agrícolas. Así mismo, los procesadores, los comercializadores y las marcas muestran una visión del negocio a muy corto plazo, en la que se genera muy poca diferenciación de la producción en términos de calidad. En contraste, los consumidores exigen productos cada vez más sostenibles, diferenciados y trazables.

Solucionar esta problemática demanda de una fuerte inversión en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao. Sin embargo, ninguno de sus actores cuenta con incentivos para invertir

debido a la existencia de relaciones débiles y de corto plazo, típicas de este sector.

Considerando este complejo entorno, tuvimos la oportunidad de cambiar paradigmas al interior de este sector a través de la creación de una alianza con 16 empresas cacaoteras en tres regiones de Perú. Esta iniciativa tuvo como objetivo analizar la manera en que se puede incubar nuevos modelos de negocios entre grandes empresas, proveedores de insumos y tecnología, fuentes de capital y pequeños agricultores. Este programa agrupa actualmente a cerca de 18.000 agricultores peruanos, quienes participan de esta iniciativa no como beneficiarios sino como socios, logrando favorecer la construcción de un entorno más favorable para estos, así como mejores condiciones del entorno competitivo de su sector.

En primer lugar, el modelo de transformación de este ecosistema facilita el acceso a financiamiento por parte de los pequeños agricultores, de tal forma que estos puedan, además de ampliar sus parcelas, lograr altos índices de productividad en sus cultivos por medio de la adopción de nuevas tecnologías. Esto ha sido posible gracias a la articulación del sector con 16 socios privados, que han aportado cerca de USD 115 millones, y recursos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), quien ha contribuido con más de USD 61 millones.

Además, este modelo ha fomentado la conexión de las marcas con los agricultores, permitiendo de esta manera contar con información trazable sobre la producción para favorecer su entrada a los mercados internacionales. Así mismo, las redes de cooperación dentro del sector han facilitado la adopción de tecnologías modernas y sostenibles por parte de los productores, con lo cual las marcas han desarrollado nuevos productos diferenciados por su calidad y sostenibilidad, incrementando la rentabilidad del negocio.

En síntesis, los principales resultados de esta experiencia exitosa dan cuenta de un fuerte compromiso de cada uno de los actores del ecosistema agroempresarial del cacao en Perú, quienes se conciben como socios de la cadena y no tan solo como proveedores de un insumo. La trazabilidad de la producción facilita el proceso de análisis del impacto de esta actividad y la toma de decisiones frente a asuntos que podrían ser potencialmente críticos para la continuidad del nego-

cio, además de favorecer la entrada a los principales mercados de exportación. Del lado de los productores, se evidencia una mejora considerable en las condiciones de acceso a financiamiento, la compra de insumos y maquinaria y la titulación de la propiedad, permitiendo así la construcción de confianza en el sector.

Casos exitosos como del sector cacaotero peruano dan cuenta de la importancia de construir verdaderas redes de cooperación al interior de los ecosistemas agrícolas, en los que todos los actores de la cadena juegan un papel importante para la consolidación de sus actividades, el logro de objetivos y la continuidad del negocio.

El caso de la palma de aceite en Ecuador

El cultivo de la palma de aceite es un negocio que ha venido ganando importancia en el sector agrícola ecuatoriano, el cual, al igual que en Colombia, se ha caracterizado por la presencia de importantes brechas económicas y sociales, así como algunas problemáticas similares: falta de competitividad de los pequeños productores, bajos niveles de adopción de tecnología e inconvenientes para el acceso a financiamiento. Estas variables restan competitividad a escala país, por lo que su abordaje de manera estratégica traerá beneficios no solo para los productores de un sector particular, sino también para su economía.

Con el objetivo de superar las limitantes del desarrollo de la palmicultura en Ecuador, trabajamos en una estrategia productiva industrial a través de la cual se buscó reducir las brechas económicas y de productividad de los cultivadores de palma de aceite de este país.

Básicamente, esta estrategia tuvo como objetivo fomentar el desarrollo de redes de trabajo cooperativo entre los agentes de la cadena de valor de este negocio, con lo cual se esperaba mejorar de manera considerable el acceso a financiamiento por parte de los pequeños productores (quienes son la base de la cadena), con el objetivo de dinamizar los demás eslabones del ecosistema. Así mismo, este proyecto estuvo orientado a desarrollar encadenamientos productivos entre los productores, los procesadores y los comercializadores, buscando favorecer la rentabilidad del negocio. Además de lo anterior, se buscó garantizar el

acceso adecuado de los productores y los demás agentes del ecosistema a capital tecnológico y de trabajo, en aras de potenciar las capacidades del sector y responder eficientemente a las exigencias del mercado.

A la fecha, los principales resultados de esta experiencia de trabajo cooperativo con el sector palmicultor ecuatoriano dan cuenta de un avance sostenido, en el cual el salto más acelerado lo han experimentado los pequeños productores, quienes pasaron de registrar pérdidas estructurales a realizar ventas del orden de USD 78 millones, con un margen bruto operativo de 32 %, aproximadamente. Así mismo, los productores de mediana y gran escala han presentado un crecimiento de la misma intensidad que los pequeños, obteniendo márgenes brutos operativos cercanos a 39 %, siendo los productores de mediana escala quienes realizan el mayor volumen de ventas. Adicionalmente, en el caso ecuatoriano, se ha visto que los demás eslabones de la cadena crecen principalmente en volumen de ventas, con lo cual los beneficios del negocio son percibidos por todos los agentes del ecosistema.

Implicaciones para el sector palmero en Colombia

Como hemos visto, el sector rural y su producción sufren a causa de tres situaciones problemáticas fundamentales: *i)* la precaria situación de los pequeños y medianos agricultores, *ii)* las bajas cifras de productividad y los efectos del cambio climático y *iii)* la dificultad de lograr un posicionamiento de sus productos en el mercado. Esta realidad no es ajena al sector agrícola en Colombia, ni tampoco a su palmicultura. No obstante, el sector palmero colombiano cuenta con enormes posibilidades de desarrollo a partir de transformaciones en su ecosistema agroempresarial.

En primer lugar, en cuanto a la primera problemática antes mencionada, el sector agroindustrial de la palma de aceite en Colombia debe seguir trabajando en el fortalecimiento de su modelo de Alianzas Estratégicas Productivas, apuntando a lograr que todos los

productores de pequeña y mediana escala hagan parte de este esquema asociativo que se configura como un auténtico ecosistema agroempresarial generador de beneficios para todos sus actores. De esta manera, se podrá garantizar que los agricultores en la base de la pirámide mejoren su productividad a través del acceso a tecnologías orientadas a mitigar el impacto de plagas y enfermedades, así como los efectos del cambio climático; además de favorecer la viabilidad económica y ambiental de los proyectos agrícolas en palma de aceite.

En cuanto a la segunda problemática del sector, relacionada con la productividad, además del apoyo de las Alianzas Estratégicas Productivas para la prestación de asistencia técnica y la transferencia de tecnología, como ya se explicó, es importante avanzar en la consolidación de sistemas de riego eficientes para el cultivo, considerando que el acceso al recurso hídrico es actualmente uno de los mayores problemas para el desarrollo de la agricultura a nivel mundial. Igualmente, se hace relevante seguir avanzado en la implementación de prácticas agrícolas sostenibles desde lo económico y lo ambiental, así como en el fomento de la adopción de nuevas tecnologías para el cultivo de palma de aceite y el procesamiento de su fruto, con el fin de incrementar la productividad en campo, generar una mayor eficiencia en la tasa de extracción de aceite y mejorar las condiciones de industrialización del sector.

Por último, en lo que tiene que ver con el posicionamiento de la producción del sector en los mercados local y mundial, vale la pena resaltar la importancia de lograr una verdadera diferenciación de los productos de la agroindustria por medio de atributos como la sostenibilidad de la palmicultura colombiana, el cual es tal vez el principal factor distintivo de la producción de aceite en Colombia. La promoción de un enfoque de sostenibilidad y su real implementación permiten además asegurar la trazabilidad a lo largo de la cadena, dando cuenta de un actuar responsable y transparente, tal como esperan los consumidores en los principales mercados de exportación.