

Panel sobre estrategias empresariales para la reducción de costos de producción en plantaciones de palma de aceite en Colombia

Panel on Business Strategies to Reduce Production Costs in Oil Palm Plantations in Colombia

Introducción



César de Hart
Miembro de la Junta Directiva de Fedepalma
Moderador del panel

AUTORES

César de Hart
Miembro de la Junta Directiva de
Fedepalma
Moderador del panel
Armando Corredor
Líder de Planeación y Desarrollo
Económico Sectorial
Fedepalma
Luis Fernando Herrera
Gerente de Guaicaramo S.A.
Fabio González
Gerente general
Palmas del César
Jaime López
Gerente general
Palmeras de la Costa

Ponencias presentadas en el XXXVII
Congreso nacional de cultivadores
de palma de aceite y demás eventos
gremiales 2009

En este panel, tres empresas tradicionales, “cancheras”, con muchos aciertos, en el ejercicio de un manejo propio de la actividad palmera, expondrán sus criterios y estrategias para enfrentar la competitividad y la sostenibilidad, y cómo la aplicación de ciertas políticas ha logrado incidir en sus niveles de costos. Se trata de: Guaicaramo S.A., representada por Luis Fernando Herrera; Palmas del Cesar S.A., por Fabio González, y Palmeras de la Costa S.A., por Jaime López.

Antes, Armando Corredor, Líder de Planeación y Desarrollo Económico Sectorial de Fedepalma, expondrá los principales resultados de la monitoria de costos de producción de aceite de palma realizada por Lía Guterman, con el propósito exclusivo de establecer un punto de referencia metodológico general acerca de su tendencia en Colombia.

Al respecto, vale decir al margen que en ocasiones empresarios palmeros aseguran que los costos presentados en ese estudio no se parecen a los suyos; desde luego, las cuentas salen de una o de otra forma, dependiendo de la metodología que se utilice. En ese sentido, lo importante del trabajo de Lía Guterman es que marca unas tendencias reales, porque usa la misma metodología consistentemente.

La competitividad y los niveles de costos de un sector productivo se determinan en tres diferentes niveles: macro, meso y micro, como se explica a continuación.

El macro se refiere a las variables mundiales y nacionales que podría pensarse son exógenas al sector, es decir, que éste no tiene controles sobre ellas, lo que por supuesto no significa que no lo afecten; ejemplo de este nivel son la inflación y la devaluación.

El nivel meso se identifica con lo macro sectorial que impacta al sector, como por ejemplo la investigación

en genética o la investigación sanitaria, los temas de infraestructura o de políticas tributarias sobre los que de alguna manera se puede influir, y el modelo de desarrollo que el mismo sector por conducto del gremio sigue para acometer su crecimiento.

Por su parte, lo micro que es lo que cada empresa define, está dentro de ella, bajo el control de los empresarios. De manera que es enmarcada en esta perspectiva micro, como deben entenderse las presentaciones de las empresas que participan en este panel.

Monitoria de costos de producción de aceite de palma 2003-2007. Principales resultados

Armando Corredor
Líder de Planeación y Desarrollo Económico Sectorial
Fedepalma

En esta presentación pretendo destacar los aspectos más sobresalientes del estudio de costos de producción de aceite de palma en el quinquenio 2003 – 2007, durante el cual Fedepalma, a través de la Unidad de Economía y Comercio, llevó a cabo esta investigación.

El contenido es el siguiente:

- Evolución del costo promedio de producción 2003 – 2007.
- Componentes principales del costo de producción.
- Costos fijos y variables en el cultivo.
- Tendencia de los costos variables en el cultivo.
- Sensibilidad del costo a cambios en la productividad.
- Competitividad del aceite de palma.

Evolución del costo promedio de producción 2003 - 2007

El estudio se realizó para determinar los costos económicos de producción de aceite de palma en Colombia entre 2003 y 2007, concepto diferente al

de costos contables, que manejan las empresas en sus flujos efectivos del año. El costo económico se entiende aquí como el valor actual del flujo de costos nominales de producción de un cultivo durante 25 años, traídos a Valor Presente Neto con una tasa de descuento anual de 10%.

En la Tabla 1 se observa la evolución de los costos de producción en el período 2003-2007. Allí se destacan los siguientes hechos:

- El costo promedio de producción de aceite de palma en Colombia en 2007 fue de \$1.285.000 por tonelada.
- El costo real, medido en pesos de 2007 descendió ligeramente durante el período a una tasa promedio de 0,35% anual, es decir en el balance del período no tuvo mayor alteración.

Tabla 1. Costo de Producción de Aceite de Palma por Tonelada 2003-2007. (\$ de 2007)

Costo		Tendencia	
2003	1.303.000	2003-2005	↑ 6,4%
2007	1.285.000	2005-2007	↓ 5,3%

- En los primeros dos años el costo disminuyó 6,4%, en tanto que en el período subsiguiente 2005 - 2007 aumentó 5,3%.

En la Figura 1 se compara la evolución de los costos en pesos, nominales y reales, con el costo en dólares. Allí se observa que, a diferencia de la relativa estabilidad de los costos en pesos reales, en dólares, los costos aumentaron de manera significativa. Esto refleja el impacto de la revaluación de la tasa de cambio, que a lo largo de los 5 años del período, determinó un aumento de 63% en los costos de producción en dólares.

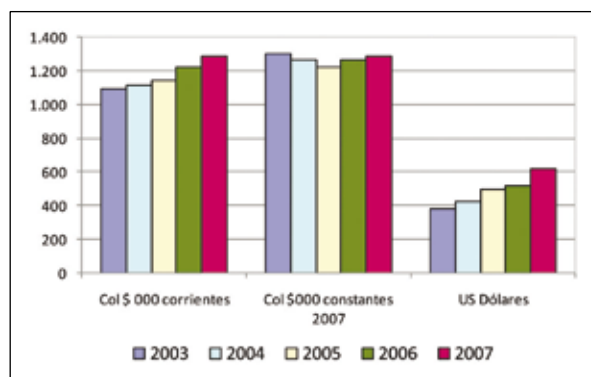


Figura 1. Efecto de la tasa de cambio en los costos de producción. 2003 – 2007.

Componentes principales del costo de producción

Al estudiar los componentes principales del costo, encontramos en la Tabla 2 que, mientras el costo del fruto creció levemente, 1,2% anual, el costo de extracción se redujo al 9%, un logro muy importante que se debe, en lo fundamental, a una mayor utilización de la capacidad instalada de las plantas de beneficio.

En relación con la composición del costo total se aprecia con claridad que el costo de capital tiene un peso bastante grande, de 36%, seguido por el de mano de

Tabla 2. Costo de producción de fruto y de aceite de palma 2007 y variación real anual 2003 - 2007

Concepto	\$ 2007	%	Var. Real Anual %
Costo fruto (\$ / ton Rff)	238.400		1,2
Costo fruto \$ / ton aceite)	1.151.100	89,6	0,9
Costo de extracción (\$ / ton aceite)	134.000	10,4	-8,7
Total (\$ / ton aceite)	1.285.100	100,0	-0,3

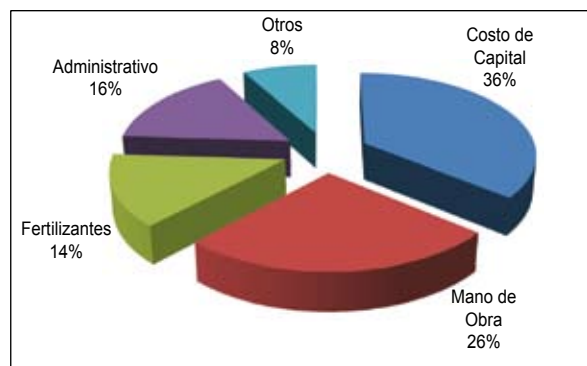


Figura 2. Composición del costo total de producción en 2007 (%).

obra con 26%, y por el de administración con el 16%, nivel todavía significativo dentro del total.

Otro componente importante del costo total es el de fertilizantes, que contribuye con el 14%. Dentro de los costos de capital los que más aumentaron en el período fueron los de tierra y de infraestructura que se incrementaron 17% y 22% anual, respectivamente. Los costos de administración se incrementaron 44% anual (Tabla 3).

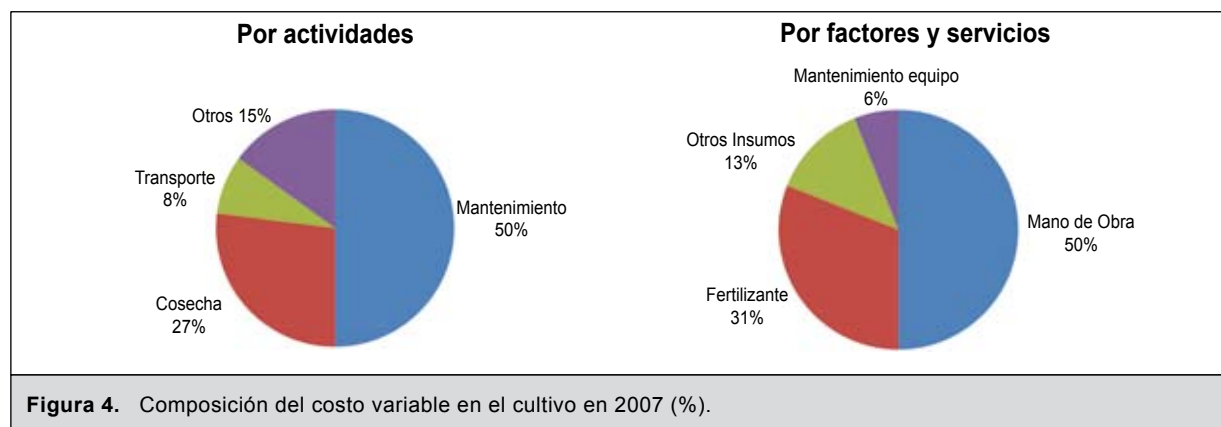
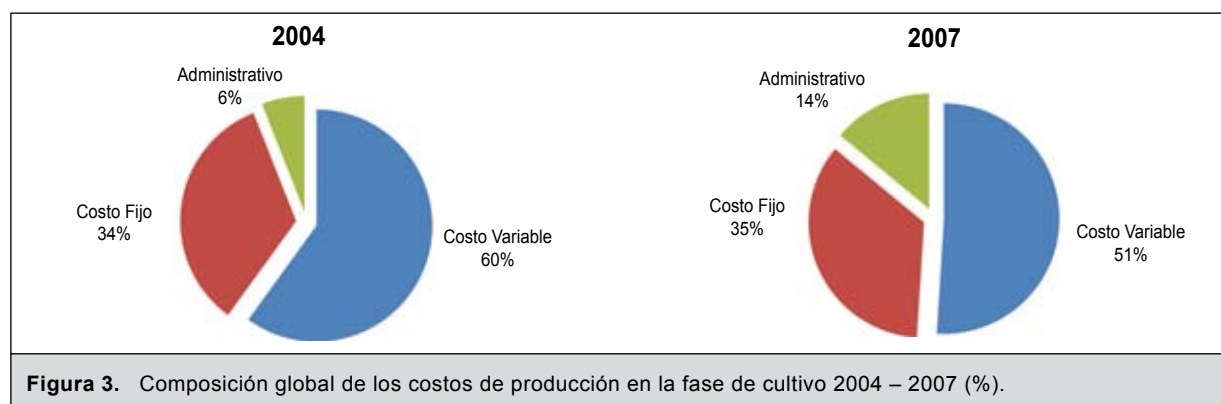
Tabla 3. Tendencia de los costos de capital y de administración 2003-2007 (%)

Costo de capital	Var. Real Anual %
Tierra	16,9
Infraestructura	21,7
Periodo 0 y 1	-5,3
Administrativo	44,4

Costos fijos y variables en el cultivo

En la Figura 3 se presenta la evolución de los costos fijos, los costos variables y los de administración en la parte de cultivo entre 2004 y 2007. Al respecto, lo más relevante es el incremento en la participación de los costos administrativos de 6% a 14% y el alto peso de 35% que continúan representando los costos fijos, dentro de los cuales, los costos de capital representan una parte muy importante. El costo promedio de producción por tonelada de fruto de palma pasó de \$199.000 en 2004 a \$238.400 en 2007.

En el costo variable del cultivo en el año 2007, los rubros de mayor peso con los costos de mantenimiento con el 50%, los de cosecha con el 27% y los de transporte con el 8% (Figura 4). En la composición



por factores de producción, el mayor peso lo tiene la mano de obra con el 50%, seguido por el costo de los fertilizantes con el 31%.

Tendencia de los costos variables en el cultivo

En la Figura 5 podemos observar, comparando entre zonas productoras, una estrecha relación entre el valor del jornal de los obreros y el nivel de los costos variables, con excepción de la Zona Occidental, en donde los costos variables fueron superiores, tanto en 2004 como en 2007, a los de las demás zonas productoras. La Zona Norte es sistemáticamente la de menores costos variables por tonelada de fruto en ambos años, alrededor de \$110.000/ton, y también la de menor jornal en 2007, alrededor de \$30.000. Le sigue la Zona Oriental, en donde el jornal alcanzó los \$40.000 en 2007, y luego la Zona Central, en donde el jornal superó los \$45.000 y los costos variables fueron de \$127.000 por tonelada de fruto en 2007.

¿Qué pasó con los principales rubros del costo variable en el período? En términos reales, medidos a

pesos del año 2007, los costos de mantenimiento aumentaron 1% anual promedio, los de cosecha se redujeron 1,3% anual, y los de transporte aumentaron 5,7%. En conjunto, los costos variables permanecieron relativamente estables pues aumentaron solo 0,5% anual promedio (Tabla 4). Se observa también, según lo reportado en las encuestas del estudio, que el valor del jornal por nómina se redujo 1,1% anual promedio, mientras que el jornal de los trabajadores por contrato aumentó 1,3% anual. El deflactor utilizado para comparar el valor real del jornal en el período fue el Índice de Precios al Consumidor.

Por otro lado, en la Tabla 5 se observa, año por año, el comportamiento de los costos variables. Nótese que, en algunos años, los rubros de mantenimiento y de cosecha registraron disminuciones que vale la pena señalar y que, seguramente, son reflejo de los esfuerzos que las empresas han venido realizando en sus operaciones. Sería importante investigar más los factores que explican estos cambios favorables, con el objeto de que puedan ser difundidos a las demás empresas del sector.

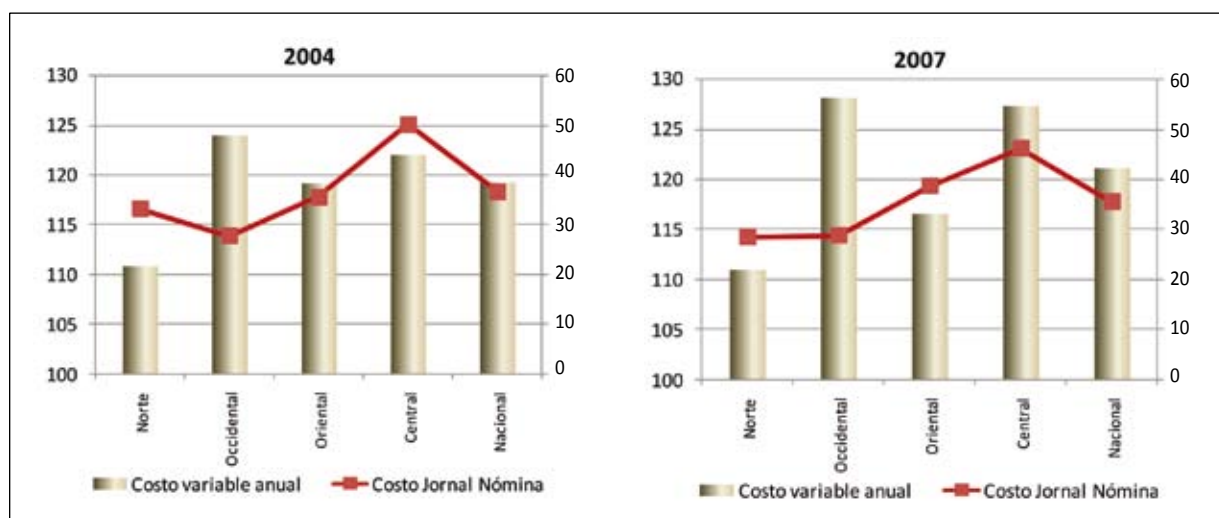


Figura 5. Costo variable por tonelada y jornal de nómina, según zonas productoras 2004-2007 (Miles de \$ de 2007).

Tabla 4. Costos variables de producción en el cultivo 2007 y variación real anual 2004-2007

Concepto	\$ 2007	Car Real Anual %
Mantenimiento palma	61.188	0,9
Cosecha	32.565	-1,3
Transporte	9.166	5,7
Costo Variable	121.128	0,5

Jornada nómina	35.448	-1,1
Jornal contrato	30.845	1,3

Tabla 5. Tendencia de los costos variables de producción en el cultivo 2004/05 – 2006/2007

Concepto	Variación Real Anual (%)		
	04/05	05/06	06/07
Oriental			
Mantenimiento palma	-4,2	4,3	-0,9
Cosecha	-21,3	6,6	5,0
Transporte	80,3	-6,3	-6,1
Norte			
Mantenimiento palma	-14,0	16,4	-4,8
Cosecha	-2,6	0,1	5,2
Transporte	49,0	15,3	-35,2
Central			
Mantenimiento palma	19,9	-18,0	6,7
Cosecha	-2,5	-5,7	0,2
Transporte	0,3	-3,3	0,5
Occidente			
Mantenimiento palma	8,4	0,3	-0,7
Cosecha	9,9	-14,8	24,0
Transporte	52,6	-19,6	26,0

Sensibilidad del costo a cambios en la productividad

En la Figura 6 y en la Tabla 6 se presenta un análisis de la sensibilidad del costo de producción ante cambios en los rendimientos de fruto por hectárea. La barra de la figura muestra el costo del año 2007 de \$1.285.000 distribuido entre la parte de fruto y la parte de extracción. Se estimó qué pasaría a este costo si se hubiera obtenido una productividad de fruto por hectárea mayor en 5 y en 10% a la registrada. La respuesta fue directa e inversamente proporcional; ante un aumento de 5% en la productividad el costo de producción de fruto se reduce en 4,8%. Consecuentemente, un aumento en la productividad del 10%, se reflejaría en una caída de 9,1% en el costo.

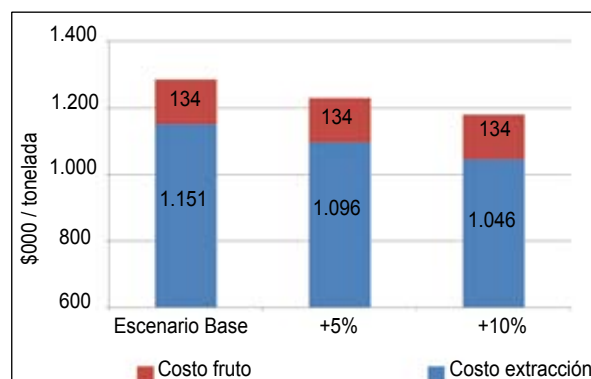


Figura 6. Sensibilidad del costo de producción de aceite de palma a cambios en la productividad de fruto por hectárea en 2007.

Tabla 6. Sensibilidad del costo de producción de aceite de palma a cambios en la productividad de fruto por hectárea en 2007

Concepto	Rendimiento promedio (ton RFF/ha)			Variación %	
	Base = 24,2	+5% = 25,4	+10% = 26,7	5%	10%
Costo fruto (\$ / ton aceite)	1.151.088	1.096.274	1.046.444	-4,8	-9,1
Costo extracción (\$ / ton aceite)	133.925	133.925	133.925	0,0	0,0
Total (\$ / ton aceite)	1.285.014	1.230.200	1.180.389	-4,3	-8,1

Competitividad del aceite de palma

En la Figura 7 se compara el costo de producción de aceite de palma en 2004 y 2007, en dólares corrientes, con el precio de paridad de importación del aceite de soya para ver la competitividad del primero como producto importable. Se aprecia que el costo del aceite de palma en esos años fue inferior al precio de paridad de importación del aceite de soya y, por lo tanto, se concluye que el primero es competitivo frente al segundo en el mercado local.

De otra parte, en la Figura 8 la comparación se hace frente al precio al productor que recibe un palmero al exportar a Europa, y allí se registra un problema de competitividad del aceite de palma colombiano puesto que, en todos los años del período, con excepción del año 2007, en el cual se presentaron unos precios internacionales bastante altos, el costo del aceite de palma fue mayor al precio que, normalmente, recibe un productor al exportar al mercado internacional.

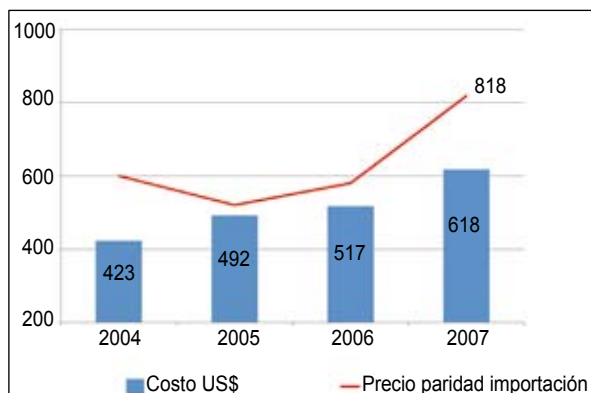


Figura 7. Costo de producción de aceite de palma y precio de paridad de importación de aceite de soya en Colombia 2004 – 2007 (US\$/ton).

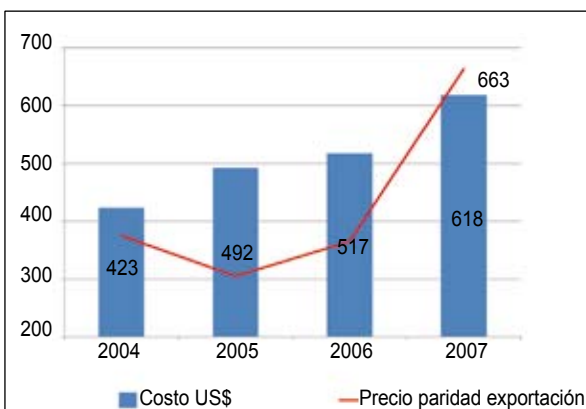
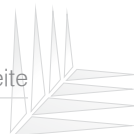


Figura 8. Costo de producción de aceite de palma y precio de paridad de exportación de aceite de palma 2004 – 2007 (US\$/ton).

Conclusiones

1. Entre 2003 y 2007, el costo de producción de aceite de palma, medido en pesos constantes de 2007 no descendió; en contraste, medido en dólares corrientes, aumentó 63%.
2. El costo real de extracción descendió 9% anual, como consecuencia de la mayor utilización de la capacidad instalada de las plantas de beneficio.
3. Los costos de la tierra, de la infraestructura y de administración aumentaron en términos reales entre 17 y 44% anual, lo cual contrarrestó las mejoras logradas en otros aspectos.
4. Las diferencias en los costos variables de campo por zona están asociadas a diferencias en el valor del jornal, excepto para la Zona Occidental.
5. Se observan descensos de los costos reales de cosecha, de transporte y de mantenimiento en algunas zonas y para algunos años.
6. Los aumentos de productividad tienen un impacto directo, y casi que proporcional, en reducción de costos de producción de fruto.
7. El costo promedio del aceite de palma colombiano ha sido competitivo frente al precio de paridad de importación del aceite de soya; no lo ha sido frente al precio que recibe el palmero al vender en los mercados de exportación, con excepción del año 2007, por los altos precios internacionales registrados.



Estrategias empresariales de Guaicaramo S.A. para la reducción de costos

Luis Fernando Herrera
Gerente de Guaicaramo S.A.

En Guaicaramo se están haciendo ciertas cosas, en teoría para reducir costos. Y lo digo así, porque sus resultados no se ven en el momento. Confiamos, sin embargo, en que en el futuro el manejo agronómico que se está aplicando sea una forma de conseguir tal propósito.

Guaicaramo está localizada en los Llanos Orientales, en Barranca de Upía, en los límites entre Meta y Casanare, sobre el río Upía (donde tenemos riego) (Figura 1). Está a una altura de 190 msnm, en una zona de precipitación media anual de 2.675 mm/año; humedad relativa promedio de 81%; temperatura mínima de 21,6° C y máxima de 38,6° C; evapotranspiración máxima de 200,4 mm/mes y mínima de 71 mm/mes, y luminosidad de 1.877 horas sol/año.



Figura 1. Vista aérea de la plantación Guaicaramo.

Sistema de información geográfica

Desde hace cinco años la plantación cuenta con el sistema de información geográfica palma por palma, que permite visualizar qué tipo de labores hay que hacer y cómo se han hecho. Cada semana, en unos planos se indica cómo va la cosecha, cómo va la productividad, y eso se liga a los costos. Para las enfermedades, van al campo trabajadores y allí pueden

mapear, especificar cómo son las enfermedades en cada lote, lo pueden visualizar, etc.

La Figura 2 es un ejemplo del programa semanal de cosecha. Ahí se puede apreciar qué lotes están atrasados, cuántos días se cosechará, etc. Contar en la plantación con este sistema de información es muy cómodo para ver su situación real.

En la actualidad, los lotes de las nuevas áreas están divididos en UMA, esto es, en unidades de muestreo agronómico (o de manejo agronómico). Anteriormente se dividían de acuerdo con su geografía o con las vías y canales, y se manejaban como tales, como lotes, y ello significaba por ejemplo hacer las medidas foliares de acuerdo con esos lotes.

Pues bien. En el caso de los Llanos Orientales, los suelos cambian mucho. Entonces se realizan muchos muestreos; cada punto de los que aparecen en la Figura 3 es un muestreo de suelos en cuyos resultados nos basamos para hacer las correcciones pertinentes antes de la siembra, de manera que en el futuro se pueda tener un suelo más equilibrado y fácilmente monitoreable.

La Figura 4 enseña un terreno que en un momento dado habría podido ser un solo lote; pero está convertido en UMA distintas que, como se verá, pueden tratarse de forma diferente en la fertilización. Es decir, ya en la plantación no se fertiliza de acuerdo con un lote, sino con los requerimientos de las palmas de aceite sembradas en cada una de esas unidades.

Bancales, riego y drenajes

Desde hace algunos años, en Guaicaramo se viene sembrando en bancales (Figura 5), que tienen las siguientes ventajas.

- Propician las condiciones favorables para la estimulación del desarrollo radical de la palma de aceite.

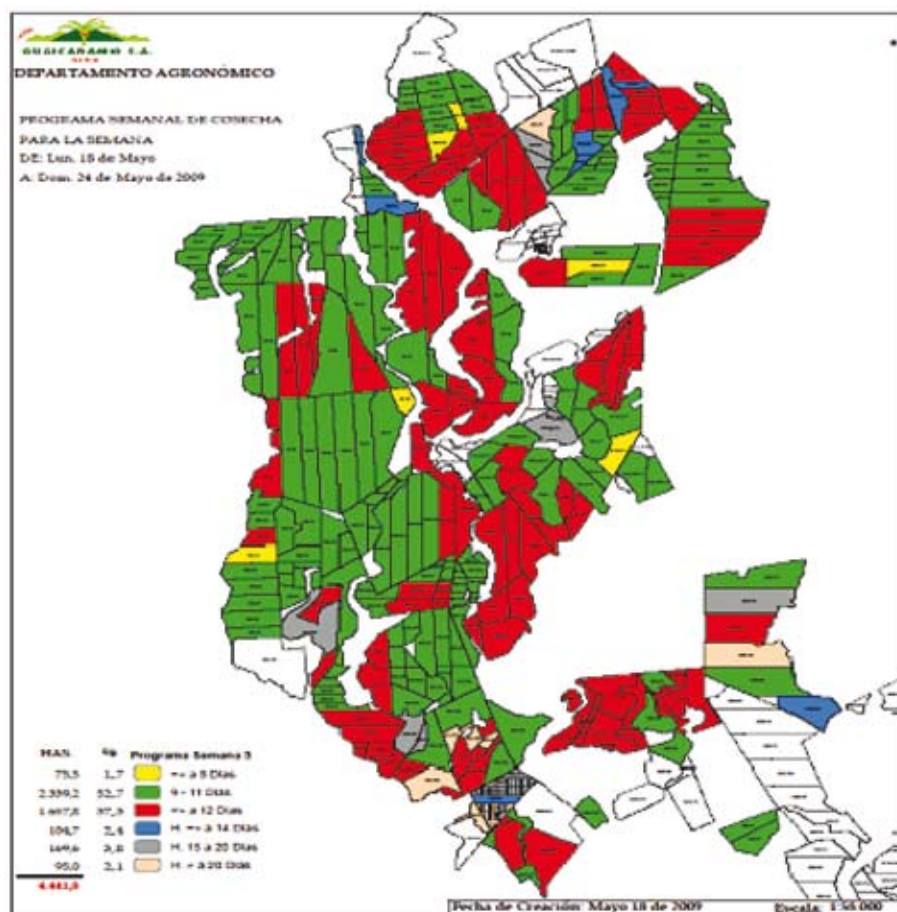


Figura 2. Programa semanal de cosecha (del 18 al 24 de mayo de 2009).

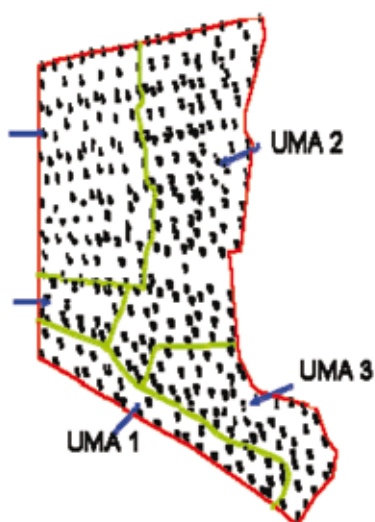


Figura 3. Muestreo de suelos.

- Optimizan el uso del agua de riego, al evitar las inundaciones, porque se aprovecha el drenaje que hace el corte del disco.
- Mejoran los drenajes internos y superficiales para evitar el encharcamiento, y con ello se disminuyen las incidencias de la Pudrición del Cogollo (PC).
- Se disminuye la compactación del suelo intervenido, por lo que aumenta su aireación y su conductividad hidráulica saturada.

De igual forma, el sistema de bancales permite el ahorro en riego, porque ya no se provocan inundaciones. El agua se envía por pequeños canales situados al lado de los mismos (Figura 6). En otras zonas, los drenajes se encuentran en las calles y ya no se inunda la plantación; lo que se hace es subir el nivel freático a cero para no encharcar y para gastar menos agua e, igualmente, para controlar a la *Phytophthora Palmivora*, que es el agente causante de la PC.

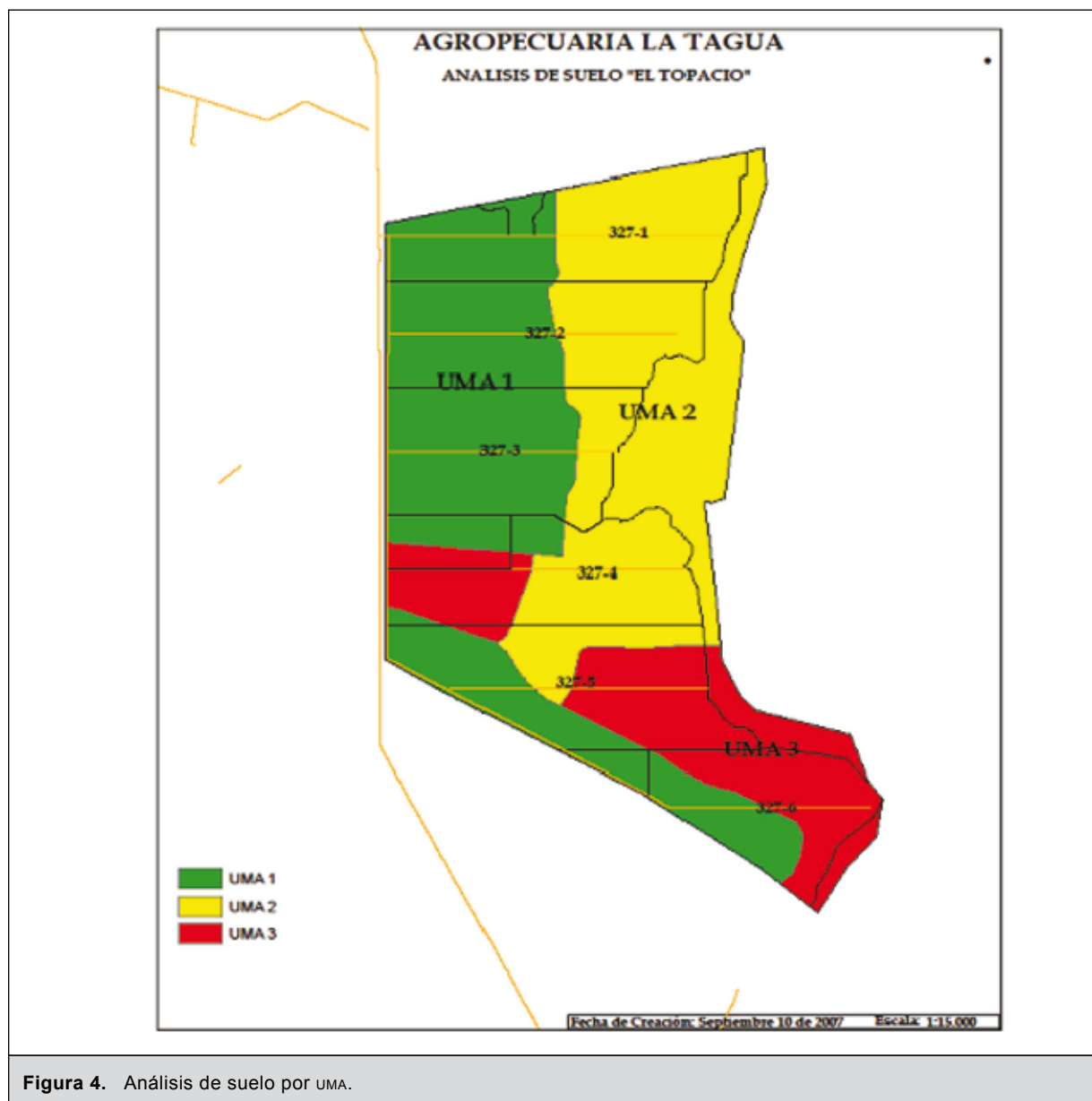


Figura 4. Análisis de suelo por UMA.



Figura 5. Bancales.



Figura 6. El riego se hace por conducto de pequeños canales situados al lado del sistema de bancales.



Figura 7. Regletas para medir cuánta agua se utiliza en el riego.

Por otro lado, hemos disminuido los costos del riego, porque fue posible conciliar con la corporación autónoma regional de la zona (Cormacarena), que solo nos cobre el agua que utilizamos para el efecto. Anteriormente, nos la cobraba todo el año, la consumiéramos o no. Para hacer la medición de consumo, nos exigieron unas regletas con las que semanal o mensualmente se está midiendo la cantidad de agua que entra (Figura 7). Esto nos ha permitido ahorrar como 60% de los costos de riego. Pero para llegar a ese acuerdo tuvimos que librar grandes batallas.

Para canales, usamos una “dondi” de doble rueda, una máquina italiana para hacer drenajes secundarios, que baja hasta 60-80 centímetros y tiene muchos mejores rendimientos que la retro (Figura 9).

Variedades y polinización

Alrededor de una tercera parte de la plantación de Guaicaramo está sembrada en híbrido, el cual exige

una polinización continua. Antes se hacía cada tres días, pero la experiencia ha mostrado que la mejor fórmula es cada dos días, de manera que se polinicen las inflorescencias debidamente y se formen mejor los racimos.

No solo el híbrido se poliniza; también la semilla Cirad; esto es porque la han evolucionado de tal manera, que no tiene suficientes flores masculinas. Tanto así, que en la plantación han tenido inclusive que polinizarse durante sus primeros siete años.

En Guaicaramo una persona poliniza 20 hectáreas, o sea que diariamente poliniza 10 hectáreas (con una mezcla de 1:7 entre polen y talco). Al día alcanza a polinizar entre 80 y 100 inflorescencias, en un lote que tiene asignado y del cual es responsable. Así se ha logrado hacer un seguimiento a la polinización de cada trabajador, y bonificarlo de acuerdo con el número de inflorescencias que queden bien polinizadas. Para ello se hace una medición trimestral que, si no arroja buenos resultados, por lo menos permite corregir los errores que pueda estar cometiendo el encargado del lote. La eficiencia en el campo hoy día es entre 85 y 90% de polinización, mucho mejor que la obtenida antes de implantar el sistema de zonas asignadas a cada trabajador (60-70%).

En la secuencia de la Figura 10 se puede apreciar el sistema de polinización aplicado en Guaicaramo. En la primera foto está el aplicador completo; en la segunda, una bomba de caucho que contiene el polen (anteriormente las trabajadoras –la mayoría son mujeres, por cierto– soplaban en un frasco, algo en realidad dispendioso e ineficiente); en la tercera foto está el



Figura 8. Sistema para pasar agua de riego por sitios de difícil acceso. Al lado, vista aérea.

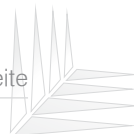


Figura 9. Máquina Dondi haciendo los canales.

detalle de la punta de metal con la cual remueven la espata, y en la última, la salida del polen.

La mayor eficiencia en polinización del híbrido ha redundado en 50% en el peso de racimo, y se cree que la extracción también ha mejorado entre 25 y 30%.

Fertilización

En el caso de Guaicaramo, que está situada en tierras pobres del Llano, es importante hacer una buena fertilización, y los insumos para esa labor representan entre el 40 y el 45% de nuestros costos.

Hace como cinco años un grupo de palmeros entre los que me encontraba, viajó con la gerente de C.I. Acepalma a Bielorrusia, a hablar con nuestros proveedores de cloruro de potasio, pues estábamos escandalizados de que nos lo habían subido de US\$93 a US\$110-115 la tonelada. Pues bien. El año pasado llegó a costar US\$1.000 y creo que hoy está rondando los US\$800. Entonces, cualquier logro en términos de eficiencia en su aplicación, es muy importante.

En la plantación, el primer año la fertilización se hace manualmente, con lo que se logra una eficiencia de alrededor de 1.200 palmas por persona al día; del segundo al cuarto año es manual, pero desde un tractor jalado por una zorra en la que van dos personas con la dosis, que esparcen sobre el plato de la palma; en este caso el rendimiento es de 4.500-5.000 palmas; del quinto año en adelante se usan boleadoras de precisión, con un rendimiento de más o menos 12.000 palmas día.

Desde luego se utilizan *big bags* (aunque hoy mucha gente utiliza bultos), porque facilitan cargar cerca de una tonelada de fertilizante (Figura 11); las mismas grúas de las mallas de cosecha cargan la boleadora,



Figura 10. Secuencia del sistema de polinización.



Figura 11. Big-bags para empacar el fertilizante.

entonces hay eficiencia en el cargue y en el manejo del fertilizante.

Como boleadoras, inicialmente se usaron las tipo *vicon*, que están pegadas al tractor; luego unas brasileñas, cuyo problema principal radica en que siempre arrojan la misma cantidad de fertilizante una vez graduadas, independientemente de la velocidad del tractor. Como es casi imposible mantener el tractor a una misma velocidad durante la labor, el fertilizante no queda bien distribuido y se desperdicia.

Hoy día se están utilizando las de acero inoxidable (Figura 12), que son más resistentes que las de otros materiales a la corrosión del fertilizante. Llevan un computador o un GPS, en el que se gradúan todos los parámetros de la fertilización, y así vaya despacio o rápido el tractor, la distribución del insumo es homogénea.

En este momento Guaicaramo está evolucionando hacia realizar la labor de fertilización de acuerdo con las UMA.

En la plantación hemos tenido nuestros propios parámetros de fertilización. Durante cuatro o cinco



Figura 12. Boleadora de acero inoxidable.

años estuvimos sacando de muchos lotes muestras foliares y de suelos cada dos meses, de manera que tenemos unas fórmulas que según la materia seca, la producción pasada, la producción esperada y los niveles óptimos que queremos de AF, aplicamos la fertilización.

Con el híbrido estamos aprendiendo, porque éste tiene entre 20 y 30% más de masa foliar que la *Guineensis*; se espera que los ensayos que se están realizando nos indiquen cuál es su grado óptimo de fertilización.

Como con el precio de los fertilizantes hay que buscar alternativas, en Guaicaramo se utiliza como tal el raquis (Figura 13); en los sitios donde se esparce, se logra un ahorro de entre 40 y 60% de fertilizantes. Se calcula que el 10% de la plantación se puede manejar con raquis, si se aplican entre 30 y 50 toneladas por hectárea.



Figura 13. Raquis para fertilización.

Al mismo propósito contribuyen los lodos de piscinas, con los que el porcentaje de ahorro en fertilizante llega hasta el 70%. La literatura habla de que por cada 1.000 toneladas de fruta se puede suplir una hectárea de fertilización.

Transporte y recolección de fruto

Los sistemas utilizados en Guaicaramo para la cosecha y el transporte de fruto son los siguientes:

- Cosecha con búfalo y zorrillo, cargue manual, en palmas de 3 a 10 años de edad (Figura 14).
- Cosecha con búfalo, zorrillo y mallas, cargue con grúa, en palmas de 11 a 15 años (Figura 15).
- Cosecha con tractor, zorra hidráulica y *grabber* (Figura 16). Como el *grabber* recoge los racimos, para el efecto se disminuye la mano de obra. Lo



Figura 14. Recolectión con zorrillo y cargue manual.



Figura 17. Vagones para recoger la fruta, inclusive de noche.



Figura 15. Cosecha con mallas.



Figura 16. El *grabber* es una máquina para recolectar racimos.



Figura 18. Planta extractora de Guaicaramo.

que resulta de gran ayuda en el Llano, donde ésta es escasa.

Los racimos se arrojan a unos vagones (Figura 17), cuya ventaja es que permiten llevarlos a cualquier hora del día o de la noche a la planta, que puede trabajar continuamente.

En la actualidad, se está ampliando la planta extractora (Figura 18). Se le incorporó una nueva caldera de alta presión para producir energía, que anteriormente se producía con diésel.

Palmas del Cesar

Fabio González
Gerente general

Palmas del Cesar no concibió hace más de diez años una estrategia para la disminución de costos. Lo hizo para la sostenibilidad.

Analizadas las perspectivas del negocio, a finales de la década del noventa la compañía hizo un ejercicio de redireccionamiento estratégico utilizando las herramientas tradicionales de planeación estratégica, cuyo resultado fue la formulación de la estrategia, a la cual de inmediato se le comenzó a hacer seguimiento. De hecho, semestralmente se actualiza. En el argot de los mecánicos se diría que se le hace permanente alineación y balanceo, y se le redefinen objetivos, de manera que la perspectiva de su implantación mejore con el tiempo.

Con frecuencia, la estrategia se socializa en todas las capas de la organización, desde la alta gerencia hasta los trabajadores de campo, que saben exactamente para dónde va la compañía.

El postulado central de la estrategia es el de generar condiciones para alcanzar una operación eficiente. En otras palabras, atacar los factores estructurales de la actividad palmera. Desde luego, se identificaron unas líneas de trabajo que ocupan desde hace más de diez años los esfuerzos mayoritarios de Palmas del Cesar. En lo fundamental, son cinco: producción, extracción, responsabilidad social, las áreas administrativa y financiera, y la laboral y de gestión humana.

Vale resaltar que para impedir que la gestión se fragmentara, se integraron los elementos en lo que se denominó el “banco de proyectos”. Cada una de las líneas de trabajo (llamadas direcciones) tiene proyectos consignados en ese banco, los cuales se evalúan con frecuencia desde la perspectiva de su viabilidad técnica y económica, por supuesto, siempre que posean la condición indiscutible de estar alineados con la estrategia central de la compañía.

Producción

En materia de producción se tienen dos componentes: la productividad y la economía de escala.

Productividad

Por el lado de la productividad, el gran objetivo de Palmas del Cesar era incrementar la que tenía. Y lo hizo desde varios frentes, así:

Renovación de los cultivos. Fue fundamental, primero, para conseguir materiales de mejor calidad y, segundo, para bajar la edad promedio de los cultivos, lo que sin duda se constituye en un muy importante factor de sostenibilidad.

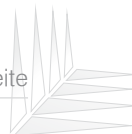
Selección de las tierras. Fue rigurosa la selección que se hizo de las tierras nuevas, de manera que se garantizara la mejor calidad posible, y desde luego, su mejor adecuación.

Paquete tecnológico. Palmas del Cesar es celosa en extremo de los temas relacionados con la sanidad vegetal y la nutrición. Esa es la manera de garantizar poder hacerle frente a cualquier eventualidad de tipo sanitario.

Viveros. La calidad de los viveros es otro tema crucial para la empresa. Somos exigentes en la selección, y ello hace que nuestros viveros sean de extraordinaria calidad. Durante años hemos ido adquiriendo experticia en el tema, de la cual inclusive se han beneficiado nuestros proveedores. Es de destacar la diversificación de materiales que hemos logrado al día de hoy, pues antes casi toda la plantación era material IRHO.

Economía de escala

Por el lado de economía de escala, hace doce años Palmas del Cesar era una empresa pequeña, de 1.400 hectáreas, y obligatoriamente debía centrarse en el tema. Incrementar las áreas propias era fundamental,



de manera que creció: triplicó el área entre los años 2000 y 2008, y al mismo tiempo fue conformando un núcleo palmero.

El ancla de ese núcleo es Palmas del Cesar, al cual fueron de forma gradual vinculándose proveedores situados cerca de la plantación (a unos 35 kilómetros de distancia la gran mayoría). Otros, más antiguos, están a 80-100 kilómetros de distancia. También se vincularon productores que no eran proveedores de la compañía, e inclusive algunos nuevos cuyo interés despertó a raíz de esta situación.

Hace un año Palmas del Cesar creó la Unidad de Servicio al Proveedor, que se vuelca sobre sus clientes (a los proveedores se les trata como tales), y los atiende en forma prácticamente personalizada. La unidad cuenta con un equipo de técnicos y personal en el área comercial, y no solo presta servicios, sino que hace transferencia de tecnología y brinda asistencia técnica.

Por otro lado, se ha creado un vínculo que supera al tradicional contrato de compra-venta de fruta, que ya se estableció con el 84% de los proveedores. Se trata de un contrato “de colaboración empresarial”, mediante el cual las partes se comprometen a ir más allá de entregar y recibir una fruta y de entregar y recibir un pago. La idea es que los proveedores puedan garantizarse unas condiciones de sostenibilidad similares a las que busca la compañía; es la política del gana-gana la que se pretende lograr.

Extracción

Palmas del Cesar ha ampliado de manera escalonada la capacidad de su planta, que ha pasado de 20 a 30 toneladas, y seguirá aumentándola hasta alcanzar las 70 toneladas dentro de unos siete años.

El crecimiento escalonado de la capacidad de la planta responde a las siembras de las palmas de aceite, que entrarán en producción a un ritmo similar.

De igual manera se ha trabajado la repotenciación de los equipos. La planta está montada hace 25 años, por lo que debe ser objeto de actualización y modernización, para mejorar los estándares de los procesos.

Algo que resulta igualmente estratégico es el almacenamiento, por lo que a Palmas del Cesar le preocupa mantener una capacidad importante para hacerlo. A pesar de que estamos integrados de alguna manera

con Alianza Team y tenemos por supuesto ahora la integración con el biodiésel, creemos que en temas de logística en Colombia puede ocurrir de todo.

Responsabilidad social

Palmas del Cesar aborda el tema de la responsabilidad social desde el punto de vista de tres componentes que considera vitales para la sostenibilidad: la comunidad, los programas internos y el medio ambiente.

La comunidad. La compañía interactúa en forma activa con la comunidad desde hace cincuenta años. Pero ha ido “afinando la puntería”, y ha pasado del asistencialismo a ser coadyuvante para que la misma sea autogestionante, a ser facilitadora y acompañante de sus procesos de desarrollo, e impulsora de la generación de planes de desarrollo. También interactúa con las autoridades, que son las que finalmente deciden sobre muchas de las acciones y las inversiones regionales.

De manera que ese es un trabajo que conjuga muchos esfuerzos. Palmas del Cesar ha creado cursos para líderes jóvenes, que lleven un nuevo pensamiento a esas comunidades. Ese es, sin duda, un trabajo de mucha sostenibilidad.

Programas internos. En el mismo sentido funcionan programas internos, como Prótade, que es de trabajo asociativo para el manejo exclusivo de las cooperativas. A las cooperativas nunca se les deja solas, desde el principio la empresa se comprometió a hacerles un gran acompañamiento y a ofrecerles capacitación integral, y así lo hace, respetando su autonomía y su gestión.

También se cuenta con un instrumento llamado C_{MAC}, por medio del cual se canaliza toda la política social de la compañía. En la actualidad está migrando para convertirse en una fundación, debido al crecimiento de los actores con los que interactuamos. En efecto, ya no es una con una sola comunidad, ahora son cuatro; ya no es con un municipio, es con dos; ya no es con dos escuelas, es con nueve; ya no es con 1.600 personas, es con 8.000. El concepto de la fundación nos permitirá contar con un instrumento de aplicación de política social mucho más versátil.

Medio ambiente. En el tema medioambiental, desde hace mucho tiempo, como muchas empresas, Pal-

mas del Cesar tiene el plan de manejo ambiental y los proyectos de mecanismo de desarrollo limpio (MDL); participa en el Proyecto Sombrilla y el año próximo entrará también al tema del biocompost.

Administración y finanzas

A raíz de la estrategia empresarial formulada, se modificó sustancialmente el manejo de la parte administrativa y financiera. Los procesos administrativos de toda índole (compras, ventas, pagos, traslados electrónicos, etc.) se reestructuraron y agilizaron, cosa que fue posible gracias a la sistematización de prácticamente el 100% de la compañía.

Desde hace cinco o seis años contamos con el sistema de gestión de calidad, convertido ya en una forma de trabajar y en una herramienta de ayuda administrativa, aclimatado a la organización.

Por otra parte, el manejo tradicionalmente moderado de la deuda es también un tema muy importante para Palmas del Cesar. De hecho, en el desarrollo de la estrategia empresarial se han invertido US\$15 millones, de los cuales el 85% corresponde a recursos propios de la compañía y solo el 15% se debe.

Otro indicador que habla en el mismo sentido de la moderación de la empresa a la hora de endeudarse es el servicio de la deuda, que es del orden del 1% de las ventas. Además, existe preocupación por mantener una liquidez en caja de al menos dos meses de venta, esto es, de mínimo \$800 millones, para sortear los imprevistos propios del negocio.

Gestión humana

En este tema la estrategia le apuntó a la reconversión laboral, de manera que se logró renegociar las convenciones colectivas. Como saben, la zona del Magdalena Medio se caracteriza por haber tenido sindicatos muy poderosos, que adquirieron unas prebendas desmedidas. Además, se acordaron planes de retiro que también representaron una inversión importante, y se empezó a contratar gente joven para disminuir la edad promedio de los trabajadores (que entonces era de 44 años); porque, como en el fútbol, el ciclo de alto rendimiento de un trabajador de las plantaciones es corto. Esto ha sido posible gracias a que hemos ido formando en las comunidades a jóvenes con mentalidad de trabajadores de palma de aceite. Una de las

tácticas para lograrlo es la de desarrollar para ellos cursos de vacaciones durante los cuales se les enseña a cortar y a realizar otras actividades de campo.

También se trabaja con ahínco en las modalidades de contratación. En una época, el 80% de los trabajadores de Palmas del Cesar estaba sindicalizado; ahora es más amplio el espectro de las modalidades, lo que permite cierta flexibilidad laboral. Las relaciones laborales han alcanzado un grado de madurez, promotor de armonía, que resulta tranquilizante, y ello ha sido posible por el esfuerzo conjunto de trabajadores, sindicato y directivos de la empresa.

Un tema igualmente importante de gestión humana es el del trabajo en competencias laborales. Hoy día, del orden de 180 trabajadores y cooperados están titulados en diferentes competencias ofrecidas mediante el convenio Fedepalma-SENA. Se han hecho grandes esfuerzos en la formación integral de nuestros directivos; en efecto, todos los miembros de la alta gerencia tienen al menos un posgrado y el 70% de los de la gerencia media están haciendo estudios de pregrado. La educación es subsidiada en 20% por la compañía. Están también a la orden del día las especializaciones hechas a la medida para Palmas del Cesar, que de la misma forma contribuyen a mejorar los perfiles de los trabajadores.

Se cuenta también desde hace siete años con un programa de educación para adultos, que ha graduado a tres promociones de bachilleres; hay 35 estudiantes de primaria y con orgullo hay que resaltar que en Palmas del Cesar no hay un solo iletrado. Sin duda eso constituye otra herramienta fundamental para la sostenibilidad, como quiera que la educación es factor fundamental para el desarrollo de las comunidades.

Valores organizacionales es un concepto al que también se le dedican ingentes esfuerzos. Quizá por eso en Palmas del Cesar se respira una atmósfera de afectividad. La gente tiene sentido de pertenencia y por lo mismo se identifica con los objetivos de la compañía, y eso es fundamental a la hora de hablar de sostenibilidad.

Resultados de la estrategia

Aquí vale la pena recordar que la estrategia no se concibió para reducir costos. De manera que entre los resultados podemos mencionar los siguientes:

- La carga prestacional ha bajado del 105% de hace unos trece años, a 75%. En un momento dado pagábamos por cada peso de salario, otro peso de carga prestacional, situación realmente insostenible. Hoy todavía es alta, pero más manejable, producto de las negociaciones que hicimos con el sindicato (Figura 1). En la actualidad, las modalidades de contratación se distribuyen así: sindicalizados, 20%; no sindicalizados, 25%; cooperativas, 40% y *outsourcing*, 15.
- La compañía se triplicó de tamaño. Pero lo interesante es que todos los años ha habido una intervención: o se ha renovado (621 hectáreas) o se ha sembrado (1.900 hectáreas) (Figura 2). Y es que quizá la primera compañía de Colombia que

empezó renovaciones (en 1982) fue Palmas del Cesar. También se destaca la edad promedio de los cultivos, que pasó de 18 a 11 años, gracias a esas acciones combinadas de renovaciones y de siembras nuevas.

- Las áreas de cultivo de los proveedores que forman parte del núcleo también han crecido. De 1.618 hectáreas en el año 2000 a 6.752 en 2009. Como se ve en la Figura 3, este incremento ha sido sostenido, gracias a la estrategia. La Figura 4 combina las áreas de los proveedores con las propias de Palmas del Cesar, o sea, todo el núcleo, que suma 11.000 hectáreas. Esto es como decir que el trabajo combinado de estas alianzas, de estos convenios de colaboración empresarial que practicamos, hicieron posible que una compañía de 1.500, de alguna manera sea ahora de 11.000 hectáreas.

Como muestra la Figura 5, la productividad en Palmas del Cesar en el año 2000 en los cultivos de 4-5 años era en promedio de 8 toneladas de fruta por hectárea, y ahí se ha sostenido; ya en el año 2008, el promedio para las palmas de aceite de esa edad fue de 19 toneladas. Los de palma adulta (entre 6 y 24 años), en el año 2000 arrojaban 27 toneladas en promedio, y

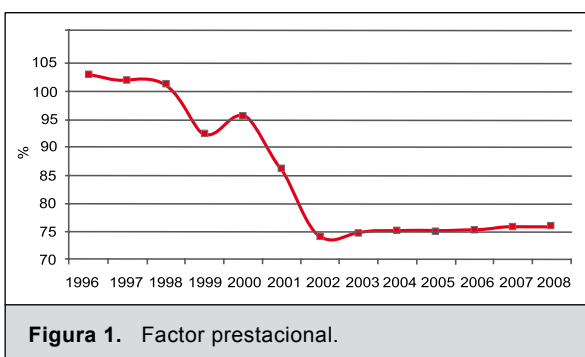
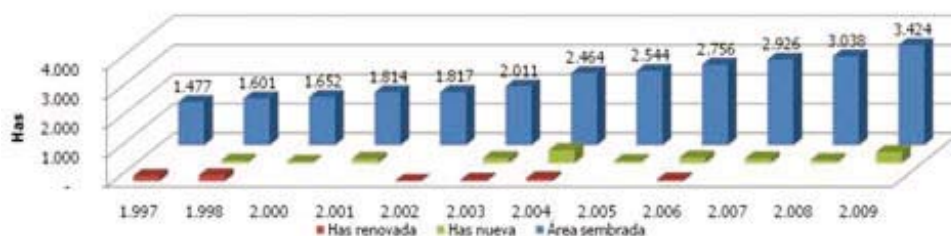


Figura 1. Factor prestacional.



Año de siembra	Has renovadas	Has nuevas	Edad promedio
1997	186	98	18
1998	203	51	14
2000	13	162	13
2001	52	103	13
2002	64	204	12
2003	112	386	11
2004	112	386	12
2005	112	386	11
2006	112	386	11
2007	112	386	11
2008	112	386	11
2009	112	386	11
Total	621	1.900	

Figura 2. Análisis y actualización de áreas de cultivo (mayo 2009).

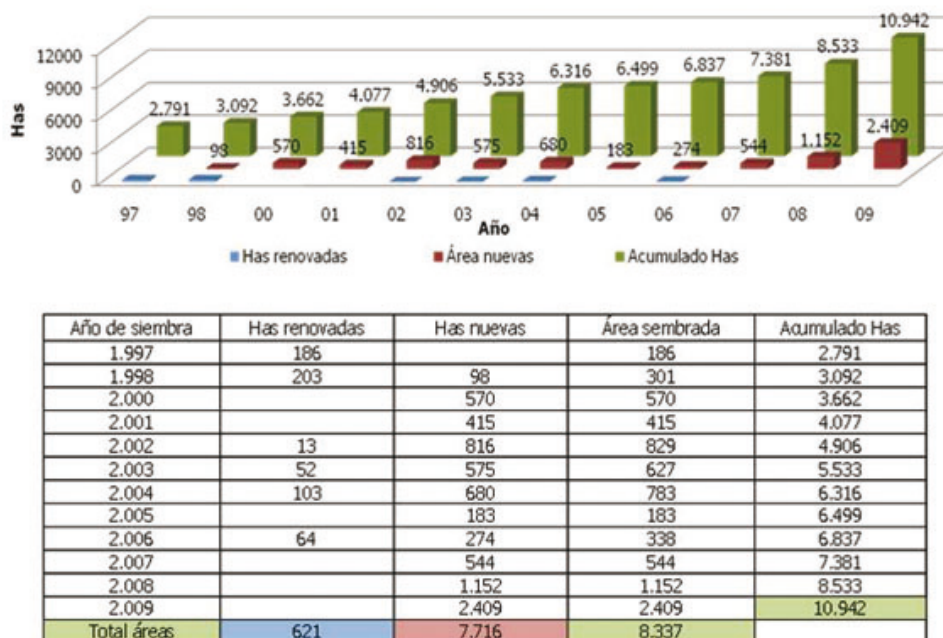


Figura 3. Crecimiento de áreas de cultivo de proveedores.

ahora están entre 32 y 33 toneladas. En los cultivos mayores de 25 años, entre los cuales hay de 32 y 33 años, y que se renovarán a partir del año 2010, la productividad de 25 toneladas que tenían en el año

2000, ahora, que son más viejos, llega a 28. Y, todo ello, sin riego. En Palmas del Cesar no hay riego. En la Tabla 1 se pueden ver las productividades mínima y máxima de los cultivos de diferentes edades.

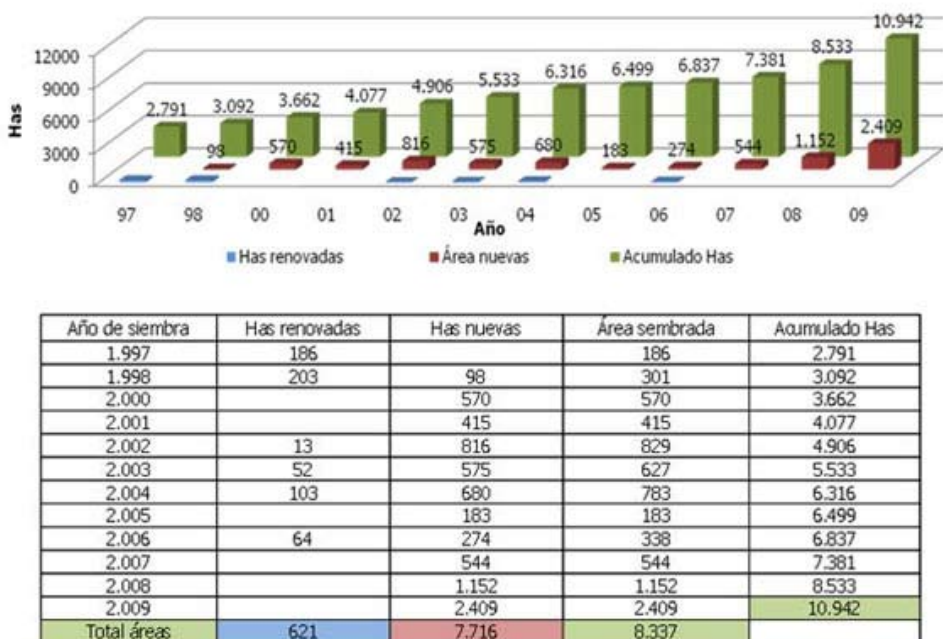


Figura 4. Crecimiento áreas de cultivo del núcleo palmero.

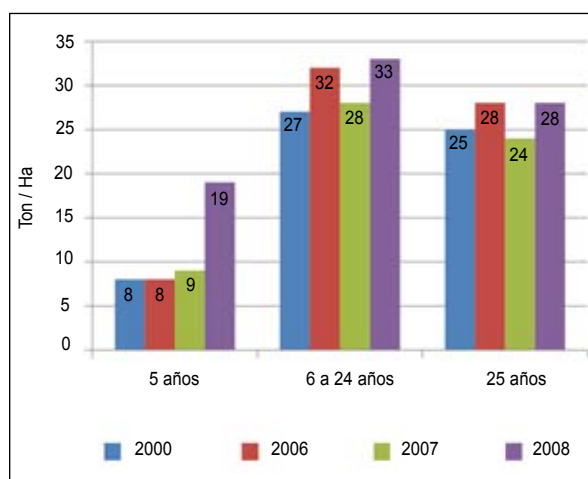


Figura 5. Productividad promedio de Palmas del Cesar.

Tabla 1. Análisis de productividad por rango de edades en Palmas del Cesar

Productividad (Ton/Ha) en cultivos 5 años				
	2000	2006	2007	2008
Mínima	3,8	4,7	7,1	18,0
Máxima	16,2	17,0	21,4	17,0
Promedio	7,5	8,4	9,4	19,0
Productividad (Ton/Ha) en cultivos 6 a 24 años				
	2000	2006	2007	2008
Mínima	20,8	22,6	23,6	26,5
Máxima	30,7	34,2	30,6	39,3
Promedio	27,0	31,9	28,3	32,6
Productividad (Ton/Ha) en cultivos > 25 años				
	2000	2006	2007	2008
Mínima	17,4	19,5	17,8	21,3
Máxima	27,0	30,3	27,3	31,8
Promedio	24,7	27,5	24,1	27,7

En lo que respecta al núcleo palmero, los proveedores que forman parte de él, como se mencionó, en su mayoría están ubicados a unas distancias razonables de Palmas del Cesar (Figura 6), y sobre ellos vale resaltar lo siguiente:

Se les ha hecho una muy buena distribución de los materiales de siembra: ASD, IRHO, Papúa y Unilever (Figura 7). Esto representa sin duda una fortaleza, especialmente por la estacionalidad en la proveeduría de fruta.

Sus palmas de aceite, al igual que las de Palmas del Cesar, son muy jóvenes: de menos de 5 años el 54%

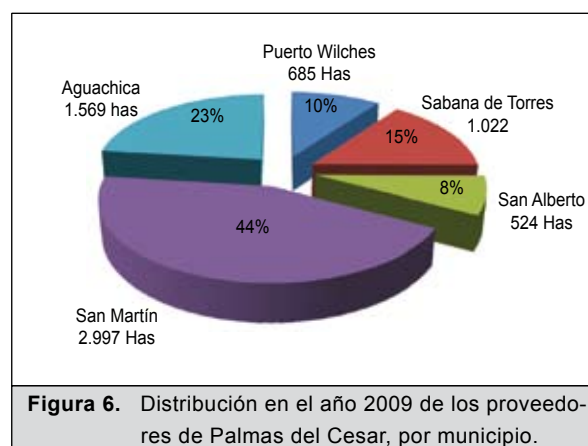


Figura 6. Distribución en el año 2009 de los proveedores de Palmas del Cesar, por municipio.

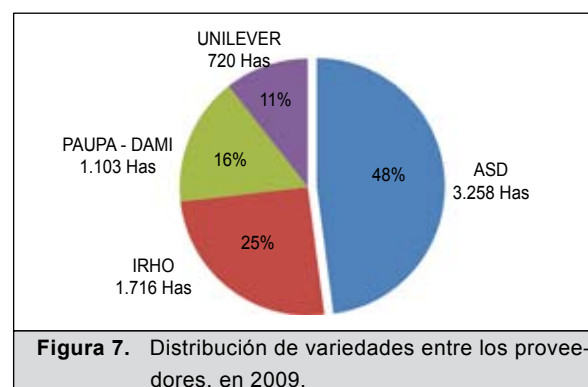


Figura 7. Distribución de variedades entre los proveedores, en 2009.

y el 33% entre 5 y 9; esto significa que el 87% de los cultivos del núcleo palmero son jóvenes. No lo es sólo una pequeña cantidad, correspondiente a los primeros proveedores de la compañía vinculados desde hace mucho tiempo, cuyos cultivos son mayores de 15 años (Figura 8). Vale decir que la juventud de los cultivos es una fortaleza, especialmente para el manejo sanitario, pues en ellos es más fácil detectar enfermedades, como por ejemplo la Pudrición del Cogollo.

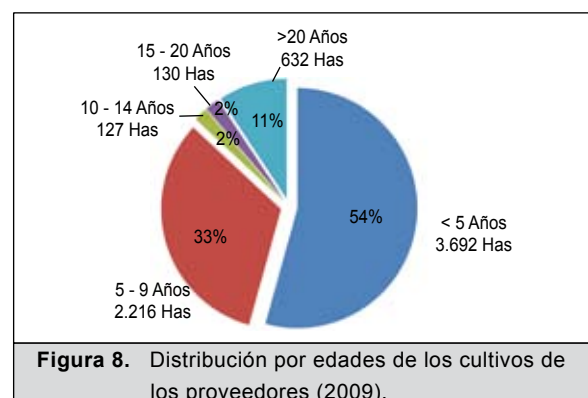


Figura 8. Distribución por edades de los cultivos de los proveedores (2009).

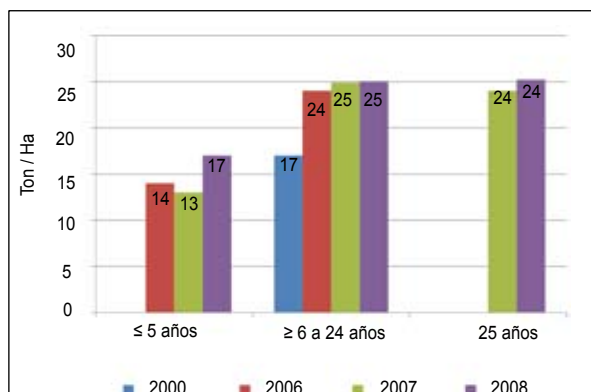


Figura 9. Comportamiento de la productividad (racimos de fruta fresca) de los proveedores.

La productividad de los proveedores también ha evolucionado favorablemente. En cultivos de cinco años, entre 2006 (cuando se empezó a trabajar con ellos) y 2008, pasó de promediar 14 a 17 toneladas de fruta por hectárea; en los que tienen cultivos con edades entre 6 y 24, la cifra pasó de 17 en el año 2000 a 25 en el 2008. Los cultivos mayores de 25 años se han mantenido en el promedio de 24 toneladas de fruta fresca por hectárea (Figura 9).

Por último, hay que decir que un resultado de la implantación de la estrategia también ha sido que la planta de beneficio ha triplicado su capacidad de proceso o el número de toneladas procesadas. En efecto, en el año 2000 procesaba algo más de 40.000 toneladas de fruta y hoy procesa 121.000; dentro de tres años aumentará a 250.000 y dentro de ocho a 360.000 (Figura 10). Desde luego, este importante crecimiento obedece en buena medida a la tendencia de los cultivos jóvenes a aumentar su rendimiento.

Reflexiones

El incremento de la productividad es el mejor camino para enfrentar el desafío competitivo de la palmicultu-

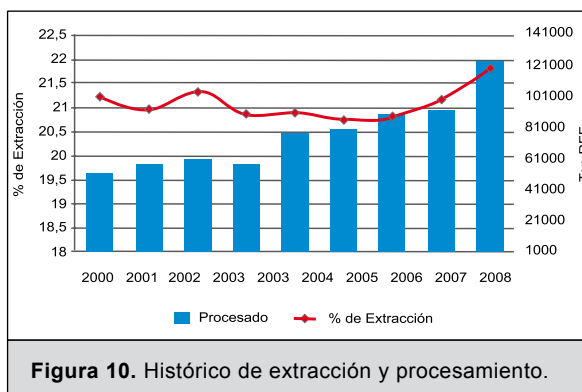


Figura 10. Histórico de extracción y procesamiento.

ra. Una alta productividad les permite a las empresas enfrentar los riesgos con mayor fortaleza.

El trabajo metódico durante más de una década, acompañado del mejoramiento continuo, nos deja mejor preparados para enfrentar los desafíos del mañana.

La estrategia debe resolver los factores estructurales de la actividad, para evitar que las coyunturas nos afecten de manera importante.

Para desarrollar una estrategia se requiere asegurar suficientes recursos de inversión. Implementar la de Palmas del Cesar ha consumido US\$15 millones y otro tanto se necesitará para los próximos cinco años. Hay que buscar los recursos con anticipación. Porque si ya tenemos 11.000 hectáreas sembradas hay que ser lo suficientemente responsables para que estas consigan el propósito para el cual fueron montadas.

La estrategia debe tener una dinámica permanente. Debe estar en movimiento. Debe revisarse, modificarse, ajustarse y actualizarse.

La integración de todos los componentes de la estrategia debe mantenerse para asegurar los resultados.



Palmeras de la Costa

Jaime López
Gerente general

Los costos son un tema que mantiene entretenido al palmero, no solo en el nivel empresarial, sino también en el sectorial. Disminuirlos se ha convertido en un reto que amerita intensos trabajos, que no siempre arrojan los frutos deseados que le permitan compararse con los países productores del Oriente.

Sin embargo, es su obligación buscar permanentemente alternativas para implantar mejoras que coadyuven en el manejo de los costos de producción. No se puede desconocer, por supuesto, que en no pocas oportunidades ello debe ir acompañado de cuantiosas inversiones. En este sentido, en Palmeras de la Costa estamos seguros de que la productividad es la mejor manera de obtener costos menores por unidad de producción.

Ahora, si bien es evidente que la economía de escala funciona perfectamente en la planta extractora, en materia de cultivo –como son trabajos unitarios por palma–, no podría afirmarse lo mismo. Menos aun en el caso de Palmeras de la Costa, que está aplicando un plan fuerte de renovación y utilizando materiales que de pronto tienen mayor densidad de siembra; posiblemente se encarezca el costo del cultivo, pero se espera una relación favorable costo-beneficio.

Quizá una de las mayores debilidades del sector palmero colombiano en general son los gastos de administración de las empresas.

Hechas las anteriores observaciones, y tomando en cuenta que cada zona palmera tiene sus características, explicaré el caso particular de Palmeras de la Costa (situada en la Zona Norte) y su estrategia empresarial.

La Zona Norte

En general, la Zona Norte cuenta con buenas condiciones de suelo y clima, disponibilidad de mano de

obra, situación fitosanitaria favorable y aplicación de buen paquete tecnológico.

Pero a las buenas condiciones de suelo y clima hay que agregarles riego eficiente, que es sin duda el principal factor de productividad. Y en la Zona Norte, si bien es cierto que no se poseen en este sentido problemas tan marcados como en otras zonas, en épocas de estiaje el agua no es abundante. Los cultivadores y las empresas han hecho ingentes esfuerzos para subsanar la situación y han invertido recursos con el fin de mejorar el riego por gravedad. Se han hecho pozos profundos y reservorios, se ha puesto riego artificial (de microaspersión generalmente), etc.

En cuanto a la mano de obra, sin duda la Zona Norte tiene dos ventajas: por un lado, allá es muy difícil que se presenten demoras en la cosecha, que es de lo más perjudicial que puede tener una plantación; por otro lado, no ha habido necesidad de hacer grandes inversiones en la mecanización de ese proceso, como lo han tenido que hacer otras zonas.

Lo relacionado con la situación fitosanitaria ha sido en general favorable; se ha sufrido algo de pestalopsis, pero, aunque su tratamiento es costoso, no ha llegado a representar un daño económico. Ello no significa que podamos bajar la guardia, mucho menos con la rápida expansión de enfermedades como la Pudrición del Cogollo.

En la Costa, especialmente en la Zona Bananera, hay plantaciones muy productivas; el dueño de una de ellas, Dimas Martínez, con quien conversé al respecto, me dijo que trabajar de la mano de Cenipalma es uno de sus secretos. Y el año pasado su plantación registró 29 toneladas. Es ahí, definitivamente, donde está la verdadera economía de costos, en aplicar un buen paquete tecnológico; los resultados de hacerlo saltan a la vista.

Palmeras de la Costa

Palmeras de la Costa tiene en la actualidad 3.300 hectáreas sembradas; en áreas de los socios 5.200 y con alianzas estratégicas 1.600, que en total suman 9.600 y se espera lleguen a 11.000 hectáreas dentro de dos años. Recién amplió la capacidad de su planta extractora de 35 a 40 toneladas de fruta fresca por hora.

Llegar a tales condiciones no fue fácil. Palmeras de la Costa es una de las plantaciones más tradicionales y antiguas del país, pero en los años 1993-1994, la situación de violencia le impidió prosperar y prácticamente quedó en la ruina. Fue “recogida” por los actuales socios, quienes iniciaron un proceso de recuperación y crecimiento, cuyo primer paso fue convertir en propietarios a los trabajadores de la empresa en el 20%, lo que ha sido en realidad benéfico.

Estrategia empresarial

Al igual que la de los colegas, la estrategia empresarial busca una mayor productividad, mejorando el paquete tecnológico del campo.

El paquete tecnológico de Palmeras de la Costa en este momento implica la renovación de buena parte del cultivo, esto es, más de la mitad de las 3.300 hectáreas sembradas. Lo que sucede es que por las limitaciones de agua, ha habido necesidad de hacerla poco a poco.

Por fortuna, los buenos precios que ha tenido el aceite de palma en los últimos años nos han permitido realizar los trabajos que se necesitan para lograr una buena producción. Y todos han estado encaminados a mejorar el riego. De hecho, fue para ello que se electrificó la plantación, un trabajo bastante costoso que llevó la electricidad en un recorrido de 14 kilómetros desde la subestación a repartirla por toda la plantación. De manera que se remplazaron los motores diésel por motores eléctricos, lo cual implicó un mayor bombeo por la eficiencia de los motores en 30%. Además, se hicieron siete pozos profundos que generan riego por microaspersión para las 600 hectáreas que tienen más dificultad para acceder a él.

Por otra parte, como se dijo, la planta extractora se amplió de 35 a 40 toneladas. Debido a que Palmeras de la Costa no tiene terrenos para expandirse y crecer, se decidió iniciar programas de alianzas estratégicas con parceleros vecinos. Los socios sí han podido cre-

cer, pero la plantación no. Sin embargo, se mantiene el cuidado suficiente para que los parceleros socios estén en el área de influencia de la plantación, y así poder ejercer control sobre el manejo de los recursos y la ejecución de las labores.

De manera que podría decirse que la estrategia de Palmeras de la Costa es acometer las acciones necesarias para mejorar continuamente. La estrategia de la empresa es la decisión de los socios de ejecutar todas las cosas que se están ejecutando.

En la actualidad se está planeando el montaje de una caldera de autogeneración nueva, grande (de 25 toneladas), que generará 1.000 kilovatios; con ello se mejora un poco la cuestión ambiental.

Lo expuesto, en particular en materia agrícola y de resiembra, debe hacerse, por decisión de los socios, con cero endeudamiento. Hay ilustres economistas que dicen que eso no es conveniente, que un endeudamiento moderado funciona, que, en fin, eso es mala práctica. Pero la estrategia de sostenibilidad de Palmeras de la Costa concibe como lo mejor para la empresa que no esté endeudada y que tenga un buen capital de trabajo que le permita afrontar cualquier emergencia.

Relaciones obrero-patronales

El hecho de que los trabajadores –como tales, no como parte del sindicato– sean dueños del 20% de la empresa y que tengan un renglón en la junta directiva, no ha impedido que el sindicato siga funcionando. Y algo que puede resultar curioso para algunos es que queremos que siga siendo así. Hacemos convenciones de cinco años y las relaciones han sido extraordinarias. Todo el mundo “empujando” para el mismo lado, y los trabajadores muy pendientes del funcionamiento de la empresa. Se convierten en verdaderos fiscales que participan con entusiasmo en la administración.

Además, los trabajadores colaboran en épocas pico, por medio de cooperativas, para hacer tareas adicionales, con el mayor rigor. Otra parte importante en este aspecto es que el desarrollo de las labores es más concienzudo. Se sabe que la cosecha es la labor más difícil en cualquier plantación, pero en Palmeras de la Costa los mismos trabajadores propenden porque no se comentan errores, y se llaman la atención entre sí.



Sesión de preguntas y respuestas

César de Hart
(Moderador)

Hemos oído tres muy interesantes presentaciones, con vivencias, visiones, enfoques diferentes, que merecen unas conclusiones generales, pertinentes cuando se habla del tema de costos.

La competitividad palmera se ubica en nuestro nivel de costos; o sea, el piso internacional de los costos de los competidores más eficientes es lo que determina la competitividad.

Con alguna frecuencia se oye hablar de competitividad de costos y de competitividad de precios; eso no se entiende. Para mí, competitividad de costos es un pleonismo. No hay que confundir rentabilidad como consecuencia de un aumento de precios, con competitividad; son dos cosas totalmente diferentes; cuando el precio aumenta, aumenta la rentabilidad, sin duda; pero la competitividad nuestra sigue siendo la misma; eso es algo que hay que tener claro. Por ejemplo, el Fondo de Estabilización de Precios protege nuestros ingresos, pero no protege nuestra competitividad.

Otro aspecto que considero importante en este panorama general de competitividad, es que se sigue discutiendo el TLC con Estados Unidos, país que, de acuerdo con informaciones de prensa, insiste, entre otros, en los temas laborales en Colombia. De manera que en ese sentido hay que estar alerta y preguntarnos, por ejemplo, qué pasa con las cooperativas. Esto es algo a lo que no se le puede perder de vista en el horizonte. Aparte de que, por estudios de Fedepalma, sabemos que allí hay también una amenaza gradual en el ingreso a medida que se profundiza el TLC, pero ese no es un tema de costos, en efecto; es de ingresos. Y no es de competitividad.

Esta mañana el director de la Unidad de Extensión de Fedepalma, Álvaro Campo, hizo una afirmación muy importante sobre el recurso humano; decía que éste representa entre el 30 y el 40% de los costos

totales (en mis cuentas es tal vez más). Yo hago una consideración que me parece apenas lógica. Cuando uno está evaluando costos y hace el pareto, si entre el 30 y el 40% de mis costos son los laborales, a este tema, si no es por sensibilidad humana, por lo menos por consideración administrativa le debería estar dedicando el 30-40% del esfuerzo en el manejo de control de costos.

Otro tema que apareció tanto en las conclusiones que nos presentó Armando Corredor del trabajo de Lía Guertman, como en la presentación de Fabio González, es la relación que existe entre costos y productividad. Sin duda, garantizar productividad no garantiza competitividad, pero no se puede pensar en tener buenos niveles competitivos, con bajas productividades; en otras palabras, eso es una condición indispensable.

En el caso del núcleo nuestro [Agroince], en las plantaciones propias tuvimos el año pasado un promedio de 32,3 toneladas de fruto por hectárea –cifra que se ha sostenido así por años–, y de 6,93 toneladas de aceite por hectárea. Hay dos o tres razones para que eso sea así, una de las cuales indudablemente es que seguimos con mucho cuidado los consejos de Cenipalma. Es política de la empresa “pegarnos” a la asesoría y a las opiniones técnicas de Cenipalma. Al margen de cualquier controversia técnica que podamos tener, no sería justo dejar de reconocer que Cenipalma aporta muchísimo a que se den esos resultados.

En ese sentido, cuando se habla de producciones por hectárea debe ser un tema de preocupación empresarial y gremial el dramático descenso de la productividad nacional. Venimos de una productividad en el año 2004 de 20,1 toneladas de fruto por hectárea y de 4,1 toneladas de aceite por hectárea, y hemos descendido a 16,8 en fruto y a 3,5 en aceite. Esto significa 16% de caída en ese tiempo en fruto, y 14,4 en aceite. Si lo mismo lo midiéramos no en la caída real del año

2004 al 2008, sino con respecto a las metas de la visión 2020 (que eran de 4,44 toneladas), el descenso es más dramático: 21%.

De manera que hay que preguntarse qué está pasando, a qué se debe esto. Podríamos explicar el fenómeno de varias formas:

Incidencia de las áreas nuevas. Yo, personalmente, cuando hago el ejercicio –que lo he hecho con números–, de cómo las siembras nuevas pueden estar incidiendo, llego a la conclusión de que deben estar mejorando el promedio, no bajándolo.

El déficit hídrico. Entonces hay que pensar si las siembras se están realizando donde deben realizarse para evitar problemas hídricos.

Los problemas sanitarios. Sin duda en los últimos años nos han estado acosando, y muy duro, muy agudamente; sin embargo el problema de productividad se viene presentando desde 2004, mucho antes de la incidencia tan dura del problema sanitario.

En definitiva, lo que quiero mandar como mensaje es que tenemos la obligación de impedir que el sanitario se convierta en el que distraiga nuestra atención de otros problemas que pueden estar incidiendo en la productividad. Debemos saber diferenciar unas cosas de otras, y creo que ese es un ejercicio que debemos estar haciendo permanentemente en las empresas y en el gremio.

Ahora bien, los empresarios palmeros, que en mayor o menor grado estamos involucrados en programas sociales, debemos preguntarnos cómo se hace para poner al alcance de los pequeños productores el paquete tecnológico, la investigación, la tecnología, de manera que logren enfrentar el reto sanitario que se avecina. Por supuesto, esta responsabilidad debe ser absolutamente compartida por el gremio y el Gobierno.

Una reflexión final: Hay amplia y contundente evidencia de que debemos fijar nuestras metas (las gremiales y las empresariales) y nuestros compromisos, en términos de productividades y de eficiencias. Creo que esa es la manera de lograr que la palma colombiana pueda estar lista para enfrentar todos los escenarios.

Hace un rato escuchamos a Ángela María Orozco [Presidente de Ascoingra], quien expresó la inquietud

de los industriales de las grasas y aceites comestibles sobre si habrá suficiente palma. Pues yo creo que hay que estar preparados para todos los escenarios; dependiendo de lo que pase con el petróleo y con las proyecciones de siembras, de producciones, las cuentas pueden ser diferentes. Y si nosotros queremos ser un país de talla mundial como productores, eso no se puede hacer mirando un mercado pequeño como el de Colombia. Eso hay que hacerlo mirando hacia fuera. Y mirar hacia fuera significa ser competitivo en términos internacionales. No estar aferrados a mercados pequeños; por supuesto que queremos mucho a nuestro país, pero no podemos desconocer que es un mercado muy pequeño, sobre el que no podemos aspirar a ser productores de talla mundial.

Los invito a hacer un cambio de mentalidad en la forma de enfocar el desarrollo del sector, y de hacerlo en términos de eficiencia y de productividad.

Intervención del representante del Ministerio de la Protección Social: en el sector palmero ¿qué tipo de generación de empleo se ha dado?, ¿ha sido estable el empleo, por contrato u ocasional, es decir, informal?, ¿existen datos estadísticos de generación de empleo en el sector?, ¿quién maneja estas estadísticas?, ¿ha estructurado el sector algún sistema de información sobre el empleo generado?

Jaime López: en cuanto a estabilidad, le puedo decir que, en el caso de Palmeras de la Costa, la rotación de personal es mínima. Como se sabe, la vida útil de una persona en el campo de la palma de aceite es francamente muy corta. Pero en nuestra empresa se respeta la estabilidad y lo que se hace es reubicar a los trabajadores; por supuesto, llega un momento en que hay tanta reubicación, que el asunto comienza a complicarse.

Armando Corredor: Con respecto al tema de las estadísticas, debo decir que en el sector palmero hemos hecho unos cálculos de acuerdo con los estudios de costos y la generación de empleo en las empresas. Si se maneja una densidad de 8 hectáreas por trabajador directo, hay entre 45.000 y 50.000 trabajadores directos en el sector palmero.

Es importante comentar que el tema laboral ha sido un tema de creciente preocupación gremial, especialmente desde el año pasado, y es por ello por lo



que se tiene en perspectiva la realización, no solo de un censo palmero, sino también de un diagnóstico socioeconómico del empleo generado por el sector. Ya se está avanzando en los términos de referencia, para que se logre obtener una caracterización profunda de los diferentes mecanismos de contratación que hay, y afinar los sistemas de información para hacer seguimiento continuo al tema.

Camilo Colmenares, de Hacienda La Cabaña: Las presentaciones de estas tres empresas muestran experiencias en verdad impresionantes. Estoy totalmente de acuerdo en que debemos llegar a los estándares internacionales de costo, pero ¿consideran ustedes que podremos alcanzar los US\$300 por tonelada?

Luis Fernando Herrera, de Guaicaramo: Yo considero que no. Por lo siguiente: en Indonesia, un salario diario está entre US\$3 y US\$4, y en Malasia, que usa

mano de obra importada de Indonesia, llega a US\$6. La mano de obra implica el 35-40% de los costos y eso es muy difícil que baje, porque en Colombia la palmicultura se ha hecho creando riqueza en el campo, mientras que en Asia se ha hecho explotando la pobreza del campo. A eso se suman temas un tanto exógenos y difíciles de manejar, como el precio de la tierra, escalas de cultivo y otros.

José Antonio Torres, de Palmeras Santana: Además de los costos de la mano de obra en Colombia, se ha ido disminuyendo el tiempo que la gente trabaja en el campo. De manera que no es solo el costo del jornal (entre \$35.000 y \$40.000), sino que ya no se trabaja ocho horas, sino seis o menos. En visitas que he hecho a la Zona Central me he encontrado con personas que dicen: “Aquí se trabaja únicamente hasta las once de la mañana”. Entonces eso está castigando tanto el costo de la palma, como el ingreso del trabajador.