

Caso empresarial de negocio inclusivo en palma de aceite y lecciones de mejores prácticas:

Alianzas estratégicas productivas y sociales

Case Study of Inclusive Oil Palm Business and Lessons on Best Practices: Social and Productive Strategic Alliances

AUTOR



Gabriel Barragán

Gerente de Extractora
Frupalma S.A.

Palabras CLAVE

Extractora Frupalma S.A., alianzas productivas, palma de aceite, sistema de riego, mejores prácticas agrícolas.

Extractora Frupalma S.A., production alliances, oil palm, irrigation system, best agricultural practices.

Ponencia presentada en el marco del XXXVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite

23 de junio de 2010



Resumen

Este artículo se refiere específicamente a las alianzas que en su zona de influencia en los departamentos de Magdalena y Cesar ha construido Extractora Frupalma S.A., con el fin de generar en ellas el progreso de sus comunidades. En la actualidad mantiene bajo este esquema 3.400 hectáreas y de él se benefician 234 familias. Un recorrido por la experiencia demuestra que todas las partes involucradas ganan.

Abstract

This article refers specifically to the alliances that Extractora Frupalma S.A. has developed in its area of influence in the departments of Magdalena and Cesar with the objective of generating progress in these communities. It currently maintains under this arrangement 3,400 hectares that benefit 234 families. A survey of the experience indicates that it is a win-win situation for all the parties involved.

Introducción

La alianza es una conjunción de esfuerzos para lograr objetivos que individualmente no se alcanzarían o cuyo logro sería dispendioso y demorado. Con esa idea en la mente, y con la de servir a la integración de la comunidad en procesos productivos exitosos, extractora Frupalma se dio a la tarea de organizar este mecanismo que ha resultado ser un gana-gana permanente.

En el caso de la región donde se encuentra la empresa, la necesidad de hacer una alianza era palpable, en particular por los siguientes aspectos:

- Carencia de instituciones orientadas al desarrollo rural.
- Baja productividad, competitividad y eficiencia de los cultivos agropecuarios.
- Débil proceso de comercialización e integración de la producción campesina (pequeños productores).
- Escasa organización comunitaria.
- Deficiente infraestructura.
- Escaso acceso a la tecnología y al conocimiento.
- Baja capacitación del talento humano y escasas oportunidades para mejorarla.
- Poco acceso a servicios financieros para pequeños y medianos productores.
- Elevados niveles de pobreza rural.

De hecho, Frupalma encontró que había una serie de pequeños productores con tierra pero sin saber qué hacer con ella, razón por la cual existían casos en los que buscaban arrendarla para actividades ganaderas o agrícolas.

Algunos de los campesinos mantenían sus propios cultivos, pero de productos tradicionales de baja productividad, competitividad y eficiencia, y sin posibilidades de ser comercializados adecuadamente.

A pesar de que la problemática era compartida por varias personas de las veredas, era muy poca su organización para enfrentarla en comunidad.

A lo anterior se sumaba la deficiente infraestructura –pues muchos de los predios no tenían vías de acceso–, el pobre conocimiento y la falta de tecnología.

Cómo se desarrolló el proyecto de alianza

En lo fundamental, previo a la implantación del proyecto se seleccionaron las zonas con potencial para cultivar palma de aceite (arroceras o ganaderas, que no necesitaran de mayor intervención que atentara contra el medio ambiente), se contactó a los líderes de la región para que en conjunto se construyeran puentes de unión con la comunidad, y se hicieron reuniones con la misma para divulgar el proyecto.

Una vez conocida por la comunidad los pormenores de la idea, se seleccionó a los aspirantes, mediante la aplicación de estudios técnicos, sociales y jurídicos, se conformaron las organizaciones de productores, se formularon los proyectos productivos, se realizó la gestión integral del crédito y se comenzó su ejecución.

Es importante decir que Frupalma acompaña permanentemente los pasos del proceso, incluida la ejecución. O sea que en todo momento los productores cuentan con el apoyo del socio empresarial, que implica programas de capacitación y de fortalecimiento de las organizaciones, entre otras acciones.

En la actualidad, los principales proyectos de alianzas que mantiene la compañía se desarrollan en la zona bananera del departamento de Magdalena, y en la centro-norte del Cesar. Nuestra zona de influencia está alrededor de 350 kilómetros, especialmente en los municipios de Chiriguana, Chimichagua, Tamalameque, Curumaní, Aguachica y El Paso.

El esquema empleado responde en lo fundamental a la articulación de las herramientas que ofrece el Estado, con las posesiones y características de los operadores de los proyectos para acceder a las diferentes políticas de incentivos gubernamentales (ICR, y otros como el SENA y demás entidades que ofrecen capacitación).

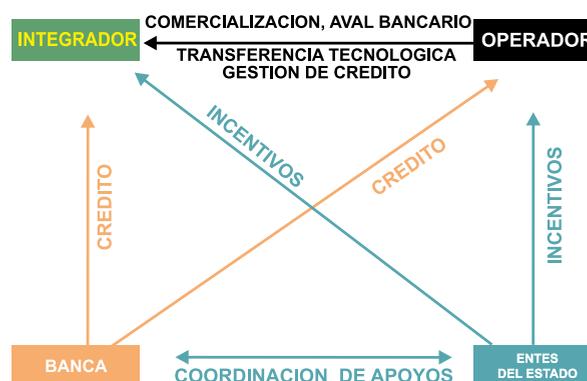


Figura 1. Esquema de la alianza.



Beneficios para las partes

Como se dijo, las alianzas han resultado ser verdaderos procesos gana-gana para las partes involucradas, así:

Para el integrador, que son las asociaciones de pequeños productores:

- Acceso a asistencia técnica eficiente, gratuita y con experiencia.
- Economías de escala, en particular en la compra de insumos agrícolas.
- Comercialización garantizada, con mecanismos de fijación de precios definidos antes de iniciar la producción.
- Acceso a crédito de acuerdo con las necesidades de los productores. Esto se ha ido logrando de la mano de las diferentes entidades financieras, que han coadyuvado a adecuar los créditos a las necesidades del proyecto, y ya no ofrecen una sola línea general, como sucedía antes.
- Beneficios del gobierno: incentivo ICR y garantía FAG.
- Generación de empleo y oportunidades para los productores y sus familias.
- Acompañamiento socio empresarial.

Para el operador, que en este caso es la extractora:

- Ampliación de su núcleo palmero con convenios de alianzas productivas.

- Generación de economías de escala.
- Creación de relaciones de confianza y fidelidad con los proveedores aliados.
- Beneficios del gobierno: incentivo ICR y garantía FAG.
- Aumento de la utilización de la capacidad instalada de la planta de beneficio.
- Garantía de comercialización de la fruta.

Nuestra experiencia

Extractora Frupalma S.A. tiene 3.400 hectáreas desarrolladas bajo el modelo de alianzas con pequeños productores que, en términos de valor, ascienden a \$27.000 millones, con créditos por \$21.000 millones e ICR por \$10.000 millones (Tabla 1). Se benefician del proyecto 234 familias a las que se les han mejorado los niveles de calidad de vida, y cuyos miembros han encontrado una fuente importante de trabajo (Tabla 2).

Innovación

Resulta de especial relevancia traer a colación algunos aspectos que se consideran novedosos en el desarrollo del proyecto de alianzas de Frupalma. Se trata, por un lado, de un sistema de riego y, por el otro, de un proyecto apoyado por Usaid para detectar cuál es la mejor forma de realizar las labores de la cosecha y la logística de la recolección del fruto en las plantaciones de las alianzas. A continuación se describen.

Tabla 1. Alianzas ejecutadas e ICR aplicados

Organización	Produc.	ha	Municipio	Proyecto (\$)	Crédito (\$)	ICR (\$)
Asocic	34	280,00	TAMALAMEQUE	1.906.669.000	1.525.335.000	762.667.600
Asofrupalma	7	473,00	ZONA BANANERA	2.608.003.970	2.086.403.176	1.043.201.588
Asopalce	24	232,00	CHIRIGUANÁ	1.741.177.720	1.278.183.000	696.471.088
Asopalcuruma	12	90,00	CURUMANÍ	623.149.418	355.195.168	249.259.767
Coocic	39	292,50	TAMALAMEQUE	2.115.558.450	1.297.093.883	165.514.413
Frupanimito	31	318,00	CURUMANÍ, CHIMICHAGUA	2.194.901.256	1.713.921.000	877.960.502
Copalmac	15	50,00	ZONA BANANERA	293.822.500	235.058.000	117.529.000
Asopalvilla	13	145,00	ZONA BANANERA	1.148.280.012	895.658.409	459.312.005
Asofrupalma Dos	7	144,00	ZONA BANANERA	1.098.212.306	856.605.599	439.284.922
Asofrupalce Uno	40	760,00	TAMALAMEQUE, PELAYA, CHIMICHAGUA	7.600.000.000	6.080.000.000	3.040.000.000
Asofrupalce Dos	42	615,00	CURUMANÍ, CHIRIGUANÁ	6.150.000.000	4.920.000.000	2.460.000.000
Total	264	3.399,50		27.479.774.632	21.243.453.235	10.311.200.886

Tabla 2. Cifras importantes

Hectáreas sembradas	2.800
Familias beneficiadas	234
Jornales generados	275.599
Eventos de capacitación	48
Personas capacitadas	303

Sistema de riego

Si bien en el departamento de Cesar existen muchas corrientes de agua, la misma es escasa dentro de los predios. De manera que, en conjunto con los productores, se buscó la forma de hacer más eficiente su uso durante el riego.

Así, se llegó a un sistema que permite detectar mejores oportunidades de captación de agua y dirigir el riego a cada una de las palmas a través de una tubería madre, de donde salen pequeñas mangueras que llegan a cada planta (Figura 2).

Los costos de este novedoso sistema se han estimado en \$2.500 por hectárea (Tabla 3) y con su implementación se han obtenido resultados interesantes en lo que a productividad se refiere.

Sistema de recolección, acopio y transporte de fruta

El programa para lograr un sistema óptimo de recolección, acopio y transporte de fruta, tiene varios objetivos:

- Generar estrategias para la optimización de los sistemas de acopio y transporte de fruta, de tal manera que se minimicen los costos y los tiempos de llegada a la planta de beneficio.
- Establecer la ubicación y vías de acceso a las plantaciones.
- Crear un sistema de información de acuerdo con ubicación geográfica.
- Determinar la ubicación de los posibles centros de acopio de los racimos de fruta fresca.
- Ajustar modelos de transporte y acopio de acuerdo con las necesidades, condiciones actuales y proyecciones de producción de cada plantación.

Con ello se pretende obtener los siguientes productos: planos, base de datos y sistema de información de cada una de las plantaciones. Asimismo, fichas técnicas de los vehículos utilizados en la recolección, caracterización de cada una de las vías de la zona, un resumen de costos, el análisis económico y la ubicación de los centros de acopio.

Sin duda, la implantación del sistema traerá numerosos beneficios, que se pueden resumir en:

- Mejoramiento de la calidad del fruto que ingresa a la extractora por parte de las asociaciones.
- Mejoramiento de la logística del transporte para el retiro de la fruta. Es importante mencionar aquí que es necesario mejorar en este punto para lograr que el sistema sea más dinámico, de forma tal que



Figura 2. De la tubería madre salen las mangueras que llegan directamente a cada palma de aceite.

**Tabla 3.** Costos sistema de riego dirigido

Cantidad	Descripción	Unidad	Precio Unitario	Valor	10 Ha
15	Tubería RDE 51 de 3" unión Z	Tub	3.000	45.000	450.000
25	Tubería RDE 41 de 2" unión Z	Tub	1.900	47.500	475.000
2	TEE presión de 2"	Uni	2.950	5.900	59.000
2	TEE presión de 3"	Uni	9.000	18.000	180.000
4	Tapón rosacascos de 2"	Uni	1.500	6.000	60.000
2	Llaves de paso de 2" Bronce/PVC	Uni	25.000	50.000	500.000
4	Adaptador macho 2"	Uni	2.500	10.000	100.000
2	Reducciones de 3 x 2	Uni	9.000	18.000	180.000
8	Semicodo de 2"	Uni	5.700	46.500	456.000
60	Conectores y silleras de manguera	Uni	1.800	108.000	1.080.000
½	Microtubo (Rollo de 50 m)	Rollo	5.000	200.000	200.000
¼	Pegante PVC	Galón	36.000	36000	360.000
15	Manguera de ½ (Rollo de 100 m)	Ha	30.000	450.000	4.500.000
1	Zanjado para tubería y manguera	Ha	50.000	50.000	500.000
1	Tapado de tubería y manguera	Ha	40.000	40.000	400.000
1	Diseño e instalación	Ha	35.000	35.000	350.000
1	Bomba	Uni	2.500.000	250.000	2.500.000
40	Pozo	m	320.000	1.280.000	12.800.000
Total					25.150.000

pueda atender con eficiencia las 3.400 hectáreas del proyecto, que se encuentran diseminadas en 300 predios.

- Utilización de tipos de transporte acordes con la producción.
- Poder otorgar a cada una de las asociaciones lineamientos para la mejora de sus predios de acuerdo con sus necesidades.
- Generación de oportunidades de empleo para los habitantes de la región.
- Reducción de los descuentos por fruto sobremaduro y, por consiguiente, mayor rentabilidad para los productores y mayor calidad en el producto terminado.
- Reducción de los costos de transporte y tiempos de llegada a la planta.

Conclusiones

Se puede concluir que el éxito de programa se ha debido a factores como:

- Gestión de los gerentes de las organizaciones.
- Buenos niveles de comunicación.
- Operador con experiencia técnica y administrativa.
- Sistema de riego implementado.
- Comercialización garantizada.

- Acceso a crédito asociativo con beneficio de ICR y FAG.
- Acceso a vías troncales y ubicación geográfica.
- Conocimiento de la zona.
- Potencialización de los productores.
- Ampliación de los núcleos actuales.
- Apoyo al desarrollo social de la comunidad.

No obstante, ha habido dificultades que se pueden resumir en los problemas sanitarios, algunos de ellos producto de siembras de palma de aceite anteriores mal hechas. Para ilustrar el tema, es válido mencionar la experiencia de un programa que sembró 3.000 hectáreas con pequeños productores en el Cesar, en diferentes municipios, de las cuales solo 800 eran aptas para siembra de esta oleaginosa.

También deben mencionarse el costo de la fiducia y del FAG que están incluidos en los créditos, lo cual le resta competitividad, lo mismo que el alto costo de los insumos. Ahora, si bien se ha mejorado en el aspecto de financiación, todavía son insuficientes los topes del crédito para pequeños productores, debido a que estos necesitan resolver muchos más problemas de infraestructura que cualquier otro productor.

Aunque no es de la órbita propiamente de la alianza, vale decir que el cambio climático ha afectado el

desempeño de su actividad, pues está ubicada en una zona que tenía 1.700 milímetros de precipitación y el año pasado cayeron solo 550 milímetros.

Por último se menciona como una gran dificultad la competencia desleal en la compra de fruta. Porque en la actualidad aparecen en la zona mercaderes con una mochila, que simplemente, al lado de una báscula, le pagan al productor, pero no le hacen ningún tipo de acompañamiento. En ocasiones le entregan unos fertilizantes a cambio de fruta.

Las alianzas que Extractora Frupalma S.A. construye pretenden diseñar oportunidades con desarrollo social.

Agradecimientos

A Fundalianza, una empresa que nos acompañó en la primera etapa de este proceso; a Iván Gutiérrez, quien como gerente de Frupalma inició el tema de las alianzas; a Cenipalma, centro de investigación con el que se ha trabajado de la mano en el tema sanitario; al programa Midas de Usaid, por ayudarnos con el tema de la capacitación; a la Gobernación del Cesar, a las asociaciones de productores, a la Junta Directiva de la Extractora Frupalma, que ha creído en este modelo de negocio, y al equipo de trabajo que maneja las alianzas.