

Experiencias de una unidad de servicio al proveedor, para mejorar la productividad, reducir costos y consolidar núcleos palmeros

Experiences of a supplier service unit to improve productivity, reduce costs and consolidate oil palm hubs

Autor



Edgar Cepeda

Palmas del Cesar S.A. (Colombia)

Palabras clave

Servicio a proveedores palmeros, asistencia técnica, transferencia de tecnología

Service to oil palm suppliers, technical assistance, technology transfer

Resumen

Palmas del Cesar, una empresa colombiana situada en la Zona Central palmera del país, viene aplicando con éxito su estrategia de crecimiento sostenido con terceros. La creación de una unidad de servicios al proveedor le ha permitido alcanzar sus metas, en la medida en que ella ha funcionado como puente para difundir tecnología y hacer capacitación hasta lograr que los cultivadores de sus áreas de influencia se “contagien” de una cultura palmera, la misma que implica ver el cultivo con ojos del largo plazo en términos de sostenibilidad.

Abstract

Palmas del Cesar, a Colombian company located in the Central oil palm-growing region, is successfully implementing a strategy of sustained growth with third parties. The creation of a supplier service unit has helped the company achieve its goals, as it has served as a bridge to disseminate technology and to provide training to ensure that farmers in their areas of influence embrace an oil palm culture, which implies a long-term vision of the crop in terms of sustainability



Introducción

Colombia palmera se ha distribuido en cuatro zonas productoras, así: Norte (abarca los departamentos de Atlántico, Magdalena, Bolívar y Córdoba), Occidental (en lo fundamental el municipio de Tumaco, en el departamento de Nariño), Oriental (departamentos de los Llanos Orientales de Colombia), y Central, que comprende los departamentos de Santander, el sur de Bolívar y el sur de Cesar, donde está ubicada Palmas del Cesar con su núcleo palmero (Figura 1).

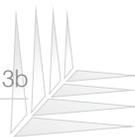
En la actualidad, Palmas del Cesar tiene 3.500 hectáreas sembradas de palma de aceite en el corregimiento de Minas, en el municipio de San Martín (Cesar), a una altura promedio de 120 metros sobre el nivel del

mar. La precipitación promedio anual de la zona es de 2.400 milímetros de agua y su luminosidad promedio, de 2.150 horas luz año.

La experiencia de Palmas del Cesar con una unidad de servicio al proveedor para mejorar la productividad, reducir costos y consolidar núcleos palmeros, no es única. Existen otras del mismo tipo, entre las cuales vale mencionar dos también de la Zona Central. Se trata de la Unidad Técnica de la compañía Oleaginosas Las Brisas –cuyo director es el ingeniero Carlos Manrique–, y la Unidad Técnica de la compañía Agroince –dirigida por el ingeniero Eduardo Moreno–. Con ambas, Palmas del Cesar se ha mantenido en permanente contacto y ha compartido ideas y experiencias.



Figura 1. Ubicación de Palmas del Cesar.



La Unidad de Servicio al Proveedor

A finales de la década del noventa, Palmas del Cesar tenía una superficie de unas 1.400 hectáreas, y su estrategia de desarrollo contemplaba el emprendimiento de un sólido programa de renovación y de mayores siembras propias. Pero se deseaba, al mismo tiempo, incentivar el crecimiento del cultivo en el área de influencia empresarial.

Con tal propósito, y con el apoyo constante de sus departamentos Técnico y de Agronomía, empezó a promocionar la idea, de manera que hoy, sumadas, las hectáreas de Palmas del Cesar y de su núcleo en la región son alrededor de 11.000.

No obstante, había que vencer ciertos problemas técnicos del cultivo, y ello requería hacerles un acompañamiento especial a los proveedores. Ahí justamente fue cuando se originó la Unidad de Servicio al Proveedor, liderada por un jefe técnico y conformada por un equipo asistente de ingenieros agrónomos, tecnólogos agrícolas y ambientales, y auxiliares de soporte agronómico.

También tiene una dependencia (coordinación de compra de fruta) encargada de las relaciones comerciales y sociales de la compañía con sus proveedores, lo mismo que un grupo de asesores externos para apoyar la toma de decisiones en la solución de los diferentes problemas de tipo agronómico que se presentan en los cultivos de nuestros aliados.

Hacia la consolidación de una cultura palmera

Aunque es autónoma, la Unidad de Servicio al Proveedor no es independiente. Está regulada por un comité directivo del que forma parte la Gerencia General de la empresa y sus cuatro direcciones: Agronómica, de Planta y Beneficios, Administrativa y Financiera, y de Gestión Humana y Responsabilidad Social. Entre ellas trazan las políticas de trabajo a la unidad y simultáneamente le dan todo el apoyo humano, logístico y financiero para que pueda cumplir cabalmente con sus importantes objetivos, cuales son: lograr mejorar la productividad y la competitividad, y reducir los costos de nuestros aliados.

En consecuencia, se desarrolla una serie de acciones para apoyar en el área de influencia empresarial el cre-

cimiento del cultivo de una manera responsable y sostenible, con unos propósitos definidos. Se destacan:

- Transferir al núcleo todo el paquete tecnológico gremial y empresarial con que cuenta el sector palmero en Colombia
- Llevar a cabo programas de capacitación y formación para transferir esa tecnología y lograr que se consolide la cultura palmera entre quienes vienen de otros cultivos o sectores agropecuarios. Palmas del Cesar sabe que no es lo mismo formar parte de una compañía que representa un cultivo perenne, que sea sostenible en los aspectos social, ambiental y económico, que de uno que no lo sea
- Generar un clima de confianza y fidelidad. En esto resulta clave permitir el desarrollo de cada una de las zonas de influencia empresarial, consecuencia del cumplimiento de las demás tareas y compromisos
- Consolidar la estrategia de crecimiento con terceros trazada por la compañía.

Colaboración empresarial

Para lograr los propósitos mencionados arriba, existe el "Programa de colaboración empresarial", dotado de las herramientas idóneas. Y es la Unidad de Servicios la llamada a hacer que ellas cumplan su función. Entre tales herramientas se encuentra el contrato del mismo nombre del programa (de colaboración empresarial), que contempla una serie de compromisos con nuestros proveedores. Es importante que su fruta se les pague a un precio justo y en forma oportuna. Igualmente, que su producto sea rápidamente evacuado de la planta extractora, para disminuir sus costos de transporte.

La capacitación de la que se hablaba como acción para cumplir los objetivos de Palmas del Cesar es parte integral de la colaboración empresarial. Y es importante recalcar que no está solo dirigida a los administradores y dueños de los predios, sino también a los operarios. Creemos que allí radica la clave del éxito, por lo que permanentemente la compañía visita las fincas y se fija en el manejo agronómico que se le da al cultivo. Además, procura asistir de manera personalizada a cada proveedor, a cada operario,

pues son quienes están recorriendo permanentemente sus cultivos. Para Palmas del Cesar es igual de importante un agricultor que posee 10 hectáreas a uno que tenga 1.000. Adicional al programa de asistencia técnica, se ofrece una serie de servicios de tipo agronómico y logístico, con personal capacitado y experto en los temas.

Así, la capacitación sobre el paquete tecnológico manejado por la compañía con cargo al agricultor, está soportada en tres pilares fundamentales:

Manejo agronómico del cultivo. Mediante las prácticas agronómicas se busca estandarizar todos los procesos de la compañía y replicar esta acción en nuestro núcleo palmero. Esto incluye sanidad vegetal, establecimiento, nutrición, calidad de cosecha y labores de mantenimiento.

Responsabilidad social. Para Palmas del Cesar es relevante que sus proveedores tengan siempre presente el cuidado del medio ambiente. Hay un compromiso establecido para que la comunidad como un todo haga un manejo adecuado de los residuos orgánicos que se produzcan en sus viviendas, en sus poblaciones...

Laboral y gestión humana. En este pilar es importante para la Unidad de Servicio al Proveedor el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos de la compañía, que tiene varios convenios de capacitación con los diferentes entes del Estado y con particulares. Se da capacitación en los campos de las competencias laborales, salud ocupacional, manejo de cooperativas, y manejo contable y administrativo.

Servicios adicionales

Adicional a los programas de asistencia técnica y capacitación, Palmas del Cesar les ofrece a sus proveedores servicios de tipo agronómico, algunos con costo y otros gratis. Entre ellos se encuentran:

- Censos de plagas y enfermedades. En la actualidad es de especial importancia mantener estos censos por las amenazas de tipo sanitario que hay en la región
- Censo de producción. Se hace con la idea de que los proveedores conozcan su situación actual y las proyecciones de su producción
- Censos de polinización

- Control de calidad en las diferentes labores de campo que ejecutan los proveedores en sus cultivos
- Muestra de suelo y de tejido foliar
- Elaboración del programa de fertilizantes. Incluye el apoyo logístico en la compra de los fertilizantes
- Venta y financiación de fertilizantes, insumos y herramientas. Por los altos volúmenes que compra de estos implementos, Palmas del Cesar tiene unos descuentos y precios especiales que les transfiere a sus proveedores

Planificación del crédito. Para aquellos agricultores que hacen uso de este recurso ante las entidades financieras.

El núcleo de Palmas del Cesar

Para la implantación de la estrategia que se trazó Palmas del Cesar en busca del crecimiento con terceros se tomaron en cuenta importantes factores, como la edad de los cultivos de los proveedores, la distancia de los mismos a la planta extractora y la adecuada infraestructura de servicios públicos (vías) con que contarán sus zonas.

En ese orden de ideas, las características más importantes del núcleo de Palmas del Cesar se detallan a continuación.

Las 6.797 hectáreas de área total se encuentran en cinco municipios pertenecientes a dos departamentos (Cesar y Santander). De ellas, el 52% se encuentra entre 2 y 25 kilómetros de distancia de la planta extractora y el 36% entre 26 y 50. Esto significa que el 83% está a menos de 50 kilómetros (Figura 2), lo que representa una fortaleza para el núcleo, porque agiliza la llegada de la fruta a la planta de beneficio y

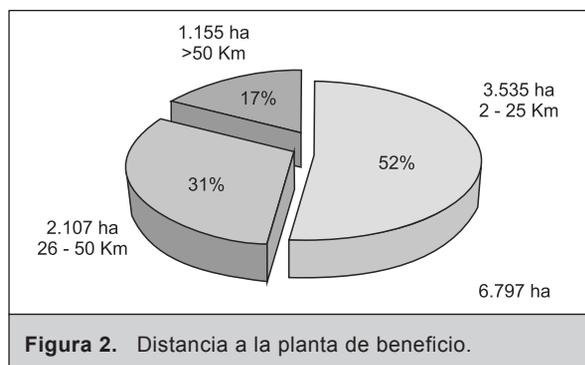
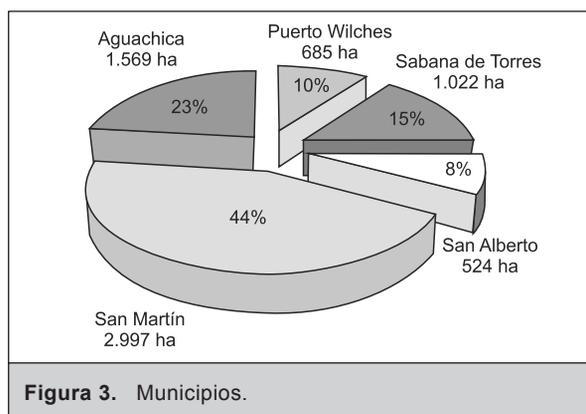
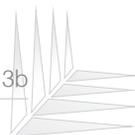


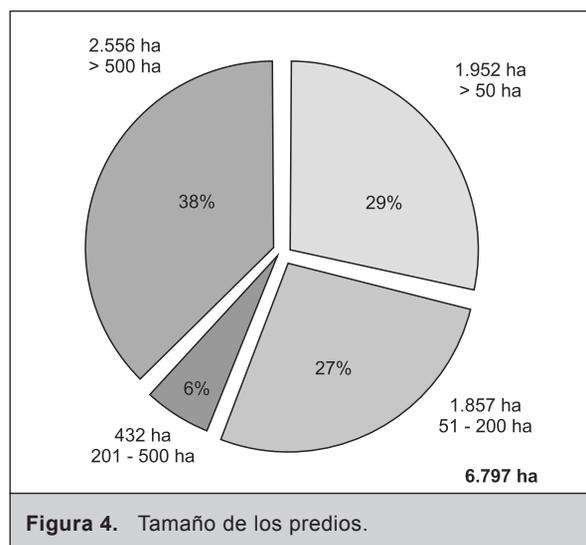
Figura 2. Distancia a la planta de beneficio.



su rápida evacuación, con la consecuente reducción de los costos de transporte.

La Figura 3 muestra cómo están distribuidas las 6.797 hectáreas del núcleo; pero, más importante aún, resalta el peso social que tiene el cultivo en la región. Como se aprecia, el área se reparte en cinco municipios: tres de influencia de nuestra plantación (Aguachica, San Martín y San Alberto, en el sur del Cesar), y Puerto Wilches y Sabana de Torres, en Santander. En todos, la palma de aceite ha sido generadora de oportunidades y empleo para sus habitantes, que han visto cómo mejora la calidad de sus vidas.

El tamaño de los predios es otra característica importante en la estrategia de la compañía. Se busca la heterogeneidad del núcleo. Así, del total del área, el 29% posee menos de 50 hectáreas, el 27% entre 51 y 200, el 6% entre 201 y 500, y el 38% tiene más de 500 (Figura 4).

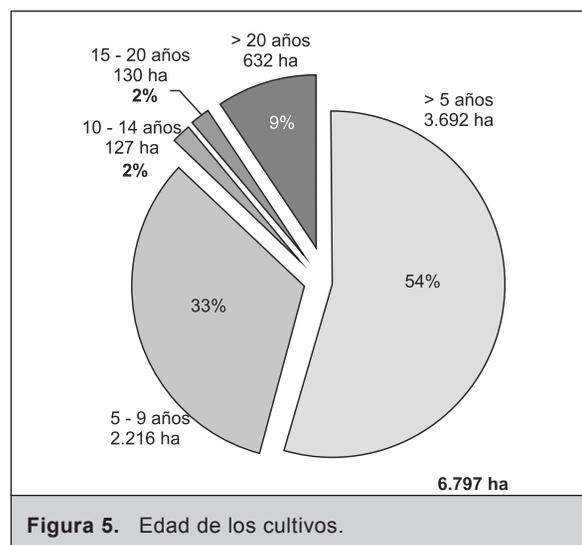


El núcleo palmero de Palmas del Cesar es joven. De sus 6.797 hectáreas, el 54% tiene menos de 5 años y el 33% entre 5 y 9. Esto significa que el 87% del cultivo total es menor de 10 años (Figura 5), algo muy importante para la compañía, porque le permite avizorar buena productividad y adecuados porcentajes de extracción de aceite. Sin embargo, lo mejor es que, ante las amenazas de tipo fitosanitario que enfrenta la palmicultura, especialmente la enfermedad pudrición del cogollo, será posible tomar acciones de manejo a tiempo que permitan encontrar soluciones oportunas.

En cuanto al tipo de contrato que maneja el núcleo, es necesario decir que el 86% del área (5.809 hectáreas) tiene contrato firmado con la compañía y el 14% (988 hectáreas) está en etapa de firmarlo. La duración de los mismos (de 15 a 30 años) depende de la distancia del cultivo de los proveedores a nuestra planta extractora, de la edad de los cultivos y de las condiciones en que se haya hecho la negociación, entre otras.

Crecimiento del núcleo

Desde el año 2000 el núcleo ha venido creciendo en forma permanente, lo cual significa que ningún año Palmas del Cesar ha dejado de sembrar con terceros. De 2000 a 2009 se han sembrado 5.647 para llegar a las 6.797 actuales. Vale destacar que fue entre 2008 y 2009 cuando se presentaron los mayores crecimientos (Figura 6).



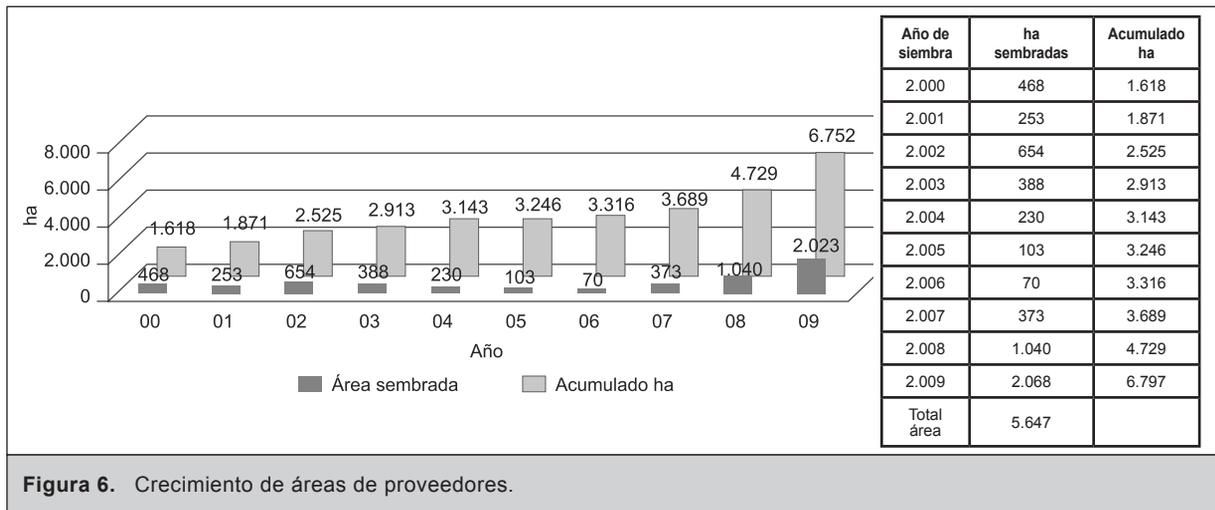


Figura 6. Crecimiento de áreas de proveedores.

Productividad

El acompañamiento técnico que ha hecho a sus proveedores Palmas del Cesar a lo largo del tiempo ha dado sus frutos en el tema de la productividad, de cuyo comportamiento da cuenta la Tabla 1. Baste decir que en 2006, en cultivos de 5 años o menos, la productividad promedio era de 5,5 toneladas de fruta

al año por hectárea y dos años después, de 18,7. En cultivos de 6 a 20 años esa misma relación pasó en igual período de 17,6 a 26, y en los mayores de 20 el promedio se ha sostenido en 24 toneladas de fruta al año por hectárea.

Conclusiones

Para Palmas del Cesar ha sido exitosa la creación de una unidad de asistencia técnica y servicios a los proveedores de su núcleo, porque le ha permitido consolidar su crecimiento en compañía de terceros; generar confianza y fidelidad en las relaciones sociales y económicas con su entorno; implantar con eficacia estrategias de manejo sanitario y mejorar la productividad, entre muchos otros beneficios.

Es claro que cuando se establecen y se cumplen compromisos mutuos de desarrollo entre las empresas palmeras y sus núcleos, los problemas se superan y los objetivos se alcanzan.

Las unidades de asistencia técnica representan una buena herramienta para lograr que la palmicultura en Colombia sea sostenible social, ambiental y económicamente, pues por su conducto es posible fomentar una cultura que así lo lleve implícito.

Tabla 1. Productividad por rangos de edades

Productividad (t/ha) en cultivos 5 años			
	2006	2007	2008
Mínima	2,1	3,5	11,8
Máxima	9,4	13,4	24,1
Promedio	5,5	7,2	18,7
Productividad (t/ha) en cultivos de 6 a 20 años			
	2006	2007	2008
Mínima	10,2	15,6	17,2
Máxima	25,5	32,0	33,7
Promedio	17,6	24,0	26,1
Productividad (t/ha) en cultivos > 20 años			
	2006	2007	2008
Mínima	-	21,5	22,2
Máxima	-	32,6	31,5
Promedio	-	24,2	24,8