

Potencial máximo de operación de las plantaciones de palma de aceite

Prácticas Óptimas Comprobadas



Reaching the full operating potential of oil palm plantations through Best demonstrated practices

JAMES SIGGS'

RESUMEN

El trabajo presenta algunos puntos de vista nuevos sobre el manejo de una plantación de palma de aceite, al considerar que la industria necesita, de inmediato, mejoras en su rendimiento. Se hace una presentación clara sobre las "Prácticas Óptimas Comprobadas" desarrolladas por H & C Services que constituyen una herramienta de diagnóstico sencilla, la cual ayuda a los administradores a seleccionar en forma rápida muchas opciones y soluciones. El proceso de las "Prácticas Óptimas Comprobadas" ofrece a todas las plantaciones la oportunidad para mejoras mediatas en el rendimiento y obtener beneficios a largo plazo. El autor considera que el proceso es claro, motivante y efectivo, y que además contribuye a dar rienda suelta a las capacidades innatas del personal de la compañía, que al alcanzar su pleno potencial, amplía el campo de acción para mejorar la compañía.

Palabras claves: Palma de aceite, Manejo de plantaciones, Administración

SUMMARY

The paper presents new viewpoints on oil palm plantation management. It is considered that the industry needs immediate yield improvement. Therefore, plantation managers must have access to the best practices to be able to improve yield. A clear presentation of the Best Demonstrated Practices developed by H & C Services is made. This is a diagnostic tool that helps managers to select many options and solutions. The «Best Demonstrated Practices» offers all the plantations an opportunity to introduce immediate yield improvements and obtain long term benefits. The author considers that the process is clear, motivating and effective and it fosters the innate skills of the company's personnel. When their full capacity is achieved, the company's scope for improvement is broadened.

* H&C Services (Singapore) Private Limited. Oficina de Servicios de Asesoría Externa. Wadhurst. East Sussex. Gran Bretaña.

INTRODUCCION

Señor Presidente, Señoras y Señores: Deseo agradecer a CENIPALMA por la oportunidad de visitar su país y por la hospitalidad que me han brindado. Es para mi un privilegio poder presentar este trabajo en su conferencia. Debido a que la mayor parte de nuestro trabajo se realiza en el Sureste Asiático, espero poder presentar algunos puntos de vista nuevos sobre el manejo de una plantación de palma de aceite. Deseo señalar que no soy cultivador ni agrónomo. Básicamente, mi trabajo se relaciona con los aspectos administrativos del manejo de una plantación y con la búsqueda de fórmulas para obtener todo el conocimiento y la experiencia que existen sobre el cultivo de la palma de aceite, para lograr el máximo rendimiento de la empresa.

EL PREDICAMENTO - EL AMBIENTE CAMBIANTE PARA LA INDUSTRIA DEL CULTIVO

Como muy bien lo saben los delegados, en general, la industria de la palma de aceite afronta una seria reducción de la rentabilidad a largo plazo, a raíz del constante deterioro de los precios, la escalada de los salarios y el costo de la maquinaria y los materiales. Esta situación se ha agravado en países donde la industria tradicionalmente disfrutaba de una cierta protección, la cual ha sido retirada.

Como podrán observar en la Figura 1, en términos

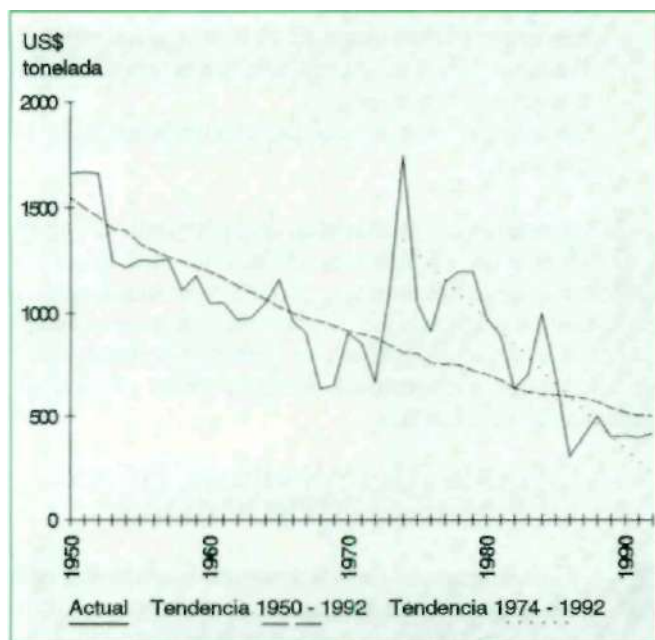


Figura 1. Precios del aceite crudo de palma 1950 - 1992. Dolares constantes de 1990

reales, durante el período de 1951 -1991, la reducción del precio del aceite de palma de un año a otro ha sido, en promedio, de 2,95%. En 1990, el precio en dólares constantes de los Estados Unidos bajó de US\$1.550 a cerca de US\$400 por tonelada de aceite crudo de palma, CIF Rotterdam. Si tomamos el precio máximo alcanzado en 1974 de US\$1.760 como nuestro punto de partida, Jos precios están bajando a una tasa que se acerca al 7% anual, lo cual realmente cumple con el adagio que dice que «los precios altos generan precios bajos.»

Pero los precios bajos generarán precios altos? Si observamos la Figura 2, que representa la proyección del crecimiento de la industria de la palma de aceite en Indonesia, es muy poco probable que esto suceda.

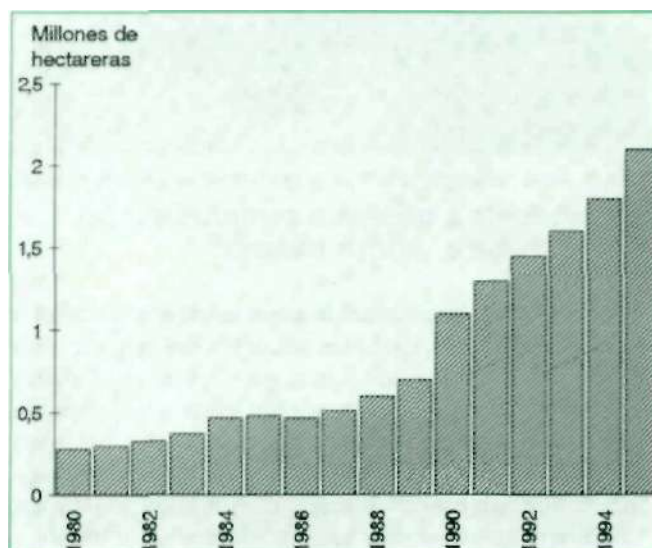


Figura 2 Hectareas sembradas de palma de aceite - Indonesia

Esta situación no es nueva para la industria de la palma de aceite. Tal como lo señaló Leslie Davidson en el trabajo presentado ante la Conferencia Internacional sobre Palma de Aceite del PORIM, celebrada en Kuala Lumpur en 1991, la industria de la palma de aceite en Malasia ha respondido al desafío, compensando la reducción del precio con tecnología mejorada, lo cual ha incrementado el rendimiento por hectárea y la productividad por trabajador, dando lugar a una reducción de los costos de un promedio del 2,6% anual. Sin embargo, este progreso no ha sido constante, y según la Figura 3 parece que durante los últimos tres o cuatro años el avance ha sido mínimo. En su trabajo, Leslie Davidson presentó algunas propuestas de lejano alcance para tecnología mejorada a través del fitomejoramiento, pero muchas de estas propuestas están a 20 y 30 años vista, y las continuas decepciones con los clones prolongarán estos plazos aún más.

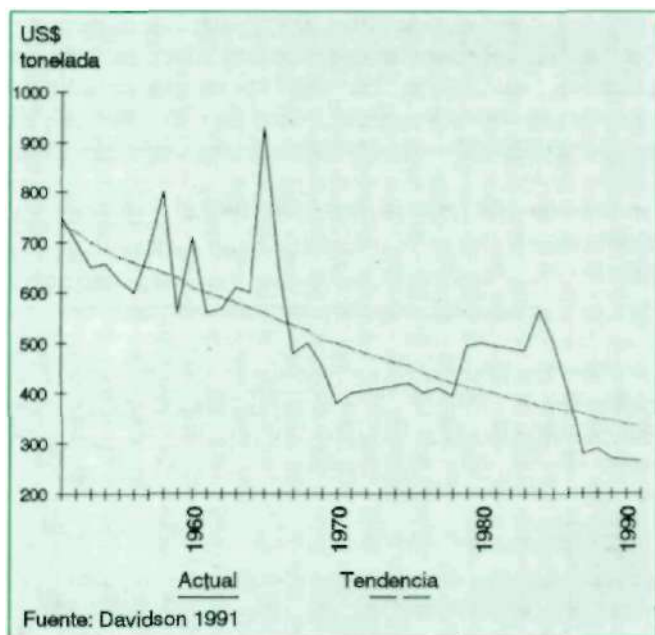


Figura 3. Costo de producción de pamol en dinero constante de 1991

La industria necesita mejoras en su rendimiento, ahora mismo!

Los gerentes de plantación necesitan tener acceso a mejores prácticas en todos los aspectos del negocio, con el fin de que el rendimiento se pueda optimizar. Existen varios enfoques para alcanzar esta meta y la selección de las mejores estrategias y tácticas puede ser algo complicado. Las «Prácticas Óptimas Comprobadas» son una sencilla herramienta de diagnóstico que ayuda a la administración a seleccionar rápidamente muchas opciones y posibles soluciones. Durante 1991 y 1992, H&C Services desarrollaron una metodología directa para aplicar el concepto de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» en las plantaciones.

MEJORA DEL RENDIMIENTO A TRAVÉS DE LAS «PRACTICAS OPTIMAS COMPROBADAS» - CONCEPTOS

Ninguna compañía es la mejor en todo

Ninguna compañía es la mejor en todo, pero muchas compañías están logrando rendimientos sobresalientes en ciertas prácticas y áreas operativas. Mediante el análisis de varias compañías en diversos países, H&C Services ha podido identificar aquellas prácticas que permiten un rendimiento superior y por lo tanto una mayor rentabilidad.

El cambio y el mejoramiento son posibles

Todo el proceso se inicia desde el nivel más bajo de la compañía y cuando el personal acepta las «Prácticas Óptimas Comprobadas», explícitamente acepta que existe espacio para mejorar.

Un enfoque estructurado traerá mayores beneficios

El concepto de buscar las prácticas óptimas y el mejor rendimiento no es nuevo, no obstante, los esfuerzos se abandonan al poco tiempo debido a que no existe una ruta definida a seguir. El enfoque estructurado de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» producirá mayores beneficios que un enfoque informal. Se utilizan técnicas comprobadas y se emplean sistemas bien probados para garantizar que se logren los resultados deseados.

Este proceso se enfoca de dos maneras: a) Análisis de la «Práctica Óptima Comprobada» y b) «La Caza de Utilidades»

«LA CAZA DE UTILIDADES»

La «Caza de Utilidades» se basa en lo que puede ser posible, más bien que en lo que ya está sucediendo. El proceso se emprende utilizando el siguiente procedimiento:

- Identificar/Ideas súbitas (Brainstorm) para mejorar.
- Realizar análisis apropiado para confirmar y cuantificar el potencial.
- Desarrollar nuevas pautas específicas para la práctica.

Si consideramos la situación que presenta la Figura 4, el enfoque de «la Caza de Utilidades» nos llevará a examinar cuánto del potencial teórico se puede lograr, y por lo tanto involucra a los niveles más altos de la administración. Aunque este es un proceso valioso, este artículo se concentrará en el Análisis de las «Prácticas Óptimas Comprobadas».

ANÁLISIS DE LAS «PRACTICAS OPTIMAS COMPROBADAS»

Si consideramos detalladamente la situación que se presenta en la Figura 4, observamos que existe una gran diferencia entre el rendimiento obtenido bajo una típica buena administración y el máximo

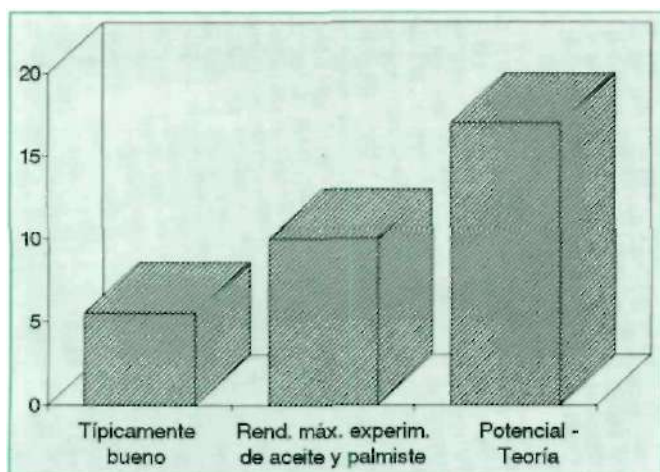


Figura 4. Rendimientos máximos experimentales y rendimientos potenciales estimados (t/ha/año)

experimentado. Todos sabemos que en cualquier plantación habrán lotes que producen más que otros y áreas donde los costos son más bajos. Con frecuencia se observan estas diferencias y se les atribuyen razones. El Análisis de las Prácticas Óptimas Comprobadas es un medio para analizar objetivamente las diferencias y aplicar los resultados del análisis.

El Proceso

Las etapas del proceso son las siguientes:

- Agrupar las Plantaciones para Comparación
- Identificar las Medidas Principales de Rendimiento
- Reunir los Datos sobre Medidas de Rendimiento
- Ajustar para Comparación
- Identificar el Mejor Rendimiento para cada Medida
- Medir el Potencial total con el Mejor Rendimiento
- Identificar las Prácticas que Conducen al Rendimiento Óptimo
- Evaluar la Transferencia y Desarrollar un Plan de Acción
- Implementar y Supervisar

Agrupar las Plantaciones para Comparación

Las plantaciones diferirán por muchas razones, incluyendo las siguientes:

Tipo de Suelo que afecta los rendimientos y los requerimientos de fertilizantes.

Material de siembra que afecta los rendimientos, los costos de cosecha y las tasas de extracción.

Edad del Cultivo que afecta los rendimientos promedios, los costos de cosecha.

Terreno que afecta los rendimientos, la cosecha y el transporte.

Planta Extractora de Aceite de Palma que afecta los costos de transporte y los gastos generales.

Procedimientos de Contabilidad aún dentro de la misma compañía, los mismos costos se asignarán en forma diferente.

Una comparación directa tendría un valor dudoso y por lo tanto es necesario identificar y agrupar las plantaciones que puedan ser comparadas en forma objetiva.

Identificar las Medidas Principales del Rendimiento

Existen muchas medidas del rendimiento que se pueden utilizar. Según la experiencia de H&C Services, las principales medidas del rendimiento son:

- Producción agrícola (rendimiento por hectárea)
- Tasas del proceso de extracción
- Costos de mantenimiento de la plantación
- Costos de cosecha y recolección
- Costos de procesamiento
- Costos de venta
- Costos variables totales
- Ingreso total
- Márgenes brutos (por kilogramo y por hectárea)
- Costos fijos

Antes de iniciar el análisis tenemos que tener muy claro lo que determinamos como el mejor rendimiento: estamos buscando las mayores utilidades por hectárea o el menor costo por kilogramo? La Figura 5 indica como estos dos aspectos pueden no ser compatibles. El menor costo de producción por kilogramo no necesariamente produce el mayor margen bruto por hectárea. Es obvio que esta no es una revelación sorprendente, sin embargo, en muchos casos encontramos que la miopía en la administración de la plantación, en lo que se refiere a costos, resulta en la pérdida de oportunidades de utilidad.

De acuerdo con la experiencia de H&C Services, la práctica generalizada de asignar todos los costos a la plantación para establecer un costo de producción suele ser contraproducente, ya que los resultados de la Gerencia de la Plantación se juzgan sobre la base de los

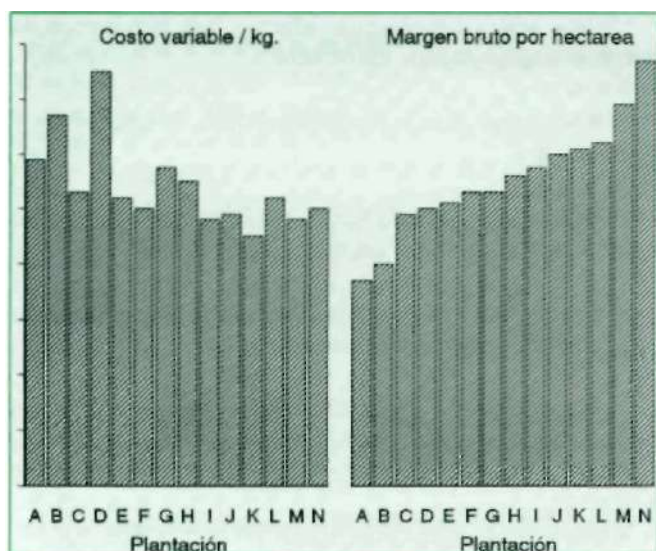


Figura 5. Medida del rendimiento -Palma de aceite

costos de producción, sobre muchos de los cuales, ella tiene muy poco control. Hemos encontrado que esto frecuentemente conduce a renunciar a la responsabilidad de controlar los costos a nivel de la plantación y resulta en costos que superan significativamente el nivel óptimo. Algunas compañías, en un intento por impedir que esto ocurra, imponen controles burocráticos centralizados muy rígidos. En los lugares donde la mano de obra es barata y los niveles de utilidades son elevados, las deficiencias de este sistema no son muy obvias. Sin embargo, en países donde la mano de obra cuesta US\$5 diarios o más y no hay una amplia disponibilidad de mano de obra, este enfoque puede conducir a un incremento de los costos con bajo rendimiento.

Por lo tanto, en lugar de que las medidas de desempeño se basen sobre los costos únicamente, H&C Services ha determinado que es mejor dividir los costos entre 'Costos Variables' (aquellos costos que varían con la producción) y 'Costos Fijos' (aquellos costos que no varían con la producción). Los costos variables se restan de los ingresos por hectárea y por kilogramo para obtener el 'Margen Bruto'. A través del análisis de los márgenes brutos podemos identificar el mejor rendimiento operativo, y el análisis de los costos fijos sirve como un buen indicador del rendimiento administrativo de la plantación.

Reunir los Datos sobre las Medidas de Rendimiento

Después de decidir cuales medidas de rendimiento se van a utilizar, tenemos que reunir los datos requeridos.

Estos datos se pueden obtener de cualquier compañía o plantación y pueden revelar diferencias, sustanciales, como se demuestra en la Figura 6.

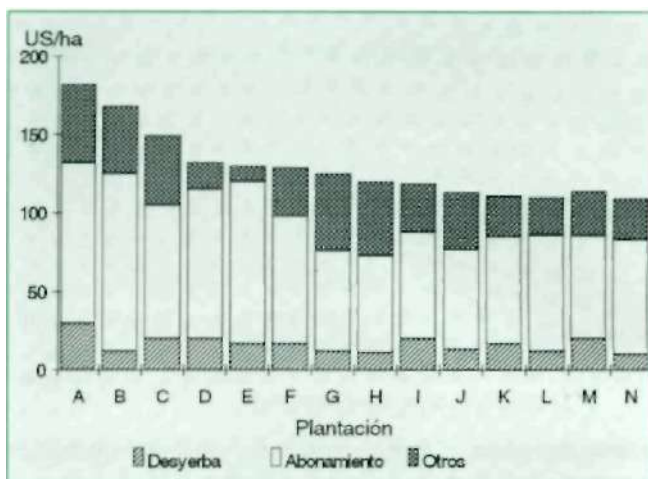


Figura 6. Brecha del costo de producción. Mantenimiento de la plantación en dólares/hectárea - Palma de aceite.

Los datos de otras compañías también pueden ser muy útiles, resaltando las compañías que se encuentran frente a frente con otros productores como se indica en la Figura 7, donde la Compañía A muestra un incremento de los costos, mientras que en la Compañía B los costos se están disminuyendo.

En forma similar, los datos se pueden obtener de otros países, y una vez que se ajustan se pueden realizar comparaciones útiles. Esto también permitirá a la Gerencia entender en que posición se encuentran dentro de un creciente mercado mundial.

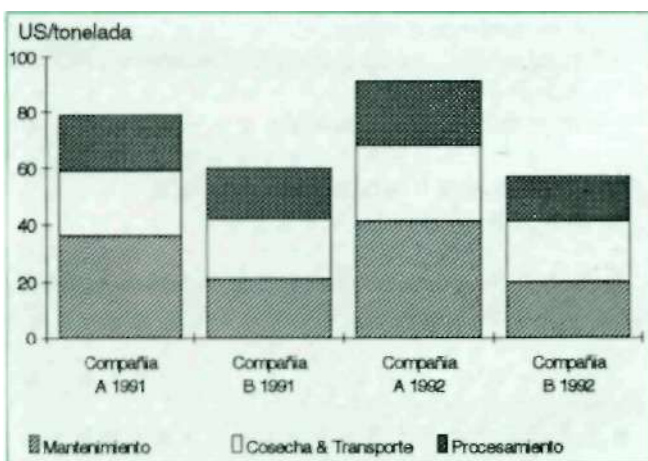


Figura 7. Brecha del costo de producción. Costos directos - US por tonelada de aceite de palma.

Ajustar para Comparación

El análisis de los datos «crudos» puede ser engañoso por los motivos anteriormente expuestos. Estos deben ajustarse de tal manera que tengan en cuenta las diferencias en los métodos de contabilidad. Cuando se comparan los rendimientos es necesario verificar los promedios ponderados, los rendimientos promedios y los perfiles de edad/rendimiento.

Identificar el Mejor Rendimiento para Cada Medida

Este proceso es la base del enfoque de las «Prácticas Optimas Comprobadas». El proceso de producción se divide en áreas claves de rendimiento, y del análisis se puede identificar el «Rendimiento Optimo».

En la Figura 8 se indican los principios de este proceso. El rendimiento promedio de la Compañía A, en términos del costo variable por kilogramo, se divide en Mantenimiento de la Plantación, Cosecha y Transporte, Procesamiento y Venta. La columna de la izquierda representa el costo promedio de estas actividades para la compañía. Esta división del proceso de producción en áreas claves es la que le da más fuerza al proceso de las «Prácticas Optimas Comprobadas», como se demuestra en la siguiente etapa.

Medir el Potencial Total con el Mejor Rendimiento

Si nos remitimos de nuevo a la Figura 8, la segunda columna de la izquierda indica el potencial dentro de la

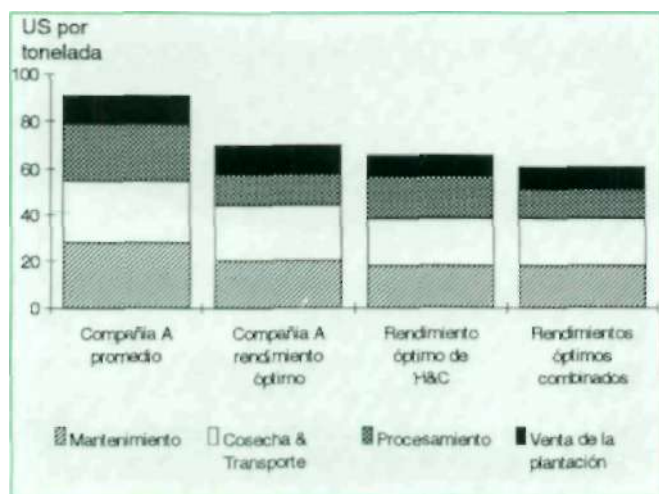


Figura 8. Identificación del rendimiento óptimo y el pleno potencial. Costo por tonelada de aceite y plamiste.

compañía para mejorar, ya que esta columna representa cuánta mejora se podría mejorar si todas las operaciones se llevaran a cabo con el objeto de alcanzar los mismos niveles de rendimiento que el rendimiento óptimo de la compañía.

La tercera columna indica el rendimiento que H&C Services ha identificado como «posible», a partir de la base de datos de la compañía.

La columna de la derecha muestra el efecto de combinar los rendimientos óptimos de la compañía A y la base de datos de H&C Services. Esto indica que el rendimiento puede mejorarse aún mas y que el Potencial Total significa una reducción del 22% en los costos variables de producción.

El punto fuerte del enfoque de las «Prácticas Optimas Comprobadas» es que este se basa en lo que ya se ha logrado en una situación comercial. No se basa en datos experimentales y como tal identifica el potencial actual que se puede lograr.

Identificar las Prácticas que Conducen al Rendimiento Optimo

Después de identificar los Rendimientos Optimos es necesario encontrar el *por qué* se logra el mejor rendimiento. Cuáles son las prácticas que proporcionan a este rendimiento superior ?

Esto requiere más análisis, no sólo de los datos, sino de las condiciones operativas en el campo. Si nos referimos de nuevo a la compañía A, se encontró que una de las razones que explican la diferencia en el rendimiento fue el rendimiento por hectárea. La Figura 9 representa los rendimientos de la compañía A bajo condiciones similares y con material de siembra similar e identificado por H&C Services de ser obtenibles mediante las «Prácticas Optimas Comprobadas». Estoy seguro de que ustedes estarán de acuerdo en que las diferencias son considerables. Después de establecer las diferencias, el siguiente paso consiste en identificar cuáles son las prácticas que impulsan el rendimiento óptimo o cuáles son las que la compañía A está utilizando y que no le permiten alcanzar el rendimiento óptimo. En el caso de la Palma Aceite, hemos dividido la época siembra en períodos separados que requieren prácticas diferentes. La Figura 10 es una representación de las prácticas que hacen que la compañía A sólo logre un 74% del «Rendimiento Optimo» y mide el efecto de cada práctica.

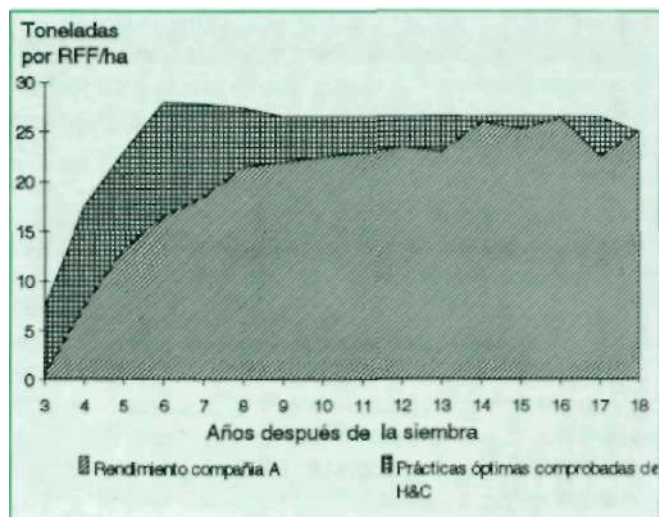


Figura 9. La brecha de la producción. Productividad de la palma de aceite.

En este caso las diferencias se atribuyen a:

Nutrición	10%
Palmas de bajo rendimiento	6%
Racimos perdidos	4%
Declives del terreno	10%
Frutos sueltos perdidos	2%
Plagas y enfermedades	1%

Estos resultados no se pueden obtener únicamente del análisis de datos, sino que también se requiere del criterio que proporcionan los muchos años de experiencia en la industria de la palma de aceite.

Este es un solo caso, pero el mismo principio se puede aplicar a todas las áreas operativas.

Evaluar la transferencia y desarrollar un plan de acción

A partir del análisis de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» sabemos cuáles son, en general, las prácticas que generan el rendimiento óptimo. El siguiente paso es determinar si estas prácticas pueden ser trasladadas de una plantación o compañía a otra.

- Posibilidad de Transferencia

Muchas de las prácticas son completamente transferibles. Sin embargo, es obvio que existen restricciones debido a factores tales como clima, topografía, legislación, disponibilidad de mano de obra y disponibilidad de capital. No obstante, si ya se ha hecho los ajustes correctos para la

comparación, deben existir pocas razones para que no se pueda transferir la mayor parte de las prácticas.

- Cómo Cerrar el Vacío del Rendimiento

El desarrollo de estrategias para cerrar el vacío del rendimiento es parte integral en el desarrollo del Plan de Acción y estas estrategias actúan como el marco de acción dentro del cual se pueden colocar las prácticas específicas. Las principales estrategias pueden incluir:

- Aumento del volumen de productos
- Aumentar el rendimiento por hectárea
- Aumentar la productividad
- Mejorar la disponibilidad del producto.
- Reducir los costos unitarios
- Optimizar la mezcla deuda/capital
- Enfocar sobre objetivos claros no ambiguos

Este proceso explica una clara dirección para el esfuerzo de la administración en el futuro. Es esencial identificar, en forma positiva, las metas futuras del rendimiento y establecer los objetivos. Frases tales como «deseamos producir de la forma más económica posible» necesitan ser reemplazadas por frases como «para 1995 nuestro costo de producción se reducirá a US\$150 por tonelada y para 1997, a US\$125 por tonelada». La Figura 11 es la representación gráfica de dicha meta y divide el proceso entre los componentes que permitirán alcanzarla.

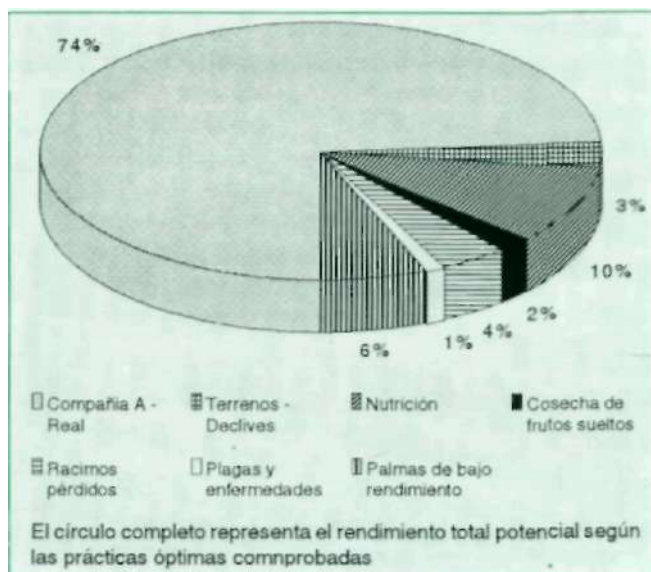


Figura 10. La brecha de la producción. Factores que limitan el rendimiento - Palma de aceite. Años 3 - 7.

- Desarrollo de un Plan de Acción

El proceso del análisis está completamente estructurado y los beneficios se pueden perder si el proceso de implementación no está estructurado en su totalidad. La introducción de nuevas prácticas requerirá un esfuerzo sustancial y sostenido. Según nuestra experiencia con plantaciones de palma de aceite, los costos de llevar a cabo estos cambios, por lo general, son el mínimo; ya estamos gastando dinero y el objetivo es gastarlo lo mejor posible.

Por lo tanto, existe la necesidad de planear la realización de estas prácticas. Por lo general se tienen identificadas muchas prácticas y el primer paso es evaluar las prioridades en términos de la facilidad de introducirlas y el tiempo en que se paguen. El siguiente paso es planear quién va a poner en práctica estos cambios y qué se necesita en términos de recursos y de tiempo. Debido a que muchas de estas técnicas son nuevas para la gente, es posible que se requiera esfuerzo considerable para la capacitación del personal.

- Implementar y Supervisar

Con el plan de acción en su lugar, el siguiente paso es desarrollar el plan y supervisar los resultados comparándolos con el plan, de la misma manera en que la administración controla la mayor parte de las operaciones. Es necesario reconocer y recompensarlos

resultados positivos. Cuando no se logran los objetivos, es necesario replantear el plan, determinar los motivos por los cuales no se lograron las metas y diseñar un nuevo plan de acción. Debido a que el proceso representa un cambio, es esencial que la administración supervise el proceso muy de cerca a todos los niveles.

COMO LOGRARLO

Debido a que para el éxito del proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» se necesitará el cambio en un número sustancial de personas de la organización, es necesario que se consiga un compromiso con el proceso desde su inicio.

El primer paso es establecer un Grupo de Trabajo dedicado a las «Prácticas Óptimas Comprobadas».

El Grupo de Trabajo a cargo de las «Prácticas Óptimas Comprobadas»

El Grupo de Trabajo debe estar conformado por personas de todos los niveles administrativos de la compañía y debe participar en el proceso desde su iniciación. Es esencial rotar los miembros del grupo por períodos de uno o dos años, después de los cuales se retiran del equipo para que otros ocupen sus lugares.

Un Equipo de Trabajo a cargo de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» probablemente tendrá los siguientes objetivos:

1. Lograr un consenso con la administración y con toda la organización sobre unos planes de acción detallados, con doble énfasis:
 - El primer énfasis sobre el mejoramiento a corto plazo del rendimiento operativo.
 - El segundo énfasis sobre la maximización del rendimiento operativo a mediano y largo plazo.
2. Medir el pleno potencial de rendimiento operativo.
3. Cuando se considere conveniente, especificar el papel del IT en la optimización del rendimiento operativo del negocio.
4. Desarrollar la capacidad necesaria para continuar el proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» después de concluir la labor del Grupo de Trabajo.

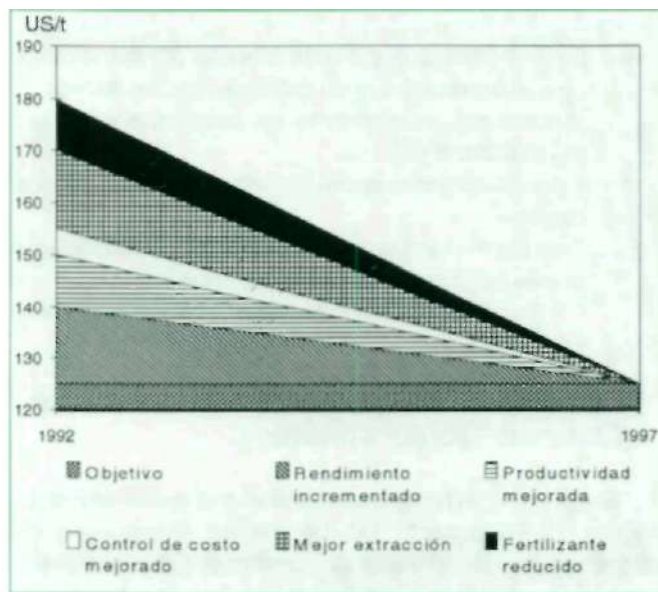


Figura 11. Estrategia principal - Reducción de costo unitario. Costo de producción por tonelada de aceite de palma.

Asesores de las «Prácticas Óptimas Comprobadas»

El proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» requiere destrezas e información que probablemente no se encuentran fácilmente en la organización, y muchas compañías han visto que es mas fácil iniciar el proceso utilizando el servicio de asesores. Al seleccionar los asesores para este trabajo, es importante establecer que ellos tengan experiencia en el análisis y aplicación de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» y si cuentan con una metodología comprobada y con asesores experimentados. Mientras más extensa sea la base de datos de la compañía asesora, mayor será el aporte para la compañía que la contrata. Todo el proceso depende de que se tenga el control de lo que está sucediendo en el terreno y es esencial para el éxito de la operación que los asesores puedan comunicarse a todos los niveles de la compañía.

Traer asesores externos también pueden aportar un punto de vista nuevo acerca de viejos problemas y cruzar las barreras corporativas para ayudar a superar la aprehensión inicial que el proceso puede generar.

El enfoque del proceso es obtener resultados de base lo más pronto posible y el proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» debe ser un medio para ganar dinero y no para gastarlo.

BENEFICIOS DEL PROCESO DE LAS «PRACTICAS OPTIMAS COMPROBADAS»

Hay muchos beneficios intangibles y tangibles.

Beneficios Intangibles del Proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas»

- Un Enfoque Total en las Práctica Óptimas - Toda la organización puede concentrarse en lo que se está haciendo óptimo.
- Motivación de los Administradores en todos los niveles, utilizando para el análisis el criterio de la base - El criterio de la base hacia arriba permite a la mayoría de las personas poseer una parte del proceso.
- Establecimiento de metas con participación a todos los niveles - Todos los que participan saben qué se espera de ellos y cómo se están desempeñando, por lo tanto, se auto-administran.

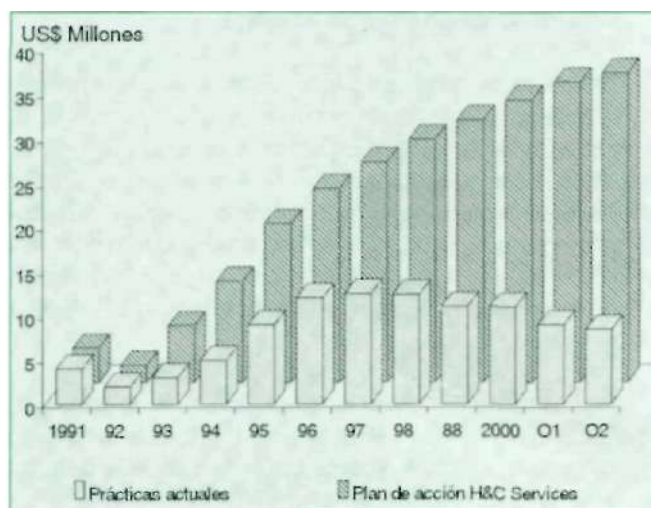


Figura 12. Beneficios de las practicas óptimas demostradas. Utilidad anual proyectada antes de impuestos.

- Medir el pleno potencial de rendimiento operativo de una compañía o de una unidad operativa - Las inspecciones/visitas, o los planes estándar de la compañía que se concentran en el desempeño anterior, no cumplen esta función.
- Oportunidades para incrementar las utilidades a corto y largo plazo a un costo relativamente bajo - El criterio es mejorar los resultados. Dado que algunas secciones de la organización ya están aplicando muchas de las prácticas, el proceso se puede implementar rápidamente.
- Opciones de cambio para afrontar el futuro: mejor posición para el futuro: estrategias de crecimiento: El proceso incluye una perspectiva positiva hacia el futuro para determinar:
 - * dónde están las oportunidades y cómo se pueden explotar.
 - * los puntos fuertes de la compañía sobre los cuales se puede edificar el futuro son identificados.
 - * los puntos débiles existentes se programan para su erradicación.

Beneficios Tangibles de las «Prácticas Óptimas Comprobadas»

El objetivo del proceso es mejorar el rendimiento. La Figura 12 representa los beneficios potenciales del proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» adoptado en 1992. Como pueden ver, los beneficios potenciales son sustanciales. La compañía en cuestión ya ha alcanzado reducciones sustanciales de los costos

y ya están empezando a llegar los beneficios de otras prácticas.

CONCLUSION

Es improbable que el entorno operativo de las plantaciones de palma de aceite mejore drásticamente en un futuro cercano, lo cual ejercerá una creciente presión sobre las utilidades. A corto plazo, probablemente, no se dispondrá de nuevas tecnologías para aliviar la situación.

El proceso de las «Prácticas Óptimas Comprobadas» ofrece a todas las plantaciones la oportunidad para mejora inmediatas en el rendimiento y para obtener beneficios a largo plazo.

El proceso es claro, motivante y efectivo. Contribuye a dar rienda suelta a las capacidades innatas del personal de la compañía y, al permitirle alcanzar su pleno potencial, se amplía sustancialmente el campo de acción para mejorar la compañía.

PANEL

P/ Yo quería precisar.... si usted está Usted disponible eventualmente para un trabajo, por ejemplo, aquí en Colombia?

R/ Yo me siento un poquito como en una colmena de abejas; vamos a una compañía, sacamos un poquito de néctar pero también llevamos algo de polen, para hacer esa analogía o sea no es de uso interno únicamente. Hay aspectos internos en los cuales la compañía tiene que trabajar por sí misma, hacerlo ellos, cada compañía. La idea de que venga alguien de afuera a iniciar el proceso es lo que nosotros promulgamos, pero mi respuesta a su pregunta es que estamos a su disposición. A nosotros nos encantaría hacerlo en Colombia.

P/ Sé que no es una experiencia muy larga, pero al visitar algunas plantaciones cerca de Santa Marta, creo que en una charla que tuve con usted, manifestó que tenía unos comentarios de interés para toda la audiencia.

R/ Sí, ciertamente tuve unas visitas de campo muy interesantes en los últimos días, cuando fui a «Palmeras de Andalucía» y «El Roble». Quedé sorprendido y no sorprendido a la vez, no sé cómo decirlo; cuando yo venía para Colombia estaba totalmente convencido de que no iba a aprender mucho especialmente en mecanización, porque tenía la impresión de que

esa tendencia natural que tienen la mayoría de las plantaciones aquí, de hacer las cosas manualmente, no me iba a aportar nada y la verdad es que quedé muy bien impresionado con algunos de los aspectos de la mecanización. Hay zorras que se utilizan en todas partes y muías, pero en Europa por ejemplo, hay zorras con caballos en las cuales los caballos van más rápidamente, pero aquí me impresionó bastante.

En términos de rendimiento, aquí vimos que se están cosechando 30 t RFF/ha y las producciones me parece que son muy buenas. Me da la impresión que quizás las innovaciones tecnológicas que vienen acá de Malasia e Indonesia se podrían mejorar desde el punto de vista de la operación de estas prácticas.

Ahora, en muchos casos, en Indonesia se tendría una persona de tiempo completo en la plantación por cada 10 hectáreas; en las plantaciones que ví aquí, era uno por cada 5 ó 6 hectáreas. Creo que ahí también se pude mejorar.

Ahora, otra cosa que veo es que con la situación que tienen ustedes aquí en Colombia, operar bajo esas condiciones y especialmente en esta área con los problemas que se tienen, hay mucho estrés y presión; los gerentes en otros países no los tienen, y los administradores en otros países no tienen esas tensiones.

Aquellos de ustedes que han estado en Indonesia siempre comentan qué tan condescendiente es la mano de obra en Indonesia; en Malasia están muy sindicalizados, pero en términos generales yo quedé muy bien impresionado con lo que ví.

Otro problema que valdría tener en cuenta es la falta de economías de escala. Hay economías de escala que se pueden incorporar en el procesamiento de la palma de aceite; se necesitan tantas personas para una planta de extracción de 18 como para una de 60t de aceite/h? Entonces hay que pensar en esa economía de escala.

Otra ventaja que ustedes sí tienen, con base en lo que yo he visto, es que no tienen ustedes los gastos generales corporativos que se tienen en Indonesia o en Malasia. Ese es otro factor que podrían tener ustedes a su favor.

He visto también otras compañías en donde a nivel de administración también tienen un bajo índice de personal y esto con base en un buen uso de la tecnología de información.

Ahora, uno siempre aprende algo y en el caso mío, al venir aquí también he aprendido mucho.