

La actividad palmicultora ha sufrido profundos cambios en Colombia durante los últimos años. La producción se triplicó en la última década, con lo cual, ya no solo se abastece el mercado interno sino que empiezan a presentarse algunos excedentes de aceite de palma y de palmiste que es necesario exportar; por otra parte, los precios al productor se han reducido mucho en términos reales, siendo estos ahora aproximadamente la mitad del promedio de los años 80's.

Pero el subsector palmicultor ha enfrentado bastante bien, o por lo menos mejor que muchos otros renglones agrícolas, estos cambios y los retos de la violencia guerrillera y del modelo de apertura económica impuesto en el país a partir de 1.990. De lo cual, eventualmente podría deducirse que el cultivo de la palma de aceite en Colombia tiene fortalezas y ventajas comparativas que lo hacen atractivo para ser considerado dentro de un nuevo plan de desarrollo del agro nacional, con visión de futuro, que el Gobierno promueva y apoye. Esto no debe sorprender a nadie, dado que la palma de aceite es un cultivo perenne y tropical, con un mercado amplio y que ha demostrado ser altamente competitivo a nivel internacional.

Los productores locales deben tener claro y entender muy bien el nuevo entorno que los rodea, para poder proyectar con éxito sus empresas palmeras. Las nuevas siembras expondrán cada vez más la producción nacional a la realidad internacional del cultivo y de los mercados de aceites y grasas, por lo cual, solamente será posible ser rentables si se manejan y tienen indicadores o parámetros internacionales de eficiencia y de competitividad, a nivel del cultivo y de las principales variables de la economía.

El concepto de competitividad abarca factores internos de la empresa y también del entorno económico y social, los cuales afectan la capacidad de producir bienes en condiciones de calidad y precio atractivas para los consumidores, sean ellos locales o extranjeros. Por ello, la competitividad internacional no solo es responsabilidad de un sector en particular sino también del Gobierno, por cuanto ella se determina tanto por la eficiencia sectorial, como por la de las actividades propias del Estado y por los precios de los diferentes factores de la economía.

La gerencia de las empresas palmeras debe estar al tanto de todo esto para orientar acertadamente su operación. Por ello, es necesario conocer muy bien y con mucho detalle la manera como se llevan a cabo los diferentes procesos, a nivel de campo y de la planta de beneficio, y cómo es su eficiencia, comparada con otros productores locales y de países como Malasia e Indonesia. Para ser competitivos no es suficiente tener un buen indicador de producción de fruto por hectárea o de extracción de aceite. Existen casos de empresas que aún con buenos indicadores de esta clase, su desempeño en términos de competitividad es muy pobre.

La cultura empresarial colombiana tradicionalmente ha fomentado el individualismo, por lo que las empresas manejan la mayor parte de su información de manera

reservada. El sector palmero no ha sido ajeno a esta situación. Posiblemente esto es el resultado de haber tenido por mucho tiempo una economía bastante cerrada, donde la principal fuente de competencia para las empresas eran los otros productores locales. Sin embargo, esta situación ha cambiado con la apertura económica, donde la mayor competencia proviene del exterior y lo que está en juego no es tanto el futuro de una empresa en particular, sino el futuro de todo el sector.

Por ello, es necesario moverse hacia una cultura de mayor cooperación entre las empresas, con un objetivo común: hacer más competitivo el cultivo a nivel internacional. Las plantaciones de palma de Malasia son un buen ejemplo de esto. De alguna manera, el sector palmicultor colombiano también ha ido avanzando en esta dirección durante los últimos años. Una muestra de ello, son las experiencias que se han tenido en la investigación de plagas y enfermedades, la optimización de algunas prácticas del cultivo, la coordinación en las negociaciones de precio interno y en la organización de las exportaciones, entre otras. El desarrollo y el fortalecimiento gremial también lo confirman.

Pero aún se requiere de mayores esfuerzos. Por ejemplo, las empresas deben disponer de información de costos confiable, detallada y oportuna, para apoyar y orientar permanentemente a la administración. Muchos gerentes y dueños de plantaciones piensan que con llevar una contabilidad básica es suficiente. Pero no. Normalmente la contabilidad no tiene el detalle que se requiere para hacer buenos análisis o se encuentra distorsionada por otros factores, como por ejemplo, las consideraciones de tipo fiscal. Por ello, es necesario tener un sistema de contabilidad de costos apropiado para el manejo de plantaciones. En muchos casos, esto seguramente implica un mayor esfuerzo y quizás también un mayor costo, pero en la medida que ello permita tomar decisiones más acertadas, tendientes a mejorar eficiencias y a reducir costos, representará una excelente inversión.

Sin este esfuerzo individual de las empresas palmeras, no será posible realizar ejercicios comparativos de eficiencias y de costos a nivel regional y nacional, que orienten a todos los productores. Incluso las empresas que aparentemente son más exitosas también se beneficiarían de esto, por cuanto hay un principio básico que señala que ... no hay empresas que lo hagan todo bien o todo mal, pero las hay que hacen determinadas cosas muy bien ... Por lo tanto, al poder comparar los resultados de muchas empresas, detallados a nivel de cada práctica, es posible seleccionar las mejores en cada cosa y establecer el paquete que daría el mejor resultado desde el punto de vista de las eficiencias y de los costos, para una región e incluso para el país; es decir, el paquete tecnológico más competitivo.

Las eficiencias y los costos cambian permanentemente por muchas razones. Por ello, es fundamental que esta tarea de análisis individual y comparativo sea también permanente. FEDEPALMA ha iniciado la exploración de estos temas, mediante consultas que buscan establecer estimativos confiables de costos unitarios de producción «tipo» para la palmicultura colombiana. En la medida que los productores deseen realizar estos análisis, la Federación está dispuesta a prestar toda la colaboración necesaria en este tema.

palm cultivation activity in Colombia has undergone deep changes in recent years. Production increased threefold in the past decade and it now supplies not only the domestic market but some palm oil and palm kernel surpluses have to be exported. On the other hand, producer prices have considerably decreased in real terms having come to about half the average for the decade of the 80's.

However the palm growing sector has been able to stand quite well, or at least far better than other agricultural sectors, these changes and the challenges of the guerrilla warfare, and of the economic aperture model implemented in the country as of 1990. It could thus eventually be concluded that the oil palm-growing activity in Colombia has comparative strengths and advantages that make it appealing to be considered within a new national agricultural sector developing plan with an outlook to the future with the Government's promotion and support. This should be no surprise to anyone, given that oil palm is a perennial tropical culture, with a wide market proven to be highly competitive at international level.

Local producers must be very clear, and have an adequate understanding of the new environment around them in order to successfully plan their palm-growing activities. New plantations will give national production an ever wider exposure to the international reality of the culture and of the oil and fats markets; thus, they may only be profitable if they are managed or based on international efficiency and competitiveness parameters regarding plantation techniques and the economic variables.

The competitiveness concept encompasses internal company factors, and factors of the socio-economic environment impacting the capability to produce goods within appealing price and quality features for local or foreign consumers. Therefore, international competitiveness is not the exclusive responsibility of a specific sector but also of the Government given it is defined both by sectorial efficiency and by the efficiency of government activities and by the prices of the different factors of the economy.

Palm-growing companies managements must be aware of all these factors to adequately orient their operations. They must, therefore be well-informed in great detail of the way the different processes at the field and processing plant are conducted, and how its efficiency compares to that of other local producers and to that of countries such as Malaysia and Indonesia. It is not enough to have a good fruit production per hectare or oil extraction indicator in order to be competitive. There are examples of companies that even with good indicators in this regard have a very low competitiveness profile.

Colombian corporate culture has traditionally encouraged individualism, as a result of which most companies manage their data in a confidential manner. The palm growing sector has not been foreign to this situation, and this is possibly the result of having had an extremely closed economy for many years, where the main competitors for these corporations were the other local producers. However, this situation has changed as a result of the economic aperture, where the largest competition comes from abroad, and what is at stake is not so much the future of a given company but that of the entire sector as a whole.

It is thus required to progress towards a culture of greater cooperation among companies, with a common objective: to manage palm-growing activities more competitive at International level. Malaysia palm plantations are a good example of this. In some way, the Colombian palm-growing sector has also been heading in this direction throughout recent years. Proof of this are the experiences in pest and disease research, the optimization of some culture techniques, the coordination in the negotiation of the international price, and in the organization of exports, among others. This is also confirmed by the development and strengthening of the trade.

Larger efforts are nonetheless required. For instance, companies should have at their disposal reliable, detailed, and timely cost information to constantly support and guide managerial actions. Many plantation managers and owners think that keeping basic accounting is enough. This is not so. Normally accounting of this sort lacks the detail required for good analysis, or it is distorted by other factors such as tax considerations. Thus, adequate cost accounting is required for plantation management. Oftentimes this will probably require a greater effort, and also perhaps greater costs. But to the extent to which this allows to make better and more accurate decisions aimed at improving efficiency and reducing costs, it will represent an excellent investment.

Without this individual effort of palm-growing companies, it will not be possible to conduct regional and national comparative efficiency and cost studies that will serve as guidelines for all producers. Even those companies that are apparently more successful would also benefit from these efforts given the basic principle that states that... there are no companies that do everything right everything wrong, but there are those which do certain things quite well... Therefore, upon being able to compare the outcomes of many companies, itemized per each practice, it will be possible to select the best at each thing and establish the package that would yield the best result from the viewpoint of efficiencies and costs for a region and even for the country, i.e., the most competitive technological package.

Efficiencies and costs are in constant change for many reasons. It is therefore essential for this individual and comparative analysis task to be also constant. Fedepalma has undertaken the study of these topics through consultations aimed at establishing reliable unit cost estimates of «type» production for Colombian palm culture. To the extent to which producers are willing to conduct these analyses, the Federation is ready to lend all collaboration required.