

Alianzas Estratégicas Productivas en palma de aceite: un modelo vigente y con resultados

María Clara Rodríguez Raga
Coordinadora de Negocios Inclusivos de SNV¹

Introducción

Las Alianzas Estratégicas Productivas en palma de aceite han contribuido al desarrollo de la palmiticultura en Colombia y han alcanzado tal dinámica, que este esquema se ha replicado en otras zonas del país no tradicionalmente palmeras y, si bien parte significativa de las mismas han sido lideradas por empresarios palmeros, en algunos casos son lideradas por otros actores externos al sector palmero.

Por lo anterior, la puesta en marcha de las alianzas productivas ha sido objeto de gran atención en los últimos años, generado debates tanto a nivel nacional como internacional sobre el tipo de crecimiento que se ha venido dando en el cultivo de la palma de aceite, ya que más del 30% del área sembrada se encuentra bajo este esquema.

La situación económica y de competitividad que puedan enfrentar los pequeños productores vinculados a este tipo de proyectos, en las épocas de bajos precios internacionales y en mercados más abiertos, así como las consecuencias que la situación de los pequeños productores tengan sobre el sector palmero colombiano en los próximos años, es de especial interés para Fedepalma, por lo que consideró necesario realizar una evaluación de las alianzas que se vienen desarrollando en el país. Este interés fue compartido por el Programa MIDAS/USAID, que se vinculó directamente a esta iniciativa.

Se tomaron 21 casos más representativos de las cuatro regiones palmeras, el 89% del universo de las alianzas productivas existentes según información de Fedepalma. El objeto fue realizar el análisis integral del comportamiento de las alianzas productivas en palma de aceite que vienen desarrollando las diferentes empre-

¹ SNV es una empresa social holandesa comprometida con eliminar la pobreza y la desigualdad en los países emergentes. En abril de 2006 suscribió un convenio de Cooperación con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por su sigla en inglés), para impulsar los Negocios Inclusivos, constituyendo la Alianza SNV-WDCSD, que en Colombia es representada por SNV-CECODES. CECODES es el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, creado en 1993.

² Un Negocio Inclusivo (NI) es una iniciativa empresarial que busca generar ganancias, contribuyendo a la superación de la pobreza mediante la incorporación de ciudadanos de bajos recursos a su cadena de valor, en una relación gana-gana. Un NI se establece por medio de una Empresa Ancla (empresa palmera) y uno o más Proveedores Aliados (organización de productores).

sas privadas del sector palmero del país, para comprobar si son Negocios Inclusivos e identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, para tener en cuenta en la política gremial y pública hacia el futuro.

El estudio fue realizado por un equipo de consultores de la *Alianza para los Negocios Inclusivos SNV² Cecodes*, con el apoyo de Fedepalma y el Programa USAID/MIDAS.

Metodología

La metodología utilizada para la realización de este estudio se basó en el diligenciamiento y análisis de encuestas, talleres participativos, entrevistas personales e información secundaria, principalmente de Fedepalma y del Programa USAID/MIDAS. La unidad del estudio fue la empresa palmera o promotor o integrador, que agrupan a una o más organizaciones de productores. Para el estudio integral de las alianzas se identificaron ocho componentes o dimensiones: de contexto, organizacional, social, administrativa/ financiera, productiva, institucional, comercial y ambiental.

Teniendo en cuenta que hay diferentes modelos de Alianzas Productivas, se clasificaron en tres tipologías:

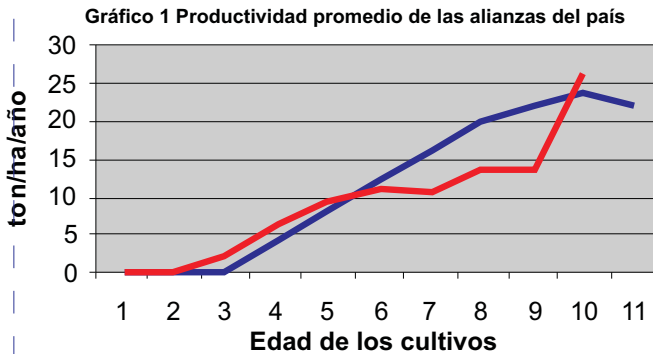
- **Tipología 1:** Organizaciones de productores con vínculos directos de comercialización y de otros servicios con la empresa extractora (71% de los casos)
- **Tipología 2:** Organizaciones de productores sin vínculo directo con empresas extractoras (24% de los casos)
- **Tipología 3:** Productores individuales con vínculos directos de comercialización y otros servicios con empresas extractoras (5% de los casos)

Resultados del estudio

Para los 21 casos estudiados se registraron 48.412 has sembradas por organizaciones de pequeños y medianos productores, que corresponde al 15% del área total sembrada en el país y al 9% del aceite de palma producido. El 65% del área sembrada está en producción y vincula a 3.783 familias con parcelas que tienen en promedio 12,8 has en palma, organizadas en 89 asociaciones.

Con respecto a la dimensión organizacional, las organizaciones de productores se constituyeron, en la mayoría de los casos, para cumplir el requisito exigido por

las fuentes de financiación; sin embargo, algunas se han fortalecido y cumplen papeles muy importantes en el proceso productivo y de comercialización de la palma de aceite. Los productores con mejores resultados productivos y económicos pertenecen a organizaciones más consolidadas. A su vez, las organizaciones más consolidadas tienen mayores índices de participación y de democracia en la toma de decisiones, como también una mejor relación con las empresas palmeras.



— Productividad agronómica esperada*

— Productividad promedio de las Alianzas del país

*El cultivo de la palma de aceite y su beneficio. Fernando Bernal Niño A. et al. Bogotá. Fedepalma. Pág. 151, y Principios agronómicos para el establecimiento de una plantación de palma de aceite. 2009. Nolver A. Arias A. et al. Bogotá. Cenipalma, 2009. Pág. 167, y se tomó una productividad teniendo en cuenta que se aplica una tecnología media.

Con respecto al tema productivo, los resultados muestran que los cultivos que tienen menos de cinco años de edad han obtenido mejores productividades que la productividad media esperada según el año de siembra, siendo la situación contraria a partir del sexto año hasta el décimo año. (Gráfico 1)

En el tema sanitario, las alianzas estudiadas reportaron que el 52% presentan problemas sanitarios como Pudrición del cogollo o Marchitez Letal en diferentes niveles de incidencia, situación similar a la del resto de los cultivos de palma en el país, con incidencias diferenciadas por zonas palmeras.

En general, las organizaciones de productores no se están involucrando directamente en las responsabilidades técnicas y productivas, siendo las empresas palmeras las que han asumido de manera directa estas labores.

Por otra parte, se analizó el nivel de apropiación de los productores en los temas ambientales y se encontró que

las alianzas que han sido apoyadas por el Programa USAID/MIDAS están mucho más avanzadas en el tema ambiental que las demás alianzas. Sin embargo, aunque no hay una identificación explícita de un plan de manejo ambiental, en la mayoría de las alianzas se realizan prácticas amigables. Existen alianzas con avances importantes en este tema, algunas de las cuales están en procesos de certificación Rainforest y en producción orgánica.

Los acuerdos comerciales se han cumplido para el 70% de las alianzas, aunque temas como el porcentaje de liquidación para la definición del precio de compra y la infidelidad comercial de algunos productores son factores de desacuerdo entre las partes. Se debe resaltar que el 26% de los casos se sienten conformes y cómodos con los acuerdos pactados.

La financiación de los cultivos se realizó, en el 95% de los casos, mediante créditos asociativos, acompañados con la asignación del Incentivo a la Capitalización Rural. Adicionalmente, la mayoría de los casos ha recibido recursos no reembolsables adicionales, provenientes de la cooperación internacional, de presupuestos municipales o departamentales o de presupuestos de ONG o entidades de influencia en las zonas de los cultivos. Del total de los recursos externos que financiaron estos 21 casos, el 48% proviene de recursos no reembolsables.

Se hizo un estimativo del nivel de ingresos de una familia con 10 has en plena producción de palma y sin él; la actividad palmera en una parcela de 10 has le genera a la familia un beneficio económico tres veces mayor al que obtendría si dos miembros de la familia estuvieran trabajando como jornaleros informales.

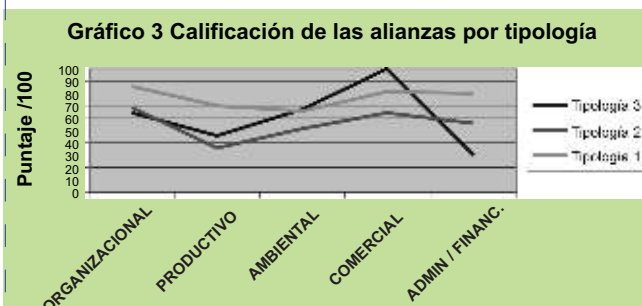
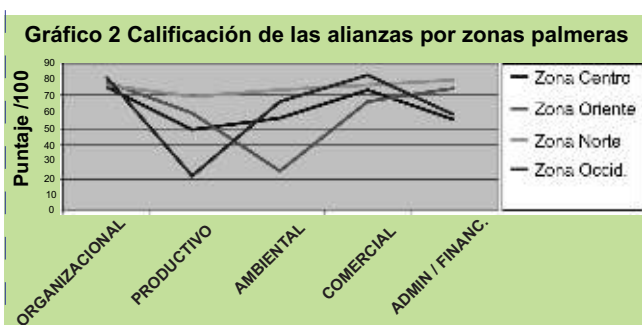
Las organizaciones de productores ofrecen, en muy pocos casos, servicios sociales a los productores, como capacitación, educación, salud, recreación y préstamos no productivos. Las empresas ancla son más activas en capacitación, educación y recreación, sin que sean muy frecuentes, salvo en capacitación, principalmente en temas productivos.

En cuanto a la afiliación al sistema de salud, es notoria la mayoría de casos en la que los productores se han vinculado al régimen contributivo, tendencia contraria a la mayoría de pequeños productores del sector agrario.

Los productores expresan que su participación en las alianzas ha mejorado su acceso a vivienda, a educación, a opciones de ahorro y, en menor frecuencia, a servicios de salud. En general, la calidad de vida de las familias vinculadas a las alianzas ha mejorado

Finalmente, en cuanto a la relación entre los miembros de las alianzas y Fedepalma, las organizaciones de productores expresaron su interés en afiliarse al gremio. Algunas de ellas utilizan los servicios de capacitación e información escrita. Les gustaría recibir apoyos en cuanto a temas técnicos, gestión de créditos y asesoría tributaria. Las empresas palmeras utilizan, principalmente, la información escrita, los servicios de Cenipalma y la capacitación. Les gustaría recibir apoyo de Fedepalma para recibir más información y fortalecer a las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica.

Las dimensiones organizacional, productiva, ambiental, comercial, administrativa y financiera fueron calificadas para cada uno de los 21 casos estudiados, de acuerdo



con una serie de mejores prácticas identificadas previamente. La hipótesis para esta ponderación se basa en el supuesto de que las mejores prácticas en todas las dimensiones son aquellas que se hacen conjuntamente entre las empresas palmeras y los productores.

Por regiones, la Zona Norte tiene el mejor desempeño de manera consistente en todas las dimensiones, con un puntaje promedio de 76/100; la Zona Centro también tiene un desempeño homogéneo en todas las dimensiones, con un puntaje de 63/100; la Zona Occidental tiene buen desempeño en todas las dimensiones, salvo en el tema productivo, por lo que obtiene un puntaje promedio de 62/100; y finalmente, la Zona Oriental tiene un puntaje de 61/100, siendo el tema ambiental el de calificación más baja (Gráfico 2).

Por tipologías, los resultados son menos homogéneos. La tipología 1 tiene el mejor puntaje con 77/100; en

segundo lugar se ubica la tipología 3 con 61/100 puntos, haciendo claridad de que la hipótesis de calificación no es la adecuada para esta tipología, donde los productores trabajan de manera individual, y finalmente, la tipología 2 obtiene un puntaje promedio de 55/100 (Gráfico 3).

Factores de éxito y amenazas al esquema de Alianzas Productivas, percibidas por los actores

Entre los factores de éxito de las alianzas, identificados en los talleres participativos donde confluyeron productores y empresarios palmeros, aparecen la seguridad del mercado, el acceso a la financiación y la experiencia en el negocio de la empresa ancla.

En cuanto a las amenazas percibidas, aparecen en un alto porcentaje de los casos, la situación sanitaria de los cultivos, el deterioro del orden público en algunas regiones, el alto costo de los fertilizantes, la inoportunidad de los desembolsos de los créditos bancarios y la volatilidad de los precios internacionales del aceite de palma.

Conclusiones

Las alianzas con mejor desempeño son aquellas donde las organizaciones de productores tienen vínculos comerciales y de otros servicios con las empresas extractoras (Tipología 1), aunque la estrategia de interacción de cada empresa palmera con los productores con los que establecen alianzas es particular y heterogénea, y depende en buena parte de las características gerenciales de las empresas.

Para consolidar esta relación, el fortalecimiento organizacional debe ser un tema estratégico en el desarrollo del futuro del modelo, dado el vínculo confirmado de mejores resultados económicos en los cultivos de pequeños productores pertenecientes a organizaciones fuertes. La proliferación de organizaciones de productores se debe a las exigencias del sistema crediticio, lo que ameritaría pensar en organizaciones de segundo nivel que aglutinen a las primeras

El 57% de los núcleos de las alianzas que están en producción tienen bajas y muy bajas productividades por problemas sanitarios, financieros, de falta de acompañamiento y, en algunos casos, por siembras en tierras no aptas. La situación crediticia y técnica requiere especial atención. A pesar de ello, se identificaron casos de productividades mayores a los promedios nacionales, lo que demuestra que si es posible llegar a estos niveles con el modelo de las Alianzas Productivas. El 35% del área sembrada está en desarrollo y requiere un monitoreo permanente y estrategias claras para alcanzar las productividades esperadas.

La incidencia de problemas sanitarios está presente en el 52% de las alianzas, pero el 80% es conciente de que es la principal amenaza que tienen actualmente. Esta concientización facilitaría el manejo y control sanitario. Sin embargo, los resultados demuestran poca participación de los productores en las tareas técnicas. Para contrarrestar estos efectos, la asistencia técnica debe ser efectiva, con compromisos claros, explícitos en contratos de prestación de servicios, con bonificaciones por productividad. La asistencia técnica debe ser un costo de producción y así se debe presupuestar, financiar y contabilizar, ya que hoy en el 70% de los casos es el programa USAID/MIDAS el que financia la asistencia técnica integral, programa que finaliza su intervención en junio de 2010.

La financiación externa de las alianzas (sin contabilizar los recursos propios) reposa en un 48% en recursos no reembolsables de origen público y de la cooperación internacional, lo que genera riesgos en su continuidad y diversidad en sus condiciones de acceso. Estos recursos podrían recuperarse cuando los cultivos estén en plena producción y constituirse en un fondo de reinversión para cada alianza, que cubra los baches financieros para el mantenimiento del cultivo y el fortalecimiento de las organizaciones.

Por su parte, en cuanto a los recursos reembolsables, hay algunos aspectos de los productos financieros ofrecidos a las alianzas que se deben ajustar, ya que entre el año cuarto y sexto de siembra hay dificultades en los flujos de caja y de acompañamiento que están incidiendo fuertemente en la productividad de los cultivos. La participación del gremio palmero es importante en la interlocución con el sistema financiero y el Gobierno, para ajustar la política, las normas, los costos y los procedimientos del crédito bancario, y buscar la diversificación de productos financieros más acordes con el modelo de las Alianzas Productivas.

Existen algunas diferencias entre las empresas palmeras y los productores con respecto al mecanismo como se establece el precio del fruto, debido, principalmente, a la falta de claridad y de amplia divulgación de la información que se utiliza. En algunos casos, los costos de transporte, de asistencia técnica y otros descuentos están implícitos en el precio, lo que conlleva a precios más bajos. Sería importante establecer instancias de arbitramento para los acuerdos entre las partes.

Los ingresos de las familias de los pequeños productores que están en plena producción y que tienen un buen desempeño productivo, se han incrementado más de tres veces con respecto a los ingresos que obtendrían como jornaleros informales. Las alianzas están contribuyendo

al mejoramiento de la calidad de vida, con afiliaciones a los servicios de salud del régimen contributivo y mejoras en el acceso a los servicios sociales. Sin embargo, las organizaciones no tienen la capacidad ni la vocación de prestar estos servicios y de fortalecer socialmente a las familias para que sepan manejar los mayores ingresos provenientes de la palma sin que se creen fenómenos sociales indeseados. Sería conveniente entonces, que las organizaciones de productores se asocien con entidades de soporte social que ofrezcan servicios de acompañamiento social y programas de mejoramiento de vivienda, acceso a salud, educación, recreación, etc. (Cajas de compensación, fundaciones, etc.).

Finalmente, la apropiación del tema ambiental es un proceso a largo plazo que requiere esfuerzos continuos desde la educación de los niños. Sin embargo, es notoria la distancia en la apropiación de los temas ambientales por parte de las empresas palmeras en sus cultivos, con respecto a los cultivos de los productores. Las empresas palmeras podrían transferir a los proveedores aliados, con más énfasis, las buenas prácticas ambientales que aplican a sus cultivos. Esta consideración es aún más válida cuando, mundialmente, las certificaciones son la llave de entrada al mercado. Los pequeños productores están, en general, muy lejos de estos procesos de certificación.

Con el modelo de las Alianzas Productivas se logró el objetivo de ser un esquema de relación “gana-gana”. Las empresas palmeras ganan porque logran una mayor utilización de su capacidad instalada, tienen acceso a los incentivos financieros otorgados por el Estado, desarrollan nuevas líneas de negocios y, finalmente, porque se genera mayor seguridad en su entorno socioeconómico regional.

Por su parte, los productores vinculados en alianzas ganan porque reciben mayores ingresos y mejoran su calidad de vida, porque se amplían las oportunidades de empleo y crean un historial crediticio en el sistema financiero que les abrirá las puertas para cualquier desarrollo futuro, porque incrementan su autoestima como pequeños empresarios palmeros, ven sus organizaciones fortalecidas y así incrementan su capacidad de negociación con las empresas palmeras.

Sin duda, las alianzas productivas son un modelo de **Negocio Inclusivo**, que requiere algunos ajustes para su réplica futura.