



# Las Alianzas Productivas Estratégicas en palma de aceite

Un modelo vigente, con resultados importantes, que requiere ajustes para asegurar su sostenibilidad

Alianza SNV- Cecodes





## Introducción

Las Alianzas Productivas Estratégicas en palma de aceite han contribuido al desarrollo de la palmicultura 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 nacionales como internacionales sobre el tipo de crecimiento que se ha venido dando en el cultivo de la palma de aceite, ya que más del 20% 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 USAID/Programa Midas, quién se vinculó directamente a esta iniciativa.

El Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, realizado en junio de 2007, recomendó que el gremio palmero siga analizando y propiciando iniciativas que favorezcan el mejor desarrollo de las Alianzas Productivas.

A diez años de haberse iniciado el esquema de las Alianzas Productivas se amerita, por tanto, un ejercicio de evaluación comprensivo que contribuya a identificar las vulnerabilidades

### Alianza SNV- Cecodes

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 sus siglas 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, y Fedepalma es miembro activo de él.

de éstas y a orientar políticas y acciones que apuntalen su sostenibilidad, para formular orientaciones gremiales y para que el Gobierno adopte políticas públicas en esta materia.

Para el estudio se tomaron los 22 casos más representativos de las cuatro regiones palmeras, 51% del universo de las Alianzas Productivas existentes según información de Fedepalma.

El objeto fue analizar de manera integral el comportamiento de las Alianzas Productivas en palma de aceite que vienen desarrollando las diferentes empresas privadas del sector palmero del país y otros organismos promotores, para comprobar si son Negocios Inclusivos<sup>1</sup> 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 SNV - Cecodes”, con el apoyo de Fedepalma y USAID/Programa 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 de USAID/ Programa Midas. La unidad del estudio fue la empresa palmera, o promotor o integrador, que agrupan 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 dos tipologías:

- ✓ Tipología 1: Organizaciones de productores con vínculos directos de comercialización y de otros servicios con empresas extractoras (64% de los casos estudiados)
- ✓ Tipología 2: Organizaciones de productores sin vínculos directos con empresas extractoras (36% de los casos estudiados)



<sup>1</sup> 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 la relación entre una Empresa Ancla (empresa palmera) y uno o más Proveedores Aliados (organización de productores)

## Resultados del estudio

Para los 22 casos estudiados se registraron 46.913 hectáreas sembradas por organizaciones de pequeños y medianos productores, que corresponde a 15% del área total sembrada en el país y 9% del aceite de palma producido. Estas Alianzas vinculan a 3.905 familias con parcelas que tienen en promedio 12 hectáreas sembradas con palma, organizadas en 91 organizaciones de productores. El 63% del área sembrada está en producción.

### 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, estas últimas tienen mayores índices de participación y de democracia en la toma de decisiones, como también una mejor relación con las empresas palmeras.

El fortalecimiento organizacional debe ser un tema estratégico en el desarrollo futuro del modelo. 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.

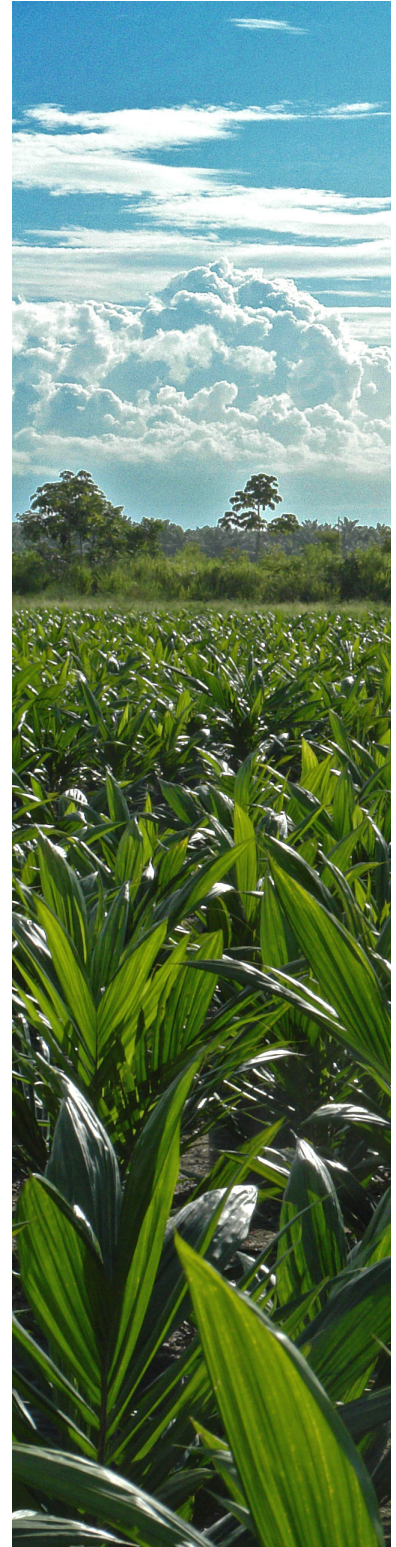
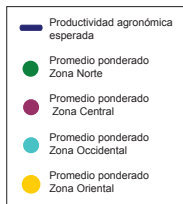
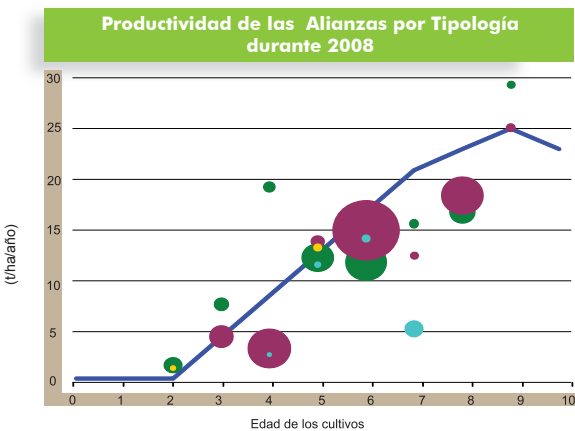
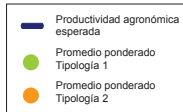
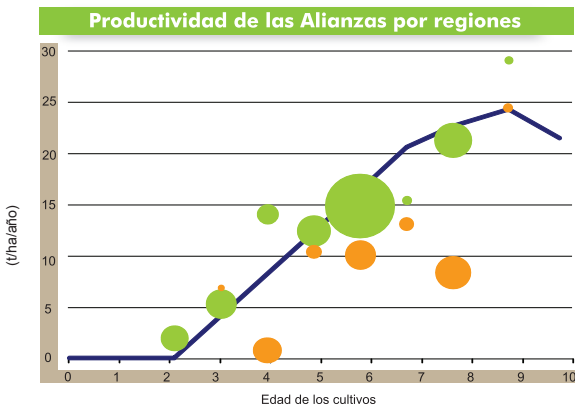
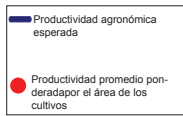
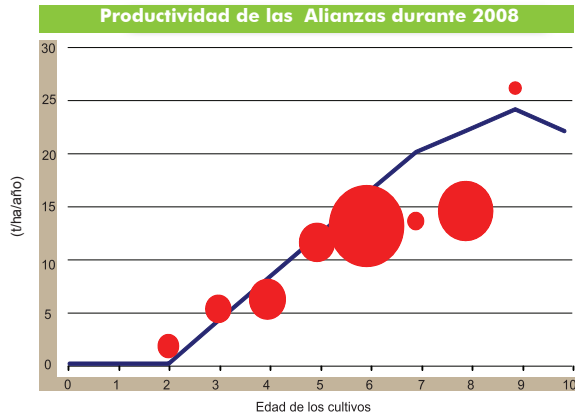
### Dimensión productiva

En cuanto a productividad de las alianzas se analizó la información de producción de 2008, de acuerdo con la edad del cultivo. La productividad es el resultado de la combinación de factores ambientales, técnicos y nutricionales. De los 52 núcleos en producción, el 57% está por debajo de la productividad agronómica esperada<sup>2</sup> según el año de siembra. A pesar de ello, se identificaron casos de productividades mayores a los promedios nacionales, lo que demuestra que sí es posible llegar a estos niveles con el modelo de Alianzas Productivas. El 37% del área sembrada está en desarrollo y requiere un monitoreo permanente y estrategias claras para alcanzar las productividades esperadas.



<sup>2</sup> Tomado de "El Cultivo de la Palma de Aceite y su Beneficio", Fernando Bernal Niño. Bogotá, Fedepalma, 2001, p. 151 y "Principios agronómicos para el establecimiento de una plantación de palma de aceite" Nolver A. Arias A. et al. Bogotá, Cenipalma, 2009, p. 167 y se tomo una productividad teniendo en cuenta que se aplica una tecnología media.

Los resultados de productividad son los siguientes a nivel global:  
 (El tamaño de las circunferencias en el gráfico es proporcional al área en producción, de acuerdo con la edad de los cultivos.)





En el tema sanitario las Alianzas estudiadas reportaron que 52% presenta problemas sanitarios, como Pudrición del cogollo o Marchitez letal, en diferentes niveles de incidencia, situación similar al resto de los cultivos de palma de aceite en el país, con incidencias diferenciadas por zonas palmeras. El 80% de los productores aliados es conciente de que ésta es la principal amenaza que tienen en la actualidad, lo que facilitaría el manejo y control sanitario. Sin embargo, las organizaciones de productores no se están involucrando en forma directa con las responsabilidades técnicas y productivas, siendo las empresas palmeras las que han asumido de manera directa estas labores.

La asistencia técnica debe ser efectiva, con compromisos claros, que sean 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 el 70% de los casos es financiado por USAID/Programa Midas, que finaliza su intervención en junio de 2010.

## **Dimensión ambiental**

Se analizó el nivel de apropiación de los productores en los temas ambientales y se encontró que las Alianzas que han sido apoyadas USAID/Programa Midas están mucho más avanzadas en el tema ambiental que las demás. Sin embargo, aunque no hay una identificación explícita de un plan de manejo ambiental, en la mayoría de las ellas se realizan prácticas amigables. Existen Alianzas con avances importantes en este tema, algunas de las cuales están en procesos de certificación Rainforest.

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 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.



## Dimensión comercial

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 30% de los casos se sienten conformes y cómodos con los acuerdos pactados.

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.

## Dimensión financiera y administrativa

La financiación de los cultivos se realizó, en el 100% de los casos, con créditos asociativos acompañados del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), Además, la mayoría de los casos ha recibido recursos no reembolsables adicionales provenientes de cooperación internacional, presupuestos municipales, departamentales o nacionales, o presupuestos de ONG o entidades de influencia en las zonas de los cultivos. Del total de los recursos externos que financiaron estos 22 casos, sin contabilizar los recursos propios, 48% proviene de recursos no reembolsables, 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.

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 cuatro y seis de siembra hay dificultades en los flujos de caja y de acompañamiento que están incidiendo fuertemente en la producti-





vidad de los cultivos. Sería conveniente buscar ajustes en 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 Alianzas Productivas.

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. Se hizo un estimativo del nivel de ingresos de una familia con 10 hectáreas en plena producción de palma y sin él (precios y costos de 2008); la actividad palmera en esta área le genera a la familia un beneficio económico tres veces mayor al que obtendría si dos de sus miembros estuvieran trabajando como jornaleros informales.



## Dimensión social

Las organizaciones de productores no ofrecen, en su mayoría, servicios sociales a sus afiliados como capacitación, educación, salud, recreación y préstamos no productivos. Las Empresas Ancla son más activas en los temas de capacitación, principalmente en temas productivos, educación y recreación, sin que sean muy frecuentes.

Los productores expresan que su participación en las Alianzas ha mejorado su acceso a vivienda, educación, opciones de ahorro y, con menor frecuencia, servicios de salud.



Las Alianzas están contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y han revertido la tendencia generalizada del sector rural agropecuario de afiliación al régimen subsidiado de salud, ya que la mayoría de los productores están afiliados al régimen contributivo.

El estudio demostró que las organizaciones de productores no tienen la capacidad ni la vocación de prestar servicios sociales a sus afiliados 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 (cajas de compensación, fundaciones, etc.) que ofrezcan servicios de acompañamiento social y programas de mejoramiento de vivienda, acceso a salud, educación, recreación.



## Dimensión gremial

Existe interés por parte de las organizaciones de productores en afiliarse al gremio y fortalecer la relación entre los miembros de las Alianzas y Fedepalma. Algunas de ellas utilizan los servicios de capacitación e información escrita. Les gustaría recibir apoyo 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 tener acceso a más información y fortalecer a las Unidades de Asistencia y Auditoría Técnica.



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

Factores identificados en los talleres participativos realizados con productores y empresarios palmeros.

## Factores de éxito

- ✓ Seguridad del mercado
- ✓ Acceso a la financiación
- ✓ Experiencia en el negocio de la empresa extractora.

## Amenazas percibidas

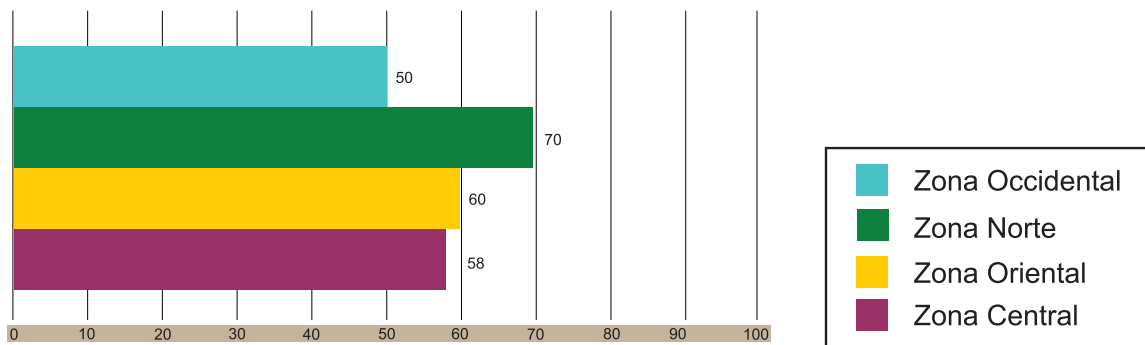
- ✓ Situación sanitaria de los cultivos
- ✓ Deterioro del orden público en algunas regiones
- ✓ Alto costo de los fertilizantes
- ✓ Inoportunidad de los desembolsos de los créditos bancarios.
- ✓ Volatilidad de los precios internacionales del aceite de palma.



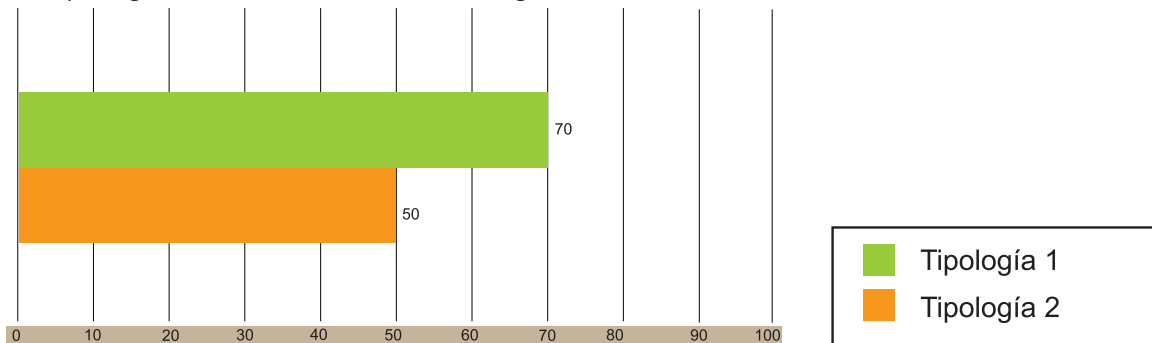
## Conclusiones

Las dimensiones organizacional, productivas, ambiental, comercial y financiera/administrativa fueron calificadas para cada uno de los 22 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 zonas palmeras la calificación global fue la siguiente: (puntajes sobre 100)



Por tipologías, los resultados son los siguientes:



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.

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.

Con el modelo de Alianzas Productivas se logró el objetivo de ofrecer 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
- ✓ Se genera mayor seguridad en su entorno socio-económico regional.

Los productores vinculados en Alianzas  
ganan porque:

- ✓ Reciben mayores ingresos y mejoran su calidad de vida
- ✓ Se amplían las oportunidades de empleo
- ✓ Crean un historial crediticio en el sistema financiero que les abrirá las puertas para cualquier desarrollo futuro
- ✓ 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.”

# Recomendaciones para desarrollar y fortalecer los Negocios Inclusivos en palma de aceite

## Al gremio palmero

Partiendo del interés gremial de mantener e impulsar los esquemas de Negocios Inclusivos en palma de aceite, se recomienda estudiar la conveniencia de establecer una estructura dentro del gremio que oriente su desarrollo y que promueva las mejores prácticas identificadas en este estudio, en particular, fomentar la tipología 1, donde las organizaciones de productores tienen vínculos comerciales y de servicios de manera directa con las empresas extractoras.



Esta estructura podría facilitar el intercambio de experiencias entre las Alianzas y adaptar las herramientas de información, participación, investigación, manejo sanitario, divulgación y capacitación a las organizaciones de pequeños productores (boletines, centros de asistencia y auditoría técnica, transferencia de tecnología, cartillas, afiliación). Así mismo, podría identificar socios públicos y privados para atender las necesidades de fortalecimiento organizacional, social, administrativo/financiero y ambiental de las organizaciones de productores (fundaciones palmeras regionales, SENA, Dansocial, cajas de compensación, corporaciones ambientales, etcétera).

## A las organizaciones de productores



El grado de desarrollo organizacional no responde a los desafíos que implica un desarrollo palmero empresarial y un mayor bienestar de las familias vinculadas. Por tanto, se recomienda a las organizaciones de productores adelantar ejercicios de planeación estratégica para direccionar sus objetivos e identificar aliados para su fortalecimiento, así como apropiarse y conocer con mayor profundidad el negocio de la palma mediante ejercicios participativos de capacitación en costos de producción, beneficios ambientales, mecanismos de manejo técnico y sanitario, manejo financiero y en el conocimiento de las condiciones del mercado.

## A las empresas extractoras

Algunas de las empresas integraron en su estructura el acompañamiento a las organizaciones de productores vinculados en Alianzas. Esto les ha permitido adoptar políticas, estrategias e instrumentos corporativos explícitos para atender los esquemas de Alianzas y, en general, a los pequeños proveedores de fruto. Con esta estructura se logra, entre otras cosas, fomentar espacios de encuentro, información y negociación con las organizaciones de productores sobre el desarrollo de la alianza (comités directivos y/o fiduciarios, etcétera).



Las empresas que quieran desarrollar Alianzas Productivas deben suscribir contratos de suministro de fruta donde sean explícitos los factores que definen el precio (% de liquidación, descuentos por asistencia técnica, transporte y otros servicios) y realizar su difusión amplia, clara y transparente. Sería además muy estimulante si divulgaran la información individual de los resultados productivos y de calidad del fruto para generar acciones de mejoramiento y de sana competencia entre los productores y entre las organizaciones de productores.

## A los organismos de cooperación y gobiernos locales y regionales

Los recursos y acompañamiento de estas entidades han sido un gran apoyo para las Alianzas y se recomienda que lo sigan ofreciendo cuando los modelos a desarrollar cumplan con los lineamientos de un Negocio Inclusivo expuestos en este estudio. Debe haber especial énfasis en otorgar recursos para el fortalecimiento y asesoría socio-empresarial de las organizaciones de productores que les permita contar con un acompañamiento a más largo plazo. También sería importante propender por homologar los requisitos y procedimientos para el acceso a los recursos



## Al gobierno nacional

El Gobierno Nacional ha tenido un papel preponderante en el desarrollo de las Alianzas Productivas por sus políticas agrícolas y los incentivos que otorga mediante créditos asociativos para la instalación de los cultivos.

Con el fin de ser más efectivos, se recomienda entregar los incentivos del Gobierno a aquellos modelos que cumplan con los lineamientos de un Negocio Inclusivo, expuestos en este estudio, y buscar mecanismos de retorno de los incentivos no reembolsables para el fortalecimiento de las mismas Alianzas (fondos de reinversión), de manera que se asegure la sostenibilidad del modelo.

## Al sistema financiero

Los recursos reembolsables que han permitido el desarrollo de las Alianzas provienen del sistema financiero, por lo que su participación ha sido fundamental. Para hacer más efectivos los servicios financieros, se deben simplificar y agilizar los trámites de la aprobación y de los desembolsos de los créditos, ajustar los plazos y los montos de los reembolsos, de acuerdo con el flujo real de ingresos del cultivo (producción, precio, etc.), capacitar a los analistas de crédito en la economía del cultivo y revisar los costos administrativos relacionados con el crédito (Fondo Agropecuario de Garantías, Fiduciaria, etcétera).



## Consultores

María Clara Rodríguez Raga

Ana Carrizosa Umaña

Gustavo Reyes Schloss

Juan Carlos Giraldo Saavedra

José Guillermo Noppe Pulido (q.e.p.d)

Sergio Rengifo Caicedo

Junio 2010

Bogotá D.C. - Colombia.



**Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite**

Carrera 10A No 69A - 44 PBX: (5 - 1) 313 86 00 - FAX: (5 - 1) 211 3508

Bogotá D.C. - Colombia [www.fedepalma.org](http://www.fedepalma.org)