

La palma de aceite: un caso exitoso de desarrollo empresarial en Colombia

The oil palm: a successful case of business development in Colombia

Nelson Augusto López 1

RESUMEN

La palma de aceite es un caso exitoso de desarrollo empresarial en Colombia, a la luz de su desempeño en los últimos diez años. El presente estudio busca identificar los factores institucionales que han sido determinantes para el éxito de esta oleaginosa. En tal sentido, el estudio examina la estructura organizativa gremial y empresarial y sus características, la apropiación del conocimiento básico y aplicado, el desarrollo de los mercados, las relaciones con el Estado, el recurso humano, las estrategias frente a la inseguridad y el manejo del medio ambiente. En la primera parte, la investigación establece cuatro etapas evolutivas en el desarrollo de la palmicultura nacional: embrionaria, despegue, auge e internacionalización. Luego, el estudio se concentra en ésta última etapa, analizando la organización gremial y las empresas. Una de las principales conclusiones del estudio establece que el desempeño exitoso de la palma de aceite se ha edificado, en la última década, sobre la base de una visión estratégica, con una perspectiva internacional, cristalizada en un *sistema organizacional especializado*. Tal sistema ha propiciado, en la práctica, un esquema efectivo de cumplimiento de normas y objetivos comunes, eficiencia empresarial y gremial, un mayor grado de cooperación, control social, cohesión y fortalecimiento gremial, y la legitimación social de la actividad. La nueva institucionalidad de la palma de aceite, fruto de un proceso de aprendizaje, ha permitido afrontar en mejores condiciones los retos y oportunidades de la globalización y la apertura económica.

SUMMARY

The oil palm is a successful case of business development in Colombia, in the light of its performance in the past ten years. The purpose of this study is to identify the institutional factors which have been determinant for the success of this oilseed. In this sense, the study examines the guild and business organizational structure and its characteristics, the appropriation of the basic and applied knowledge, the development of the markets, the relations with the State, the human resource, the strategies as far as insecurity and the handling of the environment. In the first part, the investigation establishes four evolutionary stages in the development of national palm growing: embryonic, take-off, summit and internationalization. Afterwards, the study concentrates on this last stage, analyzing the guild organization and the companies. One of the main conclusions of the study establishes that the successful performance of the oil palm has been constructed, in the past decade, on the basis of a strategic vision, with an international perspective, crystallized in a *specialized organizational system*. In the practice, such a system has propitiated an effective plan for fulfilling common standards and objectives, business and guild efficiency, a greater degree of cooperation, social control, cohesion and guild strengthening and the social legitimization of the activity. The new institutionality of oil palm, the fruit of a learning process, has allowed facing the challenges and opportunities of the globalization and economic opening under better conditions.

Palabras claves: Palma de aceite. Organización gremial, Competitividad.

1 Investigador del CEGA. Carrera 9 No. 123-90, Teléfono 637 0453, e-mail: nlopez@mail.cega.org.co. Bogotá, D.C., Colombia.

INTRODUCCIÓN

El mundo ha enfrentado cambios profundos a partir de la globalización. Los efectos de estos cambios han traído consigo grandes transformaciones en las economías nacionales y nuevos desafíos a nivel de competitividad y participación en los mercados. Su impacto ha sido diferenciado en los países en desarrollo. En cada uno de estos países, las respuestas de las empresas han sido variadas; mientras que algunas no pudieron adecuar sus esquemas empresariales a los nuevos retos y quedaron relegadas o desaparecieron, otras han logrado adaptarse.

En Colombia, la palma de aceite es un caso exitoso de desarrollo empresarial a la luz de su desempeño en los últimos diez años. Sin embargo, tanto el caso de la palma de aceite como de otras actividades agrícolas no han sido evaluados desde una óptica institucional. En general, la explicación del éxito o el fracaso, tanto de casos nacionales como internacionales, se ha centrado en el papel del Estado, la estabilidad macroeconómica y en las políticas sectoriales en materia de tecnología y comercio, con una escasa incorporación de elementos institucionales.

CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal del estudio fue la identificación de los factores institucionales que han sido decisivos en el éxito de la palma de aceite. En tal sentido se examina la organización gremial y empresarial, la apropiación del conocimiento básico y aplicado, el desarrollo de los mercados, las relaciones con el Estado, el recurso humano y laboral, las estrategias frente a la inseguridad y el manejo del medio ambiente.

Como criterios de éxito se consideraron: a) Un desempeño económico positivo, con base en una rentabilidad igual o superior al costo de oportunidad, b) El posicionamiento en los mercados, c) La contribución al mejoramiento del nivel de vida de la población, y c) La gestión ambiental para la preservación de los recursos naturales.

Desde el punto de vista metodológico, el desarrollo de la investigación comprendió una revisión bibliográfica, la aplicación de 22 encuestas a profundidad y 25 encuestas simplificadas a empresas de palma de aceite localizadas en las cuatro zonas productoras, y siete entrevistas en instancias de Fedepalma.

MARCO CONCEPTUAL

Las instituciones y el desempeño económico

El marco teórico general del nuevo institucionalismo económico considera instituciones a los organismos públicos y privados, así como las reglas de juego formales e informales que facilitan el intercambio económico y político en una sociedad. Las reglas de juego formales se refieren a constituciones, leyes, estatutos, reglamentos, contratos, normas, etcétera. Las reglas de juego informales comprenden comportamientos culturales, costumbres, códigos de conducta y normas no escritas que se dan dentro de una sociedad u organización económica y política.

Otro elemento clave en el enfoque neoinstitucionalista son las organizaciones, es decir, los jugadores, conformadas por individuos que se unen para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones económicas, como es el caso de las empresas, buscan maximizar sus ganancias. North (1995) destaca que las instituciones son fundamentales para reducir la incertidumbre y resolver los problemas de coordinación y producción, según la motivación de los jugadores (en función de la utilidad), la complejidad del medio y la habilidad de los jugadores para descifrarlo y ordenarlo.

Para algunos estudiosos de la competitividad de las naciones, como Porter (1999), ésta no depende exclusivamente de fenómenos macroeconómicos (tipos de cambio, tasas de interés, déficit público), sino de la productividad, la cual,

a su vez, depende de la capacidad de las empresas. En Colombia, un estudio realizado por Jaramillo (1997) sobre la conducta de algunos empresarios industriales frente a la apertura, sugiere que no es adecuado hablar del impacto de este proceso al margen de la actividad empresarial misma.

Dinámica de la palma de aceite

El país producía 3000 toneladas de materia prima oleaginosa de palma en 1962. En 1999, la producción de aceite de palma crudo llegó a cerca de 500 mil toneladas. Desde mediados de la década de 1990, se ha venido consolidado como un sector agrícola exportador.

La participación de la palma de aceite en el valor de la producción agropecuaria ha venido incrementándose, al pasar de 3,7% en 1994 a 4,2% en 1998. En ese mismo lapso, la participación en el valor de la producción agrícola se elevó de 5,9 a 7,1% (Tabla 1).

RESULTADOS

Etapas evolutivas

En la evolución de la palma de aceite se identifican cuatro etapas:

- a) *Etapa embrionaria*, abarca el período 1925-1960. En su transcurso aparecen en el país los primeros conocimientos e información sobre la palma de aceite, se identifican zonas potenciales y se introducen los primeros materiales de siembra.
- b) *Etapa de despegue*, cubre el período 1961-1975. Se caracteriza por el dinámico papel de

la cooperación técnica y económica internacional; las políticas de apoyo gubernamentales, el apadrinamiento institucional de la palma de aceite a cargo del IFA (Instituto de Fomento Algodonero), la creación de mecanismos de riesgo compartido entre empresarios y gobiernos como lo fueron las sociedades de responsabilidad limitada, el inicio de proyectos productivos pioneros y la creación de Fedepalma.

- c) *Etapa de auge*, comprende el período 1976-1988. En ella se mantiene una política sectorial favorable. La expansión de la palma de aceite conduce a una reorientación de las políticas gremiales, que centran sus objetivos en la investigación y la divulgación tecnológicas. Al tiempo, se inician, de una manera más formal, los contactos con organismos internacionales en el campo científico y tecnológico.
- d) *Etapa de internacionalización*, cubre la década de 1990 y se destaca por la reducción del apoyo estatal, la exposición a la competencia externa, la intensificación de la inseguridad, la renovación de la visión del negocio, una reestructuración institucional profunda y el posicionamiento en los mercados.

Modernización de la organización gremial

Un fuerte descenso de los precios en el mercado internacional, el incremento de la producción interna y el aumento del contrabando se conjugaron para provocar una grave crisis en la comercialización de la palma de aceite en 1989. Además, en ese momento se vislumbraba el proceso de apertura económica, que en la práctica significaba la liberación del comercio de los productos agrícolas.

Tabla 1. Participación de la palma de aceite en el valor de la producción agropecuaria.

(%)	1994	1995	1996	1997	1998
En cultivos permanentes	11,2	12	12	12,8	12,4
En la producción agrícola	5,9	6,4	6,8	7,3	7,1
En la producción agropecuaria	3,7	4	4,1	4,4	4,2

Fuente. Ministerio de Agricultura. Fedepalma.

Renovación de la visión

Frente a la crisis, a los productores de palma de aceite les quedaba difícil tomar la decisión de abandonar la actividad, dado su carácter permanente. En esas circunstancias, el gremio hizo una

elección: cambió su visión tradicional del negocio por otra orientada hacia los mercados externos.

En el marco de la apertura de la economía, el gremio gestionó apoyos en beneficio de su estrategia genérica de modernización institucional, lo cual refleja una conducta menos oportunista (*"Hold up"*). No obstante, las ayudas gubernamentales para el sector disminuyeron ostensiblemente. El ESP Total (Equivalente de Subsidio al Productor), que incluye el API (Apoyo al Precio Interno), las transferencias por gasto público en investigación, comercialización y adecuación de tierras y las exoneraciones tributarias, descendió de US\$69,5 a -US\$18 millones entre 1990 y 1998, según un estudio elaborado por CEGA (1999) para la CAN (Comunidad Andina de Naciones) (Fig. 1).

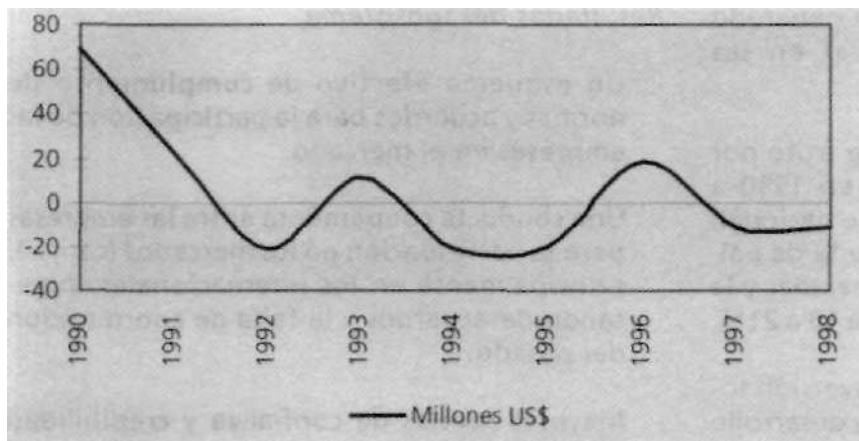


Figura 1. ESP Total en la palma de aceite en Colombia.

Fuente: Sistema de indicadores de apoyo al sector agropecuario. CEGA - Comunidad Andina de Naciones.

Un sistema organizacional competitivo

Fedepalma aplicó *"benchmarking"* al modelo de organización gremial de Asocaña que era conocido como un caso exitoso de agricultura empresarial. Pero aplicar *"benchmarking"* no es sólo copiar métodos, organizaciones y estrategias, también requiere un enfoque que oriente los propósitos de cambio.

Con un enfoque del negocio hacia las exportaciones, el gremio adoptó un esquema de organización con una estructura plana y especializada compuesta por Fedepalma, como unidad operativa de acción gremial; Cenipalma

(Centro de Investigación en Palma de Aceite) encargado de la investigación, y la Comercializadora Internacional, C.I. Acepalma S.A., como unidad operativa de la comercialización.

La visión de cálculo del gremio también se hace explícita en el interés de promover la creación de instrumentos parafiscales como el Fondo de Fomento Palmero y el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmite, el Aceite de Palma y sus Fracciones (FEP) que sirvieran para materializar la nueva visión estratégica y con lo cuales se completa el sistema organizacional. Dos subsistemas cumplen papel determinante: el de conocimiento básico y aplicado y el de mercados.

Subsistema de conocimiento básico y aplicado:

Las interrelaciones del subsistema se sintetizan así:

Las empresas aportan, retienen y consignan a Fedepalma la cuota de fomento, participan en la orientación y evaluación de los programas de investigación y se benefician de sus resultados.

Fedepalma recauda la cuota, administra el Fondo de Fomento Palmero y recibe recursos económicos en contraprestación.

El Fondo de Fomento Palmero es una cuenta especial para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Palmero, la cual es una contribución obligatoria de carácter parafiscal y tiene como finalidad la realización de programas en beneficio del sector.

Cenipalma se encarga de los programas de investigación, capacitación, divulgación y promoción de tecnologías y capta recursos del fondo (Fig. 2).

Resultados del subsistema

- Desde la óptica institucional, el subsistema ha proporcionado unas reglas de juego claras que han inducido mayores niveles de confianza y credibilidad en Cenipalma, y cooperación en-

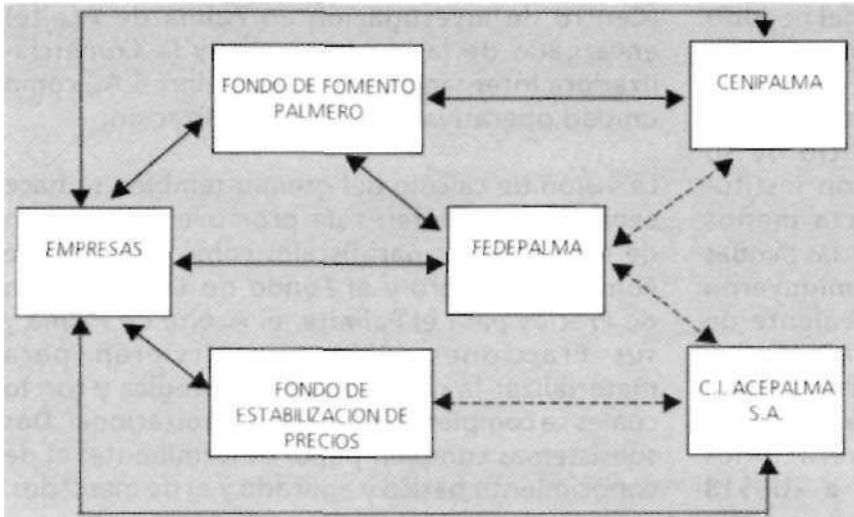


Figura 2. Sistema organizacional de la palma de aceite.
Fuente: CEGA.

Fedepalma ejerce la administración del FEP y en compensación recibe recursos económicos.

El FEP es una cuenta sin personería jurídica incorporada al Fondo de Fomento Palmero, para el manejo de los recursos de las operaciones de estabilización. El fondo busca optimizar el promedio del precio de venta en los mercados interno y de exportación.

C.I. Acepalma S. A. promueve, organiza y realiza las exportaciones.

tre las empresas. Así mismo, se ha generado un alto grado de control social en las actividades del Centro.

- El rendimiento de la producción de fruto por hectárea pasó de 13,4 toneladas en 1990 a 18,9 toneladas en 1999, en promedio nacional; mientras que el rendimiento de aceite de palma crudo aumentó de 2,5 a 3,9 toneladas y la tasa de extracción de aceite subió de 18 a 21 %.
- Durante el período 1991-1999, la inversión total en actividades de investigación y desarrollo realizadas por, o con la participación de, Cenipalma, ascendió a \$21.876 millones (pesos constantes de 1999), según conclusiones de una evaluación realizada por CEGA (2000).
- El cambio técnico generó un aumento del excedente económico de los productores por valor de 319669 millones de pesos (pesos de 1999), equivalentes a US\$182 millones, entre 1991 y 1999, según los cálculos de CEGA (2000).

Subsistema de mercados:

Las interrelaciones del subsistema se resumen así.

- Las empresas de palma de aceite retienen cesiones, reciben compensaciones de estabilización y disponen de señales adicionales de mercado.

Resultados del subsistema

- Un esquema efectivo de cumplimiento de normas y acuerdos para la participación de las empresas en el mercado.
- Una conducta cooperadora entre las empresas para la participación en los mercados (canjes), principalmente en los internacionales, superando desacuerdos y la falta de coordinación del pasado.
- Mayores niveles de confianza y credibilidad en la Comercializadora Internacional, la cual registraba una cifra significativa de 134 socios en 1998.
- Aumento del poder de negociación de los productores con la industria, aspecto que ha redundado en un mayor nivel de concertación para la fijación de precios.
- Las exportaciones de los productos de la agroindustria de la palma de aceite aumentaron de 30423 toneladas en 1995 a 124.382 toneladas en 1999; mientras que su valor ascendió de US\$17,96 millones a US\$58,1 millones.
- Las exportaciones de aceite de palma crudo por parte de la C.I. Acepalma S.A. aumentaron de 12.496 toneladas en 1995 a 68807 toneladas en 1999.

Costos de transacción

La calidad de las instituciones y de sus normas se traducen en una determinada calidad del funcionamiento de las organizaciones económicas que se mide por el nivel de los costos de transacción (Villarreal 1998). Las organizaciones eficientes tienen unos costos de transacción bajos. Aunque en este estudio no se hace una evaluación cuantitativa de esos costos, se considera que el éxito alcanzado refleja unos costos de transacción competitivos, definidos así:

$$CT = CTOrg + CF = CC$$

Donde:

CT = Costos totales

CTOrg = Costos de transformación de la organización gremial

CF = Costos de los factores (conocimiento básico y aplicado y mercados)

CC = Costos competitivos.

Transformación y gestión empresarial

Tipos de organización

La forma de propiedad predominante en las empresas palmicultoras es la sociedad anónima, así se pudo establecer en el 64% de los casos. Le sigue el grupo familiar con 24%, en el cual algu-

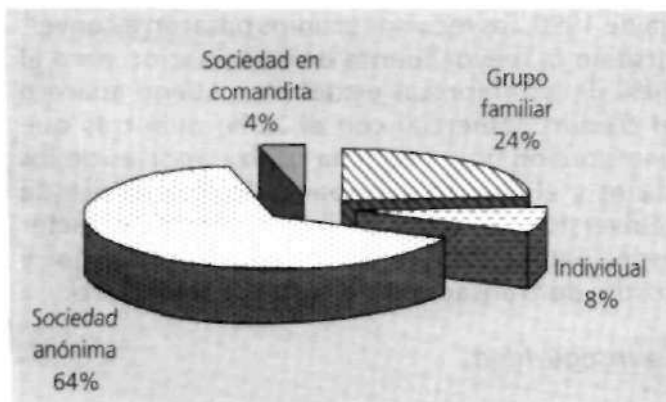


Figura 3. Organización empresarial.

Fuente: CEGA, Encuesta a empresas de palma.

nas están constituidas como sociedades anónimas, y la propiedad individual, con el 8,0% (Fig. 3)

Uno de los aspectos observados es el efecto negativo del excesivo vínculo familiar en el manejo de las empresas, que dificulta la incorporación de innovaciones y ajustes para modernizar el negocio, debido a la existencia de criterios subjetivos en la toma de decisiones. En empresas con más visión de futuro del negocio, esta tendencia parece estar cambiando con la inclusión de personas externas en las juntas directivas.

Nivel profesional de los administradores

En las empresas de palma de aceite se observa un alto nivel de formación profesional en las personas encargadas de la administración, lo cual ha garantizado un manejo eficiente del negocio. El 40% de los administradores de las empresas de palma de aceite son profesionales en el área de Ciencias Agropecuarias, 24% en Ingeniería Química, 20% en Administración de Empresas, 12% en economía y 4.0% en otras disciplinas, como la Ingeniería Industrial.

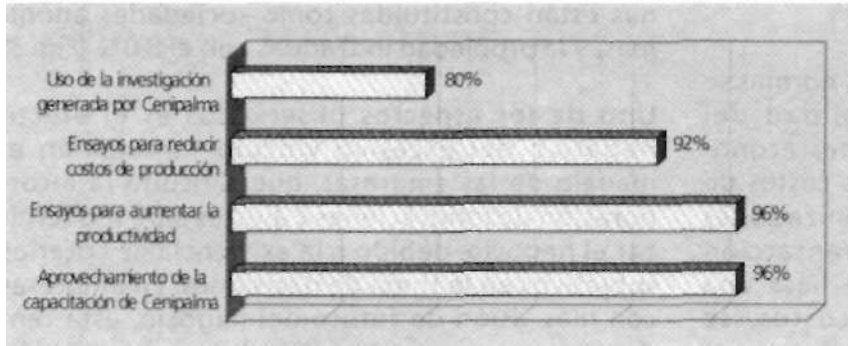
Todos han sido formados en la actividad y poseen una experiencia en la misma que, en el 72% de los casos, está por encima de los 10 años. También se encontró que la mano de obra calificada aumentó 64% en los últimos cinco años.

Cambio técnico

La dinámica del desarrollo tecnológico es una característica constante de la palma de aceite en la última década. El 92% de las empresas entrevistadas realiza ensayos en las plantaciones para reducir costos de producción y el 96% adelanta cambios tecnológicos tendientes a mejorar la productividad.

El 80% de las empresas entrevistadas conoce y aplica los resultados de los programas de investigación de Cenipalma; mientras que el 96% se beneficia de las actividades de capacitación y de los materiales escritos e información de carácter tecnológico que divulga el Centro (Fig. 4).

Así mismo, todas las empresas reconocen la eficacia de los Comités Asesores Regionales Agro-



Fuente: CEGA, encuestas a empresas de palma de aceite.

nómicos y de Plantas Extractoras, creados por el Centro, que han servido como escenarios para el intercambio de información y experiencias en materia tecnológica, de discusión de resultados de las investigaciones y de priorización de los temas a investigar, entre otros aspectos.

Por otra parte, en las empresas de palma de aceite la información ha adquirido un gran valor estratégico para mejorar la competitividad y su posicionamiento en los mercados. De las 25 empresas estudiadas, todas cuentan con equipos de sistemas de computación y el 71 % manifestó disponer de programas de software especializado.

Comercialización

Para la venta de la producción de fruto de palma, las empresas establecen contactos con las plantas extractoras localizadas en su zona de influencia. Las relaciones entre proveedor y extractoras se dan en un contexto de cooperación vertical, por medio de relaciones contractuales con un alto grado de informalidad, en los que generalmente se acuerdan cantidades de fruto, calidad y fechas de entrega.

El 79% de las empresas entrevistadas utiliza contratos informales individuales para la venta del fruto de palma, consistentes en acuerdos de palabra o de hecho, cartas de compromiso y órdenes de compra que son documentos sin la rigurosidad de las normas legales.

La cooperación vertical ofrece ventajas a los proveedores, como: a) asegurar la venta del producto mediante de un compromiso previo y reducción de los riesgos del mercado, b) disponer de

señales más claras para la negociación del producto, c) beneficiarse de bonificaciones por calidad, y d) recibir anticipos de pago en efectivo o en especie (insumos).

A su vez, las extractoras se benefician por: a) mayor utilización de la capacidad instalada de procesamiento, b) reducción de los costos fijos por un uso eficiente de la infraestructura, la coordinación en los suministros y la concentración

de los proveedores alrededor de las extractoras, y c) evita los riesgos del mercado y garantiza una mejor calidad de la materia prima.

Los contratos de suministro entre las plantas extractoras y las industrias consisten en órdenes de compra, con algún grado de informalidad, que contienen volúmenes, precio (aquí los precios son mensuales, contrario al precio al día en los mercados internacionales), calidades y condiciones de entrega, entre otros aspectos.

En las empresas productoras de palma de aceite son usuales los canjes cuando alguna de ellas no puede colocar oportunamente sus cupos de exportación en los puertos, debido a los altos costos del transporte terrestre. Éstas, a su vez, se responsabilizan de cubrir el mercado interno de las empresas que las relevaron en los compromisos de exportación.

Financiamiento

El estudio halló que, desde mediados de la década de 1990, los recursos propios pasaron a convertirse en la mayor fuente de financiación para el 74% de las empresas estudiadas. Luego aparece el crédito comercial con el 22%; mientras que una porción muy pequeña utiliza aportes de los socios y el crédito extrabancario. La política de reinversión, en lugar de inversiones de carácter especulativo, ha permitido reducir los riesgos y costos de transacción del sistema financiero.

La inseguridad

El 92% de las empresas señaló el ausentismo de los propietarios y la reducción de la inversión

como los principales efectos de la inseguridad. Los costos de producción podrían disminuir 9,0%, en promedio nacional, si mejoran las condiciones de seguridad. Pero el efecto es diferenciado en las zonas productoras y coincide, correlativamente, con estimaciones sobre los costos por inseguridad de LMC International (1999) (Tabla 2):

Tabla 2. Seguridad y costos

Zona	1. Reducción de costos si mejora su seguridad (%)	2. Costos por inseguridad (US\$/Ton)
Central	14,3	26
Oriental	9	10
Occidental	4	7
Norte	no especifica	18
Promedio nacional	9	15

Fuente: 1. Cega, encuestas a empresas de palma de aceite.
2. LMC International - Fedepalma.

Las estrategias que han desarrollado las empresas de palma de aceite para afrontar la inseguridad se pueden agrupar en:

a) Ajustes administrativos

Las estrategias administrativas implementadas por las empresas palmeras para mejorar las condiciones de seguridad son de carácter preventivo y consisten en: i) Administración delegada en las plantaciones y extractoras, utilizada en el 96% de las empresas entrevistadas; ii) Mejoramiento de los medios de comunicación con la incorporación de instrumentos electrónicos, en el 92% de los casos, y iii) Incremento de las medidas de seguridad, según el 84% de las empresas.

b) Arreglos sociales

Estos arreglos corresponden a inversión social en las zonas de influencia de las empresas, donde la presencia del Estado es mínima. Con ello se construye capital social que produce dos tipos de rentabilidad: a) solidaridad social, que contribuiría a atenuar la presión de los actores que generan inseguridad, y b) compensación económica.

Pecaut, citado por Bernal (1988), considera que "donde han existido verdaderas tradiciones de

organización sindical o campesina ha sido más difícil el asentamiento de actores políticos, como la guerrilla". En el caso de la palma de aceite se trata de un reconocimiento social que, incluso, ha desestimulado la creación o el avance de los sindicatos tradicionales. La compensación económica se produce en la medida en que se reducen los costos de transacción y los derechos de propiedad se tornan menos vulnerables a la acción de grupos al margen de la ley.

En la organización administrativa de las empresas se observan estructuras especializadas en la atención y bienestar social, encargadas de programas o actividades puntuales en salud, vivienda, educación, recreación y deportes, acueducto, alcantarillado, electrificación, infraestructura vial y de riego, mantenimiento y dotación de escuelas y colegios. Sin embargo, ello no corresponde a la aplicación de una política gremial, como ha sucedido en materia de desarrollo tecnológico y de mercados, sino que se trata de esfuerzos individuales.

Aspectos laborales

Aunque la forma de contratación laboral predominante es individual, se observa cierta tendencia a contratar con empresas asociativas o cooperativas de trabajo asociado, particularmente en la Zona Central. El 29% de las empresas encuestadas utiliza empresas asociativas, mientras que el 17% vincula cooperativas a las labores del cultivo.

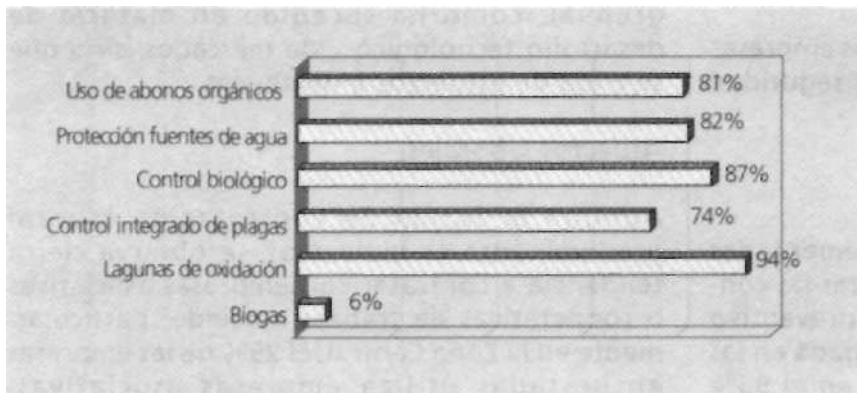
Además, se ha venido adoptando la modalidad de "outsourcing" en las empresas de palma de aceite, que consiste en la sustitución de mano de obra y de servicios, que eran asumidos directamente por las empresas, por contratos con cooperativas o empresas asociativas de trabajadores.

La investigación pudo constatar la existencia de una variedad de incentivos dirigidos a trabajadores y funcionarios de las empresas de palma de aceite, basados en criterios como: rendimiento, calidad del trabajo, cumplimiento y compromiso con la empresa, cooperación, inventiva, iniciativa y relaciones interpersonales, entre otros.

Manejo ambiental

Las prácticas de manejo ambiental han venido incrementándose en las empresas palmeras en los últimos años, en el contexto de la política gremial de proteger y optimizar el uso racional de los recursos naturales.

Más del 80% de las empresas estudiadas realiza prácticas de uso de desechos y protección de fuentes de agua. Así mismo, se pudo establecer la práctica generalizada del control biológico e integrado de plagas. El tratamiento de los residuos líquidos es una de las prácticas más difundidas, el 94% de las plantaciones cuenta con lagunas de oxidación y el 6,0% dispone de biodigestores. Incluso existen empresas que utilizan los residuos como fuente de combustible (Fig. 3).



Fuente. CEGA, encuestas a empresas de palma de aceite

Afiliación a Fedepalma

El 88% de las empresas encuestadas están afiliadas a Fedepalma. En general, el número de afiliados al gremio ha venido creciendo y pasó de 115 en 1991 a 175 en 1999. De estos últimos, 168 reportan cultivos y 38 corresponden a plantas de beneficio, según registros de Fedepalma. El aumento del número de empresas afiliadas a Fedepalma en la última década, denota una mayor confianza y credibilidad en las políticas y orientación gremiales.

Indicadores de productividad y rentabilidad

Las empresas encuestadas registran, en promedio, índices de productividad por encima de los niveles que registra Fedepalma. Mientras que la producción de fruto por hectárea al año, identificada en el presente estudio, alcanza 22,8 toneladas, en promedio, los reportes del gremio la sitúan en 17 toneladas. Otro tanto sucede con la producción de aceite crudo (Tabla 3).

En lo relativo a la rentabilidad, el 92% de las empresas entrevistadas manifestó haber registrado ganancias provenientes de la actividad de la palma de aceite, en 1998. A su vez, el 61% de las empresas informó que las ganancias reportadas fueron más altas que si la inversión se hubiese hecho en depósitos bancarios, en ese mismo año.

Los costos de transacción para las empresas palmicultoras también han sido competitivos y podrían definirse así:

$$CT = Ctemp + CF = CC$$

donde: CT = Costos Totales,

Ctemp = Costos de transformación de las empresas,

CF = Costos de los factores (servicios tecnológicos y de mercados)

CC = Costos Competitivos.

Tabla 3. Niveles de productividad.

Zona	Fruto/ha/año		Aceite/ha/año	
	Según encuestas	Según Fedepalma	Según encuestas	Según Fedepalma
Zona Centro	22,9	18,2	4,9	3,5
Zona Oriental	19,8	14,8	4,2	3,2
Zona Occidental	23,5	15,8	4,7	3,4
Zona Norte	25	18,7	4,7	3,7
Promedio nacional	22,8	16,9	4,6	3,4

Fuente: Cega. Fedepalma.

CONCLUSIONES

El éxito de la palma de aceite se ha edificado sobre la base de una organización gremial sistémica con componentes especializados, la cual ha permitido afrontar las dificultades del entorno económico y político, aprovechar las oportunidades del mercado y responder a los retos de la apertura económica.

La organización es el resultado de un proceso de aprendizaje, de ensayos y errores, de superación de éstos y de ganancia en competitividad. No es, pues, producto de arreglos improvisados, sino el resultado de una visión de cálculo.

La organización así concebida ha propiciado un esquema efectivo de cumplimiento de normas, una mayor cooperación entre las empresas, el fortalecimiento del capital social, unas relaciones menos especulativas con el Estado y representatividad y liderazgo institucional, lo cual ha permitido una disminución de los costos de transacción.

Las empresas, al tiempo que se han transformado para estar a tono con la nueva visión del negocio, han sido favorecidas con una oferta de servicios en tecnologías, capacitación, acceso a avances tecnológicos de otros países, información y señales de mercado para la toma de decisiones de venta.

Al plantear el sistema organizacional como el principal soporte del éxito de la palmicultura colombiana, no se pretende caer en el extremo del absolutismo explicativo, pues han existido políticas favorables del Estado que la han beneficiado y una considerable inversión privada que han sido claves en el desarrollo de la actividad. Sin embargo, el desempeño exitoso que se observa en la actualidad, no hubiese sido posible sin una organización gremial y empresarial moderna y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL CASTILLO, F. 1998. Poder y crisis institucional en el campo colombiano, Misión Rural-IICA, Volumen 6. Bogotá.
- CEGA. 1999. Sistema de Indicadores de apoyo a la agricultura andina, Informe Final de Colombia; estudio elaborado para la Comunidad Andina de Naciones. CEGA, Santafé de Bogotá.
- CEGA. 2000. Evaluación del costo-beneficio de la investigación y transferencia de tecnología en la agroindustria de la palma de aceite, estudio elaborado para Cempalma. CEGA, Santafé de Bogotá
- FEDEPALMA. Informes de labores, período 1985-1999. Fedepalma, Bogotá.
- INDUSTRIAL AGRARIA LA PALMA S.A., Indupalma, Informes, Bogotá, 1999.
- JARAMILLO, A. 1997. El lado oculto de la apertura: la conducta de los empresarios. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (Colombia), No. 51.
- LMC International. (Landells Mills Commodities). 1999. Estudio comparativo de costos de producción para la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. Estudio elaborado para Fedepalma. LMC International, Santafé de Bogotá.
- NORTH, D. 1995. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.
- OSPINA B., M.L.; OCHOA J. D. 1998. La Palma Africana en Colombia. Apuntes y memorias. Vol. 1 y 2. Fedepalma, Santafé de Bogotá.
- PORTER, E. M. 1999. Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones, Ediciones Deusto S.A., Bilbao, España.
- ROLDAN LUNA, D. 1998. Competitividad de la cadena de oleaginosas, aceites y grasas vegetales y animales: aspectos relevantes del diagnóstico, IICA-Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Santafé de Bogotá.
- VILLARREAL, R. 1998. Hacia una nueva economía institucional de mercado: institucional y participativa. Editorial Castillo,