

Criterios de administración de negocios en plantaciones altamente eficientes y rentables*

Criteria of Business Administration and Organization of Highly Efficient and Profitable Plantations

CITACIÓN: Upasena, S. (2016). Criterios de administración de negocios en plantaciones altamente eficientes y rentables. *Palmas*, 37(Especial Tomo II), pp. 292-297.

PALABRAS CLAVE: productividad, rendimiento, Goodhope.

KEYWORDS: Productivity, yields, Goodhope.

*Artículo editado por Fedepalma a partir de la grabación de video y la presentación en PowerPoint.



SANJAYA UPASENA

Director/ Jefe de Operaciones, PT
Agro Harapan Lestari. Director/Chief
Operating Officer, PT Agro Harapan
Lestari
sanjayau@goodhope-id.com

Resumen

Goodhope Asia Holdings Ltd., constituida en Singapur, es una compañía *holding* que cuenta con inversiones en plantaciones de palma de aceite y fábricas de ingredientes alimenticios alrededor del sudeste asiático. Goodhope es una filial que pertenece completamente a Carson Cumberbatch PLC, un conglomerado de Sri Lanka que tiene intereses en diferentes tipos de negocios regionalizados que incluyen plantaciones, aceites y grasas, bebidas, propiedades y desarrollo de bienes raíces, inversiones, servicios financieros y lugares de descanso. El Grupo Carsons cuenta con una trayectoria en el negocio de las plantaciones que tuvo su inicio a finales del siglo XIX, y tiene el conocimiento de base y el soporte financiero que a su vez aportan la fuerza y la sostenibilidad necesarias para impulsar sus negocios hacia el futuro en plantaciones, aceites y grasas. El grupo Goodhope incursionó en Indonesia en 1996 al adquirir PT Agro Indomas en el centro de Kalimantan; con un banco de tierras de 15.000 hectáreas ha crecido, y hoy día tiene más de 150.000 ha del banco de tierras de Indonesia y Malasia, de las cuales ya han sido desarrolladas más de 80.000 ha.

Con el tiempo, Goodhope ha creado una buena reputación por su pericia en el desarrollo y manejo de las plantaciones, y ha adquirido mayor conocimiento, lo que la ha convertido en una de las compañías líderes en plantaciones de palma de aceite en Indonesia.

En años recientes, el grupo Goodhope amplió sus operaciones de negocio, incluyendo el refinamiento de aceite comestible y fábricas de grasas especializadas que cubren las necesidades de marcas reconocidas en más de 50 países para golosinas, panaderías e industrias de helados. El grupo también opera en TIC y sistemas de negocios, gerencia del proceso de negocios y ciertos segmentos de servicios administrados, los cuales impulsan las prioridades estratégicas y los objetivos del negocio. En la actualidad Goodhope tiene operaciones en cinco continentes y en la región del sudeste asiático contrata a más de 15.000 empleados, y continúa creciendo y expandiendo sus negocios.

Abstract

Goodhope Asia Holdings Ltd., incorporated in Singapore, is a holding company with investments in the oil palm plantations and food ingredients industries across South East Asia. Goodhope is a fully owned subsidiary of Carson Cumberbatch PLC, a Sri Lankan conglomerate with regionalized business interests ranging from plantations, oils & fats, beverage, property & real estate development, investments and financial services to leisure. The Carsons Group which has a history in the plantation business since the late 19th century has the inherent know-how and financial backing that lends strength and stability to propel its plantations, oils and fats business into the future. The Goodhope group, which entered Indonesia in 1996 by acquiring PT Agro Indomas in Central Kalimantan with a land bank of 15,000 hectares, has today grown to own over 150,000 hectares of land bank in Indonesia and Malaysia of which over 80,000 hectares has been developed.

Over the years Goodhope has developed a reputation for its expertise in plantation development and management and gained knowledge and know-how that has helped us become one of the leading companies in oil palm plantations in Indonesia.

In the last few years, the Goodhope Group has also expanded its business operations to encompass edible oil refining and specialty fats manufacturing facilities which cater to globally renowned brands in over 50 countries in the confectionery, bakery and ice cream industries. The group also operates ICT & business systems, business process management and management services segments which drive its strategic priorities and business objectives.

Today Goodhope has operations that span across five countries in the South East Asian region with an employee base of over 15,000 which continues to grow with business expansions.



Voy a hablar un poco sobre el Grupo Goodhope y los puntos clave que enfrenta el cultivo de palma de aceite en Indonesia y lo que hemos aprendido luego de haber estado 18 años en Indonesia. Este Grupo se constituyó en 2008; somos un jugador aguas arriba en la cadena, producimos aceite crudo de palma y aceite de palmiste en Indonesia. Sin embargo, en 2011 empezamos a trabajar en Malasia e India y nos hemos dedicado también a la industria de alimentos; tenemos 157 mil hectáreas de tierra, de las cuales 51 %, equivalentes a 80 mil hectáreas, están en etapa productiva, con una edad promedio de 7,3 años.

En agricultura comenzamos en el siglo XIX con inversiones en caucho y en té; obviamente la industria del té fue regionalizada en otras partes del mundo y como resultado de esto terminamos con ese negocio, pero seguimos teniendo plantaciones de caucho en Malasia, las cuales posteriormente pasaron a utilizarse en palmicultura. En 1996 llegamos a Indonesia con 1.200 hectáreas en una parte bastante remota de dicho país asiático, en donde éramos los únicos operadores; a partir de ese momento desarrollamos nuestras plantaciones y consolidamos todos nuestros activos en 2008, y en 2011 entramos en el segmento de aceites y grasas comestibles.

Indonesia es un país muy grande, que tiene diez millones de hectáreas de palma de aceite, especialmente en Sumatra, con 6,4 millones y en Kalimantan, la isla más grande de Indonesia en donde operamos, con 3,2 millones, y en Papúa Nueva Guinea, con 64 mil hectáreas, mientras que en Yaba, la isla más poblada de Indonesia, se tiene muy poca palma. También hay otras áreas en donde no se pudo sembrar la palma de aceite por tratarse de zonas más montañosas. De las diez millones de hectáreas sembradas en palma de aceite en Indonesia, 49 % es controlado por el sector privado, 44 % por pequeños palmicultores y 7 % de propiedad estatal. En términos de toneladas de racimos de frutos frescos, 47 % es producido por el sector privado, 9 % por el sector estatal y 34 % por los pequeños cultivadores; el problema que estamos teniendo en Indonesia es la importante proporción de la producción de pequeños cultivadores.

El crecimiento de la industria de palma de aceite en Indonesia es sumamente importante; a mediados de la década de 1980 fue de 100 mil hectáreas por año, a mediados de los años 90 fue de 200 mil, desde finales de los 90 hasta comienzos del nuevo siglo el crecimiento anual fue de 500 mil hectáreas, que equivale a la cantidad de hectáreas que tiene Colombia en un año. Después, a causa de la presión de las ONG, y del cumplimiento de los estándares de la certificación de sostenibilidad RSPO, la disponibilidad de la tierra comenzó a bajar porque ya no se tiene tanta tierra adecuada para desarrollar emprendimientos, pero de todas maneras el crecimiento entre 2003 y 2008 ha sido de aproximadamente 400 mil hectáreas al año. Indonesia todavía tiene de 12 a 16 millones de hectáreas que no están siendo utilizadas, creo que gran parte de estas hectáreas no pueden ser sembradas; así mismo, cerca de 14 millones de hectáreas están disponibles para ser sembradas en Kalimantan y en Papúa, no sé qué cantidad esté disponible para la siembra pero lo cierto es que hay tierra disponible.

En las estadísticas tenemos que 50 % de Indonesia está conformada por bosques, entonces es importante mencionar los desafíos que enfrenta la industria del aceite de palma en Indonesia; todos conocemos esto, el primero de ellos es una brecha en la productividad de la mano de obra, una falta de talento

local, salarios mínimos crecientes, muchas expectativas por parte de la comunidad local y problemas de manejo ambiental. Estas son algunos de los inconvenientes que afrontamos y a ello se suman la caída del precio del aceite de palma, la depreciación de las monedas, aumentos de los costos, reducción de los préstamos bancarios y también el cambio climático, esto es algo de lo que no hablábamos en el pasado.

En cuanto a la amplia brecha de productividad laboral, es importante mencionar que la mano de obra en donde operamos nunca antes había visto la operación de una plantación organizada, antes se dedicaban a la pesca y a otros cultivos, por lo cual no fue fácil implementar el sistema de plantación. En razón de ello tuvimos que traer gente de otras islas para que trabajaran, lo cual obviamente implicó altos costos, pues tuvimos que construir casas, hospitales, tener profesores, crear pueblos y llevar gente de las islas bien pobladas a Kalimantan, por ejemplo, el costo de la mano de obra en Indonesia es barato, según se dice; el salario mínimo es 10 dólares, pero recuerden que debemos incurrir en otros costos para poder llevar la cantidad necesaria de personas de las áreas más pobladas a las remotas y para mantenerlas allí tenemos que darles facilidades en el lugar en donde operamos. Actualmente no contamos con el talento que deseamos para operar las plantaciones, por lo cual tuvimos que traer mucha gente de Malasia para que nuestros sueños se convirtieran en realidad, y eso no es barato, en realidad es costoso. Como el talento local hay que traerlo de esas islas más desarrolladas, para ir a áreas remotas se debe pagar bien a los trabajadores, así que estamos hablando de un costo alto. En cuanto a las altas expectativas de las comunidades locales, enfrentamos el hecho de que el precio del aceite de palma sube y baja, y eso no significa que las expectativas de ellos vayan a bajar.

Los desafíos sin duda están relacionados con el manejo ambiental. Indonesia no es conocido solamente por razones ambientales, sean estas positivas o negativas; algunas de las compañías que han emprendido plantaciones no han hecho lo suficiente para proteger el ambiente y ello realmente ha afectado la industria en Indonesia y alrededor del mundo. Si bien es un pequeño número de jugadores con relación al tamaño de la industria de la palma de aceite, eso cuesta mucho,

no podemos indicar una cifra pero ciertamente cuesta mucho; ¿cuánto nos cuesta el cambio climático?

El precio del aceite de palma ha caído, se ha devaluado la moneda de Indonesia, yo espero que no llegue al cielo, pero se devalúa todos los días; estos son los costos laborales en Indonesia, todos los años han aumentado desde 2010 hasta hoy, más o menos 130 %; estos son costos laborales y son el salario mínimo establecido por el gobierno, lo que aumenta los costos y reduce los márgenes. Además, hemos escuchado hablar del impuesto a la exportación, esto no es nuevo para los jugadores aguas arriba o abajo de la cadena de la palma en Indonesia.

Respecto a los aprendizajes y factores de éxito que estamos logrando en Indonesia, lo primero que me gustaría recalcar es que la inversión en excelencia agronómica es para mejorar y mantener los rendimientos; tenemos que concentrarnos en la manera como podemos obtener los mejores rendimientos, mantenerlos, o sea que no es suficiente conseguir altos rendimientos, hay que asegurarse de que se mantengan.

El segundo factor son medios innovadores para controlar los costos principales; el número dos para nosotros es el fertilizante, el número uno es la mano de obra; nosotros tenemos, como dije antes, que crear pueblos, llevarles electricidad, eso es bien costoso; o sea que hay que manejar bien esos costos para ser rentables en este tipo de ambientes.

El tercer punto es la mecanización que hemos hecho hasta cierto punto y nuestra inversión en tecnología de información, y finalmente, el enfoque en la sostenibilidad, el desarrollo de los empleados en la participación y gestión ambiental; pensamos que esto úl-

timo es clave, pues si se ignora, entonces no va a ser la gran diferencia. En una plantación muy grande que tenemos, se establece el potencial de rendimiento con base en el suelo, material de siembra, además de muchos factores, y todos los años se compara el potencial de rendimiento con el real, y en tres años estuvimos por debajo de eso en tres a cinco toneladas, o sea que aquí hay una brecha, entonces analizamos cuál es la razón, y esta era la sequía de hace dos años, representando el impacto de la productividad en el 2014.

Otro aspecto por considerar es que en las áreas de operación dividimos las plantaciones en bloques de 30 hectáreas, utilizando el GPS tomamos el rendimiento real y el esperado, y vemos cómo estamos. Los gerentes tienen que recorrer todos los meses los bloques de hectáreas con problemas para ver qué es lo que pasa, si hay temas de inundación o de cosecha, y se revisa destaca al máximo el estado del cultivo.

También se ha gastado mucho tiempo y esfuerzo en el manejo integral de plagas, y no podemos resolver estos problemas solos, por eso debemos tener una mezcla, las trampas de feromonas para el control de *Rhynchophorus*, y de búhos, y establecer el control biológico para poder mantener a raya los insectos dañinos.

Con relación a los fertilizantes, anteriormente en Indonesia estábamos aplicando fertilizantes simples (urea, fósforo), pero ahora sabemos que es necesario cambiar por fertilizantes de baja liberación, o sea, fosfato y otros, y nos concentramos en compostaje; tenemos plantas de compostaje y usamos fertilizantes orgánicos, pero dada la presión sobre el margen hemos tenido que utilizar todo esto de manera más cuidadosa, y ahora, somos más cui-

dadosos para evitar bajos márgenes. Aplicamos 10 kilogramos por palma dos veces al año y, en algunas áreas, aplicamos una combinación con al menos 50 % de fertilizante inorgánico.

De otra parte, el uso de drones para las actividades de campo definitivamente no reemplaza el personal en campo, esto solamente ofrece información administrativa especialmente para aquellas compa-

La inversión en excelencia agronómica es para mejorar y mantener los rendimientos; tenemos que concentrarnos en la manera como podemos obtener los mejores rendimientos.

pañías que están ampliándose, es una herramienta muy importante y realmente agrega valor a las compañías. También se ha avanzado mecanizando la cosecha usando sistemas que ayudan a reducir la dependencia de la mano de obra y es mucho más económico, inclusive la mecanización para la aplicación de los racimos de fruta vacíos y el raquis. Anteriormente se usaba una carretilla, pero ahora usamos los tractores porque tienen que llegar hasta el extremo contrario; esto se aplica solamente en algunos sitios, ahí también hemos implementado otros esfuerzos de mecanización.

En cuanto a inversión en informática, siendo una compañía de esta naturaleza se ha invertido bastante en tecnología de la información; reduciendo problemas de captura de datos, problemas de reporte y análisis; ahora los gerentes tienen disponible la información necesaria para tomar las decisiones y saber si algo malo se está presentando en algún sitio de la plantación, y también se implementó una sección interna que se encarga de esto, con sistemas en línea en donde todo está vinculado, atado a un satélite, todo interconectado, tenemos mucha información a través de un centro de datos y ofrecemos mucha información, pero no solamente damos cifras sino que presentamos gráficas, y si los gerentes saben, por ejemplo, que algo aparece en rojo es que hay algún problema, entonces estamos ofreciendo estos sistemas de datos; y debo decirles que es un producto que hemos desarrollado internamente.

No sé cómo funciona esto en Colombia, pero en Indonesia y en Malasia desde las 5:30 de la mañana, cuando empiezan las labores hasta que se acaba el día, se administra una bitácora que el trabajador lleva en el bolsillo y todo queda registrado, luego por la tarde se recopila y se agrupa esta información. En el caso de la actividad de cosecha, se documenta todo lo que ocurre, luego todo esto va a la nómina, a diferentes niveles y toma un par de días procesar la nómina. Introdujimos una palabra clave en el sistema de la tarjeta de identidad de cada empleado que debe pasar manualmente por un escáner cuando entra a trabajar o realiza otras actividades, desapareciendo el registro en el papel solo con

Hacemos énfasis en la importancia de desarrollar nuestro talento; tenemos una academia para la excelencia que se llama *Goodhope Academy*, capacitamos en todos los niveles y cada año aceptamos 30 o 35 recién egresados.

este dispositivo manual y finalmente lo que tienen que hacer es descargar toda esta información en la oficina a través de una interfaz que carga todo a la nómina, o sea que al día siguiente ya tenemos la nómina lista, ese es el nivel al que hemos llegado en cuanto al uso de la tecnología de la información.

Lo anterior ha representado ahorros muy importantes en cuanto al número de supervisores; por ejemplo, ha disminuido el balance del campo para el conteo de racimos, porque sabemos dónde hay que ir a cosechar los racimos que se han escapado, es decir que este sistema da más visibilidad a los gerentes para que adopten las medidas necesarias frente a alguna situación; tenemos trazabilidad hasta el siguiente nivel, y sabemos que el cosechero ha traído racimos sobremaduros o racimos verdes. El otro punto es que en Indonesia se deben mantener los documentos durante diez años de forma obligatoria, anteriormente teníamos que mantener cuartos llenos de documentos, mientras que la información ahora es guardada en la nube.

El último punto tiene que ver con la sostenibilidad, nosotros hacemos énfasis en la importancia de desarrollar nuestro talento; tenemos una academia para la excelencia que se llama *Goodhope Academy*, capacitamos en todos los niveles y cada año aceptamos 30 o 35 recién egresados, les ofrecemos este programa y ellos están en clases durante seis meses y también reciben capacitación en campo, luego los contratamos para que formen parte de nuestra operación. Como se mencionó antes, traemos personas de fuera, entonces tenemos que dar instalaciones, casas para la alta gerencia, para el gerente y los empleados (dos por casa). Amoblamos la casa para el gerente, y a los

trabajadores solamente se les da la estructura, pero son bien espaciosas, la verdad es que son muy buenas casas y cuando nosotros traemos a un número importante de personas tenemos que ofrecerles un tienda. Es decir, construimos edificaciones que no son de nuestra propiedad, pero la cooperativa se encarga del mercado y esas son utilidades para ellos, en cada sitio en donde tenemos un grupo de personas viviendo debemos darle una mezquita, una iglesia y cada compañía tiene un médico, y dependiendo del tamaño del grupo, una o dos ambulancias y, al igual que los colombianos, a los indonesios les encanta cantar y bailar, o sea que tenemos que ofrecerles entretenimiento, ellos trabajan en áreas remotas y viven con sus familias, entonces les organizamos diferentes actividades, día deportivo, día de familia, entre otras actividades.

En cuanto a la participación de la comunidad, ellos viven y trabajan en áreas remotas por lo que mantenemos una buena política para manejar estas comunidades alrededor de nosotros; entre 2009 y 2015 desarrollamos una estrategia y la vamos a cambiar para los próximos cinco años: hemos identificado tres pilares mediante los cuales vamos a apoyar a la gente a través de la educación, concentrarnos en actividades educativas, en instalaciones médicas, suministro de agua, etcétera. También existe el empoderamiento económico a través del programa *Goodhope Powerment*, y servicios a la comunidad. Es a pequeña escala porque en Indonesia es muy

difícil realizar estas actividades a gran escala, pero funciona para estas comunidades.

Respecto al medio ambiente, alrededor de 50 % de nuestra producción ya está certificada y lo restante también va a ser certificado; hemos cometido errores, pero cada vez que nos lo han mostrado, aprendimos de este error y no lo repetimos en ninguna de nuestras plantaciones, y ya tenemos sistemas para manejar nuestros errores.

El mensaje clave aquí es que los precios están 35 % más bajos que el año pasado, vemos una demanda razonable para exportaciones, también un fortalecimiento del Fenómeno del Niño e inclusive una sequía grave, tenemos inventarios bajos en países bastante importantes y un aumento del uso potencial de biodiésel y precios bajos. Desde hace seis años estamos bajo una nueva norma, con un precio más bajo, pero con menos volatilidad; que antes era muy alta, ahora esto se ha aplanado, lo que indica que debemos aceptar los precios, tener nuestros costos bajo control y enfocarnos en nuestra producción y rendimiento, enfocarnos en realzar nuestro potencial de rendimiento y manejar los costos desde todos los aspectos, porque cuando tenemos filtraciones de recursos y precios más bajos, debemos fijarnos en cualquier fuga de nuestros recursos, controlar los gastos innecesarios para mejorar el rendimiento. En muchas plantaciones nos enfocarnos en la inspiración y el desarrollo dentro de nuestro negocio, invertir en la mecanización, como también es muy importante creer en la tecnología y apoyarnos en ella.