

Innovaciones institucionales del gremio palmicultor

JENS MESA DSHINGTON
Presidente Ejecutivo de Fedepalma

Debo comenzar diciendo que quizá algunos de ustedes, en especial los palmeros con más tradición en la actividad, podrán pensar que muchas veces hemos hablado de esto, pero es importante repasar nuestros logros, nuestras innovaciones como sector, para concientizarnos de que hoy estamos donde estamos, no por el destino, sino por el esfuerzo y el trabajo de muchos de los principales empresarios de este sector. Específicamente me refiero a un campo que tiende a veces a no visibilizarse suficientemente, como es el institucional, y que para nuestra agroindustria tiene un gran valor. Por tanto, me voy a permitir recordar y contarles a las personas que nos acompañan por primera vez, las principales innovaciones institucionales que hemos realizado y que han ido forjando el devenir de nuestro sector.

¿Qué es innovación? Muchos asocian innovación con creatividad, con visión, con ideas, con cambio e inspiración (Figura 1).

En el ámbito gremial ¿qué innovaciones hemos visto en las dos últimas décadas?

La primera de ellas fue la creación del Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma, que, la verdad sea dicha, se originó en un problema afanoso, pero con la certeza de que la “investigación” implica largo plazo y, por ende: paciencia. La cotidianidad nos ha demostrado que nuestro negocio se construye todos los días, que nada en él puede darse por sentado, y que una nave no llega nunca a puerto seguro si se ancla demasiado tiempo en las escalas del trayecto.

Figura 1. ¿Qué es innovación?.

Tomada de:
www.thinkstockphotos.ca



Cenipalma, líder en investigación

Cenipalma nació hace ya un cuarto de siglo, cuando Fedepalma apenas sobrepasaba en un quinquenio ese tiempo. Nos impulsó a hacerlo a principios de 1990 una incipiente y, lo peor, desconocida enfermedad, que comenzaba a invadir los cultivos, con tan voraz apetito, que algo más de dos décadas después la hoy conocida como Pudrición del cogollo o PC, llegaría a arrasarse 100.000 hectáreas de ellos.

Es muy duro presenciar la desolación en los campos palmeros de algunas zonas. Pero Cenipalma le

da la certeza a nuestro sector de que más temprano que tarde se recogerán exuberantes los frutos del trabajo constante, arduo y persistente de su equipo de técnicos e investigadores colombianos y extranjeros, que han permitido avanzar en la solución de esta y de otras problemáticas sanitarias.

Nuestro centro de investigación se ha venido fortaleciendo con programas de investigación, extensión y servicios técnicos especializados (Figura 2). El año pasado ejecutó un presupuesto de 12 millones de dólares, una cifra sustantiva para hacer un acompañamiento efectivo a la comunidad palmera.

Figura 2. Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma.

Creación del Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma



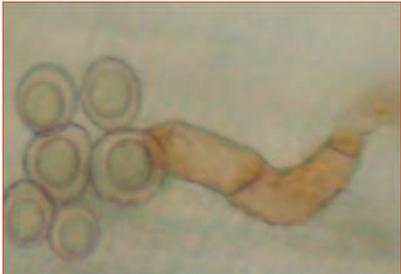
Desde 1991, el sector cuenta con un ente especializado en la investigación en palma de aceite.

Programa de investigación <ul style="list-style-type: none">• Biología y mejoramiento• Plagas y enfermedades• Agronomía• Procesamiento	Programa de extensión <ul style="list-style-type: none">• Transferencia de tecnología• Capacitación y formación• Campos experimentales	Servicios técnicos especializados <ul style="list-style-type: none">• LAFS• Servicios edafológicos• Venta entomopatógenos
--	---	--

Desde su nacimiento, Cenipalma ha venido avanzando con firmeza, en particular en lo atinente al enfoque en temas de enfermedades y plagas, cuya prevención y mitigación se ha logrado mediante la creación y seguimiento de ciertos protocolos. Con la identificación de la *Phytophthora palmivora* como agente causal de la Pudrición del cogollo en 2008 se ha acelerado el paso de varios trabajos, como el desarrollo de materiales resistentes a la enfermedad, a lo cual se aúnan los esfuerzos individuales de los empresarios que en conjunto le dan a la problemática una perspectiva distinta (Figura 3).

A la iniciativa del centro de investigación le seguiría la organización del Fondo de Fomento Palmero, que marcó un hito en la historia del sector, al que pertenecen un creciente número de pequeños y medianos productores. En un principio se trató de ponerles “tatequieto” a los *free riders*, que son quienes todo lo quieren gratis, a costa del esfuerzo de otros. En otras palabras, esos coloquialmente llamados en español “chupa rueda” se estaban beneficiando de la inversión que hacían en Cenipalma los palmicultores agremiados. De manera que el fondo le daría sostenibilidad al financiamiento de las actividades de interés sectorial.

La investigación de Cenipalma ha tenido importantes avances frente a la PC



Phytophthora palmivora

- Se han desarrollado protocolos de manejo para prevenir y mitigar la enfermedad.
- En 2010, se identificó a *Phytophthora palmivora* como agente causal de la PC.
- Se está trabajando en el desarrollo de materiales resistentes a la PC.

Figura 3. Resultados de investigación en la Pudrición del cogollo.

Que todos pongan...

Necesidad de encontrar mecanismos para financiar la investigación y otros programas sectoriales

A principios de la década del 90, algunos palmeros no querían pagar los costos de la investigación y de otros programas gremiales.

En la medida en que la Federación atendía más frentes, se estimulaba la deserción y se debilita la institucionalidad gremial.



Las necesidades del sector requieren de la solidaridad y la participación de todos.

Luego de tres o cuatro años de intentar convencer al Gobierno Nacional de la importancia de crear este fondo como un instrumento eficaz de política agrícola, en 1994 se aprobó la ley que le dio vida con la organización de la cuota de fomento palmero, al principio –y hasta el año 2007– equivalente al 1 por ciento del valor de la producción.

Por iniciativa gremial, desde 2008 el guarismo aumentó al 1,5 por ciento, cosa que en su momento desconcertó a los congresistas, quienes no estaban acostumbrados a que una comunidad les pidiera que se le incrementara un pago. Pero no podía ser de otra forma: los palmicultores sabíamos que de

ello dependía nuestro futuro, porque más recursos nos posibilitarían cubrir los distintos frentes del trabajo sectorial.

Por intermedio del Fondo de Fomento Palmero el sector ha invertido en su propio desarrollo 118 millones de dólares, una apreciable cifra de la cual tres cuartas partes se han destinado a los programas técnicos de investigación y extensión (Figura 4).

De manera que nadie se llame a engaños. El sector ha evolucionado de la forma como lo ha hecho, por la propia decisión de los palmicultores de poner en práctica iniciativas de las que, infortunadamente, carecen muchos agricultores en Colombia.

En 1994 se dio lugar a la creación del Fondo de Fomento Palmero.

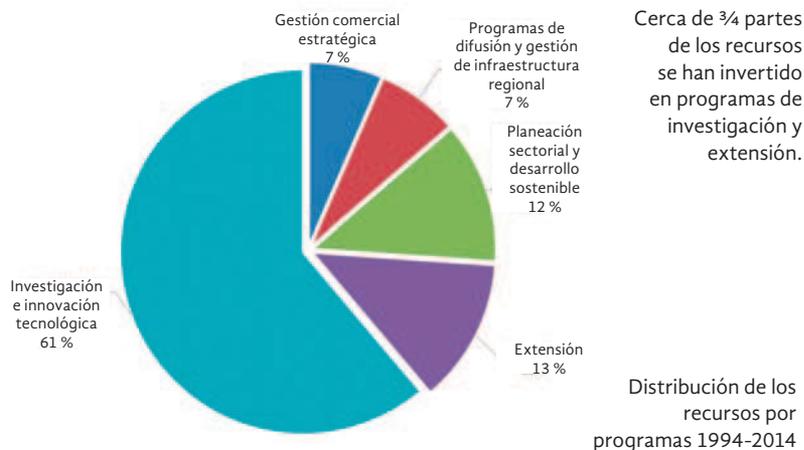
Creación del Fondo de Fomento Palmero: Financiamiento sostenible para el sector

Fedepalma lideró, junto el Gobierno Nacional, la expedición en la Ley 138 de 1994, que creó la Cuota de Fomento Palmero como una contribución obligatoria de carácter parafiscal equivalente al **1 % del precio referencia del palmiste y de aceite de palma extraídos hasta el 2007 y del 1,5 % de ahí en adelante.**



Figura 4. Recursos de inversión del Fondo de Fomento 1994-2014.

Desde la creación del Fondo de Fomento, se han invertido alrededor de US\$ 118 millones de dólares en diversos programas en beneficio del sector



El SAFP: Efectivo sistema para sortear la volatilidad de los precios

El Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) es otro mecanismo robusto de política comercial, que se gestó en tiempos incipientes de la apertura económica. Durante un viaje a Chile de presidentes de asociaciones gremiales lideradas por la SAC, incluida Fedepalma, se pensó que este podría ser apropiado para enfrentar los desafíos que el Gobierno y el mercado nos estaban mostrando, y con ese convencimiento, logramos sacarlo adelante.

Recuérdese el tránsito de la palmicultura en la década del ochenta de atender un mercado exclusivamente local, divorciado del mercado internacional de aceites y grasas, cuyos precios en ocasiones

doblaban a los externos; a pasar a tomar señales del mercado internacional y exportar, como resultado del proceso de apertura económica que emprendió el país y de la propia dinámica de crecimiento del sector (Figura 5). Entonces, nadie daba un peso por los palmeros, porque se decía que su negocio no tenía futuro. Esta vez el salvavidas llegó en forma de Sistema Andino de Franjas de Precios sobre el cual hemos logrado navegar con el mercado, capotear aguas turbulentas y atenuar la alta volatilidad que caracteriza los precios de nuestro *commodity*. Es un amortiguador para la caída de los precios internacionales, de tal manera que cuando se presenta, el golpe económico para los agricultores colombianos no es tan fuerte, como ha podido constatar en diferentes oportunidades (Figura 6).



Figura 5. Transición de la palmicultura a una economía abierta.



Figura 6. Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFP

La palma colombiana conquistando nichos en ultramar

La comercializadora C.I. Acepalma S.A. es también un mecanismo diferenciador de nuestro sector. Se configuró en el seno de Fedepalma como la posible vía para resolver la problemática de comercializar los excedentes que se asomaron a finales de los ochenta y comienzos de los noventa, cuando los volúmenes de producción desbordaban la demanda nacional, y la oferta de los productores era relativamente pequeña y muy diseminada (Figura 7).

C.I. Acepalma S.A. juega un papel preponderante, en primer lugar, como vehículo de acopio de pequeños volúmenes de aceites que luego consolida y ex-

porta de manera eficiente y, en segundo lugar, como negociador en mercados externos a los que difícilmente productores de manera individual podrían acceder con éxito. De no haber sido por la innovación gremial que representó C.I. Acepalma S.A. en la manera de comercializar los aceites de palma, la economía sectorial habría sido un desastre.

La comercializadora se estructuró con el pago de una cuota obligatoria para todos los afiliados de Fedepalma de la época, cuyo número de miembros, dicho sea de paso, hoy se multiplica por 10, lo que supone también una significativa ampliación de nuestra base gremial. Hoy figura como una de las empresas privadas más destacadas del país y se caracteriza por su manejo serio y profesional (Figura 8).

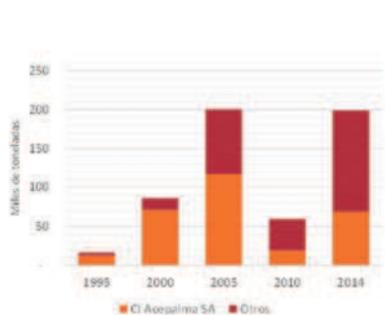
Figura 7. Primeros excedentes de aceite de palma en Colombia.



Figura 8. C.I. Acepalma S.A. una importante empresa del sector y del país.



C.I. Acepalma S.A. ha sido un actor relevante en la inserción del sector palmero en los mercados internacionales



Evolución de las exportaciones de aceite de palma crudo



Continuación Figura 8.
C.I. Acepalma S.A. una importante empresa del sector y del país.

FEP palmero: una orientación innovadora

Una vez en marcha la empresa, surgió la idea de armar un fondo privado para acopiar de cada uno de los productores su cuota, parte de los aceites que era necesario vender en ultramar, y así se hizo, en principio voluntariamente. No obstante, al poco tiempo ocurrió una situación similar a la que nos hizo concebir el fondo de fomento en su momento, y fue que las cantidades crecientes de aceite conllevaban más incentivos para los *chupa ruedas*. La solución esta vez fue la de diseñar una herramienta adicional de carácter obligatorio para todos en el sector,

que está plasmada en lo que hoy se conoce como Fondo de Estabilización de Precios de la Palma o FEP palmero.

En diciembre de 1996 se firmó el decreto que le dio vida institucional, el gremio trabajó todo el año 1997 en su diseño para ponerlo a punto, y finalmente comenzó a operar en 1998, bajo la sencilla filosofía de que: “todos ponemos, porque todos formamos parte del negocio”.

Algo que resultó ser “un cabezazo”, como decimos los colombianos, fue orientar al FEP palmero más allá de la mera estabilización de los precios en el tiempo, como se piensa debe ser la función de un mecanismo de su tipo. De forma tal que se le introdujo

A comienzos de los años 90, se creó el Fondo Voluntario, para exportar los excedentes de aceites de palma y de palmiste

Este Fondo se creó bajo la filosofía de "todos ponen", pero rápidamente en la medida en que los volúmenes de exportación crecieron, algunos dejaron de contribuir



La iniciativa del Fondo Voluntario se vio truncada por comportamientos oportunistas.

una novedad y fue la de estabilizar los precios no en términos de tiempo sino de los distintos mercados, y con una filosofía de fondo de suma cero (Figura 9). Lo cual significa que no acumula recursos para utilizar en el futuro, sino que simplemente liquida cuentas en un momento específico.

Se estima que en 2014 el FEP palmero le representó en ingresos a los palmicultores cerca de 187 millones de dólares y, desde que está operando, esa cifra ya supera los 1.500 millones. Ello da cuenta de su importancia, comoquiera que representa alrededor del 16 por ciento del valor de las ventas sectoriales (Figura 10).

Las alianzas palmeras: una nueva forma de hacer negocios

En los temas de innovación no pueden dejar de mencionarse las alianzas productivas en palma de aceite, ni las raíces que sustentaron su gestación.

A finales de la década del noventa Colombia enfrentaba una creciente situación de orden público, que afectaba enormemente el tejido social en las zonas productoras, donde la desesperanza marchitaba el ánimo de sus gentes, que veían muy difícil sostener los negocios.

En 1996 se puso en marcha el FEP Palmero.

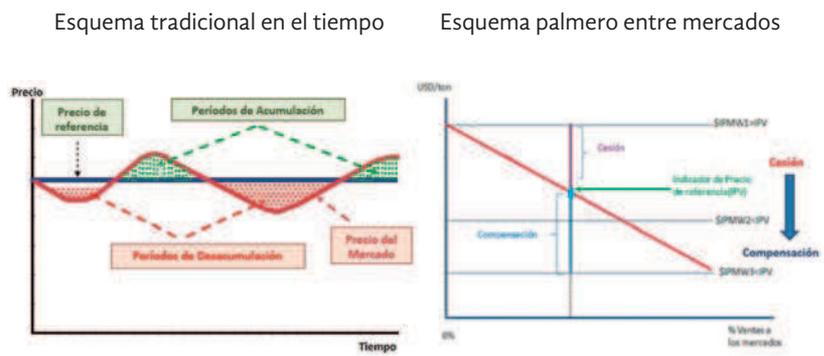
En 1996 se organizó el Fondo de Estabilización de Predios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones

El FEP Palmero le permitió a los productores vender con indiferencia a distintos mercados con lo cual optimizaron su ingreso



Figura 9. FEP Palmero: estabilización de mercados.

El FEP palmero: nueva visión para la estabilización de los precios



El FEP palmero le permitió a los productores mejorar su ingreso en US\$ 1.560 millones de dólares entre 1998 y 2014 (16 % del valor de sus ventas)

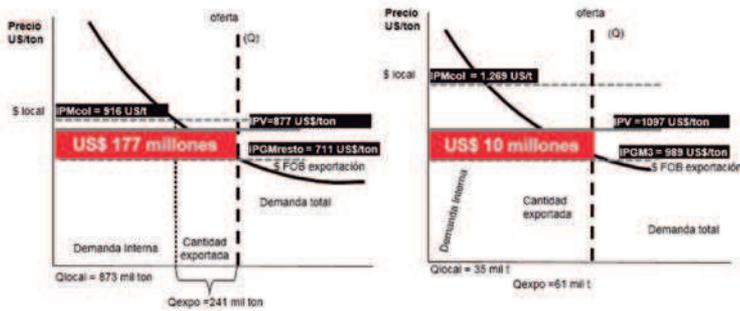


Figura 10. Impacto del FEP Palmero en el ingreso del sector.

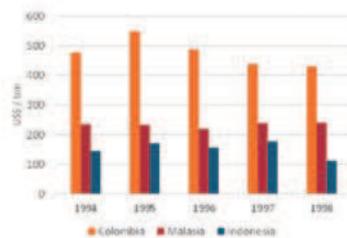
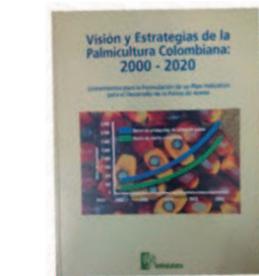
El gremio entonces tomó la decisión de trabajar en ejercicios de prospectiva, con la intención de analizar posibles escenarios futuros de la actividad.

En 1998 culminó el trabajo condensado en lo que se bautizó como: “La Visión del sector palmero colombiano al 2020”, que a la postre se convertiría en una importante referencia y permitiría ver la luz al final del túnel. Eso ocurrió porque a partir de sus resultados fue posible establecer que la palmicultura tenía más futuro del que se le avizoraba en Colombia, por supuesto sin desconocer que debía ejercerse en un país con una extremadamente difícil realidad social (Figura 11).

A lo que había que sumar también el importante desfase de los costos de producción de aceite de palma entre Colombia y por ejemplo Indonesia y Malasia, arrojado por el realizado por primera vez monitoreo de los costos de producción en ciertos países.

A partir de los hallazgos, la agremiación se dio a la tarea de buscar alternativas, delinear estrategias y encontrar rumbos esperanzadores para los palmicultores. Uno de ellos fue el de las alianzas productivas estratégicas, como una forma de crecer y ganar escalas en el negocio palmero. Era necesario superar el obstáculo que para mejorar los costos comportaba el

Se construyó una Visión de la palmicultura colombiana, en un escenario de dificultades crecientes de orden público y de altos costos de producción



Costos comparativos de producción de aceite de palma (LMC)



Figura 11. Realidad sectorial y perspectivas sectoriales a finales de los 90.

hecho de tener unidades pequeñas y medianas. Crecer era imperativo en ese momento. Pero los inversionistas de la época no tenían el empuje necesario, en especial porque no veían condiciones para hacerlo.

En su búsqueda permanente de propuestas innovadoras para la agroindustria, Fedepalma y algunos empresarios vieron en un esquema inclusivo en Malasia una oportunidad interesante que bien valdría la pena probar en un país como el nuestro, azotado por la violencia. Se trataba de involucrar pequeños y medianos productores en el desarrollo de la palmicultura y empezar a buscarle otros dolientes que quisieran coadyuvar a generarle mejores condiciones.

El modelo encontró eco en el Gobierno del presidente Andrés Pastrana Arango, en el cual tuvo

asiento como ministro de Agricultura Carlos Murgas Guerrero, un empresario miembro de la junta directiva de Fedepalma. Para impulsarlo se usaron algunos de los instrumentos existentes de política agrícola en materia de financiamiento.

Fruto de la consolidación práctica de la idea, en la actualidad existen alrededor de 127 alianzas en distintos municipios y regiones del país, con alrededor de 6.000 pequeños y medianos productores (Figura 12). Esta forma de organización definitivamente representó un avance en la escala de producción. En efecto, los núcleos palmeros, que en 1990 eran de unas 2.000 hectáreas por planta extractora, hoy día lo son de más de 7.000 hectáreas; lo que es un indicador de que hemos avanzado en la dirección correcta (Figura 13).

Figura 12. Avances de las Alianzas en palma de aceite.

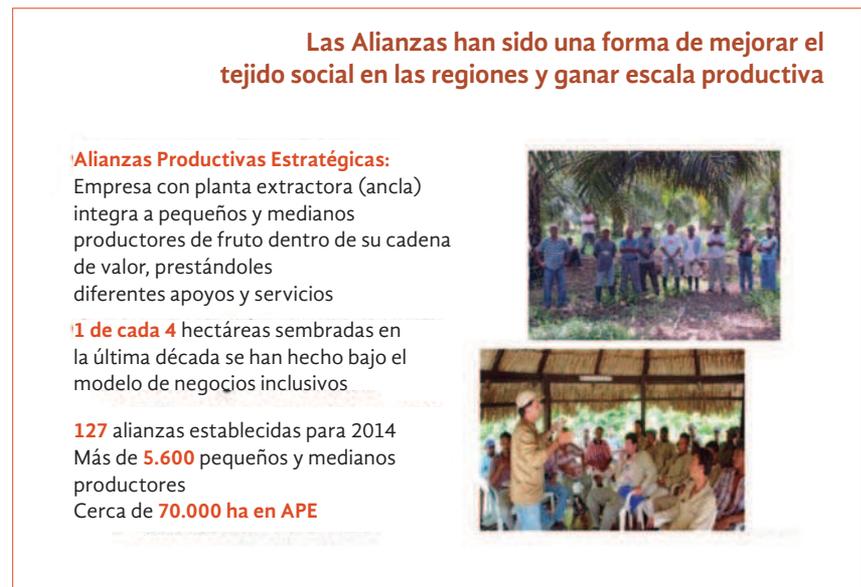


Figura 13. Alianzas Productivas: Economías de escala y bienestar.



En ese sentido, vale compartir una meta que nos hemos puesto, pero que no está labrada en piedra, y es que todos los núcleos lleguen a consolidarse alrededor de 20.000 hectáreas, bien creciendo en áreas nuevas o fusionándose. Hay algunos que ya lo están haciendo, pero muchos otros no, e inclusive se mantienen muy por debajo de ese nivel.

El biodiésel: una innovación sectorial para el beneficio de Colombia

Sin duda el biodiésel de palma es una innovación de sustancial relevancia, resultado del esfuerzo conjunto del Gobierno Nacional y del sector palmero. Y no solo porque haya sido una manera elegante de absorber la creciente oferta exportable del sector – que lo fue–, sino también porque implementar un programa para su uso local le significó a Colombia convertirse en el primer productor mundial de biodiésel elaborado a partir de aceite de palma, y a sus fabricantes –los mismos agricultores–, entrar a competir en el aparentemente intrincado mercado energético. Así que fue gigantesco el alivio que sentimos los palmeros al encontrar una salida a los excedentes de aceite que, de paso, beneficiaba al medio ambiente, diversificaba la matriz energética nacional con energía renovable no convencional, y promovía el empleo en el campo (Figura 14).

Y es que mover aceite dentro del país –por ejemplo desde los Llanos Orientales a Santa Marta o Barranquilla– puede llegar a costar el doble que desde Malasia o Indonesia a la costa colombiana, debido en lo fundamental a las falencias graves de nuestra infraestructura logística. Esta incomprensible realidad ilustra cómo alcanzar la competitividad no está del todo en las manos de los productores, y aunque confiamos en que las condiciones cambiarán, sabemos que ello no ocurrirá de la noche a la mañana.

La puesta en marcha del programa de biodiésel fue exigente en trabajo, en inversiones, en tiempo y en análisis, e involucró a una cantidad importante de actores que visitaron distintos lugares del mundo en busca de las mejores opciones para Colombia (Figura 15).

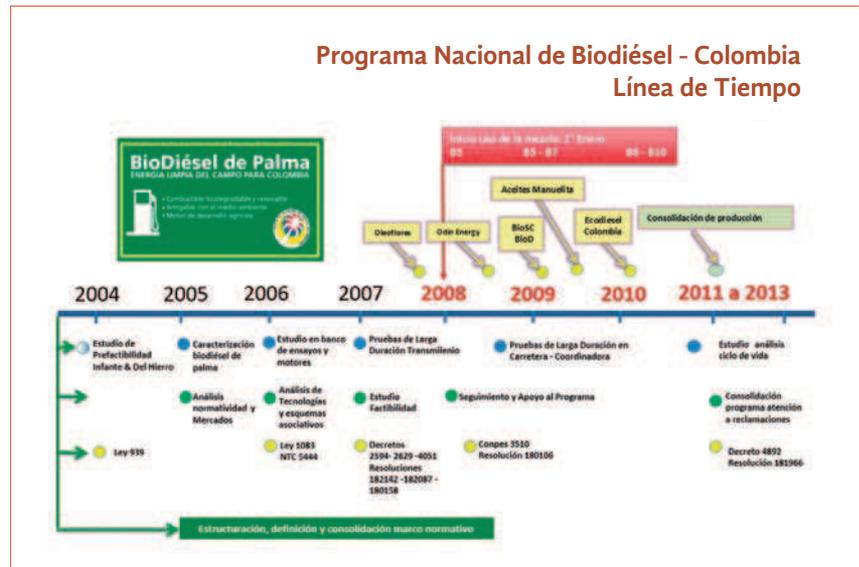
Aprovechamos la determinación que hubo en el Gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez de sacar adelante los programas de etanol con caña de azúcar y de biodiésel con aceite de palma, y con ese empeño se construyó un importante mercado local para nuestro aceite. Ni en sus sueños empresariales más osados los palmicultores se dibujaron al lado de los magnates del petróleo o de los grandes concesionarios de la industria automotriz haciendo pruebas de automóviles y de ruta, para validar el desempeño del biodiésel.

Pero los frutos de esa odisea se vieron y, por qué no decirlo, rápidamente. Hoy día tenemos un progra-



Figura 14. Creciente oferta exportable de aceite a principios del siglo XXI.

Figura 15. Implementación y puesta en marcha del Programa Nacional de Biodiésel.

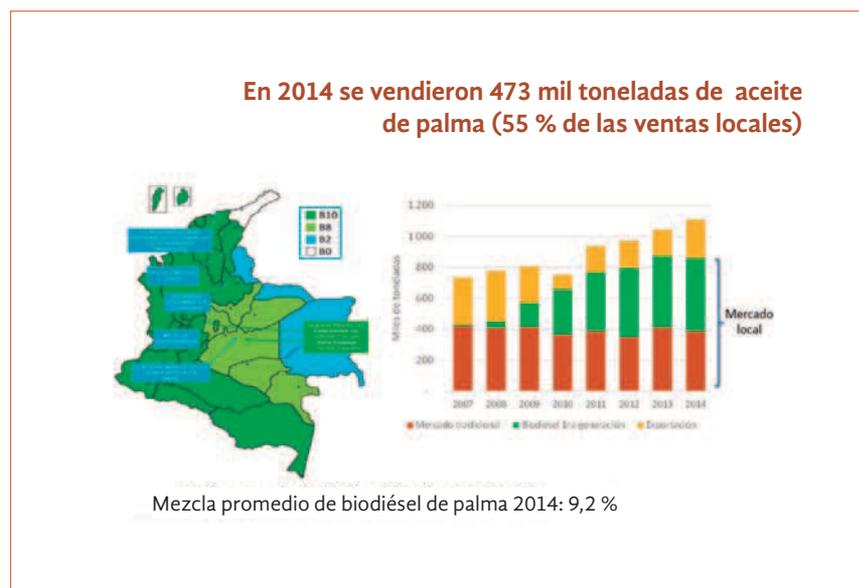


ma de una mezcla promedio país de 9,2 por ciento; en algunas zonas ya es del 10 por ciento, y en Bogotá y su zona de influencia del 8 por ciento, gracias a lo cual en pocos años el sector dobló sus ventas nacionales de aceite de palma (Figura 16).

Las referidas son muestras de cómo un sector puede exhibir la capacidad de resiliencia suficiente para desempeñarse con éxito en medio de la adversidad (Figura 17).

En las dos últimas décadas, el balance sectorial ha sido positivo. Y estamos convencidos de que ha sido así, porque no nos dormimos en los laureles y, al contrario, proactivamente participamos en la construcción de un nuevo horizonte para nuestra agroindustria. Vale decir, no obstante, que las experiencias presentadas no necesariamente se mantendrán en un futuro, porque bien podrían perder su vigencia, y también es tarea de los verdaderos innovadores reconocerlo en el momento adecuado para actuar en consecuencia.

Figura 16. Ventas de aceite de palma a la industria de biodiésel



El sector palmero colombiano ha sido creativo para enfrentar diversos desafíos, desarrollando innovaciones institucionales importantes

- Cenipalma
- Fondo de Fomento Palmero, FFP
- Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFP
- C.I. Acepalma S.A.
- Fondo de exportadores /FEP Palmero
- Alianzas Productivas en palma de aceite
- Biodiésel

Figura 17. Innovaciones institucionales del sector palmero.