

# Reflexiones de dos empresarios palmeros con ocasión de su participación en el POC 2005\*

## Reflections of two Oil Palm Businessmen on Occasion of the POC 2005

César de Hart V.<sup>1</sup>  
Carlos Corredor M.<sup>2</sup>



### Palabras clave

Nureando aceites, grasas, competitividad, importaciones, exportaciones, costos, palma de aceite.

### Resumen

Los miembros de la Junta Directiva de Fedepalma César de Hart Vengoechea y Carlos Corredor Mejía expresaron sus impresiones del viaje que realizaron a Malasia en marzo de 2005 para asistir el POC (conferencia sobre pronóstico de precios), un importante evento que cada año congrega alrededor de 1.300 participantes de 35 países relacionados con la agroindustria de la palma de aceite. Para los conferencistas, las perspectivas internacionales de precios, que son atractivas para el mundo, no lo son para Colombia, porque aunque en el país no hay problemas de mercado, si los hay de costos. Lo más conveniente en la actual coyuntura es que el sector palmero colombiano priorice las estrategias tendientes a mejorar la competitividad, pues el mercado nacional no tiene el tamaño para absorber la producción local ya sembrada. De manera que el desbalance entre oferta interna y demanda interna difícilmente podrá ser superado.

### Summary

César de Hart Vengoechea and Carlos Corredor Mejía, members of Fedepalma's Board of Directors, expressed their impressions about the trip to Malaysia in March, 2005 to attend the POC (Price Outlook Conference), an important event that each year draws some 1,300 participants from 35 countries related to the oil palm agro-industry. According to these lecturers, the international price outlook, which may be attractive for the rest of the world, is not attractive for Colombia, because although the country has no market problems, it has cost problems. In the current situation, the best the Colombian palm sector can do is to prioritize strategies aimed at improving competitiveness, as the domestic market is not large enough to absorb the local production; otherwise, it will be very difficult to overcome the unbalance between domestic supply and demand.

\* Conferencia sobre Pronósticos de Precios, POC. Malasia, marzo de 2005,

1. Gerente de Agoince Ltda. Colombia.
2. Gerente de Palmeiros S.A. Colombia.

**Carlos Corredor:**

Algunos datos de esta presentación podrían estar algo desactualizados, porque la Conferencia y Exhibición anual sobre Aceite de Palma y Láuricos (POC) fue en marzo pasado, pero en general, los temas son vigentes.

El POC dura dos días y es muy interesante para quienes estamos en el mercado de la palma; es intensa, se presentan como doce conferencistas que vienen de diferentes países del mundo, muy reconocidos en el negocio de aceites y grasas, no solamente en la palma, sino de la soya, y en general de todos los aceites, al igual que de cada uno de los grandes países consumidores de palma. Se habla de muchos volúmenes, tanto de producciones como balance de cada uno de los países de importaciones de exportaciones, excedentes. De manera que es una conferencia a la que bien vale la pena asistir, porque es ilustrativa y genera un espectro bien amplio de lo que es el mercado de aceites y grasas en el mundo. Con esta corta introducción los dejo con César.

**César de Hart:**

Comenzaré por decirles que esta charla no fue organizada previamente. Quizás si hubiésemos sabido que nos pedirían hacer esta presentación, habríamos sido más ordenados en la recopilación, en la atención, que la tuvimos toda, pero pensando que era para el insumo personal.

Esta charla combinará información con opiniones personales nuestras sobre lo que captamos en ese viaje que resultó sumamente interesante, pues nos suministró cantidad de elementos para hacer una reflexión desde la perspectiva nuestra en Colombia sobre la competitividad. que es el tema

que está sobre el tapete, a pesar de que uno a veces quisiera eludirlo. Pero la realidad es que cada una de las conferencias del POC abordó ese aspecto, de crucial importancia para el sector.

Vale la pena decir que el motivo de hacer esta presentación en este escenario fue la solicitud de Fedepalma, que permite la expresión de las opiniones. Cuando llegamos de este viaje, en una reunión de junta directiva, Mauricio Acuña nos pidió que hiciéramos una tertulia para compartir la experiencia que tuvimos en Malasia, a lo que, por supuesto, respondimos que sí. Después de ella, algunas de las personas que la oyeron opinaron que se debía presentar en este escenario y por eso es que estamos aquí.

**Carlos Corredor:**

Malasia, como sabemos, y en especial quienes la han visitado, es una historia de éxito, de logro y de prosperidad. y no sólo en lo que se refiere a palma de aceite. En todo. Desde que uno llega allí respira prosperidad, bienestar, y se pregunta: ¿Qué fue lo que hizo que un país que hace 30-40 años estaba en peores condiciones que Colombia, lograra voltear las circunstancias y en un tiempo tan corto sacarnos tanta ventaja?.

Se dice -y con razón- que Colombia tiene los mejores ejecutivos y empresarios del mundo. De hecho, en las grandes multinacionales hay colombianos posicionados en los más altos niveles. Tenemos las mejores condiciones para producir, los mejores recursos, el mejor recurso humano. Pero hay algo que no engrana y eso golpea mucho cuando se visitan países desarrollados, pero más aún, cuando se va otros no tan desarrollados o que tuvieron, como Malasia. las mismas condiciones nuestras, y ahora nos han dejado rezagados.

Mi conclusión es que el mercado internacional para la palma es infinito, por lo menos para lo que es la vida nuestra. O sea, uno puede estar pensando que nuestro producto va a estar vigente por 100 ó 150, ó 200 años, y tal vez más

**César de Hart:**

Algo que ya sabemos -y por ello estamos en este negocio-, es que la palma de aceite es un producto que inspira mucha confianza. Para que eso ocurra un producto necesita ciertas condiciones de calidad, de viabilidad comercial, y la palma las tiene.

El mundo palmero -y aquí sí empezamos a hablar de las cosas que no son a veces tan obvias-, tiene absolutamente resuelto el problema de mercados. Lo que uno capta, la información disponible y todas las circunstancias es que por mucho tiempo la palma de aceite va a tener mercado. Esa es una preocupación que no tenemos, a diferencia de otros sectores cuyos productos tienen un ciclo de vida que está por terminar, lo que los obliga a estar inventando otros productos, por ejemplo en el mundo de las comunicaciones, productos de alta tecnología, viven en eso, los productos tienen vidas muy cortas y tienen que estar inventando todo el tiempo ago para reemplazarlos.

Nosotros tenemos un producto que puede durar por muchísimo tiempo. Creo que adelantándose, la demanda mundial por aceites está aumentando a una rata de cinco millones de toneladas adicionales por año.

**Carlos Corredor:**

Cuando César dice que la palma inspira confianza y que tiene resuelto el problema de mercados, es porque en una conferencia como el POC lo que se siente es que el mundo está ávido de comprar más palma, que este mercado crece mucho más rápido de lo que lo hace el de otros aceites vegetales, y en esto se siente mucho porque a la Conferencia asisten 1.300 personas y entre ellas se encuentran los grandes compradores de palma del mundo, tanto de China como de India y Europa. A propósito este conti-

nente es un gran consumidor de aceite y se forman corrillos en el lobby del hotel, donde la gente se pregunta cómo comprar más palma. Creo que César quedó aterrado de la cantidad de oportunidades de negocios que presenta la palma. ¡Es que el entusiasmo es tal y la demanda tanta! Por supuesto que no se pueden olvidar los problemas de logística o de aranceles, cuando se piensa en hacer estos negocios. Pero sin duda alguna la palma de aceite es un gran producto.

**César de Hart:**

Muy válido este comentario de Carlos. Mi experiencia personal es que, de tener la infraestructura necesaria, yo hubiera podido vender toda mi producción directamente. Porque los *brokers* acosan y prometen comprar las producciones. Definitivamente, problemas de ventas no hay en esto.

Otra cosa que se pudo captar es que hay fuertes elementos para pensar que estamos en un retorno de los productos básicos, hemos vivido varias décadas que los reyes de los negocios han sido los servicios, la alta tecnología, que desde luego nunca dejará de ser lo que lleva la vanguardia, pero sí hay un renacer de los productos básicos. Y al respecto, hay un sentimiento muy claro en el sentido de que quien domina este mercado es quien controla la materia prima.

Mi principal conclusión de este viaje es que el mercado internacional para la palma es infinito, por lo menos para lo que es la vida nuestra. O sea, uno puede estar pensando que nuestro producto va a estar vigente por 100 ó 150, ó 200 años, y tal vez más.

Ahora bien, el tema de la producción en Colombia es una discusión que se refiere a si debemos o no crecer, y esto lo abordaremos más adelante. Pero lo que sí es claro es que si producimos 500.000 toneladas o un

millón o tres millones o diez millones de toneladas, el mundo se las va a consumir igual. Colombia no tiene esa capacidad. Pero con esas producciones no estaríamos desquiciando los mercados ni las cotizaciones internacionales, pues por el tamaño del mercado mundial, lo que nosotros produzcamos es prácticamente irrelevante.

Mistry, uno de los más prestigiosos conferencistas del evento, decía que las actuales circunstancias del mercado son atractivas para Malasia. Un mes antes del POC, la percepción era un poco pesimista, debido a las altas expectativas por las producciones de Brasil (que más tarde se dañarían). Pero en la actualidad se afirma que viene una nueva época de prosperidad para la palma.

Ahora bien, Malasia exporta toda su producción a precios internacionales. menos unos fletes que son más costosos que los nuestros. Y esas condiciones representan prosperidad para ese país.

Aquí viene el contraste. Si nosotros nos enfrentáramos a la misma realidad (la de nosotros es diferente, inclusive mejor en estos momentos), ella nos pondría ante una encrucijada. Gran paradoja que suscita interrogantes como los siguientes: ¿Por qué lo que es bueno para el mundo es crítico para nosotros?, ¿Por qué si empezamos más o menos al mismo tiempo a producir palma de aceite, los malasios han tenido una historia de éxito y nosotros estaríamos arrinconados al encarar sus mismos escenarios y las actuales reglas del juego?

En mi opinión personal, que comparten Carlos Corredor y algunos de ustedes, las respuestas están en que los nuestros son serios problemas de costos, no de mercados. Nosotros hablamos de los costos de la cerca para afuera, y ello es válido, pero también

tenemos que admitir que -aunque no son los más-, también los tenemos de la cerca para adentro. Si no padeciéramos esa problemática de costos, podríamos conquistar el mundo.

Por supuesto, también tenemos otros importantes asuntos que atender. como la comercialización y el mercado. Pero debemos priorizar, porque si se llega a decir que ambos son importantes -y lo son-, sin darles prioridad por iniciativa propia, las circunstancias harán este ejercicio solas.

Según Chandran (el Jens Mesa malasio), en su país la competitividad es el principal reto y la prioridad número uno. En este sentido, su preocupación concreta radica en los costos. problema del cual tampoco se escapan los productores allí.

#### **Carlos Corredor:**

Desde los años sesenta cuando se inició la palma de aceite en Malasia, se pensó que ese país tenía una gran oportunidad por ser éste un cultivo tropical, y siendo Malasia un país tropical, podrían abastecer de aceite al mundo y pelear contra la soya, que sólo se daba en la época de verano en Estados Unidos. Para entonces todavía el Hemisferio Sur no era protagonista en el tema. Malasia se dedicó con toda la claridad, guiada por el gobierno, a sembrar palma y a ser competitiva.

Tan es así, que nunca pensó en tener protecciones, ni siquiera dentro de su territorio. De hecho, el aceite de palma que se consume en su mercado doméstico, tanto por la industria oleoquímica como por la de alimentos, se vende dentro del país a un costo de Róterdam menos fletes. Esto significa que para cualquier industria en Malasia el valor es el mismo de exportación. No hay diferencia de mercados.

Ello no dejaría de ser una posición muy dura para Colombia y definitivamente aquí no estamos preparados para implantarla. Pero con lo que tenemos hoy, uno ve que vamos para allá: que tarde o temprano tendremos que afrontar esa realidad y vivir con ella.

A veces surge la pregunta de si ha sido esa la razón por la cual Malasia alcanzó su actual grado de competitividad y que no hay otra manera de lograrlo. Nosotros en realidad hemos estado protegidos y nos hemos acomodado a vivir dentro de esa protección.

De una u otra manera, como lo decía ayer el Ministro de Agricultura, «aguantamos palo», de pronto porque hemos tenido un negocio rentable para las condiciones colombianas y en general para las condiciones del mercado interno. Pero si de pronto pensáramos diferente, tal vez podríamos ver nuevas oportunidades y no mantendríamos un negocio tan relativamente pequeño dentro del país como el de hoy. Valdría la pena reflexionar sobre si este no es el momento de pensar en ser más grandes para cualquier uso que tengamos.

Esto surge de la preocupación de Chandran porque Malasia se vuelva todavía más competitiva. De hecho, ese es un propósito del MPOA, el gremio que maneja el señor Chandran, quien a propósito está próximo a retirarse. Su idea, no obstante, no es la de crecer en área, sino en productividad. Los malasios están frustrados con el tema de que, en los últimos 30 años, la productividad ha estado entre 3,5 y 3,8 toneladas de aceite por hectárea, y desean que en el área que tienen sembrada (cerca de 4 millones de hectáreas), ese indicador aumente a 5 toneladas de aceite por hectárea.

Si se compara a Colombia con ese país, el resultado es que Malasia es absolutamente competitiva. En efecto,

tiene un costo por tonelada de aceite de alrededor de US\$200, según Chandran, versus un precio de venta neto de US\$340.

Cualquier negocio de US\$340 de venta frente a costos de US\$200 es una belleza en cualquier lugar del planeta. Justamente a eso hacía referencia César de Hart cuando decía que para los malasios hay una gran oportunidad en el mundo, mientras que la misma realidad sería preocupante para nosotros.

El objetivo de Malasia es definitivamente competirle muy duro a la soya, y por eso le inquieta que esta oleaginosa esté ganando cada vez más competitividad, en especial en Suramérica, donde se produce muy barata. Por eso mantiene una política de descuento, que además se la ayuda a generar el tema de los aranceles de la India; pero la palma malasia siempre estará por debajo de la soya, para poder ganarle mercados.

Leía en el Oil World hace un par de semanas sobre la probabilidad de que en 2005 se produzca más aceite de palma que de soya por primera vez en la historia. Este dato no está confirmado aún, pero no se descarta que el nuestro pase a ser el primer aceite del mundo, si no este año, el próximo.

**César de Hart:**

El tema de la palma frente a la soya hay que tenerlo muy presente, pues para evaluar nuestra competitividad, nosotros tendemos sólo a comparar nuestros costos con los de Malasia e Indonesia. Y en realidad, entre nuestra dura competencia también se encuentra la soya.

**Carlos Corredor:**

Hay un punto bien interesante que puede prestarse a discusiones. En este Congreso Nacional de Cultiva-

Cuando uno compara los últimos cinco años en Colombia se encuentra que la productividad no ha subido mucho. La tierra en Colombia es un recurso escaso y lamentablemente se tiene un sentimiento de que tener tierra es sinónimo de riqueza, y cuando vamos a sembrar palma las tierras se nos encarecen

dores de Palma de Aceite escuchamos a Juan Martín Caicedo, de la Cámara Colombiana de Infraestructura, y hemos hablado de que el Presidente considera que la inversión y el desarrollo del sector privado deben anteceder a la infraestructura.

Yo soy de la idea contraria; porque cuando uno mira a Malasia o a Indonesia, específicamente en el tema de la palma, que tiene altos requerimientos en infraestructura, comienza a comparar todos los rubros y dice: «aquí sí soy competitivo, aquí no». Y a la final, resulta muy difícil saber en dónde está la falla en Colombia, y persiste la inquietud: ¿cómo llegan Indonesia y Malasia a producir a US\$165 y a US\$207, respectivamente, mientras nosotros estamos en US\$330 o en US\$380 con revaluación?

Lo que se concluye es que cuando Malasia generó un programa de gobierno para el desarrollo de la palma, al mismo tiempo desarrolló lo que Colombia no. Primero que todo, si se quiere que sembremos palma, tenemos que saber qué es lo que debemos exigirle al país para lograrlo con mínimos requisitos de competitividad. Porque, para empezar, aquí carecemos de un buen sistema de mejoramiento genético, no contamos con suficiente investigación en materia de fertilizantes, y no hemos alcanzado los aumentos de productividad a los que inclusive nos hemos comprometido sobre el papel. Uno dice que el país puede subir a cinco toneladas de aceite por hectárea, pero cuando se analizan los resultados, no hay tal.

**César de Hart:**

El año pasado hubo una muy buena producción: cuatro toneladas de aceite por hectárea; pero hace tres o cuatro años también la tuvimos e igualmente se había caído a tres y medio, o sea que ahí estamos entre

tres y medio y cuatro toneladas de aceite por hectárea.

**Carlos Corredor:**

Sí, cuando uno compara los últimos cinco años en Colombia se encuentra que la productividad no ha subido mucho. La tierra en Colombia es un recurso escaso y lamentablemente se tiene un sentimiento de que tener tierra es sinónimo de riqueza, y cuando vamos a sembrar palma las tierras se nos encarecen.

En Malasia, cuando el gobierno dice que va a desarrollar la palma, los precios de la tierra no se suben como en Colombia, porque se establecen mecanismos para que siga siendo accesible para los cultivos. En Colombia, cualquiera que hoy quiera sembrar palma en el Magdalena Medio, en los Llanos o en cualquier otra parte, tiene que pagar unos precios exorbitantes por la tierra y eso también nos golpea fuertemente.

**César de Hart:**

Lo que dice Carlos, acerca de de que a veces no es fácil identificar por qué nuestros costos son tan altos es cierto. Vale decir que, comparativamente con Malasia, nuestras productividades son muy buenas, al igual que nosotros mismos como productores. Inclusive nuestros mejores productores son tan buenos y hasta mejores que los de ese país. Pero esos hechos no se reflejan en los costos totales, lo que nos lleva de nuevo al «costo-país».

Con todo, hay algo en lo que estamos enredados y que debemos resolver. No es posible que no haya algo que podamos hacer. Déjenme contarles, sin faltar a la humildad, pero tengo derecho a hacerlo porque muchas veces se ha dicho -inclusive por altos funcionarios del gobierno- que

Un dato importante es que se supone que Indonesia en el año 2007 superará la producción de Malasia. Hoy día tiene sembradas 4,9 millones de hectáreas de palma de aceite, pero presenta otros problemas relacionados con la calidad de semillas y la productividad. Aun así, produce a un costo de US\$160

esta preocupación y debate mío responden a una posición defensiva personal. Yo produzco más de 30 toneladas de fruto por hectárea, tengo una extracción de 21,3. lo que me resultó el año pasado en 6,4 toneladas de aceite por hectárea. Sin embargo, mis costos no son el 50% de los que producen con un nivel de productividad equivalente a la mitad de la que yo consigo: siguen siendo parecidos. La pregunta es. ¿por qué la productividad que yo tengo no se me traduce en reducciones equivalente en los costos? Ahí hay algo que debemos ser capaces de escudriñar a fondo.

**Carlos Corredor:**

Las últimas informaciones indican que ese país podría superar los 15,5 millones de toneladas de aceite, y que Indonesia se acercará a los 14 millones de toneladas. Esto resalta el comentario de César cuando sostiene que Colombia no tiene una relevancia grande en el mercado, porque la sola diferencia entre lo presupuestado este año para Malasia e Indonesia, puede llegar a sumar millón y medio de toneladas de aceite, que el mundo igual se comerá.

Finalmente, es cuestión de precios. Porque el mercado está allí y absorbe la producción de una u otra manera, bien sea porque el de palma desplaza a otros aceites, o porque se crean nuevos usos para él.

En relación con el tema de precios para el resto del año. los doce conferencistas que asistieron tenían la obligación de entregarles a los asistentes su proyección de precios. Uno va a esta conferencia para saber cómo va a estar el precio, y a veces los conferencistas no se atreven a predecirlo. más aún. sabiendo que en años pasados han sido grandes las equivocaciones al respecto.

Pero este año la cosa fue diferente; hubo consenso, y coincidieron en que los precios oscilarían entre US\$400 y US\$450. Hasta ahora han acertado. Yo le he seguido el rastro a esto, y desde que llegamos de la conferencia en marzo, el precio ha oscilado entre US\$400 y US\$445. Esta última cotización la alcanzó sólo un día. en general el precio ha estado por debajo de los US\$445.

Yo creo que el precio del petróleo tiene cierta relación con el de la palma en este momento, pues le coloca un piso al precio de la palma. Porque mientras el precio del aceite crudo sea parecido en dólares por barril, obviamente eso generará algo de aceite crudo que se va a ir a quemar, sea directamente en calderas o en algunas plantas que pueden consumirlo directamente; entonces uno ve que el precio del petróleo servirá como el piso del aceite de palma.

De hecho, yo me atrevería a pensar que si el petróleo no estuviera y no hubiera estado tan alto durante los últimos meses, el precio del aceite de palma y el resto de los aceites del mundo hubiera caído muchísimo más de lo que ha caído. Porque un precio de US\$400 dólares es relativamente bueno frente al promedio, no es bueno, pero es algo mejor que el precio promedio que hemos tenido en Róterdam. Mientras que con niveles de inventario y producciones mundiales como las que hemos tenido el año pasado y en años anteriores, ha habido crisis de precios que lo han ubicado entre US\$230 y US\$240 FOB Róterdam, en esta ocasión no se han dado.

De todas maneras el mensaje que se nos dio, tomando en cuenta el desarrollo de los cultivos en los diferentes países, es que no hay elementos en el mercado que lleven a pensar que los precios serán más bajos de US\$400 o más altos de US\$450. En

Brasil ya supimos qué pasó. En la época del POC se estimaba que los brasileños producirían 54 millones de toneladas de frijol soya y terminaron produciendo algo menos de 50 millones. En Argentina, por el contrario, se suponía una producción de 37 millones y a la final sumaron más de 38 millones de toneladas. Ahora estaremos pendientes de qué pasa en Estados Unidos, país que por lo pronto está marcando algo de sequía y, como estamos en época de siembras recientes, eso podría afectar a la soya. Así que el precio hacia el final del año tendrá movimientos hacia arriba o hacia abajo, y yo me atrevería a decir que más hacia abajo (cerca de US\$400). Y si el petróleo se mantiene entre los US\$50 y US\$55, se nos sostendrá el piso. Pero definitivamente no esperemos que se presente un alza de precios por lo menos durante 2005. Los años 2006 y 2007 serán otro cuento y ello va a depender de algo que diremos más adelante.

Un dato importante es que se supone que Indonesia en el año 2007 superará la producción de Malasia. Hoy día tiene sembradas 4,9 millones de hectáreas de palma de aceite, pero presenta otros problemas relacionados con la calidad de semillas y la productividad, que se encuentra alrededor de 3 a 3,1 toneladas de aceite por hectárea. Aun así, produce a un costo de US\$160.

De acuerdo con Chandran, el costo promedio de Malasia es de US\$207, pero fue enfático en resaltar que las plantaciones élite, que están por el lado de los 28, 29, 30 toneladas de fruto, -como las hay aquí- producen a US\$140 o US\$150. Y mostró un ejemplo claro de una plantación que produce a US\$150 por tonelada: es una plantación bien grande, de más de 40.000 hectáreas, obviamente dividida en fincas. Chandran decía que producir a ese precio es la meta ac-

tual de Malasia, pues si alguien lo hace en el país, es porque es realizable.

Para nosotros quedó muy claro en el POC, que a pesar de tratarse de una conferencia de mercados, estos no son el tema principal. El foco de atención de la palma de aceite en el mundo entero está dirigido a costos y competitividad, es decir, cómo bajar los costos y cómo ser competitivos frente a otros aceites y frente a otros países.

En Colombia, un estudio de costos de LMC que se hizo en 1999, nos arrojó un costo de US\$297. que de por sí era bien alto. Fue cuando empezamos a pensar que debíamos incrementar las políticas de crecer y hablar de economías de escala y que eso nos beneficiaría automáticamente. La lógica nos dice que las economías de escala sí nos generan beneficios y que la palma debe reaccionar a esto. Pero ¡oh sorpresa!, cuando hicimos el estudio de costos en 2003 todos nos quedamos con la boca abierta porque el país, en vez de mejorar después de crecer y pensar que la economía de escala nos mejoraría, empeoró: pasamos de US\$297 a US\$336, y con un dólar a \$2.878, como era la situación en ese estudio; si lo miramos, hoy con el dólar a \$2.350. nos encontramos frente a otra realidad.

Nos pusimos contentos el año pasado porque se nos subió la productividad por hectárea, pero no podemos pensar que eso existe siempre, porque ya nos estamos quejando de que las producciones están bajas de nuevo y hoy tenemos más áreas en producción. Es interesante ver qué pasa en 2004 con la información que tenemos y qué va pasar en 2005, para verificar si realmente logramos alguna mejoría.

**César de Hart:**

En estos días ha habido algunos trabajos interesantes que se deben mirar con atención. Hay que investi-

gar qué significan y qué no significan para evitar llegar a conclusiones equivocadas. El crecimiento *per se* no lleva necesariamente a economías de escala, tiene que ser organizado de determinada forma, para que así las diferentes fases o puntos de la cadena de producción concuerden unas con otras. De pronto uno puede estar creciendo y creando hasta cuellos de botella en un punto o en otro y no está aprovechando, porque no hay una correspondencia a lo largo del flujo de toda la producción.

**Carlos Corredor:**

Veamos ahora las perspectivas de reducción de costos mediante aumentos de productividad frente a dinámicas de excedentes crecientes. Este tema subyace detrás de lo que acabamos de decir. Yo creo que el sector ha estado pasando por un punto de inflexión, en la medida en que aumentan los excedentes, el precio promedio.

El precio promedio se desmejora, se golpea, aun en presencia de economías de escala, que al respecto algo tenemos que haber logrado; el efecto perverso de los excedentes a menores precios y su incidencia en el precio promedio causan un efecto neto, que en nuestro caso se refleja como una caída de nuestra competitividad.

Uno a veces confunde rentabilidad con competitividad; si el precio internacional mejora, por decir un ejemplo, nuestra rentabilidad mejora. Pero eso no tiene nada que ver con la competitividad, uno puede en un momento dado tener más rentabilidad sin haber mejorado competitividad.

En opinión de Carl Bek Nielsen, existen rangos y límites a la validez de la relación entre tamaño y competitividad.

**César de Hart:**

Decía él, que por encima de cierto tamaño se pierde el control. A mí personalmente me dijo: «cuando ya no me sé el nombre de todos los trabajadores, creo que empecé a tener de economías de escala en mi empresa».

**Carlos Corredor:**

Nielsen nos decía que, si bien los grupos económicos de siembra de palma en Malasia hablan de tener entre 100.000 y 140.000 hectáreas, en su caso, su familia tiene como 48.000. No han perdido de vista que las plantaciones deben manejarse como fincas -lo que llaman *estates*-, esto es alrededor de 2.500 hectáreas. Están seguros de que en la medida en que crezcan estas fincas, se pierde control y competitividad, como explicaba César.

Eso es algo que Fedepalma ha venido diciendo: que hay economías de escala en las plantas de extracción, más que en el cultivo, y de eso también hablaremos después. Esto es bien importante, porque donde más costos hay es en el campo, y es allí donde menos oportunidades de generar economías de escala existen, porque el factor de variables es demasiado alto: en el caso de las plantas de extracción es lo contrario, luego es allí donde las economías de escala se pueden desarrollar.

De manera que cuando se habla de las plantaciones grandes en Malasia y los grupos que tienen unas 50.000 hectáreas, puede significar que tienen cuatro o cinco plantas de extracción que sirven para cuatro o cinco fincas de 2.500 hectáreas.

**César de Hart:**

Hay productores que venden su fruta, o sea que las economías de escala que hacemos en planta no van

Pienso que el FEP en general nos adormeció, porque nos hizo creer que estábamos montados en una competitividad parecida a la de los ochenta; este instrumento, nos dio la rentabilidad, pero se está agotando, inclusive con el riesgo de que eventualmente se pierda del todo

a ser trasladables necesariamente. porque son diferentes eslabones de la cadena de producción. Por eso deberá hacerse un gran esfuerzo en los costos a nivel de cultivo. La información señala que es mucho más fácil tener beneficios de las economías de escala en plantas extractoras que en el campo, entre otras cosas, porque es elemental. La planta es mecanizable, es así de sencillo. En el cultivo, si uno pasa de 1.000 a 2.000 hectáreas, los costos se doblan.

**Carlos Corredor:**

Lo que hemos venido diciendo es que son más efectivas las economías de escala en la planta, porque obviamente a la planta se le puede sacar mayor beneficio al costo instalado. mientras que en el cultivo, por ser tan intensivo en mano de obra, y tan poco mecanizable. simplemente uno añade una hectárea más pero también añade más trabajo.

**César de Hart:**

Ya poniendo esto en alguna perspectiva. veamos unos índices de resultados sectoriales de los últimos cinco años. Hemos crecido en siembras un promedio anual del 12%. La producción ha crecido 4.7% por año, las exportaciones lo han hecho al 18%. yo creo que eso es parte de lo que al gobierno y a algunos analistas les llama tanto la atención de un sector que esté creciendo en exportacio-

nes de manera tan intensa e insólita. Esto es de mostrar en cualquier sector en el mundo, un sector que cada año aumenta sus exportaciones en 18%. El mercado interno, para mal, se nos ha reducido el 1,5% anual en estos años, y los costos, que hace cinco o seis años estaban en US\$297. se han aumentado a US\$333 (Tabla 1).

En la década del ochenta, si uno cogía el precio internacional y el precio nuestro, el diferencial eran US\$290. Ese fue el escenario bajo el cual crecimos, nos impulsamos y nos sentimos tan cómodos con la palma. desde luego que era bajo un esquema de protección. Paulatinamente este diferencial se ha ido perdiendo. En los últimos cinco años se perdió 10% por año de ese diferencial y ya estamos en más de US\$20, o sea. la diferencia entre nuestro precio promedio (ojo, promedio, no el interno) y el precio real. El diferencial son más de US\$20, ya ni siquiera cubre los fletes de exportación. De manera que cada vez nuestro precio promedio se está pareciendo más al precio internacional.

Por esto afirmamos que se están sufriendo las consecuencias de transitar de la condición de deficitarios en un esquema de sustitución de importaciones y protecciones efectivas que hemos tenido, a una condición de superavitarios sin ser internacionalmente competitivos. El Fondo de Estabilización de Precios (FEP) proporcionó una altísima rentabilidad en la década de los noventa, rentabilidad que no significa competitividad.

Pienso que el FEP en general nos adormeció, porque nos hizo creer que estábamos montados en una competitividad parecida a la de los ochenta; este instrumento, que es real, nos dio la rentabilidad, pero se está agotando -como se afirmó ayer acertadamente-, inclusive con el riesgo de que eventualmente se pierda del todo.

**Tabla 1** Colombia: Índices de resultados sectoriales últimos 5 años (99-04)

Crecimiento siembras	=	12%/año
Crecimiento producción	=	4.7%/año
Crecimiento exportaciones	=	18%/año
Consumo	=	Reducción 1,5/año
Costos = US\$297		US\$333/ton (12% cinco años)
Precios		
• Diferencial con Róterdam en los 80 =US\$290		
• Últimos 5 años se han perdido 10%/año de diferencial: de US\$55 a US\$29		

Las figuras 1 y 2 sustentan lo que estamos diciendo. En la Figura 1. la curva negra es el precio interno que hemos tenido del año 2000 al 2004. la blanca es el precio internacional y la gris es el precio promedio de todo el sector colombiano, que resulta de lo que vendemos dentro y de lo que vendemos fuera. Tradicionalmente hemos mirado la información de la curva negra y la blanca, y poco hemos estado mirando la gris que es la que representa nuestro precio real promedio al cual vendemos. Y ahí se corrobora lo que decíamos antes de que el diferencial es de veinte y pico de dólares que se está perdiendo. En la línea gris vemos ya en el año 2003 - 2004 se está acercando y coincidiendo bastante con la curva 2, eso significa lo que le está pasando al precio promedio nuestro.

La Figura 2 trae una perspectiva más amplia en el tiempo, viene de 1981 a 2004.

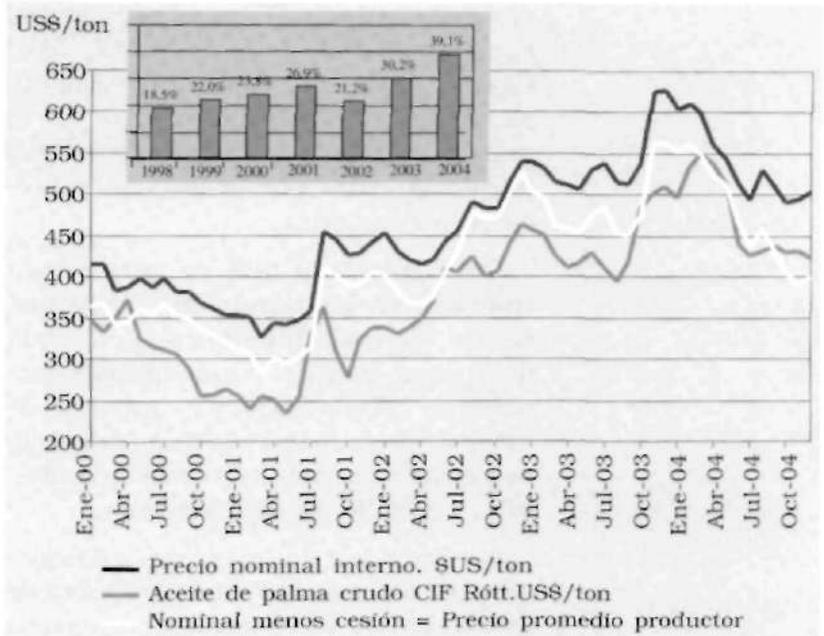
**Carlos Corredor:**

La primera franja de la Figura 2 cubre el período en que este sector era deficitario y ahí vemos el gran diferencial que hay entre precio interno y precio internacional.

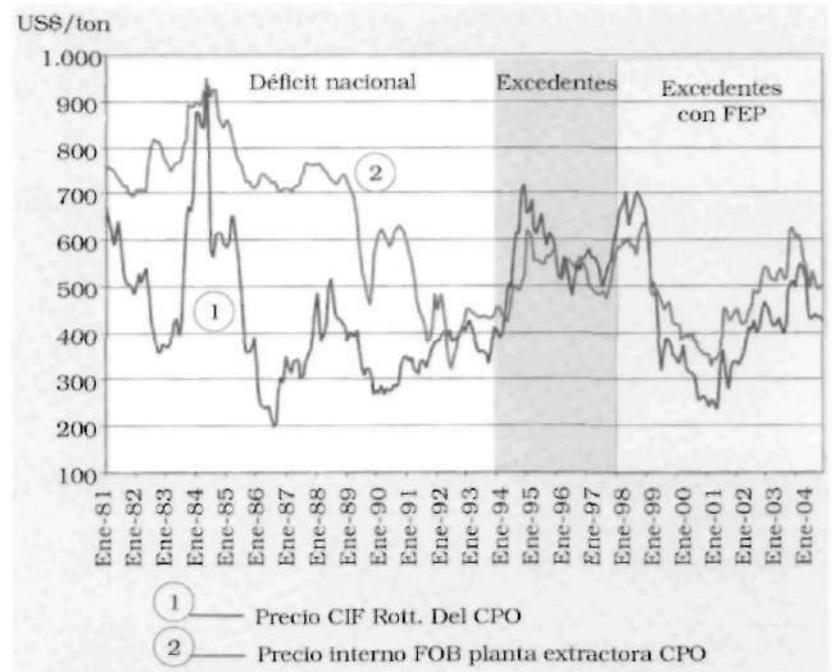
**César de Hart:**

Nosotros empezamos a tener excedentes a principios de los noventa. Pero un volumen importante que ya no podíamos manejar entre cinco o diez que nos pusiéramos de acuerdo, sino que obligaba a tener una organización, lo empezamos a tener en 1994, cuando ya los excedentes fueron de 21.000 ó 22.000 toneladas, y no teníamos fondo de estabilización (Figura 2).

Ahí vemos cómo entre 1994 y 1998, antes de que se estableciera el fondo de estabilización, se desordenaron los precios y cómo el precio interno se



**Figura 1** Comportamiento del proceso medio del aceite de palma en Colombia.



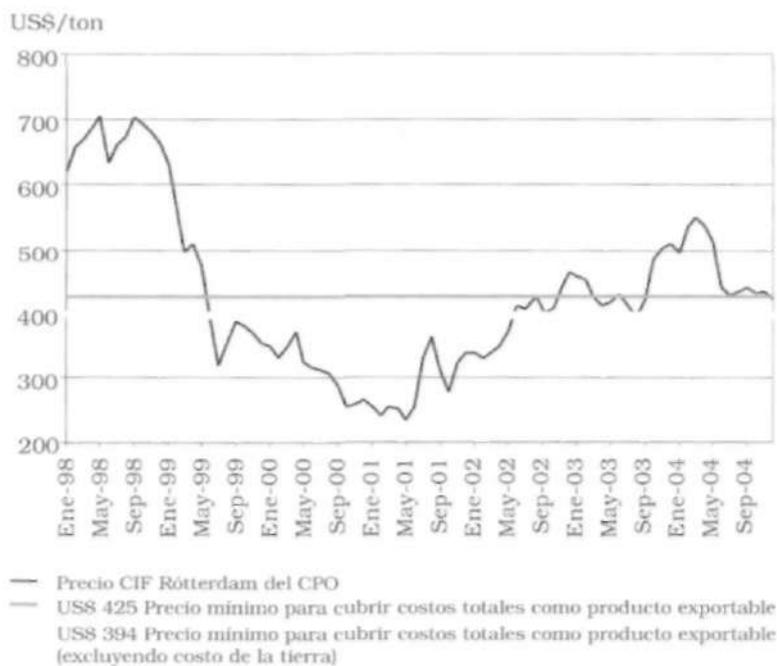
**Figura 2** Precio interno del aceite de palma crudo vs precio internacional CIF Rótt. 1981-2004.

volvió inferior inclusive al precio internacional. Ello por la simple presión de unos excedentes internos aunados a la inexperiencia en exportacio

nes y a la carencia de infraestructura. En el año 1998-99 ya se estableció el fondo de estabilización y nuevamente se organizó el mercado, que en el gráfico se refleja en forma de curvas paralelas entre precio interno y precio internacional.

La Figura 3 la hice yo, y la hemos trajinado en las juntas de Fedepalma. Es un ejercicio hipotético, pero muy ilustrativo; son los precios internacionales de 1998 a 2004, y lo que trato de mostrar es cómo nos iría como producto de exportación con los costos actuales, según estudio de Lia Guterman.

La línea horizontal negra es nuestro precio necesario como producto de exportación para cubrir nuestros costos y, la línea blanca, que es casi US\$400, es el mismo ejercicio pero sin el costo de la tierra. Ahí vemos que entre mediados de 1999 y mediados de 2002, si se repitiera ese escenario de precios y estuviéramos exportando, tendríamos pérdidas, entonces ¿a qué va esta ilustración?



**Figura 3** Precios internacionales frente a precios mínimos para cubrir costos como producto exportable del aceite de palma 1998-2004.

Personalmente quiero invitar a reflexionar sobre por qué estamos donde estamos, de manera que no se nos vuelva a repetir un escenario como el antes descrito y para que hagamos conciencia de todos los esfuerzos que se requieren para salir de esa situación. Es fundamental mantener en la mente que nuestro sector es altamente vulnerable.

Dios no quiera que el precio internacional este año o los próximos se sitúe en algún punto entre US\$300 y US\$350, porque las consecuencias de ello están muy claras, con revaluación o sin revaluación, entre otras razones porque nuestro precio promedio no alcanzaría a cubrir los costos. En ese sentido creo que es válido afirmar, sin ningún alarmismo ni exageración, que en la actualidad la suerte de este sector se encuentra en las manos de Dios.

De manera que es imperativo dirigir los esfuerzos de competitividad en el cultivo y tal vez puede haber unos resultados muy inmediatos en las plantas extractoras, reorganizando las que hay. Cada quien en su región y en su empresa, pero no perdamos de vista que en el tema de las plantas extractoras tenemos una gran posibilidad de logros interesantes mediante la implantación de acciones de corto plazo.

Vale la pena reiterar que la fragilidad de nuestra actual situación es la consecuencia de un modelo de sustitución de importaciones que fue muy beneficioso, le permitió al sector surgir, pero ha demostrado consecuencias negativas al habernos permitido tener unas larguezas en el frente empresarial, inclusive con nosotros mismos, con los socios y con los empleados; desde luego que es magnífico que los trabajadores disfruten de las mejores condiciones, pero la prioridad debe ser cuidar la rentabilidad de la empresa y del sector, porque a la

postre ello redundará en beneficio de todos los involucrados.

Todo esto lleva a la reflexión de si es conveniente basar el futuro en estrategias pendientes y dependientes de la diferenciación del mercado, o darle prioridad a la competitividad, y al aprovechamiento de las oportunidades que nos brinda un mercado que tal vez pudiéramos, paradójicamente, estar abordando con poca ambición.

Porque con biodiésel o sin biodiésel, con concentrados o sin concentrados, con cualquier sector comprador, la proyección debe estar orientada a conquistar mercados mundiales; no podemos limitarnos sólo al mercado doméstico. Sería contradictoria una mentalidad ambiciosa que busque que este sector le represente una oportunidad real al país, pero aferrada al mercado interno.

Si queremos que la palma de aceite en verdad le aporte al país, tenemos que ponernos en los costos que exigen los mercados internacionales, y nos podemos ir con dos, con tres, con cinco millones de hectáreas, las que quepan en Colombia. Hacer abstracción del mercado internacional sería reducirnos al mercado doméstico de un país muy pequeño y con una economía muy débil.

Por eso yo me atrevo a afirmar que el futuro y la solución de la palma de aceite se encuentran en los mercados internacionales. Uno tiene que ser competitivo, no en el mercado en el que está, sino en el mercado al cual se dirige.

**Carlos Corredor:**

El tema del biodiésel tiene para todos un interés muy grande, pues brinda oportunidades bien interesantes en el mundo. En lo que se coincide con respecto al tema del biodiésel cuando uno participa en estas conferencias internacionales es en

que hay gran interés en los países ricos, y especialmente en aquellos que tienen exigentes regulaciones en materia ambiental, como es el caso de toda la Unión Europea, donde hay una presión ambiental muy fuerte y donde los gobiernos tienen suficiente dinero para subsidiar el consumo de estos productos.

Hay algunos países anunciando que van a sembrar palma para biodiésel; los anuncios provienen de los gobiernos, como es el caso de Tailandia y de Nigeria, lo cual brinda oportunidades interesantes para el grupo de los 17 aceites del mundo en general, y no sólo por el biodiésel sino también por el reemplazo que podrían hacer de otros combustibles.

Esto a nosotros se nos reflejará finalmente en el precio. Mientras que el mundo hoy requiere 133 ó 134 millones de toneladas para consumo humano, requiere tres o cuatro millones para el tema energético; así que mi percepción particular es que, tomando en cuenta esa relación que ya existe, y sabiendo que en el mundo viven más de 6.000 millones de personas que seguirán alimentándose con grasas y aceites porque son esenciales, difícilmente costará más el aceite para quemarlo en un motor que para comérselo. Yo pienso que siempre valdrá más el elaborado para comer. Y nosotros, que no somos tan ricos, probablemente no nos equivoquemos apostándole sanamente al mercado de subconsumo humano.

En Malasia todo el mundo habla del biodiésel, no como un gran mercado en este momento, sino como un mercado que marginalmente le generará un cambio de tendencias a los precios de los aceites en el mundo. Pero indudablemente es para los ricos. Harald Swaftroff dijo que el tema es ambiental, que Europa en la actualidad tiene un subsidio de US\$1 billón por año para el tema biodiésel

y también dijo que este biocombustible no es rentable y que no brillará con luz propia a no ser que el barril de petróleo supere los cien dólares.

Entonces, ese es un tema que debemos tener en cuenta porque los números a veces no nos han cuadrado, y de hecho en Colombia todavía no logramos que nos cuadren ni la parte técnica ni los números; lo que sí es claro es que ese mercado, con solo un toque que le haga al mercado de aceites y grasas, lo afectaría en grande. Si uno tomara hoy el total de aceites que se producen en el mundo, y dejara a los humanos con cero consumo, solamente mezclaría el 2,5% del total del combustible del planeta. O sea que el mercado del biodiésel pudiera ser muy grande, puesto que el petróleo se consume en grande, pero nosotros no somos ni parecidos, e igual nadie va a dejar de comer por quemar aceite en un motor.

Lo otro que se percibe hablando con analistas, es que en la medida en que el petróleo suba de precio a niveles superiores a los que está y se acerque a los US\$100, se le abren otras alternativas al mundo de energía, que hoy en día no están funcionando porque son tecnología costosas. Se habla de celdas de hidrógeno y obviamente la energía nuclear que cada vez toma más fuerza. También de las energías eólica y solar, y de otras que están en investigación.

Cuando el petróleo valga más plata de la que vale hoy día, todos los centros de investigación de energías tendrán más dinero y más incentivos para generar fuentes alternativas. Este es un punto que se debe tomar en cuenta, porque en la medida en que éstas se desarrollen, el biodiésel podría llegar a quedar en el aire.

Muy positivo el tema de cuál será la demanda de biodiésel en el mundo; se estima que para 2010 pudiéramos

llegar a consumir 15 millones de toneladas, de las cuales 13,5 se consumirían solamente en la Unión Europea y 1,5 millones en Norteamérica, de manera que eso, como lo mencionaba Mauricio Acuña en su discurso de ayer, puede llegar a representar más del 10% del consumo de aceites y grasas en ese año.

Nos cuestionamos si el biodiésel producido en Colombia en un momento dado pudiera ser exportable. Y nos cuestionamos porque al parecer todo el mundo opina que la razón por la cual existe el biodiésel, por ejemplo en Europa, es proteger a sus propios campesinos. Entonces, un país como Alemania, que protege a sus cultivadores de colza, difícilmente estaría dispuesto a pagarle un subsidio a la agricultura colombiana.

De manera que debemos hacer todos los estudios necesarios para determinar si el biodiésel tiene verdaderas posibilidades. Particularmente nos preocupa muchísimo que se esté presentando este biocombustible como una oportunidad de nuevas siembras, pues hemos tenido sorpresas en el tema de los costos y la realidad es que no somos competitivos. Además, la palma que hoy requiere el país con las circunstancias actuales que se conocen de biodiésel -esto es, de llegar a mezclar el 5% con el diesel nacional-, ya está sembrada toda. Hoy, año 2005, no requeriríamos sembrar más palma para suplir esas necesidades de biodiésel, y no sabemos si las mezclas serán mayores después. De cualquier manera es muy preocupante para mí que se generen expectativas de siembra con un tema realmente desconocido y no probado.

La producción de 2010 está eslimada en 1.060.000 toneladas y con esta cifra, a los consumos actuales de 400 ó 450.000 toneladas, más lo que pudiéramos hacer en biodiésel, ya el

¿Qué pasará en el mercado cuando dentro de cinco años la demanda energética llegue a 15 millones de toneladas de aceite vegetal (hoy es de tres millones), y cuál será el efecto sobre los precios de los aceites?

aceite está. Entonces la preocupación es si debemos o no sembrar más palma con ese objetivo, sin ser competitivos. Si fuéramos competitivos, en Colombia cabe toda la palma del mundo. Hay, entonces, que reflexionar.

**César de Hart:**

Yo lo pondría en estos términos. Pienso que lo del biodiésel es una expectativa bastante factible, bastante realista, que hay un sano optimismo con este proyecto, pero que hay que concretarlo: los excedentes ya están. ese es el contraste entre algo que hay que todavía finiquitar, concretar, versus algo que ya está. Añadiría también como tema de evaluación y análisis. que las cuentas del industrial del biodiésel no son las cuentas del agricultor. O sea que el agricultor no debe cometer el error de creer que sus cuentas empiezan donde terminan las del industrial; son dos temas diferentes.

El biodiésel, que yo sí creo que va a ser una realidad porque todo así lo indica, finalmente incidirá positivamente en los precios del palmicultor en la medida en que este mercado nacional sea lo suficientemente grande para que volvamos a ser deficitarios en palma. Si solamente cubre parte de los excedentes, pues seguiremos siendo excedentarios y no habrá una demanda que presione lo suficiente para que el precio sea más atractivo que los precios internacionales. Luego yo creo que ahí es donde está el misterio del asunto con el biodiésel. Yo no tengo dudas de que el biodiésel va, la duda que me queda a mí en todo este tema es qué tan grande es ese mercado y si podrá absorber la totalidad del excedente actual y futuro que seguiremos generando porque esto tiene su dinámica. y repito, si absorbe toda la producción nacional y nos volvemos deficitarios, eso incide directamente en el palmi-

cultor, haya invertido o no haya invertido en el biodiésel. Y si invirtió en el biodiésel. ese es otro paseo, ese es otro proyecto. Pero hablo como condición de palmicultor. depende de la condición de excedentarios o deficitarios.

**Carlos Corredor:**

Hay algo bien interesante y bien positivo, y es que uno ve que con lo del biodiésel. y bien lo dice César, se presentan oportunidades tan interesantes, que alguien decía en la conferencia de Malasia que se devuelven las ventajas de tener *commodity*. Los *commodities* obviamente todo el mundo los conoce, nos ha tocado siempre venderlos al precio del mercado y al precio bajo, y la tendencia de los últimos 50 años es que se han reducido de precio. Alguien decía, tal vez fue Mistry, que esa tendencia se está reversando, y que ello ya sucedió con los precios del acero, el hierro, el cobre y el aluminio, que en los últimos dos años han tenido incrementos de más del 100% por el crecimiento de China, el tema de la India, todo Asia. y que los siguientes son los *commodities* agrícolas.

Ahora bien, ¿qué pasará en el mercado cuando dentro de cinco años la demanda energética llegue a 15 millones de toneladas de aceite vegetal (hoy es de tres millones), y cuál será el efecto sobre los precios de los aceites? Vale recordar que el único aceite que no genera tortas oleaginosas es el de palma y que si pensamos en crecer en colza o en soya, cualquiera de estas produce tres o cuatro veces más de torta que de aceite. Entonces, esos nuevos volúmenes de demanda los tiene que llegar a suplir la palma, porque si dijéramos que 15 millones de toneladas se producen con soya generaríamos algo así como 60 millones de toneladas de torta de soya que el mundo no estaría preparado para consumir.

De manera que habrá un desbalance entre el tema de tortas y el tema de aceites que irá a favor de los aceites y en detrimento de los precios de las tortas, y eso es muy positivo. Yo preguntaba hace un rato cómo serán 2006 y 2007. Pues bien, mi percepción después de esta reunión de Malasia es que vendrán años buenos en precios entre los años 2006 y 2010. Si bien uno pensaría que 2005 es de precios regulares, los siguientes, y esta es opinión bastante personal. ojalá no me equivoqué, serán mejores que éste, pero no por eso tendríamos que olvidarnos de nuestro objetivo principal que es ser competitivos.

**César de Hart:**

Varias veces nos han dicho que hay que emular el modelo malasio, igual que el del café colombiano. Que la palma hay que impulsarla, desde luego que sí, pero con el mismo criterio del café. Déjenme decirles que el café en Colombia, en el siglo pasado, desde que surgió y se volvió un producto importante, desde el primer día estuvo orientado hacia los mercados internacionales. no era un esquema de sustitución de importaciones como sí lo era la palma. La palma de aceite nació y se desarrolló en un esquema de sustitución de importaciones con altas protecciones de las cuales hemos disfrutado ampliamente. La palma en Malasia sí se desarrolló con un modelo parecido al del café en Colombia y estuvo proyectada hacia las exportaciones. Entonces creo que es más válida la comparación del modelo malasio en palma, con el del café colombiano. La palma colombiana difiere de los dos en que ha sido un sector protegido y hasta ahora nos estamos internacionalizando y no exactamente por el TLC. El TLC es un ingrediente más que nos aparece, pero nos estamos internacionalizando por cuenta de nuestros propios actos, por

nuestros propios excedentes que tendrán que encontrar solución en algunos mercados ya sea internos o externos. Reitero que si queremos ser ambiciosos tenemos que mirar los mercados internacionales.

**Carlos Corredor:**

Los que hemos ido a Malasia, que somos bastantes, en varias ocasiones siempre decimos hay que copiar el modelo malasio. Y yo creo que por algo no hemos querido calcarlo realmente y quiero hacer énfasis en esto porque Malasia tiene un modelo muy bonito de desarrollo, que el país entero se desarrolló basado en el cultivo de la palma y en el del caucho, que es otro cultivo de plantación, pero con una estrategia muy clara, siempre pensando en los mercados internacionales.

O sea, el mundo era su mercado, nunca fue el mercado malasio porque solamente tienen 19 millones de habitantes y no tendrían cómo haber desarrollado la palma pensando en eso. Y mientras que Colombia no vea de esa manera el tema de la palma, probablemente nos va a quedar difícil copiar ese modelo o tenemos que tomar la decisión de que no lo queremos copiar. Malasia cuando lo desarrolló, lo hizo pensando en el tema de competitividad.

**César de Hart:**

Nos ha impactado el resultado del modelo, pero no hemos mirado el modelo.

Sobre el modelo social que hemos adoptado hay que tener siempre presente que tiene el compromiso de satisfacer las expectativas que se han creado. Vale mencionar que todo el tiempo hay que estar explorando otros modelos que no dejan de ser sociales también, todos son sociales, todo lo que se haga en desarrollo es social. Todo genera empleo. Yo me atrevo a afirmar,

por ejemplo, que el modelo de Puerto Wilches es un modelo bien interesante con unas características que de golpe si el país y nuestro sector las estudiáramos, encontraríamos cosas importantes que podríamos fortalecer institucionalmente.

Yo sí creo que la palma tiene una gran oportunidad y el país tiene una gran oportunidad con la palma. Y estamos en una dinámica importantísima, van a suceder cosas cruciales y debemos tener presente que sólo hay una oportunidad para hacer las cosas bien la primera vez, o sea, una

vez que salgan mal. si no se cumplen las expectativas, se pierde la confianza y se pierde credibilidad. Tenemos esa enorme responsabilidad con nosotros mismos y con el país.

La palma ofrece un gran futuro. pero creo que ello está atado a los logros que tengamos en el tema de la competitividad. Terminaría con una frase que me parece interesante: «Cuando los tiempos son adversos, el pesimista se queja, el optimista confía ciegamente en que vendrán tiempos mejores el realista ajusta las velas». Muchas gracias.