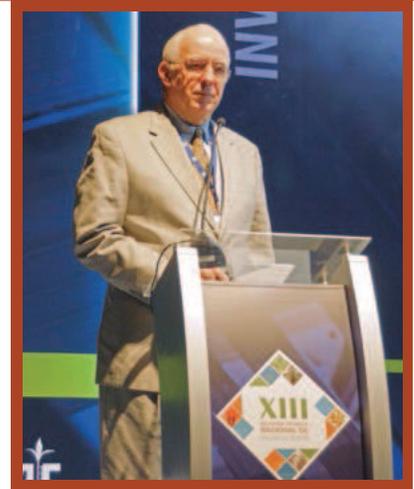


La productividad, un compromiso gremial

Productivity, Commitment of the Oil Palm Sector



JENS MESA DISHINGTON

Presidente Ejecutivo de Fedepalma

Introducción

Para los agentes de la cadena de valor de la palma de aceite en Colombia es importante entender la nueva realidad competitiva del aceite de palma en el mundo. Los tiempos han cambiado y es necesario tener presente cómo las transformaciones del mundo globalizado repercuten en nuestra actividad. En virtud de lo anterior, a continuación ha-

remos un breve recorrido sobre cuatro aspectos de gran importancia para nuestra actividad: *i)* la nueva realidad competitiva del aceite de palma a nivel mundial; *ii)* la competitividad de esta agroindustria en Colombia frente a los mayores productores mundiales, Malasia e Indonesia; *iii)* la situación actual de la productividad de la agroindustria en Colombia; y, por último *iv)* de qué manera pueden los empresarios y el gremio contribuir a mejorar la productividad del sector palmero en el país.

La nueva realidad competitiva del aceite de palma en el mundo

Históricamente las cifras relativas al aceite de palma lo caracterizaban como el aceite vegetal más competitivo del mundo, con una marcada ventaja frente a sus competidores. Sin embargo, este escenario que se mantuvo estático por varias décadas ha venido en un proceso de constante transformación.

La palma de aceite, como los demás cultivos de semillas oleaginosas, en razón a su producción, responde a las señales de mercado tanto de aceites como de torta (Tabla 1). En los últimos años, la dinámica de crecimiento económico de países como China, India, Pakistán y otras naciones en desarrollo, ha generado un cambio en sus hábitos de consumo y un aumento de su demanda de proteína de origen vegetal y animal, surgiendo un nuevo panorama para las tortas

Tabla 1. Proporción de torta y aceite por cultivos oleaginosos.

Semilla o fruto oleaginoso	Proporción dentro de la producción total %	
	Torta	Aceite
Soya	81	19
Algodón	81	19
Colza	58	42
Ajonjolí	55	45
Girasol	52	48
Palma	11	89

Fuente: Oil World.

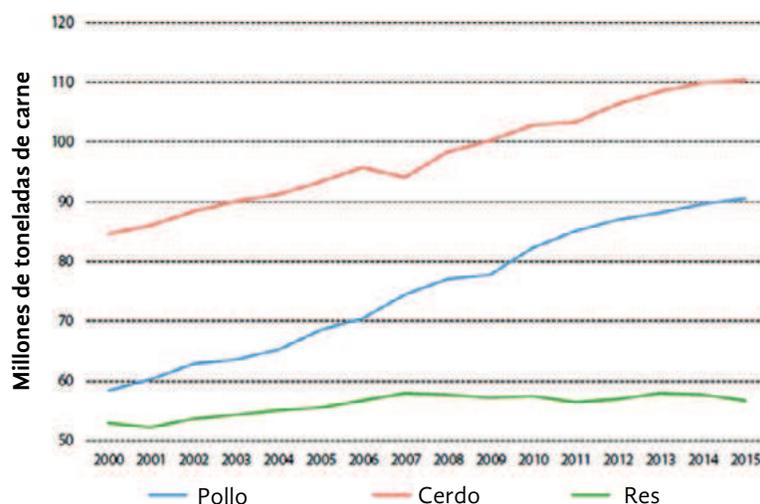


Figura 1. Evolución del consumo de carne de res, pollo y cerdo en el mundo (2000 - 2015).

Fuente: LMC International.

oleaginosas a nivel mundial. Por ello, el consumo de carne de res, pollo y cerdo ha crecido a pasos agigantados en países emergentes (Figura 1), generando una nueva dinámica de consumo de tortas (Figura 2) y, por consiguiente, elevando el precio de estos productos (LMC International, 2015).

En Colombia es poco lo que se menciona acerca de la producción de tortas oleaginosas, por cuanto la palma de aceite, principal oleaginosa producida en el país, está orientada fundamentalmente hacia la extracción de aceite. Por su parte, la soya es un cultivo que genera una mayor producción de torta que de aceite, razón por la cual atiende una gran proporción de la demanda mundial de tortas, lo que ha significado que el costo de producir aceite de soya, dados los altos precios de la torta como subproducto, determine mayores niveles de competitividad para este tipo de aceite en comparación con el aceite de palma.

Al analizar el comportamiento de los distintos aceites vegetales, sin descontar el valor de sus subproductos, el aceite de palma continúa siendo un aceite altamente competitivo, puesto que registra los menores costos de producción (Figura 3), seguido del aceite de girasol y del aceite de canola, ambos casi en el mismo nivel. Sin embargo, el escenario cambia al tener en cuenta el valor de los subproductos, pues aunque el aceite de soya registra los mayores costos de producción, al descontar los ingresos de sus subproductos, específicamente de la torta, para cada uno de los principales aceites vegetales, el aceite de soya resulta ser el de más bajo costo a nivel mundial (Figura 4).

Figura 2. Evolución del consumo de tortas oleaginosas en economías emergentes (1980 – 2015).

Fuente: LMC International.

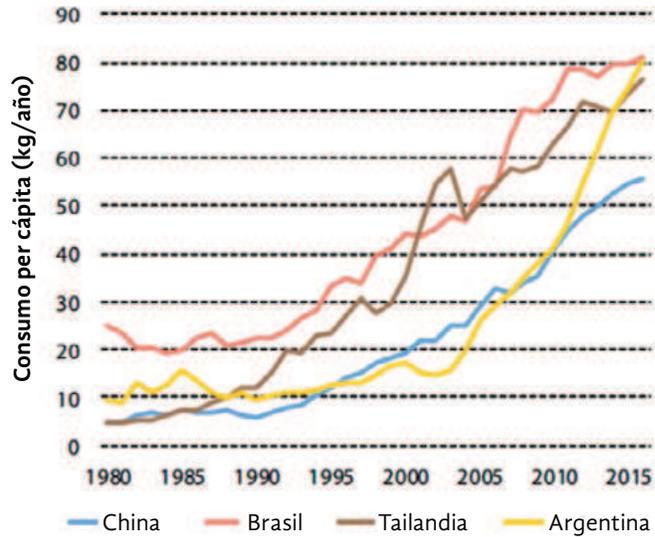


Figura 3. Costos de producción de aceites vegetales, sin descontar créditos.

Fuente: LMC International.

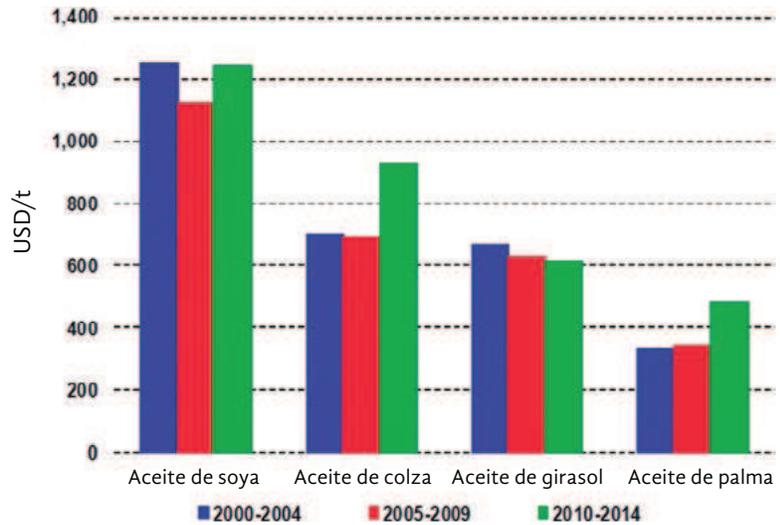
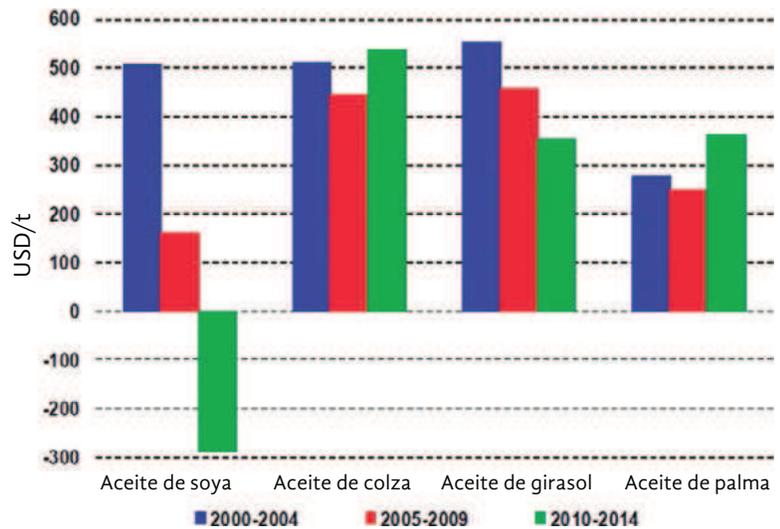


Figura 4. Costos de producción de aceites vegetales, descontando créditos.

Fuente: LMC International.



Frente a este nuevo panorama de competitividad podemos evidenciar que cualquier valor adicional que se pueda agregar al cultivo de palma de aceite se traducirá en ganancias económicas, mayor participación de mercado y la consolidación del sector.

En este sentido, una agroindustria como la nuestra debe identificar, además de futuras oportunidades, posibles amenazas para la continuidad del negocio. Si bien los precios internacionales del aceite de palma están por encima de su tendencia a largo plazo, en términos reales estos presentan una tendencia a la baja, razón por la cual es necesario disminuir los costos de producción a fin de asegurar una agroindustria rentable. En general, se requiere repensar la manera en que visualizamos el negocio de la palmicultura a futuro para poder hacer frente a los cambios que enfrenta este sector en competitividad a nivel mundial.

Competitividad en Colombia vs. Malasia e Indonesia

A través de estudios comparativos de costos que Fedepalma ha venido realizando desde hace ya varios años, se puede inferir que los costos asociados al desarrollo del cultivo de la palma de aceite en Colombia son mucho más altos que en los principales países productores, Malasia e Indonesia (Figura 5), lo cual le resta competitividad a nuestra agroindustria. Esta no es una realidad exclusiva de este cultivo, pues mu-

chos otros productos colombianos deben hacer frente a esta situación; resulta más costoso producir en nuestro país que en muchas otras partes del mundo. Este es un aspecto que llama especialmente nuestra atención, puesto que actualmente hacemos presencia en mercados internacionales altamente competitivos que demandan no solo altos índices de productividad sino también mejoras permanentes en competitividad.

Los indicadores de costos, ampliamente superiores en la producción colombiana, pueden explicarse a partir de varios factores del entorno económico nacional que repercuten en el desarrollo de cualquier actividad productiva y de manera específica en el sector palmero.

Uno de estos factores es el costo de la mano de obra en Colombia. El salario mínimo en nuestro país es alto si se compara con otras economías del mismo nivel de desarrollo, situación que se ve reflejada en altos costos asociados a las actividades de este sector productivo. Específicamente en palma de aceite, el costo de la mano de obra en nuestro país es casi el doble que el reportado en Indonesia (Figura 6). Teniendo en cuenta que la palmicultura es una actividad intensiva en mano de obra, superada en el país solo por el cultivo de café y de banano, esta situación resulta ser un factor que le resta competitividad al negocio cuando deseamos penetrar mercados internacionales, acentuándose aún más cuando los referentes mundiales registran costos salariales significativamente inferiores al nuestro.

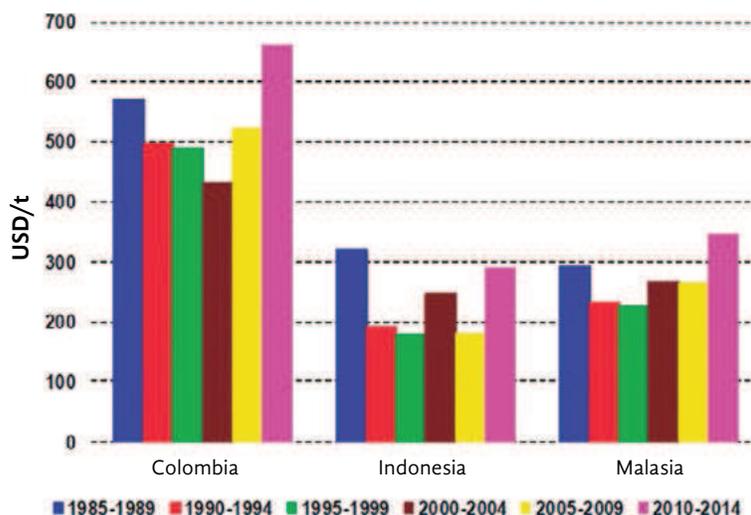
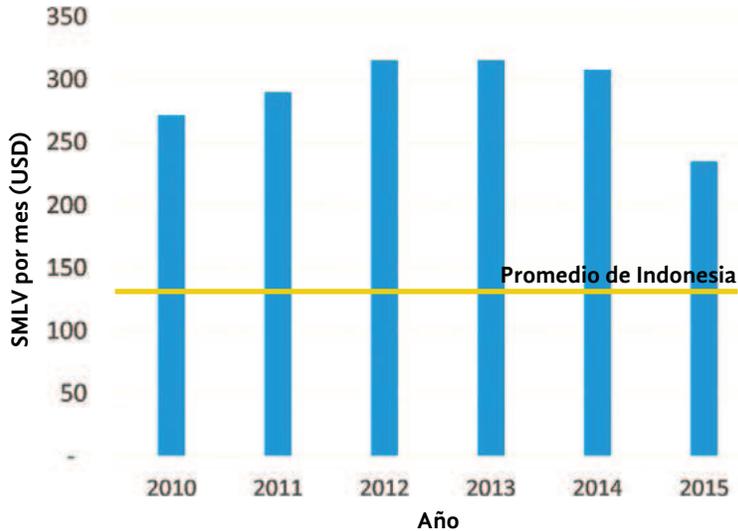


Figura 5. Costos de producción de aceite de palma en Colombia, Indonesia y Malasia (1985-2014).

Fuente: LMC International.

Figura 6. Evolución del Salario Mínimo en Colombia (2010 - 2015).

Fuente: LMC International y Fedepalma.



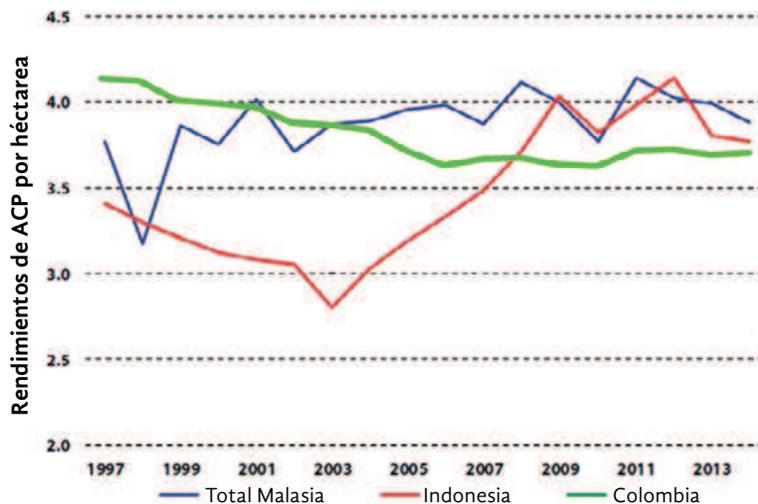
Otro determinante de la competitividad del sector palmero en el país está asociado con la productividad. La pérdida de productividad explica, en parte, los mayores costos de producción de los cultivos agrícolas nacionales, como en el caso de la palma de aceite. Malasia e Indonesia han llevado a cabo esfuerzos significativos para mejorar sus indicadores de productividad en términos de fruto y de cantidad de aceite por hectárea, alcanzando cifras bastante satisfactorias y que tienden al alza. En el caso de Colombia, por el contrario, esta tendencia ha ido a la baja en los últimos años, debido a que la proporción de palmas jóvenes es mayor en la actualidad a lo observado años atrás, a la incidencia de enfermedades como la PC, a la falta de una mejor adecuación de suelos y a la lenta adopción de buenas prácticas por parte de muchos productores, quienes son el elemento más

importante dentro de la cadena de valor de nuestro cultivo y de cuyo trabajo depende la obtención de mejores índices de productividad (Figura 7).

Por otra parte, la menor escala de las plantas de beneficio y el poco aprovechamiento de otros subproductos se cuentan entre los factores que disminuyen la competitividad del proceso de extracción de aceite en Colombia y, por ende, del sector; este es un aspecto en el que los líderes mundiales nos toman una gran ventaja (Figura 8). Teniendo en cuenta que el nivel de escala es de la más alta importancia para mejorar la eficiencia en la cadena de valor, este tema es prioritario para efectos de mejorar nuestra competitividad (LMC International Ltd., 2005). La implementación de nuevas y mejores tecnologías en planta, junto con un mejor aprovechamiento de los subpro-

Figura 7. Evolución de la productividad de aceite de palma en Malasia, Indonesia y Colombia (1997 - 2013).

Fuente: LMC International.



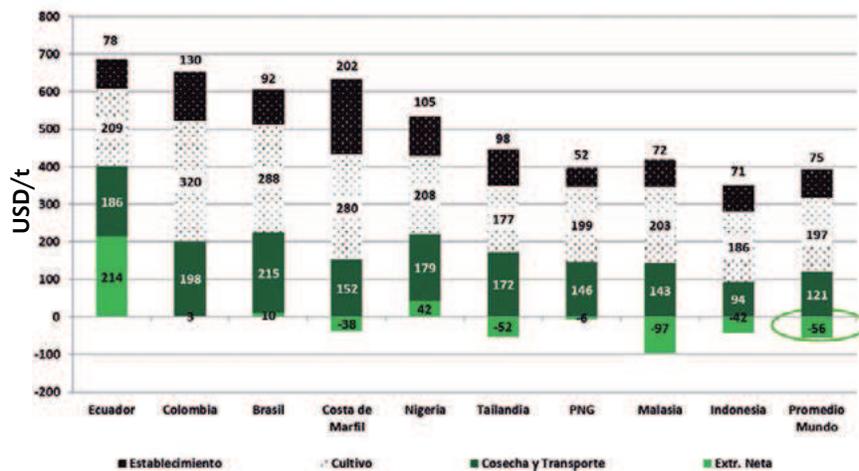


Figura 8. Costos de producción según fases del proceso del aceite de palma (promedio 2010/11 - 2014/15)

Fuente: LMC International.

ductos, permitirá ampliar los márgenes de productividad y mejorar los índices de competitividad de la agroindustria.

Por último, al revisar las variables que inciden en la competitividad del sector, identificamos que la revaluación es otro de los elementos que impacta los costos asociados al cultivo; la tasa de cambio, un aspecto ajeno a nuestros esfuerzos, ha golpeado este sector fuertemente en la última década (Figura 9). Actualmente, después de tres años de ajuste de la tasa de cambio, hemos sentido un poco de alivio dentro del sector, sin embargo, no debemos olvidar que en cualquier momento se pueden dar cambios súbitos para los que debemos estar preparados.

Teniendo en cuenta los factores ya mencionados, en Fedepalma nos dimos a la tarea de analizar qué sucedería con el costo real de producción de aceite de palma en 2014 para la producción del cultivo de

palma de aceite en Colombia, ante mejoras en los factores que consideramos clave para mejorar la competitividad de esta agroindustria. De esta manera analizamos cuál sería la situación del sector si mejorara su productividad, si contara con una tasa de cambio más favorable, si se redujeran los costos de extracción de aceite y si se disminuyeran los costos de mano de obra a los niveles de Malasia o Indonesia. En este escenario hipotético de mejoramiento de la eficiencia y la productividad empresarial y de condiciones más favorables del entorno país, concluimos que los costos de producción de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia pueden disminuir cerca de un 50 %, lo cual demanda un trabajo serio y articulado de los empresarios, el gremio y los diferentes entes del Gobierno Nacional (Figura 10). Por medio de la reducción de costos de producción podremos garantizar la sostenibilidad económica de la agroindustria palmera y su crecimiento.

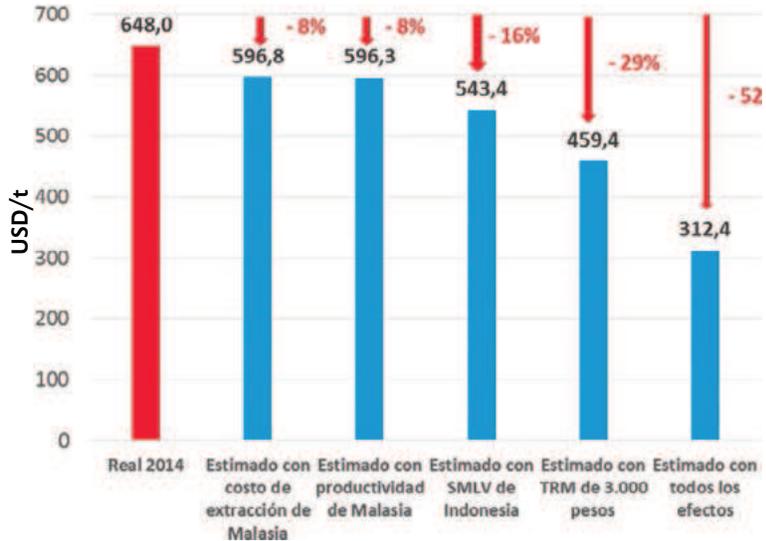


Figura 9. Evolución de la tasa de cambio en Colombia 2000-2016.

Fuente: Banco de la República.

Figura 10. Impacto de la mejora en eficiencia y productividad en el costo de producción del aceite de palma en Colombia.

Fuente: Cenipalma y Fedepalma.



Situación actual de la productividad de la agroindustria palmera en Colombia

El desempeño general del cultivo de palma de aceite en Colombia registra un rendimiento de 3,4 toneladas de aceite por hectárea por año. Esta cifra nos ubica por debajo de países como Guatemala, Indonesia, Malasia, Honduras y Costa Rica, y por encima de otros países productores como Papúa Nueva Guinea y Brasil, entre otros productores con condiciones de cultivo similares (ISTA Mielke GmbH, 2016) (Figura 11).

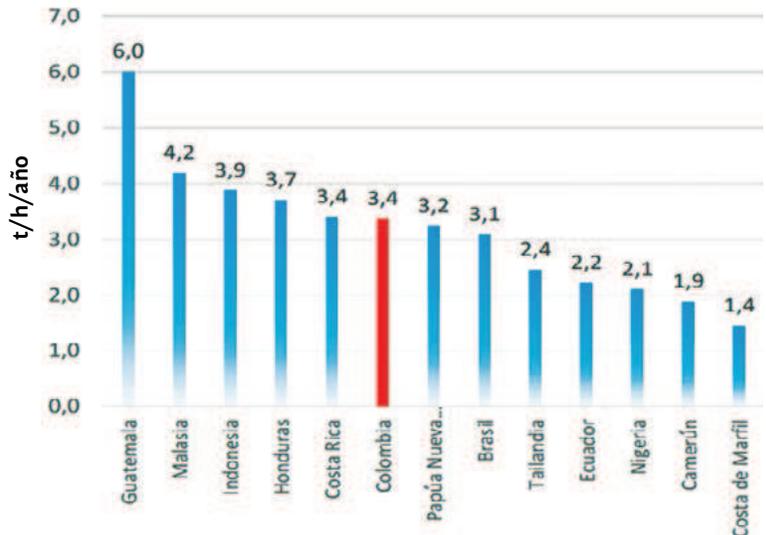
Al analizar estos indicadores puede evidenciarse que si bien el trabajo realizado por los productores y el gremio ha contribuido a mejorar las condiciones

del sector en términos de productividad, los niveles actuales están aún distantes de ser óptimos, motivo por el cual no debemos escatimar esfuerzos en la adopción de buenas prácticas para el cultivo, para lo cual es fundamental la consolidación de los programas de transferencia y asistencia técnica para productores. Al respecto, Cenipalma, desde la Unidad de Extensión, ha venido trabajando arduamente con todos los Núcleos Palmeros en programas dirigidos al cierre de brechas de productividad.

En resumen, la palma de aceite en el mundo enfrenta nuevos problemas de competitividad, que son más graves en países como Colombia que registran altos costos país y brechas importantes en su productividad sectorial. Al respecto, es importante recordar una frase del Nobel de Economía Paul Krugman: “La

Figura 11. Productividad de aceite de palma de los principales países productores 2015.

Fuente: Oil World.



productividad no lo es todo, pero en el largo plazo es casi todo”.

¿Cómo pueden los empresarios y el gremio contribuir a mejorar la productividad del sector palmero?

Las empresas son la base de la productividad y la competitividad de un sector económico. Personalmente, considero importante que entendamos que la productividad es ante todo un asunto de los productores. Lo menciono porque en muchas reuniones nos preguntan, como representantes del gremio, de qué manera vamos a resolver la problemática de la productividad y, a decir verdad, es pertinente que tengamos claro que este asunto debe ser abordado desde las bases de la cadena, es decir, los palmicultores. La Federación está comprometida a apoyar las iniciativas de nuestros afiliados y a contribuir en cuanto sea posible a la consolidación de una agroindustria sostenible y altamente competitiva, sin embargo, no debemos perder de vista la importancia de las acciones que los productores deben ejecutar para obtener cada vez mejores resultados.

En el sector agropecuario los determinantes que inciden en la competitividad pueden clasificarse en aquellos que corresponden al entorno, a los factores de producción y a los propios de la empresa (Figura 12). El primero está relacionado con las características del entorno económico en el que se desarrolla una actividad productiva, en donde muchos de los elementos no son de dominio de la empresa o del

productor específicamente, como por ejemplo la disponibilidad de vías e infraestructura pública. El segundo se refiere a los recursos para desarrollar dicha actividad productiva, en términos de su disponibilidad y de cómo se gestionan en pro de los objetivos de la organización o del proyecto productivo. El último se remonta a las bases de la cadena, a la ejecución de las tareas del cultivo, al trabajo de campo; es allí, en la plantación, en donde debemos centrar nuestros esfuerzos para asegurar que desde su inicio la cadena de valor garantice altos estándares de calidad del producto, los cuales deben ser mantenidos a lo largo de los demás eslabones.

Un estudio realizado por la firma McKinsey & Company en 2014 muestra un dato relevante sobre la productividad en economías emergentes, encontrando que la mayor parte del crecimiento por concepto de la productividad (82 %) es atribuible a la adopción de tecnologías y prácticas ya existentes, mientras que las innovaciones disruptivas representan tan solo una pequeña parte del potencial de crecimiento anual de la productividad en dichas economías (18 %). Esto quiere decir que no es necesario inventar tecnologías novedosas todos los días, sino que las soluciones prácticas más sencillas y efectivas ya se encuentran disponibles, tan solo debemos ponerlas en práctica. En ese orden de ideas, quisiera invitar a los palmicultores colombianos a no tratar de buscar lo desconocido, sino a implementar las tecnologías disponibles que ya han sido validadas, garantizando con ello que todos avancemos en la misma dirección y que podamos mejorar las condiciones del sector en cuanto a competitividad, productividad y sostenibilidad.



Figura 12. Determinantes de la productividad y la competitividad.

Fuente: Consejo Privado de Competitividad.

Recomendaciones

Para sintetizar, a continuación deseo tratar las acciones fundamentales que debemos implementar para mejorar la productividad del sector:

1. La adopción de **buenas prácticas gerenciales** para conceptualizar un proyecto palmero como una verdadera empresa, en cuyo desarrollo es necesario tener en cuenta la planeación de la producción y una serie de tareas y estrategias que permitan llevar a cabo la actividad de manera eficiente (Corporación Internacional de Productividad, 2013).
2. La **adopción de tecnologías de agricultura de precisión validadas** permite optimizar el manejo de las plantaciones.
3. La **mecanización de las labores del cultivo** hace posible incrementar la productividad laboral y estandarizar las prácticas de manejo.
4. El **fortalecimiento de los Núcleos Palmeros** es fundamental para lograr beneficios de escala y agregación de valor.
5. La **obtención de la certificación en sostenibilidad RSPO** del aceite de palma colombiano, debe ser un objetivo clave para lograr la diferenciación de nuestro aceite en el mercado local y en el de exportación.

6. Un **óptimo aprovechamiento de los productos de la palma y su biomasa** generará una contribución neta positiva por tonelada de aceite procesado en extractora.
7. El desarrollo de una **estrategia empresarial por parte de los Núcleos Palmeros** brindará la oportunidad de agregar valor al aceite de palma a partir de sus ventajas comparativas.
8. **Integrar a la palmicultura a cadenas de valor** hará posible atender mercados y segmentos de interés en Colombia y en el mundo (The Breakthrough, 2015).

Teniendo en cuenta las recomendaciones anteriores podemos continuar trabajando en el fortalecimiento de la actividad palmicultura, buscando que esta agroindustria sea un referente para el sector agrícola y el sector productivo en nuestro país en cuanto a productividad, y que además sea reconocida mundialmente por el alto grado de calidad de su producción y su sofisticación, alcanzando de esta manera mayores índices de competitividad dentro del mercado de grasas y aceites.

En conclusión, aumentar la productividad de la agroindustria de la palma de aceite debe concentrar los esfuerzos del sector palmero. Por su parte, Fedepalma y Cenipalma están comprometidas en apoyar a los empresarios para alcanzar mayores niveles de productividad y fortalecer así la competitividad de esta agroindustria en Colombia.

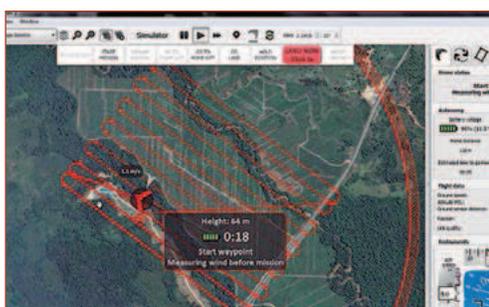




Figura 13. Acciones a desarrollar para mejorar la productividad del sector: **a.** Adoptar tecnologías de agricultura de precisión validadas; **b.** Mecanizar labores de cultivo; **c.** Fortalecer los Núcleos Palmeros; **d.** Aprovechar los productos que resultan del cultivo; **e.** Integrar a la palmicultura a distintas cadenas de valor.

Referencias

The Breakthrough (2015). *Fortalecimiento de capacidades de prospectiva y desarrollo de la cadena de actores alrededor del ecosistema de la palma en aras a diseñar una estrategia 2.0*. Bogotá: The Breakthrough.

Corporación Internacional de Productividad (2013). *Modelo Competitivo Regional para el Sector Palma, Aceites, Grasas Vegetales y Biocombustibles*. Bogotá: n. d.

ISTA Mielke GmbH. (2016). *Oil World Annual*. Hamburg, Germany: ISTA.

LMC International . (2015). *The LMC Oilseeds & Oils Report*. Oxford, UK: LMC

LMC International Ltd. (2005). *Economies of scale in oil palm processing*. Oxford, UK: LMC