

Reflexiones sobre la gremialidad palmera: historia, desafíos y oportunidades



JENS MESA DISHINGTON
Presidente Ejecutivo de Fedepalma

Reciban todos un caluroso saludo de bienvenida a esta cuadragésima novena versión del Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite que, por segundo año consecutivo, se realiza de manera virtual. Estar nuevamente reunidos, pese a la distancia, es una muestra más de que un sector unido alrededor de su institucionalidad siempre estará mejor preparado para afrontar las distintas eventualidades que afectan el transcurrir del negocio, como ha sido en este caso la pandemia que Colombia y el mundo viven por casi un año y medio.

Como es de su conocimiento, este 2021 marca un nuevo acontecer en la historia de la Federación, el cual está dado por la finalización de mi etapa como Presidente Ejecutivo de Fedepalma y la llegada de un nuevo líder para esta administración. Tras 32 años de haber asumido este cargo, de ejercer una labor que me ha dejado innumerables satisfacciones y aprendizajes, ha llegado el momento de emprender nuevos proyectos personales y profesionales, pues todo en la vida requiere un balance y considero que es mi hora de inclinar la balanza hacia otros frentes, que

también rendirán sus frutos y a los que debo dedicar ahora mis esfuerzos.

En las últimas semanas, he tenido la oportunidad de compartir con muchos de ustedes algunos espacios de conversación, en los que he buscado recoger los principales pasos dados y los logros alcanzados en estas más de tres décadas, de manera que no olvidemos y, por el contrario, valoremos los aprendizajes y logros de todo el camino recorrido. Estoy convencido de que el mayor triunfo del sector palmero colombiano es contar hoy día con una institucionalidad robusta, pertinente y sustentada en la solidaridad y unión de los palmicultores. No quisiera que mis palabras hacia ustedes se centren en hacer simplemente un recuento de lo vivido, quisiera enfocarme en resaltar cómo la palmicultura, con el impulso y apoyo de sus instituciones, ha superado grandes desafíos, y ha identificado y aprovechado oportunidades que la han llevado a ser hoy uno de los sectores más dinámicos y prometedores del agro colombiano.

Las cifras muestran claramente su desarrollo en estas 3 décadas. Entre 1988 y 2020 pasó de tener poco más de 95.000 hectáreas sembradas a 590.000 y una producción que se multiplicó por 8, pasando de 179.000 a 1,55 millones de toneladas de aceite de palma crudo. Las ventas en el mercado local, que representaban entonces el 100 % del mercado, se multiplicaron por 4 y dieron cabida además a las ventas de exportación, que en 2020 fueron el 45 % de las ventas totales y en algunos años recientes han superado incluso el 50 %.

El valor de la producción se multiplicó por 8,5 veces, pasando de 132 millones de dólares a 1,13 billones de dólares en la actualidad (Figura 1).

El sector y el gremio han tenido una cosecha abundante en este tiempo, pero esto no es fortuito, es fruto del esfuerzo y la gestión realizada por todos, con la orientación y acompañamiento de sus instituciones, que es lo que quisiera ilustrar a continuación.

Los primeros retos, finales de los 80 y década de los 90

Cuando me vinculé a Fedepalma como su Presidente Ejecutivo, a finales de la década de los 80, eran varias las dificultades que enfrentaban los palmicultores, esos pioneros que decidieron apostarle con largo aliento a un cultivo en buena medida desconocido. Este escaso conocimiento los tenía precisamente viviendo una crisis fitosanitaria, principalmente en los Llanos Orientales, pero ya vivido en otras regiones tiempo atrás, pues las palmas estaban muriendo sin saber la causa o los posibles tratamientos o soluciones. Por otra parte, la generación de excedentes de aceite de palma, que no era claro pudieran ser absorbidos por el mercado local, imponía un escenario bastante tenso a la comercialización. A esto se sumó el hecho de que el entorno económico local empezó a cambiar rápidamente, avizorándose el paso de una economía cerrada y protegida a una economía abierta y sin apoyos gubernamentales.

Figura 1. Evolución de las principales cifras de la palmicultura en Colombia



Dado este difícil panorama y el pesimismo de los palmicultores, en lo sectorial estos actuaban más como competidores que como colegas y buscaban aisladamente cómo afrontar su día a día y salvar su propio negocio. Por su parte, Fedepalma también sufría aprietos para ejercer su rol de congregación y articulación de esfuerzos, dadas sus limitadas capacidades de gestión y de acceso a información.

En ese momento, sabiendo que estas limitaciones solo podrían superarse poco a poco, la estrategia más clave que tuvimos en la Federación fue apuntarle a recuperar la unión entre sus afiliados, a generar espacios para abordar los problemas comunes y lo más importante, a diseñar soluciones colaborativas. El primer logro clave fue pasar de un escenario de competencia predatoria a uno que hoy en día se denominaría de “cooperencia”, asimilable a los “océanos azules” que buscan crear nuevas oportunidades para todos, en vez de pelear por las pobres opciones existentes. Fue bajo este escenario colaborativo que pudimos empezar a crear, a encontrar soluciones.

Se determinó como una prioridad la generación de conocimientos sobre este cultivo, cómo hacerlo más productivo y resistente a las enfermedades y condiciones propias del ambiente colombiano. Fue así como se creó Cenipalma, nuestro centro de investigación que por tres décadas ha venido cumpliendo con el propósito de crear, validar y transferir prácticas y tecnologías que fortalezcan el estatus fitosanitario, la productividad y la sostenibilidad de la agroindustria. Hoy día, Cenipalma es uno de los principales activos del sector, es un centro de excelencia, referente para Colombia y el mundo. Los conocimientos generados por Cenipalma que son aplicados a los cultivos han llevado a una mayor producción, y distintos estudios muestran un retorno positivo y multiplicado hacia el sector. Sin estas tecnologías, seguiríamos enfrentando a ciegas muchas problemáticas y no hubiera sido posible tener la confianza para mantener y ampliar las áreas sembradas en el país.

Por su parte, buscando mejorar las condiciones de comercialización, la primera medida fue establecer un programa de exportación sectorial de aceite de palma, para colocar los excedentes y propender por un mejor ingreso al palmicultor. Siendo el mercado de exportación un terreno aún desconocido, se optó por la creación de C. I. Acepalma S. A. como

organización especializada, encargada de coordinar y ejecutar la estrategia exportadora sectorial, la cual se volvió un soporte fundamental para los palmicultores en este proceso.

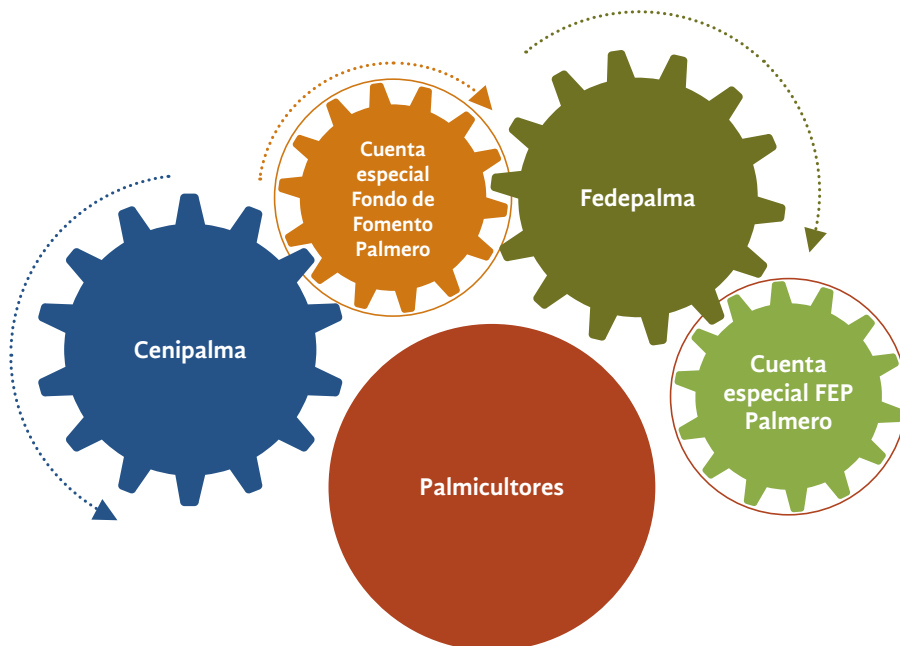
Y si bien las condiciones del entorno no dependen directamente de las decisiones de los productores, Fedepalma jugó un rol clave en la representación del sector palmero frente al Gobierno, participando en las instancias de discusión de las políticas comerciales y de los mecanismos para la implementación de la apertura económica de los 90. Frente a una desgravación arancelaria inminente y al inicio de una nueva dinámica de suscripción y revisión de acuerdos comerciales, Fedepalma abogó por que se reconocieran las sensibilidades y necesidades del sector palmero colombiano, lo cual se reflejó en la inclusión del aceite de palma y sus productos sustitutos en el Sistema Andino de Franjas de Precios, y en unas adecuadas condiciones de acceso otorgadas y recibidas con terceros países.

Conscientes también de la necesidad de tener mayor información sobre las condiciones del entorno y del sector, y de poder compartirla con los palmicultores de manera más oportuna, empezamos a instaurar los cimientos de nuestros sistemas de información, con la creación del CID Palmero y la realización de estudios económicos y reportes periódicos que empezaron a aportar cifras relevantes para la toma de decisiones por parte de los productores.

Todas estas acciones empezaron a crear cambios positivos en el sector y en las condiciones de producción y comercialización de los palmicultores. Sin embargo, fue evidente que la velocidad a la cual se estaban dando no era suficiente, se requerían mayores esfuerzos y por parte de todos, pues como sucede en ocasiones, surgen además los *free riders*, quienes desean obtener los beneficios pero sin aportar los esfuerzos o recursos necesarios. Fue así como se identificó la oportunidad de fortalecer las instituciones palmeras y los programas que se venían desarrollando, con la creación de los Fondos Parafiscales Palmeros, instrumentos fundamentales para la gestión colectiva y solidaria de recursos y necesidades, aplicados a un sector específico (Figura 2).

En primer lugar, en 1994 se creó el Fondo de Fomento Palmero como una estrategia gremial colaborativa para poder financiar el desarrollo de programas y

Figura 2. La parafiscalidad palmera, instrumento para la gestión colectiva y solidaria de necesidades sectoriales



servicios de interés común, generando bienes públicos sectoriales. Un par de años después, se constituyó el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones (FEP Palmero), instrumento en el que “todos ponen” para financiar la colocación de excedentes y asegurar una transición ordenada del sector hacia un escenario de mercados abiertos. De la mano con la creación de la parafiscalidad palmera, vino la necesidad de tener más información sobre esta comunidad, no solo para efectos del recaudo de estos aportes, sino para dimensionar y enfocar mejor el alcance de los programas y proyectos dirigidos a los palmicultores. Esto se ha materializado en el Registro Nacional de Palmicultores y la asignación de la cédula palmera, que hoy día incorpora más de 6.600 productores con un área de 450.000 hectáreas.

Por más de 25 años, por designación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Fedepalma viene ejerciendo el rol de entidad administradora de estos Fondos Parafiscales Palmeros, lo cual ha permitido garantizar la alineación y pertinencia de los programas y proyectos de inversión sectorial con los objetivos estratégicos del sector palmero colombiano, y asegurar un uso transparente y eficiente de estos recursos. La Federación ha mantenido esta condición gracias a sus capacidades, a la robustez de sus procesos y a una gestión intachable que ha sido evaluada y validada por los

órganos de control competentes y por el propio Ministerio de Agricultura.

Para finales de la década de los 90, el panorama del sector era sustancialmente diferente al de 10 años atrás. Los pilares de su institucionalidad se habían sentado de manera sólida y si bien los palmicultores avizoraban nuevos retos, también se veía con optimismo la oportunidad de expandir el sector y de crear alternativas para generar mayor valor al negocio.

Un sector en evolución, la década del 2000

No pasó mucho tiempo para que empezaran a verse estos cambios. Iniciando la primera década del 2000, el Gobierno Nacional decidió apostarle a los negocios inclusivos y al desarrollo de proyectos productivos a escala empresarial, siendo el sector palmero uno de los más promisorios para este fin. Se establecieron las condiciones para impulsar el modelo de Alianzas Productivas Estratégicas, con Incentivos a la Capitalización Rural (ICR) especiales y la exención tributaria al impuesto de renta para proyectos de tardío rendimiento, cobijando pequeños, medianos y grandes productores vinculados, y estimulando la inversión en palmicultura. En esta época se gestaron alianzas que

llevaron a que hoy la actividad palmera esté presente en 21 departamentos y 160 municipios, con la participación de todo tipo de productores, siendo un sector inclusivo y generador de oportunidades para el campo. Fue tan dinámico este escenario de nuevas inversiones, que dio lugar a la creación de Propalma S. A., entidad concebida para estructurar y gestionar proyectos productivos en palma de aceite, buscando el mejor aprovechamiento de los estímulos y condiciones de inversión existentes.

Por otra parte, la política nacional de biocombustibles se presentó como una gran oportunidad de crecimiento de cara al mercado local del aceite de palma, con la producción de biodiésel de palma. Un grupo importante de palmicultores vio la ocasión de avanzar en la integración en la cadena de valor y decidieron invertir en el desarrollo de plantas de producción de este biocombustible, al punto que hoy la mayoría de estas empresas industriales se encuentran en manos de productores de aceite de palma individuales o asociados.

Casi 2 décadas después, el biodiésel se ha convertido en uno de los principales mercados para nuestro aceite, representando cerca del 50 % de las ventas nacionales y teniendo todavía un amplio margen de crecimiento, en virtud de los beneficios ambientales y socioeconómicos de la producción del biodiésel a partir de aceite de palma colombiano. La experiencia vivida con esta apuesta que hicimos nos deja otra gran enseñanza, que hay que seguir innovando y mirando más allá, buscando nuevas oportunidades y usos a los productos generados por esta agroindustria.

Al tiempo que el sector siguió creciendo, las necesidades de conocimiento, tecnologías y servicios al alcance de los productores aumentaron y así mismo, la importancia de gestionar estas necesidades mediante distintas estrategias gremiales. Por un lado, se consideró fundamental seguir fortaleciendo los recursos de la parafiscalidad palmera con el fin de poder atender nuevos frentes, para lo cual el sector impulsó el incremento de la Cuota de Fomento Palmero y se logró un aumento considerable en los recursos de inversión sectorial.

Por otra parte, Cenipalma creó el Laboratorio de Análisis Foliar y de Suelos (LAFS), y desarrolló un portafolio básico de servicios técnicos especializados,

que ha seguido en una continua evolución, al punto de que hoy día se cuenta con Tecnopalma y un conjunto amplio de soluciones a distintos servicios del sector. Fedepalma definió y puso en marcha su plan de inversiones para el fortalecimiento de las capacidades de investigación en las regiones, con el establecimiento de los campos experimentales que ha puesto al servicio de Cenipalma y de los palmicultores. En la actualidad, el sector cuenta con el Campo Experimental Palmar de la Vizcaína, en la Zona Central; el Campo Experimental Palmar de la Sierra, en la Zona Norte; el Campo Experimental Palmar de las Corocoras, en la Zona Oriental; y la Estación Experimental Finca La Providencia/El Mira, en Tumaco.

Complementariamente, se avanzó en el desarrollo de una estrategia de capacitación sectorial que fortaleciera los conocimientos y competencias del capital humano requerido, bajo un esquema de alianzas y de formación a través de terceros, tales como el SENA, las universidades, escuelas agronómicas, entre otros. Gracias a esta estrategia, el sector cuenta con una amplia oferta de capacitación y validación de competencias laborales, y se han creado distintos programas de educación formal y no formal con énfasis en las actividades del tema palmero. No obstante, tenemos aún muchas oportunidades de mejora en este frente, tanto en los niveles operativos y tácticos como en las instancias gerenciales de quienes se encuentran vinculados con la agroindustria. El sector necesita un recurso humano de altas capacidades, comprometido con una apuesta de largo plazo, que contribuya a aprovechar su potencial.

En esta etapa de los años 2000, en la que empezamos a navegar de manera más natural en el escenario internacional, se hicieron más evidentes distintos retos para fortalecer la presencia en esos mercados. Uno de ellos fue la importancia de asegurar unas condiciones de producción sostenible y estar atentos a los espacios de discusión respecto a los criterios internacionalmente aceptados para el aceite de palma. Desde 2004, cuando se creó la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por sus siglas en inglés), Fedepalma ha sido miembro de esta organización, ha participado activamente en distintas temáticas y ha liderado los procesos de interpretación nacional de sus Principios y Criterios. Igualmente, hemos seguido monitoreando la dinámica de otros

estándares relevantes para el reconocimiento del aceite de palma como producto sostenible. Y dando un paso más, en los años recientes el sector ha realizado una apuesta mucho más decidida en torno a su posicionamiento como una agroindustria distinta por su sostenibilidad.

La última década

Entramos ahora a los últimos años de este transcurrir gremial, un período en el que el sector y sus instituciones ha continuado con su evolución y consolidación. Una etapa en la que, además, la inserción en el escenario internacional desde el ámbito comercial y de la acción gremial, ha sido innegable y definitiva.

A nivel nacional, el sector emprendió una estrategia ambiciosa de posicionamiento y promoción del aceite de palma 100 % colombiano. Se han invertido recursos significativos para que los consumidores del país conozcan nuestro aceite, reconozcan sus atributos y creen una imagen positiva que incida en sus decisiones de consumo, pues sabemos que el aceite de palma tiene una amplia posibilidad de aumentar su participación frente a otros aceites, que además no son producidos en el país y no generan los mismos impactos favorables en las regiones rurales. Así que todos nosotros, desde nuestros hogares y nuestras empresas, debemos sumarnos a esta campaña y poner nuestras *Palmas Arriba* para impulsar este aceite de palma que es *Único como Nuestra Tierra*.

En estos últimos años también hemos seguido buscando la consolidación del programa de biodiésel y la materialización del incremento de la mezcla, como aspecto clave para fortalecer el mercado local. En la actualidad, el país cuenta con una mezcla B12 y ya se inició la incorporación gradual de la gran minería, teniendo aún todo un camino por delante para llegar al B20 e incluso más allá.

A nivel institucional, Fedepalma le ha apostado al fortalecimiento de su quehacer gremial y cercanía a los palmicultores en las regiones. La creación y consolidación de la figura de los delegados gremiales regionales nos ha permitido conocer más de primera mano las necesidades y expectativas de los productores, y a ejercer un rol más activo y visible frente a actores como los gobiernos territoriales y a otros que

terminan incidiendo en la favorabilidad de las condiciones de los negocios palmeros.

También hemos sido parte activa en escenarios de representación y conversación intersectorial e interinstitucional, donde se construye y defiende la democracia liberal, la libertad y el Estado de derecho, como son el Consejo Gremial Nacional (CGN), el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga (ICP), el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), y por supuesto, hemos sido desde siempre miembros activos de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC). Precisamente en espacios como estos, hemos buscado pensar más allá del mundo de la palma de aceite y contribuir al desarrollo empresarial y agroindustrial del campo colombiano. De allí surgió la iniciativa el Agro Empresarial y la Agroindustria Inclusivos son el Camino, bajo la cual se generaron valiosas reflexiones y recomendaciones para orientar la política pública y hacer visible el aporte de los empresarios del campo al país.

En el ámbito internacional, en los últimos años Fedepalma ha tenido un mayor dinamismo y presencia en distintos escenarios. Con nuestros colegas latinoamericanos, fuimos impulsores de la creación del Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma de Aceite (FLIPA) y del Consejo Latinoamericano de Países Productores de Palma de Aceite (ConLaPalma). Con alcance más global, Fedepalma es miembro de la Alianza Europea por el Aceite de Palma (EPOA por sus siglas en inglés) desde 2019 y desde hace más de dos años estamos gestionando la adhesión de Colombia al Consejo Mundial de Países Productores de Aceite de Palma (CPOPC por sus siglas en inglés), la cual se encuentra *ad portas* de su ratificación en el Congreso de la República. También hemos emprendido distintas giras comerciales e institucionales, con énfasis en la Unión Europea, principal destino de nuestras exportaciones en la actualidad.

En estas instancias hemos visto cómo son cada vez más inminentes las iniciativas que apuntan a condicionar el acceso de los productos agrícolas a estos mercados con base en cuestionamientos de sostenibilidad, y la palma de aceite sigue siendo uno de los cultivos en el *top* de la lista. Por otra parte, en los últimos años evidenciamos que las condiciones bajo las cuales se ha desarrollado el sector palmero en Colombia, muy distintas a las de otras latitudes, se vuelven

una oportunidad para diferenciar nuestro producto y lograr el reconocimiento por su sostenibilidad, tanto en Colombia como en el mundo. Sabemos, por distintos estudios y análisis, que tenemos una ventaja potencial, que en Colombia hemos hecho y podemos seguir haciendo las cosas de manera sostenible; es entonces el momento de generar instrumentos que nos permitan demostrarlo y hacerlo más visible, para toda la palmicultura del país. Es por esto que se creó el Programa Aceite de Palma Sostenible de Colombia, una apuesta a la que debemos vincularnos como palmicultores y como aliados del sector, que abre la posibilidad de articular esfuerzos y consolidar un estatus de sostenibilidad que caracterice la palmicultura colombiana. Y ahora, la institucionalidad palmera seguirá evolucionando, con la próxima creación de la corporación multiactor que seguirá implementando las acciones clave de la estrategia de diferenciación de nuestro origen.

Quisiera cerrar este recorrido por el transcurrir gremial de estos 32 años, resaltando la consolidación de Fedepalma como una entidad con sólidas capacidades, al servicio de los palmicultores y del país. A nivel organizacional, se ha caracterizado por la búsqueda permanente de la excelencia, alineada con los objetivos y metas estratégicas del sector. Para esto, ha liderado distintos ejercicios de direccionamiento estratégico en 1993, 1995, 2001, 2009 y 2019, se ha enfocado en una gestión por procesos de alta calidad, contando con la Certificación ISO 9001 e implementando unas políticas de gobierno corporativo que propician la transparencia y ética en sus acciones.

En cuanto a las capacidades físicas y pensando siempre a futuro, además del establecimiento de los campos experimentales, la Federación ha adquirido en dos ocasiones su sede propia, siendo la más reciente la de Pontevedra, un cambio que permitió unificar sus oficinas en Bogotá y que contribuyó a mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional. Pero lo más importante, es que la Federación ha logrado consolidar un equipo de excelencia, calificado, idóneo y pertinente para la labor gremial que desarrollamos; un capital humano comprometido con los objetivos y la visión de largo plazo del sector y del campo colombiano, con un ambiente de trabajo propicio para su estabilidad y desarrollo.

Ideas para nutrir la agenda gremial futura

Como podemos ver, son muchos los logros y aprendizajes que deja la experiencia que hemos compartido durante estos años, en los que he tenido el privilegio de estar al frente de una organización como Fedepalma. Sin el ánimo de pretender conocer todas las respuestas, pero con la ilusión y el entusiasmo de saber el gran potencial que tiene nuestro sector palmero, quisiera dejarles algunas reflexiones e ideas que considero pueden contribuir a seguir en esta senda de desarrollo y a explotar sus oportunidades (Figura 3).

- En primer lugar, es el momento propicio para desarrollar una nueva prospectiva sectorial, que permita soñar, establecer metas de largo plazo y orientar las acciones necesarias para alcanzarlas. Una visión 2050, que sea construida pensando no solo en preservar lo que se tiene ahora, sino en lo que el sector desea y merece crear en el futuro.
- El sector palmero difícilmente podrá revertir la tendencia creciente de sus exportaciones. Con una producción de más de 1,5 millones de toneladas de aceite de palma crudo al año, ya estamos exportando poco menos de la mitad, y todos sabemos que en poco tiempo el sector estará produciendo cerca de los 2,5 millones de toneladas. Dado este escenario, hay que seguir dedicando esfuerzos a las acciones gremiales de diplomacia comercial e institucional en el exterior, a seguir vendiendo nuestro sector y nuestro origen. En este sentido, también es pertinente generar oportunidades en nuevos mercados, como el de los Estados Unidos.
- Con las actuales siembras de materiales híbridos OxG y las que vienen en las regiones altamente afectadas por la PC, la producción del aceite de palma alto oleico seguirá aumentando. Esto implica un reto para el posicionamiento de este nuevo producto en los mercados local e internacional. También demanda seguir avanzando en soluciones tecnológicas que permitan aprovechar su potencial en el cultivo, procesamiento y uso.

Figura 3. Apuestas a futuro



- El sector tiene un amplio potencial de desarrollarse basado en un modelo de economía circular. La generación de mayor valor con la transformación del aceite de palma crudo en diversos usos y aplicaciones, y el aprovechamiento de otros productos generados por la agroindustria, ofrecen valiosas oportunidades a nivel local y de exportación.
- En esta misma línea, es muy relevante el desarrollo de un mercado local vibrante de aceite y fracciones de palma RBD. El sector podría incursionar en proyectos de oleoquímica, si los palmicultores hacen alianzas entre ellos y dan cabida a inversionistas internacionales que sumen y faciliten el acceso a los mercados.
- Es el momento de hacer una verdadera apuesta por la sostenibilidad. La venta y posicionamiento de nuestro Origen Colombia requiere la participación en el protocolo del Programa Aceite de Palma Sostenible de Colombia, el cumplimiento de las condiciones de autorregulación sectorial, el robustecimiento de la trazabilidad en la cadena de suministro y el apoyo a una nueva institucionalidad que

ofrezca participación, transparencia y credibilidad a la estrategia.

- La formación y capacitación integral y especializada del recurso humano vinculado a la agroindustria de la palma de aceite es una necesidad que aún no ha sido resuelta. El sector debe buscar un rol más activo e incidir en la oferta disponible, en su calidad y pertinencia. La iniciativa del instituto de formación para el sector de la palma de aceite es una oportunidad de dinamizar las alianzas con terceros, de generar sinergias y de crear nuevos programas, consecuentes con las necesidades actuales y futuras.
- Si bien la palmicultura colombiana se ha distinguido de otros sectores por su visión empresarial, formalidad e independencia, tiene aún importantes brechas en productividad y eficiencia en costos de producción. Para enfrentarlas, se debe seguir trabajando por aumentar la escala de producción en la agroindustria, pensando en proyectos de mayor envergadura concebidos con la participación de distintas empresas palmeras como aliadas.

- La figura del Núcleo Palmero sigue siendo la base de la organización de este sector en Colombia. Seguir con su fortalecimiento permitirá articular y apoyar más efectivamente a los pequeños y medianos productores en los diferentes frentes del negocio, como por ejemplo en la asistencia técnica, a través de las UAATAS.
- Cenipalma tiene un gran potencial para seguir atendiendo las necesidades tecnológicas del sector, por lo cual su margen de actuación podría expandirse al desarrollo de nuevos productos y a facilitar la evolución hacia actividades del *down stream*.
- Finalmente, la institucionalidad palmera es uno de los activos más valiosos del sector y como tal, amerita su preservación y fortalecimiento, asegurando que sea siempre pertinente y acorde con las necesidades y oportunidades del negocio. En este sentido, el cuidado de la gremialidad es prioridad, teniendo presente en todo momento que para Fedepalma el centro de la misma es el cultivador y así mismo, es necesario un equilibrio en la participación de actores cuyo rango de acción e intereses pueden estar orientados a otras actividades de la cadena de valor. Es posible propender porque los empresarios generen mayor valor agregado

en la cadena, a la vez que se realiza una defensa del bienestar de quienes se encuentran en la base de la misma.

Con estas memorias y reflexiones espero haber podido transmitirles el gran orgullo que siento cuando miro hacia atrás y veo todas las dificultades que hemos superado juntos, al igual que todas las oportunidades que hemos creado y que han rendido sus frutos en la consolidación de un sector que es ejemplo de desarrollo empresarial y de unión gremial. También espero haberles compartido el entusiasmo que me envuelve cuando pienso en el enorme potencial de esta agroindustria.

A todos los que me han acompañado en las distintas etapas de este camino, a quienes como yo han creído y trabajado con empeño por el futuro de nuestra palmicultura, les expreso mi profundo agradecimiento. Y a quienes van a continuar liderando e impulsando el desarrollo de esta agroindustria, les deseo lo mejor y les expreso que mi compromiso no termina aquí, pues siempre estaré dispuesto a apoyar cuando sea requerido.

Les dejo esta frase final, que algunos de ustedes quizás me han escuchado decir: El presente del sector palmero es bastante mejor que cuando me vinculé al gremio, pero el futuro luce todavía más brillante e interesante.

Muchas gracias.