

Prospectiva del sector palmero colombiano

Editado por Fedepalma, con base en la presentación realizada durante el I Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite

SAÚL DAVID GARCÍA STERIMBERG
Director de BIP Colombia



Catalina Restrepo, Presidenta de la Junta Directiva de Fedepalma. Saul García nos dará un primer informe del proyecto de prospectiva estratégica que se está llevando a cabo a nivel de la Federación. Para este trabajo de consultoría se han entrevistado por lo menos a 300 palmicultores de todas las zonas palmeras, para lograr un mayor consenso. Abrimos este espacio para que nos cuente algunos hallazgos de esta primera etapa, que ya lleva 6 semanas de las 10 que durará el estudio.

Saul García Sterimberg. Hemos recorrido 1.250 kilómetros en las cuatro zonas palmeras, viviendo la realidad, tratando de conversar y entender las diferentes posiciones de los palmicultores. Encontramos un gremio muy heterogéneo, con diversas visiones, grupos que se perciben como distintos, con diferentes problemáticas. Por eso, el proyecto se llama Vi-

sión estratégica y alineación gremial, porque en este diagnóstico hemos identificado que la palma de aceite es uno de los casos de éxito de Colombia, así como la institucionalidad palmera que ha logrado soportar este avance. Sin embargo, a futuro es fundamental generar algunos consensos y alineación, de manera que todos empujen hacia el mismo lado.

Si una empresa tiene unos socios y cada uno piensa de forma distinta, por más buena que sea, probablemente va a tener problemas y va a quebrar. En cambio, compañías que pueden no ser exitosas, pero están todos juntos, se arremangan y jalan para el mismo lado, tienen más chance de salir adelante. Estamos aún en la etapa de diagnóstico, de entender cuáles son esas posiciones, y a partir de ahora, de tratar de construir algunos elementos comunes, en donde los diversos grupos se puedan poner de acuer-

do sobre cómo debe evolucionar la institucionalidad gremial. Esto implicará tener que ceder parte de sus posiciones, poderse poner más arriba y transigir, para que juntos, bajo un plan que le sirva a la mayoría, hagan que el gremio y el sector siga avanzando. Ese es el reto que nos queda por delante.

Vamos a exponer ahora los resultados de ese diagnóstico inicial, que es lo que hemos visto en estas etapas como tercer actor que no tiene ni agenda, que está entendiendo, que a veces ni siquiera comprende cuáles son esos grupos o esos intereses; y que tiene opiniones de ¿cómo vemos nosotros la problemática desde fuera? y ¿cuáles son los puntos de convergencia y de divergencia?, algo fundamental para encarar el futuro y poder seguir construyendo otro ciclo, manteniendo la bonanza de este sector.

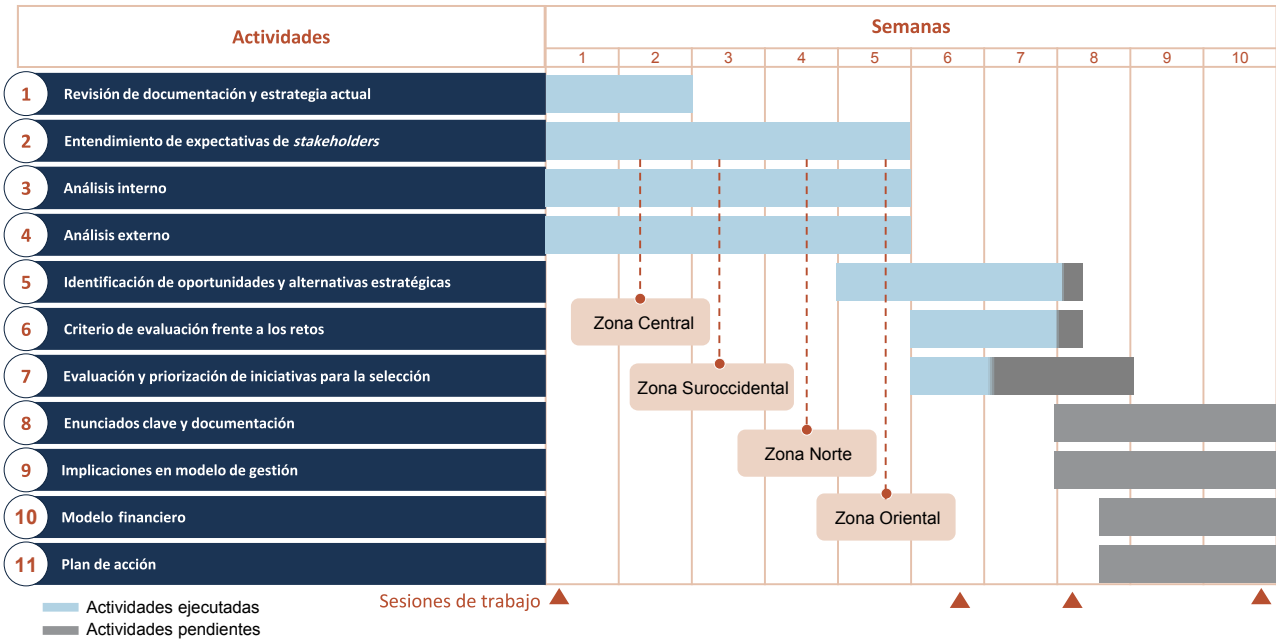
Para el proyecto definimos una metodología de 11 pasos (Figura 1) con énfasis en tratar de comprender las expectativas del mayor número de actores. Por eso, de la semana 2 a la 5 fuimos a cada una de las regiones, hicimos talleres para conversar con más de 300 personas, en 10 ciudades, en hoteles y en fincas. También dialogamos con algunos ejecutivos de la Federación, de la Junta Directiva e, incluso, hicimos algún grupo focal para ver cómo reaccionaban

en conjunto. Todo con el objetivo de entrevistar al mayor número de personas.

No es un ejercicio que pretende la globalidad, sino entender esos puntos de vista y hacer un diagnóstico, que abarca el primer reporte al equipo de prospectiva estratégica. Lo que sigue es llevar estos hallazgos a una convergencia, a un plan, a una definición de cómo debe evolucionar la gremialidad, un modelo de transformación para maximizar la generación de valor para todos.

A nivel macro, vemos un escenario principalmente positivo, lleno de oportunidades para la palma de aceite en general y para el país en particular, con unos retos que de todas formas serán importantes superar para poder capturar dichas oportunidades. Lo primero es que el crecimiento de la población es una realidad. Hoy somos, 7,5 billones de personas en el planeta y se espera que en 2050 se llegue a 10 billones. Un aumento poblacional que conlleva a un incremento en la demanda de alimentos y de energía. El de palma, comparado con los demás aceites vegetales, está posicionado como una de las soluciones más convenientes para cubrir dicha demanda. Esto porque requiere menos recursos (tierra, fertilizantes y agua) y es más costoeiciente para solucionar necesidades futuras.

Figura 1. Cronograma del proyecto



Ahora ese mercado está principalmente en el tema de alimentos, y dentro de este segmento el producto más demandado son las grasas, el aceite refinado. Estados Unidos es un mercado natural cercano que requiere aceite refinado, y nosotros realmente le exportamos muy poco. Cada vez se exige más calidad, sostenibilidad y valor agregado. Hay otros segmentos también globales que representan oportunidades de nicho, como oleoquímicos y biocombustibles con la potencialidad para ser usados en aviones y barcos, si la regulación internacional avanza hacia allá. Un mercado igualmente prometedor e interesante.

Hay un debate fundamental entre si los alimentos debieran sustituirse por combustibles o no. Lo más seguro es que los primeros prevalezcan, pero en cualquiera de los casos, estamos en un entorno global que a futuro se ve favorable para el sector.

Colombia es el cuarto productor a nivel mundial de aceite de palma. Tenemos una potencialidad de seguir creciendo en productividad, y probablemente dicho crecimiento necesariamente se relacione con la exportación hacia Estados Unidos y Europa que son para nosotros mercados naturales, y que representan 23 % de ese comercio global.

Para poder participar y capturar ese crecimiento, la palma de aceite debe enfrentar desafíos importan-

tes. Los mercados europeo y el de Estados Unidos son relevantes, pero igualmente tienen una serie de restricciones, de requerimientos complejos, muchas veces impulsados por los sustitutos como la soya, con gran escala e influencia, y con los que debemos competir.

Hay una imagen desfavorable frente al uso y el consumo de productos derivados del aceite de palma, que parte de algunos hechos condenables en Indonesia y en Malasia, y de la publicidad generada por los países ricos. Lo cierto es que hoy hay una percepción de que la palma tiene efectos nocivos en el ambiente y en la salud, tema que es preciso enfrentar para poder seguir avanzando.

La otra limitación es crecer de forma sostenible y según lo requieren los mercados. En países como Indonesia y Malasia que concentran 85 % de la producción, la posibilidad de aumento en área sostenible es muy limitada, generando también el reto de cómo incrementar la productividad para responder a la demanda global.

Ahora Colombia está bien posicionado para competir en ese mercado. Como se observa en la evolución del país palmero en los últimos 20 años (Figura 2), hemos superado entre 3 y 4 y hasta 5 veces muchos de los indicadores relevantes como producción, hectáreas, área sembrada. Este crecimiento ha sido superimpor-

Figura 2. Evolución de la palmicultura en Colombia 2000-2020. El sector ha crecido entre 3X y 4X en área, producción y exportaciones con un deterioro del nivel de rendimiento por hectárea

Descripción	Real					Moderado	Evolución	Cumplimiento de metas Visión 2020
	2000	2005	2010	2015	2020	2020		
Producción								
Metas de participación en el consumo mundial (%)	2,4	2	1,6	2	2,1	5	↓	×
Producción de fruto (miles de t)	2.483	3.164	3.697	5.937	7.173	14.756	↑	×
Producción de aceite de palma (miles de t)	520	660	753	1.275	1.558	1.902	↑	×
Consumo doméstico								
Proyecciones del consumo interno (miles de t)	400	440	776	970	1.170	781	↑	✓
Exportación								
Metas de exportación (miles de t)	145	257	114	438	666	1.122	↑	×
Exportaciones/producción (%)	27,8	38,9	15,1	34,4	42,7	59	↑	×
Áreas de siembra								
Área sembrada (miles ha)	158	260	380	488	590	461	↑	✓
Área de producción (miles de hectáreas)	126	169	256	377	478	405	↑	✓
Tasa de crecimiento del área en producción (%)		11,3	12,1	6,8	2,5	5,5	↑	×
Nuevas siembras acumuladas (miles de hectáreas)	7,9	113,8	266,1	393,3	505,5	360,6	↑	✓
Renovaciones acumuladas (miles de hectáreas)	0,9	4	8,5	20,9	38,6	118,2	↑	×
Siembras totales por año (miles de hectáreas)	8,8	32	32,9	22	27,8	38,2	↑	×
Productividad								
Metas de rendimiento (toneladas aceite/hectáreas)	4,1	3,9	2,9	3,4	3	5	↓	×

tante, generando desarrollo económico y bienestar para gran parte de la población. Quizás el único indicador que tiene un deterioro con respecto a las metas establecidas en 2020, es el rendimiento y la productividad de toneladas de aceite por hectárea, que es una de las grandes oportunidades para el sector, aprovechar la capacidad instalada, suplir esos mercados y poder tener un negocio más grande.

En cuanto al tamaño del cultivo, hemos crecido en cuatro regiones diferentes entre el 3 y el 6 %, llegando a 600.000 hectáreas. Hoy la industria está concentrada en la Zona Oriental con 47 %, seguida de la Central con 31 %, la Norte con 19 % y la Suroccidental con 4 % (Figura 3). Adicional a este avance, también es evidente el crecimiento de las subzonas. El país ha tomado una dinámica importante, en donde hay subzonas con un tamaño considerable que las hacen foco de intervención y de gestión relevante. Eso nos obliga a repensar si quizás un modelo de atención por subzonas a futuro tenga más sentido, reconociendo la diversidad y las características particulares de cada una de ellas.

El crecimiento de la palma ha sido inclusivo, pues ha incorporado a grandes, medianos y pequeños productores, y como dijo el Ministro de Defensa en su

momento, fue un sector que generó oportunidades a muchas personas en zonas complejas (Figura 4). Lo cierto es que hoy contamos con una agroindustria compuesta por más de 6.000 palmicultores, de los cuales el 85 % son pequeños, 12 % medianos y 3 % grandes, con diversidades y brechas en necesidades que hacen aún más compleja la tarea, porque nos toca entender y segmentar mejor los problemas.

El año pasado 29 % de la producción se exportó; 71 % se quedó en el mercado local, en sectores tradicionales, alimentos concentrados; y 39 % se fue a biodiésel. Es factible que este siga en alza, pero a futuro las posibilidades de crecimiento estarán especialmente en las exportaciones, y para competir es preciso que la agroindustria evolucione, sea costoeiciente, tenga alguna posición de valor que la diferencie de las otras y cumpla con los requerimientos de producto y de prácticas de sostenibilidad que requieren los mercados.

A nivel de costos, tenemos una brecha en cada uno de sus componentes con respecto a los principales competidores, y probablemente nuestra estrategia no podrá ser jamás liderar en estos. Pero trabajar en la competitividad, reducir los costos de tonelada de 563 a por debajo de 500, es lo que va a hacer que la

Figura 3. Evolución por zona. El crecimiento ha venido impulsado por la Zona Oriental y Central con subzonas emergentes con características particulares

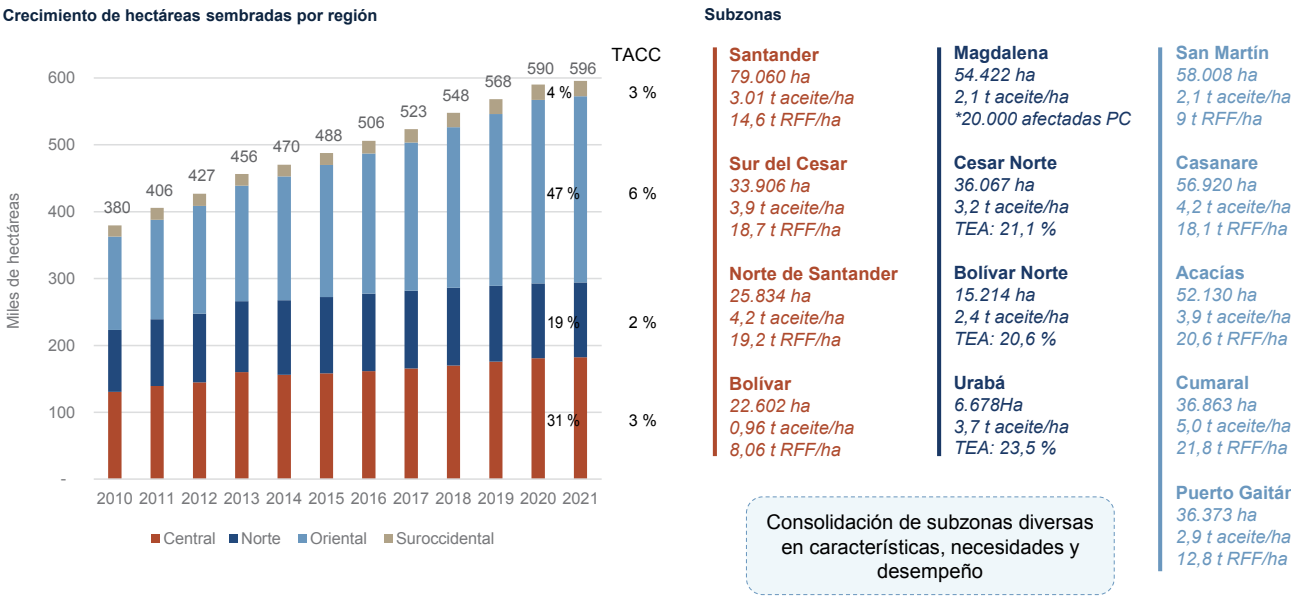
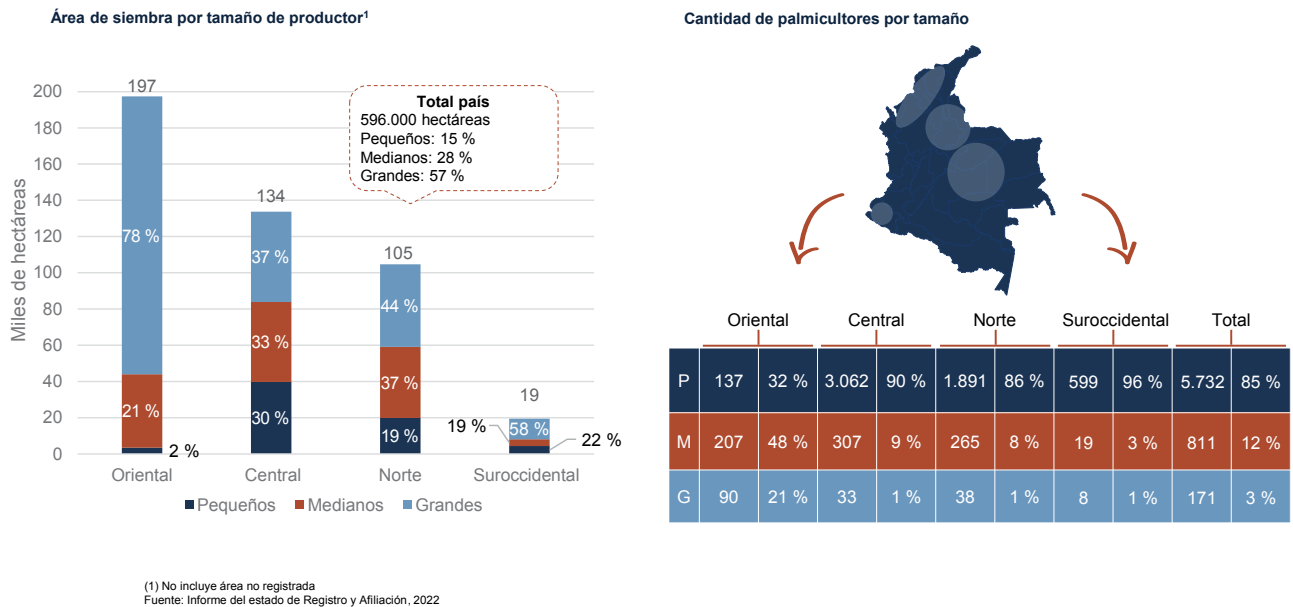


Figura 4. Composición productiva. El desarrollo ha incorporado a grandes, medianos y pequeños productores de diferente forma por región.



agroindustria pueda ser sostenible y sustentable en épocas, incluso, de precios bajos. Volvernos más eficientes en cada uno de los eslabones, si bien no es la estrategia competitiva y de diferenciación, sí es un imperativo para poder competir.

Durante estos años, el indicador de productividad pasó de 4 a 3,2 toneladas por hectárea, pero algo se recuperó en la última medición de 2021. Cenipalma ha generado una cantidad de progreso en prácticas, en desarrollo, en soluciones. Sin embargo, no todos las adoptan de la misma forma. Por eso encontramos en algunas zonas del país, Núcleos en los que funcionan bien los temas, alcanzado entre 4,5 y 4,7 toneladas, otros que están en 6, incluso más, y algunos por debajo del promedio. Nuestro reto es cómo hacer para que podamos impactar de forma eficiente a todos los actores (Figura 5).

Hay buenas noticias. En esta visita por el país, hallamos muchos palmicultores que están apuntando a productividades de 7 y de 8 t/ha, e incluso a largo plazo piensan en 12 gracias a la nueva variedad. Encontramos que no existe correlación entre el tamaño y la productividad, es decir, que no se necesita ser grande para ser más productivo. La principal variable es la eficiencia en la adopción de prácticas agronómicas

adecuadas. La oportunidad de crecimiento va a depender también de la colaboración de todos y de cómo el gremio evoluciona para poder tener más cercanía, mejorar sus temas de comunicación y capacitación, y poder entre todos hacer que la agroindustria avance.

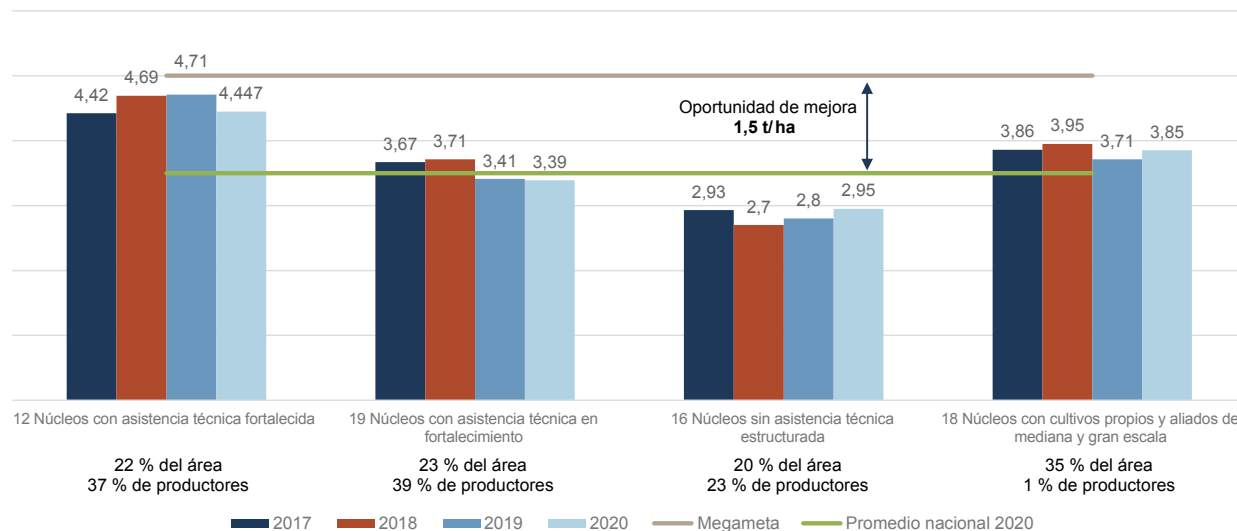
El país cuenta con una frontera agrícola de alto potencial para el desarrollo del cultivo a futuro. Tenemos alrededor de 7,3 millones de hectáreas para seguir creciendo en área bajo los criterios de no deforestación y de agricultura sostenible.

También es cierto que antes de crecer, existe una necesidad de renovación de cultivos muy importante (Figura 6). Alrededor de un 12,5 % tienen más de 25 años, y esto unido a la reconversión de la cosecha hacia la variedad híbrida nueva, hace que se requieran otras 75.000 hectáreas. Estamos hablando en los próximos años de alrededor de 150.000 hectáreas que van a tener que ser renovadas exigiendo una inversión considerable, y mecanismos de apoyo en financiamiento y en esquemas para que los pequeños productores puedan hacer también el proceso de transición, ya sea por temas de sanidad o por antigüedad.

Después de los talleres que hicimos en las diferentes zonas del país, nos reunimos con algunos ejecu-

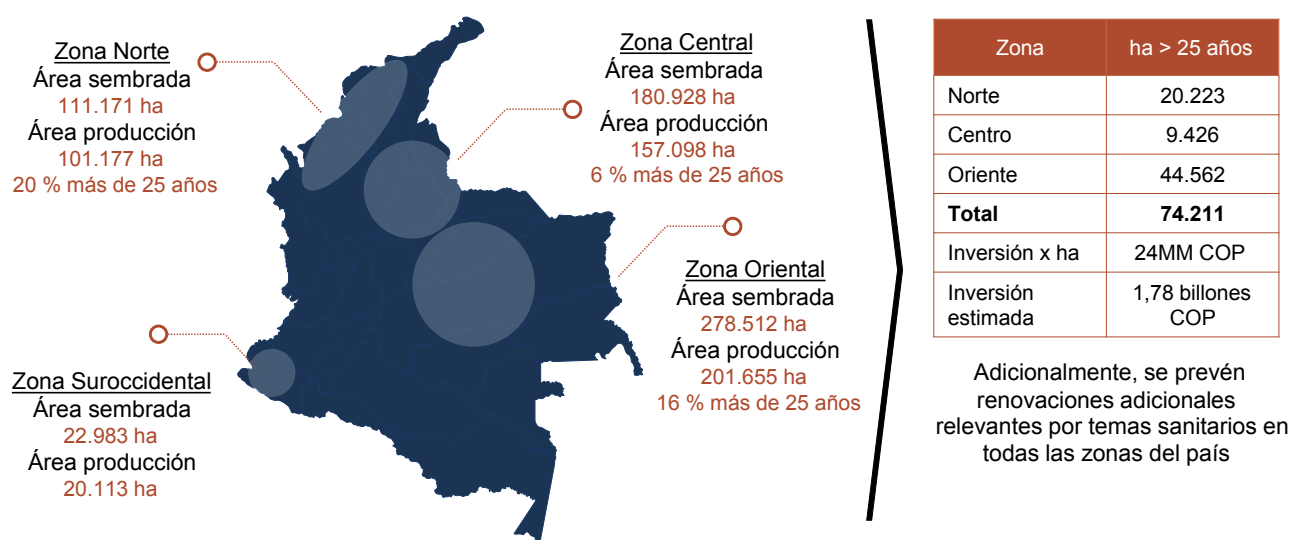
Figura 5. Histórico de productividad por Núcleo. Un factor de rezago es la heterogeneidad de capacidad de gestión al interior del gremio. Se evidencian modelos de gestión exitosa con progreso relevante y preocupa el volumen de actores con gestión inferior

Productividad por tipo de asistencia técnica establecida en el núcleo



Fuente: Cenipalma, equipo de extensión – Implementación de mejores prácticas para incrementar la productividad en tiempos de buenos precios

Figura 6. Renovaciones de cultivo



Adicionalmente, se prevén renovaciones adicionales relevantes por temas sanitarios en todas las zonas del país

Retos relevantes en promover esquemas de financiación de semillas y prácticas para OxG

Fuente: Sispa 2021

tivos con el fin de identificar dentro de este grupo tan heterogéneo, qué obstáculos veían, qué puntos de divergencia y de convergencia tenían. En general encontramos un contexto alentador: los palmicultores se sienten en este momento esperanzados por el tema de los precios, y agradecen la facilidad de la comercialización. Es un cultivo que siempre tiene salida e igual hay una perspectiva positiva hacia el futuro. Es el momento de poder plantearse cosas profundas, y tomar decisiones para tiempos no tan buenos.

El siguiente punto que nos llamó la atención es que hay una gran conciencia, hasta de los más pequeños productores, sobre la importancia de la sostenibilidad. Todos recalcan el tema, el valor del agua y el desarrollo social y económico de su entorno. Lo ven como una palanca de progreso en muchas zonas, como por ejemplo en María La Baja y Curumaní, nos contaban cómo era antes y después de la palma de aceite. La gente dibujaba una casita pequeña y después una grande, luego un carro, el hijo yendo a la universidad, como resaltando el gran impacto que ha tenido esta agroindustria en las vidas de las personas en múltiples regiones del país. Lo otro es que se reconoce al gremio como ente interlocutor ante los diferentes actores del mercado, su gran capacidad de investigación y los logros y soluciones generadas en temas fitosanitarios, que han ayudado a incrementar la productividad. Igualmente, las prácticas desarrolladas y su impacto, reconociéndolas como un esfuerzo superimportante que nadie sería capaz de hacer por sí mismo. También, un habilitador en la versatilidad de usos de la palma de aceite, y la competitividad que se tiene con respecto a otros aceites.

En cuanto a obstáculos, se percibe una operación del gremio muy centralizada. En algunas zonas reclaman más cercanía, atención y reacción rápida a necesidades urgentes, no únicamente enfocadas en las prácticas productivas, sino en materia de educación, infraestructura, créditos y seguridad de forma eficiente. Para los pequeños productores es importante tener más apoyo en la interlocución con los entes territoriales para resolver sus problemas de vías y algunos temas de salud. El gremio tiene una oportunidad de mejora, siendo más efectivo a nivel del *lobby* nacional y regional, o comunicar mejor las acciones que hace, ya que lo comparan con otras agremiaciones.

El otro obstáculo es que la forma utilizada para permear el conocimiento y las capacidades, es a través del esquema de núcleos. Registramos casos en los que funcionan muy bien, con palmicultores agrade-

cidos con su gestión, pero también pudimos evidenciar todo lo contrario. Hay regiones con un alto nivel de desconfianza hacia ellos, porque no se hace una transferencia efectiva del conocimiento, y por ende la productividad en general de la zona no funciona bien.

Además de la estigmatización de la palma de aceite, otra dificultad radica en los problemas fitosanitarios. En algunos territorios la Pudrición del cogollo (PC) está haciendo de las suyas. Aunque el híbrido ha sido una solución importante, se percibe igual cierta incertidumbre sobre su manejo, pues está en una etapa que requiere de aún más investigación y desarrollo para seguir evolucionando. Hay inquietud sobre cómo va a ser su comercialización en los mercados internacionales, la polinización con ANA y lo que implica esos costos.

La última inquietud también relevante es que el éxito y la mejora económica que ha traído la palma de aceite a las regiones ha ocasionado, a su vez, que las nuevas generaciones progresen y vayan a la universidad, haciendo que escasee la mano de obra, no solo operativa sino en la misma gestión de cultivos pequeños y medianos. La siguiente generación está en la universidad con intereses distintos o hay zonas en las que están compitiendo con otros cultivos por trabajadores disponibles. Preocupa en un escenario de crecimiento, de continuidad, ¿cómo resolver este tema?

Identificamos puntos de convergencia y de alineación sobre el futuro. Si bien hay diferencias en puntos de vista de cómo gestionar, nadie niega el valor de la agremiación como ya se expuso (las diferencias están en las visiones de cómo exactamente es que debe evolucionar).

Es fundamental tratar los puntos de divergencia que hemos identificado, que generan malestar y tensión entre actores, y que afectan y distraen la gestión efectiva del gremio a futuro. Hay diferentes visiones sobre su tamaño: algunos dicen que es muy grande y gasta mucho dinero, otros que es adecuado. El problema no es el nivel de gastos, sino cómo se gasta, cómo aseguramos que hacemos un uso efectivo del mismo. Alguien afirmó en una entrevista: “si yo sumo lo que he pagado al gremio, contrastado con los beneficios que me ha dado en temas fiscales, productividad e investigación, el múltiplo generado de mi inversión ha sido entre cuatro a seis veces”. Aquellos que piensan de esta forma tienen un enfoque hacia el gasto eficiente, otros van más hacia cómo hacemos un gremio más pequeño.

Son temas de cultura. Hay gente que la percibe centralista, como de estatus, de posicionamiento, otros que quisieran más austeridad, más cercanía con las regiones.

El gobierno corporativo también es un punto importante de discrepancia. Se hicieron cuestionamientos alrededor de una representatividad adecuada en los órganos de control, de asegurar que es eficaz, de tener acceso a la información. Además del gobierno corporativo conformado por 18 miembros, existen otros 4 órganos de control, múltiples comités y un equipo gestor que dedica gran parte de su tiempo a atender reuniones. Acá hay elementos importantes sobre la forma en que este debe evolucionar. Otro aspecto que se suma, radica en los Fondos Parafiscales Palmeros, su rol en el mercado actual, el tema de fletes (que si favorecen a unos o a otros).

Terminando mi intervención, vemos todo lo que hemos hecho y lo que han hecho ustedes. Hay una agroindustria que es un caso de éxito en el país, con mucho impacto, no solo por los resultados sino por lo construido, por sus capacidades. Todo lo que es hoy y el entorno global donde también existen múltiples oportunidades. Es nuestra responsabilidad en-

contrar puntos en común para establecer una hoja de ruta en la que cada uno participe y esté de acuerdo con el bienestar común, y diseñemos la evolución de la institucionalidad de manera que esta historia de logros se profundice de forma armónica, entendiendo las diferencias que siempre existirán y son sanas. Un acuerdo sobre lo fundamental, que permita una gestión enfocada. No un tema de inestabilidad total, en donde hay luchas de intereses, grupos que manifiestan gran insatisfacción, porque al final esto va a desconcentrar al sector de lo que le toca hacer, generando escenarios negativos. Necesitamos un gremio que aporte, que facilite, que sea competente en lo que le toca, y que vaya evolucionando acompañando al palmicultor de la mejor forma.

Hasta ahora vamos acá. Hemos entendido e identificado esos espacios de divergencia. Lo que queda ahora con la nueva Junta, es encontrar la mejor forma de definir ese camino, determinar cuáles son esas opciones y establecer los programas de cambio, la visión del gremio a futuro y cómo la vamos a formular para que se ejecute, de manera que la institución siga evolucionando y tenga una nueva ruta exitosa,

Muchas gracias.