

# CONVERSATORIO

## Década 2000

### Reflexiones sobre la prospectiva sectorial

Forum: The 2000 's decade  
Some Reflections on the Sector's Prospects

César de Hart Vengoechea\*

Es bien difícil este tema de la prospectiva ya que después de haber oído unas historias en intervenciones anteriores, algunas muy bellas y unos recuentos basados en la realidad y en hechos ya sucedidos, hacer algo de futurología es bien complicado. Por eso lo haré en dos partes:

La primera hace referencia a una breve reseña del estudio que se hizo en Fedepalma recientemente que es la *Visión y estrategias de la palmicultura colombiana: la visión 20/20*, que son los lineamientos para la formulación de un plan indicativo para el desarrollo de la palma de aceite. Y, en segundo lugar, haré algunos comentarios, reflexiones e inquietudes, sobre puntos que deben ser de cuidado y atención por parte del gremio y de los productores en este desarrollo.

Quiero en primer lugar aclarar que este plan indicativo, es un plan general sectorial mas no una guía empresarial individual, ni tampoco se trata de la realidad de las empresas, puesto que éste es un sector muy heterogéneo con diferentes niveles de costos, de endeudamiento, de rentabilidad y de competitividad, y sobre eso se debe tener claridad respecto a que las decisiones de inversión de un empresario las toma el empresario y no hay gre-

mio que pueda suplantarlas, como tampoco reemplazar esa responsabilidad. El plan indicativo es un punto de referencia general de planeación y de visión, y no una guía individual para un empresario.

La Visión es una perspectiva hacia el año 2020, cuyas metas se refieren a sembrar 743.000 hectáreas a un crecimiento anual del 8%, y pasar de una productividad hoy en día de 3,7 toneladas de aceite por hectárea a 5,5 en el año 2020, de una extracción del 21 llevarla al 24, de 23.000 empleos directos existentes llegar a 60.000, una producción de 520.000 toneladas ascenderla a 3,5 millones de toneladas, y llegar con una participación mundial del mercado de palma de hoy día del 2,6 al 9,2.

Esta Visión está acompañada de una estrategia integral que comprende la política estatal, la estrategia colectiva de los palmicultores y una respuesta empresarial, o sea la individual.

A grandes rasgos la Visión se refiere a las acciones del Estado frente al orden público, al terreno del crédito de comercio exterior, de las políticas cambiarias y comerciales, de la infraestructura básica y del apoyo a las actividades productivas, las cadenas y la promoción de esquemas asociativos.

\* Presidente de la Junta Directiva de Fedepalma. Intervención en la sesión académica con motivo de la celebración de los 40 años de Fedepalma, 22 de octubre de 2002.

La estrategia colectiva, la sectorial, tiene relación con los esquemas asociativos, la adecuación de las instituciones a las nuevas realidades, el desarrollo de tecnología, la conquista de mercados, el fortalecimiento de la cadena de los aceites y, por último, la estrategia empresarial micro, que es la inversión en negocios privados, la modernización de sus empresas, la capacitación del recurso humano y la reducción de costos.

## ALTERNATIVAS A LA VISION

En la Visión se construyeron unas alternativas, porque se supone que habrá mejoras sustanciales de las condiciones generales del país de orden público y de estabilidad económica, pero en caso de un posible deterioro de las condiciones, se trabajaron dos alternativas: el *plan B* de contingencia para que el mejoramiento sea moderado y el *plan C* de contingencia.

En el *plan B* de contingencia el área sembrada llegaría tan solo a 462.000 hectáreas y la producción sería de 1'900.000. En el *plan C* el área sembrada correspondería a 260 mil hectáreas para el 2020 y la producción de 1 millón de toneladas.

En cuanto a los precios y costos, el plan para el 2020 contempla unos precios entre 275 y 329 dólares, frente a los actuales 400 dólares la tonelada. Y sobre los costos que hoy día se sitúan en 360 dólares, se propone alcanzar unas reducciones para llegar a costos de 215 a 329 dólares la tonelada.

Considero que esta proyección es realizable, con base en lo que hemos hecho en estos últimos veinte o treinta años. Es un plan serio, en consonancia con lo que se puede organizar y planear.

Es necesario diferenciar las proyecciones generales de las particulares. Sin embargo, la volatilidad de los precios no está plenamente considerada en la prospectiva, porque hace dos años la tonelada estaba en 700 dólares, y en 2001 se situaba en 220, 230 y hasta 200 dólares, lo que afecta el flujo de caja y las posibilidades de cada empresa. En

consecuencia, se debe hacer una gran diferencia entre lo que se controla y lo que no se controla. La Visión está orientada a fijar nuestros esfuerzos en lo que podemos controlar, pero quiero llamar la atención sobre lo que no podemos controlar, porque no significa que no nos afecte, y de todas formas hay que estar verificando y observando.

## EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD

Es necesario verificar y ajustar de manera permanente las acciones públicas del Estado que se requieren para este plan, porque no se puede simplemente enumerarlas y darlas por hecho.

Otro factor esencial es el de la competitividad del país que se escapa al control de los empresarios. Este aspecto cobra precisamente mayor relevancia cuando las economías se internacionalizan a cuando están cerradas o centradas en un mercado doméstico.

Algunos datos generales sobre la competitividad del país nos muestran su importancia: en el 2001, 85% de los países eran más competitivos que Colombia frente a solo 71% en 1994, lo que significa que hemos perdido terreno en términos de competitividad.



Los hogares bajo la línea de pobreza en 1995 eran cerca del 60%, en 1999, 64%, lo que muestra un aumento en ese indicador y que estamos en una situación aun peor que países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile, México y Venezuela, en términos de competitividad. La desigualdad ha aumentado, el ingreso del quintil más rico sobre el más pobre en 1995 era del 17,2, esta relación, en 1999 era de punto 22, lo que muestra el aumento de la desigualdad.

El país necesitaría veinte años para igualar a Malasia, bajo el supuesto de que Malasia no mejore su competitividad y se quedara estancada.

Con base en los anteriores parámetros de referencia general sobre el indicador de competitividad, hago

énfasis en que no se le puede apostar a los escenarios según lo convenientes o lo atractivos que sean para uno, sino por su verdadera posibilidad de ocurrencia. Si bien el entusiasmo es la clave del éxito, el desconocimiento de la realidad es la garantía del fracaso. Tengo la convicción de que la planeación de un sector tiene que estar en todo momento ajustándose a la realidad que percibe y en la cual se circunscribe.

Se debe medir muy bien cómo evolucionará el Fondo de Estabilización de Precios a medida que la proporción exportable aumente. En el gremio hemos hablado de tiempo atrás que rompimos la burbuja, la burbuja era cuando estábamos en un mercado doméstico y salíamos a las exportaciones, la rompimos y la rompimos con éxito. Pienso que estamos ante una segunda burbuja, que consiste en que todavía podemos diferenciar los precios del mercado interno de los del mercado externo. En la medida en que aumente la proporción exportable -y es muy difícil predecir si será al 60, al 70 ó al 80%-, diferenciar esos dos precios de esos dos mercados, creo que será imposible. A eso llamaría yo la segunda burbuja y no quiere decir que sea malo, sino debemos ser consientes de que eventualmente la vamos a romper y que debemos prepararnos para romperla, como tampoco desconocer que esa podría ser nuestra realidad.

De igual modo, quiero destacar el extraordinario valor que tienen las alianzas, en las que hemos encontrado una gran palanca de crecimiento y de mejora en nuestra competitividad, apenas empezamos en cuanto a lo que hemos hecho en este sentido, pienso que en los próximos cinco, diez, quince y veinte años habrá unas

evoluciones impresionantes, de pronto en algunas zonas donde hay tres o cuatro plantas extractoras la necesidad de competir nos llevará a que sean una sola por ejemplo, situaciones que necesariamente podrían ocurrir.

Algo que debemos manejar con mucho cuidado es no permitir ni permitírnos a nosotros mismos manejar los proyectos como los sociales y los comerciales, porque es un error. En primer lugar no corresponde a la realidad y en segundo lugar es un error estratégico fundamentado en algo que no es cierto. Todos los proyectos son sociales y todos

los proyectos son comerciales, no se pueden acometer proyectos con el argumento de que son sociales sino tienen la garantía o la seguridad razonable de negocios, de que son auto sostenibles en el largo plazo en términos económicos ni se puede soslayar la generación de empleo, ni las bondades sociales de los llamados proyectos comerciales.

La competitividad no proviene de la tasa de cambio ni de los intereses, esas son situaciones coyunturales, la verdadera competitividad proviene de la innovación y de los procesos de mejoramiento, precisamente lo que hemos estado haciendo en este sector durante tantos años.

Si miramos lo que hemos hecho en estos cuarenta años y todos los tropiezos que hemos superado, el futuro es optimista y resulta más

fácil lo que tenemos hacia delante en términos de mejoramiento, de innovación, de búsqueda de mercados; y no tengo ninguna duda de que la palma en Colombia en veinte, treinta y cuarenta años será una gran oportunidad y un gran apoyo para la estabilidad de Colombia.

