

Firme y decidido avanza programa de Transformación Productiva para sector palma, aceites & grasas vegetales y biocombustibles

El Programa de Transformación Productiva es un esquema que surge de una tarea de largo plazo que han venido adelantando varios gobiernos y que se ha convertido en una política de Estado que le va a permitir a Colombia llegar a mercados internacionales pero especialmente convertirse en un modelo de clase mundial que posibilite proyectarse en el largo plazo.

A sí lo explicó a *El Palmicultor* Carlos Alberto Mateus Hoyos, gerente del Programa de Transformación Productiva que comprende el sector palma, aceites y grasas vegetales y biocombustibles, quien aseguró que la idea está vigente desde cuando se presentó en el país el primer estudio Monitor de Colombia para Competitividad.

De allí en adelante han venido realizándose una serie de actividades por parte del sector privado y público y en el marco de “Colombia compite” y del modelo de competitividad que viene apalancando el Consejo Colombiano de Competitividad, de manera conjunta, por parte del sector público y privado. Aparece, entonces, la necesidad de generar sectores que sean locomotoras para la productividad del país.

“El programa surge hace tres años y hay un primer estudio y unas recomendaciones de McKinsey, consultora internacional que hizo la primera parte del trabajo para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Es en este ejercicio, en el que se recomienda que haya una estructura público - privada que permita generar acciones en el nivel meso, buscando que surjan políticas de estado a largo plazo que tengan que ver con el Plan Nacional de Desarrollo y por otra parte decisiones de tipo empresarial, en el nivel micro.

El propósito es generar estructuras y mejorar y reorientar todo el modelo institucional, en el camino de que los instrumentos que existen en las dos partes, queden alineados hacia una visión de largo plazo, a 25 años y más allá, de modo que puedan realizarse

acciones y que existan responsables específicos para cada una de las acciones planteadas.

Antecedentes del programa

El programa arranca con ocho sectores en la primera fase; cuatro tradicionales y cuatro no tradicionales. En estos no se involucraba la parte agropecuaria. Se trataba de los sectores de energía, de autopartes, industria gráfica, servicios especializados para empresas, cosméticos, del turismo y de salud y con ellos se inició el proceso. La misma consultora McKinsey hizo el Plan de Desarrollo Sectorial para estos ocho sectores y terminado éste, arrancó el segundo año de ejecución que viene mostrando resultados muy interesantes para todos los participantes.



Carlos Alberto Mateus Hoyos explicó que hay que apuntarle a la mayor eficiencia con el aceite, máxime cuando las fronteras están llegando al borde, por ejemplo en Europa. La demanda de la palma sigue aumentando y la prensa adversa ha venido bajando.

Acuerdo entre tres gremios con la visión de un sector

“En la coyuntura, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural decidió convocar a todos los gremios del sector productivo para que presentaran una propuesta de valor a un jurado. La entidad determinó destinar unos recursos para este efecto y fue cuando se creó la Ola Agro, en la cual estamos nosotros con recursos de Minagricultura y con la metodología, apoyo y estructura que ya tiene el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la ejecución de estos recursos por parte de la Misión Colombia Internacional, que hizo la segunda convocatoria, en la cual varios gremios presentaron su propuesta de valor, entre ellos Fedepalma y Aso-grasas”, indicó Mateus Hoyos.

Fue así como el gobierno los sentó a la mesa y les dijo: “Nos parece interesante que manejemos el tema integrado como sector” y citó, en este sentido, también a Fedebiocombustibles para terminar de completar los actores del sector.

A partir de ese momento se firma un convenio tripartita (entre los tres gremios), en mayo de 2010. “Arranca en forma todo el proceso que además es muy rápido para lo que se quería y quizá un poco lento para la visión que se tuvo inicialmente, ya que se esperaba que en marzo de 2010 estuviera contratada la consultora internacional y los temas de convocatoria, de evaluación, de la firma del convenio de participación, el compromiso de los empresarios que efectivamente firmaron para la realización de todo el proceso, fueran a buen ritmo”.



La producción industrial de aceites y grasas comestibles tiene negocios dedicados a la galletería y repostería, entre otros afines.

El gerente manifestó que aunque efectivamente se hizo la evaluación, se dieron aspectos de tipo burocrático, de certificaciones especialmente de la consultora internacional que requirieron un tiempo adicional, “el cual lo aprovechamos para estructurar el núcleo de operaciones, la gerencia del proyecto y establecer los vínculos entre las entidades del Estado y los tres actores gremiales que participan del proceso”.

En la ruta a la Transformación Productiva

Prácticamente a mediados del mes de julio de este año, se firma el convenio con AT Kearney y se hizo el arranque de la tarea de la consultora. Dicha organización tiene tiempos muy cortos para hacer la formulación del Plan de Desarrollo Sectorial involucrando todas las aristas que tiene este proceso, lo cual quiere decir que el trabajo ha sido muy intenso, en muchos sentidos, dado que no solo se trata de que a partir de la metodología que ya estaba terminada, se definiera la estrategia de sector en el agro, sino de convertirla en política pública, teniendo en cuenta que fue incorporada por el Conpes en el documento de Transformación Productiva.

En ese documento, con las tres organizaciones gremiales mencionadas y especialmente con los empresarios, aparecen elementos críticos de los factores de éxito que definitivamente se tenían desde el principio, como era la necesidad de que participara el empresariado, considerando que en otros ensayos, que se han hecho en el pasado, no se han dado los efectos esperados.

No es lo mismo decir: “esto es la política; ejecútele... qué preguntar: qué es lo que necesita, cómo ve el futuro del negocio y cómo se puede articular de mejor manera. El resultado es que una tarea conjunta se construye y se termina con un compromiso y la ejecución del mismo, que es lo que estamos buscando y es el interés en este momento”, dijo el directivo.

Cómo va la ejecución

Carlos Alberto Mateus Hoyos comentó que el proceso ha sido muy interesante porque en el tiempo que va de trabajo se ha realizado el contacto directo con los presidentes y la alta dirección de muchas de las compañías involucradas, hablando tanto de la parte de producción del sector palmero como la producción industrial de aceites y grasas comestibles, y la del bio-

diésel, que a largo plazo tendrá muchas más posibilidades con la olequímica como producto intermedio.

La metodología exige que exista una estructura mínima monitoreada por los gremios, apoyada por un gerente y un analista. Estas dos figuras tienen un igual a nivel público, ocupándose los primeros de la agenda privada y los segundos de los aspectos públicos, con el objetivo de hacer *link* entre estas dos partes.

Esto quiere decir que todos los sectores tienen su gerente privado y su gerente público. Se le reporta a cada parte y es un modelo interesante, expuso Mateus Hoyos, quien ha sido empresario, líder gremial y también ha laborado en los sectores público y privado, en el ámbito nacional e internacional, en los cuales ha adquirido experiencia que hoy resulta valiosa para estar al frente de esta iniciativa.

“Tuve que hacer toda la escuela de aprendizaje del sector, paso a paso, y soy consciente de su gran proyección y alcance, lo cual me pareció atractivo cuando me llamaron a participar en él. Desde afuera el proyecto parece más sencillo de lo que es, porque en realidad encierra mucha complejidad pero también un enorme potencial”.

Participación en los talleres

Continuó explicando: “ya hemos superado el 50% del tiempo de trabajo de la consultora y de los entregables. No obstante, hay que decir que en este sector no es donde más rápidamente se han hecho los trabajos de diagnóstico y formulación y definir las líneas de acción. No solo porque no es sencillo coordinar las agendas de los tres gremios, sino porque hay estructuras que son representativas y hay muchos niveles de información. No se trata de un solo gremio, como en otros casos, y eso demanda más esfuerzo pero la participación es mucho mayor”.

Por ejemplo, los talleres de los otros gremios han sido del orden de 30 participantes y en el caso del sector que nos ocupa, hemos tenido alrededor de 60, lo que representa una muy buena proporción de empresarios, en líneas generales, los presidentes de las organizaciones.

El taller tenía como objetivo socializar un trabajo diagnóstico y se hicieron entrevistas con muchas

personas. La consultora adicionalmente, tiene la fortaleza de contar con personal altamente capacitado y eso fue aprovechado para hacer teleconferencias con expertos en los temas más críticos, en los tres eslabones de la cadena y por otra parte también se hizo presente un experto de Singapur, que conoce bien los temas de Malasia e Indonesia.

Cabe recordar que toda la propiedad de este proceso es del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y los resultados también son del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es decir que son conocimientos públicos.

Por supuesto se trata de una metodología y no toda la información que la consultora estaba pidiendo fue posible obtenerla y generar cierta información que, inclusive, tiene aristas como que un segmento de las grasas especiales para la industria de alimentos está mezclada con grasas animales.

Mayor competitividad y claras oportunidades de negocio

“Tenemos que ser más competitivos, superar la coyuntura de la baja producción del aceite de palma crudo, básicamente por la pudrición del cogollo, las áreas nuevas que no han entrado en producción, otros aspectos que tienen que ver con el cambio climático y cómo está afectando el régimen de lluvias a la productividad”, entre otros factores, estimó Mateus Hoyos.

El proceso que vivimos lo entendemos como una oportunidad impresionante para que todos los jugadores de la cadena se sienten en la mesa y se revise, en el largo plazo, la mejor manera de interactuar. Tiene que ver con los modelos institucionales y con la relación entre los gremios. Una relación comercial entre los distintos actores de la cadena, en que unos producen y otros venden y de la misma manera hay unos mercados internacionales hacia donde están orientados los productos.

Se necesita más aceite, más eficiencia. El mercado internacional está creciendo y se está mejorando la capacidad adquisitiva de países con alta población como China y si ellos mejoran estas condiciones también aumenta el nivel de valor agregado en el consumo, lo cual implica que no solo hay mayor demanda para el aceite y

las margarinas como parte de la cocina normal sino para todos los productos que requieren aceite en su proceso como galletería, pastelería y chocolatería.

Las fronteras están llegando al borde, por ejemplo en Europa. Entre tanto la demanda de la palma sigue aumentando y la prensa adversa ha venido bajando. Las políticas de mezclas de biodiésel están entre el 15 y el 20% en este momento y la tendencia es a crecer. Así mismo, la oleoquímica representa un mercado potencial muy grande, orientada a reemplazar los productos que hoy se generan por la petroquímica. Adicionalmente, está el tema de la biomasa y ya existe tecnología desarrollada que requiere unas escalas que hoy por hoy no tenemos en Colombia.

Tenemos que apuntarle a la mayor eficiencia con el aceite. Las lecciones que estamos viendo es que en los países más desarrollados han arrancado con generación de políticas de largo plazo, como Malasia e Indonesia. Comenzó Malasia, haló a Indonesia y este país copió las políticas y en este momento superó a Malasia. De hecho, Malasia es importador de Indonesia principalmente de aceite crudo y está exportando fracciones de aceite.

La política de apoyo estatal es fundamental

Estos modelos de escala se han desarrollado por medio de política estatal y lo que se busca en Colombia es que este sector que ha tenido tradicionalmente apoyo estatal, adelante acciones que vayan en una sola línea y no contradictorias, como ha ocurrido por parte de algunos actores participantes.

La idea es que la información fluya y la visión se estructure y se unifique, que todos en la cadena se beneficien y los recursos puedan ser focalizados eficientemente, lo cual sirva incluso como contrapartida para proyectos de gran escala que puedan ser financiados por organismos multilaterales con proyectos reembolsables como con créditos de largo plazo y eso se puede dar en la medida en que haya estructuración. En definitiva, hay que generar las condiciones del negocio para que se concrete la inversión.

“Una de las principales objeciones que hemos encontrado es que no tenemos suficiente producción. Necesitamos ser de clase mundial en Colombia y en el mercado externo. En el ámbito internacional tenemos ventajas competitivas que hay que hacerlas valer, porque al contrario de lo que se dice equivocadamente, la agroindustria de la palma recupera suelos que se habían perdido como selva tropical, deforestadas completamente dedicadas a la ganadería extensiva y subutilizadas.

“Uno de los problemas de costo de la palma está en el tema de la mano de obra que es relativo porque resulta que en el mediano plazo todos los productos tendrán que empezar a pagar mejor en otros países. Pero desde el punto de vista social, la agroindustria de la palma tiene toda la formalidad en la parte de contratación laboral y esos aportes al sistema de seguridad social inciden en la calidad de vida de las personas que están trabajando en el sector y eso ocurre en contraste de lo que sucede en otros países. Aquí la gente quiere la palma como es el caso de Tumaco. La palma es el mejor sustituto a la ilegalidad”, concluyó.

Sectores de talla mundial

En este contexto, empresarios de camarones, aceite de palma, aceites y grasas, confitería y chocolatería y carne bovina comenzaron a elaborar con la consultora AT Kearney los planes de negocios para aumentar sus exportaciones.

La buena noticia que estos cuatro sectores agropecuarios recibieron a finales de 2009, de haber sido elegidos como pioneros de los programas de transformación productiva, fue suficiente para que el proceso arrancara con euforia.

Dificultades para conciliar diferencias entre los integrantes de una de las cadenas, demoras en la contratación de la firma consultora que habría de realizar los planes de negocios y cambios del operador institucional del proceso -Fiducoldex fue reemplazado por la Corporación Colombia Internacional- fueron algunos de los inconvenientes que han demorado los resultados del programa.

En julio pasado, los líderes de sectores de camaronicultura, confitería y chocolatería, carne bovina

Continúa en la página 22 



"El premio me cambió la vida, porque me he sentido como si fuera otra persona y toda mi familia se siente ganadora": Ibis Peralta.

la tierra es propiedad de ellos y recuerdo que Roger decía que él sembró la palma a nombre de su papá. Sin embargo, la que ha trabajado soy yo, bajo la Asociación Asopalmar.”

Los hijos de don Sixto tienen su reclamo en manos de los abogados y por eso hace cuatro meses que me están quitando el 60% de la producción pero no los están dando el dinero a ellos. Este descuento la empresa lo está guardando hasta que fallen las cosas”, explicó Ibis.

“Roger registró el título en su momento porque consideraba que había que hacerlo y todo aparece bajo el nombre de don Sixto. Yo le he dado los documentos del Incoder a una abogada de la Defensoría y ella me está ayudando. Ella me ha explicado que dada la condición de desaparecido de Roger y siendo él, el legítimo sucesor de Sixto, lo lógico es me adjudiquen a mí la tierra”.

Se trata de nueve hectáreas largas, casi diez, al tiempo que expuso que desde 1996 su familia ha sido la ocupante y es posible que existan normas que amparen esa ocupación legítima y lo que hagan es convalidarla con una adjudicación y un título.

“La abogada de Incoder, en Riohacha, me dijo que la tierra me pertenecía porque tenía más de diez años de estar aquí, trabajándola y me manifestó que por ningún motivo podía salir de ella, así tuviera problemas, que yo debía seguir firme, así me pusieran problemas o intentasen sacarme por la fuerza. La permanencia hoy más que nunca es importante, aunque la hija de don Sixto trató de sacarme pero consulté al abogado de la Defensoría del Pueblo que tiene oficina en Riohacha”.

Ibis señaló que los hermanos de Roger viven en Maiacao, en Venezuela y en otras partes porque son once y con Roger eran doce. Vinieron hasta Barranquilla para amenazar, a pesar de que les han explicado que quizá la tierra podría ser de ellos pero la palma es mía, no obstante, se nota que lo que quieren es plata. Uno de mis hijos les propuso que cada una de las partes se tomara durante todo un año la totalidad de la producción y se la fueran turnando.

“La empresa me propuso incluso que ellos me ayudaban con la plata para comprarles la tierra a los hijos de don Sixto pero ellos no quieren venderme a mí. En todo caso, los que saben de leyes me han dicho: usted tiene todos los méritos para que la tierra le sea adjudicada y confío en la Divina Providencia, que ahora no me va a abandonar”, terminó diciendo nuestra gladiadora de la vida. ☼

Viene de la página 14 ☼ Programa de Transformación Productiva

y aceite de palma, aceites y grasas, comenzaron a trabajar con la consultora inglesa AT Kearney en la elaboración de los planes de negocio con el objetivo de mejorar su competitividad y convertir estos sectores en altamente exportadores y de talla mundial.

La inversión que realiza el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en este programa es de \$2.600 millones y la contrapartida del sector privado asciende a US\$116.000 cada uno.

En el sector de aceite de palma, aceites y grasas, las metas son grandes. Aceites y grasas busca alcanzar en 2020 una producción de 1,3 millones de toneladas y pasar de exportar 112.059 en 2010 a 241.927 toneladas en 2019. En el cultivo de palma, el objetivo es pasar de 356.362 toneladas exportadas en 2008 a 430.092 en 2019, con una productividad por hectárea de 5,5 toneladas que permita una producción de 3,5 millones de toneladas por año. ☼