

# LO GREMIAL, PILAR DEL DESARROLLO PALMERO

Jens Mesa Dishington





LO GREMIAL,  
PILAR DEL DESARROLLO  
PALMERO

Jens Mesa Dishington



Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite



## Lo gremial, pilar del desarrollo palmero

Jens Mesa Dishington

© 2009 Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma

2a. edición: 2013

### *Edición de textos y coordinación general*

Martha Luz Ospina Bozzi

### *Diseño y diagramación*

Paula Iriarte

### *Fotos*

Archivo Fedepalma:

D.R. Aguirre, 217

J.A. Aldana, 215, 223

S. Escobar, 29, 201

E. Lemus, 7, 16, 37, 60, 75, 109, 119, 124, 130, 140, 160, 177, 186

A.M. López, 19, 79, 90, 94

S. Pazos, 226

P.A. Pérez, 83

R. Roa, 218, 220, 225

F. Toro, 8, 10, 13, 15, 32, 40, 44, 49, 52, 57, 67, 70, 87, 95, 98, 102, 107,

113, 114, 118, 123, 129, 133, 134, 137, 143, 147, 151, 154, 157, 165,

168, 172, 174, 182, 189, 192, 195, 198, 203, 206, 211, 214

### *Impresión*

Javegraf

Fedepalma

Carrera 10A No. 69A-44

Teléfono: 313 8600

Correo electrónico: [info@fedepalma.org](mailto:info@fedepalma.org)

[www.fedepalma.org](http://www.fedepalma.org)

Bogotá D.C., Colombia

ISBN: 978-958-8616-02-5

# Contenido

## PRESENTACIÓN

### A MANERA DE INTRODUCCIÓN:

BAJO EL SIGNO DE LA CONSTRUCCIÓN PERMANENTE ..... 17

### DE CÓMO NOS HICIMOS DUEÑOS DE LA CONSTRUCCIÓN

DE FUTURO (1989-1997)..... 19

La agroindustria al final de los 80: ¿Adiós  
a los “años dorados”?..... 21

Mi vinculación a Fedepalma..... 23

Fortalecer la Federación..... 26

Gestión por la unidad gremial..... 30

El cuerpo directivo a comienzos de los 90..... 35

Estrategias frente a la crisis de comercialización ..... 38

Aprendiendo a navegar en las aguas  
de la apertura económica ..... 43

La cuestión sanitaria y la necesidad  
del conocimiento técnico..... 50

Nueva arquitectura institucional ..... 52

La luz al final del túnel..... 61

EL NUEVO IMPULSO (1998-2003).....79

Administración de los fondos parafiscales.....81

Bajo el signo de la competitividad.....85

Hacia un nuevo modelo de desarrollo sectorial.....93

El gran debate..... 108

Crecimiento de los núcleos palmeros..... 112

La pieza faltante del “lego” institucional..... 115

Explorando el nuevo modelo..... 121

Los escollos del comienzo de siglo.....	135
Jaque a la solidaridad palmera .....	141
LA CONSOLIDACIÓN (2004-2009) .....	147
El nuevo negocio del biodiésel.....	149
Política gubernamental para el desarrollo sectorial.....	158
¿Mercado doméstico <i>vs.</i> mercado de exportación?	
¿Biodiésel <i>vs.</i> mercado tradicional alimentario? .....	163
El camino de la sostenibilidad.....	166
Fedepalma se prepara para inaugurar un nuevo ciclo de la palmicultura colombiana .....	196
PARA CONCLUIR.....	215
ANEXOS.....	229
1. Miembros Honorarios de Fedepalma .....	231
2. Miembros de Junta Directiva .....	233
3. Condecoraciones “Orden al Mérito Palmero” .....	239
4. Condecoraciones, premios y principales reconocimientos recibidos por Fedepalma .....	240
5. Directivos de Fedepalma y de las entidades sectoriales (1989-2013).....	243
6. Funcionarios vinculados a Fedepalma por cinco años o más (1989-2013).....	246
7. Funcionarios vinculados a Cenipalma por cinco años o más (1989-2013).....	248
8. Principales estudios y publicaciones promovidos por Fedepalma .....	251
9. Estructura organizacional de Fedepalma (a 2013).....	261
10. Estructura organizacional de Cenipalma (a 2013).....	262
11. Mapa estratégico del sector palmero organizado (a 2013).....	263

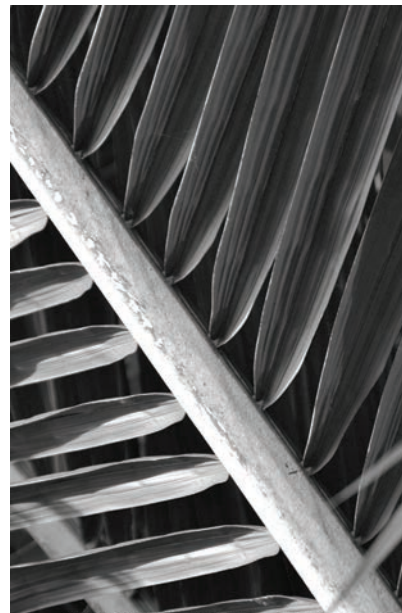
A los empresarios y productores que creen en el valor de lo gremial,  
cuya visión, liderazgo y disponibilidad dan vida  
a esta construcción colectiva que es Fedepalma, para bien  
de la palmicultura, del bienestar de las comunidades  
vinculadas a la agroindustria de la palma de aceite  
y del desarrollo de Colombia.

Al equipo ejecutivo de Fedepalma, cuyo trabajo cotidiano  
convierte las ideas y proyectos en realidades  
en las que se reciclan los sueños de progreso gremial y sectorial.

A mis padres, Pedro Nel y Sigrid, que me dieron la vida,  
así como los valores y principios que guían cada uno de mis actos.

A Charito, mi esposa y compañera de viaje, quien  
ha vivido, gozado y sufrido los episodios que aquí relato.

A mis hijos, Juan José, Pedro Felipe y Carlos Antonio,  
con el deseo de que este texto les ayude  
a comprender mejor los sacrificios y ausencias  
motivados por el trabajo comprometido.





## PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN

En mis 25 años al frente de Fedepalma he sido testigo de que lo gremial es pilar fundamental del desarrollo sectorial. Tal idea se plasma en el título y en el desarrollo del presente texto. He visto que es tan válida para el sector palmero colombiano como para nuestros pares en América Latina y para otros sectores agrícolas nacionales que han tomado la decisión de organizarse. Por ello, desde su primera aparición, en 2009, el libro *Lo gremial, pilar del desarrollo palmero* ha sido una herramienta útil para quienes –dentro y fuera de la palmicultura– se interesan por conocer nuestro modelo de organización gremial.

La obra tuvo tan buena acogida que agotó su primera edición, lo cual nos ha motivado a lanzar la segunda. En su forma, la primera emulaba un informe de gestión que consideré necesario brindar al sector palmicultor tras cumplir 20 años de labores al frente de la Federación. En su nueva versión, lo presentamos en formato de libro, que puede ser más útil para el público lector debido a su pasta dura, su tamaño fácil de guardar y su diseño que invita a leer; pero los textos son los mismos, y consideramos que portan un mensaje llamado a perdurar.

En Fedepalma deseamos que los nuevos actores de nuestro sector –sean palmicultores, industriales o funcionarios de la Federación– entiendan y valoren el patrimonio que tienen en lo gremial. En el país, existe la necesidad de fortalecer la institucionalidad pública y gremial en favor del sector agropecuario. Por tanto, espero que el testimonio que presento aquí inspire a quienes lo lean sobre el valor de trabajar unidos en torno de los intereses comunes y del progreso de Colombia.

Jens Mesa Dishington  
Presidente Ejecutivo  
Fedepalma







## PRESENTACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN

En junio de 2009 cumplí veinte años al frente de Fedepalma. Mucho ha sucedido en este lapso, pero todo ello se puede sintetizar en una frase: nuestra agroindustria ha tenido una dinámica sin par en el sector agrícola colombiano.

Muchos se sorprenden con tal impulso y sus resultados. No son fortuitos. Creo que la organización de los palmicultores, su institucionalidad, sus directivos y el equipo de trabajo especializado que se ha ido conformando explican en buena parte los logros alcanzados. La gestión gremial ha sido factor decisivo de esta historia.

Es deseable que las nuevas generaciones que están llegando a la palmicultura valoren el patrimonio que tienen en lo gremial, porque lo de hoy se logró con trabajo creativo de equipo, persistencia, sacrificios. Esta ha sido la construcción de mucha gente, y sobre todo, la confluencia de esfuerzos de los productores y las empresas individuales y del gremio como tal.

Indudablemente, en una sociedad que se ha tornado tan individualista y con visión de corto plazo como la nuestra, el sector palmero, por medio de Fedepalma, ha demostrado la validez de agruparse alrededor de propósitos colectivos y de invertir en el futuro.

Más aún, la gestión gremial ha dado un incuestionable valor agregado a la palmicultura colombiana. Lo expresa bien Luis Eduardo Betancourt Londoño, Gerente General de Unipalma S.A. y actual Presidente de nuestra Junta Directiva, cuando dice que su empresa tiene un valor con Fedepalma y la organización gremial que tenemos, y que otro sería su valor, inferior, sin todo ello. Esta me ha parecido siempre una manera interesante de conceptualizar lo que la acción gremial brinda a las empresas y a los productores, independientemente de su tamaño.

En 2009, el sector palmero está consolidando el ciclo del biodiésel en nuestro país, que lo ha llevado más lejos que otros con mayor tradición en el tema de los biocombustibles, en buena medida gracias a la gestión de Fedepalma y a las herramientas institucionales con que contamos como gremio.

¡Cuán lejos estamos de donde arrancamos, a fines de 1962, cuando una veintena de productores constituyó la Federación Nacional de Cultivadores de la Palma Africana, para que los representara ante el Gobierno nacional, defendiera sus intereses y trabajara por la solución de los problemas técnicos, económicos y sociales derivados de la actividad y por el establecimiento de condiciones adecuadas para el florecimiento del negocio!

La generación pionera llevó el peso del trabajo gremial sobre sus propios hombros, durante casi veinte años, y luego acompañó y apoyó la conformación de un equipo responsable de ejecutar las políticas y decisiones gremiales. Este proceso inició en 1982, cuando la Junta Directiva de Fedepalma designó a Antonio Guerra de la Espriella como primer Director Ejecutivo de la entidad.

Cuando él se retiró, en 1989, para ocupar el cargo de Viceministro de Agricultura, la Federación contaba con 120 miembros, que representaban tres cuartas partes del área cultivada para entonces, tenía sede propia en Bogotá, había organizado un servicio de comercialización de insumos importados e inaugurado el trabajo investigativo, con tres profesionales, y promovía la transferencia tecnológica mediante diversos eventos, días de campo y publicaciones.

Para entonces, el equipo interno se había ampliado a siete u ocho personas: el Director, el Asistente de la Dirección, la responsable de Comunicaciones (que laboraba medio tiempo), dos secretarías, el mensajero y la encargada de servicios generales. Teóricamente, el equipo técnico integrado por dos ingenieros agrónomos y una bióloga era parte de ese núcleo de trabajo, pero operaba



directamente con el Comité Técnico de las principales plantaciones afiliadas y gozaba de relativa autonomía.

Llegué a Fedepalma en una coyuntura

crítica, en la que los palmicultores sentían minadas las bases de su negocio y no veían lo que el futuro les deparaba. Venían de un periodo de crecimiento sostenido del área sembrada y de la producción, de florecimiento empresarial, de alta rentabilidad del negocio y de trabajo gremial sustentado en gestiones con el Gobierno nacional, cuyas políticas macro eran proteccionistas; un periodo al que muchos recuerdan como “los años dorados” de la palma en Colombia.

A finales de la década de los 80, el precio internacional del aceite de palma crudo cayó dramáticamente, las presiones internas por liberar el mercado de aceites y grasas se pusieron a la orden del día y fueron suspendidas las políticas de fomento. Todo esto, en el marco de la política de apertura económica, cuyo mensaje implícito y contundente era el de la autogestión. Los sectores económicos y las empresas debían asumir más el control de su destino, porque ya el Gobierno no iba a estar para otorgarles más subsidios o apoyos indiscriminados. Esta fue la realidad que enfrenté en junio de 1989, al posesionarme como Director Ejecutivo. Como gremio, ya no se trataba de tocar la puerta al Gobierno para pedirle que nos arreglara el negocio, sino de asumir que nadie haría por nosotros lo que no hiciéramos por nosotros mismos. Por eso, decidimos armar lo que hubiera que armar y hacer lo que correspondiera hacer, y no dejar que las bases de nuestro negocio estuvieran definidas por el sector público ni por ningún otro actor externo al gremio.

Esta decisión es crucial en nuestra historia: la asumimos como uno de los criterios rectores de nuestras políticas y actividades gremiales, y con ella abrimos un ciclo de desarrollo de la palmicultura colombiana que al cabo de dos décadas bien pudiera estar concluyendo, para iniciar uno nuevo, con una visión más internacional del negocio, mecanismos que entrelazan los precios internacionales y los locales, exportaciones que representan 40% de la producción del sector y la perspectiva de que el biodiésel brinde más valor a la producción local y proteja el ingreso palmero, además de las otras opciones de valor agregado que se avizoran.

En ese momento, el de la palma de aceite era todavía un cultivo relativamente desconocido en nuestro medio –exótico, si se quiere– y para muchos era un negocio incierto, ¡una aventura! Dos décadas después, cuenta con 350.000 hectáreas sembradas, en cerca de un centenar de municipios del país, y genera más de 100.000 empleos directos e indirectos.<sup>1</sup> Es el cultivo de mayor crecimiento en el país, la principal fuente de abastecimiento de materias primas para la fabricación de aceites y grasas comestibles, jabones y otros aceites vegetales utilizados por diversos segmentos de la industria doméstica, y una presencia importante entre los rubros de exportación nacional.

Y si se toma en cuenta el creciente dinamismo de los mercados nacionales e internacionales de las grasas y aceites, el renovado interés comercial por el aceite de palma (debido a su valor alimenticio y a la versatilidad de sus usos, incluida la producción de biocombustibles) y el rendimiento de la especie (es la oleaginosa que mayor cantidad de aceite produce por unidad de superficie), podemos afirmar que nuestra agroindustria es hoy por hoy una de las alternativas más promisorias de producción agropecuaria, de generación de empleo y de ocupación legal, pacífica y estable del territorio colombiano.

---

<sup>1</sup> [NOTA DE LA EDITORA] A 2013, hay 475.000 hectáreas sembradas en 118 municipios, y la agroindustria genera 145.000 empleos directos e indirectos.

Ello no se debe tan solo a las ventajas comparativas que ofrece al cultivo nuestra condición de país tropical, ni a políticas de protección o fomento estatal (que ciertamente dieron el impulso



inicial a la agroindustria, para luego ser suspendidas y activadas en forma intermitente), sino principalmente se debe –repito– a los esfuerzos gremiales continuos liderados por Fedepalma.

He participado en este proceso en la condición privilegiada de testigo y actor de primera línea, y al cumplir los veinte años de estar al frente del equipo ejecutivo de la Federación siento la necesidad y la responsabilidad de brindar mi testimonio y de hacer un balance, no solo para celebrar nuestros éxitos, sino fundamentalmente para reiterar de viva voz el hecho cierto de que lo gremial “paga” y es un pilar fundamental del desarrollo sectorial.

Esta será una tarea compleja. Son tantos los hechos y personas que han marcado nuestra historia, que es probable pasar por alto sucesos o protagonistas. Por consiguiente, pido excusas de antemano por cualquier omisión involuntaria en caso de que la hubiere. También debo advertir al amable lector que las opiniones expresadas en las siguientes páginas son responsabilidad exclusiva de quien las suscribe.

Por último, mis agradecimientos a Martha Luz Ospina, por su apoyo en la edición del trabajo que hoy presento, a Patricia Bozzi, responsable de coordinar su publicación, y a Jairo Cendales, Tatiana Pretelt y Gabriel Martínez, por la lectura y los comentarios generosos que hicieron del manuscrito.

Jens Mesa Dishington  
Presidente Ejecutivo  
Fedepalma







A manera de introducción:

## BAJO EL SIGNO DE LA CONSTRUCCIÓN PERMANENTE

Si me pidieran caracterizar la historia del gremio a lo largo de su ciclo más reciente, mencionaría dos palabras: construcción permanente.

Hemos avanzado de manera sostenida. Para nosotros, no hay un día igual que otro, ni año que se parezca al anterior. Esta dinámica obedece a la orientación brindada por la Junta Directiva, al estilo de trabajo, al compromiso del equipo de la Federación y sobre todo al enorme potencial que tiene la agroindustria palmera en razón de las condiciones agroecológicas del país, la capacidad empresarial desplegada, la versatilidad del producto, sus múltiples usos y la expansión permanente del mercado. Para referirnos al proceso vivido en este ciclo de veinte años, conviene distinguir tres etapas:

1. La primera —que abarca buena parte de los años 90— fue de crisis local de la agroindustria y de reorganización gremial en función de la reorientación de la economía bajo la “apertura” y la “globalización”. Las dificultades no solo provenían de este nuevo modelo, sino de los excedentes nacionales de la producción palmera, pues el sector no había desarrollado los instrumentos para ubicar el producto que el mercado local no absorbía. Además, en los Llanos Orientales se produjo una explosión fuerte de la enfermedad Pudrición del cogollo. El sentimiento generalizado era la desesperanza. El esfuerzo de la Federación se concentró entonces en mostrar que con trabajo y perseverancia los problemas podrían ser superables, que podíamos salir adelante —e incluso competir—, si nos organizábamos y generábamos los instrumentos institucionales necesarios para enfrentar los nuevos retos.

2. Al final de la década de los 90, mientras el país se sumía en una de las peores crisis políticas y económicas de su historia, los pal-



micultores organizados empezamos a experimentar los resultados de la recién fortalecida institucionalidad gremial y pudimos ver luz al final del túnel. Ciertamente, el nuestro ya no era el negocio de antes, pero volvíamos a creer que valía la pena hacer el esfuerzo por darle nuevo impulso. Advertimos que el éxito llegaría en la medida en que aseguráramos la cooperación entre productores, gobierno y gremio, y en que cada uno cumpliera a cabalidad su rol; y encontramos nuevas y muy importantes posibilidades en las alianzas productivas estratégicas (como modelo de crecimiento y respuesta a problemáticas sociales muy sentidas en el entorno local), y en los ejercicios gremiales de planeación estratégica, primero, y de prospectiva, después. El que realizamos en 1999 culminó con la Visión 2020, que nos ayudó a vislumbrar un futuro promisorio. Con ello, redoblamos la decisión colectiva de asegurar la competitividad de la palmicultura colombiana en el concierto internacional.

3. Tras el cambio de siglo, en el transcurso de la presente década, los esfuerzos gremiales han apuntado a capitalizar lo que tenemos y a darle proyección. Esta ha sido una fase de madurez y consolidación a la cual se sobreponen la nueva dimensión del mercado alimentario del aceite de palma, a la luz de sus aportes para la salud humana, y el desarrollo del biodiésel, proyecto cuya envergadura pudiera lanzarnos a las grandes ligas, y dar paso a un nuevo ciclo en el desarrollo de la palma de aceite en Colombia.

En las páginas que siguen intentaré mostrar cómo la gestión gremial ha sido la partera de esta historia. No será un registro frío de hechos y resultados, sino una remembranza de vivencias, de polémicas apasionadas –y respetuosas–, de compromiso, de gestos de grandeza y de sacrificio de quienes han allanado el camino de la agroindustria colombiana de la palma de aceite, escrita con la esperanza de que tales experiencias y reflexiones sirvan como ejemplo, referencia o aprendizaje a las nuevas generaciones de palmicultores.



DE CÓMO NOS HICIMOS DUEÑOS  
DE LA CONSTRUCCIÓN DE FUTURO  
(1989-1997)



## LA AGROINDUSTRIA AL FINAL DE LOS 80: ¿ADIÓS A LOS “AÑOS DORADOS”?

Cuando llegué al sector, la gente hablaba de los “años dorados” de la palmicultura en Colombia, para referirse a buena parte de la década del 80. En ese periodo, el precio local llegó a duplicar el internacional (fruto de la política comercial del Gobierno nacional para muchos sectores). Esto se sumó a las medidas oficiales de fomento y alivio tributario, que configuraron un escenario de expansión del área sembrada de 14% anual, entre 1982 y 1989, de incremento de la producción a una tasa anual de 15% en el mismo periodo, y de magníficos ingresos para los productores. Todo ello atrajo a nuevos inversionistas y grupos empresariales al sector.

Ya entonces, cuando la palma empezó a crecer a ritmos más acelerados, se levantaron voces clamando que no se podía seguir expandiendo porque el mercado tenía límites. En ese momento, para los palmeros colombianos solo existía el mercado local, no se conocía el de exportación, y cualquier “cuenta de servilleta” mostraba que la tonelada exportada retribuía menos de la mitad del precio de venta local.

Hacia finales de la década, el gobierno del presidente Virgilio Barco Vargas (1986-1990) inició el desmonte de las medidas de protección a la producción nacional, al tiempo que se agotaban los beneficios tributarios y el crédito de fomento. Simultáneamente, la abundancia palmera empezó a generar problemas de comercialización: parte del producto se quedaba en el cultivo y en la planta extractora, lo cual acarreaba el deterioro progresivo de los precios, que llegó a ser de más de 50%.

En aquella época, el aceite de palma crudo salía directo de la planta extractora al carrotanque, que se estacionaba dos o tres

días frente a la planta, hasta cuando se llenaba; salía ese carrotanque y llegaba otro. Los tanques de almacenamiento en las plantas eran prácticamente inexistentes. Así, cuando las industrias empezaron a llamar e informar que no les despacharan más aceite, porque no tenían qué hacer con él, los productores se llenaron de pánico y muchos se vieron obligados a hacer algo que no habían contemplado ni en sueños: parar su extractora.

La relación entre productores e industriales, en los años 80, fue de bastante confrontación en torno de las políticas estatales. Unos y otros estaban de acuerdo con que se protegiera su actividad, pero las industrias de grasas y aceites buscaban, además, liberar la importación de sus materias primas, con lo cual vulneraban la protección brindada al eslabón agrícola nacional. Ese “tire y afloje” comprometía buena parte de la gestión gremial (incluso la de los empresarios más representativos) y generaba momentos de gran tensión entre ambos sectores.

Tal problemática se avivó tras el anuncio del gobierno de Barco de que impulsaría la apertura económica, lo cual suponía la reducción significativa de los aranceles —que eran del orden de 58%, y el desmonte de las licencias para importar y de otros instrumentos no cuantitativos de protección. Los palmeros sintieron que se quedaban sin piso.





Para colmo de males, corría la noticia de que una enfermedad estaba matando la palma en la Hacienda La Cabaña, en los Llanos Orientales. Al comienzo, los cultivadores pensaron que era un problema exclusivo de su propietario, Mauricio Herrera Vélez, pero muy pronto se dieron cuenta de que era un problema de toda la región, y con el paso del tiempo, que era un problema nacional.

Y como si todo eso fuera poco, se adelantaba una campaña internacional muy fuerte contra los aceites saturados, orquestada por los soyeros norteamericanos, que generaba la idea de que estábamos trabajando con el producto equivocado.

## MI VINCULACIÓN A FEDEPALMA

Vengo de Pereira, ciudad incrustada en la zona cafetera central de Colombia, y de familia que ha estado vinculada al cultivo del café. De ahí mi arraigo por el campo. Quise estudiar varias carreras, entre otras, Ingeniería Agronómica, y terminé estudiando Economía, en la Universidad del Rosario, en Bogotá. Creo que la decisión de especializarme en Economía Agrícola fue un regreso a mis raíces. También me movió el reconocimiento de que los recursos más abundantes que tiene Colombia –tierra y agua– le brindan la posibilidad de alcanzar un desarrollo agrícola sin par.

En ese momento, buscaba tener herramientas para contribuir al progreso de mi país y del sector agropecuario, y también aspiraba a ser algún día dirigente gremial. No tengo que decir que el cargo que ocupó desde hace veinte años toca de cerca esa cumbre, y de manera muy satisfactoria, por cierto, porque participo de uno de los sectores más pujantes del sector agropecuario, y porque Fedepalma me ha dado la oportunidad de dedicar tiempo para hacer la tarea y hacerla técnicamente bien, con compromiso y con ética.

Estudí mi maestría en Estados Unidos, en la Universidad de Cornell, una de las escuelas agrícolas más reconocidas a nivel mundial, gracias al apoyo de este centro educativo y a una beca de la Fundación Fulbright. Allá fui compañero de estudios de Juan Ernesto Vargas Uribe, y por él conocí a su padre, Ernesto Vargas Tovar, en un parque de Ithaca (Nueva York). Este hecho explica en parte mi vinculación a Promociones Agropecuarias Monterrey, al regresar al país, a comienzos de 1986. Digo “en parte”, porque tengo otro vínculo con la palma, más remoto e íntimo: dos de mis tíos políticos fueron gestores de Oleaginosas Las Brisas: el “Capi” Alberto Gutiérrez y Darío Restrepo. Entonces, desde muy niño oí hablar sobre la palma de aceite, claro está, como un tema lejano.

Llevaba tres meses como Subgerente General en Monterrey (sucedí a José Antonio Estévez Cancino), cuando la Federación Nacional de Cafeteros me ofreció trabajo como asesor económico. Lo mío —por vocación y formación— es el tema de políticas, más que lo administrativo en el ámbito de una empresa; además, me estaban ofreciendo volver al sector cafetero, que me es entrañable.

Mi paso por Monterrey fue breve, pero me permitió captar la dimensión empresarial de la agroindustria palmera, porque al venir yo de un sector campesino, como el cafetero, pude tomar el pulso de verdaderas empresas del campo, de un tamaño, una dimensión, una capacidad económica y una estructura que nunca había visto en el café colombiano. Eso me atrajo y me marcó.

Estuve tres años en la Federación Nacional de Cafeteros. Trabajé con entusiasmo y la experiencia resultó muy formativa. Recorrí gran parte de la zona productora de café del país (Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Valle) y la conocí a profundidad. Encontré que esa organización tan notable no tenía un buen sistema de costos de la actividad a la cual se debía, así que me di a la tarea de trabajar en ello, peleando contra la idea muy arraigada en ese



entonces de que los costos de producción del sector no se podían medir, porque cada finca era un mundo distinto. Éste llegó a ser un proyecto importante, y todavía, cuando me encuentro con colegas de la época, me hablan sobre él.

En enero de 1989, cuando mi cuñado Antonio Guerra de la Espriella decidió retirarse de la Dirección Ejecutiva de Fedepalma, para asumir el Viceministerio de Agricultura, me preguntó si me interesaría postularme para el cargo. Le respondí que sí, pero que veía difícil mis posibilidades en razón de nuestra relación familiar. Sin embargo, varios miembros de la Junta Directiva, que me conocían desde el tiempo de mi vinculación a Monterrey, me invitaron a participar en el proceso de selección del nuevo Director de la Federación. Yo sentía que había completado un ciclo con los cafeteros y que la oportunidad que se me abría estaba en la línea en la que deseaba orientar mi desarrollo profesional. En otras palabras, estaban dadas las condiciones para que me atrajera este proyecto.

Los miembros de la Junta Directiva estaban interesados en vincularme rápidamente, porque en junio se reuniría el XVI Congreso Nacional de Cultivadores de Palma Africana, y no deseaban presentarse sin Director Ejecutivo en propiedad. Acordé con ellos y con mis jefes que trabajaría en la Federación Nacional de Cafeteros hasta finales de junio, para terminar algunos proyectos, y que simultáneamente empezaría a atender los asuntos urgentes en Fedepalma.

En esas condiciones, participé en el Congreso Nacional de Cultivadores, celebrado en Barranquilla, donde encontré un ambiente caldeado entre los palmeros, con posturas y visiones enfrentadas respecto del momento que vivían y del futuro. Entre muchos, comenzaba a hacer carrera una percepción apocalíptica de su actividad. Tales discusiones y augurios me hacían preguntarme a dónde me había metido y si habría hecho lo correcto retirándome del trabajo con los cafeteros.

## FORTALECER LA FEDERACIÓN

Los palmeros tenían problemas de comercialización, problemas con las políticas del gobierno, problemas técnicos, problemas de imagen y problemas gremiales, y todo el mundo centraba su mirada en la entidad gremial, a la expectativa de las propuestas que hiciera para enfrentar la crisis múltiple. De cara a semejante panorama, me preguntaba en qué frente debía comenzar mi gestión. Era difícil no sentirme agobiado ante la perspectiva de dirigir una organización que encaraba tantos retos desde su propia debilidad.

Por eso, al tiempo que formular e implementar estrategias para enfrentar la crisis, debía atender al cerebro de la operación, a ese núcleo que tiene la información, que planea y coordina la ejecución de las tareas. En otras palabras, era necesario fortalecer a la Federación en todo sentido: en su acervo informativo, en sus procesos administrativos y en sus recursos, humanos, tecnológicos y locativos.

La Junta aprobó la iniciativa de organizar una Unidad de Análisis Económico y Estadística, para hacer el seguimiento permanente y sistemático de las principales cifras del sector, de tal forma que en todo momento se contara con elementos ciertos sobre la actividad palmera.<sup>1</sup> Para manejar esta área, contratamos al economista Iván Sombredero, quien estaba familiarizado con el tema porque se había desempeñado como asistente de un estudio realizado por Roberto Junguito y Nora Rey de Marulanda sobre un modelo de producción palmera.

---

<sup>1</sup> Las actividades de apoyo a la comercialización, de seguimiento de políticas económicas y de programas gremiales se han basado siempre en información fidedigna y en análisis rigurosos de la realidad que afecta al sector. La gestión de la información se encargó a la Unidad de Análisis Económico y Estadística, desde su creación, y se concretó en tres productos o servicios: (1) Estadísticas del sector, publicadas mensualmente. (2) Balance económico, publicado trimestralmente. (3) *Anuario Estadístico de la Palma de Aceite en Colombia y el Mundo*, publicado de manera ininterrumpida desde 1995.

También organizamos el Centro de Información. Esta iniciativa encontró alguna resistencia entre miembros de la Junta, pero ellos terminaron por convencerse de que lo que se invierte en información nunca se pierde. Empezamos a traer publicaciones y colecciones bibliográficas de Malasia y de otros países, y a reunir documentación pertinente sobre la agroindustria, en especial, la que pudiera aportar a los trabajos técnicos e investigativos. Hoy la gente se sorprende de lo que tenemos, que está disponible para quien lo desee consultar: no solo los afiliados, sino el público en general.

Considero que es deber de los gremios contribuir al conocimiento público de su cadena productiva y asegurar el acceso de académicos, estudiantes y otros estamentos interesados en esa información. En ocasiones, la asimetría en la información sobre un tema genera enfrentamientos o conflictos, sin que existan realmente intereses contrapuestos, sino visiones distintas, y en la medida en que se nivela la información entre las partes, es más fácil llegar a acuerdos.

En la etapa inicial del Centro de Información participó María del Rosario Mejía, Directora de Comunicaciones, quien se había vinculado a Fedepalma desde su práctica universitaria; y cuando ella se retiró, para dirigir este nuevo proyecto con dedicación exclusiva vinculamos a Zoraida Camargo, quien venía de manejar el Centro de Información de Fedesarrollo. Le dimos la misión de reunir los documentos más relevantes publicados en el mundo sobre la palma de aceite, para que los palmicultores, los técnicos e investigadores, y el público en general pudieran acceder fácilmente a la información, y documentarse sobre el tema, sin tener que viajar.

Al mismo tiempo de la partida de María del Rosario, decidimos reorganizar y fortalecer la Oficina de Comunicaciones, para lo

cual requeríamos del trabajo de un profesional de tiempo completo. En agosto de 1991 vinculamos a Patricia Bozzi Ángel, quien estuvo con nosotros por 16 años, dirigió esta dependencia esencial e impulsó el Programa de Comunicaciones de Fedepalma. Sus actividades incluían (1) la producción editorial, tanto de las publicaciones periódicas —la revista *Palmas*, el boletín *El Palmicultor*, los informes de labores y los anuarios estadísticos—, como de los materiales técnicos o de promoción institucional; (2) la dirección de prensa y la relación con los medios masivos de comunicación; y (3) la coordinación de eventos nacionales e internacionales promovidos por Fedepalma (los congresos anuales, las conferencias internacionales y las exhibiciones ocasionales en ferias o eventos especializados).



La contratación de nuevo personal se produjo de manera lenta pero sostenida, a pesar de la determinación de la Junta Directiva —manifiesta desde el día uno de mi llegada— de evitar la burocratización. No obstante lo anterior, sus miembros entendieron que debían fortalecer al equipo ejecutivo de la Federación y delegarle trabajo, para caminar más rápido.

Hasta entonces, la Junta —sobre todo, su Presidente— había sido actuante, tanto en la gestión gremial como en el manejo administrativo, lo cual resultaba comprensible porque no se había construido un equipo al cual empoderar suficientemente para conducir la Federación; pero en la medida en que ésta manejó más información y conformó grupos de trabajo más especializados, empezó a liderar directamente numerosas iniciativas. Sin embargo, debo señalar que en materia de personal, debido a los crecientes requerimientos del sector, siempre nos hemos sentido cortos de gente: por lo general, hemos operado con bastante sobrecarga de trabajo.



Desde 1985, Fedepalma había instalado su sede en el edificio Amazonas, ubicado en la Carrera 9 con Calle 72, de Bogotá; compró primero un apartamento, después otro, y los unió. Sin embargo, las condiciones locativas no eran las mejores: cuando llovía, el agua se colaba por techos y paredes, las alfombras estaban deterioradas y el espacio no había sido bien adecuado para albergar oficinas. Pasamos muchas vergüenzas, sobre todo cuando llegaba gente de fuera, hasta el día en que lo planteé en la Junta: “Vean la cantidad de visitantes locales y extranjeros que hemos atendido. Por lo general, a uno lo tratan como lo ven, y ustedes deben pensar que esta es la sede de todos. Fedepalma es en muchos aspectos la embajada de los palmiticultores colombianos.”

Propuse una remodelación, para poder trabajar en condiciones más decorosas y brindar una imagen acorde con el gremio. La obra se realizó en 1990 con el equipo ejecutivo dentro, porque no teníamos presupuesto para alquilar un local a donde irnos mientras la realizaban. Dos años después, ya no cabíamos en las instalaciones que habíamos remodelado, y necesitábamos oficinas adicionales para Cenipalma. Empezamos a buscar nueva sede, pero en el camino decidimos que el equipo de Fedepalma permaneciera

en las oficinas de la Carrera 9, y que el de Cenipalma tomara en arriendo un local cercano.

Finalmente, en 1997 nos mudamos a la Calle 70 con Carrera 10A, a una edificación moderna, espaciosa, cómoda, acogedora, que albergó a los equipos de Fedepalma y de Cenipalma. No obstante, el desarrollo de ambas entidades obligó al Centro de Investigación a buscar nueva sede; y más adelante, al constituirse el Centro Corporativo de Servicios<sup>2</sup> —que instaló sus oficinas en el occidente de Bogotá—, algunas unidades de Fedepalma fueron reubicadas allí. Hoy, la sede de la Calle 70 solo alberga a la Presidencia de la Federación, a su equipo y a un par de unidades más.

## GESTIÓN POR LA UNIDAD GREMIAL

En 1989, en el contexto de la crisis de comercialización del aceite crudo, muchos de los productores no integrados (esto es, no vinculados al procesamiento industrial del aceite de palma) acusaban a los integrados de querer hacerlos quebrar. Las relaciones entre unos y otros eran tensas y complicadas, lo cual ponía en jaque la unidad gremial.<sup>3</sup>

Por ejemplo, la negativa del Congreso Palmero de Barranquilla (1989) de elegir en la Junta Directiva de la Federación al candidato propuesto por los industriales Armando Lloreda e Iván Hoyos, los nuevos dueños de Palmas Oleaginosas Bucarelia y Palmeras de la Costa, ocasionó la desafiliación de esas empresas. La carta en la

---

<sup>2</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Hoy denominado Unidad de Servicios Compartidos.

<sup>3</sup> En realidad, las diferencias entre los grupos de palmeros era y es más compleja, porque entre los integrados, a su vez, había que distinguir dos grupos: (1) Los que eran originalmente industriales y se habían integrado al cultivo y (2) los que eran originalmente palmicultores y se habían integrado a la industria, cada uno con muy distintas motivaciones, filosofías y maneras de ver los negocios de la cadena.

que notificaban su decisión fue el único papel que encontré encima de mi escritorio el día que tomé posesión de mi cargo... Valga decir que el aporte de esas dos empresas representaba cerca de 20% de los ingresos de Fedepalma.

A raíz de las dificultades de comercialización y de desconfianza hacia los integrados, varios palmeros optaron por montar sus propias industrias y así poder colocar su aceite. En esta época, Monterrey se integró comprando Santandereana de Aceites, Saceites, en Girón (Santander); Eduardo Dávila y Alfredo Lacouture montaron Famar, en Ciénaga (Magdalena); Carlos Murgas siguió su ejemplo, al inaugurar Oleoflores, en Codazzi (Cesar); y la familia Riveros adquirió Duquesa, en Bogotá.

La actitud que encontré era “sálvese el que pueda”. El escenario era caótico y la gente no veía futuro: decían que esto no iba para ninguna parte. Muchas plantaciones no se vendieron solo porque son muy grandes las barreras de salida en este negocio, sustentado en un cultivo perenne. Era tan denso el ambiente, que muchas veces me preguntaron si yo tenía alma de *kamikaze*...



Frente al conflicto interno, asumí el único rol posible: el de compondor. Toda agremiación requiere que el Director o Presidente procure la armonía entre sus miembros. En el caso de Fedepalma, si no hubiera habido quién cumpliera dicho papel, posiblemente hace rato se habrían armado una federación de cultivadores y otra de extractores; o incluso una de palmeros sin vinculación con la industria. No siempre ha sido fácil, pero hemos cumplido.

En eso cuenta la habilidad en el manejo de las diferencias y la transparencia del mediador; y es esencial para lograr esa transparencia que la gente sepa que él o ella no representa interés parti-



cular alguno, sino el interés de todos. En este sentido, uno termina convirtiéndose en el fiel de la balanza. Esto no lo regalan: hay que ganárselo.

Joven y optimista como era, en julio de 1989, recién poseionado, me fui a hablar con Iván Hoyos y Armando Lloreda, los nuevos dueños de Palmas Oleaginosas Bucarelia y Palmeras de la Costa<sup>4</sup>, para pedirles que reconsideraran su posición. ¡Y me recibieron! Pero me dejaron saber que no estaban dispuestos a dejar pasar lo ocurrido en Barranquilla y me ratificaron su determinación de desafiliarse.

Poco después, viajé a Bucaramanga, a conversar con César de Hart, quien había representado a Hipilandia ante la Federación, y en ese momento desarrollaba una nueva plantación con su familia.



También había anunciado su retiro de la Federación, pero mi gestión con él tuvo mejor resultado que con los otros. Le dije que me diera la oportunidad de trabajar el asunto y buscar el

equilibrio entre los diferentes intereses en pugna. Incluso, en una reunión posterior que tuvimos, rompí la carta en la que nos comunicaba su renuncia a la Junta Directiva y su retiro de la Federación, y la arrojé al cesto de la basura para reafirmar que no lo íbamos a dejar ir.



Después del Congreso de Barranquilla, en el mismo año, Carlos Murgas Guerrero se retiró de la Presidencia de la Junta (que ejercía

---

<sup>4</sup> Aceitales y Lloreda Grasas compraron al Grupo Gran Colombiano las dos plantaciones, y las administraron conjuntamente entre 1988 y 1991.

desde 1987). Lo sucedió Mauricio Herrera Vélez, quien permaneció en el cargo hasta 1991. El cambio tuvo que ver con el conflicto gremial, en el cual Carlos estaba muy polarizado contra los integrados. Mauricio era visto como una persona conciliadora, con una posición no tan tajante respecto de la pugna. Él desempeñó un papel fundamental en esa coyuntura en la que las amenazas de desafiliación estaban a la orden del día.

Recuerdo mucho lo que me dijo un día: “Jens, tú acabas de llegar al gremio y te encuentras con que tenemos muchos problemas, hasta la amenaza de desintegración; pero no te preocupes: superaremos esta situación. Aquí varios palmeros tenemos muy claro que si tenemos que sostener a Fedepalma solos, lo haremos.” Esta fue para mí una gran lección de solidaridad gremial y me dio la tranquilidad que necesitaba para levantar vuelo.

Mauricio y yo nos complementamos bien, y ello explica en gran medida todo lo que hicimos. Su voluntad de ejecutar con agilidad las propuestas y el dinamismo del equipo ejecutivo bajo mi cargo, para estructurarlas, prevalecieron sobre el escepticismo que sentían algunos, quienes no se atrevían a frenar las iniciativas en marcha porque carecían de propuestas alternativas.



Mauricio Herrera había participado en la Junta Directiva de Fedepalma prácticamente desde su constitución y gozaba del cariño y simpatía de sus colegas. A su planta extractora, que había sido armada tomando ideas de aquí y de allá, la llamaban “la Picapiedra”... Él reúne dos condiciones que facilitaron la gestión gremial en ese periodo crítico: su simpatía desarmaba los ánimos de los grupos en pugna y contribuía a restablecer la concordia, que en ese momento era cuestión de sobrevivencia; además, su naturaleza pragmática y

creativa le daba espacio y vuelo al trabajo del equipo profesional de la Federación, al tiempo que me empoderaba como Director.



El resquebrajamiento de la unidad gremial –en esos primeros años de mi gestión– produjo desafilaciones, la mayoría, de grupos que carecían de un peso significativo, pero ello no restaba a la sensación amarga de que estábamos ante una desbandada. En medio de la desazón que sentía, me di cuenta de que numerosos inversionistas llegados a la palmicultura en la década de los 80 no estaban vinculados a Fedepalma. Tomé mi maletín y salí a golpear puertas, a invitar a la gente a afiliarse. Al menos logré que llegaran tantos o más que los que se habían ido.

Hasta entonces, los grupos palmeros más grandes prácticamente dominaban la Junta Directiva y, por supuesto, ninguno quería ceder su espacio en ella. Las únicas ausentes eran Palmas Oleaginosas Bucarelia y Palmeras de la Costa, las plantaciones del anterior Grupo Grancolombiano que habían sido desafiladas por sus nuevos dueños. En ese contexto, surgió la iniciativa de elevar el número de miembros de la Junta, de siete a nueve, porque si pretendíamos aumentar las afiliaciones, había que permitir el acceso de los nuevos a la toma de decisiones.

La de 1990 fue la primera reforma estatutaria realizada desde la fundación de Fedepalma. Hubo otra, en vísperas de la entrada en operación del Fondo de Fomento Palmero, en 1994, que –entre otros cambios– modificó las condiciones de afiliación y el sistema de votación vigentes hasta entonces, que no solo dificultaban el acceso y participación de los pequeños y medianos propietarios, sino también diluían la presencia de los más grandes en la instancia de dirección gremial.

En ese momento asumimos que el nuestro era un gremio empresarial que albergaba intereses de tipo económico, por lo cual el derecho al voto debía estar en función de lo que cada cual exponía en el negocio, esto es, hectáreas cultivadas y capacidad de procesamiento. Así armamos el esquema de representación que ha funcionado hasta hoy: un voto por hectárea y cincuenta votos por tonelada de capacidad de proceso de extracción instalada.

En esto resultó decisivo que las empresas de más tradición en el sector entendieran y aceptaran que debían abrirse espacios y permitir que Fedepalma fuera conducida de manera diferente a como se había hecho hasta entonces.

Ello muestra su grandeza: porque durante los años 60, los 70 y buena parte de los 80, habían sido ellas las que habían tomado las decisiones; pero el crecimiento entre el 82 y el 90 había configurado otra geografía económica del sector, otra realidad, otra estructura, y posibilitado la llegada de nuevos grupos empresariales —como Manueleta y Casa Luker—, el surgimiento de nuevas plantaciones grandes y la proliferación de cultivos medianos y pequeños.

## EL CUERPO DIRECTIVO A COMIENZOS DE LOS 90

El Grupo Monterrey tenía, de hecho, tres puestos en la Junta Directiva: los ocupaban Ernesto Vargas Tovar, como miembro principal, y en calidad de miembros honorarios, Jorge Reyes Gutiérrez y Jorge Ortiz Méndez. Todos ellos tenían peso en la dirección gremial, pero el ascendiente de Jorge Reyes era mayúsculo: sus momentos estelares en la Federación fueron los años en los que ejerció la Presidencia de la Junta Directiva (1969-1979), y seguía desempeñando un rol importante cuando yo llegué.

Jorge era un cachaco típico, muy fino en sus cosas, y también un patriarca dentro de la organización. Consideraba que era mejor mantener un perfil bajo, y eso marcó a Fedepalma, que siempre busca un protagonismo efectivo y no la figuración pública. Había sido Ministro de Desarrollo en tiempos de Rojas Pinilla, nada le quedaba grande y podía tocar cualquier puerta. Encabezaba las reuniones a donde había que asistir con los mejores. Su participación en el diseño de la arquitectura gremial fue clave. Fue siempre un punto de referencia y ejerció como miembro honorario de la Junta hasta el día de su muerte, en 1992.

Ernesto Vargas fue Presidente de la Junta durante parte de la gestión de Antonio Guerra, entre 1982 y 1987. Ejercía y sigue ejerciendo un liderazgo impregnado de realismo y austeridad. Su temor a la burocratización ha permeado a otros miembros de la Junta y cuando se trata de gastar o invertir, encabeza los análisis más juiciosos de los proyectos. Por eso, ha sido muy activo en sucesivos comités administrativos y financieros. Su participación fue notoria en la consolidación y defensa de C.I. Acepalma. Mejor dicho, Ernesto ha sido un bastión de defensa del gremio y de Fedepalma en todo sentido.<sup>5</sup>

En la Junta, otro grupo con peso relativo era Indupalma, empresa que estaba integrada verticalmente y ejercía un liderazgo indiscutible. Por ello, numerosos industriales sostenían equívocamente que la Federación estaba al servicio de Grasco. Por años, Indupalma estuvo representada por Enrique Andrade Lleras, quien dedicó su vida profesional a dicho grupo industrial y a la palmicultura.<sup>6</sup> Fue un gran señor. Era afable, sereno, ponderado y discreto. Supo ges-

---

<sup>5</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Ernesto Vargas continuó participando activamente en la Junta Directiva, en la condición de Miembro Honorario de Fedepalma, hasta su fallecimiento, ocurrido en febrero de 2012.

<sup>6</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Enrique Andrade fue miembro de la Junta Directiva de la organización gremial de los palmicultores hasta 1995, y desde ese año fungió como Miembro Honorario de Fedepalma. Falleció en 2004.



tionar el apoyo de Grasco a los grandes proyectos de la Federación y con ello marcó nuestra historia de manera indeleble. Entre 1992 y 1994, Indupalma tuvo dos asientos en la Junta; el segundo lo ocupó Agustín Uribe Leyva.

También hacía presencia el grupo Espinosa, con sus plantaciones Palmas de Tumaco y Palmar de Oriente. Lo representaba entonces Álvaro Acosta Bonilla, quien tenía un gusto especial por el campo y condiciones personales que ayudaron muchísimo a conciliar posiciones al interior de su propia organización.

Unilever, por el hecho de ser multinacional, tuvo cierta estatura en la Junta Directiva, en especial, tras la llegada de John Noal a la dirección de Unipalma. Él había trabajado en Camerún y en algún otro país africano, y habría de ayudarnos muchísimo más adelante en lo referente a la logística de la exportación de los aceites, haciéndonos ver cuestiones fundamentales que ni se nos hubieran pasado por la cabeza. Mauricio Herrera siempre tuvo excelentes relaciones con los directivos de Cogra Lever e incluso les ayudó a montar su plantación. Esto también contribuyó a afianzar nuestra relación con ellos.

En 1985, se había dado un cambio de propiedad en Las Brisas. El nuevo dueño, el grupo Luker, designó a José Antonio



Estévez Cancino (hasta entonces Subgerente de Monterrey) como Gerente de la plantación y su representante en la Junta Directiva de Fedepalma. En los primeros años, él centró sus esfuerzos en el desarrollo de la capacidad investigativa y técnica del gremio, participó activamente en la creación y consolidación de Cenipalma, y desde ahí nos ayudó a impulsar el Fondo de Fomento Palmero. Más adelante, en la época de la expansión de Luker, con el desarrollo de Palmas del Casanare, Estévez ejerció un liderazgo más activo en el ámbito propiamente gremial; y cuando el grupo Luker tuvo diferencias con la labor de Fedepalma –que ocasionaron su retiro de la organización gremial por varios años– el rol de José Antonio como componedor fue fundamental.

## ESTRATEGIAS FRENTE A LA CRISIS DE COMERCIALIZACIÓN

Como ya dije, en 1989, el sector se vio abocado a la cancelación de compromisos de compra de aceite crudo por parte de sus clientes tradicionales. Ello generó pánico entre los productores: primero, porque no tenían claridad de la causa real del problema; segundo, porque no sabían si eso era un fenómeno coyuntural o permanente; y tercero, porque las plantas extractoras tenían una bajísima capacidad de almacenamiento.

Este problema de la baja o nula capacidad de almacenamiento de las plantas había sido detectado por Fedepalma, que en 1987 publicó una primera cartilla para persuadir a los productores de aceite a que construyeran tanques. En ese momento, los palmicultores colombianos tenían capacidad de almacenar 9.500 toneladas de aceite, esto es, 17 días de producción; pero había extractoras sin capacidad alguna, y cuando decíamos que lo deseable era poder

almacenar noventa días de producción promedio, respondían que eso era una locura.

Cuando vino esta crisis, reimprimimos la cartilla y proclamamos a los cuatro vientos un mensaje contundente: era necesario construir tanques y almacenar el aceite producido que el mercado no absorbiese inmediatamente. Con ello, regularíamos la oferta del producto sin causar traumatismo en los precios. Recuerdo que repetíamos con frecuencia un comentario de don Rafael Espinosa Rentería que hizo carrera en el sector cafetero: “El negocio del café es de bodegas.” Entonces, decíamos –parafraseándolo– que “el negocio de la palma es de tanques”.

Esto, para que los cultivadores entendieran que el almacenamiento del aceite era un factor cada vez más importante para la estabilidad económica de la actividad palmera. Y fueron comprendiéndolo: para 1992, nuestra capacidad era de 44.000 toneladas (56 días de producción promedio); y para 1994, ascendió a 59.329 toneladas (67 días de producción promedio).

Divulgamos información sobre los bonos de prenda de la época y procuramos gestionar créditos más baratos que los del recién creado Finagro, para construir los tanques. Algunos productores llegaron a tener 75-80 días de almacenamiento; otros se rezagaron hasta que tuvieron que parar la producción, porque ya no tenían dónde guardar el aceite; y parada la planta, debían suspender la cosecha, lo cual se les volvía una cadena infernal.



Las otras estrategias implementadas para superar la crisis fueron: (1) La búsqueda de nuevos mercados para el aceite de palma y sus subproductos; y (2) la exportación de los excedentes para regular la comercialización hacia el mercado interno.



La estrategia exportadora fue la más difícil de implantar, porque las condiciones del precio de venta para el productor del aceite de palma eran mejores en el mercado interno que en el externo, y casi nadie quería entregar aceite para exportar: “Que lo ponga otro”, era la respuesta más frecuente.<sup>7</sup> De hecho, el tema motivó nuevas discusiones internas y otra ronda de desafiliaciones.

Algunos de los industriales integrados se preguntaban qué sentido tenía exportar parte del aceite proveniente de sus plantaciones cuando iban a tener que pagar un precio más alto comprándolo localmente. “¿Por qué no promediamos –proponían– y tratamos más bien que los palmeros nos den un mejor precio, para así ganar todos?”

Ellos veían la oportunidad de comprar el aceite de palma más barato y de mejorar sus márgenes de utilidad, pero no advertían que el productor agrícola terminaría sufriendo las consecuencias. Lo de fondo era que ni siquiera la industria aceptaba que aquí había un problema de estrechez de mercado –en el que ya no cabían más toneladas de aceite–, y que si no evacuábamos ese producto, nos íbamos a quedar con él; y en tales condiciones, los precios terminarían colapsando y el ingreso palmero se vería afectado.

---

<sup>7</sup> En 1989, en medio de la crisis, el precio de la tonelada de aceite de palma en Colombia era de 594 dólares; a nivel internacional era de 350; y en 1990, el primer año de la apertura, subió a 611 cuando en el mercado internacional se puso a 290.

Al mirar tales hechos en retrospectiva, me doy cuenta de que en esa época el negocio de la palma en Colombia estaba en una fase muy incipiente (a pesar de que ya había empresas grandes y fuertes) y de que el conocimiento del mismo en nuestro medio no era tan sólido todavía.

Tanto en lo técnico como en lo comercial estábamos en pañales. Ahí encarábamos los mayores retos, y fue en estos dos ámbitos donde surgieron las iniciativas que eventualmente nos permitieron revertir la situación en la que nos encontrábamos.



La crisis del 89 fue tan dura, que después del Congreso Palmero de Barranquilla, celebrado en junio, en septiembre tuvimos que convocar a un Congreso Extraordinario, por primera vez en la historia del gremio. Éste se realizó en Bogotá, en el auditorio del edificio central del Banco Ganadero.

Ahí planteé la propuesta de constituir un fondo parafiscal y escandalicé a más de uno. Alguien increpó que si pretendía armar otro Fondo Nacional del Café; otro argumentó que la Contraloría General de la República se nos iba a meter al negocio... Yo no veía una manera distinta de brindar a Fedepalma el músculo financiero que le permitiera emprender las acciones requeridas para sortear la crisis y sostenerlas con efectividad. De cualquier forma, este Congreso del Banco Ganadero tomó dos decisiones importantes:

- Incrementar sustancialmente la cuota de los afiliados y formalizar el llamado Fondo de Investigación, que habría de alimentar los proyectos técnicos, en especial, en temas de sanidad vegetal.
- Llevar a cabo una primera exportación de aceite de palma crudo, a manera de prueba. Para ello, había que determinar cuánto debíamos exportar, dividir a prorrata ese monto de aceite entre los

productores dispuestos a apoyar el proyecto, y atender la operación misma, incluidos los contactos con los agentes vendedores internacionales y lo relacionado con su logística.

En la Junta Directiva de Fedepalma nos encontrábamos en la ignorancia absoluta respecto de tales temas. Si bien ahí estaban sentados varios integrados, al interior de los grupos empresariales la información no fluía desde la industria hacia la plantación. Por ejemplo, cuando los compradores externos nos preguntaron qué características tenía el aceite de palma colombiano, ni siquiera los gerentes de las plantaciones sabían de qué nos estaban hablando. Tuvimos que preguntar a las industrias qué características tenía el producto que nos compraban, y algunas no nos quisieron responder.

Aún así, adelantamos la gestión. Descubrimos que los negocios se hacían con montos que no podían ser menores de mil toneladas, y con mucho esfuerzo logramos que nos aceptaran 500.

Sin embargo, en noviembre de 1989 nos llegó la noticia de que el grupo Espinosa estaba transportando unos aceites desde Tumaco hasta Cartagena, para exportarlos a Europa. En una reunión de la Junta Directiva, Álvaro Acosta nos confirmó que ese negocio se había hecho por 1.500 toneladas, pues Rafael Espinosa quería ser el primero en exportar aceite de palma desde Colombia.

Hubo gente que se molestó porque no contaron con nosotros, pero la mayoría considerábamos que lo importante era haber demostrado la viabilidad logística de exportar. Además, sabíamos que este camino lo había abierto la Junta Directiva de Fedepalma, cuyos miembros impulsaron la decisión y mostraron la voluntad de ejecutarla.

El tema de un mercado ordenado fue liderado por productores grandes e integrados con la industria. Ellos consideraban que

no podían permitir que la palma se viniera a menos, que no les convenía en el largo plazo, y supieron sobreponer una visión de más futuro a las perspectivas de corto plazo. También fueron generosos: porque, en el caos reinante, quienes ya estaban organizados tenían condiciones para avanzar; ellos hubieran sido los sobrevivientes, los triunfadores de la época, los que podían lograr cuantiosas ganancias, seguramente a costa de la desaparición de muchos otros.

Respecto de nuestro proyecto de marras, apenas supimos que el grupo Espinosa se nos había adelantado, lo cancelamos; pero mantuvimos la convicción de que debíamos organizarnos para exportar a partir del año siguiente.

## APRENDIENDO A NAVEGAR EN LAS AGUAS DE LA APERTURA ECONÓMICA

El gobierno del presidente César Gaviria Trujillo (1990-1994) emprendió cambios significativos en la política económica. De una parte, desmontó sistemáticamente los programas de fomento por producto, por sector o por cadena. “El Estado se va a organizar distinto –nos informaron– y aquí solo se van a manejar temas transversales.” Así, fue desmontada la mayoría de los mecanismos de defensa y estímulo a las actividades agrícolas que habíamos conocido, y la actividad palmera no obtuvo ninguna medida gubernamental específica de apoyo.<sup>8</sup> Por tanto, la desesperanza que ya agobiaba a muchos

---

<sup>8</sup> Valga aclarar que la gestión de José Antonio Ocampo Gaviria, en el Ministerio de Agricultura, al final de ese periodo, marcó una diferencia, en el sentido de que al menos pudimos contar con un interlocutor que entendía la problemática del agro y nos animaba a persistir en nuestras iniciativas gremiales.



productores comenzó a extenderse como una mancha de aceite en el mar. Pero todavía faltaba lo peor.

En la precedente administración Barco, ya se había anunciado el fin del proteccionismo económico en el país, pero también se había aceptado emprender la apertura de manera gradual. Tal decisión apenas si sobrevivió al cambio de gobierno. Varios meses después de la posesión del presidente Gaviria, cualquier día, amanecemos con un anuncio estremecedor: “No más gradualidad.” Y desde entonces el Gobierno puso el acelerador en el desmonte de la protección arancelaria y del control cuantitativo a las importaciones de materias primas.

Ello significó una caída de los precios del aceite de palma que acrecentó el desasosiego prevaleciente entre los productores del sector. No éramos los únicos. Numerosos estamentos económicos compartían la sensación de que el Gobierno buscaba sacar adelante sus objetivos, sin tener en cuenta la suerte de los sectores productivos.

Durante la administración Gaviria, los empresarios del agro perdieron la confianza en que el Gobierno nacional pudiera ser un socio seguro del desarrollo sectorial. El discurso



oficial resultaba insidioso con el campo, por las muchas referencias a la ineficiencia de los productores y a que supuestamente nuestra pobreza como país se debía al peso del sector agropecuario en los

indicadores nacionales de desarrollo; parecía como si las acciones públicas apuntaran a reducir el tamaño del agro, para que Colombia pudiera tener un perfil estadístico de país desarrollado... Y cuando el Ministro Rudolf Hommes anunció el fin de la apertura gradual, mucha gente lo sintió como la decisión gubernamental de acabar con el sector agropecuario.

De cara a tal realidad y a los retos que nos planteaba, nos dimos cuenta de que lo que no hiciéramos, nadie lo haría por nosotros: que teníamos que redoblar la gestión gremial y dotarnos de instrumentos que nos permitieran adueñarnos de nuestro propio futuro. Aquí se produjo un cambio de filosofía y de actitud que nos permitió asumir la mayoría de edad.

En este punto, debo resaltar el papel de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, que canalizó bien las inquietudes y los esfuerzos de los distintos gremios para lograr un frente común en beneficio de todo el sector agropecuario, y estuvo atenta a las solicitudes que los palmicultores planteamos al Gobierno nacional. En este sentido, cumplieron un papel importante Carlos Gustavo Cano y César de Hart, desde la Presidencia Ejecutiva de la SAC, que ejercieron de manera sucesiva durante los años difíciles de la administración Gaviria, pues ambos tuvieron la claridad y el temple requeridos para luchar por reglas de juego que posibilitaran la supervivencia del sector agropecuario.

El país agrícola no tiene con qué agradecer la gestión de la SAC, que se ha traducido en estabilidad, en oportunidades, en mejores precios, en cantidad de beneficios para el agro. Muchos creen que tales ganancias son como la lluvia, producto de las condiciones ambientales o de la voluntad divina, y no es así. Han sido los logros obtenidos gracias a un marco de políticas y a una gestión incesante.

Antes bien, hay que maravillarse de que la SAC funcione con los precarios recursos que tiene. Por eso, cuando oigo decir que “para qué la SAC”, me rebelo y pregunto a quien eso afirma que cuánto le cuesta la SAC; y cuando me contesta que nada, replico: “Entonces ¿por qué se queja si no le cuesta nada?” En Colombia nos falta solidaridad y visión de largo plazo para proyectar al sector agrícola, y en esto la SAC está llamada a desempeñar un rol protagónico. Por lo mismo, esta organización ha tenido y tendrá siempre el apoyo incondicional de Fedepalma.



Como parte del esfuerzo que emprendíamos para ser más autónomos, o menos dependientes de la acción de terceros, en 1990 formamos parte de la delegación que la SAC organizó para viajar a Chile, con el objeto de conocer y comprender el nuevo modelo económico que buscaba implantarse en nuestro medio y que el país austral había abrazado con éxito desde comienzos de la década de los años 80.

Durante la semana que duró esa visita, sostuvimos reuniones interesantes y en extremo provechosas con representantes del gobierno, de los gremios y de otras organizaciones sociales chilenas. Tuvimos la oportunidad de conocer en detalle un mecanismo de regulación comercial que ellos llamaban “bandas” y que nosotros adoptamos con el nombre de *franjas de precios*<sup>9</sup>, el cual ha resultado clave

---

<sup>9</sup> El sistema de franjas de precios consiste en la aplicación de un arancel fijo y otro variable llamados a amortiguar el impacto de las fluctuaciones internacionales de los precios de productos agropecuarios “sensibles”, que requieren un manejo especial en razón de su inestabilidad. En la franja de precios medios solo aplica el arancel fijo, mientras que el arancel variable aplica bien cuando los precios suben a través de rebajas arancelarias que favorecen a los consumidores (consistentes en descuentos sobre el arancel fijo), o bien cuando bajan por medio de derechos adicionales al arancel fijo que favorecen a los productores, que es cuando el arancel empieza a aumentar. Con este mecanismo de política comercial se estabilizan los costos de importación de los productos agropecuarios sensibles, y por ende, su precio de

—desde el punto de vista de política de comercio exterior— para ayudar a que los ciclos de los precios internacionales no nos afecten tanto.

A nuestro regreso de Chile, propusimos el establecimiento de dicho mecanismo para que cobijara al frijol de soya, junto con sus principales sustitutos y derivados, y al aceite de palma. El Gobierno lo aceptó casi a regañadientes, como manejo político frente al desánimo y a las críticas que recibía desde el sector agropecuario; además, lo aplicaba la economía chilena, que los funcionarios colombianos siempre nos ponían como ejemplo de apertura y liberalización.

A fines de 1991, cuando la Comunidad Andina de Naciones, CAN, recibió un renovado impulso, desde la SAC planteamos al Gobierno que propusiera la franja de precios como mecanismo a nivel andino. Los productores de los otros países nos compraron la tesis y constituimos el Sistema Andino de Franjas de Precios, una de las piedras angulares de las relaciones comerciales al interior de la CAN y de ésta con otros bloques comerciales, al punto de que representantes de los otros países todavía recuerdan y reiteran el liderazgo que ejercimos al respecto.

Sin las franjas de precios, muy seguramente la situación de los productores hubiese sido más difícil de lo que fue en periodos posteriores de precios internacionales muy bajos, porque en esencia el mecanismo permite elevar la protección del sector en tales épocas.

Sin embargo, me parece que el tema tiene más implicaciones, porque nos ha ayudado a transitar hacia la apertura y la liberalización del comercio. Los ortodoxos hablan de llegar al arancel cero. Pues bien, gracias a la franja, en los periodos de precios altos, nuestro sector ha llegado a tener arancel cero en repetidas oportunidades; y esto me parece una buena señal, en el sentido de que estamos realizando un proceso de transición hacia la desgravación total.

---

venta en el mercado doméstico. En nuestro caso, el arancel nominal se mueve entre 0 y 40%, donde el arancel fijo es 20% en las épocas normales de precios.

De hecho, los acuerdos comerciales que se vienen suscribiendo en la actualidad apuntan al libre comercio, sin ningún tipo de restricciones o de aranceles, y nosotros ya hemos vivido sin esa protección por periodos. Hemos aprendido que podemos sobrevivir sin ella, especialmente cuando los precios internacionales son buenos; se activa durante algunas épocas, no todas, y eso nos va ayudando a generar una percepción distinta frente a los mecanismos arancelarios y las restricciones.

Con frecuencia, los agricultores nos aferramos a este tipo de instrumentos, sean franjas, subsidios o incentivos. En el gremio palmero consideramos que ellos, en su mayoría, deben ser puntuales, tener destinación específica y tiempo definido, de manera que sean empleados para lo que se necesitan y cuando se necesitan; de otra forma, se hacen ineficientes y terminan desdibujados.



Desde 1990, cuando se reconstituyó el sistema de integración regional con el nombre de Comunidad Andina de Naciones, CAN, los acuerdos de integración comercial que ha suscrito Colombia han corrido paralelos al proceso de apertura e internacionalización. Con ello, se ha transitado de una concepción cerrada de integración hacia dentro, acorde con el modelo de sustitución de importaciones, hacia un esquema de regionalismo abierto.

A lo largo de los años 90, bien fuera a través de la SAC o de manera directa, Fedepalma participó en todas las negociaciones comerciales que adelantó el país. Entre ellas, además de las de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, merecen especial mención el G-3, con México y Venezuela (todas, en 1994); el ingreso de Colombia a la Organización Mundial de Comercio, OMC (1995); y el convenio bilateral con Chile (1997).



En lo que respecta a la CAN, nuestras iniciativas fueron determinantes en la redefinición de las reglas de juego arancelarias, del país y de la región, y en el contexto de una política gubernamental agresiva contra el sector agrícola, el ordenamiento de la apertura comercial nos ayudó a equilibrar las cargas que nos imponía el desmonte de las políticas gubernamentales de apoyo y fomento sectorial.

Aun así, perdimos más peleas de las que ganamos. Por ejemplo, insistimos mucho en que Colombia y la Comunidad Andina copiaran el esquema arancelario chileno, un arancel plano para todo el mundo. Argumentamos que lo pertinente a discutir entre el Gobierno y el sector privado era el nivel de protección que requería la economía para poder funcionar, para cubrir las ineficiencias-país, y que nos lo aplicaran a todos: porque un arancel plano daría la misma protección al valor agregado nacional, sin importar si ese valor agregado se daba en la agricultura, en el sector industrial o donde fuera. Eso nos parecía más equitativo que el arancel escalonado.

Dimos la pelea, pero durante las negociaciones andinas, el presidente Gaviria accedió a dejar un arancel escalonado; solo que en el caso de las oleaginosas —en razón de lo mucho que habíamos argumentado— fue menos escalonado que en otros sectores.





Nuestra apertura al mundo fue un aspecto de peso en el proceso de aprender a navegar en las aguas inciertas de la internacionalización. Por ejemplo, el primer Congreso Nacional de Palmicultores al que asistí, recién vinculado a Fedepalma –el de Barranquilla–, era también Conferencia Internacional sobre Palma de Aceite. Por supuesto, lo de “conferencia internacional” era más proyecto que realidad: el nombre se lo daba la presencia de un par de expertos internacionales invitados a dictar sendas disertaciones a los asistentes al Congreso Palmero; pero la idea estaba sembrada.

Y lo que debemos rescatar para la historia es el hecho de que el gremio ya miraba la experiencia de los grandes productores del mundo: no solo traía expertos al país, sino había organizado sus primeras misiones al exterior. Por mi parte, lo vivido en Cornell y en el sector cafetero me había enseñado la necesidad de incursionar en serio en el mundo de la producción palmera más allá de nuestras fronteras.

Me propuse organizar conferencias de otro tenor (en las que multiplicáramos tanto el número de ponentes como el de asistentes internacionales) y hacer más cotidianos nuestros viajes al exterior; esto, en una época en la que prevalecía la idea de que uno iba al Lejano Oriente una vez en la vida...

## LA CUESTIÓN SANITARIA Y LA NECESIDAD DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO

La Pudrición del cogollo ha estado latente en América desde el asentamiento de cultivos comerciales de la *Elaeis guineensis*, en los años 60 del siglo pasado. En varios países de la región se perdieron plan-

taciones completas. Esto ocurrió en Colombia con los cultivos pioneros del Pacífico, de Urabá e incluso algunos de los Llanos, cerca de Cumaral. Sin embargo, el problema no trascendió: nadie quiso asumirlo.

En 1986 se produjo otra explosión de la enfermedad en la Hacienda La Cabaña, en Cumaral (Meta). La enfermedad se desarrolló en forma incontrolable, y para 1989, pocos apostaban al futuro de esa plantación. Su dueño, Mauricio Herrera Vélez, no escondió el problema. Antes bien, lo contó a los cuatro vientos e involucró a todo el mundo, lo cual ayudó a los productores a tomar conciencia del fenómeno y a reconocerlo en otras plantaciones de los Llanos, hecho que terminó de encender las alarmas gremiales.

Recurrimos a especialistas nacionales y extranjeros, para que analizaran la problemática que enfrentábamos y nos hicieran las recomendaciones del caso; también organizamos un foro con esos expertos, al que asistieron más de cien palmeros, profesionales y supervisores de las plantaciones de todo el país. Además, decidimos fortalecer nuestra capacidad científica, constituyendo la Unidad de Investigación de Fedepalma y fortaleciendo al equipo integrado por los ingenieros agrónomos Vera Mondragón Leonel y Camilo Vargas, y la bióloga Fanny Alvañil Álvarez, quienes adelantaban –desde tiempo atrás– proyectos investigativos con las plantaciones interesadas en desarrollarlos.

A finales de 1989 vinculamos a esa instancia organizativa a Germán Álvarez Ayala, un ingeniero agrónomo con maestría, como experto en fitopatología, quien estuvo seis meses con nosotros. Para entonces, ya nos habíamos dado cuenta de que los recursos financieros, técnicos y humanos con que contábamos resultaban insuficientes para desarrollar un proyecto investigativo sólido del gremio, y que por tanto necesitábamos socios y personal calificado del más alto nivel.



Mantuvimos el trabajo con las plantaciones, pero también firmamos –en febrero de 1990– un convenio marco de cooperación técnica con el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. Éste nos permitió beneficiarnos de la experiencia adquirida por su equipo humano a lo largo de los muchos años de ejecución de su Programa de Investigación en Oleaginosas Perennes (coco, chontaduro, palma de aceite) y sumar esfuerzos en la búsqueda de soluciones a los principales problemas de nuestro cultivo.

Además, nos dimos a la tarea de buscar un profesional que coordinara e impulsara el desarrollo investigativo del gremio.

## NUEVA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

La necesidad es la madre de la naturaleza. Y ante las necesidades que padecíamos –crisis de comercialización y crisis sanitaria, en el marco de un nuevo entorno de políticas económicas– reconocimos que la sobrevivencia dependía de la búsqueda de soluciones colectivas.

En el contexto de la apertura económica, el mensaje implícito y contundente era la autogestión. Los sectores y las empresas debían asumir el control de su destino, porque ya el Gobierno no iba a estar para otorgarles más subsidios o apoyo. Requeríamos entonces de herramientas para hacer frente a los nuevos retos y valernos por nosotros mismos. Con esta claridad, nos volcamos a recomponer la institucionalidad gremial y a construir unas estructuras que nos permitieran funcionar con autonomía y actuar de manera ordenada para defender el mercado de nuestros productos.

Pocos retos y tareas son tan cercanos a mi propia naturaleza como ésta. A mí me gusta construir, me gusta sembrar. Disfruto palpando el resultado de mis esfuerzos. Y el desarrollo institucional es precisamente eso: edificar, construir... De alguna manera, me siento un arquitecto institucional, y en Fedepalma me he visto jugando ese rol. He creído que las buenas ideas, los buenos proyectos salen adelante si están acompañados de una buena arquitectura institucional. A veces, los mejores propósitos fracasan, no por falta de pertinencia, sino porque carecen de una buena arquitectura institucional.

Con los miembros de la Junta Directiva de Fedepalma, nos dimos a la tarea de estudiar el esquema institucional de otras agremiaciones. Rápidamente desechamos los modelos imperantes entonces de los cafeteros, los arroceros y los algodoneros. Acordamos que no queríamos montar una gran entidad gremial jerarquizada que lo hiciera todo, sino algo más sencillo que permitiera a la comunidad palmera ejercer un control social cercano de la gestión.

Nos identificábamos con el carácter agroindustrial y empresarial de los azucareros, por lo cual hicimos varias visitas al Valle del Cauca. Además, Manuelita ya había incursionado en el cultivo de la palma. En la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar, Asocaña, nos pusieron en contacto con Armando Samper Gnecco, primer Director del Centro de Investigaciones de la Caña, Ceni-

caña, y con Luis Ernesto Sanclemente, líder del mismo gremio en el Valle del Cauca y uno de los promotores de la Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A., Ciamsa. Con ellos analizamos el modelo gremial de los azucareros y vimos que podía adecuarse a nuestras necesidades. Por consiguiente, decidimos adaptarlo a nuestra realidad.

El nuevo esquema institucional del sector palmero habría de estructurarse alrededor de tres unidades operativas que se dedicarían, la primera, a la gestión gremial (Fedepalma); la segunda, a la investigación y transferencia tecnológica (Cenipalma); y la tercera, a la comercialización (C.I. Acepalma S.A.), de la misma manera como los azucareros tenían su asociación gremial (Asocaña), su centro de investigación (Cenicaña) y su comercializadora internacional (Ciamsa).

Los azucareros también contaban con un fondo privado de exportaciones y nosotros armamos uno con el mismo objeto, que se nutrió con aportes voluntarios en especie y que existió hasta 1997, después de que creamos el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, FEP palmero. A los aportes en especie los denominábamos cuotas, según el esquema que habíamos utilizado para aportar el aceite de la primera exportación.

## Creación del Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma

Al decidir sobre la nueva institucionalidad del gremio y sobre la creación de un ente especializado en la investigación para el sector, teníamos clara la necesidad de vincular a un profesional capaz de dirigir dicho proyecto. Armando Samper nos presentó a Pedro León Gómez Cuervo, Ph.D. en Mejoramiento Genético de la Universidad de Cornell, quien había trabajado muchos años en el ICA, primero,



como Director del Programa de Tuberosas, y luego como Subgerente de Investigación de la entidad. Pedro León estaba por establecerse en Bangladesh, donde tenía una interesante oferta de trabajo.

Esta fue una decisión clave, porque no teníamos presupuesto y el perfil profesional de Pedro León era muy alto. Lo vinculamos, en mayo de 1990, como funcionario de Fedepalma, en el cargo de Director de la Unidad de Investigación Técnica, pero con la perspectiva de que el tema técnico fuera manejado eventualmente por una entidad autónoma. Así, el XVIII Congreso Palmero, celebrado en Bucaramanga a mediados de ese mismo año, aprobó la creación del Centro de Investigaciones en Palma de Aceite, Cenipalma, que inició operaciones el 1º de enero de 1991.

Pedro León fue designado como Director de Investigación del Centro y yo como Director Ejecutivo y representante legal. Este arreglo carecía de sentido, en cuanto buscábamos construir un ente autónomo; además, yo podía cumplir mi papel desde la Junta Directiva del Centro, donde el Director Ejecutivo de Fedepalma tenía asiento. Los demás frentes de la gestión gremial y del desarrollo institucional tampoco me daban el tiempo requerido para cumplir las funciones propias de la Dirección de Cenipalma. Por eso, me retiré, en julio de 1991, y Pedro León asumió el cargo en propiedad.



Pedro León Gómez estuvo en Cenipalma entre 1990 y 2006. Ciertamente tuvo todo el acompañamiento gremial que requirió, pero fueron sus directrices, su esfuerzo y su dedicación lo que ubicaron a la entidad entre las primeras de su especie en Colombia. En ello también tuvo que ver el equipo de investigadores que conformó, en el cual Hugo Calvache Guerrero y Luis Eduardo Nieto Páez (q.e.p.d.) fueron piezas fundamentales.

En su constitución, Cenipalma recibió el apoyo del llamado Comité de Investigación de la Federación, integrado por técnicos eminentes de las empresas palmeras: Álvaro Acosta García, Fernando Bernal Niño, Miguel Bohórquez Moreno, Philippe Genty, Argemiro Reyes Rincón, Germán Valenzuela Samper y Guillermo Vallejo Rosero. Desde fuera nos seguía ayudando Armando Samper Gnecco.

Otra persona cuya contribución debe destacarse de manera especial es Jorge Ortiz Méndez<sup>10</sup>, patriarca del sector, impulsor de la creación de Fedepalma cuando era Gerente del Instituto de Fomento Algodonero, IFA; primer Director del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA; gestor del Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT; primer Director General del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA; y un apasionado de las causas científicas y tecnológicas.

En su calidad de socio gestor de Promociones Agropecuarias Monterrey, Jorge participó en la Junta Directiva de Fedepalma por varios años después de su fundación, fue su Presidente entre 1963 y 1965, formó parte de la Junta Directiva de Cenipalma desde el día en que el Centro inició operaciones y aportó a su desarrollo los amplios conocimientos y rica experiencia adquiridos a lo largo de su vida profesional.



Como en todas las comunidades, en la nuestra hay gente de avanzada y gente que no lo es tanto. Yo siempre me pregunto dónde está el centro de gravedad y hacia allá trato de dirigirme. Y pienso que el centro de gravedad de este sector ha favorecido su desarrollo cientí-

---

<sup>10</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Jorge Ortiz actuó durante muchos años en la Junta Directiva de Fedepalma: participó como miembro de la misma en los periodos 1962-1965 y 1982-1988; y fue miembro honorario desde 1989 hasta su muerte, en 2009.

fico y tecnológico. Sin duda, ahí está la clave de nuestro avance en materia de competitividad. Sin conocimiento, difícilmente se puede avanzar. Lo tuvimos claro desde entonces, cuando decíamos que invertir en investigación era proteger nuestro futuro.

Personalmente, me sirvió mucho mi formación académica investigativa, para dar a Cenipalma el valor que debía darle y configurar la entidad como pieza angular clave para la competitividad y la sostenibilidad de este sector.

El tema técnico lo hemos trabajado siempre a través de alianzas. Antes de existir Cenipalma, hicimos alianza con el ICA, como ya expliqué. Constituido el Centro, mantuvimos la búsqueda de convenios colaborativos con entidades de naturaleza similar y sus investigadores continuaron trabajando en y con las plantaciones.

Sin embargo, la mayor cantidad de experimentos e investigaciones, así como los trabajos para el mejoramiento de materiales genéticos, hicieron evidente la necesidad de tener campos experimentales propios, y volvimos a buscar alianzas con el mismo ICA, con la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Corpoica, y con otros centros nacionales e internacionales de investigación.

De otra parte, nuestra participación en el Comité Ejecutivo de la Oficina para el Desarrollo de la Investigación en Oleaginosas Tropicales Perennes, Burotrop, con sede en París, en el cual fui uno de los representantes latinoamericanos, entre 1992 y 1994, nos permitió



estrechar lazos con entidades internacionales muy reconocidas en investigación en palma e identificar posibles fuentes de recursos para financiar nuestros proyectos.

Es importante tener presente que el desarrollo de Cenipalma ha estado marcado por su dependencia del gremio palmero. Si bien fue creado como persona jurídica autónoma, con sus propios órganos de gobierno, sus prioridades son orientadas por Fedepalma y los palmicultores, y estos participan de manera directa en la formulación, seguimiento y evaluación de los procesos, fijan las prioridades y velan por la eficiencia en la ejecución de su mandato.

Por eso, cuando preguntan por qué diseñamos una estructura institucional en la que la plata grande se maneja fuera de Fedepalma, bien sea en Cenipalma o en C.I. Acepalma, yo respondo que lo importante no es quién gasta la plata, sino quién decide cómo gastarla. Y esa decisión ha estado principalmente en cabeza de Fedepalma.

## Creación de la Comercializadora de Aceite de Palma S.A.

Apenas inició operaciones Cenipalma, dijimos: “Ahora hay que arrancar con la Comercializadora”, porque el tema comercial seguía sin resolverse. El año 90 nos dio un respiro pues el mercado local tuvo un repunte; pero teníamos claro que era necesario exportar.

En julio de 1991 realizamos nuestra primera exportación. Como la logística para acopiar el aceite presentaba dificultades, porque muchos cultivadores aún no entendían la bondad de este esfuerzo, los miembros de la Junta Directiva de la Federación decidieron aportar solos —a través de sus respectivas plantaciones— el aceite necesario para cumplir un contrato de 500 toneladas de aceite de palma refinado, blanqueado y desodorizado, RBD. Esto les implicó sacrificar una tercera parte del valor de venta por tonelada de aceite

en el mercado nacional, costo que fue asumido totalmente, en proporción a su aporte, por cada uno de los participantes.

Después de esta primera experiencia –y al observar otras– vimos que Fedepalma no debía ocuparse de lo operativo comercial y asumir el papel de una comercializadora, sino afianzarse en la conducción gremial.

Los gremios no están para hacer negocios directamente; han de desempeñar su rol en un espacio que no es el del particular, ni el del Gobierno, y hacerse cargo de aquello que los particulares no pueden hacer por sí solos, o que no resulta eficiente hacerlo individualmente sino en forma colectiva.

Decidimos que sería mejor seguir el ejemplo de la Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A., Ciamsa, del gremio azucarero, y crear una sociedad por acciones que coordinara la logística de las exportaciones y las llevara a cabo. En la misma línea, determinamos que Fedepalma no participaría en calidad de socio de la Comercializadora de Aceite de Palma S.A., actualmente C.I. Acepalma S.A.; y en el momento de su constitución, en agosto de 1991, le entregamos –a cambio de unas regalías– el negocio de insumos (cuchillos malayos, semillas, vehículos), que la Federación había manejado desde la administración de mi antecesor, Antonio Guerra.

La política estaba dada desde la Federación (que motivaba la voluntad gremial de aportar el aceite) y Acepalma ejecutaba dicha decisión. Por consiguiente, correspondía al ente gremial encargarse de la planificación de la comercialización, asegurar el compromiso de los productores, y –como ya teníamos funcionando nuestro propio Fondo de Exportación– fijar la cuota e informar sobre la misma a cada cultivador.

En la organización de la Comercializadora nos ayudó mucho Luis Ernesto Sanclemente, precisamente por su experiencia con Ciamsa. A mí me nombraron como primer Gerente, pero rápidamente me di cuenta de que no debía estar ahí. Entonces asumieron Luis Fernando Herrera Obregón, como Gerente encargado, *ad honorem*, y Hernán Vásquez Correa como Subgerente. En 1993 se tomó la decisión de entregar la Gerencia a un profesional de dedicación exclusiva: llegó entonces Luis Alfredo Orozco Lourido.

Él estuvo al frente de Acepalma alrededor de seis años y tuvo una influencia decisiva en el desarrollo de la entidad en su etapa inicial. Además, desplegó una intensa actividad a nivel gremial. La sociedad bajo su cargo contaba entonces con recursos limitados, y por eso Luis Alfredo trabajó con las uñas; pero mostró una capacidad gerencial, un alto nivel de compromiso y no poca habilidad para sortear dificultades. Así, fue afinando el funcionamiento de Acepalma, y logró que ésta cumpliera su papel de fortalecer la comercialización del sector, un hecho clave para el desarrollo de la palmicultura colombiana en los años 90.





Es importante destacar el compromiso y el profesionalismo que desplegaron los miembros de las juntas directivas de las nacientes Cenipalma y Acepalma, sus gerentes y sus reducidos equipos ejecutivos. Al empeño de todos ellos debemos el despegue de estas organizaciones; y a sus logros debemos la superación gradual de los problemas técnicos y comerciales que agobiaban entonces a la palmicultura colombiana. En particular, las juntas directivas brindarían todo su apoyo a la creación de los fondos parafiscales palmeros –Cenipalma, en el caso del Fondo de Fomento Palmero, y Acepalma, en el del Fondo de Estabilización de Precios–, proyectos cruciales en el fortalecimiento de la institucionalidad gremial.

## LA LUZ AL FINAL DEL TÚNEL

Creadas Cenipalma y C.I. Acepalma S.A., teníamos las estructuras, pero todavía no los equipos requeridos para que se desarrollaran plenamente, porque nos faltaban recursos para contratar el personal.

Eso llevó a que solicitáramos un nuevo incremento de cuotas de sostenimiento de la Federación, lo cual generó –¡otra vez!– descontento. Llegamos a pensar que nuestro diseño institucional era perverso, porque entre más hacíamos a nivel gremial, mayores eran los costos que debían sufragar los afiliados, y con ello dábamos a algunos la justificación que necesitaban para retirarse de Fedepalma. En este sentido, nos preguntábamos si no estaríamos cavando nuestra propia sepultura.

Mucha gente no quería pagar los costos de la investigación pero sí usufructuar sus resultados, lo cual ocurría inevitablemente, dado que el conocimiento generado se torna bien público. Lo mismo sucedía con los aportes de aceite para vender en el exterior. Aun

cuando se reconocía que las exportaciones representaban una alternativa necesaria para regular el mercado interno de la palma, muchos se mostraban renuentes a participar en el esfuerzo; y si todos no asumían la estrategia, los pocos que lo hicieran difícilmente podrían hacerse cargo de los costos y sacrificios que ella demandaba.

Pensamos que nuestros días estarían contados si no encontrábamos mecanismos eficientes para financiar la investigación y las exportaciones que obligaran a todos a contribuir.

## Constitución del Fondo de Fomento Palmero

Mi experiencia cafetera me hacía inclinar hacia el mecanismo de la parafiscalidad. Además, la creación del Fondo de Fomento Panelero<sup>11</sup>, en 1990, me ayudó a validar el tema ante quienes consideraban que ese no era el camino.

Fue así como –con mucho recelo– la Junta Directiva me dio luz verde para trabajar por la constitución de un fondo parafiscal. Contacté y contraté al abogado que había trabajado la Ley del Fondo de Fomento de la Panela, pero su labor no llenó nuestras expectativas. Nos dimos entonces a la tarea de investigar sobre los fondos existentes del sector agropecuario (el cafetero, el arrocero, el cerealero, el algodónero, el panelero, el cacaotero) y la legislación asociada al tema, para redactar luego el borrador de lo que sería la Ley 138 de 1994, “por la cual se establece la cuota para el fomento de la agroindustria de la palma de aceite y se crea el Fondo del Fomento Palmero”. Su texto lo revisaron y lo pulieron especialistas, pero la autoría es del equipo de la Federación.

Proponíamos fijar una contribución obligatoria, a los productores, por cada tonelada de palmiste o aceite de palma produci-

---

<sup>11</sup> Ley 40 de 1990, “por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la Cuota de Fomento Panelero”.

das. De esta manera, todos, sin excepción, contribuirían directa o indirectamente a financiar los programas de carácter institucional requeridos para afrontar las necesidades del cultivo.

Mientras elaborábamos la propuesta, mucha gente nos decía que el manejo de las federaciones y de sus fondos termina siendo “los mismos con las mismas”. Nos empeñamos por ello en buscar un mecanismo de financiación que operara con toda la transparencia, y desde el primer borrador del proyecto de ley incorporamos una prohibición que no operaba en los fondos parafiscales agropecuarios existentes: que ningún miembro del Comité Directivo del Fondo podría ser simultáneamente miembro de la Junta Directiva de Fedepalma, entidad que lo administraría.

Gabriel Rosas Vega, economista y experto en hacienda pública, el último Ministro de Agricultura de la administración Barco, todavía estaba en ese cargo en 1989, cuando planteamos por primera vez la posibilidad de constituir un Fondo y no encontramos eco ni siquiera entre la comunidad palmera. Él también rechazó nuestra propuesta, porque no creía en la parafiscalidad como había funcionado en el sector agropecuario colombiano, aunque después ha reconocido —en diversas oportunidades— que la del sector palmero ha operado bastante bien.

Ya en el Gobierno Gaviria, la Ministra María del Rosario Sintés tampoco apoyó la idea. En cambio, en 1992, el Ministro Alfonso López Caballero nos dio una señal positiva y nos animó a armar el proyecto del Fondo de Fomento Palmero; y fue José Antonio Ocampo Gaviria a quien correspondió presentarlo ante el Congreso y sancionarlo como ley de la República.

A estas alturas, pasada la primera mitad del periodo del presidente Gaviria, eran evidentes los pobres resultados económicos de su política en el sector agropecuario, de manera que si bien el Gobierno no estaba del todo convencido con nuestra iniciativa, le

quedaba difícil rechazarla. Al fin y al cabo, no tenía que poner ni un peso; y no se trataba de una protección, sino de forzar un ahorro por parte de los palmicultores para aplicarlo a actividades que el sector público estaba desmontando.

El proyecto de ley entró por la Cámara de Representantes en septiembre de 1993. Le fueron asignados como ponentes Rodrigo Barraza Salcedo, Julio Guerra Tulena e Iván Name Vásquez. Estuvieron a punto de archivarlo, porque algunos palmeros de la costa atlántica le dijeron al Representante Barraza que no lo veían con buenos ojos. Sin embargo, convencimos al ponente de que lo discutiera directamente con los cultivadores. Para ello, organizamos dos reuniones —en Bogotá y en Santa Marta—, en las que él pudo constatar que el gremio apoyaba la iniciativa.

El Representante Barraza propuso entonces que todo el que pagara la cuota de fomento palmero quedara automáticamente afiliado a Fedepalma.

Nos opusimos rotundamente a tal iniciativa y le explicamos que en un país tan permeado por las actividades ilícitas, y sin poder cerrar el paso a nadie que deseara incursionar en la palmicultura, al menos queríamos decidir a quién acogíamos en la Federación y a quién no. Por eso, en la reforma estatutaria de 1994, erigimos la Asamblea General como su autoridad máxima y como cuerpo distinto al Congreso Nacional de Palmicultores, que dirige los destinos del Fondo de Fomento Palmero.

En resumidas cuentas, el intento por tumbar el proyecto no tuvo otro efecto que el de alargar su trámite. Éste concluyó en diciembre de 1993, en la Cámara de Representantes, para pasar al Senado, donde José Raimundo Sojo Zambrano fue designado como ponente. En junio fue aprobada la Ley 138 de 1994, de fomento palmero; el 1° de julio comenzó el recaudo; y en agosto fue reglamentada mediante el Decreto 1730.

Como parte de los mecanismos de funcionamiento del Fondo de Fomento Palmero, en 1995 se organizó el Registro Nacional de Palmicultores, RNP, que cumple con la inscripción formal del productor de palma de aceite ante la agremiación y acredita su condición de palmicultor. Es por tanto una herramienta invaluable para dimensionar la cobertura de la agroindustria, y se ha convertido en un pilar del sistema de información de Fedepalma.



La Ley de Fomento Palmero se tramitó simultáneamente a la Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, o Ley 101 de 1993, pero como la aprobación de la nuestra se retrasó, porque los ponentes querían asegurarse de que contaba con el apoyo de la comunidad palmera, la 101 fue expedida antes y aparece como ley marco de la normatividad del sector agropecuario promulgada en esa época.<sup>12</sup>

Esta importante iniciativa fue impulsada por los gremios vinculados a la SAC, y en su redacción y trámite desempeñó un papel destacado Adriano Quintana, entonces miembro de su Junta Directiva y Presidente de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, Fenalce, todo ello en medio de un gran debate público, porque el Gobierno consideraba que la norma podría forzarlo a retroceder en el camino de la apertura. La SAC argumentó que hasta los estadounidenses tienen su ley agrícola (la *Farm Bill*), y que una cosa es moverse de una economía cerrada a una abierta, y otra dejar a los sectores agropecuarios a la deriva, sin instrumentos.



---

<sup>12</sup> Otros fondos parafiscales posteriores sí se inspiraron en la Ley 101 de 1993.

La existencia del Fondo de Fomento Palmero es uno de los hechos que ha cambiado la vida de este sector. Con él encontramos una forma sostenible de financiar las actividades gremiales en la que todo el mundo pone.

Los recursos recaudados por el Fondo de Fomento Palmero empezaron a financiar la investigación tecnológica, la divulgación y promoción de sus resultados, así como otras actividades de interés sectorial. De igual manera, apoyaron la constitución de una reserva en apoyo de la comercialización; y si bien tal reserva podía emplearse para promover las exportaciones y apoyar mecanismos de estabilización de precios u otros programas de interés general, para nosotros era claro que ella no representaba una fuente sostenible, de largo plazo, para las exportaciones.

De hecho, un par de años después, a duras penas alcanzó para constituir el capital semilla con el que constituiríamos el Fondo de Estabilización de Precios del sector palmero.



Las nuevas instituciones gremiales iniciaron sus operaciones siendo presidentes de la Junta Directiva César de Hart Vengoechea (1991-1993) y Eliseo Restrepo Londoño (1993-1996).

En la etapa inicial y durante algún tiempo, César desempeñó el papel de fiel de la balanza ante las tensiones y el recelo existente entre el grupo palmero de la costa y los palmeros del interior del país. Al mismo tiempo, acompañó y apoyó todo el proceso de armar la arquitectura institucional y propuso que la Dirección Ejecutiva de Fedepalma se convirtiera en Presidencia Ejecutiva, algo que se veía en otros gremios, que empoderaba a quien ejerciera el cargo y que correspondía al esquema corporativo adoptado.



César de Hart se retiró de la Presidencia de la Junta Directiva de Fedepalma para asumir la Presidencia Ejecutiva de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, donde estuvo más de dos años, durante los cuales abanderó la lucha contra la apertura económica indiscriminada impulsada desde el gobierno de Gaviria Trujillo, que dio tanto protagonismo a la SAC en ese periodo. A César se lo percibió como un dirigente gremial aguerrido y la gente lamentó que no hubiera permanecido más tiempo al frente de la Sociedad de Agricultores. En 1996, la Junta Directiva de Fedepalma volvió a elegirlo como su Presidente, posición que mantuvo de manera ininterrumpida hasta 2004.

Por lo general, nuestra gente tiende a ocuparse de los asuntos relacionados directamente con el cultivo y la agroindustria, pero César nos propuso ir más allá, buscando interpretar cómo las condiciones del entorno afectan a la actividad misma, e insistió en que trabajáramos los temas de seguridad y de orden público. Porque en la década de los 90, la violencia azotaba al gremio en la misma medida en que azotaba al país, se había convertido en nuestro principal problema y en un serio limitante para que las empresas realizaran



los ajustes que les permitieran enfrentar con éxito la nueva realidad económica de la agroindustria. Muchas de ellas sufrieron el asesinato de dueños y administradores, el secuestro de técnicos, extorsiones y la destrucción de sus equipos e instalaciones a manos de la guerrilla, primero, y de los grupos paramilitares después.

La sensibilidad de César ante tales realidades, la experiencia que le dio su paso por la SAC en el manejo de las políticas públicas y su interés por los temas de competitividad, alimentó y sigue alimentando, con análisis profundos, la discusión al interior de la Junta, lo cual ha aportado de manera significativa a las dinámicas gremiales.

Eliseo Restrepo, por su parte, si bien era de reciente filiación al sector, porque había incursionado en el cultivo de la palma a finales de los 80, tenía mucho bagaje empresarial, trayectoria gremial y reconocimiento público. Contaba también con una sólida formación académica como abogado, la cual –decía– le había brindado su agudo manejo de la economía política; y solía desafiar a sus interlocutores –con un dejo de humor– a que contradijeran su convicción de que los conductores más brillantes de la hacienda pública en el país han sido abogados y no economistas. Entre otros cargos, había ocupado la Presidencia de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, entre 1987 y 1989.

Eliseo es un hombre de visión y de estrategia empresarial, y su agilidad de pensamiento facilita la toma de decisiones. Así mismo, su experiencia diversa como empresario nos ayudó a conceptualizar y visualizar la necesidad de dar sustento financiero a las actividades gremiales que benefician al conjunto del sector y no exclusivamente a los afiliados a Fedepalma; y también a viabilizar políticamente el proyecto del Fondo de Fomento Palmero.

## Los convenios de absorción

Los esfuerzos que realizábamos para enfrentar los problemas de comercialización y de precios, que tenían un componente estructural (la política económica) y un componente coyuntural (los incrementos temporales de la oferta), nos mostraban que las leyes del mercado no funcionan necesariamente de manera perfecta. Se interponen los poderes de negociación. En nuestro caso, la industria imponía condiciones un tanto arbitrarias a los palmicultores, al comprarles a cualquier precio en las épocas pico, extender los plazos de pago y acudir a prácticas que generaban incertidumbre.

De ahí que el gobierno de Ernesto Samper Pizano (1994-1998) trajera alivio para sectores como el nuestro, con su decisión de moderar tales actitudes. La expresión más connotada de esta política fueron los convenios de absorción, y para nosotros, el Convenio Marco de Absorción de la Producción de Aceite de Palma, suscrito entre palmicultores, industriales y Gobierno, en enero de 1995.

Éste no fue un convenio tradicional de absorción de cosechas. También buscó superar el problema de comercialización interno y proyectar al subsector palmero como nuevo renglón exportador. Fue el primer esfuerzo de iniciativa gubernamental que intentó regular la comercialización del aceite de palma en Colombia después de la puesta en marcha del modelo neoliberal de apertura económica; y en este proceso, Antonio Hernández Gamarra, el Ministro de Agricultura de la época, desempeñó un papel decisivo.

Exigir a la industria que comprara en el mercado local a precios razonables, so pena de no dejarla importar, fue una contribución muy importante del Gobierno Samper, no exclusivamente para nuestro sector sino para muchos otros del agro; solo que nosotros, gracias a nuestra breve trayectoria en exportaciones, entendimos que no podíamos obligar a la industria local a comprarnos el cien por



ciento de nuestra producción, porque ésta ya no cabía en el mercado interno, y aceptamos que debíamos seguir sacando al exterior parte del producto.

Nosotros (quizás por la misma realidad de nuestro subsector) negociamos un Convenio de Absorción distinto a los de otros subsectores agrícolas, que intentaron reencauchar las políticas de la década de los 80, y con ello enfrentaron grandes conflictos con los industriales de sus respectivas cadenas productivas. A nosotros, la sacudida del año 89 nos convenció de que no podíamos seguir con el discurso de la sustitución de importaciones, simplemente porque el mercado no daba la medida, y por eso estábamos abiertos a manejar las cosas de manera diferente.

Nuestro Convenio se estructuraba alrededor de dos aspectos: (1) El precio interno y (2) las exportaciones. El primero se determinaba mensualmente según una fórmula automática basada en el precio internacional de la palma y otros aceites y grasas sustitutos. De esta forma, la industria podía adquirir aceite de palma a un precio competitivo respecto de los demás aceites y grasas sustitutos, que eran —en su mayoría— importados. En cuanto a las exportaciones, Fedepalma debía suscribir un contrato con los productores para garantizar la

entrega, por parte de estos, de cuotas de exportación individuales, de acuerdo con su participación en la producción nacional.<sup>13</sup>

En otras palabras, nuestro Convenio de Absorción lo limitamos al compromiso de la industria de reconocer un precio-fórmula competitivo, para “neutralizar” la estructura oligopsonica del mercado. Ello contribuyó a que las relaciones entre productores e industriales fueran menos traumáticas que en otros sectores.<sup>14</sup> Tuvo vigencia hasta diciembre de 1996, y si bien el Gobierno careció de instrumentos para hacerlo valer de manera absoluta (tres de las principales industrias de aceites y grasas no adhirieron a él), significó una contribución muy importante para la palmicultura, en varios sentidos:

- Propició la comunicación abierta y la negociación entre industriales y productores, así como un mayor conocimiento colectivo de los problemas de la cadena productiva de aceites y grasas.
- Generó un mecanismo claro y transparente para la fijación de precios, que también los hacía remunerativos y competitivos.
- Motivó a los palmicultores a disciplinarse, en la medida en que exigía el monitoreo constante de las variables del mercado.

En síntesis, nuestro Convenio de Absorción ayudó a ordenar la comercialización del aceite crudo y aportó elementos fundamentales para perfeccionar los mecanismos e instrumentos de la estabilización de precios sobre los cuales veníamos trabajando.

---

<sup>13</sup> El análisis y las discusiones en el seno de Fedepalma permitían capitalizar al máximo la experiencia del Fondo Privado voluntario. Por ejemplo, señalaban la posibilidad de hacer canjes entre las empresas, para que las del Llano no tuvieran que exportar e incurrir en los costos de transporte del producto físico desde el oriente colombiano hasta las costas, sino compraran el producto a empresas de esas regiones, y por esta vía cubrieran aquéllas su cuota de exportación.

<sup>14</sup> Por supuesto, no fue fácil. Las discusiones entre el grupo palmero y los industriales se extendieron a lo largo de jornadas intensas, que se prolongaban hasta altas horas de la madrugada, por muchos días, en el Banco Ganadero. Ahí llegaban Carlos Antonio Espinosa, Armando Lloreda, Miguel Krausz, Carlos Calderón... El tema logró convocar a las más altas figuras de esos grupos empresariales.



El programa económico del presidente Ernesto Samper Pizano nos mostró desde el primer momento el interés del Ejecutivo por trabajar de la mano con los sectores productivos del campo y nos llevó a pensar que el Gobierno volvía a ser socio en la empresa de labrar un futuro para el sector agropecuario.

Ciertamente a esta administración le faltaron instrumentos para impulsar todos los frentes que propuso; y ni hablemos del progresivo deterioro del entorno económico, político y social que se registró durante esos años; pero la posibilidad de interlocución gremial con el Ejecutivo, los esfuerzos por regular la comercialización del aceite de palma, el vigor, la madurez y la capacidad demostrada en las negociaciones sectoriales, y los avances en la construcción de nuestra propia institucionalidad, nos ayudaron a dejar atrás la incertidumbre que caldeaba los ánimos en la primera mitad de la década, para recuperar la confianza en nuestra capacidad de imprimir una nueva dinámica a la palmicultura y convertirla en un negocio próspero. Este optimismo renovado también se alimentó de la tendencia ascendente de los precios del aceite de palma durante la década, y de su alza sostenida entre 1994 y 1998.

## Creación del Fondo de Estabilización de Precios, FEP palmero

El sistema de exportaciones que teníamos resultaba frágil e inequitativo porque era voluntario. Seguía habiendo palmeros reacios a poner su cuota de exportación, dado el diferencial de precios con el mercado local, que en épocas de bajos precios internacionales podía significar vender en un mercado de exportación a la mitad de lo que se podía vender en el mercado local.



Además, quienes habían apoyado inicialmente la estrategia exportadora ya daban muestras de fatiga. Entre estos últimos empezó a hacer carrera la idea de permitir que los precios de la palma cayeran, dejar que el mercado se nivelara por sí solo, que cada cual se alineara donde debía estar y entonces sí, en ese nuevo escenario, arreglar las cargas.

Ante tal postura, recordábamos lo dicho por Luis Ernesto Sanclemente: que los azucareros del Valle del Cauca solo se habían disciplinado después de que corrieron ríos de sangre y se produjeron muchas quiebras, cuando finalmente comprendieron que la consigna de “sálvese el que pueda” no llevaba a nada; porque cuando todos vendían en el mercado local, los precios se desplomaban y se perjudicaba el conjunto. En este sentido, para nosotros resultaba imperativo conseguir recursos importantes y suficientes para financiar la cuenta de la exportación.

Debo resaltar la actitud del grupo Indupalma-Grasco, por su consistencia con el desarrollo de la palmicultura. En esa época, los industriales lo consideraban más palmero que industrial, mientras que los cultivadores lo percibían más industrial que palmero, y cuando criticaban a los industriales, daban palo a todos por igual. Enrique Andrade hizo una gestión con las directivas de Grasco para que impulsaran abiertamente el proyecto de la comercialización, y en aras de la justicia, debo decir que sin ese apoyo nada hubiera sido igual.

En 1995, simultáneo al funcionamiento del Convenio de Absorción, y con el Fondo de Fomento Palmero organizado y rodando, empezamos a trabajar de manera activa en la creación de un instrumento sectorial que contribuyera a ordenar la comercialización y a regular el mercado nacional, fomentando exportaciones, en beneficio del ingreso de todos los palmicultores.

Las proyecciones nos mostraban que nuestra situación era insostenible en el mediano plazo, pero no encontrábamos la fórmula

que nos permitiera salir del ámbito del fondo voluntario. El centro de la discusión era cómo sacar el producto sobrante, cómo volver obligatorias las exportaciones, y todo llevaba a pensar que el camino era otra contribución parafiscal, pero que la única forma de crearla o de aumentar la Cuota de Fomento Palmero era tramitando una nueva ley ante el Congreso de la República.

Una mañana soleada, en pleno vuelo hacia Bogotá, desde Santa Marta, mientras leía la Ley 101 de 1993 por enésima vez, llamé mi atención –en el capítulo VI sobre Fondos de Estabilización de Precios– un párrafo en el que decía que “la cesión de estabilización es una contribución parafiscal”. Había leído ese texto innumerables veces, pero no había captado que las cesiones no eran exclusivamente sobre las exportaciones, sino que si los precios así lo determinaban, podían también aplicarse sobre las ventas locales. Con eso quedaba resuelta nuestra inquietud de que todos los productores que vendieran en el mercado local, a precio mayor que la exportación, obligatoriamente tendrían que contribuir a un fondo para apoyar las ventas de menor precio, generalmente las de exportación.

¡Esta podía ser la posibilidad para armar nuestro modelo obligatorio, y ya no en especie sino en dinero! Llegué a la oficina, hablé con varios miembros de la Junta Directiva y nos sentamos, en Fedepalma, a pensar cómo organizar un nuevo Fondo con base en la Ley 101 del 93. Durante el año 96 trabajamos el proyecto y se lo presentamos al Gobierno, que lo expidió como Decreto Reglamentario 2354 del 27 de diciembre de 1996.

Así quedó organizado el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, FEP palmero, con el cual –en adelante– la oferta exportable habría de moverse de manera más eficiente y equitativa, y todos los productores compartirían por igual las oportunidades que ofrecen tanto el mercado local como el de exportación.

Con el Decreto 2354 en la mano, consideramos que no debíamos echarnos al agua sin diseñar cuidadosamente la metodología de operación y reglamentación del Fondo. Vinculamos a Jairo Cendales Vargas como su Secretario Técnico y –con él al frente, con los economistas de Fedepalma y con los miembros del Comité Directivo del Fondo– elaboramos dicha filigrana, que estuvo lista al final de 1997.

En este momento fue muy importante el apoyo de Antonio Gómez Merlano, Ministro de Agricultura durante el último año de gobierno de Ernesto Samper, quien no solo se empeñó en sacar adelante al FEP palmero, sino también gestionó el aporte gubernamental de capital semilla para su despegue.

Es necesario anotar que sin la enriquecedora experiencia del Convenio de Absorción, el trabajo de construir las reglas para la operación del Fondo de Estabilización de Precios hubiese resultado

bastante más difícil de lo que fue. Por ejemplo, las fórmulas que habíamos negociado antes con la industria fueron las mismas que se adoptaron para operar el Fondo, por supuesto, ajustando algunos parámetros. El manejo de las cuotas de exportación, la exportación misma y su planificación también aportaron elementos fundamentales para el diseño del instrumento.



El Fondo de Estabilización de Precios inició operaciones el 1º de enero de 1998. Éste se concibió como un mecanismo transitorio, mientras todo el sector aprendía que la exportación era parte de su negocio y la oferta exportable alcanzaba un nivel tal que su existencia ya no se justificara. Cuando lo creamos, pensábamos que su vigencia sería de tres o cuatro años, a lo sumo, cinco, y ya pasó los once años.<sup>14</sup>

Algunos de los grupos más integrados tienden a pensar que podemos eliminar al FEP palmero. Sin embargo, este Fondo permite que los palmeros hagamos lo que cualquier gran empresa: segmentar las ventas al mercado interno y al de exportación, algo que los agricultores no podrían hacer individualmente, en razón de su tamaño. Otro aporte significativo del Fondo ha sido la exportación de productos procesados, con lo cual se ha motivado a los palmeros y a otros agentes de la cadena de valor a desarrollar nuevos productos y a penetrar nuevos mercados internacionales.

También debo decir que el hecho de estar muy ordenado ha permitido al sector crecer. Para la agricultura colombiana ha sido un lastre que el productor no sepa a quién vender ni a qué precio. En cambio, en el sector palmero, todos –sin importar si son grandes, medianos o pequeños– tienen claridad de que pueden vender y además de que el precio de venta es transparente, porque se fundamenta en unas referencias internacionales que cualquiera puede monitorear.

El Fondo –por la manera como está organizado– ha empoderado a los productores, les brinda capacidad de negociación, y lo que es más importante: les ha ayudado a optimizar su ingreso.

---

<sup>14</sup> El Fondo de Estabilización de Precios evita que los productores se canibalicen entre sí intentando vender al mercado del mejor precio, donde no caben todos, y ayuda a que su producción se distribuya de manera ordenada en los distintos mercados, y a obtener todos el mismo precio promedio. En sus primeros once años de funcionamiento, ha representado al sector palmero una ganancia cercana a los quinientos millones de dólares.

Hemos tenido años en los que 15% de los ingresos anuales se explican por la operación del Fondo de Estabilización; y en un momento determinado esas son las utilidades de las empresas. Entonces, ¿por qué eliminarlo?



Lo que se hizo entre 1989 y 1990 fue recomponer la institucionalidad gremial para poder enfrentar los nuevos retos, sentar un fundamento estructural que no teníamos; y tal proceso concluyó en 1997. En ese momento, las piezas del lego quedaron puestas y en adelante sería cuestión de garantizar que funcionaran; porque el andamiaje estaba en pie.

Cuando todo nos quedó armado –un Centro especializado en investigación y transferencia tecnológica, una Comercializadora en proceso de consolidación, un Fondo que garantizaba los recursos para el desarrollo sectorial y otro que regulaba el mercado–, vimos la luz al final del túnel. Habíamos alcanzado los propósitos trazados desde el comienzo de la década, plantando bases sólidas para responder a los grandes retos que enfrentábamos.

Por esa época, cuando tuvimos la bonanza de precios, varios palmicultores me dijeron: “Vea, Jens, cómo es de curiosa la vida: nuestra situación hoy es tan buena o mejor que en los mejores momentos de los años 80, con la ventaja de que hoy tenemos más claridad de para dónde va el negocio.”

Lo de “adiós a los años dorados” fue un sentimiento que vivió el gremio, una coyuntura en el tiempo que fue superada. Y lo menciono porque es importante reseñar que si uno se sobrepone a la adversidad, trabaja y diseña estrategias, puede construir futuros incluso mejores que los pasados que añora.

Yo no creo eso de que todo tiempo pasado fue mejor. El presente y el futuro dependen en gran parte del empuje, la creatividad y la persistencia que invertimos en nuestro diario vivir.





EL NUEVO IMPULSO  
(1998-2003)



El cierre de la década de los 90 es un punto de quiebre en la evolución del sector palmero colombiano. De una parte, la operación de los fondos parafiscales consolidó la actividad y la organización gremial. De otra, pasamos de un periodo caracterizado por la apertura e internacionalización de la economía nacional, y por la incursión del sector en los mercados de exportación —sin que el mercado local dejara de ser determinante para la buena marcha de la actividad palmera—, a un periodo de globalización en el cual la competitividad de la agroindustria de la palma de aceite colombiana, en el mercado mundial, definiría cada vez más sus posibilidades de desarrollo.

La necesidad de mejorar, para competir en una economía abierta, articuló los esfuerzos gremiales del final del siglo XX y del comienzo del siglo XXI en torno de cinco líneas de acción: (1) La planeación del futuro; (2) el mejoramiento de las economías de escala de la actividad productiva, tanto en el cultivo como en la extracción; (3) la generación de instrumentos idóneos para acompañar los nuevos proyectos productivos en palma de aceite; (4) la cualificación de la investigación, el desarrollo y la transferencia de tecnología como médula del mejoramiento continuo de la agroindustria; y (5) la capacitación técnica y empresarial del sector. Al mismo tiempo, comenzamos a explorar nuevos ámbitos para la acción gremial.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS PARAFISCALES

La organización del Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones significó, a partir de 1998, un nuevo ordenamiento de la comercialización del sector palmero. Sus programas de estabilización orientaron al mercado y a los productores sobre las proporciones de la producción de aceites

de palma y de palmiste que debían dirigirse al mercado local o al de exportación. Así mismo, brindaron mayor transparencia en la formación de los precios de los productos. Esto, a su vez, contribuyó a optimizar el ingreso de los palmicultores.

Por su parte, el Fondo de Fomento Palmero (con tres años de labores en el momento en que inició operaciones el Fondo de Estabilización) financiaba los programas de investigación y transferencia tecnológica, de análisis económico y estadístico, de comercialización, de competitividad y de suministro de información a la comunidad palmera, fundamentales para el mejoramiento de la competitividad sectorial y de la rentabilidad de los productores.

Al cierre de la década de los 90, teníamos los instrumentos que nos permitían financiar acciones de interés general del sector y articular una política activa en favor del desarrollo de la palmiticultura nacional. En esa medida, la existencia de los fondos parafiscales palmeros dio a Fedepalma la posibilidad de cumplir mejor su mandato estratégico de trabajar en beneficio del cultivo, de la agroindustria y de los palmicultores, contribuyó a robustecer la institucionalidad palmera y por ende, resultó determinante en la consolidación gremial.

Nuestros fondos parafiscales son mecanismos estratégicos, angulares, fundamentales para el buen funcionamiento del sector, en tanto obligan a que todos pongan, a que todos contribuyan equitativamente en su desarrollo.

Ha correspondido a Fedepalma la tarea de administrar dichos fondos, en virtud de sendos contratos suscritos con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, labor que hemos cumplido con la mayor responsabilidad, transparencia y eficiencia, reconocidas de manera pública por las entidades gubernamentales y de control.





Y es que, cuando nos pusimos en la tarea de diseñar la operación y administración de los fondos, cuidamos cada detalle y analizamos las experiencias del sector agropecuario, conscientes de los peligros de un manejo de la parafiscalidad que no goce de aceptación pública y genere antagonismos políticos que obstruyan su viabilidad. Lo que hicimos fue aplicar unos criterios sencillos, que con el tiempo demostraron ser exitosos:

1. Lograr claridad conceptual sobre el ámbito de los fondos para que sean utilizados de acuerdo con las prioridades sectoriales más sentidas, según manda la ley y con respeto al espíritu con el cual fueron creados.
2. Diferenciar el Fondo como tal y lo que debe financiar, de su administración. Como entidad administradora, aportamos los equipos humanos, la infraestructura y los elementos de trabajo requeridos para realizar nuestra tarea, sin utilizar directamente un solo peso de los fondos para pagar funcionarios, adquirir muebles o sufragar su sede. Caminar por este sendero no ha sido fácil. Nos costó un enorme esfuerzo romper con la mentalidad arraigada entre los servidores públicos según la cual los fondos debían organizarse como entidades y construir el andamiaje necesario para adelantar su gestión. Nosotros,

en cambio, desde el día uno, establecimos que es el ente administrador el que provee la logística de la operación: como hacen los bancos o las fiduciarias.

3. Actuar con transparencia. Todos los servicios están mediados por contratos, incluso los que Fedepalma presta por fuera del alcance del contrato de administración. Al respecto, nos respalda el concepto del área jurídica de la Contraloría General de la República, según el cual uno es el rol de Fedepalma como administrador y otro su rol como agente gremial capaz de ofrecer a los fondos servicios de interés para el sector.

4. Hacer rendición pública y periódica de cuentas. Anualmente, los fondos presentan sus informes de labores y resultados ante el Congreso Nacional de Palmicultores y ante la Asamblea de Fedepalma, y los documentos quedan a disposición de quienes los requieran. Toda la información está puesta sobre la mesa, y eso genera confianza.

5. Asegurar la participación de las diversas instancias gremiales en la planeación de la inversión de los recursos, lo cual genera un alto control social sobre los gastos y los resultados.

6. Mostrar el costo-beneficio de las inversiones. Son muchos los proyectos que al día de hoy ya han mostrado un rédito; tanto así, que en 2007 los mismos palmeros propusieron y aprobaron el aumento de la tasa de la Cuota de Fomento Palmero de 1,0 a 1,5%, iniciativa que se convirtió en Ley de la República ese mismo año.<sup>1</sup> En este sentido, los productores brindaron el mayor espaldarazo a la gestión de Fedepalma. Los parlamentarios que tramitaron dicha norma comentaban que les parecía insólito que un sector social pidiera tributar más.

---

<sup>1</sup> Ley 1151 de 2007, “por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010”.



## BAJO EL SIGNO DE LA COMPETITIVIDAD

La construcción institucional de la primera mitad de la década de los 90 aseguró la sobrevivencia del sector palmero en el escenario de la apertura económica y arrojó herramientas que nos permitieron enfrentar las nuevas condiciones e impidieron que sucumbiéramos como sector productivo. Esta era la respuesta a una realidad que se nos imponía, no una que deseábamos o acogíamos, y que definitivamente todavía no nos mostraba un norte claro.

Dos circunstancias nos dieron luces sobre el rumbo que debíamos tomar: la intensificación de los viajes internacionales, principalmente a Malasia, y los acuerdos sectoriales de competitividad que impulsó el gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano a partir de 1995.

### Apertura a la palmicultura mundial

En los años 70 y 80 hubo viajes al Lejano Oriente, pero en los 90 los promovimos sistemáticamente: Fedepalma organizó misiones técnicas consecutivas a Malasia y envió representaciones a cuanto evento podía, con lo cual empezó a hacerse evidente la presencia colombiana en las actividades de la palmicultura a nivel mundial. En el fondo, nos movía la angustia de constatar si nuestro producto tenía futuro o si estábamos en el “lugar equivocado”. Fruto de tal búsqueda y de los contactos que generó, encontramos que la palma de aceite se siembra ante todo para los mercados de exportación; así ratificamos nuestra decisión de exportar y constatamos que marchábamos en la dirección en la que iba el resto del mundo.

En segundo lugar, logramos despejar nuestras dudas frente al producto, rezago de la campaña que habían lanzado —a finales

de los años 80– la Asociación Americana de Soyeros y otros actores contra el aceite de palma, por su contenido de ácidos grasos saturados, en la que lo hacían ver prácticamente como un veneno. En respuesta, los malasios habían hecho un gran esfuerzo en investigación y mostraban que los cuestionamientos frente al producto eran resultado de la difamación y no de otra cosa. Con eso ganamos confianza en las bondades de la palma, y apreciamos la versatilidad y usos de sus aceites, alimenticios y no alimenticios.

En tercer lugar, cuando vimos que el escenario de la globalización nos enfrentaba en Colombia con una nueva realidad de precios, empezamos a preguntarnos cuáles eran verdaderamente nuestros costos de producción; y advertimos que eran altísimos frente a los de los otros países productores. Entonces, los viajes se convirtieron en una especie de búsqueda del “santo grial”, esto es, toda una indagación de cómo los malasios y otros productores lograban costos muy competitivos a nivel internacional y de por qué nosotros, que aparentemente hacíamos las cosas bien, de manera similar a los productores líderes, no lo lográbamos. Nos preguntábamos una y otra vez en qué radicaba nuestro problema.



Cuando el presidente César Gaviria inauguró la Embajada de Colombia en Malasia, en Fedepalma sentimos que el Gobierno respondía a una necesidad del gremio, manifestada previamente en reiteradas ocasiones, de tener relaciones más formales con ese país, el principal productor de aceite de palma en el mundo. Roberto Vélez Vallejo, un amigo cercano, muy vinculado al sector cafetero, fue el primer embajador. Le sucedió Arturo Infante Villarreal, reconocido por su trayectoria académica, que lo había llevado –entre otros cargos– a ejercer como Rector de la Universidad de los Andes,

de Bogotá. Arturo permaneció en Malasia alrededor de cinco años, lo cual le permitió conocer bien al país y a sus autoridades, y afianzar el trabajo diplomático con sólidas relaciones personales. Mostró siempre la mejor disposición frente a Fedepalma y al gremio, incluyó la palma de aceite como parte de su agenda, se familiarizó con los temas relacionados con la agroindustria, y su gestión arrojó importantes resultados en beneficio de la palmiticultura colombiana.

## El reto de los costos de producción

La dinámica del mercado interno mostraba que la futura expansión de la producción de aceite de palma y sus derivados en Colombia estaba inexorablemente orientada hacia la exportación y que ello resultaría eventualmente en la formación de los precios domésticos<sup>2</sup> por los precios paridad de exportación, lo cual llevaría a que los productores perdieran la protección “natural” de su mercado local. Sabíamos también que los precios internacionales de los aceites y grasas vegetales y animales registraban una tendencia de largo plazo a la baja.



---

<sup>2</sup> Los precios domésticos tradicionalmente se formaban por los precios paridad de importación.

Era claro que la confluencia de tales dinámicas tendería a bajar los precios domésticos y los precios medios del sector en términos reales. Ello nos planteaba la necesidad de reducir los costos de producción y comercialización en forma acelerada, si deseábamos expandir nuestra producción y competir en el mercado internacional del tercer milenio. Este era el principal reto al cual se enfrentaba el sector.

Fedepalma se volvió reiterativa en señalar la importancia de que los palmicultores tomaran conciencia de sus costos reales de producción y de su situación competitiva frente a los principales productores mundiales. Desde 1996, la Federación adquirió y divulgó estudios internacionales, entre otros, los de Landell Mills Commodities, LMC, dedicados a analizar y comparar los costos de producción de semillas oleaginosas, aceites y grasas, así como sus principales determinantes en los países productores, información que brinda conocimiento de la situación competitiva del sector y de sus deficiencias.



En 1998-1999, Fedepalma y Proexport-Colombia cofinanciaron el estudio “Costos comparativos de producción de aceite palma en Colombia, Malasia e Indonesia”. Encomendado nuevamente a la firma inglesa LMC, dicho trabajo permitió identificar y cuantificar los factores de mayor incidencia para la competitividad y desarrollo de la agroindustria palmera, estructurar los costos promedio de producción del cultivo y elaborar indicadores para orientar las inversiones en nuevos proyectos de siembra; también alimentó las discusiones y decisiones de los palmicultores, al tiempo que motivó a los técnicos de las plantaciones y de las plantas de beneficio a iniciar un trabajo de referenciación regional de costos de producción.



En el esfuerzo por identificar y trabajar el tema de los costos, nos dimos cuenta de que hay factores que son responsabilidad de los productores y otros que dependen del Gobierno. En esa época empezamos a diferenciar las acciones necesarias para asegurar la competitividad de la “cerca para dentro”, diferentes de las que deben asegurar la competitividad de la “cerca para fuera”. Advertimos que donde teníamos las grandes brechas era de la cerca para fuera, y entonces nos apropiamos de un concepto muy común en economía, que es el de “costo-país”.

Para nosotros resultaba claro –y lo manifestamos reiteradamente– que la competitividad del sector palmicultor no solo dependía de los productores sino principalmente de factores del resorte del Estado, como la seguridad rural, la infraestructura y las condiciones de política económica. Empezamos a reflexionar y a elaborar conceptualmente en torno del rol de los particulares y del sector público; y comprendimos que, en la ecuación de la competitividad, el factor costos no era competencia exclusiva de los particulares.

Cuando nos dimos cuenta que nuestro problema no era la palma *per se*, sino un entorno que impedía su pleno florecimiento, y constatamos que estábamos en una de las actividades económicas con más futuro en el mundo, nos abocamos a generar las mejores condiciones posibles para su consolidación.

Estas reflexiones también se vieron enriquecidas por el hecho de que el gobierno del presidente Samper Pizano venía promoviendo los llamados acuerdos sectoriales de competitividad, esfuerzo en el que participamos de manera decidida. En nuestro caso, el proceso se concretó primero en una Declaración de Voluntades (febrero de 1997)



y luego en el Acuerdo Sectorial de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasas, que suscribimos en julio de 1998. Éste no llegó muy lejos en lo relacio-

nado con sus propósitos manifiestos, pero sí mostró la viabilidad de establecer compromisos entre el sector público y el sector privado en torno de programas y acciones que redundaran en el mejoramiento de la productividad y la eficiencia de nuestra cadena productiva. De ahí su trascendencia.

La interlocución y la construcción de consensos entre los diferentes actores de la cadena de oleaginosas, aceites y grasas se vio favorecida por las relaciones cordiales, de amistad y respeto que promovió la ya desaparecida Federación Colombiana de Fabricantes de Grasas y Aceites Comestibles, Fecolgrasas, a través de sus presidentes Carlos Lleras de la Fuente y Camilo Caicedo Giraldo. También debo reconocer el compromiso permanente con el desarrollo integral de la cadena de Miguel Krausz, Gerente General de Grasco S.A. Desde el sector industrial, él ha sido un interlocutor abierto y un verdadero amigo de Fedepalma, del gremio y de su institucionalidad.

## Recuperación de la confianza

La nueva arquitectura institucional y sus mecanismos, la convicción de que estábamos en el rumbo correcto y de que nuestros problemas eran “trabajables”, y el nuevo impulso que el programa económico gubernamental daba a los sectores productivos, nos devolvieron la confianza en nuestras posibilidades hacia adelante. Este es un hecho crucial, porque la confianza, esa plataforma indispensable para el de-



sarrollo de cualquier proyecto humano, fue precisamente lo que más se vulneró como consecuencia de la crisis de los años precedentes (1989-1997); y es la falta de confianza de productores y empresarios lo que mejor explica las bajas tasas de crecimiento de la actividad durante ese periodo.

Armados de esa confianza, empezamos a pensar en mecanismos que facilitarían a los palmicultores la ampliación de sus cultivos y esquemas que les permitieran aumentar su competitividad mediante el aprovechamiento de las economías de escala que pueden lograrse en esta actividad. Y en el ocaso del periodo presidencial de Samper Pizano discutimos la idea de proponer al Gobierno la formulación de un plan indicativo para la palma de aceite, que no solo señalara el rumbo de su desarrollo, sino que hiciera evidente cuáles eran las problemáticas en cabeza de los productores y cuáles las problemáticas en cabeza del Estado.



Al recuperar la confianza en nuestro futuro, el pasado y presente de la actividad palmera cobraron nuevo valor ante nuestros ojos. Tres iniciativas realizadas en la segunda mitad de los años 90 así lo muestran.

La primera consistió en recuperar la memoria histórica del desarrollo del cultivo y la agroindustria de la palma de aceite en nuestro país, proyecto largamente acariciado, que por una razón u otra habíamos pospuesto. Lo emprendimos en 1996 y su realización tardó casi dos años. Estuvo a cargo de Martha Luz Ospina Bozzi y de Doris Ochoa Jaramillo, quienes plasmaron su trabajo en dos volúmenes, bajo el título *La palma africana en Colombia. Apuntes y memorias*. Sobre su impacto, solo cabe un comentario: nada genera más identidad y sentido de pertenencia que la valoración de la propia historia.

En segundo lugar, en 1997, la Junta Directiva dio luz verde a la creación de la Orden del Mérito Palmero –con ocasión del trigésimo quinto aniversario de la fundación de Fedepalma–, para destacar las contribuciones particulares al desarrollo de la agroindustria y del gremio.

Tercero, el Censo Nacional de Palma de Aceite de 1997-1998 fue un evento de gran trascendencia, porque permitió conocer importantes aspectos de la realidad del sector en ese momento: el número de productores, su ubicación, sus características y las de sus predios. La sorpresa para muchos fue constatar la composición heterogénea del sector y la importante presencia que tienen los pequeños productores en las cuatro zonas palmeras del país.



En nuestro medio hay quienes consideran una herejía esperar ayuda oficial al sector empresarial. Ellos olvidan que la competitividad de los sectores empresariales de otros países está dada en gran medida por la intervención estatal. En Asia es elevada; y si uno observa la realidad de Estados Unidos o de Europa, también advierte que la competitividad del empresario que inicia un negocio se sustenta significativamente en la inversión pública y privada de esos países y en el compromiso de sus estados de apostar a determinados sectores productivos.

Cuando la Administración Samper vio la necesidad de volver a tener políticas sectoriales activas, vino el análisis de a qué sectores apostar. No se podía dar marcha atrás a la apertura, pero sí preguntarse en qué actividades tenía Colombia las mayores posibilidades de ser competitivo. Ahí empezó un debate al interior de la SAC: algunos plantearon que debíamos aceptar que el Estado carecía de capacidad para apoyar a todo el mundo y que tendría que escoger. Que cuáles

serían los criterios para hacer tal elección, preguntaron unos; que las ventajas comparativas que tiene Colombia, contestaron otros.

De esa discusión surgió el nuevo énfasis político en lo tropical, y los cultivos perennes comenzaron a posicionarse como alternativas de desarrollo sectorial, sin que llegaran a descartarse otros renglones que también tenían oportunidades, en razón de la variedad de microclimas que hay en Colombia.

## HACIA UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO SECTORIAL

Infundidos de nuevos ánimos y perspectivas, a finales de los años 90 quisimos otear el mañana. Esto supuso una nueva construcción, no tanto de unos instrumentos de acción gremial como de un modelo de desarrollo del sector. Ahí confluyeron varios procesos.

### La perspectiva del futuro

Al iniciar el mandato del presidente Andrés Pastrana Arango (1998-2002), Fedepalma propuso a Jaime Ruiz Llano, Director del Departamento Nacional de Planeación, DNP, que el Gobierno elaborara un plan indicativo para el desarrollo del cultivo de la palma de aceite.

Nos respondieron que la idea era fabulosa, pero que diseñáramos dicho plan nosotros, pues conocíamos el tema.

Aceptamos y nos sentamos a trabajar. Primero, consideramos elaborar este trabajo con alguna firma especializada, pero luego decidimos que sería mejor vincular un consultor que nos ayudara desde dentro de la organización. Contratamos a Álvaro Silva Carreño e iniciamos el trabajo en enero de 1999.



Él había estudiado Ingeniería Agronómica en la Universidad Nacional, y después había cursado sendas maestrías en Economía y Economía Agrícola, el Doctorado en Economía Agrícola y el Posdoctorado en Cadenas Alimenticias, en Michigan State University (Estados Unidos). Tenía un vasto recorrido en el sector agropecuario, como Jefe de la Unidad de Desarrollo Agrícola del Departamento Nacional de Planeación, DNP, Secretario General de la SAC, Gerente General del Idema y consultor de entidades agropecuarias nacionales e internacionales.

Álvaro desempeñó un papel tan decisivo en el proceso que, al terminarlo, en noviembre de 2000, le propusimos que se vinculara a Fedepalma de manera permanente, en calidad de Asesor de la Presidencia Ejecutiva. Más adelante, se convertiría en Director General, Gerente Técnico y Director de Planeación y Desarrollo Sectorial de la Federación, sin perder nunca su condición de académico. En este sentido, contribuyó de manera importante al diseño institucional y a asegurar el intercambio y cooperación permanentes entre los equipos técnicos de Fedepalma y de Cenipalma.



En el desarrollo del trabajo que nos encomendó el DNP, rápidamente nos dimos cuenta de que un plan como el que proponíamos se relacionaba fundamentalmente con políticas, estrategias e instrumentos del resorte del Gobierno que solo el Gobierno estaba en capacidad de proyectar. Por ende, a mediados de 1999, reorientamos el proyecto hacia un ejercicio de prospectiva que nos permitiera visualizar las posibilidades de desarrollo sectorial en un horizonte de veinte años, y que a su vez sirviera como base para proponer el famoso plan indicativo.

Con tal enfoque, nos lanzamos a organizar talleres regionales en las zonas palmeras. Estos recogieron las opiniones e inquietudes de los productores y de otras personas vinculadas a la agroindustria, sobre las posibilidades futuras de la actividad en diferentes escenarios de política pública y de la situación social, y sobre las acciones que debían desarrollarse en cada uno de ellos.<sup>3</sup>

La propuesta que resultó del proceso, elaborada de manera tan participativa, fue fiel reflejo del ánimo dominante en el sector en ese momento. La plasmamos en el documento denominado “Visión y estrategias de la palmicultura colombiana: 2000-2020. Lineamientos para la formulación de un plan indicativo para el desarrollo de la palma de aceite”, mejor conocido como “Visión 2020”.

Difundido a finales del año 2000, el documento condensó las políticas, estrategias y metas que el sector fijó para las siguientes dos décadas. En relación con estas últimas, se proponía multiplicar por siete la producción generada en 1999, esto es, llegar a 3,5 millones de toneladas de aceite de palma en veinte años. Ello suponía

---

<sup>3</sup> Construimos tres escenarios: el primero, en el que la realidad continuaba deteriorándose, y el país rodaba despeñado abajo; el segundo era de mejora sustancial de las condiciones nacionales; y el tercero era uno intermedio, muy normativo.

incrementar los rendimientos promedio, que en 1999 eran de 4,1 toneladas de aceite de palma por hectárea a 5,5 toneladas por hectárea, en 2020, y en ese mismo año contar con un área de producción de 636.000 hectáreas frente a las 122.000 que había en 1999.

En este ejercicio también afinamos la conceptualización acerca de los roles de los empresarios, del gremio y del Estado en la competitividad sectorial; y desde ese entonces Fedepalma viene profundizando en el tema.

## Un nuevo esquema de crecimiento

Para el momento en que iniciamos el ejercicio de prospectiva, hasta los más escépticos ya reconocían que la palma no se iba a acabar: que quizás podían desaparecer algunos palmeros, las plantaciones cambiar de manos o el negocio funcionar distinto (porque enfrenábamos otros mercados y otras circunstancias), pero que teníamos una larga vida por delante.

Los más optimistas, por su parte, consideraban que el final de los años 90 era comparable con los gloriosos 80, porque si bien las bases del negocio habían cambiado, sus empresas estaban adquiriendo otras dimensiones, el volumen de sus operaciones se estaba acrecentando, y definitivamente querían seguir creciendo. Además, reconocían la necesidad de lograr economías de escala para mejorar su competitividad.

Sin embargo, el progresivo deterioro de la situación de orden público en el país vulneraba la confianza de los inversionistas y dificultaba la promoción de nuevas siembras. Y es que, en la medida en que la situación de orden público se había ido agravando, en el curso de los años 90, numerosos palmeros no pudieron regresar a sus plantaciones debido a la amenaza que suponía la presencia masiva de grupos armados ilegales. Algunos estuvieron ocho o diez años sin



visitar sus fincas y se vieron forzados a manejarlas a distancia.

Esta problemática propició numerosas discusiones sobre la posición que debían asumir los propietarios



y el mismo gremio frente a los grupos armados ilegales actuantes en las zonas palmeras. Porque en ese periodo, cuando los productores acudían a los agentes del Estado para solicitar protección o apoyo, con frecuencia se les sugería “hablar con esa gente” (refiriéndose a los actores armados del conflicto), pues las instituciones no estaban en condiciones de apoyarlos. Ello generaba una situación complicada, sobre todo, para los empresarios, quienes debían ponerle el pecho a la situación, con el riesgo de morir o perder su negocio.

La decisión de Fedepalma fue jugar con el Gobierno y con el sistema legal vigente, y no hacerle el juego a los grupos ilegales ni a la desinstitucionalización del país. Ante el conflicto, nuestro papel consistió en asumir la vocería de los palmicultores y llevar su mensaje al alto Gobierno y a las Fuerzas Militares y de Policía, con cuyos representantes nos reuníamos permanentemente, para solicitarles políticas de tipo general, refuerzos en las zonas y protección para las empresas.

Y de cara a la situación de violencia, debíamos buscar la forma de desatar ese nudo que no dejaba echar para delante ni para atrás, y la encontramos en la idea de crecer con lo que teníamos, buscando arreglos entre empresarios, productores pequeños o medianos, y Gobierno, que apuntaran a conformar y consolidar núcleos de producción con capacidad de aprovechar las economías de escala, en las zonas palmeras.

La propuesta –que empezamos a discutir con el Departamento Nacional de Planeación y con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural desde el año 96– consistía en organizar empresas promotoras del cultivo de palma para terceros, que desarrollaran nuevos proyectos con la tecnología requerida y que adjudicaran los cultivos a pequeños y medianos productores asociados bajo una dirección unificada, lo cual debía asegurar el máximo de eficiencia y economía de costos. El Gobierno, por su parte, podría contribuir canalizando paquetes de incentivos hacia tales proyectos.

Los palmicultores que estuvieran considerando la posibilidad de ampliar sus cultivos y que no lo habían hecho en razón de los riesgos y los altos costos que suponen las nuevas siembras de palma de aceite, encontrarían en las empresas promotoras una alternativa de inversión interesante. Bajo el esquema que proponíamos, el aporte de esos productores podría diversificarse, al poner a disposición de las promotoras su capacidad empresarial y su conocimiento técnico de manejo del cultivo.

Vislumbrábamos una dinámica de puerta giratoria, con gran impacto social en las regiones, porque a los proyectos serían vinculados los mejores trabajadores de las empresas, esos que también mostrarán ánimo empresarial. Su desplazamiento hacia nuevos



núcleos productivos, de los que serían dueños, generaría vacantes en sus anteriores lugares de trabajo, que habrían de llenarse con personal nuevo; éste, a su vez, tendría que capacitarse y hacer el curso en las empresas, para proseguir a la formación de nuevos núcleos, si cumplían ciertos requisitos.

De este modo, se realizarían varios objetivos: (1) Crecer generando economías de escala, y por esa vía, mejorar la competitividad. (2) Enfrentar a los violentos con una base social más amplia, con más dolientes de la palma en las regiones. Y (3) construir nuevas empresas y sentido empresarial que contribuyeran al desarrollo económico y social de las zonas palmicultoras.

Esta propuesta fue objeto de reflexión y de no pocas discusiones en el seno de la Junta Directiva de Fedepalma, y en las postrimerías de la administración del Presidente Samper inspiró la formulación de un Programa Nacional de Desarrollo de Núcleos de Producción de Palma de Aceite, que no tardó en ser olvidado, básicamente porque lo veíamos difícil de realizar.

En esas estábamos cuando el presidente Pastrana designó, como Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, al palmero Carlos Murgas Guerrero, quien ha sido también miembro activo de la Federación, integrante de su Junta Directiva, Presidente de la misma (1986-1989), y aliado incondicional de la organización gremial. Es un hombre inteligente, abierto, y un empresario osado y multifacético cuyas relaciones e inteligencia emocional han abierto muchas puertas a Fedepalma. Siempre he pensado en Murgas como una locomotora: quiere empujar las cosas a más velocidad de la que solemos ir, y él mismo, cuando vislumbra una meta, no parece conocer el reposo.

Carlos estuvo casi un año al frente del Ministerio (1998-1999). Entre otras muchas tareas, en ese lapso estimuló la creación de Propalma y montó las Alianzas Productivas para Sembrar la Paz,

que funcionaron en beneficio de diversos sectores agropecuarios y marcaron un hito en el desarrollo del cultivo de la palma de aceite. Pienso que este proyecto se dio en buena parte por su visión; pero también porque él llevaba consigo el bagaje de toda la discusión de casi tres años que habíamos dado al interior del gremio en torno del fortalecimiento de los núcleos productivos.<sup>4</sup>

Las alianzas productivas cumplían la doble función de generar economías de escala y de enfrentar la crisis político-social del país. Ayudaban a ganar competitividad y a mejorar el entorno social en las regiones. De ahí que muchos le apostaran al proyecto.

Fedepalma participó en numerosas reuniones convocadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pero fueron el Ministro Murgas y su equipo quienes hicieron visible la conceptualización de las alianzas y la concretaron como programa de gobierno. Desde la Federación contribuimos a instrumentarlo, gestionando mecanismos de financiamiento e incentivos a la inversión en la palma de aceite. Nuestro esfuerzo se vio premiado con el logro de líneas específicas de créditos adecuadas a las características del cultivo, y con la inclusión de la plantación y mantenimiento de cultivos de tardío rendimiento como actividades objeto del Incentivo a la Capitalización Rural, ICR.



---

<sup>4</sup> Las alianzas productivas estratégicas se han convertido en un elemento distintivo del sector palmero colombiano. Ellas han propiciado más de cien proyectos productivos a los cuales están vinculados más de seis mil pequeños y medianos palmicultores. Una cuarta parte de las siembras realizadas en el país, en la primera década del siglo XXI, ha sido obra de este esquema.

El ICR había sido creado en marzo de 1994 con el objeto de cubrir —a través de Finagro— parte de la amortización del crédito contraído por los productores agropecuarios para financiar sus programas de reconversión tecnológica, casi siempre relacionados con obras de infraestructura. Desde 1995, como parte de las negociaciones para el Acuerdo de Competitividad, veníamos gestionando la aplicación del ICR para siembras de palma de aceite, ya que necesitábamos renovar 20% del área cultivada del país como otro camino para mejorar en competitividad.

En nuestro afán por buscar mecanismos de financiación menos costosos, vimos el ICR como una forma indirecta de bajar las tasas de interés efectivas de los créditos requeridos para realizar la renovación, pues el hecho de que el Gobierno acreditara recursos al pago de unos créditos, en la práctica, equivalía a lograr una tasa efectiva de interés inferior. Al principio, nos tildaron de locos, pero el tema fue calando en la medida en que —en los círculos gubernamentales— se afianzaba la idea de que la siembra de palma de aceite era una inversión a largo plazo a la que valía la pena apostarle.

De cualquier forma, el ICR resultó ser un instrumento esencial del desarrollo de las alianzas productivas de la palma de aceite, y a partir de 1999, una porción significativa de los recursos totales presupuestados para este incentivo beneficiaron los cultivos de tardío rendimiento, principalmente el nuestro. En un primer momento, el Incentivo sólo benefició a productores pequeños, pero Fedepalma persuadió al Gobierno sobre la importancia de incluir también a los medianos y grandes, especialmente cuando promovieran o formaran parte de dichas alianzas.<sup>5</sup>

El otro factor que contribuyó al rápido desarrollo del esquema de las alianzas fue su incorporación a los programas guber-

---

<sup>5</sup> Ver resoluciones 320 del 9 de julio de 1999 y 03 del 2 de marzo de 2000 expedidas por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.



namentales de sustitución de cultivos ilícitos y rehabilitación de las zonas afectadas por el conflicto interno, mediante el Fondo de Inversiones para la Paz, FIP, y el Plan Colombia. Esto trajo nuevas preocupaciones, porque muchas de las nuevas siembras estuvieron más orientadas por criterios políticos que técnicos, y algunas no contaron con las condiciones agroecológicas, técnicas y económicas adecuadas.

De otra parte, me parece que el Gobierno tuvo una equivocación con las alianzas, pues consideró que el esquema podía tener una dinámica ilimitada, pero no motivó al mismo tiempo procesos de desarrollo empresarial. Los incentivos fueron para las alianzas, no para fortalecer la capacidad del empresario de asumir retos de tal magnitud. Así, un núcleo palmero de cinco mil hectáreas podía motivarse a apadrinar mil o dos mil hectáreas de pequeños cultivos, pero no –como se esperaba– diez mil.

En efecto, se constituyeron más de cien alianzas, pero en los últimos años no se han visto tantos emprendimientos en esa dirección, entre otras (1) porque cambiaron las reglas de juego, y este tipo de proyectos fue menos atractivo; (2) porque la vocación de los palmeros no es convertirse en promotores de alianzas; y (3) quienes le apostaron a ese esquema sienten que su compromiso es sacar adelante lo que ya tienen, antes de involucrarse en nuevos proyectos.



## Visión prospectiva y planeación estratégica

En 2000, Jaime Ruíz se fue para el Banco Mundial. Nos quedamos con la idea del plan indicativo, pero sin quién la apadrinara; y en el tiempo restante de la administración Pastrana el ejercicio de prospectiva que habíamos adelantado apenas ayudó a reafirmar la credibilidad de algunos acerca del futuro de la palma, pero nada más.

La idea de impulsar un plan indicativo venía de la claridad que habíamos ganado en el gremio de que aun cuando el Gobierno no sea el responsable de montar el negocio, sí tiene un rol decisivo en definir las reglas con las que funciona y en gestar las condiciones en las que opera. Por eso, a finales de 2001, al iniciar las campañas para el periodo presidencial 2002-2006, entregamos a los candidatos en contienda el documento “Lineamientos de política pública para el desarrollo de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia, 2002-2006”, e insistimos ante cada uno en la necesidad de que el Gobierno nacional trazara un plan de desarrollo de la palma en Colombia.

No nos desanimó nuestro “fracaso” en lograr que el gobierno de Pastrana trazara una ruta para el desarrollo de la palmicultura, porque el ejercicio realizado para motivarlo había resultado valiosísimo: en primer lugar, nos permitió vislumbrar un nuevo horizonte, de manera clara, documentada, sistemática; segundo, dotó a la comunidad palmera de elementos de análisis que alimentaron la discusión y la acción colectiva; tercero, mostró que había llegado la hora de pasar a un nuevo nivel como organización gremial.

En relación con esto último, debo anotar que en la construcción de una visión de mediano y largo plazo es inevitable pensar en el factor organizacional, porque dicho proceso nos expone ante terceros que vienen, nos miran y dictaminan, quienes ayudan a poner en palabras esa sensación de que las exigencias nos están rebasando, y muestran a la Junta Directiva que las demandas de los

palmicultores hacia la Federación son mayores y que ello exige adecuaciones institucionales.

En 2000 iniciamos un proceso de direccionamiento estratégico corporativo que lideró Carlos Pizano Mallarino y apuntó a ejecutar las adecuaciones institucionales requeridas para poder dar cumplimiento a la visión sectorial. Lo realizamos en cuatro fases:

1. La primera, en 2001, la dedicamos al “Planteamiento estratégico gremial”, a formular la visión de la palmicultura colombiana y la visión corporativa de Fedepalma, así como la misión, los valores institucionales, la oferta de valor, las capacidades distintivas y los activos estratégicos de la Federación. Así reza la visión de la palmicultura colombiana al año 2020:

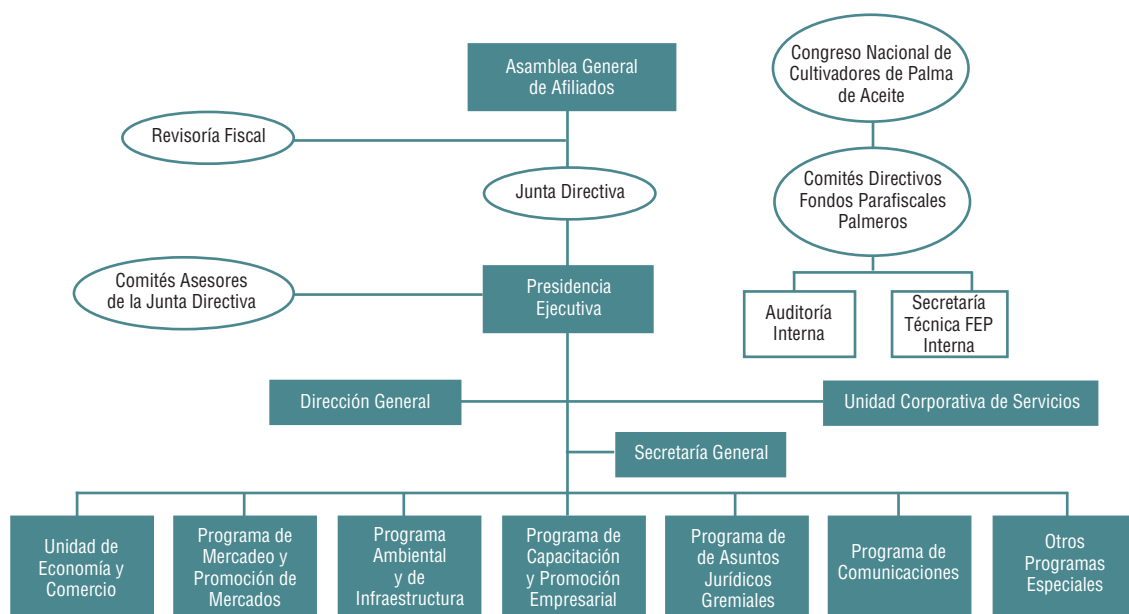
“La actividad palmera se ha desarrollado en un entorno socio-económico de paz y progreso. La producción de aceite de palma es rentable, competitiva, a gran escala y orientada a atender sus mercados objetivo, tanto en Colombia como en el exterior. Cuenta con un portafolio de productos amplio y diferenciado con alta generación de valor. Colombia participa con el 9% de la oferta mundial de aceite de palma.

“La agroindustria de la palma de aceite ha fortalecido sus valores fundamentales de respeto a la ley, defensa de la democracia, sensibilidad social, excelencia de su gente, ánimo competitivo, avance tecnológico, calidad de sus procesos y productos, enfoque internacional de largo plazo y desarrollo sostenible.

“El sector palmero lo sienten como suyo los colombianos, por su significativa participación en la generación de empleo, su estrecha vinculación con el desarrollo de las comunidades y su aporte al bienestar y a la convivencia.”

2. En la segunda fase (2002) planteamos unas políticas gremiales acordes con los requerimientos de la Visión 2020.
3. La tercera fase (2003) fue de adecuación de las estructuras institucionales. En este proceso, hay que resaltar dos hechos: el primero, la reestructuración de Fedepalma mediante la diferenciación de las unidades y programas de gestión temática responsables de desarrollar la misión (que generaban por tanto su oferta de valor) y las áreas de soporte institucional; el segundo, la alianza interinstitucional con Cenipalma mediante la cual creamos –en febrero de 2004– la que hoy es Unidad de Servicios Compartidos, para no duplicar procesos, asegurar la eficiencia administrativa de ambas entidades y brindarles mejores servicios de apoyo.
4. La cuarta fase, referida a la vigilancia, cierre de brechas y auditoría de alta gerencia, se ejecutó durante todo el tiempo que duró el proceso.

### Estructura organizativa de Fedepalma (2003)\*



\* Ver actual estructura organizativa de Fedepalma en la p. 261



El trabajo de prospectiva realizado entre 1998 y 2000 no fue el primer ejercicio de planeación estratégica del gremio, aunque sí el más completo.

En 1993 habíamos hecho el primero, en Anapoima, y lo bautizamos Taller de Planeación Estratégica del Sector Palmero. En él participamos los directivos de la Federación, motivados por la necesidad de avanzar en el tema técnico y en la comercialización, y definimos cinco metas de desarrollo sectorial: (1) Lograr la competitividad internacional. (2) Ampliar y defender el mercado de nuestros productos. (3) Estabilizar los precios al productor. (4) Fortalecer al gremio. (5) Cambiar la posición del Gobierno (eran los tiempos de la administración Gaviria).

En septiembre de 1995 realizamos un segundo Taller de Planeación Estratégica Sectorial, en Paipa, con todos los miembros de las juntas directivas de las entidades gremiales y los principales funcionarios de cada una. Ahí formulamos un nuevo plan, que recogía buena parte del anterior y lo ampliaba. Éste mostró el crecimiento temático de la organización, debido en gran parte a los recursos que aportaba el Fondo de Fomento Palmero, que permitían proyectarnos en diferentes ámbitos, a saber: (1) La atención a la seguridad en las zonas palmeras. (2) El mejoramiento de la competitividad. (3) El fomento de alianzas estratégicas en la cadena fruto-aceite crudo-producto terminado (cultivador-extractor-transformador industrial). (5) El fortalecimiento de la comercialización mediante el establecimiento de un fondo de exportaciones, el desarrollo de una infraestructura de tanques de acopio para la exportación en los lugares y puertos de despacho, la adopción de normas de calidad para la comercialización y el pago, el fomento de contratos futuros y el desarrollo de nuevos mercados para los productos de la palma de aceite.

(6) El fortalecimiento de Cenipalma y la definición de un plan de investigaciones a diez años. (7) El posicionamiento de la palma de aceite como propósito nacional. Este último punto se plasmó luego en la Visión 2020, en términos de lograr que la palma de aceite llegara a ser un factor de identidad y orgullo nacional.



El ejercicio de prospectiva con el que inauguramos el nuevo milenio nos mostró las limitaciones y oportunidades que teníamos, de cara al desarrollo al cual aspirábamos, y dio paso al proceso de direccionamiento estratégico corporativo, que nos brindó herramientas para realizar nuestros objetivos y metas. Al mismo tiempo, las previsiones acerca del crecimiento del mercado mundial de aceites y grasas, así como la abundante disponibilidad de recursos físicos<sup>6</sup> y humanos de nuestro país, nos reafirmaban en la convicción de que estábamos en el negocio correcto.

Sin embargo, la inseguridad y la violencia reinantes en el país en los años de tránsito al nuevo milenio, sumadas a la realidad de nuestros altos costos de producción (en comparación con los de los líderes mundiales de los aceites y grasas, Malasia, Indonesia,



---

<sup>6</sup> Un trabajo adelantado por Cenipalma y Corpoica, en 1999, estimó que el potencial del área que se puede dedicar a la producción de palma de aceite en Colombia, sin restricciones técnicas, es de 3,5 millones de hectáreas, potencial que asciende a 9,6 millones al incluir zonas con restricciones moderadas. Vale la pena mencionar que el estudio excluyó taxativamente al Chocó, la Amazonia y algunas zonas de la Orinoquía, en razón de la abundancia de bosques tropicales húmedos primarios y la riqueza en biodiversidad existente en tales regiones.

Estados Unidos y Brasil) jugaban en contra nuestra y exigían que redobláramos los esfuerzos para ser más productivos y para asegurar un crecimiento ordenado, en vista del interés de algunos de los grupos palmeros más importantes de crecer en área sembrada y en capacidad de procesamiento.

A finales de los años 90, dos iniciativas cruciales surgieron del gremio palmero: primero, el Programa Nacional de Desarrollo de Núcleos de Producción de Palma de Aceite; segundo, la invitación al Gobierno para que formulara un “Plan indicativo para el Desarrollo del Cultivo de la Palma de Aceite”. Cada una se convirtió en un hito del desarrollo del sector y de su organización gremial: la primera abrió paso a un modelo de crecimiento e inclusión social por la vía de las alianzas productivas; la segunda dio lugar al ejercicio de prospectiva gremial que culminó en la Visión 2020.

## EL GRAN DEBATE

El documento que presentaba la Visión 2020 tuvo, al principio, mucha aceptación; pero en la medida en que se asimilaban sus contenidos, se fue encendiendo un intenso debate al interior del gremio. Algunos vaticinaron que si volvíamos a crecer considerablemente, los precios bajarían, y que si no lográbamos reducir los costos, tendríamos un colapso.

De hecho, desde 1998 hasta mediados de 2001 hubo precios malos para los aceites y grasas, y esto pudo contribuir a menguar la confianza de que seríamos capaces de bajar los costos de producción gradualmente; y más allá del mismo sector, el ánimo colectivo de los colombianos, al finalizar los años 90, estaba marcado por la

desazón, y con frecuencia, por la desesperanza.

Esa época será recordada en el país por el signo de la crisis: mientras que la violencia armada crecía y estrechaba su cerco sobre la sociedad civil, la recesión económica tocaba fondo en 1999, con un decrecimiento real del PIB de 4,5% y un nivel de desempleo que afectó a una quinta parte de la población laboralmente activa;



y como si todo eso fuera poco, en enero del mismo año, un terremoto de gran magnitud sacudió el corazón cafetero de Colombia, con consecuencias devastadoras. Por supuesto, el sector productivo sintió todo el peso de la crisis, debido a la contracción de la demanda interna, que registró niveles sin precedentes.

Entonces, no les faltaban razones a quienes sentían preocupación sobre el futuro del negocio y consideraban prudente mantener un crecimiento del cultivo apenas consecuente con el crecimiento del consumo de aceites y grasas del país. Algunos manifestaron con claridad que no apoyaban el crecimiento, porque las nuevas siembras supondrían una mayor proporción de exportaciones y presionarían el precio interno a la baja, con la consiguiente reducción del ingreso promedio del sector.

Al mismo tiempo, otros consideraron que debían crecer como estrategia para mejorar su competitividad, entre ellos, varias empresas palmeras con asiento en la Junta Directiva de Fedepalma; y lo hicieron, jalonando con ello una nueva dinámica de siembras en el país.



Estos enfoques diversos pusieron a los actores en orillas opuestas. Dentro de la misma Junta Directiva de Fedepalma se dieron discusiones frecuentes y acaloradas; y la polémica siempre tenía que ver con el quehacer de la Federación: si ésta debía promover o no el crecimiento del cultivo...

Mientras otros sectores productivos andaban sin brújula, los palmeros contaban con una organización, con unos instrumentos de comercialización y estabilización, con una convicción de estar en el negocio correcto y con una perspectiva hacia la cual avanzar. Y esa fortaleza gremial quizás daba lugar a que se pensara erróneamente que la Federación tenía el poder de multiplicar o restringir las siembras. Lo cierto es que la organización gremial nunca ha estado para promover o frenar la acción de los empresarios individuales, para decirles que siembren o dejen de hacerlo. Nosotros brindamos información y mostramos caminos: unos optan por transitarlos y otros no.

En este sentido, en la Junta Directiva llegamos al acuerdo de que la decisión de sembrar es exclusivamente de los particulares, no del gremio, por los riesgos que ella conlleva; y concluimos que la disyuntiva entre crecimiento y competitividad carecía de fundamento, porque crecer sin mejorar la competitividad del sector era descabellado; y pretender que no se creciera, sino que se trabajara exclusivamente en ganar competitividad, suponía desconocer nuestra propia realidad, por no hablar del derecho a la libre empresa. Por eso, asumimos ambos frentes –crecimiento y competitividad– como realidades que el gremio y los productores debemos siempre manejar.

Fedepalma trabaja en favor de la competitividad sectorial y del desarrollo de las condiciones de mercado que favorezcan la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio palmero.

Las discusiones de esa época tuvieron innumerables puntos ciegos, pero de tanto machacar sobre el tema, fuimos dilucidando las claves del desarrollo sectorial y afinamos nuestra percepción acerca del rol que en él deben jugar sus diferentes actores (empresarios, gremio y Gobierno). Hablamos de impulsar una estrategia integral que abarcara acciones colectivas, acciones públicas y acciones privadas, y que se sustentara en la cooperación entre los diferentes actores.

La estrategia integral, como la explicábamos entonces, incluía (1) la política estatal, de cumplimiento de las funciones del Estado y de apoyo a las actividades productivas; (2) la denominada estrategia básica o acción colectiva de los palmicultores organizados; y (3) la estrategia empresarial, de las unidades productivas, de búsqueda de crecimiento, modernización, capacitación de su recurso humano y costos de producción cada vez más bajos.

El tema, aparentemente conceptual, tuvo profundas implicaciones en las políticas gremiales y de manera particular en lo referido al rol que debía cumplir Fedepalma respecto del desarrollo de la agroindustria.

Esta era una discusión que venía desde muy atrás. En la primera etapa, la Federación había sido una figura que amparaba a unos pocos empresarios para impulsar ciertas gestiones. En ese entonces, interactuaban dos actores –Gobierno y productores–, y era claro el papel de cada uno; pero en la medida en que el sector fue evolucionando y se fue transformando, empezó a surgir cada vez con más fuerza el interrogante sobre el tipo de acciones o funciones que correspondían al gremio, a Fedepalma.

Y frente a este dilema se plantearon siempre posiciones diversas: en un extremo se situaban quienes proponían que Fedepalma interviniera en el ámbito de los particulares o del mismo Gobierno; en el otro, quienes consideraban que debía hacer tan poquito, que a duras penas se sintiera su protagonismo.

De ahí la importancia de la conceptualización que logramos a partir de los ejercicios de prospectiva 2020, y más adelante, los de planeación estratégica, que nos permitieron encontrar nuestro propio espacio, un justo medio que no es el ámbito de los particulares ni tampoco el del Gobierno.<sup>7</sup>



La discusión sobre la competitividad de las regiones fue otro de los aportes del ejercicio de prospectiva. Planteamos que había zonas con mejores posibilidades que otras: las zonas costeras y el Magdalena Medio eran promisorias para la exportación, pero no los Llanos Orientales, cuya localización y limitaciones logísticas desencantaron a muchos, en ese momento. Por ello, los productores dieron prelación a las zonas costeras para el desarrollo de los nuevos cultivos. Estas reflexiones generaron visiones distintas, desde las regiones, sobre el desempeño futuro de la palmicultura.

## CRECIMIENTO DE LOS NÚCLEOS PALMEROS

Antes, las políticas gubernamentales permitían que se produjera a cualquier costo. En el nuevo escenario, el mercado lo castigaba a uno, pues no estaba dispuesto a pagar cualquier costo.

---

<sup>7</sup> Hoy decimos que el desarrollo para la productividad y la competitividad ocurre en tres niveles: el Macro, referido a las políticas y estrategias, donde el Estado tiene el mayor grado de responsabilidad; el Meso, referido a los *clusters*, las cadenas y los sectores, donde el gremio tiene el mayor grado de responsabilidad; y el Micro, referido a las organizaciones productivas, donde las empresas y los palmicultores individuales tienen la mayor responsabilidad.

Entre los grupos empresariales ganó importancia el tema de las economías de escala.

Tras el ejercicio de prospectiva –el cual mostró que, si bajábamos los costos, el negocio se nos crecería– muchos dijeron: “¿Por qué no hacerlo? ¡Tenemos que jugar!” Ello suponía el desarrollo de unidades productivas de tamaños competitivos, de proyectos de gran escala. Algunas empresas líderes entendieron que crecer no implica necesariamente sembrar más hectáreas, y optaron por hacerse fuertes mediante la integración, la fusión o la asociación.

En los veinte años que he estado al frente de la Federación, el número de plantas extractoras prácticamente ha sido el mismo: alrededor de medio centenar; han desaparecido unas y han nacido otras, sin que el número total haya variado significativamente; y en los mismos veinte años, el área cultivada con palma de aceite pasó de 100 a 350 mil hectáreas. Esto quiere decir que mientras el área palmera se multiplicó casi por cuatro, el número de plantas se mantuvo más o menos igual; es decir, aumentamos el tamaño promedio de los núcleos productivos.

Se han dado casos dignos de celebrar: la decisión de Sucesores de José Jesús Restrepo (Palmas de Casanare) y Palmar del



Oriente de cerrar sus respectivas plantas extractoras, fusionarse y montar una sola. Esto, a pesar de formar parte de dos grupos empresariales fuertes, integrados, que competían entre sí. En 2001 formaron la Extractora Sur del Casanare S.A., cuyo tamaño duplica a sus predecesoras y cuya experiencia da fe de las economías de escala que genera su operación.

En el Llano hubo otra consolidación: Aceites Manuelita S.A., dueña de una planta extractora moderna y de gran capacidad, compró la operación del Palmar de Manavire, su vecino, que también tenía planta extractora propia. Con ello, amplió considerablemente su capacidad instalada. Hasta ahora, la planta adquirida ha cumplido la función de apoyar la planta principal durante los picos de producción, lo cual permite un manejo más eficiente de los procesos y consolida la operación de Manuelita a gran escala.

En la costa, alrededor de Palmares de Andalucía (Palma-ceite), también se formó una nueva sociedad denominada Aceites S.A., en la que entró una cantidad de proveedores de fruto. De esa manera, una planta muy pequeña se multiplicó varias veces, y hoy es de las más grandes del país, con un desempeño económico muy fa-

vorable. Además, generó una intensa dinámica empresarial entre agricultores pequeños, que al integrarse se convirtieron en un grupo sólido e importante.

En realidad, no son pocos los casos en los que empresas con plantas extractoras han convocado a un vecino cuya área cultivada comienza a ser significativa y que está



considerando la posibilidad de montar una planta propia, y le han dicho: “Venga para acá: unámonos, no se ponga a invertir en un negocio pequeño: más bien hagamos un negocio grande juntos.”

No creo equivocarme al afirmar que esta dinámica asociativa ha florecido en el semillero de la institucionalidad y de la organización gremial. ¿Qué fue, si no, un C.I. Acepalma, empresa en la que se montaron, en 1991, ciento y pico de productores, para crear una sociedad que todavía permanece, que ha sido exitosa y ha dado magníficos dividendos al sector? Este es el tipo de experiencias que ha ido desarrollando cierta convicción entre los palmicultores de que es necesario asociarse para emprender proyectos de envergadura.

La atención que pusimos sobre las economías de escala no solo fue permeando la actividad agrícola, con el tamaño de los cultivos, sino también la actividad extractiva, con la capacidad de procesamiento, e incluso a los grupos industriales. Alianza Team surgió en 1999 como parte de esa dinámica, mediante la unión de seis empresas de la cadena de valor de los aceites y grasas comestibles. Por eso, cuando los palmeros se quejaban de que los industriales se habían organizado para darnos garrote, yo planteaba que el problema no eran ellos, sino nosotros; que nuestra ganancia no estaba en que ellos se debilitaran sino en asociarnos y fortalecernos nosotros.

## LA PIEZA FALTANTE DEL “LEGO” INSTITUCIONAL

En el cambio del siglo, por encima de las divergencias entre las visiones del desarrollo palmicultor, había temas que de alguna manera estaban puestos sobre la mesa y que no admitían mayor discusión:

1. La tasa de crecimiento de la palma, durante la década de los 90, había bajado respecto de la década anterior, y sabíamos que de

mantenerse la misma dinámica, el sector iba a envejecer más pronto que tarde. Por consiguiente, se requería una iniciativa gremial orientada a renovar y promover nuevos cultivos.

2. Frente a las políticas del Gobierno, que estimulaban el crecimiento del cultivo, incluso de manera un tanto desordenada, algunos estaban dispuestos a tomar la apuesta y otros no. Sin embargo, el reto era alto: manejar núcleos de cinco, diez o veinte mil hectáreas; esto podía quedarle grande a los palmeros individuales, pero no a inversionistas nacionales y extranjeros que empezaban a mostrar interés por la actividad palmera.

3. Malasia estaba explorando posibilidades para invertir en el desarrollo de siembras de palma de aceite en otros países, porque prácticamente ya había copado las tierras aptas para el cultivo en su propio territorio. En 1997, vino a la XII Conferencia Internacional de Palma de Aceite una delegación presidida por el Ministro de Industrias Primarias, doctor Lim Keng Yaik –funcionario de gran importancia en el gobierno del Primer Ministro Mahatir–, quien sentenció: “No sembrar palma de aceite en Colombia sería un pecado mortal.” Entonces, nos preguntábamos: ¿Quién se hará responsable del acompañamiento a este tipo de inversionistas?

4. Fedepalma debía procurar un crecimiento organizado del cultivo y el desarrollo de los nuevos proyectos, en condiciones técnicas y económicas de competitividad. Si no lo asumíamos, corríamos el riesgo de que el tema nos desbordara.

En 1999 impulsamos reuniones y eventos con las entidades y funcionarios que lideraban desde el Gobierno nacional la promoción de cultivos de palma y mantuvimos un seguimiento constante sobre los nuevos proyectos en las regiones; también asesoramos a sus promotores; pero no estábamos en capacidad de sostener tal esfuerzo, y pensamos en la necesidad de organizar un programa destinado a asesorar los nuevos proyectos por medio de una unidad liderada por el gremio.



Esa idea se modificó cuando Coinvertir, corporación mixta creada para atraer inversión extranjera, y Proexport-Colombia mostraron interés en unir esfuerzos con nosotros para organizar y cofinanciar una entidad responsable de identificar e impulsar proyectos de inversión en palma de aceite, a gran escala, a los cuales pudieran vincularse inversionistas nacionales y extranjeros. Inicialmente, pensamos que las tres instituciones podíamos sacar adelante dicha promotora, pero después vimos la importancia de hacerlo con el concurso de empresarios palmeros interesados en nuevas oportunidades de negocios.

Así fue como constituimos la Promotora de Proyectos Agroindustriales de Palma de Aceite, Propalma S.A., en septiembre de 2000, con la participación de las tres entidades mencionadas y de 43 empresas y personas vinculadas a la agroindustria. Esta fue la segunda experiencia asociativa del gremio con ánimo comercial.

Por casi un año ejercí como Gerente *ad honorem*, quizás más tiempo del debido, porque estos proyectos demandan dedicación exclusiva y tiempo completo, para que avancen con la rapidez que se necesita. Después desempeñaron el cargo, sucesivamente, Germán Jaramillo Arellano (también *ad honorem*), Jairo Cendales Vargas y Luis Fernando Jaramillo Arias.

Propalma resultó de la voluntad de emprender proyectos a gran escala. La dinámica de siembras de los años 90 fue baja, debido a la inseguridad que sentían los productores acerca de su futuro. Solo cuando el sector logró reencauzarse, con un modelo de desarrollo que mostraba perspectiva de futuro, las siembras volvieron a tomar aire. Esto sucedió a partir de 2001-2002.

En retrospectiva, me doy cuenta de que el capital establecido para comenzar resultaba insuficiente para que Propalma pudiera cumplir su misión. Con ello, perdimos una buena oportunidad, porque en estos proyectos se puede tener fuerza para pedalear una primera convocatoria de capital, pero la siguiente es más difícil. Quizás pensamos que íbamos a salir adelante rápidamente, y no fue así.

Desde el primer momento, enfrentamos dos cuellos de botella: la incertidumbre sobre la forma de vinculación de tierras y el financiamiento de los proyectos. Y como era tan complicado conseguir financiamiento con el sistema financiero, a costos competitivos, para proyectos grandes, surgió la idea de que exploráramos por cuenta propia en el mercado de capitales.

Nos concentramos en desarrollar el mecanismo de “titularización”.<sup>8</sup> El beneficio era innegable, porque se trataba de una fuente de recursos originada en la misma actividad palmera y no dependiente de las políticas o la disposición de los intermediarios financieros, quienes privilegian las actividades productivas de corto plazo. Además, estaba planteado como un mecanismo de financiación menos costoso que los existentes.

---

<sup>8</sup> La titularización es un esquema mediante el cual se emiten unos papeles valor sobre activos o flujos de ingresos de activos o de una actividad (en este caso, de empresas palmicultoras), para que los adquieran inversionistas a cambio de un retorno financiero que reciben los dueños de tales activos. La idea consistía en que los palmeros emplearan los recursos así obtenidos para la ampliación de cultivos, pero no era obligatorio. Entonces, la titularización es un mecanismo de financiamiento un poco más sofisticado que el bono, porque los activos se ponen en cabeza de una fiducia que responde por ellos; y los papeles que se emiten con ese respaldo se llevan al mercado de valores. Empezamos a trabajar en este proyecto con la Bolsa Nacional Agropecuaria, en 1998, pero no lo llevamos a feliz término, quizás porque todavía carecíamos de la madurez para hacerlo, o quizás porque la Bolsa andaba comprometida y enredada con la titularización ganadera. Pero ese intento fue el semillero del proyecto que iniciamos tras la constitución de Propalma, que debía ocuparse, entre otros, del tema del financiamiento de los proyectos de la palmicultura. En ese momento, volvimos a convocar a la Bolsa para trabajarlo conjuntamente, pero sus condiciones hicieron inviable el acuerdo con ella.

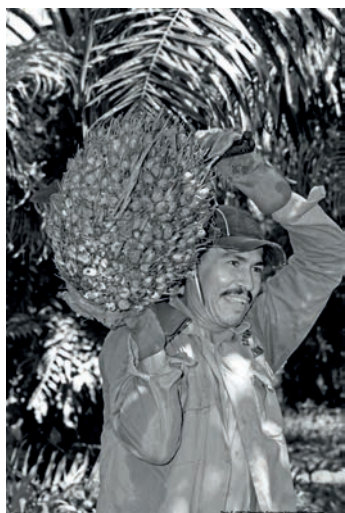
Aun cuando resultó más complejo de lo que habíamos imaginado, con la asesoría de unas bancas de inversión, armamos un proyecto, y en 2005 logramos la aprobación de la emisión de Títulos de Contenido Crediticio para la Inversión Palmera, por 50 mil millones de pesos. Debo reconocer que en el proceso, con la angustia de que si no salíamos adelante se nos acababa Propalma, hubo temas que no nos quedaron bien armados.

Por ejemplo, desde el punto de vista de Fedepalma, la sociedad que dio vida a la Promotora resultaba conveniente, pues la entidad era lo suficientemente cercana a la Federación pero estaba fuera de ella. Sin embargo, esa cercanía produjo dificultades, pues algunos asociados sintieron que Propalma estaba desarrollando demasiados servicios gremiales y que operaba por tanto en contra de su espíritu como sociedad privada por acciones.



La verdad sea dicha, Propalma se sustentó en una alianza entre actores de naturaleza distinta, y la experiencia fue mostrando que esa asociación entre gremio, entidades gubernamentales y particulares no daba suficiente espacio para motivar a estos últimos a emprender el protagonismo que se esperaba de ellos y que resultaba indispensable para el desarrollo de proyectos.

Debemos recordar que en el momento en que nació Propalma no eran numerosos los actores individuales interesados por nuevos emprendimientos, ni existían condiciones favorables para el financiamiento de tales proyectos. De ahí la necesidad de tener una iniciativa que se orientara hacia la promoción. Pero el desarrollo de



la entidad coincidió con dos hechos que la hicieron perder gradualmente importancia relativa: (1) La oferta de mejores condiciones de financiamiento para el sector agropecuario, en particular, para el sector palmero colombiano, en los últimos años, impidió que muchos apreciaran el valor agregado que representaban las iniciativas de Propalma; y (2) otras empresas del sector asumieron ellas mismas

el papel de promotoras, en distintos frentes y con gran dinamismo.

A pesar de lo anterior, yo diría que en la perspectiva de generar proyectos “aguas abajo” y de asociar a los productores, Propalma no deja de tener vigencia, aun cuando la sociedad que le dio vida recogió velas en 2009.

Debemos seguir explorando las posibilidades de asociación en torno de proyectos de valor agregado que la mayoría de palmeros no pueda realizar individualmente, y por ello se justifica la existencia de una instancia gremial que visibilice este tipo de oportunidades. Lo que necesitamos encontrar es la manera de estructurarla.



Los permanentes requerimientos de información de inversionistas interesados en incursionar en el cultivo y procesamiento de la palma de aceite motivaron a Fedepalma a contratar la elaboración de una guía sobre los aspectos técnicos y económicos más relevantes del cultivo, con base en un texto elaborado en los años 80. El trabajo

lo realizó Fernando Bernal Niño con la estrecha colaboración de los equipos de Fedepalma y Cenipalma. Fue difundido en 2000, con el título *El cultivo de la palma de aceite y su beneficio. Guía para el nuevo palmicultor*, y se ha convertido en referencia obligada de consulta para quienes llegan al sector o están interesados en conocer sus actividades.

## EXPLORANDO EL NUEVO MODELO

Hasta este punto, he referido las circunstancias en las que –al final de los años 90– el sector recuperó la confianza en su propio destino, vislumbró sus posibilidades de desarrollo en el mediano y el largo plazo, y decidió apostarle al futuro. Como gremio, nos lanzamos entonces a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo sectorial, uno que fuera competitivo, y advertimos que solo podría serlo si lográbamos implementar una estrategia integral que abarcara acciones gremiales, acciones públicas y acciones privadas, y que se sustentara en la cooperación entre Fedepalma, el Gobierno y los productores individuales.

En el propósito de mejorar la competitividad, fuimos afinando los criterios de lo que debíamos hacer. Centramos nuestra atención en la búsqueda de economías de escala, tanto para las actividades agrícolas como para las extractivas, e incluso para las industriales. Con tal enfoque conformamos alianzas productivas estratégicas, iniciamos procesos de asociación e integración y constituimos una entidad responsable de identificar e impulsar proyectos de inversión en palma de aceite.

También reconocimos que debíamos asegurar lo que ya teníamos y que no debíamos crecer de cualquier manera: que la investigación y transferencia de tecnología constituía nuestra principal

estrategia para mejorar rendimientos y reducir costos, que necesitábamos incorporar la variable ambiental en los presupuestos del negocio, y que la capacitación de la mano de obra era camino indispensable para mejorar su productividad y eficiencia. Y en esta exploración del nuevo modelo, encontramos nuevos ámbitos de acción gremial.

## Desarrollo científico y tecnológico

En la historia de Cenipalma debemos registrar una etapa inicial, formativa, entre 1990 y 1994, en la cual su operación fue financiada por los palmicultores afiliados a Fedepalma y enfrentó inmensas limitaciones en todo, menos en la voluntad del equipo de sacar adelante los programas de investigación y transferencia tecnológica que el sector requería. Estos eran sufragados por algunos productores para el beneficio de todos, lo cual resultaba a todas luces insostenible.

La Cuota parafiscal de Fomento Palmero, establecida en 1994, que deben aportar desde entonces todos los palmicultores colombianos, representó para Cenipalma —que ya contaba con un reconocimiento importante de la comunidad científica— la posibilidad de consolidarse como ente investigativo de primer nivel y convertirse en el principal factor de cambio tecnológico del sector, tanto en el cultivo como en el beneficio del fruto. Ello se manifestó como aumento del rendimiento de la producción del aceite de palma en Colombia, de 3,4 toneladas/hectárea, en 1990, a 4,2 toneladas/hectárea, en 2001. A la vez, el proceso de desarrollo y consolidación del Centro (que se intensificó entre los años 1996 y 2004) fue favorecido por una visión de largo plazo, una infraestructura para la investigación y una diversificación de sus ingresos.

En 1996, Cenipalma formuló su Plan Estratégico 1997-2006, con el apoyo de Colciencias y con la participación de los palmicultores de las cuatro zonas productoras, ejercicio que ordenó

esfuerzos y trazó directrices para diversificar sus actividades. En adelante, sus programas habrían de focalizarse principalmente en cuatro ámbitos: (1) El mantenimiento del cultivo frente a las amenazas de plagas y enfermedades. (2) El aumento de la productividad de la agroindustria (manejo integrado de suelos, manejo integrado de aguas, producción de variedades, fisiología de la palma y plantas de beneficio). (3) La validación y transferencia de tecnología. (4) Los usos del aceite de palma.

Con ello, se contribuyó de manera eficaz al manejo de los problemas técnicos que enfrentan los palmicultores y a incrementar los rendimientos de su producción por hectárea. En cuanto a los usos, se estableció el Programa de Salud y Nutrición Humana, para brindar información veraz y confiable sobre los efectos del consumo de grasas en las personas y aportar respuestas a los problemas de nutrición y alimentación tan frecuentes en nuestro medio.

En enero de 1998, el Centro inauguró su Laboratorio de Análisis Foliar y de Suelos, LAFS, bajo el liderazgo de Fernando Munévar Martínez. Además de atender los propios requerimientos investigativos, el LAFS apoyó de manera integral a los productores, especialmente por medio de los programas de fertilización de las plantaciones.





Los laboratorios de Marcadores Moleculares y de Aceites, inaugurados poco después, también contribuyeron al desarrollo del Centro, al brindar nuevas herramientas al servicio de sus proyectos de Mejoramiento Genético y de Procesos y Usos.

En 1999, Cenipalma adquirió sede propia en Bogotá, donde instaló sus oficinas y laboratorios. En el mismo año reformó sus estatutos, para precisar el papel de Fedepalma en su direccionamiento y para dar más espacio y relevancia a los representantes de los palmiticultores de las cuatro zonas palmeras en sus instancias directivas.

A pesar de dichos avances, la carencia de campos experimentales propios —en los que se pudieran ejecutar las actividades de investigación que no era posible adelantar en plantaciones comerciales particulares— constituía una de las más importantes limitaciones para el trabajo del Centro.

Como ya habíamos hecho en ocasiones anteriores, solicitamos al Gobierno poner a nuestra disposición la infraestructura pública para investigación en palma de aceite desarrollada por el ICA en



los años 60 y 70 (y que después pasó a Corpoica<sup>9</sup>), pero esta iniciativa tampoco tuvo eco ni prosperó. Por eso, en 2001, compramos una finca de 837 hectáreas en los municipios de

Barrancabermeja y San Vicente de Chucurí (Santander). La llamamos El Palmar de la Vizcaína y la entregamos a Cenipalma en comodato, para que desarrollara ahí su propio campo experimental.

---

<sup>9</sup> C.I. El Mira, en Tumaco (Nariño); C.I. Caribia, en Sevilla (Magdalena); y C.I. La Libertad, en Villavicencio (Meta).

Para las construcciones locativas y las obras de infraestructura básicas, el establecimiento de los cultivos destinados a la investigación agronómica y la organización de una colección de germoplasma, contamos con aportes no reembolsables del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de Colciencias, adicionales a los esfuerzos del gremio. Así, pudimos inaugurar el Campo en 2004, hecho que marcó el inicio de una nueva etapa del desarrollo de Cenipalma.



Como resultado del viaje del Presidente Andrés Pastrana a Malasia, en marzo de 2001, Colombia firmó un Acuerdo de Cooperación Científica, Económica, Educativa, Técnica y Cultural con ese país, con vigencia de cinco años. Gracias al mismo, Malasia hizo una excepción con Colombia, en su política de no exportar su material genético, y autorizó la venta de 1'200.000 semillas germinadas a nuestro país, entre 2002 y 2004; también nos envió un técnico, quien colaboró con Cenipalma durante dos años. Ese material genético fue distribuido entre palmicultores de las cuatro zonas productoras, y sirvió para sembrar unas 6.000 hectáreas en palma de aceite. Asimismo, representó un gran avance tecnológico, pues provenía de la escogencia de padres y madres seleccionados por varias generaciones con excelentes resultados en productividad.



Entre 1994 y 2002, el Fondo de Fomento Palmero canalizó 70% de sus recursos de inversión a los programas de investigación, divulgación y promoción a cargo de Cenipalma; pero estos resultaron insuficientes frente a los altos costos de los proyectos de investigación y transferencia de tecnología requeridos para alcanzar el nivel de

competitividad internacional al que aspirábamos. Por ello, Cenipalma buscó fuentes de recursos complementarias, principalmente del presupuesto nacional, y obtuvo aportes del Gobierno para proyectos específicos a través de Colciencias y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Las otras fuentes de financiación que apoyan el desarrollo del Centro son Fedepalma, los mismos productores –mediante aportes directos y en especie (que representan aproximadamente 30% del total de recursos que ejecuta anualmente el Centro)– y los recursos propios obtenidos por la venta de servicios.<sup>10</sup> Además, Cenipalma se beneficia de los fondos concursales promovidos por entidades oficiales y de las facilidades provistas por los convenios de cooperación que suscribe con universidades del país y del extranjero, y con centros nacionales e internacionales de investigación.<sup>11</sup>

Lo que todos estos desarrollos significaron, para el sector, lo muestra un trabajo del Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas, CEGA, de 1999, que evaluó la relación costo/beneficio de la inversión en investigación y concluyó que los palmicultores obtuvieron un excedente económico producto del cambio tecnológico 6,4 veces superior a la inversión que realizaron durante la década de los 90.

## Responsabilidad con el medio ambiente

La gestión ambiental del gremio comenzó como un programa de investigación y transferencia tecnológica de Cenipalma que buscaba mitigar el impacto de las plantaciones en su entorno ecológico-natural. A lo largo de los años 90, ese programa impulsó la adopción

---

<sup>10</sup> Análisis de laboratorio, estudios de suelos y venta de bioproductos.

<sup>11</sup> Cenicaña, Cenicafé y CIAT, en Colombia; Cirad, en Francia; MPOB, en Malasia; Nifor, en Nigeria; Iopri, en Indonesia, Opri, en Ghana, e Inca, en Angola.

de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, así como sistemas de tratamiento de las aguas residuales de las plantas de beneficio. Entendimos que si no hacíamos un esfuerzo muy grande en este campo, íbamos a tener problemas con las comunidades y con las autoridades ambientales.

La gestión ambiental empezó a tener un rol más significativo en la agroindustria tras la firma del Convenio de Producción Limpia entre Fedepalma, las empresas palmicultoras con plantas extractoras y las autoridades ambientales colombianas, en 1997, pues éste aportó un modelo para la aplicación de tecnologías limpias y para el uso racional y eficiente de los recursos naturales. Ello se tradujo en Planes de Manejo Ambiental que redujeron significativamente el impacto de las unidades productivas en su entorno y sustentaron la posterior elaboración conceptual y programática del gremio respecto del desarrollo sostenible, inspirada ya en una visión proactiva y no simplemente reactiva.

Por eso digo que el Convenio de Producción Limpia representó un salto cualitativo en la gestión ambiental del sector.

El manejo y gestión del tema ambiental demandó la creación de una instancia de coordinación permanente. Ésta operó inicialmente en Cenipalma, y en 1999 se constituyó como Unidad Ambiental de Fedepalma, bajo la dirección de Miguel Ángel Mazorra Valderrama.<sup>12</sup>

Al equipo por él organizado correspondió articular el Programa Ambiental del gremio, que ha contemplado entre otros aspectos los de asegurar la coordinación entre las autoridades ambientales (Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial)<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Miguel Ángel Mazorra comprometió todo su entusiasmo e inteligencia, en su condición de Director Ambiental de Fedepalma, hasta su fallecimiento temprano, a fines de 2011.

<sup>13</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Hoy Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

y corporaciones autónomas regionales de las cuatro zonas palmeras) y las empresas palmicultoras, proponer los términos de referencia de los planes de manejo ambiental para la aprobación de las corporaciones autónomas regionales (las CAR), asesorar a las empresas en la elaboración y ajuste de los mismos, realizar la interventoría de su implantación, y participar en las revisiones y evaluaciones hechas al Convenio de Producción Limpia.<sup>14</sup>

Así enunciadas, tales tareas no muestran la magnitud del reto que ha enfrentado el equipo de Gestión Ambiental de Fedepalma, en su función de acompañar, asesorar y vigilar a las empresas que procesan los frutos de la palma de aceite, y motivarlas a asumir la meta de llegar a “cero desechos”, “cero vertimientos” y “cero emisiones”, en un contexto de relativo desconocimiento del proceso de beneficio por parte de los directivos y técnicos de las entidades ambientales llamados a evaluar su impacto ambiental.

De otra parte, a partir de 2000, Fedepalma convocó a todas las empresas con planta de beneficio a obtener su certificación de calidad dentro de las normas ISO 9000. Este programa se desarrolló con apoyo de Icontec y del Centro de Desarrollo Empresarial, y con recursos del Convenio BID-Ministerio de Comercio Exterior-Proexport-Sena-Confecámaras.



Dos publicaciones financiadas y publicadas por Fedepalma tuvieron gran impacto en nuestro trabajo ambiental. La primera fue la *Guía ambiental para el subsector de la agroindustria de la palma*

---

<sup>14</sup> Al mismo tiempo, la Unidad de Gestión Ambiental debió concertar con las autoridades gubernamentales la aplicación de instrumentos económicos, como las tasas retributivas por cargas contaminantes y por uso del agua, debido al impacto que este rubro tiene en la formación de costos de las empresas palmicultoras.

*de aceite* (2002), acogida desde su aparición por los productores como instrumento esencial de apoyo y orientación para su gestión ambiental; y por las autoridades ambientales, como modelo para la elaboración de otras guías del sector agropecuario.



La segunda publicación se titula *Desempeño ambiental del sector palmero en Colombia* (2004), y consigna los resultados de la investigación realizada por Manuel Rodríguez Becerra y Bart van Hoof, reconocidos expertos en el tema, para evaluar los impactos ambientales de la agroindustria en el país a lo largo de su historia. La importancia de este trabajo radica en tres hechos:

- Es un balance favorable realizado por especialistas, que si bien identificaron una diversidad de respuestas de las empresas individuales frente al tema ambiental, también encontraron que las nuevas prácticas agronómicas de las plantaciones y de manejo ambiental de las plantas de beneficio muestran la posibilidad que tiene el sector de transformar sus actividades en unas muy amigables con el medio ambiente.
- Orienta y educa sobre los numerosos aspectos que requieren iniciativas conducentes a eliminar, mitigar y controlar los impactos ambientales negativos de nuestra actividad.
- Brinda elementos de análisis para la revisión del Convenio de Producción Limpia de 1997 (proceso que iniciamos en 2003 con las autoridades ambientales) y para el diseño y formulación de la estrategia sectorial de sostenibilidad ambiental y competitividad, que marcó el tránsito hacia una etapa de madurez y consolidación de la gestión ambiental palmera, como veremos adelante.

## Profesionalización y construcción de capacidades

La idea de organizar un programa de capacitación dirigido al personal vinculado a las empresas palmeras se había planteado desde que empezamos a reflexionar sistemáticamente sobre la competitividad sectorial, en el marco de los acuerdos de las cadenas productivas.

En 1999, Fedepalma logró que el Ministerio de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura,



IICA, cofinanciaran –con el Fondo de Fomento Palmero– un estudio que incluía varios componentes: el diagnóstico de las necesidades de capacitación de las empresas palme-

ras, en todos sus niveles; la identificación de los programas de interés para el sector y de las fuentes de financiamiento que pudieran apoyar tales actividades; y una propuesta de programa sectorial y de esquema organizativo para su coordinación y ejecución.

Los resultados del trabajo fueron consignados en el documento “Diagnóstico de capacitación en la agroindustria de la palma de aceite en Colombia” y presentados en la XXVIII Asamblea General de Fedepalma, en mayo de 2000, que aprobó la puesta en marcha del Programa para la Capacitación y Promoción Empresarial del sector. En julio creamos la correspondiente unidad de trabajo en Fedepalma, en diciembre publicamos el estudio del IICA –ya en la forma de propuesta de programa–, y en enero del año siguiente vinculamos a Álvaro Campo Cabal para dirigir el trabajo, función que ejerce desde entonces. Él formuló un plan inicial de cinco años que se ejecutó sobre cuatro ejes de acción:



- El aprovechamiento de la oferta de capacitación existente que sirviera a los propósitos del sector. En especial, dio prioridad a programas del Sena y del Instituto de Seguros Sociales, ISS, entidades receptoras de recursos parafiscales de nómina de las empresas palmeras, con las que hemos trabajado diferentes arreglos en torno de programas diseñados para el sector.
- La organización de cursos, talleres, seminarios, eventos y asesorías que atienden necesidades específicas de capacitación técnica o de desarrollo del recurso humano, con entidades especializadas, siempre buscando promover la mayor profesionalización y la mentalidad empresarial en todos los niveles de actividad de la agroindustria.
- La elaboración, desde Fedepalma, de material especializado o de cursos que contribuyan a la eficiencia y el desarrollo empresarial de la agroindustria y a afirmar la cultura palmera.
- El trabajo conjunto con entidades o grupos dedicados al conocimiento o innovación de procesos o productos de interés para la agroindustria.

Todo esto supone que, en el desarrollo de su misión, la Unidad de Capacitación y Promoción Empresarial despliegue una gran cantidad y diversidad de actividades, entre las que debo destacar su prolífera producción bibliográfica.

Resulta innecesario ahondar en lo que significa el desarrollo del talento humano para la competitividad del sector, pero no debo dejar de señalar hechos relevantes en cuanto a la gestión y resultados del Programa, en su fase de despegue:

1. La formación del Grupo Directivo de la Palma de Aceite del Sena y el Sector Palmicultor –hoy Mesa Sectorial de Palma de Aceite– fue determinante, porque orientó el proyecto de formación en competencias laborales y lideró el sistema de normalización, ense-

ñanza y certificación laboral de la agroindustria, que ha beneficiado a los trabajadores de la palma.<sup>15</sup>

2. El trabajo con el ISS, a través de su Aseguradora de Riesgos Profesionales, posibilitó un desarrollo extraordinario del conocimiento acerca de los riesgos laborales y de la seguridad industrial propios de la agroindustria, la capacitación y asistencia técnica, y lo que es más importante, la formulación de programas particulares de salud ocupacional en las empresas del sector. Son pocos los renglones productivos que cuentan con manual de salud ocupacional específico para su actividad, como el de la agroindustria de la palma de aceite, que Leonardo García Rojas elaboró por encargo de Fedepalma.

3. En 2007, el Ministerio de Educación Nacional, MEN, eligió a la alianza que coordina Fedepalma<sup>16</sup> como uno de los ganadores de los fondos concursales para desarrollar un proyecto a 36 meses y diseñar dos programas de formación en palma de aceite: uno técnico profesional en producción y otro tecnológico en gestión de plantaciones. A comienzos de 2009, los dos programas recibieron los

---

<sup>15</sup> [NOTA DE LA EDITORA] A 2012, el sector palmero cuenta aproximadamente con 9.000 certificaciones expedidas que corresponden a unos 7.000 trabajadores certificados en las competencias laborales aprobadas para las actividades del cultivo y de la extracción de aceite (siembra, cosecha, mantenimiento del cultivo y supervisor de planta).

<sup>16</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Esta alianza fue resultado de una estrategia del Gobierno colombiano para fortalecer la educación técnica y tecnológica, que consiste en el establecimiento de alianzas entre centros de educación superior, planteles de educación media, sectores productivos y gobiernos de entidades territoriales, para el diseño y ejecución de programas de formación de técnicos y tecnólogos ajustados a los requerimientos del desarrollo agropecuario e industrial del país. La Alianza Palmera la integran tres universidades (UNAD, Uniminuto y Universidad de Nariño), diversos colegios, el Sena, las alcaldías de Tumaco, San Carlos de Guaroa, Puerto Wilches y Tibú, la Gobernación del Meta, la Secretaría de Agricultura de Casanare y empresas de las cuatro zonas palmeras del país. Para los dos programas, el MEN aprobó \$1.300 millones, que apalancan recursos del Fondo de Fomento Palmero, por la suma de 700 millones.

A 2012, de las 43 alianzas establecidas en 2006-2007, quedan cinco cuyos programas se mantienen activos, entre ellas, la Alianza Palmera; en reconocimiento de sus logros, ésta obtuvo la condecoración Simón Bolívar, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, en 2010.

registros calificados por parte del MEN para que las universidades de la alianza puedan incluirlos en su oferta curricular.

4. La apertura en la Universidad Nacional de Colombia del primer posgrado en cultivos industriales perennes del país, con énfasis en palma de aceite, primero, a nivel de Especialización, y ahora, a nivel de Maestría.

5. La realización de cursos, talleres, seminarios y eventos que han afianzado el sentido de empresa y de emprendimiento en la agroindustria, y que han beneficiado a sus agentes en diferentes niveles, desde los asociados de las cooperativas hasta los directivos de plantaciones y plantas extractoras.

6. La difusión permanente de información especializada, de la oferta de capacitación (propia o de terceros) y de oportunidades de acceder a becas o a otros mecanismos de financiación de estudios.

## Inauguración y fortalecimiento de otros campos de gestión gremial

1. Las reflexiones sobre la competitividad nos mostraron que los temas de infraestructura y logística requerían mayor atención por parte del gremio. Así, entre 2000 y 2004, participamos en la reactivación del puerto multimodal de Puerto Wilches, la adecuación de la red fluvial de los ríos Meta y Orinoco, la modernización de las telecomunicaciones en las zonas palmeras y la recuperación, protección y manejo de las cuencas hidrográficas de la Sierra Nevada de Santa Marta. También nos involucramos en la elaboración del Plan Integral



Estratégico del Transporte y su Logística, liderado por los ministerios de Transporte y Comercio Exterior.

En este punto nos dimos cuenta de que era necesario trabajar de manera más estructurada y consistente en la materia. Por eso, contratamos con la Universidad Politécnica de Valencia (España) una investigación para identificar necesidades logísticas de la cadena de la palma de aceite, que cofinanció la Corporación Andina de Fomento, CAF. De ahí resultó el “Estudio sobre la mejora de la cadena logística del *cluster* del aceite de palma y sus insumos”. Éste planteó una propuesta de reestructuración del sistema de flujos de la distribución del producto en el país.

2. En 2002 contratamos –con el Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales, Crece– una investigación que nos permitiera conocer el impacto social de la agroindustria en sus zonas de influencia. En este trabajo se compararon la situación laboral, de



ingresos, de acceso a la educación y a la salud, de vivienda y de servicios domiciliarios de dos municipios palmeros –Puerto Wilches y Tumaco– con la de municipios no palmeros cuyas áreas, poblaciones, ubicación geográfica y vocación agropecuaria permitieran tal examen. Sus resultados fueron consignados en el “Estudio sobre impactos socioeconómicos de la agroindustria de la palma de aceite

en Colombia” (2002). El trabajo mostró el valor social generado por la agroindustria en los municipios objeto de la investigación y propició la reflexión colectiva sobre el tema de la responsabilidad social empresarial.

3. En 2002, como parte de la necesidad de proyectar al sector y mostrar a los colombianos su impacto económico y social, iniciamos al interior del Programa de Comunicaciones, con la asesoría de María Eugenia Niño, una serie de actividades que habrían de desembocar en la formulación y organización del Programa Cultural de Fedepalma.

4. En septiembre de 2004, en vista del volumen de la demanda gremial de apoyo en asuntos jurídicos, creamos la Secretaría Jurídica de la Federación, un cargo “hecho a la medida” de Myriam Conto Posada, quien había ejercido como Secretaria General de Fedepalma durante los últimos seis años. Con tal experiencia a cuestas, ¿quién mejor que ella para diseñar y ejecutar un programa corporativo de servicios jurídicos gremiales?

En ese momento llegó Andrés Castro Forero a la organización, para asumir la Secretaría General y permitir que Myriam se especializara en las gestiones gremiales de seguimiento, análisis y evaluación de cualquier iniciativa de carácter normativo que pueda incidir sobre el desarrollo de la agroindustria; y también de informar, orientar y asesorar a la organización gremial y a sus afiliados en cuestiones de orden jurídico.

## LOS ESCOLLOS DEL COMIENZO DE SIGLO

En los albores del siglo XXI, los diferentes tratados de comercio suscritos por Colombia y los excedentes cada vez mayores de la producción doméstica a colocar en mercados foráneos exponían al aceite de palma nacional a una mayor y más dura competencia frente al aceite de soya y a otros aceites y grasas animales provenientes de los países líderes mundiales en su producción. Además, las negociaciones de los acuerdos de integración comercial planteaban cada vez

más objeciones a la aplicación de los mecanismos de estabilización de precios.

## Negociaciones comerciales internacionales

Entre 1998 y 2004, tuvieron especial importancia la negociación del Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA, el Acuerdo de Integración Comercial con los Países del Triángulo Norte de Centroamérica (2000) y el Acuerdo de Complementación Económica, de Colombia, Ecuador y Venezuela con Argentina y Brasil (2003), que antecedió a la firma del Acuerdo de Libre Comercio CAN-Mercosur (2004), la negociación más importante del periodo.

La dinámica de la integración comercial se intensificó en este lapso y ello nos movió a crear el Área de Comercio Exterior de la Federación, en 2002. Desde entonces, Jaime González Triana, su Coordinador, ha representado a Fedepalma en la mayoría de las negociaciones de acuerdos comerciales suscritos por Colombia, de interés para nuestro gremio.

En estas negociaciones, Fedepalma defiende reglas de juego e instrumentos esenciales para la comercialización de los aceites del país, de los que dependen en buena medida los resultados económicos de los palmicultores: la gradualidad en el desmonte de la protección arancelaria de la cadena, la homogeneidad en el tratamiento a sus diferentes productos, la equidad en las condiciones entre los eslabones agrícolas e industriales de la cadena, el Sistema Andino de Franjas de Precios, SAFP, y el Fondo de Estabilización de Precios, entre otros.

Esta gestión del gremio es algo que normalmente el productor no percibe, porque él solo ve que su precio es de 400, 500 o 600 dólares, pero no toma en cuenta qué determina —en un momento dado— que el precio sea 600 y no 400. No piensa que si las

reglas de juego hubieran sido distintas, el precio podría haber sido bastante inferior. Entonces, digo que la intervención de Fedepalma ha sido fundamental porque ha defendido al sector a capa y espada, hasta el punto de enfrentarse incluso con diferentes actores de la propia cadena.

Para otros subsectores, lo local es irrelevante: todo es exportación y solo les interesa su acceso a otros mercados. No es nuestro caso. Los palmeros organizados hemos buscado defender unas condiciones mínimas razonables para el mercado local, en la misma forma como hemos defendido un acceso razonable a otros mercados.

Para nosotros también ha sido clave el equilibrio entre todos los eslabones de la cadena. Nos hemos opuesto decididamente a ese planteamiento equivocado, según el cual entre más elaborado sea un producto, mayor valor agrega el correspondiente eslabón, y por ende, más protección merece.

Consideramos inaceptable cualquier trato discriminatorio y siempre hemos propuesto (con base en numerosos ejercicios acerca de la protección efectiva en los diferentes eslabones de la cadena) que definamos un nivel razonable de protección para todos sus componentes. Y si se busca que todo quede liberado, no nos oponemos, pero proponemos que la liberación se dé para todos por igual. No pedimos tener más que nadie, pero si otros están en el plan de que nos pongan a nosotros en protección cero, lo justo es irnos todos a cero. Este argumento de que lo bueno para uno lo debe ser para todos fue y sigue siendo crucial en las negociaciones de los diferentes acuerdos de integración, y poco a poco ha sido asimilado por los demás actores.





En esto hemos sido consistentes y hemos demostrado que los palmicultores nos sometemos a la competencia internacional con un marco de políticas y no de cualquier manera. Así hemos logrado unas reglas del juego relativamente claras y coherentes que permiten que la formación de los precios se dé en un marco adecuado a las necesidades del sector.

## Competitividad y comercialización

En el contexto de las negociaciones internacionales descritas, en el primer quinquenio del presente siglo, dos temas seguían constituyendo grandes retos para el sector palmero colombiano: la competitividad y la comercialización.

Respecto de la primera, Fedepalma no perdía ocasión de insistir ante los empresarios en la necesidad de que mantuvieran sus esfuerzos por reducir costos. En 2003, empezamos a contratar estudios anuales de costos de producción de la agroindustria, con la firma nacional Duarte Guterman y Cía. Ltda., para complementar la información sobre la situación competitiva del sector que ya nos brindaban los estudios internacionales de LMC International. Unos y otros reiteraban que no habíamos logrado mejorar nuestra competitividad como habíamos deseado.<sup>17</sup> En otras palabras, Colombia no era suficientemente competitiva desde el punto de vista de los costos de producción, para dedicarse a los mercados de exportación.

La brecha de competitividad de costos que enfrentábamos respecto de los líderes mundiales, a pesar de los esfuerzos realizados, seguía relacionada con el poco aprovechamiento de las economías de escala, la baja utilización de la capacidad instalada de procesa-

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, la “Encuesta mundial de costo de producción de semillas oleaginosas y aceites” de LMC mostró que, en 2003, costaba 333 dólares producir una tonelada de aceite de palma en Colombia, 249 en Malasia y 176 en Indonesia.

miento de las plantas de beneficio y las ineficiencias en la logística de las unidades productivas, entre otros; pero también y de manera significativa, tenía que ver con problemas exógenos al sector, como la inseguridad, la precaria infraestructura, el alto costo de la mano de obra en relación con países de similar nivel de desarrollo con los que compite Colombia y la inestabilidad de las políticas económicas y sociales en nuestro medio.

Una vez más, constatamos que la construcción de un escenario competitivo no solo requería esfuerzos individuales y gremiales, sino también del Estado. De ahí que Fedepalma no cesara de gestionar ante el Gobierno por (1) un plan integral de desarrollo con visión de largo plazo e impacto sobre la competitividad sectorial; (2) una política de comercio exterior adecuada y equitativa para todos los productos de la cadena de semillas oleaginosas, aceites y grasas; (3) incentivos tributarios para la renovación del cultivo y nuevas siembras.<sup>18</sup>

Como gremio, seguíamos trabajando en generar la titularización (como mecanismo de financiación desde el propio sector, que nos permitiera acceder a mayores recursos, con menor costo, en el mercado de capitales), en convocar a los empresarios a realizar nuevas inversiones que incrementaran su productividad, y en mejorar las economías de escala en el cultivo, en la extracción de aceite y en la asistencia técnica. En este sentido, nos parecía de gran importancia avanzar en la organización de los pequeños y medianos productores en núcleos productivos empresariales de tamaño competitivo<sup>19</sup> y en

---

<sup>18</sup> El estudio “Incentivo tributario para la palma de aceite”, promovido y patrocinado por Fedepalma, sirvió al Gobierno y al Congreso en la formulación de la Ley 818 de julio de 2003. Ella estableció, entre otras iniciativas, que las nuevas siembras de palma de aceite (y de otros cultivos de tardío rendimiento) estarían exentas del impuesto sobre la renta durante los diez años siguientes al inicio de la producción. Sin embargo, en abril de 2004, la Corte Constitucional declaró inexecutable varios artículos de dicha Ley y derogó los beneficios tributarios por vicios de trámite.

<sup>19</sup> En la primera mitad de la primera década del siglo XXI, 85% de las unidades productivas en Colombia tenían menos de cincuenta hectáreas.



adelantar una gestión tendiente a mejorar sus prácticas culturales.

En cuanto a la comercialización, las principales problemáticas eran del siguiente orden: (1) El

deterioro del consumo doméstico de aceite de palma y de palmiste; (2) restricciones –decretadas desde 2001– a las exportaciones de estos aceites y de los productos que los incorporan en el mercado venezolano; (3) un creciente contrabando desde Ecuador y Venezuela; (4) la consolidación de un mercado interno más oligopsónico; (5) diversos ataques y cuestionamientos al Fondo de Estabilización de Precios, instrumento fundamental para facilitar la comercialización.<sup>20</sup>

De cara a estas realidades, tuvimos que redoblar los esfuerzos por mantener actualizada la información de precios y mercados nacionales e internacionales, como ya anoté; y también por mantener el seguimiento a las importaciones y al comercio irregular, y presionar a las autoridades competentes para que ejercieran mayor control. Nos esmeramos por afinar el poder de negociación de los productores frente a las grandes empresas industriales que concentran la demanda, mediante el fortalecimiento de C.I. Acepalma y el Fondo de Estabilización de Precios. Este último introdujo modificaciones en la metodología de las operaciones de estabilización a los indicadores de precios de paridad de los aceites de la palma y el palmiste, con la expectativa de contribuir al crecimiento de las ventas de tales productos en el mercado local.

Más allá de tales esfuerzos, reconocíamos la necesidad de seguir avanzando en la modernización de la comercialización de

---

<sup>20</sup> Las inquietudes planteadas consistían en que la política de precios para el mercado local pudiera frenar el consumo interno del aceite de palma.

nuestros productos, utilizando mecanismos más propios de los mercados. En noviembre de 2002, los directivos de las entidades gremiales y de los fondos revisamos la estructura de comercialización de la agroindustria y nos propusimos dos tareas inmediatas: impulsar el consumo de los aceites de la palma a nivel doméstico y aumentar nuestro portafolio de productos.

Para movernos en ese sentido, montamos el Programa de Mercadeo y Promoción de Mercados, bajo la dirección de Diana Cárdenas Fonthal, quien se quedó poco tiempo con nosotros. Por eso, le correspondió consolidarlo a Alejandra Rueda Zárate.

## JAQUE A LA SOLIDARIDAD PALMERA

Ya electo Presidente de la República, antes de posesionarse, Álvaro Uribe Vélez nos propuso concretar las iniciativas contenidas en el documento “Lineamientos de política pública para el desarrollo de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia” –que le habíamos presentado siendo candidato– en metas a realizar durante el cuatrienio 2002-2006.

No tardamos en elaborar un paquete de estrategias que apuntaban a viabilizar la competitividad sectorial y que enviamos al Gobierno con no poca expectativa.

Además, saludamos con alegría el nombramiento de Carlos Gustavo Cano Sanz como Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, por sus méritos intelectuales y morales, y por su trayectoria gremial en el sector agropecuario, ya que había sido Presidente de Fedearroz y también de la SAC.

A pesar del optimismo que nos inspiraba el nuevo Gobierno, debo confesar que la primera etapa de su gestión fue para nosotros un camino empedrado.

Nos decepcionó que pasaran los meses sin que se concretara una iniciativa de mediano o largo plazo respecto del desarrollo de la palmicultura colombiana, iniciativa que no dejábamos de reclamar.

No entendimos por qué algunos funcionarios gubernamentales expresaron –en el contexto de las negociaciones internacionales de comercio exterior– la posibilidad de eliminar ciertos instrumentos de política comercial, en especial, los de estabilización de precios, que permitían a los productores (principalmente a los pequeños y medianos) atenuar los efectos adversos de la volatilidad de los precios y de los subsidios sobre el mercado.

Nuestro desconcierto se convirtió en franca tensión cuando el equipo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural empezó a enviar señales sobre el golpe de gracia que planeaba dar a los fondos parafiscales del sector agropecuario.

En efecto, el Ministro Carlos Gustavo Cano Sanz planteó la iniciativa de reformar los fondos de fomento. Su propuesta consistía en convertir las cuotas parafiscales en impuestos del sector, destinar los recursos a financiar proyectos regionales y concentrar su administración en un gran fondo que cubriera a todos los subsectores productivos agropecuarios. En síntesis, pretendía llevarse la administración de tales recursos o imponerles un marco rígido que diera al Ministerio el poder decisorio sobre su inversión. Sobra decir que ello produjo momentos de gran tensión.

Es posible que algunos informes de la Contraloría General de la República sobre supuestos malos manejos o gestiones poco transparentes de otros fondos generaran esa idea del Ministerio de echar mano a ellos, y hubo organizaciones que no tuvieron cómo defenderse. En tales casos, los contratos se renovaron por periodos cortos o se condicionaron a planes puntuales de mejoramiento.

En Fedepalma estábamos dispuestos a dar la pelea en la arena que nos pusieran: teníamos toda la autoridad moral y el sus-

tento documental para enfrentar cualquier cuestionamiento. Nuestra administración de los fondos no presentaba la menor tacha y podíamos demostrar que las inversiones habían sido siempre las que correspondían. Además, contábamos con el apoyo cerrado de los palmicultores. Todo ello resultó definitivo, porque en la víspera de vencerse el contrato suscrito diez años antes, el Ministerio optó por renovarlo en las mismas condiciones en las que venía operando.



2004 fue particularmente crítico: además del tema de renovación de los contratos, vivimos un episodio de no muy grata recordación para Fedepalma, ni para mí en lo personal.

Un par de años antes, la Federación había instaurado un cobro jurídico contra la firma Grasas y Derivados, Gradesa, S.A., para que ésta cancelara las cesiones que adeudaba al Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, correspondientes a los años 2000 y 2001. Sin embargo, la empresa no atendió oportunamente los requerimientos legales relativos al proceso del año 2000, por lo cual éste generó un embargo sobre algunos de sus activos.



Gradesa S.A. (empresa no afiliada a Fedepalma) respondió entablando dos denuncias penales contra el representante legal de la entidad administradora del Fondo de Estabilización de Precios, esto es, el Presidente Ejecutivo de la Federación; y dentro de la venalidad que en ocasiones caracteriza a nuestras instancias judiciales, a mediados de 2004 fui objeto de una medida preventiva de aseguramiento. Ésta consistió en una orden de detención domiciliaria que se prolongó por seis semanas antes de ser revocada. La Junta Directiva se alineó totalmente con mi defensa y nuestros abogados lograron que el proceso, interpuesto en Santa Marta, fuera trasladado a Bogotá, donde la Fiscalía lo precluyó por ausencia de méritos.<sup>21</sup>

Me sentí sorprendido y halagado por el respaldo que recibí de amigos y colegas, así como por la posición vertical que asumieron los actores institucionales, para quienes tendré un reconocimiento eterno. Para mi fortuna, las cosas salieron bien, porque otro desenlace hubiera dejado en entredicho una vida de integridad personal y profesional. Lo que sí me golpeó fue comprobar en carne propia la debilidad institucional del país.

Sin embargo, más allá de lo que el infortunado suceso nos representó a mi familia y a mí, su principal significación reside en haber puesto a prueba a la organización gremial: la obligó a enfrentar descarnadamente a los actores y sus hechos, y a asumir una postura frente a estos, de una manera que pocas veces ocurre en la vida de los colectivos humanos; porque lo esencial no era lo que se jugaba y lo que terminó resolviéndose en los estrados judiciales, sino el desafío planteado a los principios que han marcado el desarrollo del gremio palmicultor a lo largo de cincuenta años. Creo firmemente que el reconocimiento de este hecho y la verticalidad con que fue asumida

---

<sup>21</sup> En 2009, Gradesa S.A. fue objeto de una intervención jurídico-administrativa por parte de la Dirección Nacional de Estupefacientes, DNE, en los activos radicados en cabeza de uno de sus socios.

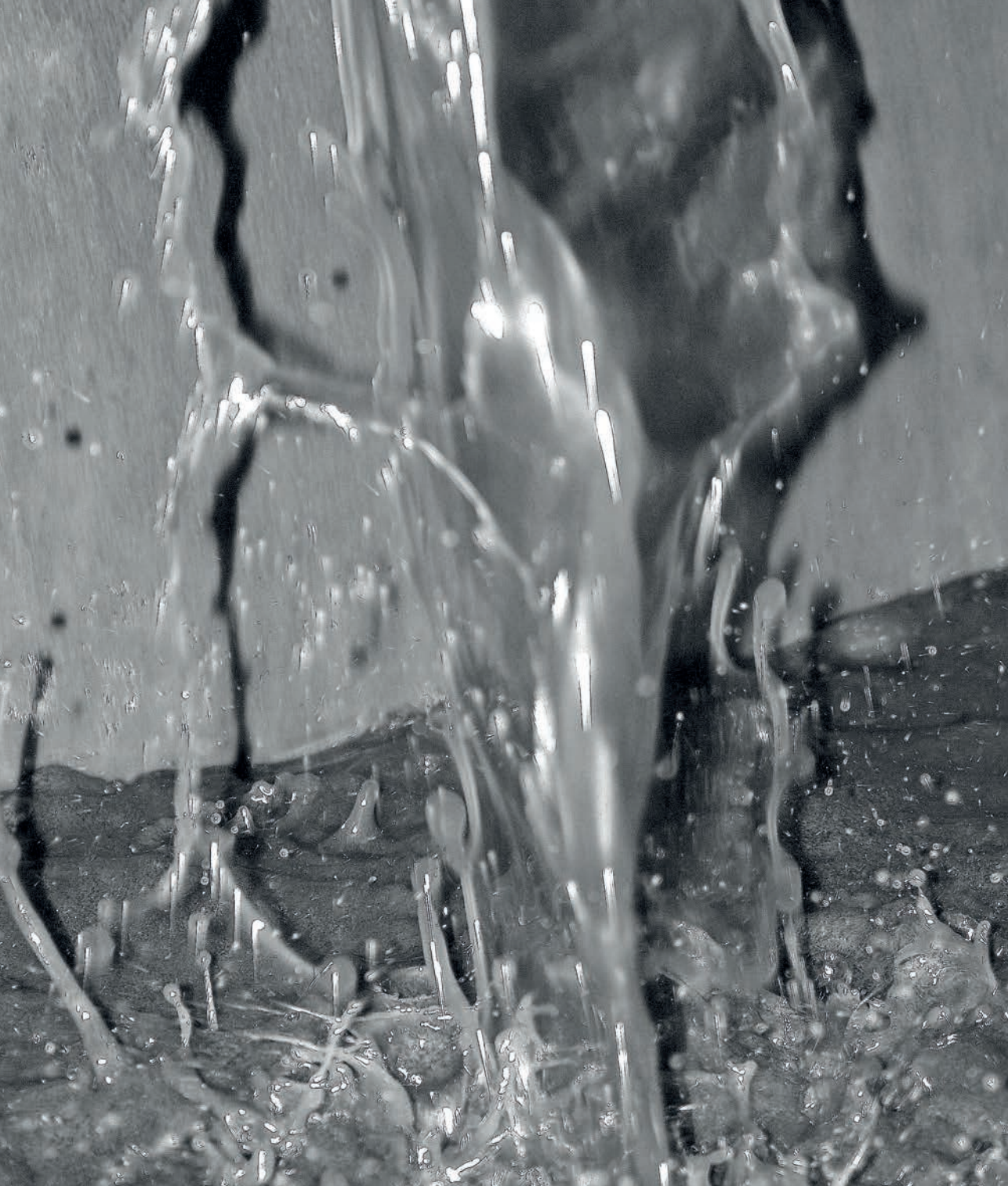


la defensa de tales valores nos permitió salir adelante y fortalecernos como gremio.

Resulta curioso, por decir lo menos, el hecho de que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural nos ratificara como administradores de los fondos parafiscales palmeros precisamente en el momento en que estábamos sorteando el conflicto con Gradesa, porque ambos hechos plantearon un gran desafío a la institucionalidad palmera y los dos –de diferentes maneras– contribuyeron a su madurez y consolidación.

Quizás ello me haga pensar que el año 2004 inaugura una nueva etapa de gestión gremial, sobre la cual me referiré en el capítulo que sigue.





LA CONSOLIDACIÓN  
(2004-2009)



La clave de lo gremial está en organizarse para cumplir el rol de defender los intereses sectoriales.

## EL NUEVO NEGOCIO DEL BIODIÉSEL

El doctor Álvaro Uribe Vélez llegó a la Presidencia de la República, en 2002, con la idea y la decisión de promover los biocombustibles.<sup>1</sup> Asumió esta tarea como uno de los ejes estratégicos de su política agropecuaria y abrió unas posibilidades de desarrollo sectorial que no habíamos vislumbrado en el corto ni el mediano plazo.

En este proceso, la interlocución y el trabajo conjunto fueron permanentes, no exentos de diferencias y a veces de desencuentros. Es natural. El Presidente tenía su propia agenda con la palma y Fedepalma no siempre se movía sincronizadamente con ella, bien fuera porque no estábamos de acuerdo con algunas propuestas, o porque marchábamos al propio ritmo de las directrices gremiales o de las decisiones empresariales.

En Fedepalma sí habíamos pensado en la posibilidad de utilizar aceite de palma como combustible, o de producir biodiésel<sup>2</sup> para los automotores. Sabíamos que era uno de los usos del aceite de palma y que era viable técnicamente; pero de ahí a ver en eso un negocio, había un gran trecho. Al comienzo de la presente década lo

---

<sup>1</sup> El país no ha reconocido aún la fuerza de este hecho, que situó en el horizonte colombiano un proyecto que va a posicionar al país como líder mundial en la producción de biocombustibles. Para mostrar lo que significó la visión y voluntad política del presidente Uribe en la promoción de los biocombustibles, basta recordar que el presidente Pastrana objetó el proyecto de la llamada “ley del etanol” (182 de 1999 Senado y 004 de 2000 Cámara) aprobado por ambas cámaras en el Congreso de la República, por considerarlo “inconveniente” para el país. Tras la intervención de la Corte Constitucional, la iniciativa siguió su curso, para convertirse en la Ley 693 de 2001, relativa al uso de alcoholes carburantes y a los estímulos para su producción, comercialización y consumo.

<sup>2</sup> El biodiésel es una sustancia derivada de aceites vegetales o grasas animales, que al ser utilizada total o parcialmente con diésel fósil disminuye las emisiones de gases efecto invernadero.

considerábamos una opción exótica y no vislumbrábamos en nuestro horizonte inmediato o mediano la generación de condiciones propicias para realizarla. Por eso, las proyecciones de la Visión 2020 no lo habían tomado en cuenta; en cambio, pusieron el foco sobre el mercado alimentario, en razón de la creciente demanda internacional de aceites y grasas.

Sin embargo, el interés manifiesto del Gobierno de promover la producción de biocombustibles nos mostró una ventana de oportunidad para crecer el negocio. La discusión comenzó en la Junta Directiva de Fedepalma prácticamente desde el segundo semestre de 2002. Hubo quienes plantearon que era descabellado embarcarnos en semejante aventura. La mayoría dijo: “¡A eso es a lo que le tenemos que apostar!”

Algunos dijeron que arrancáramos a correr. Otros planteamos que miráramos primero en qué dirección debíamos correr, y propusimos contratar un estudio para establecer la prefactibilidad técnica y económica de los productos derivados del aceite de palma crudo como carburante para motores diésel.

Nos llovieron rayos y centellas: que Fedepalma “solo” quería hacer estudios, que los estudios “se quedaban en los anaqueles”, que éramos “inoperantes”, que este país “no requería más estudios sino acciones”... Pasado el chapuzón, en 2003 contratamos a Arturo Infante Villarreal y a Eduardo del Hierro Santacruz para que realizaran el estudio propuesto.

Ellos expusieron sus resultados preliminares en el Congreso de Palmicultores que celebramos en Santa Marta, en junio de 2004, y entregaron el trabajo terminado en diciembre del mismo año. Propusieron afinar la orientación oficial (que partía de la premisa de que el aceite de palma crudo servía como combustible) y tomar la ruta de la producción de biodiésel: uno de buena calidad. Además, nos mostraron que debíamos acompañar al Gobierno en su proyecto de

biocombustibles, que estábamos ante un tema de envergadura (que nos iba a brindar el mayor logro en el menor plazo) y que por tanto era preciso asumirlo como un gran propósito gremial.

El presidente Uribe participó en ese Congreso. Dijo que veía en el sector un gran potencial para la generación de empleo y la reducción de la dependencia energética del país; y ante el anuncio de que pretendía dar viabilidad inmediata a su proyecto de biocombustibles, nos empezamos a preguntar cómo vincularnos a él.



Este ánimo determinó que al inaugurar nuestro Programa de Mercadeo y Promoción de Mercados, en el mismo año de 2004, lo orientáramos principalmente a desarrollar la alternativa de utilizar el aceite de palma como biocombustible, esto es, como parte de la mezcla a utilizar en los motores de ciclo diésel.

En el esfuerzo por sacar adelante el proyecto gremial de biodiésel también fueron decisivos el acompañamiento de Cenipalma –en lo relativo a la regulación técnica– y el apoyo que le brindó el Ministerio de Minas y Energía.

De otra parte, los viajes promovidos y coordinados por Fedepalma a Brasil (2003), a Malasia (2004), a Alemania y a Estados Unidos (2005), y a Malasia e Indonesia (2006) ayudaron a trazar los derroteros del proyecto de biodiésel y a encontrar la tecnología y los expertos para montar en Colombia las primeras plantas.

En 2004, participamos activamente en la elaboración del proyecto y en el trámite legislativo de la que se convirtió en la Ley 939 de ese año, por la cual se subsanaron los vicios de procedimien-



to en que incurrió el trámite de la Ley 818 de 2003, para brindar un importante estímulo<sup>3</sup> a la producción y comercialización de biocombustibles<sup>4</sup> de origen vegetal o animal para uso en motores diésel. Además, tuvimos asiento en siete grupos de trabajo<sup>5</sup> que conformó el Gobierno a raíz de la promulgación de la misma Ley 939, para concebir el marco institucional y establecer las reglas de juego con que habría de operar el negocio de los biocombustibles en Colombia.<sup>6</sup>



En diciembre de 2004, César de Hart renunció a la Presidencia de la Junta Directiva de Fedepalma. Lo sucedió Mauricio Acuña Aguirre, quien creyó desde el principio en el proyecto del biodiésel, lo impulsó con energía y compromiso, y lo sacó adelante, a pesar de las previsiones de algunos colegas, de que iba a ser un fracaso.

Mauricio llegó al lugar indicado en la hora precisa: (1) Es un productor de la Zona Oriental, esto es, miembro del grupo palmero que más motivación o interés podía tener de viabilizar otra

---

<sup>3</sup> Eximió a la renta generada por las nuevas siembras de la palma de aceite y de otros cultivos de tardío rendimiento, durante un periodo de diez años, del impuesto global y del IVA al biocombustible de origen vegetal o animal para uso en motores diésel de producción nacional destinado a la mezcla con ACPM.

<sup>4</sup> “...se entiende por biocombustible de origen vegetal o animal para uso en motores diésel aquel combustible líquido o gaseoso que ha sido obtenido de un vegetal o animal que se puede emplear en procesos de combustión y que cumpla con las definiciones y normas de calidad establecidas por la autoridad competente, destinado a ser sustituto parcial o total del ACPM utilizado en motores diésel” (Art. 6º, Ley 939 de 2004).

<sup>5</sup> (1) Marco Legal. (2) Calidad. (3) Mezclas. (4) Logística. (5) Materias primas. (6) Precios. (7) Ambiental.

<sup>6</sup> Éstas se plantearon a lo largo de 2005 mediante una sucesión de actos normativos: el Decreto 1970 (alcance, vigencia, condiciones y requisitos para acceder a incentivo tributario para la siembra de palma de aceite); la Resolución 351 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (procedimiento de registro de nuevas plantaciones para las que se solicita la exención tributaria); y las resoluciones del Ministerio de Minas y Energía 898 (regula criterios de calidad de los biocombustibles), 1.289 (modifica la 898) y 181780 (estructura los precios del ACPM mezclado con biocombustible).

opción para el mercado local, de cara a la percepción prevaleciente entonces de que los Llanos era el peor sitio para sembrar palma en Colombia, por sus limitaciones logísticas. (2) Lo apasiona el conocimiento en detalle de los procesos productivos y se entregó de lleno a comprender el del biodiésel, un tema nuevo en nuestro medio, que no hubiera sido fácil de asimilar para otro agricultor menos interesado en el tema. (3) Su sentido empresarial y su agilidad con los números le permitieron percibir la viabilidad del negocio, así como la importancia estratégica del mercado del biodiésel para la actividad palmera. Y (4) el proyecto no era para él un tema teórico sino una cuestión práctica, real, que deseaba implementar en el menor tiempo posible. Y lo logró. Vivió día y noche detrás de eso.



En 2005, mucha gente consideraba que la producción de biodiésel era una cuestión compleja y de “grandes ligas” (de multinacionales como Exxon Mobil, Texaco, BP, etc.), que nosotros éramos apenas agricultores, y que por consiguiente no estábamos llamados a participar en esta actividad. Sin embargo, el estudio que contratamos con la empresa de banca de inversión Q & A —a través de Propalma— mostró preliminarmente que la inversión requerida para montar una planta de producción de biodiésel equivale a una fracción mínima de lo que un palmero ha invertido en su cultivo y su planta de extracción. Para mí, este dato fue el *click*. Y pensé: ¿Quién va a fijar las reglas de este negocio? ¡Pues quien se meta en él!

No tenía sentido que buscáramos inversionistas ajenos al sector para montar las plantas. Si teníamos la materia prima, ¿por qué no explorar la viabilidad del proyecto? ¿Por qué dejarlo en manos de inversionistas recién llegados? ¿Por qué no apalancarlo nosotros mismos? Nos dedicamos entonces a poner sobre aviso a los

palmicultores y a proclamar en altavoz un mensaje bien claro: “Si queremos un buen valor agregado para la agroindustria palmera, metámonos o asociémonos en el proyecto de producción de biodiésel, porque quien entre ahora ayudará a definir las reglas y a moldear el negocio.”

Cuando verificamos y planteamos esto con la banca de inversión que contratamos, en 2005, algunos comentaron que los números estaban equivocados, que no podía ser. Respondimos que debíamos creer en lo que estábamos haciendo, que por no dar un pasito adelante íbamos a permitir que otros nos fijaran las reglas de juego del nuevo negocio que ya estábamos construyendo con el Gobierno.

¿A qué le apuntaba Fedepalma? A un proyecto asociativo palmero de 300 mil toneladas, con tres plantas, coordinado por Pro-palma S.A., que nos permitiera atender la mezcla autorizada en el país de 5% de biodiésel.<sup>7</sup> Nuestros cálculos tentativos eran los siguientes: el área sembrada en el país arrojaría en el mediano plazo una producción anual superior a 1'100.000 toneladas de aceite de palma: unas 500.000 se destinarían a satisfacer la demanda del mercado local tradicional, alrededor de 250.000 se canalizarían hacia el



mercado del biodiesel, y las restantes estarían disponibles para la exportación.

Para entonces, algunos palmeros habían decidido lanzarse solos a montar sus

---

<sup>7</sup> Resolución 180603 del 25 de abril de 2008 por la cual se modifica el Artículo 3º de la Resolución 182142 de 2007, en relación con el Programa de Mezcla de Biocombustible para Uso en Motores Diésel, que dio pie a la mezcla de 5% de biodiésel y 95% de diésel.

propias plantas de biodiésel. Se movían en la lógica de que el negocio sería del primero que llegara. A otros, la propuesta gremial les pesaba porque ya estaban integrados con la industria de alimentos. Advertimos entonces que el proyecto nacional que habíamos propuesto no marcharía, y nos preguntamos si como gremio debíamos hacernos a un lado. Este fue tema de intensas y prolongadas conversaciones con Mauricio Acuña; y ante la imposibilidad de realizar el proyecto ideal, propusimos una segunda opción: formar grupos regionales de productores asociados.

Estábamos convencidos de que si los productores se unían, la inversión sería razonable para cada uno, lo cual permitiría que muchos más accedieran al negocio. Además, los palmeros tenían el patrimonio con el cual respaldar esa participación. De hecho, quienes ya habían decidido entrar al negocio nos informaban que las inversiones las estaban haciendo con préstamos bancarios respaldados con su patrimonio. Claro está, eran grupos económicos fuertes, pero si los otros se juntaban, podían hacer lo mismo. De hecho, así ocurrió.

En 2006 surgieron siete proyectos de inversión en biodiésel de palma, de los cuales seis pertenecían a palmeros individuales o asociados.



En la costa, la iniciativa de Oleoflores y de Daabon, grupos empresariales vinculados al sector palmero, de impulsar cada uno un proyecto propio, redujo el margen para que se pudiera liderar e impulsar un proyecto asociativo. Sin embargo, las reflexiones hechas en torno del programa gremial de biodiésel motivaron a Oleoflores a aumentar el tamaño de su proyecto, y al grupo Daabon a tomar la iniciativa de asociarse con Palmeras de la Costa, una de las principales empre-

sas palmeras de la zona, y constituir conjuntamente Biocombustibles Sostenibles del Caribe S.A.

En la Zona Oriental se promovió la constitución de Bio D S.A., que reúne a catorce empresas palmeras de la región, a las que se sumó Astorga S.A., de Tumaco. En algún momento, se planteó la posibilidad de que solo tres o cuatro participaran del proyecto, pero ganó la idea de que era mejor que fuera el mayor número posible, y se abrió una compuerta amplia. Me parece que esto da mucha solidez al proyecto. A éste se sumó el proyecto individual de otro inversionista palmero, Aceites Manuelita S.A.; posteriormente, se generó expectativa en torno del proyecto de BioCastilla, sin que hubiera claridad de cuándo entraría a operar.<sup>8</sup>

En Barrancabermeja, en un primer momento, se trabajó la iniciativa de asociar palmeros de las zonas Central y Norte, pero la sociedad terminó armándose con siete empresas de la Zona Central; ellas, a su vez, cedieron ante la insistencia de Ecopetrol, y le dejaron 50% de participación de la nueva sociedad, denominada Ecodiésel de Colombia S.A.

En Tumaco, Carlos Corredor, de Palmeiras S.A., tomó la iniciativa e invitó a otros empresarios a sumársele. Sin embargo, dos factores malograron esa propuesta: la percepción de que se trataba de un proyecto individual más que asociativo, y la difusión de la Pudrición del cogollo en la Zona Suroccidental.



Es increíble la cantidad de visitas de franceses, ingleses, italianos, alemanes, españoles y norteamericanos que tocan a nuestra puerta

---

<sup>8</sup> El desarrollo del biodiésel volvió a posicionar a los Llanos: por su abundancia de tierras y porque ya hay más mercado para sus productos, independientemente de su lejanía de los puertos marítimos. Hoy por hoy, es la zona con más crecimiento de cultivos.

para explorar la posibilidad de montar los proyectos de biodiésel. Un español me comentó que su firma tenía una gran frustración, porque había logrado operar en otros países y no en Colombia, donde veía grandes posibilidades para el negocio. Le contesté que su error residía en haber querido realizar su proyecto desde fuera del sector; que debía arrancar sembrando palma y no montando las plantas de biodiésel con la pretensión de comprarnos a nosotros la materia prima.

Los palmeros constatamos la posibilidad de unirnos para alcanzar ciertas metas. Para mí, ahí está la clave de la experiencia del biodiésel.

Hoy tenemos unos empresarios con más confianza en sí mismos y en su capacidad de llegar a ser grandes. La entrada de palmicultores a este negocio marcó un hito en la historia de nuestra agroindustria, y el gremio fue fundamental en esa dinámica: porque contribuyó a delinear las reglas básicas del juego; porque entendió que ya el sector estaba listo para incursionar en la búsqueda de mayor valor agregado; y porque la experiencia había enseñado que la unión hace la fuerza. En efecto, la experiencia de C.I. Acepalma –una sociedad creada en su momento por ciento y pico de productores, que ha sido exitosa y ha dado buenos dividendos al sector–, las prácticas de integración de vecinos y amigos, o las de las alianzas estratégicas han ido desarrollando el espíritu de que hay que asociarse para hacer cosas importantes.



## POLÍTICA GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO SECTORIAL

En la comparación internacional de costos de productos del complejo mundial de oleaginosas, entre los primeros seis productores mundiales, para la temporada agrícola 2004-2005, LMC ubicó a Colombia como el segundo país con costos de producción de aceite de palma más altos. De ahí que el tema de la competitividad continuara siendo para nosotros una obsesión. El Proyecto de Referenciación Competitiva de la Agroindustria, puesto en marcha en 2004, implantó un sistema de comparación y evaluación de las empresas, mediante el análisis de la información de sus mejores y más eficientes prácticas en las diferentes etapas de proceso productivo. Además, participamos en estudios que nos ayudaron a establecer diagnósticos actualizados de la situación de la cadena, para conocer sus debilidades y focalizar las acciones gremiales en tales problemas.

Dos trabajos ilustrativos en esta materia fueron “La agricultura colombiana frente al TLC con Estados Unidos”, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y “Competitividad de la agroindustria en Colombia. Cadenas asociadas a cultivos permanentes de oleaginosas, aceites y grasas”, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, ambos de 2005.

El primero contribuyó a sustentar las demandas de Fedepalma y otros gremios agropecuarios, para que el Gobierno invirtiera más recursos en el agro que mitigaran los impactos del TLC con Estados Unidos. De ahí surgió, en 2006, el programa gubernamental Agro Ingreso Seguro, AIS, que ha sido benéfico para toda la agricultura, y cuya Línea Especial de Crédito –establecida en 2007– ha estimulado la renovación de cultivos de palma de aceite y la ampliación o integración de sus plantas de beneficio.



El segundo, el estudio del IICA, en cierta forma es consecuencia de la política de las cadenas productivas implantada a comienzos de la presente década. Ayudó a validar las propuestas que venía planteando Fedepalma y es un antecedente importante en la decisión de formular el Conpes Palmero, sobre el cual nos referiremos más adelante.

En 2005, la Junta Directiva de la Federación conformó el Grupo de Costos y Competitividad con algunos de sus miembros, para analizar a profundidad el tema y promover estrategias que incrementaran la competitividad sectorial. El grupo se reunió mensualmente e identificó acciones para mejorar la eficiencia en la producción y en la movilización de los productos, señalando todos los procesos en los cuales se veía posible o necesario intervenir. Más importantes aún fueron los avances del Grupo hacia una mejor conceptualización de la problemática de los altos costos de producción del aceite de palma en Colombia, la cual enriqueció la planeación del desarrollo sectorial, en dos sentidos:

- Sustentó propuestas que muy pronto habrían de materializarse en políticas de Estado de promoción y fomento de la palmiticultura.
- Iluminó nuestra interlocución con el Gobierno, a cuyos representantes pudimos hacer ver que los factores que impulsaban el alza de nuestros costos de producción ejercían una influencia mayor que los que ayudaban a reducirlos, un hecho determinante en ausencia de una política económica gubernamental que acompañara los esfuerzos que hacíamos para adecuar nuestras estructuras productivas a la mayor competencia internacional.

Sobre estos temas conversamos personalmente con el presidente Álvaro Uribe los participantes al acto de instalación de la XXXIV Asamblea General de Afiliados, celebrada en Villavicencio, a mediados de 2006. Durante la reunión, el mandatario nos invitó a presen-

tarle unos lineamientos y acciones de política pública para el sector que él sometería a la aprobación del Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes.

En enero de 2007 entregamos al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural nuestro “Planteamiento gremial para la elaboración del documento Conpes sobre política para la palmicultura”. Éste in-



corporó los trabajos previos del Grupo de Costos y Competitividad, las propuestas formuladas en talleres de trabajo que congregaron a miembros de la Junta

Directiva y a colaboradores de Fedepalma y de Cenipalma, y las conclusiones de reuniones que sostuvimos con funcionarios públicos.

El texto, además de convertirse en el referente más importante de las gestiones gremiales en torno de la competitividad, aportó planteamientos que luego fueron recogidos por el Documento Conpes 3477, “Estrategias para el desarrollo competitivo del sector palmero colombiano”. Aprobado en julio de 2007, determinó estrategias de mejoramiento de la competitividad y metas globales de crecimiento del sector, con un horizonte de tiempo al año 2010, y planteó los siguientes frentes de trabajo:

- Racionalización de costos de producción en el cultivo y la extracción de aceite
- Fomento a la asociación de las empresas y capacitación de la mano de obra
- Mejoramiento de rendimientos en la producción y extracción del aceite de palma
- Acceso a mercados

- Políticas de financiación
- Responsabilidad social y ambiental

Para implementar el que conocemos como “Conpes palmero”, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural organizó y puso en funcionamiento la Secretaría Técnica de la Cadena de Oleaginosas, Aceites y Grasas, y sus comisiones Técnica, Económica y Social (instancias todas en las que Fedepalma participa activamente desde entonces).

También impulsó cuatro iniciativas de gran importancia: (1) La construcción de la Agenda de Investigación de la Cadena Productiva del Aceite de Palma; (2) la actualización del estudio de aptitud de suelos para el cultivo, que realizaron Cenipalma y Corpoica en 1999; (3) la consolidación del sistema de información estadístico del sector palmero<sup>9</sup>; y (4) la actualización del Censo Palmero de 1998.



El año de 2007 será recordado por el dinamismo y definiciones que se dieron en el sector palmero y en el país respecto del nuevo mercado del biodiésel: inició operaciones la planta productora de biodiésel de palma de Oleoflores S.A., en Codazzi (Cesar); comenzó la construcción de las plantas de Biocombustibles Sostenibles del Caribe S.A. y Bio D S.A., que habrían de ser inauguradas en 2008 y 2009, respectivamente; y se estructuraron los proyectos de Aceites Manuelita S.A., Ecodiésel Colombia S.A. y BioCastilla S.A.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Esta iniciativa retomó e implementó la estrategia de fortalecer los sistemas de información sectorial determinada por el Documento Conpes 3477 de 2007.

<sup>10</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Los mencionados son los seis proyectos de biodiésel promovidos por inversionistas palmeros. Las plantas de Aceites Manuelita, Ecodiésel Colombia y BioCastilla fueron inauguradas en 2010. Existen dos proyectos más, promovidos por otros inversionistas, en la Zona Norte: Odin Energy Ltda. (inaugurada en 2008, que ha operado en forma intermitente) y Clean Energy S.A. (inaugurada en 2009, que no funcionó).

De otra parte, en ese año, el Gobierno nacional expidió dos importantes normativas: el Decreto 2629, que establece el incremento de la mezcla comercial de 10% de biodiésel-90% diésel a partir de 2010; y el Decreto 4051, que establece zonas francas permanentes especiales para proyectos de alto impacto económico y social, medida que benefició de inmediato a dos de los cinco proyectos de producción de biodiésel de palma que estaban en proceso.

De cara a tales desarrollos, no debe extrañar que el Gobierno quisiera concretar su política de promoción de los biocombustibles, ni que Fedepalma participara activamente en el esfuerzo. Éste culminó con la aprobación del Documento Conpes 3510, en marzo de 2008, titulado “Lineamientos de política para promover la producción sostenible de biocombustibles en Colombia”, cuyas propuestas apuntan a desarrollar el agro colombiano, a diversificar la canasta energética del país y a posicionarlo como potencia mundial productora de biocombustibles.<sup>11</sup>

De otra parte, Fedepalma le apuesta a la consolidación de un gremio fuerte que represente a los productores de biodiésel del país: en este sentido, apoya a Federación Nacional de Biocombustibles, Fedebiocombustibles, promoviendo la afiliación de las nuevas empresas productoras de biodiésel de palma a dicha entidad, y adelantando con ella –ante el Gobierno nacional– las gestiones para el desarrollo de la normatividad que regirá a este sector industrial.

---

<sup>11</sup> En 2008 terminó un estudio de larga duración hecho en una flota de Transmilenio, sobre los efectos del uso del biodiésel de palma en mezclas de 5, 10, 20, 30 y 50%. Luego de que los vehículos de la muestra recorrieran más de un millón de kilómetros, durante 18 meses, se demostró que el biodiésel –en sus diferentes mezclas– no afecta la operación o el comportamiento de sus motores, ni la calidad del aceite lubricante; y también que reduce las emisiones de material particulado, lo cual redundó en una menor opacidad de los humos. El proyecto se realizó gracias a un convenio de cooperación técnica celebrado entre Cenipalma, Ecopetrol-ICP, Si99 y Fedepalma.

## ¿MERCADO DOMÉSTICO *vs.* MERCADO DE EXPORTACIÓN? ¿BIODIÉSEL *vs.* MERCADO TRADICIONAL ALIMENTARIO?

A mediados de 2009, cuando cumplí veinte años de gestión al frente de Fedepalma, habían iniciado operaciones cuatro plantas de biodiésel de palma en Colombia, estaban por inaugurarse dos y en proceso de construcción otras dos.

Esto posicionaba a Colombia como líder en el uso de biodiésel de palma en las distintas modalidades de transporte terrestre. Ningún otro país de la región ha estructurado un programa que determine 5% de biodiésel desde el inicio, ni ha tenido en su horizonte inmediato la perspectiva del uso de una mezcla de 10%.<sup>12</sup>

Para ello, invertimos grandes esfuerzos en lo técnico, en lo legal y en lo económico. Por ejemplo, las plantas de biodiésel llamadas a atender la mezcla de 10%, por sí solas, representan una inversión de 250 millones de dólares aproximadamente. Esto, sin contar la inversión en nuevos cultivos, ni la ampliación o construcción de plantas extractoras, que están en el orden de los 1.100 millones de dólares.

El biodiésel ha significado, para el sector palmero, la expansión del área sembrada y de la capacidad de las plantas de beneficio; asimismo, la generación de un nuevo mercado doméstico para nuestro aceite, que reduce la proporción de producto a exportar<sup>13</sup>, con el consecuente mejoramiento del ingreso de los productores.

---

<sup>12</sup> En Colombia, al iniciar la segunda década del siglo XXI, el biodiésel de palma se consume mezclado con diésel (ACPM) en una proporción de 10%, y está planteada la posibilidad de llegar a proporciones de 15 y 20%, pues el área ya sembrada puede asegurar el abastecimiento de la materia prima necesaria para obtener dichas mezclas.

<sup>13</sup> Esto da más fuerza y futuro a instrumentos como el Fondo de Estabilización de Precios, que se mantiene más vigente que nunca.

Sin embargo, aquí debo hacer una precisión: no estamos volviendo los ojos hacia el mercado local para dar la espalda al internacional. Aunque tenemos claro que nuestro mejor mercado es el local (es donde incurrimos en menos gastos de logística para entregar el producto) y que tuvimos que exportar porque se nos llenó el mercado doméstico, hoy encaramos la misma disyuntiva que ayer: quedarnos con un negocio pequeño y poco dinámico, o crecer.

El mercado local consume unas 430.000 toneladas de aceite de palma. Para atenderlo, el país hubiese requerido de poco más de cien mil hectáreas sembradas de palma, con una productividad media de 4 toneladas de aceite por hectárea. Colombia tiene 350.000 hectáreas aproximadamente, y yo pregunto: ¿Estamos mejor con 350.000 hectáreas que con 100.000? La respuesta es evidente.

Más aún, con la mezcla a 10%, vigente a partir de 2010, y un mercado local de 900.000 a un millón de toneladas, todavía habrá excedentes; y cuando la totalidad de las 350.000 hectáreas sembradas que tenemos entre en producción, ésta podría arrojar anualmente de 1'300.000 a 1'500.000 toneladas de aceite de palma.

Por eso, los palmeros no podemos olvidarnos del mercado de exportación. Es la válvula que necesitamos para no ahogarnos cuando la labor de los productores y de la naturaleza haga más productivas las palmas en unos años que en otros. Lo nuestro no es una fábrica de bienes en la que se puede decidir el monto exacto de la producción, de acuerdo con las posibilidades de comercialización; nosotros estamos abocados a ser tan productivos como podamos, para después encarar el reto de la comercialización. Entonces, necesitamos tener la posibilidad de vender a otros mercados; y los de exportación han mostrado ser bastante más dinámicos que el local.

De otra parte, la producción de biodiésel es un horizonte, no el horizonte. Históricamente, el principal uso que hemos dado al aceite de palma ha sido el comestible: alrededor de 60% de los aceites

y grasas que se consumen en Colombia provienen de la palma de aceite.

Además, el aceite de palma ha adquirido una nueva dimensión en el mercado alimentario, debido a la divulgación de los hallazgos de la comunidad científica mundial acerca del impacto de los lípidos en la salud humana. En particular, en Estados Unidos identificaron que los ácidos grasos *trans* son más nocivos para la salud que los ácidos grasos saturados, y que el aceite de palma ofrece una solución óptima para reducir la ingesta de ácidos grasos *trans* presentes en otros aceites y grasas comestibles.<sup>14</sup>



De ahí el cambio en la percepción sobre el aceite de palma. Incluso el mercado norteamericano, que estuvo tan cerrado por años, ha mostrado un renovado interés hacia el producto. Ello ha determinado su creciente aceptación por parte de la comunidad industrial y ha dinamizado nuestro mercado tradicional alimentario. Sería entonces una equivocación garrafal que el sector se olvidara de este mercado y no lo cuidara.

El mercado de biodiésel, que no es alimentario, lo tenemos que atender; pero no al punto de descuidar el mercado tradicional o de eliminar el de exportación. La opción es jugar en los tres frentes: el mercado tradicional, el mercado de biodiésel local y el mercado de exportación.

---

<sup>14</sup> Los ácidos grasos *trans* se forman cuando aceites más líquidos que el de la palma (como los de soya o colza) son sometidos al proceso de hidrogenación parcial que los hace funcionales para la fabricación de alimentos como las margarinas. Los estudios muestran que los ácidos grasos *trans* son perjudiciales porque inhiben la adecuada asimilación de los ácidos grasos esenciales y elevan el colesterol total y el LDL, con el consiguiente riesgo de formación de trombos o de accidentes cardiovasculares.



Algunos le apuestan al biodiésel de exportación. Ojalá algún día madure este mercado. De hecho, la razón por la que se instalaron cerca de la costa Caribe cuatro de las ocho plantas de biodiésel de palma existentes en el país fue la búsqueda de competitividad en dicho mercado. Sin embargo, el biodiésel de exportación está muy vinculado a las políticas públicas, y los estados muestran más interés en producirlo localmente que en importarlo. En el mundo, hemos visto numerosas plantas relativamente nuevas que han debido cerrar por carecer de mercado. Entonces, veo poco probable la posibilidad de sostener, en el largo plazo, un negocio de biodiésel (o de cualquier biocombustible) montado solo para exportar.

De cualquier forma, la realidad está en constante movimiento y a veces las oportunidades surgen sin anunciarse. Por eso, debemos mantener la mente abierta, y revisar o ajustar las percepciones y estrategias gremiales de manera permanente, de acuerdo con la evolución de las condiciones de los mercados nacionales e internacionales.

El mundo cambió y nos obliga a jugar en diferentes frentes y a jugar distinto. Antes asumíamos una posición defensiva. Hoy somos proactivos, contamos con unos equipos que han adquirido competencias, que tienen mucho para aportar y que son tomados en cuenta para la construcción de un marco de políticas en cuya realización confluyen el Gobierno, el gremio y los productores.

## EL CAMINO DE LA SOSTENIBILIDAD

En el año 2000 teníamos un negocio de 500.000 toneladas de aceite de palma y vamos para uno de 1'500.000 toneladas. Y con la prolife-

ración de las siembras, han irrumpido nuevos actores en el escenario. Más que nunca, advertimos la necesidad de dar línea desde el gremio para que este desarrollo vertiginoso se ajuste a unos criterios que aseguren el futuro del negocio.

En la última década del siglo XX, nuestro modelo de desarrollo se sustentó en la búsqueda de una mayor competitividad, muy enfocada en la reducción de costos y en que los diferentes actores –Estado, gremio, particulares– cumplieran el rol que les correspondía para lograr tal objetivo. En el nuevo siglo adquirimos una visión más amplia de la competitividad, ligada a la búsqueda de opciones que permitan el mejoramiento de los ingresos: la calidad del producto, el desarrollo de nichos de mercado, los servicios que acompañan la entrega del producto, la fidelidad de los clientes...

El esfuerzo por reducir los costos de producción sigue siendo muy importante, pero no es el único que debemos realizar para ser competitivos. Hemos aprendido que el resultado económico depende de una búsqueda más integral: la del desarrollo sostenible.

En estricto sentido, la sostenibilidad de cualquier proyecto es su capacidad de mantenerse por sí mismo, de garantizar su viabilidad futura. Ello supone el uso racional de sus recursos para que no sean agotados por la visión de corto plazo. Hoy en día, el concepto se usa para denominar un desarrollo que satisface los requerimientos del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades<sup>15</sup>, y la búsqueda del desarrollo sostenible se ha ido imponiendo como principio rector de las actividades productivas a escala mundial, incluidas las de la palma de aceite.

El modelo de desarrollo sostenible tiene tres pilares a los que se denomina con frecuencia como las “tres p’s”, por las iniciales

---

<sup>15</sup> Esta definición fue presentada por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, en el documento conocido como “Informe Brundtland” (1987).

en inglés de las palabras *people* (gente), *planet* (planeta) y *profit* (utilidades), en alusión a sus dimensiones social, ambiental y económica.

Entre el gremio palmicultor, la sostenibilidad tiene raíces muy fuertes desde mediados de los 90: de un lado, advertimos con claridad meridiana que si el negocio no era viable ambientalmente, ni siquiera lograríamos mantenerlo: empezamos investigando cómo mitigar el impacto ambiental de las plantaciones, y luego dimos el salto, al firmar el Convenio de Producción Limpia y crear el Programa Ambiental de Fedepalma. Por otro lado, iniciamos una reflexión sistemática acerca de las problemáticas sociales de las zonas palmeras, motivada –en primer lugar– por la situación de los trabajadores y de la mano de obra vinculada a las cooperativas de trabajo asociado, y segundo, por el esfuerzo de construcción de las alianzas productivas.

Cuando empezamos a visualizar la importancia de estos temas, los subordinábamos al esfuerzo de mejorar en competitividad. Hoy, en cambio, ellos constituyen la base misma de nuestro modelo



de desarrollo. Le jugamos a lo ambiental, a lo social y a lo económico como un todo, sin jerarquías. Cada uno de esos ámbitos es tan importante como los otros dos; y ahí es donde la sostenibilidad empieza a mostrarnos el norte, el camino a seguir, y a enseñarnos que el futuro no depende exclusivamente de producir con costos bajos...

Se trata de un planteamiento más integral y más articulado que hemos asimilado al ir navegando con la corriente mundial. El tema ha adquirido gran relevancia, en la medida en que ha generado regulaciones y acuerdos voluntarios por parte de gobiernos, productores, compradores y consumidores en favor del desarrollo sostenible.



Un ejemplo de ese tipo de iniciativas es la Mesa Redonda sobre Producción de Aceite de Palma Sostenible, *RSPO*.<sup>16</sup> Ésta es una iniciativa internacional sin ánimo de lucro en la que participan cultivadores y extractores, empresas procesadoras y comercializadoras, banqueros y organizaciones de la sociedad civil, que buscan que la palma de aceite y sus actividades productivas se realicen con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Lo que propone la *RSPO* es un modelo de producción sostenible al cual los palmeros le queremos apostar.

Fedepalma ha sido miembro ordinario de este organismo desde su constitución formal, en septiembre de 2004, y ha participado en muchas de sus actividades y reuniones. De hecho, tuve el honor de formar parte de su Junta Directiva por dos años (2004-2006) como uno de sus vicepresidentes, en representación de los productores de palma de aceite de la posición “Resto del mundo”.<sup>17</sup>

También trabajamos en la formulación de los principios y criterios de la *RSPO* (2005), los suscribimos de manera preliminar (2006), los difundimos ampliamente, convocando a las empresas palmeras a asumirlos e implementarlos, y promovimos el proceso de interpretación nacional de los mismos. Este último apuntaba a validar colectivamente, con participación de otros estamentos sociales y gubernamentales, el marco normativo, el metro con el que se mide

---

<sup>16</sup> *RSPO*, por las siglas de su nombre en inglés: *Roundtable on Sustainable Palm Oil*.

<sup>17</sup> La *RSPO* otorga a Malasia y a Indonesia sendas posiciones en la Junta Directiva, en representación de los cultivadores; y una posición al resto de productores del mundo, como bloque. Algunos hemos manifestado que está bien dar tal preponderancia a los productores líderes, pero que debería haber en dicha instancia tres posiciones más: “Resto de Asia”, “África” y “América”.

a cualquier empresa que se quiera certificar sostenible en Colombia, de conformidad con guías e indicadores definidos; y también que tales normas cuenten con la mayor aceptación social. Por ello, organizamos reuniones en Bogotá y en las zonas palmeras que parecían consejos comunitarios: el que quería iba, opinaba y argumentaba.

En el camino, enfrentamos dificultades, porque algunas organizaciones sociales condicionaron su endoso al proceso a la resolución del conflicto generado en el Urabá chocoano debido a la acción de inversionistas acusados de promover el desplazamiento forzado de la población, con el apoyo de fuerzas paramilitares, para adueñarse de las tierras de propiedad de las comunidades afrodescendientes de Curvaradó y Jiguamiandó, y sembrar palma de aceite en ellas.

Al respecto, la posición de Fedepalma ha sido siempre una: de repudio a la situación, cuya responsabilidad es de actores extraños al gremio, sobre quienes debe caer todo el peso de la ley y la justicia. Claramente, no los representamos; pero nos interesa ayudar a resolver el problema del Urabá chocoano, porque nos solidarizamos con la población que se ha visto avasallada por inversionistas con patrimonios de dudosa procedencia; porque queremos mostrar a esas comunidades que no es la palma la que los atropella y que con una filosofía distinta a la de sus agresores podrían convivir con la palma y beneficiarse de su explotación; y porque nos interesa que esa realidad regional afecte lo menos posible al resto de la palmicultura nacional: la que sí representamos en su mayor parte.

Nuestros técnicos han estado en la zona del conflicto y hemos atendido –en nuestra sede de Bogotá– a delegaciones de las comunidades afrodescendientes de la zona; les hemos explicado el rol de Fedepalma, para reiterarles que aquí siempre van a encontrar información veraz que podrían utilizar en su beneficio.

En las instancias judiciales, ya se resolvió la devolución de las tierras colectivas cultivadas en palma a sus legítimos titulares,

pero la entrega efectiva de los predios se ha dilatado, y en el seno de las comunidades hay posiciones diversas sobre la posibilidad del aprovechamiento productivo de la palma de aceite sembrada en sus territorios, la cual –por lo demás– se encuentra bastante afectada por la enfermedad Pudrición del cogollo.

El área palmera del Urabá chocoano representa poco menos de 1% del total nacional y sus promotores carecen de trayectoria empresarial en la agroindustria palmera. En tales circunstancias, ¿cómo aceptar que los delitos a ellos imputados estigmaticen a todo un sector productivo en el que participan numerosos actores grandes, medianos y pequeños que han ido llegando a esta actividad a lo largo de casi medio siglo, para convertirse en agentes de progreso y bienestar de las zonas donde se han asentado? ¿Por qué los que impugnan a toda la palmicultura colombiana no apoyan a quienes hemos actuado en el marco de la legalidad y queremos hacer las cosas bien?

Si el desacuerdo de las organizaciones no gubernamentales que se niegan a validar el ejercicio de interpretación nacional de los principios y criterios de la *RSPO* se debe a su oposición a que se siembre palma en Colombia, no tenemos nada que decir; estamos en un callejón sin salida. Si lo que ellas impugnan son los principios y criterios mismos de la producción sostenible de la palma de aceite, que lo digan. Y si pretenden que tales principios y criterios sean más rigurosos en nuestro medio que en otros, están fuera de la discusión, porque ésta trata de buscar la manera de aplicar esa normatividad aquí y ahora, y no de construir una *sui generis* para los palmicultores colombianos.<sup>18</sup>



---

<sup>18</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Estas dificultades fueron superadas. El proceso de Interpretación Nacional de los Principios y Criterios de la *RSPO* culminó satisfactoriamente en 2010.



El mercado de biocombustibles también es susceptible a las tendencias actuales para la producción sostenible: en 2008, la Mesa Redonda de Biocombus-

tibles Sostenibles (*RSB*, por sus siglas en inglés) consolidó la versión cero de los principios y criterios de sostenibilidad para los biocombustibles, la cual será ajustada con la participación de los diferentes actores de la cadena. Por su parte, el Gobierno nacional inició el proceso de estructuración de la norma “Requisitos de sostenibilidad. Cadena productiva de biocombustibles colombianos”.

## La sostenibilidad ambiental

Lo ambiental gremial, en esta etapa, mantiene las líneas de trabajo que vienen de atrás, en el ámbito del Convenio de Producción Limpia. Aquí debo destacar la gestión con las empresas con plantas extractoras, dado su cumplimiento de los Planes de Manejo Ambiental y de la normatividad ambiental vigente. Y al cumplir el Convenio diez años de operación, emprendimos su evaluación –con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial–, con el objeto de determinar logros y falencias y tomar las medidas necesarias para asegurar la amigabilidad de las actividades productivas con el medio ambiente.

De otra parte, el interés y compromiso en la preservación de la biodiversidad y los recursos naturales renovables brinda importantes perspectivas a la consolidación de la gestión ambiental del gremio y de sus empresas. En este sentido, iniciamos tres proyectos de indudable trascendencia:



1. La valoración y conservación de los sistemas naturales protegidos en las plantaciones de palma de aceite y de su biodiversidad, adelantado en virtud del Convenio entre el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humbolt, la organización conservacionista mundial WWF, Cenipalma y Fedepalma.<sup>19</sup>
2. El diseño de la estrategia para la caracterización de tierras colombianas aptas para los nuevos cultivos de palma de aceite (tema sobre el cual me referí previamente, por tratarse de un desarrollo del “Conpes palmero” que encabeza el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).<sup>20</sup>
3. El Proyecto Sombrilla dentro del Mecanismo de Desarrollo Limpio, MDL, para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la captura del gas metano producido por los sistemas de tratamiento de aguas residuales de las plantas de extracción de 32 empresas palmeras. Esto, para mitigar y cuantificar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero con Certificados de Emisión Reducida, CER, negociables en los mercados internacionales del carbono.<sup>21</sup> Y no solo eso: el proyecto podría extenderse, en una etapa posterior, a la cogeneración de energía eléctrica.

Solo me detendré en este último, por tratarse de otro proyecto de valor agregado, en el tema económico y en el ambiental: es el proyecto agrícola de captura de gas metano más grande de América Latina, y algunos dicen que del mundo.

---

<sup>19</sup> [NOTA DE LA EDITORA] En 2012, el Fondo Mundial Ambiental de Naciones Unidas (GEF) avaló la iniciativa, valorada en \$18,3 millones de dólares.

<sup>20</sup> En este trabajo de clasificar tierras aptas para la palmicultura participan también el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Instituto de Meteorología y Estudios Ambientales, Ideam, el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAG, el Instituto Alexander von Humbolt, la WWF Colombia, y Cenipalma.

<sup>21</sup> El Protocolo de Kyoto (1997) obliga a los países desarrollados que lo suscriben a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, o en su defecto, a financiar proyectos de reducción o absorción de CO<sub>2</sub> mediante la compra de Certificados de Emisión Reducida.

Trabajamos en su formulación, aprobación y registro durante casi seis años: en 2003 elaboramos los términos de referencia; en 2004 recibimos el “Estudio de prefactibilidad para la identificación y evaluación del potencial de certificados de carbono por la captura de metano a través del Mecanismo de Desarrollo Limpio, MDL”; en 2005 adelantamos consultas con las empresas interesadas y con Caema, entidad asesora del proyecto; también elaboramos y firmamos los respectivos contratos; en 2006 formulamos el Documento Técnico con base en la metodología aprobada por Naciones Unidas, iniciamos el proceso de validación –con DNV de Noruega como firma certificadora– y realizamos una consulta social por zonas; en 2007 gestionamos con las corporaciones autónomas regionales las certificaciones de cumplimiento de la política ambiental, aten-



dimos los requerimientos de la entidad certificadora y planteamos los términos de referencia para la adquisición de los equipos requeridos para la operación del proyecto; en abril de 2008

recibimos el reporte de validación positiva de DNV, en julio pagamos la tasa de registro y en noviembre supimos que Naciones Unidas suspendía a la entidad certificadora noruega y que el proyecto pasaba nuevamente a revisión. Finalmente, la ONU lo registró el 25 de mayo de 2009, y a los pocos días nos lo notificó. Este es quizás el hecho más sobresaliente de la presente etapa, y voy a explicar por qué:

1. Es un proyecto sectorial, no individual. Varios años después de firmado el Protocolo de Kyoto, se sabe que las iniciativas de este tipo deben ser sectoriales para asegurar un impacto significativo a nivel global. Entonces, todo el mundo está mirándonos como ejemplo a seguir.

2. Tiene una considerable capacidad, que ubica al sector palmero colombiano en una posición de vanguardia en el ámbito mundial. La mayor parte de este tipo de proyectos se mueve en un rango entre 15 mil y 30 mil certificados por año. El nuestro está aforado en 757 mil certificados anuales.

3. Además de aportar al medio ambiente con la reducción de los gases de efecto invernadero, existe la posibilidad de montarle encima otro proyecto de cogeneración eléctrica, que está aforado preliminarmente, en conjunto, en unos 350 megavatios de capacidad. Para Colombia ¡sería otro Urrá!

4. Es un esfuerzo conjunto, asociativo: 32 empresas colombianas se unieron para realizarlo. En Malasia y en el resto del mundo se han montado proyectos semejantes por parte de empresas individuales. Aquí, pocas hubieran podido emprender solas un proyecto de tal envergadura o hubieran tenido capacidad de cubrir sus gastos transaccionales.

5. Empieza a poner números a los retornos económicos que supone la implementación de ciertos proyectos ambientales, que ayudan a sufragar los gastos en los que los empresarios incurren. Para estos, hasta ahora, el tema ambiental solo ha aparecido en el rubro de gastos; pero al empezar a registrarse en el rubro de ingresos, cambia su perspectiva, y le otorgan un nuevo valor.

## Responsabilidad Social Empresarial, RESPETAS

Las empresas palmeras pioneras se asentaron en territorios aislados, sin una dotación adecuada de bienes y servicios públicos, y por años tuvieron que hacer las veces de Estado, de cara a las necesidades de las comunidades vecinas. El gremio las apoyaba en sus gestiones ante las autoridades, para que éstas atendieran problemáticas que las empresas no estaban en capacidad de resolver, pero Fedepalma

no desarrolló una gestión en temáticas sociales propiamente dichas; ni siquiera en los años 80, cuando algunas plantaciones enfrentaron cruentas luchas sindicales, porque si bien tales conflictos propiciaron reflexiones colectivas, se los consideró como problema particular de esas plantaciones y no del sector.

Fue a finales de la década de los 90 cuando el tema social asomó en la agenda gremial, en el trabajo de los núcleos y alianzas productivas, pero más en función de la necesidad de crecer y de mejorar el entorno de la actividad agroindustrial, que de desarrollar un programa gremial. Solo en la medida en que el sector fue creciendo en área sembrada, e irrumpieron en él nuevos actores y nuevas problemáticas, advertimos la necesidad de gestionar un proyecto social desde el gremio, no exclusivamente con la perspectiva de evitar que nos atropellen los acontecimientos, sino también para erigir al de la palma de aceite como un cultivo incluyente. Entonces, es en la presente etapa cuando asumimos las innumerables temáticas involucradas en el ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

En 2005, Fedepalma contrató una consultoría que nos permitió definir los ejes de la política gremial en la materia, recoger información sobre la gestión social de empresas que representaban entonces 60% del área cultivada afiliada, evaluar el efecto de tales prácticas en su competitividad, construir los indicadores de desempeño social sectorial y elaborar dos documentos: el “Informe de sostenibilidad 2005” (¡el primero!) y un “Manual de mejores prácticas”, ambos dados a conocer en 2006.

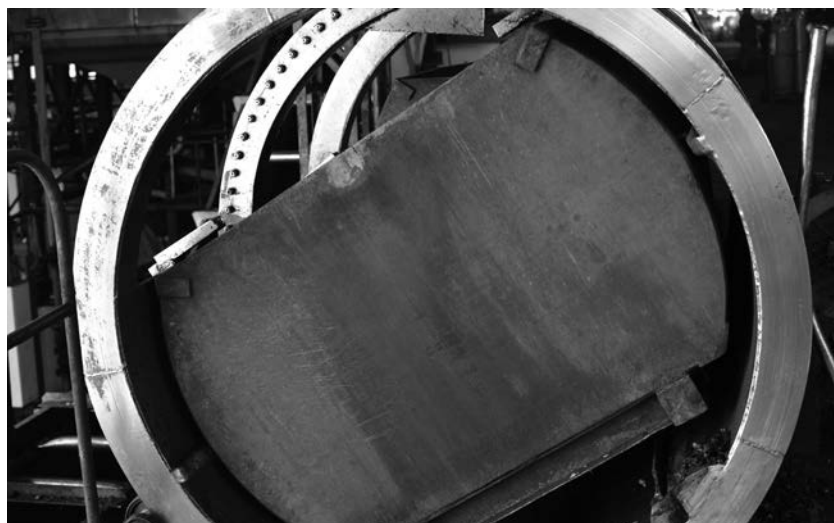
El siguiente paso consistió en esbozar el Programa de Responsabilidad Social de Fedepalma (denominado RESPETAS) y asignar su coordinación a Andrés Castro Forero, entonces Secretario General de la Federación. Él se dio a la tarea de motivar a las empresas afiliadas a hacer visibles sus aportes en el ámbito social y a incrementarlos, para que representen una verdadera ventaja frente

a otros sectores nacionales y a los competidores internacionales. En el mismo sentido, se ha impulsado la elaboración de informes de sostenibilidad, por parte de las empresas palmeras, con la mira de construir indicadores sectoriales en esta área.

En 2007, tras presentar y discutir el Programa en las cuatro zonas palmeras, nos lanzamos a diseñar un modelo sectorial en el cual la responsabilidad social empresarial sea estrategia clave de la sostenibilidad de las empresas.

Propusimos la constitución de organizaciones regionales – con la participación activa de los palmicultores–, para que atendieran las necesidades específicas de las zonas, de acuerdo con la política gremial, y se sumaran al desarrollo de proyectos de alcance nacional. De esta manera, podríamos focalizar los esfuerzos sectoriales y medir su impacto.

Un ejemplo en este campo –que apunta en la dirección que deseamos, promovido por los productores de la región– es el de la Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches, que ahora se conoce como Fundación “Fruto Social de la Palma”.





En este periodo consolidamos el Programa Cultural de Fedepalma “Diálogos de las Regiones Palmeras” y lo vinculamos al área de Responsabilidad Social Empresarial. Sus actividades apuntan a propiciar intercambios entre las comunidades palmeras del país que estimulan sentimientos de pertenencia, identidad y orgullo de quienes hacen parte de esta agroindustria, y al tiempo, exploran y promueven las expresiones artísticas, culturales, científicas y educativas asociadas a la palmicultura.

Proyectos como “Salón de la Palma”, que monta exhibiciones itinerantes de obras inspiradas en la palma de aceite o en su medio natural y social, o “Rutas de la palma”, con actividades que motivan a los miembros de las comunidades palmeras a observar sus espacios vitales cotidianos, reflexionar sobre los mismos e intervenirlos, le apuestan fundamentalmente a ampliar los horizontes y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias y de las comunidades palmeras en general.

Por ejemplo, desde 2007, el Programa Cultural organizó la serie de talleres participativos que generaron insumos para el diseño arquitectónico de proyectos de solución de vivienda en cada zona. Los resultados sustentaron la convocatoria al concurso de arquitectura “Pensando el lugar”, que lanzamos en el Congreso Nacional celebrado en Bucaramanga, en 2008.



Fedepalma también produce, desde 2004, los programas radiales Palmeros en Acción, a cargo de Amparo Cadavid Bringe. Con una duración de 25 minutos cada uno, están dirigidos a trabajadores palmeros y a pequeños palmicultores, para ayudarles a mejorar su

eficiencia productiva y a comprender mejor el contexto económico en el que operan sus unidades productivas, y también para enriquecer diversos aspectos de su entorno y su cotidianidad. A 2009, con el apoyo de recursos de Fedepalma y el Fondo de Fomento Palmero, se han elaborado casi doscientos programas, cuya emisión cubre treinta municipios palmeros y cuenta con cerca de 12.000 radioescuchas.<sup>22</sup>



Somos conscientes de que no basta con que nosotros sepamos lo que la palma de aceite representa para el país. Es necesario que la población colombiana reconozca igualmente las bondades de esta agroindustria y de sus productos. En 2007 publicamos *Los rostros de la palma*, texto en el que planteamos que la palma no es solo actividad agroindustrial y riqueza para Colombia, sino también historia, cultura, bienestar, compromiso con la gente y con su desarrollo, y perspectiva de un mejor futuro para las comunidades asociadas a la agroindustria. También desarrollamos –en el mismo año 2007– la primera campaña publicitaria institucional de carácter masivo.

Es importante señalar que el Programa de Comunicaciones de Fedepalma ha enfrentado retos crecientes en razón del desarrollo de la agroindustria y del protagonismo que ha ido ganando. En efecto, la extrapolación de algunos hechos relacionados con el cultivo de la palma de aceite, y su consecuente impacto internacional, han dado pie a caracterizaciones de nuestra realidad que carecen de fundamento, y ello ha generado una preocupación creciente entre las directivas de la Federación. ¿Cómo enfrentar y contrarrestar la información inexacta, tergiversada o falsa que algunos sectores difunden ampliamente sobre nuestro cultivo y nuestra agroindustria, que

---

<sup>22</sup> [NOTA DE LA EDITORA] A 2013, Palmeros en Acción cuenta con 300 programas emitidos.



motivan percepciones públicas equivocadas respecto de su impacto en nuestro país? A decir verdad, todavía no podemos responder satisfactoriamente a este desafío, y seguimos buscando los medios para hacerlo.

Nuestros esfuerzos hasta ahora se han encaminado a articular una estrategia gremial de comunicaciones. Consideramos que hoy por hoy las comunicaciones institucionales requieren una interacción dinámica con las personas relacionadas con nuestra actividad o afectadas por ella; por tanto, estamos más interesados en conocer las percepciones públicas sobre la agroindustria, incidir de manera proactiva sobre tales imaginarios, interactuar con académicos o formadores de opinión, y reaccionar a las opiniones, documentos y hechos que planteen juicios de valor sobre la institucionalidad palmera.

Procuramos poner sobre la mesa nuestra visión, nuestros valores, nuestros argumentos, y plantear a amigos y detractores una interlocución seria, de nivel, que dé lugar al diálogo, en vez de la diatriba, o al debate, en lugar del halago vacío o de la crítica sin fundamento.

Estamos empeñados en trabajar, con perspectiva estratégica, nuestra interacción con la sociedad en general y con las comunidades palmeras en particular. El énfasis lo estamos poniendo en generar y difundir hechos que hablen por la agroindustria de la palma de aceite, y no tan solo en lo que nosotros podemos decir sobre ella.

Por supuesto, mantenemos nuestros medios de comunicación tradicionales: las publicaciones institucionales periódicas, la página *web* de la Federación (caracterizada por el volumen de información que maneja, su actualización permanente y su amigabilidad) y los eventos gremiales, que se han consolidado en cuanto a la calidad y pertinencia de sus contenidos y la cantidad de destinatarios. De otra parte, estamos participando cada vez más en ferias y eventos

similares, relacionados con las temáticas ambientales y de responsabilidad social empresarial.



En la última reestructuración organizacional de Fedepalma, los programas Ambiental y de Responsabilidad Social Empresarial fueron integrados al ámbito de la planeación y desarrollo sectorial, con la idea de promover de manera más activa e integral la producción sostenible del aceite de palma.

Con el mismo espíritu, aceptamos la invitación de formar parte del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes, capítulo colombiano del *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*, que agrupa a empresas de 35 países del mundo en torno de su compromiso con el desarrollo sostenible, y las orienta para que emprendan prácticas que les permitan lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales. En Colombia participan empresas líderes de los sectores manufacturero, financiero, minero, energético, forestal, agroindustrial y de construcción.

Esta experiencia nos ha motivado a considerar la posibilidad de vincular a Fedepalma al Pacto Mundial (*Global Compact*)<sup>23</sup> promovido por Naciones Unidas, y de motivar a las empresas afiliadas a sumarse también a esta iniciativa, que implica un compromiso visible de apoyo al desarrollo sustentable.

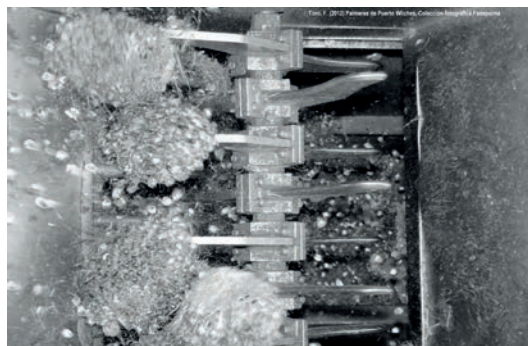
---

<sup>23</sup> “El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: (1) Derechos humanos, (2) estándares laborales, (3) medio ambiente y (4) anticorrupción. Por su número de participantes, varios miles en más de cien países, es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. Es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados.” (Ver *United Nations Global Compact*, en <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish>).

## El ámbito económico de la sostenibilidad

¿Qué tal si cuantificáramos el ahorro o la ganancia neta que significa la implantación de las políticas gremiales para el productor afiliado? ¿Es consciente ese empresario del impacto que tienen tales políticas y actividades en la sostenibilidad de su propio proyecto económico?

El Sistema Andino de Franjas de Precios, el Arancel Externo Común, la gestión incesante por lograr un tratamiento arancelario equitativo para



los productos de la cadena –particularmente en las negociaciones sobre acuerdos comerciales y de integración con terceros–, Ceni-palma, Acepalma, Propalma, el Convenio de Absorción, el Acuerdo Sectorial de Competitividad, el Fondo de Estabilización de Precios, los mecanismos de financiamiento, los incentivos y beneficios tributarios, el negocio del biodiésel, el Proyecto Sombrilla MDL... Sin necesidad de cuantificar el beneficio económico que han representado tales logros, digo que el gremio es una magnífica inversión para sus asociados cuando produce resultados y con estos construye futuro.

Están equivocados quienes tienen la idea de que los gremios son meros instrumentos de solidaridad y filantropía. El gremio es negocio; pero no para la agremiación sino para los agremiados.

El gremio no está para comprar y vender insumos, semillas o equipos que le ayuden a financiar sus propias actividades, sino para potenciar las condiciones del negocio en favor de quienes participan

en él. Tal es el negocio gremial; y también la clave de una gestión gremial sustentable desde la perspectiva económica.

Son diversos los frentes de trabajo que atendemos de manera permanente para generar las condiciones que garanticen la sostenibilidad económica de la palmicultura en nuestro medio.

## 1. Investigación, desarrollo y transferencia tecnológica

Como ya he señalado, este es el principal programa gremial de apoyo a la productividad y competitividad de nuestra agroindustria, y lo ejecuta Cenipalma, que hoy goza de un merecido reconocimiento y liderazgo entre las entidades de su naturaleza, en Colombia y en el mundo.

A fines de 2006, Pedro León Gómez se retiró de Cenipalma, para pensionarse, tras 16 años de labores como su Director Ejecutivo. Le sucedió José Ignacio Sanz Scovino, un profesional de destacada trayectoria en el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, capaz de asumir los retos de esta nueva etapa de la organización, quien trajo consigo los propósitos de reorganizar la entidad, fortalecer sus alianzas con otros centros de investigación y enfrentar los retos del sector desde la innovación técnica y tecnológica.

En 2007, Fedepalma y el Fondo de Fomento Palmero incrementaron los recursos asignados al Centro, en razón del reajuste a 1,5% de la tarifa de la Cuota de Fomento Palmero, a los cuales se sumaron aportes gubernamentales que el gremio contribuyó a gestionar.

La investigación y transferencia de tecnología a cargo de Cenipalma concentran los principales esfuerzos para mejorar los rendimientos y reducir los costos de producción.

Entre los diversos frentes de trabajo de Cenipalma, quiero destacar dos de particular trascendencia en la presente etapa:

- La investigación en biocombustibles derivados del aceite de palma y el apoyo al Programa de Mercadeo y Promoción de Mercados de Fedepalma, en relación con los temas técnicos requeridos para sacar adelante el proyecto del biodiésel, cuyo impacto expliqué en páginas anteriores.
- El manejo de la problemática sanitaria ocasionada por la Pudrición del cogollo –que ha afectado a todas las zonas palmeras del país–, la identificación de su agente causal y el desarrollo de opciones para su manejo y control.

La cuestión sanitaria encabeza nuevamente la agenda de prioridades investigativas, en razón de la diseminación con carácter letal de la Pudrición del cogollo en Tumaco, desde mediados de la presente década, que ha ocasionado la salida de producción de más de 30.000 hectáreas y la drástica disminución de la participación de esta zona en el total de la producción nacional de aceite de palma.

Recordemos que la enfermedad hizo presencia en la Zona Oriental a finales de los años 80, y que fue uno de los factores que contribuyó a la constitución de Cenipalma. Sin embargo, allá no llegó a tener la severidad que tiene hoy en la Zona Suroccidental, pues las palmas finalmente se recuperaban. Por ende, en ese periodo, se redujo la presión gremial para la búsqueda de respuestas.

Aquí vale la pena hacer un breve paréntesis sobre el sentido de la solidaridad gremial: mientras la Pudrición del cogollo estuvo localizada en La Cabaña, muchos dijeron que era “problema de esa plantación”. Después, cuando se diseminó por la Zona Oriental, las mismas voces manifestaron que era un tema regional; y como Fedepalma ya priorizaba recursos de inversión en estudiar la enfermedad, se lamentaron de que estos se destinaran exclusivamente a conjurar “el problema de los Llanos”. Hoy día, cuando reconocemos que el fenómeno tiene proyección nacional e incluso internacional, la co-

munidad palmera en su conjunto agradece los medios para prevenir la enfermedad, detectarla tempranamente o tratarla, disponibles para todos gracias a que en algún momento los recursos gremiales se focalizaron en la que entonces era la única zona afectada por el problema.

En otras palabras, es importante destacar que Cenipalma nació trabajando sobre la Pudrición del cogollo y que no ha dejado de hacerlo desde entonces, con más o menos intensidad. Ha empeñado sus propios recursos y también ha trabajado con otros centros de investigación en su guerra contra la enfermedad. Entre quienes han venido desde fuera a estudiar el problema, están los malasio (incluso un funcionario del *MPOB* trabajó por dos años entre nosotros). Ellos consideraban que el problema era abiótico: que no sabíamos hacer drenajes y que las plantaciones no se manejaban óptimamente. Por tanto, durante algún tiempo centramos las estrategias para combatir la enfermedad en los diversos aspectos de manejo del cultivo.

En el caso de Tumaco, hubo un fenómeno que de alguna manera confirmaba la hipótesis de que un pobre manejo técnico de las plantaciones estaría relacionado con la explosión de la enfermedad: la proliferación de los cultivos ilícitos y el consiguiente deterioro de orden público en la región desde los últimos años de la década pasada, que obligó a numerosos empresarios a ausentarse de sus plantaciones y produjo una alta rotación del personal técnico en las mismas. En tales circunstancias, el monitoreo sanitario se vio afectado y el aumento de plagas se hizo evidente; y hoy sabemos que si bien ese hecho no explica el origen de la enfermedad, muy seguramente tuvo que ver con la virulencia que adquirió en esta zona.

La crisis en la Zona Suroccidental obligó a Cenipalma a profundizar su investigación sobre la Pudrición del cogollo y a reforzar al equipo de trabajo especializado en el tema. A mediados de la presente década se estructuró un plan de choque y de investigación



que apuntó en tres sentidos: (1) La adopción de prácticas más avanzadas de manejo del cultivo, para prevenir, detectar tempranamente la enfermedad o controlarla, se-

gún su estado de avance; (2) la renovación y mejoramiento genético del cultivo; y (3) la identificación del agente causal de la enfermedad.

En septiembre de 2008, el mismo equipo –liderado por el fitopatólogo Gerardo Martínez López– descubrió que el seudo-hongo *Phytophthora palmivora* es el agente causal de la enfermedad. Él produce las lesiones iniciales que conducen a la Pudrición del cogollo, pero la enfermedad solo alcanza sus niveles exponenciales de desarrollo por la acción de otros hongos, bacterias e insectos, en especial, el *Rhynchophorus palmarum*. Estos son los agentes secundarios: llegan a la palma cuando ya se encuentra infectada y desalojan al agente causal; de ahí que los investigadores hubieran tardado tanto en encontrarlo. Este descubrimiento, logrado en el año en que Cenipalma cumplió sus 18 años de labores, consagra la mayoría de edad de la entidad.



Al ser un agente biótico el causante de la Pudrición del cogollo, aquél puede llegar a cualquier plantación, en cualquier parte, como ya ha ocurrido con otras enfermedades. Es necesario por tanto compartir nuestra experiencia y trabajos con los palmicultores de otras latitudes, en especial los malasio e indonesios, con quienes aspiramos a aunar esfuerzos en la búsqueda de la solución del problema. Porque todavía no podemos cantar victoria. Estamos felices de haber alcan-



zado una meta volante crucial; ahora podemos afinar la puntería y combatir el mal, conociéndolo, detectando sus debilidades y aprovechándonos de ellas para atacarlo.

Sin embargo, la enfermedad ya está presente en todas las zonas palmeras del país. Es un problema nacional y el tema sanitario adquiere otra vez una dimensión de máxima prioridad para la sostenibilidad del sector: porque la Pudrición del cogollo no es la única enfermedad que nos afecta; hoy viene evolucionando en los Llanos –también de manera preocupante– la Marchitez letal, que se parece al Amarillamiento letal, la enfermedad que arrasó con las plantaciones de coco en América. Por ello, sentimos gran preocupación; pero a diferencia de lo vivido a finales de los 80, no ha cundido el pánico entre el gremio. Esto marca la diferencia del hoy con el ayer, porque la preocupación genera búsquedas; en cambio, el pánico toma cualquier camino.



A instancias de Fedepalma y de los productores de Tumaco, el Gobierno nacional tomó medidas de diverso tipo para apoyar a los cultivadores de la zona a enfrentar la crisis sanitaria y la pérdida de sus cultivos. Ello ha contribuido a que buena parte de dichos palmicultores –grandes, medianos y pequeños– hayan podido erradicar sus palmas muertas y reemplazarlas parcialmente con palmas híbridas resultantes del cruce de la *E. oleifera* americana y la *E. guineensis* africana, material conocido como OxG, que ha mostrado tener gran resistencia a las plagas y las enfermedades, así como muy buenas productividades.

## 2. Propuesta de políticas económicas

Fedepalma hace seguimiento continuo a las políticas macroeconómicas que afectan la situación competitiva de las unidades produc-

tivas y los costos de producción; en particular, las que determinan la tasa de cambio, los impuestos e incentivos tributarios, el costo y las condiciones del crédito, y la inversión pública en infraestructura; y ya sea a título propio o con otros gremios, formula propuestas y recomendaciones susceptibles de convertirse en medidas gubernamentales concretas. Por ejemplo, las siguientes:

2.1 El diseño e implantación del Programa de Protección de Ingresos para los Productores de Bienes Agrícolas Exportables, en 2006, mediante el cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural destinó recursos al sector palmero para subsidiar hasta 90% del costo de adquisición de coberturas cambiarias y disminuir los riesgos de caída de la tasa de cambio. Un antecedente de su establecimiento fue el estudio que encargamos varios gremios a Fedesarrollo, sobre el comportamiento de la tasa de cambio y su impacto en los sectores productivos (2004).

2.2 El restablecimiento por parte de Finagro de líneas de financiamiento de largo plazo que habían desaparecido por más de una década. Mediante una serie de simulaciones, logramos hacer entender al Gobierno que, para que el crédito para palma funcione realmente, debe ser mínimo a doce años. Y en un país donde todo el mundo piensa en el corto plazo, haber vendido esta idea nos enorgullece.

2.3 La inclusión de la palma de aceite entre los cultivos y actividades beneficiados por el Programa Especial de Fomento y Desarrollo Agropecuario, línea de crédito especial para la reconversión productiva, que contempla plazos y costos muy adecuados a la inversión en cultivos de tardío rendimiento. Fedepalma solicitó, desde comienzos de la década de los 90, a los sucesivos gobiernos, el establecimiento de esquemas de financiamiento apropiados al ciclo productivo de la palma de aceite; y en 2006 volvió a hacerlo, como parte de las medidas que propuso para mitigar los impactos del TLC con Estados Unidos en el sector palmero.

Los estudios de competitividad muestran que un punto de reducción del costo del financiamiento se traduce en cuatro puntos de reducción de los costos de producción del aceite de palma. Por ende, un puntal de la sostenibilidad económica es el acceso al financiamiento y sus costos.

2.4 La defensa de los incentivos tributarios otorgados por la Ley 939 de 2004, cuya eliminación fue planteada en el proyecto de reforma tributaria de 2006. Durante su trámite, Fedepalma logró que se modificara el texto (sancionado como la Ley 1111 de 2006) y que se mantuvieran así las exenciones de impuestos sobre la renta para las utilidades generadas por los cultivos de tardío rendimiento, las del impuesto sobre las ventas y el impuesto global al ACPM establecidas para biocombustibles de producción nacional.

2.5 El mercado de tierras es un aspecto clave de la sostenibilidad económica de la palmicultura y de cualquier actividad productiva de carácter agropecuario. Sin embargo, en Colombia es limitada la posibilidad de acceso a tierras aptas para adelantar tales proyectos, principalmente debido a tres factores: los altos costos de los predios y las elevadas rentas del suelo<sup>24</sup>; la ausencia de infraestructura productiva y física adecuada en extensas zonas del territorio nacional; y las restricciones de orden institucional para la compraventa de predios. Por eso, en Fedepalma hemos dado al seguimiento del desarrollo normativo sobre el tema y a la propues-



<sup>24</sup> Tenemos un mercado estrecho, porque muchas de las mejores tierras han sido apropiadas para propósitos de atesoramiento, especulación y lavado de activos.

ta al Gobierno de iniciativas tendientes a facilitar el funcionamiento adecuado del mercado de tierras en Colombia.<sup>25</sup>

2.6 La deducción de las cesiones de estabilización que pagan los contribuyentes al Fondo de Estabilización de Precios de la base para el impuesto sobre la renta y complementarios, acogida con retroactividad por la DIAN, en 2004, a instancias de Fedepalma y otros gremios del sector agropecuario, que invocaron el cumplimiento de la Ley 788 de 2002.

2.7 La armonización, a lo largo de la cadena de la palma de aceite, de los niveles del impuesto a las ventas, IVA. En nuestro país, numerosos productores buscan no tener IVA, pero no se dan cuenta de que si parte de su cadena tiene IVA, y su producto no lo tiene, todos los IVA que pagan se van al costo de producción. En cambio, si toda la cadena tiene IVA, este impuesto lo paga el consumidor y la cadena puede repercutirlo o recuperarlo. Este fue un gran debate dentro de la SAC, en el que pudimos demostrar que nuestra postura tenía sentido económico, por lo que poco a poco otros sectores agrícolas la fueron acogiendo.

### 3. Gestión comercial

La comercialización es un aspecto trascendental del negocio palmero. Por tanto, demanda del gremio acciones tendientes a asegurar el adecuado suministro de los aceites de palma y sus derivados en los

---

<sup>25</sup> Como bien se sabe, la Ley 160 de 1994 (artículo 72) limita las posibilidades de organizar plantaciones de tamaños competitivos al restringir la compraventa de predios de antiguos beneficiarios del programa de titulación de baldíos a unos tamaños que no superan la Unidad Agrícola Familiar, UAF, de la respectiva zona. Como el Estatuto de Desarrollo Rural (Ley 1152 de 2007) no incluyó fórmulas que resolvieran el problema, éstas fueron propuestas en el curso de su desarrollo normativo. Sin embargo, la Corte Constitucional (mediante la Sentencia C-175/09) declaró inexecutable dicha Ley, porque en su planteamiento y trámite no fue consultada con las comunidades indígenas y afrodescendientes, como ordena la Constitución. Así, las normas reglamentarias que desarrollaron la Ley 1152 quedaron sin fundamento, y volvimos a lo establecido por la Ley 160 de 1994.

diferentes mercados, velar por que los ingresos de los productores se correspondan con las inversiones hechas y los riesgos tomados, y buscar nuevas fuentes de generación de valor. Este último es un aspecto crítico en la sostenibilidad económica hoy día, sobre todo, porque los países líderes han avanzado mucho en la implementación de los llamados proyectos “aguas abajo”.

De los diferentes aspectos<sup>26</sup> que conforman el cuerpo de nuestra gestión comercial, solo señalaré algunos avances puntuales que considero estratégicos:

3.1 De cara al nuevo censo nacional de palma, proyecto por iniciarse, cuyos datos actualizarán los del Censo Palmero de 1998, vimos que debíamos sistematizar y reorganizar todo el acervo económico y estadístico que tenemos, y darle identidad propia. Por consiguiente, en 2008 iniciamos la organización y el montaje del Sistema de Información Estadística del Sector Palmero, Sispa, al servicio de la elaboración y divulgación de información que Fedepalma brinda a sus afiliados sobre la evolución de las principales variables del mercado nacional e internacional de aceites y grasas.

3.2 El Sispa no solo mejora la confiabilidad, oportunidad y accesibilidad del usuario a las cifras; también formaliza políticas, normas y procedimientos llamados a garantizar procesos continuos y sistemáticos de recolección, procesamiento, depuración, análisis, interpretación y divulgación de la información.

A fines de 2008 empezamos a producir el *Informe semanal de precios y mercados*, para responder más eficazmente a la necesidad que

---

<sup>26</sup> La gestión gremial de comercialización e inteligencia de mercados comprende en la actualidad los siguientes aspectos: (1) Procesamiento, sistematización y difusión de información sobre precios y mercados; (2) análisis y propuestas de estrategias para la organización de la comercialización de los productores; (3) seguimiento a las importaciones y al comercio informal de aceites y grasas vegetales; (4) evaluación del comportamiento de la comercialización de los aceites de palma y de palmiste, y del impacto de las operaciones del Fondo de Estabilización de Precios; (5) seguimiento y participación en las negociaciones internacionales de comercio del país.

tienen los palmicultores de contar con información oportuna para su toma de decisiones de comercialización. El *Informe* se suma a la serie de publicaciones periódicas tradicionales de Fedepalma: entre otras, la revista trimestral *Palmas*, publicada desde 1980; el boletín mensual *El Palmicultor*, publicado desde 1983; el *Anuario estadístico*, publicado desde 1995; el *Boletín económico* (también trimestral), publicado desde 1996. Cabe destacar que todas y cada una de estas publicaciones se han producido de manera regular e ininterrumpida desde su aparición.

3.3 La utilización de mecanismos modernos de comercialización, como los contratos de compraventa, los certificados de depósito de mercancías, CDM (financiación del almacenamiento), la realización de contratos *forward*, para ventas a futuro, y coberturas para mitigar el riesgo de las fluctuaciones de precios.

3.4 C.I. Acepalma S.A., la comercializadora promovida por el gremio, figura entre las principales empresas del país y continúa ejerciendo el liderazgo en la actividad exportadora de aceites de palma a mercados externos. Con el tiempo, ha ido asumiendo nuevas tareas: la comercialización de fertilizantes y otros insumos le genera tantas o más utilidades que la de aceites, y hace dos años montó una empresa transportadora, con el fin de intervenir positivamente en el mercado local. En la actualidad trabaja en el proyecto de importar metanol, un insumo para las plantas de biodiésel, y exportar glicerina, que es un subproducto de las mismas plantas.

3.5 Uno de los temas que más atención ha requerido, en los últimos años, ha sido el de las exportaciones de aceite de palma al mercado venezolano, afectadas desde 2001 por una salvaguarda de 29%



y un requisito de licencia previa. Hicimos cuanto pudimos para revertir tal decisión, y en 2006 logramos que el Gobierno venezolano nos concediera un contingente de importación libre de arancel de 20.000 toneladas anuales para el aceite de palma colombiano, tras la reunión que sostuvimos el entonces Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural y el suscrito con altos funcionarios del hermano país: algo así como un “contentillo”. Y ante la decisión del presidente Chávez de cerrar el mercado venezolano para toda la economía colombiana, tuvimos que agradecer que ello no nos afectara directamente, pues el cierre producido desde 2001, con todo y lo traumático que fue, nos obligó a buscar otros mercados y a no contar con el venezolano, donde hemos tenido muy pocas ventas desde entonces.

3.6 La segmentación efectiva de los mercados, mediante la aplicación de mecanismos de estabilización, permite que la comercialización de los aceites de palma fluya sin inconvenientes en los diferentes mercados (el interno y el de exportación) y se optimice el ingreso palmero. De ahí la vigencia del Fondo de Estabilización de Precios.

Hoy por hoy tenemos reglas del juego bastante claras y coherentes que permiten que la formación de los precios se dé en un marco adecuado a las necesidades del sector.

3.7 En Colombia se prevé la siembra masiva del híbrido interespecífico OxG, dada su mayor tolerancia a la Pudrición del cogollo y a otras enfermedades y plagas. Por ello, en 2007 comenzó la caracterización de su aceite y la estructuración de una norma técnica que defina sus características físico-químicas y allane el camino de su comercialización a nivel nacional y regional. En este sentido, por iniciativa del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización, se inició el proceso andino para la armonización de tal norma en la



región, que concluyó recientemente con la aprobación de la Norma Andina “Aceite de Palma OxG Alto Oleico”.

#### 4. Negociaciones comerciales internacionales

En los últimos años, Colombia negoció tratados de libre comercio con Estados Unidos, Chile, el Triángulo Norte de Centroamérica (Honduras, Guatemala, El Salvador), Canadá y la Asociación Europea de Libre Comercio, *EFTA* (por sus siglas en inglés); también suscribió acuerdos económicos con Cuba y México, y participó en las negociaciones del TLC entre la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea. Consciente de que tales negociaciones marcan la progresiva inserción de la economía colombiana en el mercado internacional, Fedepalma ha participado en ellas interactuando con el Gobierno y con los demás miembros de la cadena, para procurar un tratamiento equitativo de los productos de la palma de aceite frente a sus sustitutos, en el mercado local, y condiciones favorables de acceso para los mismos en los mercados extranjeros.

Infortunadamente, en estas negociaciones, los principales obstáculos no siempre los plantean los actores extranjeros, sino grupos económicos nacionales deseosos de ganar espacio para sí a costa de los demás sectores económicos. Es ilustrativo lo ocurrido en Washington, en diciembre de 2006, durante una de las últimas rondas del TLC con Estados Unidos, cuando Mauricio Acuña (entonces Presidente de nuestra Junta Directiva) y yo tuvimos que enfrentarnos al Ministro de Agricultura y reclamarle que se estuviera alineando con el interés particular de uno de los principales grupos industriales de aceites y grasas comestibles del país (ni siquiera de la industria como conjunto), en perjuicio de todos los agricultores.

Con Mauricio vimos que la única manera de movernos era hacer una propuesta que obligara a las otras partes colombianas a pedir que se revisara el tema. Y así fue. Incluso abrimos el debate a

la opinión pública nacional a través de los medios de comunicación. Nuestro planteamiento movió la negociación de oleaginosas, pero no al punto en el que Colombia pudo



haber negociado, dadas las pretensiones de los norteamericanos, sino al punto donde nos ubicamos nosotros mismos debido a las imposiciones de un solo grupo empresarial.

Este ha sido uno de los momentos en los que me ha tocado jugarme más duro. Si no hubiera tenido la experiencia adquirida aquí, a lo largo de los años, no hubiera sido capaz de enfrentarlo. Fue una situación tensa, pero también interesante: bien dicen que el acero se fortalece al calor del fuego.

En las negociaciones internacionales, algunos grupos del sector privado buscan protegerse desprotegiendo a los eslabones que los preceden en la cadena productiva. Por eso digo que si los gobiernos plantearan unas reglas de juego en las que las propuestas que alguien haga para los demás eslabones valgan también para sí mismo, se acabarían las pugnas de intereses entre los diferentes grupos.

## 5. Creación de la marca “Fruto de la palma de aceite colombiana”

En 2007 se creó un sello que permite la identificación de los productos que contienen aceite de palma y que fue registrado en Colombia como marca comercial. De igual forma, iniciamos el trámite para registrarla en los demás países de la Comunidad Andina de Nacio-

nes, que ya culminó en Perú. No obstante, el proyecto está apenas despegando y es necesario afinar su implantación.

## **6. Desarrollo y expansión de mercados potenciales para los productos derivados de la palma de aceite**

Buscamos negocios que generen mayor valor agregado para los palmicultores y diversifiquen sus fuentes de ingresos. El Programa de Biodiésel o el Proyecto Sombrilla MDL, por ejemplo, hacen que los productores puedan acceder a proyectos de ese tipo. Y desde el segundo semestre de 2008 comenzamos a identificar la generación de valor de los subproductos obtenidos en las plantas de beneficio durante el proceso de extracción del aceite de palma: porque los racimos vacíos de fruta fresca, las fibras y el cuesco que quedan del proceso de extracción del aceite de palma tienen un alto potencial para crear valor agregado, en su condición de productos renovables para generar y cogenerar energía eléctrica, producir combustibles de segunda generación, producir derivados –como el carbón activado o los aglomerados– y abonos orgánicos.

## **FEDEPALMA SE PREPARA PARA INAUGURAR UN NUEVO CICLO DE LA PALMICULTURA COLOMBIANA**

Al comenzar mi gestión en Fedepalma, en 1989, el gremio tenía un nivel de desarrollo que permitía afirmar que “el aviso era más grande que la tienda”, esto es, teníamos una organización incipiente, cuyo accionar dependía más de la capacidad de gestión de los afiliados que de otra cosa. En la segunda etapa, al operar las instituciones de apoyo al sector, los palmeros empezaron a sentir que el gremio contaba con una sólida organización y con mejor orientación, aun cuando

tuviéramos todavía muchas ineficiencias; por eso, decían que teníamos “más gremio que sector”.

En la presente etapa, empiezo a percibir que las cargas se están equilibrando y que contamos con una agremiación capaz de asumir de manera integral los retos de la nueva época, porque tenemos la claridad política, la organización y la representatividad necesarias para conducir el desarrollo de la palmiticultura colombiana.

## Internacionalización del gremio

Nuestras decisiones, políticas, programas y actividades gremiales se sintonizan en igual medida con las problemáticas y condiciones internas del país y con las realidades y dinámicas internacionales, y a esto le damos gran valor. Porque el futuro de nuestra actividad está sujeto a que sepamos movernos en el escenario global del siglo XXI y estemos abiertos a asumir sus retos e influencias. Nuestro proceso de internacionalización viene de atrás y tiene varios asideros.

Uno ha sido la búsqueda de conocimiento: los referentes de la palma han estado en Malasia e Indonesia, actuales líderes mundiales de la palmiticultura, y en África, donde los europeos desarrollaron las primeras plantaciones comerciales de palma de aceite. Esto ha motivado a Fedepalma a salir, conocer, visitar y participar en eventos organizados por las instituciones gremiales de esos países y por las entidades internacionales dedicadas a la investigación y el desarrollo de la palmiticultura; y no solo sus directivos, sino también los profesionales vinculados a las diversas actividades gremiales.

En lo personal, he pecado por antipático al insistir en que nuestra gente maneje otros idiomas, sobre todo, el inglés; porque en el país y en América Latina es frecuente ver que muchos dirigentes y profesionales gremiales solo hablen el español y vean limitada su visión a lo local, al dificultarse su participación en los escenarios

internacionales y su interacción con los colegas de otras partes del mundo.

La segunda clave en el proceso de internacionalización de Fedepalma son las exportaciones, que el gremio –como tal– inició en 1991, y que en 2008 representaron poco más de 40% de la producción total nacional de aceite de palma. Ya lo dije: comenzar a exportar cambió el eje y la perspectiva del gremio; porque uno fue el sector que creció para sustituir importaciones y otro es el que se ha desarrollado para poder ubicar sus productos en el mundo.

Y detrás de la decisión de exportar, nos llegaron los imperativos de la competitividad y la sostenibilidad, que obligaron a Fedepalma a convertirse en un buen observador de la realidad internacional, para entender y asimilar tales retos.

## Nueva estructura organizacional

En la organización gremial, siempre hemos hecho malabarismos entre la voluntad de responder al cúmulo de necesidades y solicitudes de los afiliados y a la directriz de que “esto no se puede burocratizar”, de que debemos mantener a raya el incremento del personal...

La reestructuración adelantada a comienzos de la presente década fue reflejo de esta paradoja, en cuanto nos organizamos en torno de unidades, programas y proyectos. Las primeras eran las



instancias más estructurales: las indispensables para que Fedepalma existiera. Los otros serían o no, según los requerimientos expresos de los palmeros. Con este esquema, buscábamos mostrar que el equipo ejecutivo estaba para cumplir las acciones puntuales que los mismos palmeros demandaran.

Recuerdo que a fines de los años 90, durante los ejercicios de direccionamiento estratégico y después de realizar numerosas entrevistas a palmicultores, el consultor Carlos Pizano me dijo: “Jens, tienes un problema complejo, porque aquí quieren tenerlo todo pero sin gente; y así no se puede.”

Hablar de burocracia o de burocratización supone derroche de recursos, y nada más alejado de nuestra realidad. Hemos sido tímidos en pedir gente y hemos manejado con gran celo los recursos de esta organización. La prueba es su salud financiera. Además, nada de lo referido a la contratación de personas o a la creación de estructuras se ha hecho sin la aprobación previa de la Junta Directiva o sin haber surtido rigurosos procesos de selección.

Dicha sea la verdad, en el trabajo gremial no hemos conocido reposo. Porque mientras nos esforzamos por cerrar la brecha entre lo que se necesita y lo que podemos hacer en los diferentes frentes, ya se está abriendo uno nuevo. En Fedepalma, nuestras jornadas de trabajo normales han sido de diez y doce horas. Los que se quedan al final de la tarde dicen que están empezando “el segundo turno”. Esto no es lo deseable. Necesitamos llegar al punto en el que dispongamos de una estructura consolidada, con el recurso humano necesario para atender las responsabilidades y para trabajar más holgadamente.<sup>27</sup>

Cuál sería mi desconcierto el día en que en conversación informal después de una reunión de Junta Directiva, uno de los di-

---

<sup>27</sup> En 2005, la Junta Directiva nos solicitó implantar en las entidades gremiales el Sistema de Gestión de Calidad en el marco de las normas ISO, con el objeto de generar una cultura organizacional que ayudara a lograr –en el mediano plazo– la certificación NTC-ISO 9001. Ya la obtuvo el Laboratorio de Análisis Foliar y de Suelos, LAFS, de Cenipalma, y una de las metas a mediano plazo es lograrla en todas las entidades corporativas.

rectivos de la Federación me dijo que mientras que yo buscaba que Fedepalma desplegara cada vez más actividades, los palmeros preferirían que la organización gremial hiciera menos de lo que estaba haciendo. Respondí que el papel del equipo ejecutivo de la Federación es interpretar los requerimientos del sector y que las iniciativas presentadas a la Junta Directiva habían sido las que los palmicultores ponían sobre la mesa en los eventos gremiales.

Me daba cuenta de que el mensaje implícito en ese comentario iba más allá de la crítica personal: se trataba de una propuesta de *downsizing*, de recorte de la estructura organizativa de la Federación, y por ende, de su planta de funcionarios.

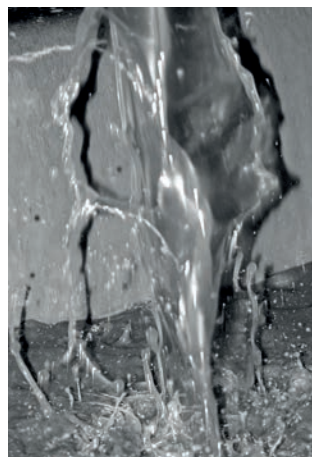
La misma opinión volvió a manifestarse como proposición, en la Asamblea General de Afiliados celebrada en Villavicencio (2006), y ésta la asumió instruyendo a la Junta Directiva para contratar los servicios de una firma especializada que adelantara sendos estudios organizacionales de Fedepalma y de Cenipalma. Tras analizar diversas propuestas, en el segundo semestre de 2006, la Junta optó por la del Centro de Competitividad Empresarial de la Pontificia Universidad Javeriana, que era la más completa y proponía la ejecución del trabajo en tres fases:

- El análisis del entorno sectorial y sus perspectivas, del papel que en él cumplía la organización gremial y de sus fortalezas y debilidades en comparación con otras agremiaciones semejantes.
- El diagnóstico de sus operaciones, incluida la revisión de la estructura institucional existente, su pertinencia de cara a la misión y visión corporativas y su eficiencia.
- El proyecto de reestructuración organizativa.

El trabajo de la Javeriana nos dio gran satisfacción; tomó casi dos años y mostró exactamente lo que muchos pensábamos: que Fedepalma se está quedando corta frente a un número de temas y tareas



del devenir del gremio; que la comunidad palmera requiere una organización más fuerte todavía; y que prácticamente nada de lo que estamos haciendo se sale del *ring*. Antes bien, nos sugirieron fortalecer algunos frentes de trabajo y darles más identidad, conclusiones que apuntan en dirección muy diferente a la que tenían en mente quienes propusieron reducir a Fedepalma.



Esto muestra que algunos productores no tienen todavía una claridad completa sobre las áreas de competencia o de responsabilidad del gremio. Y es que el crecimiento producido a partir de 2002 cambia cualitativamente la realidad de los palmicultores: aumentó de manera significativa el número de pequeños productores, quienes demandan de Fedepalma acciones específicas –en una cantidad de frentes– que el palmero que tiene 5.000 hectáreas no requiere.

De otra parte, en la medida en que los actores que desempeñaron un papel significativo en la década anterior no participaron de manera proporcional en el crecimiento reciente, cambió la importancia relativa de muchos de ellos; y eso, sin duda, también afecta su percepción sobre lo gremial y sobre la Federación, en algunos casos para bien y en otros para mal.

Por eso digo que todavía no se ha generalizado una comprensión cabal sobre la nueva realidad del sector. La consultoría de la Universidad Javeriana fue muy útil para visibilizarla. No pocos se sorprendieron cuando planteó la necesidad de asumir la actual heterogeneidad del sector y de que Fedepalma desarrollara competencias para hacerlo.

En concreto, los expertos de la Javeriana formularon las siguientes recomendaciones:

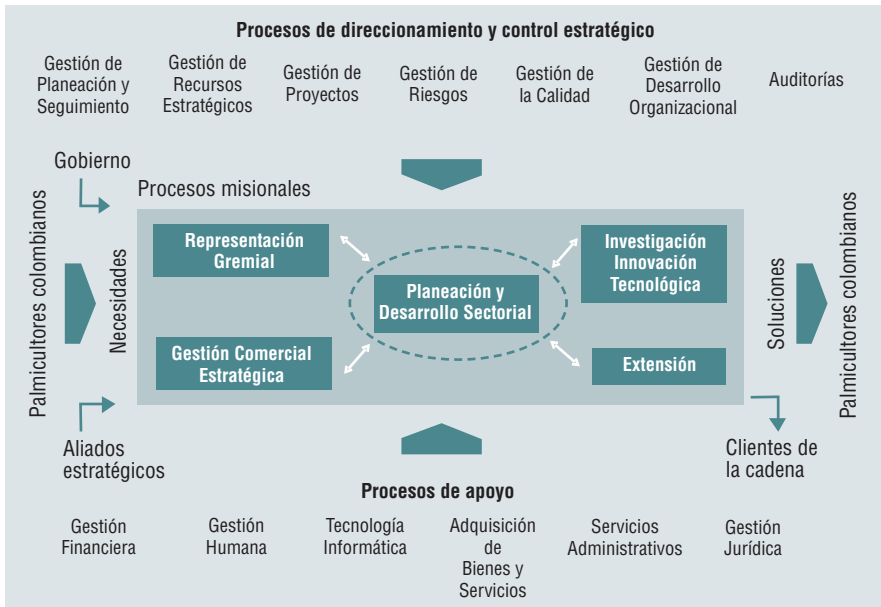
- Asegurar una mayor articulación estratégica en la gestión de las diferentes entidades gremiales e incorporar de manera formal, en dicha gestión, la búsqueda de valor agregado.
- Garantizar la participación y representación equitativa de pequeños y medianos productores en los organismos de dirección, generando espacios en los que puedan opinar, decidir y jugar el rol que les corresponde en la institucionalidad gremial.
- Descentralizar a Fedepalma creando estructuras regionales de representación, y asegurar que los programas gremiales tengan expresiones permanentes en las zonas productoras.
- Consolidar el sistema de transferencia y difusión de tecnología a cargo de Cenipalma.
- Crear centros experimentales de investigación en las zonas Norte, Oriental y Suroccidental.
- Procurar que la Unidad Corporativa de Servicios Compartidos adopte un enfoque de gestión de procesos. Dicho sea de paso, la gran sorpresa para los de la Javeriana fue la existencia de esta instancia, la cual valoraron como una de nuestras grandes fortalezas administrativas.

Otro aporte significativo del trabajo de la Javeriana reside en la definición de los procesos básicos de la acción gremial, a saber:

- Representación gremial
- Planeación y desarrollo sectorial
- Investigación e innovación tecnológica (proceso que desarrolla Cenipalma)
- Gestión comercial estratégica
- Extensión

Estos se complementan con procesos de Direccionamiento y Control Estratégico y de Apoyo, como puede verse en el siguiente diagrama.

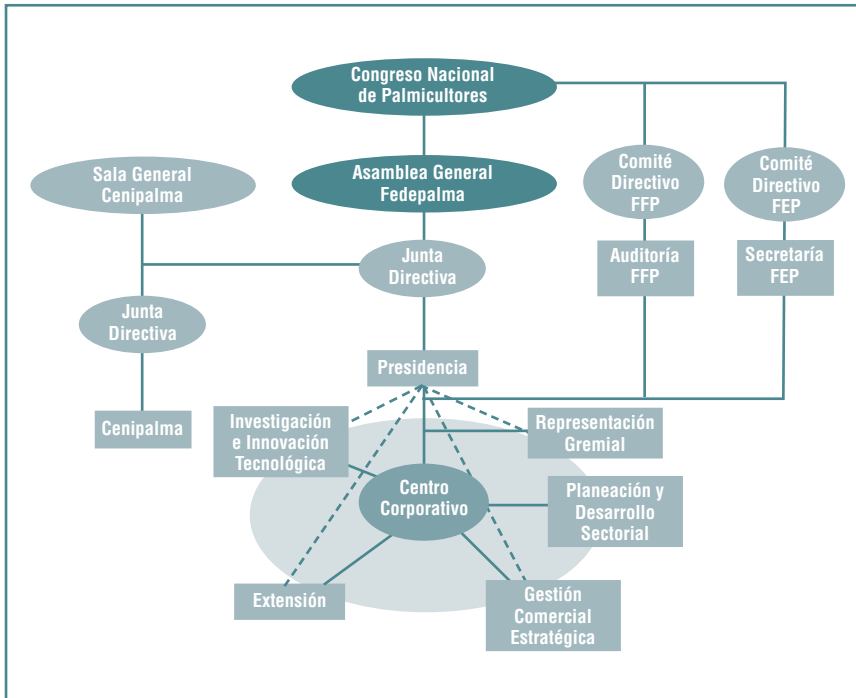
## Mapa de procesos de la Federación (2009)



Todo esto apunta a la efectividad de la acción gremial, a convertirnos en una entidad más madura y a ejercer desde la Presidencia labores de coordinación estratégica y de representación. Habrá temas con peso propio y sus encargados tendrán que responder por ellos. En este sentido, comenzamos a ser una organización más corporativa.



## Estructura global de la Federación (2009)



De otra parte, la nueva institucionalidad implica cambios en las reglas de juego de participación gremial y de acceso a los órganos de dirección de Fedepalma. Esto requerirá de ajustes por parte de los diferentes actores. La evolución de unos productores, que han sido muy fuertes siempre, les permite continuar siéndolo; otros, que fueron fuertes en el pasado y perdieron peso relativo en fechas recientes, tendrán que ceder espacio en favor de los grupos que lo han ganado; y eso generará tensiones que tendremos que sortear.

En 2009 se está cerrando el ciclo del desarrollo organizativo de lo que encontré en 1989, de un reducido grupo de personas acomodado en una pequeña oficina, a una estructura corporativa con todos sus componentes. Estos años de construcción y

consolidación nos han permitido alcanzar la madurez que hoy tenemos.

## Planteamiento estratégico gremial

### Visión

“La Federación es una organización gremial reconocida a nivel internacional, nacional y regional, por su impacto en la competitividad y en la sostenibilidad ambiental y social del sector palmero, en el bienestar de los palmicultores colombianos y sus familias, y por su contribución –a través de ellos– al desarrollo económico y social de Colombia.”

### Misión

“Congregar a los palmicultores colombianos, grandes, medianos y pequeños, generando un espacio de discusión e intercambio de experiencias, capacidad colectiva de gestión y un frente único y representativo de interlocución; representar y defender sus intereses; traducir las políticas y directrices definidas por el Congreso Nacional de Palmicultores y por los afiliados, tanto en la Asamblea General de Fedepalma como en la Sala General de Cenipalma, en planes estratégicos y soluciones empresariales y tecnológicas integrales; lograr que dichas soluciones se extiendan a los palmicultores de forma adecuada, oportuna y efectiva, respondiendo a sus necesidades de corto, mediano y largo plazo, a través de una agremiación competente, eficiente, innovadora, cercana e incluyente.”

### Objetivos estratégicos

- Superar la problemática sanitaria.
- Aumentar la productividad.
- Optimizar los ingresos del sector.

- Identificar oportunidades y riesgos del negocio.
- Disponer de una organización gremial fuerte que defienda los intereses sectoriales.

## Legitimidad, representatividad y representación gremial

Hace veinte años, Fedepalma era percibida desde fuera como una especie de club privado, debido a las restricciones impuestas a las afiliaciones. El proceso funciona como en muchas organizaciones: el aspirante es presentado por dos miembros activos, se le hace un estudio, y a unos se les acoge y a otros no. En nuestro caso, los requisitos son dos: ser palmicultor en el territorio colombiano y ser un ciudadano de incuestionable reputación. En la votación, la Junta Directiva usa el sistema de balotas y con que aparezca una negra se niega el ingreso del candidato.

En un país como el nuestro, permeado por actividades ilícitas alrededor de la marihuana en los años 70, y de la cocaína desde los años 80, por la corrupción, la violencia armada y otras problemáticas,



el asunto de las afiliaciones plantea dilemas continuamente. Por una parte, quienes se dedican a actividades ilícitas o delincuenciales no piden permiso para incursionar en los sectores productivos, y a

veces terminan siendo actores importantes en las regiones. Por otra parte, en el proceso de tomar la decisión de aceptar o rechazar a un aspirante, siempre corremos el riesgo de equivocarnos.

Es grande la lista de personas cuya vinculación a Fedepalma ha sido negada y es alto el costo político que hemos pagado por

ello. Sin embargo, los procedimientos que seguimos han funcionado relativamente bien; o por lo menos han ayudado a dar el mensaje de que rechazamos y condenamos las prácticas ilícitas. También nos blindaron para que no nos ocurriera lo que a algunas otras agremiaciones, que en los años de auge del narcotráfico perdieron el control de su destino.

Fedepalma está al servicio de la palmicultura y la única parte de la palmicultura que no queremos representar es la asociada con prácticas indebidas o con dineros de dudosa procedencia. Por todos los demás hablamos. A quienes no entienden esta postura frente a los comportamientos ilícitos o inmorales, les respondemos que es cuestión de valores: que preferimos tener toda la legitimidad aunque no tengamos toda la representatividad.

¿Cuál es la representatividad real de Fedepalma? En junio de 2009, el número de afiliados ascendía a 686 (180 personas jurídicas y 506 personas naturales). Y las empresas afiliadas con planta extractora reportaron una capacidad de proceso de fruta fresca por hora equivalente a 74,9% de la capacidad de proceso instalada en el país.<sup>28</sup>

A lo largo de los últimos veinte años, la dinámica de las afiliaciones ha variado por periodos:

- A finales de los 80 y en la primera mitad de los 90 hubo una deserción considerable debido a las visiones diversas sobre el negocio. Fue una etapa difícil: mientras unos se salían, nosotros luchábamos por mantener el equilibrio para que no se desestabilizara la función de la Federación. Algunos de los que se retiraron tuvieron

---

<sup>28</sup> [NOTA DE LA EDITORA] A abril de 2012, Fedepalma contaba con 914 afiliados (202 personas jurídicas, 176 personas naturales y 536 asociados a alianzas productivas y similares). Y las empresas afiliadas con planta extractora reportaron una capacidad de procesamiento de fruta fresca por hora equivalente a 81% de la capacidad de proceso instalada en el país.



después la gallardía de reconocer que Fedepalma había mostrado con acierto el camino a seguir y que si no hubiese sido así, tal vez hoy no existiría el negocio.

■ En la segunda mitad de los 90, hubo crecimiento en las afiliaciones: fue lento pero sostenido. En realidad, fuimos malos vendedores de las afiliaciones gremiales; no trabajamos consistentemente por conseguir las, sino acogimos las solicitudes que nos iban llegando... De otra parte, nos restó dinámica en el proceso de nuevas afiliaciones el hecho de que numerosos productores pequeños y medianos vieran a Fedepalma como una especie de ministerio público y condicionaran su vinculación a recibir algo a cambio, preguntándose para qué pagar por beneficios que de todas maneras les iban a llegar. Mientras tanto, nosotros concentrábamos los esfuerzos en detectar sus necesidades, propiciar su participación en los eventos gremiales y motivar la afiliación de quienes iban madurando como empresarios, pero no trabajábamos consistentemente en propiciar su organización para que participaran formalmente en las instancias gremiales.

■ En la presente década empezamos a vivir otra dinámica: prácticamente no hay sesión de la Junta Directiva en la que no discutamos dos o tres solicitudes de ingreso. Por eso, en 2004 liberamos a la Secretaría General de algunas de sus responsabilidades habituales, para que dedicara más esfuerzos a la promoción sistemática de la organización gremial. Numerosos productores empiezan a entender el rol de Fedepalma y lo que puede aportarles. El haber resuelto el financiamiento de las actividades sectoriales por la vía de mecanismos en los que todos aportan mostró a muchos que afiliarse es como poner el centavo que falta para completar el peso, y por tanto decidieron vincularse a Federación. No obstante, veo que a otros les falta conocimiento de lo que hacemos y de cómo operamos, y pienso que si lo tuvieran podríamos motivarlos a afiliarse y a contribuir a orientar la inversión de los recursos y la definición de las prioridades

para el desarrollo del sector. En este sentido, no tengo dudas de que una labor comercial más activa de parte nuestra multiplicaría las afiliaciones.

Hacia adelante, el proceso de reestructuración que ya iniciamos está llamado a acercarnos a muchos productores no afiliados todavía, en la medida en que el nuevo esquema organizativo apunta a fortalecer la presencia regional de Fedepalma y a asegurar la representación formal y la participación activa de los pequeños y medianos productores en los órganos de poder gremial (congreso, asambleas, juntas directivas, etc.), que es uno de los temas contemplados en la agenda de una próxima reforma de estatutos.



Fedepalma es una construcción colectiva. Aquí nada resulta exclusivamente de la idea de quien propone y empuja en su favor. Más bien las discusiones pulen las iniciativas. Eso sí: hay heterogeneidad en los puntos de vista, porque los afiliados, o los directivos, según sea el caso, en su condición de empresarios individuales, tienen fortalezas diversas y cada cual aporta desde la propia; pero en su condición de agremiados amalgaman, potencian y convocan en torno del interés colectivo.

El escenario de lo gremial es una plataforma de interacción, de discusión, de decisión, donde aparecen fuerzas que la institucionalidad va encauzando y transformando en dinámicas que nos mueven a todos. Por eso decimos que Fedepalma es un foro de intercambio y construcción de ideas. Esta caracterización es el punto de partida de los actuales procesos de reestructuración y modernización de la entidad.



La Tertulia Palmera se ha ido consolidando a lo largo de la presente década. Se trata de una reunión que celebramos cada mes, en la sede de Fedepalma, a la que asisten palmicultores, técnicos y amigos. En estas reuniones tratamos temas que normalmente no tienen cabida en los encuentros de carácter técnico o gremial, que enriquecen nuestra perspectiva más allá de la frontera de la palma. Germán Jaramillo Arellano ha definido este espacio como un “semillero de buenas ideas”, y en él han surgido o madurado algunas iniciativas importantes para el sector, como la titularización o el programa de biodiésel. En ello nos han acompañado altos funcionarios del Gobierno nacional, visitantes de fuera del país, líderes gremiales y expertos en diversas disciplinas. Nuestra capacidad logística todavía no nos permite organizarlas en las regiones, pero estamos trabajando para hacerlo en un futuro cercano.



A nivel nacional, el sector palmero se ha ido haciendo cada vez más visible. Muchos lo atribuyen a la organización que le ha dado Fedepalma, que permite sostener una interlocución del más alto nivel. Registro con satisfacción y gratitud este tipo de comentarios, pero pienso que la visibilidad que tenemos también se debe a nuestro aporte decidido en diferentes frentes<sup>29</sup>, consecuencia del valor que damos a la organización de los colectivos gremiales en torno de la defensa y realización de los intereses comunes.

Por ejemplo, yo diría que somos un bastión de la SAC, tanto, que durante la crisis que afrontó la entidad en 2002, nuestra postura marcó la búsqueda de nuevos caminos para esa organización. Para entonces, yo representaba a Fedepalma en la Junta Directiva, de

---

<sup>29</sup> En la actual coyuntura, la visibilidad del sector también está muy ligada al Programa Nacional de Biodiésel.

la que era Presidente, y en una de sus reuniones expresé nuestra posición en los siguientes términos: “Los palmicultores vemos con gran preocupación el afán de varias agremiaciones por liquidar a la SAC y no compartimos tal salida. Por eso, estamos dispuestos a sostener el aviso de la SAC aunque nos quedemos solos.”



Creo que esto sacudió a quienes se sentían inclinados por la solución más fácil y contribuyó a fortalecer el ánimo de los que estaban dispuestos a hacer el esfuerzo de luchar por la SAC, que ha desempeñado un rol esencial en asegurar condiciones adecuadas para la inserción de los productos agropecuarios colombianos en el mercado global.

En el plano de la representación gremial, en Colombia, Fedepalma no solo participa en el órgano directivo de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, sino también en los del Consejo Gremial Ampliado, la Federación Nacional de Biocombustibles y el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes.



En el ámbito palmero latinoamericano, nuestra Federación es un punto de referencia insoslayable. Dos hechos han contribuido especialmente en este sentido:

- La organización de la Conferencia Internacional de Palma de Aceite, que se realiza cada tres años con el objeto de facilitar a la comunidad palmera nacional y latinoamericana el contacto e interacción con expertos internacionales en los temas de actualidad del

cultivo de la palma de aceite, los procesos extractivos, los usos del aceite de palma, la comercialización de sus productos, su economía y otros aspectos relacionados con su sostenibilidad. Se trata del único evento internacional de cierta relevancia de la palmicultura que se realiza en el continente. Las últimas conferencias internacionales han contado con más de sesenta conferencistas y más de un millar de asistentes. Faltarían las palabras para describir lo que esta serie de eventos ha significado para la comunidad palmera, en términos de aprendizaje y proyección internacional.

■ El papel desempeñado en las negociaciones de comercio regionales, que ha contribuido a alinear a los palmicultores latinoamericanos en la defensa de los intereses comunes, sobre el cual me he referido en las páginas anteriores.



Los desarrollos institucionales e investigativos que ha logrado el gremio palmicultor colombiano a lo largo de los últimos veinte años se han convertido en un referente constante para los colegas de Ecuador y Venezuela, quienes han mostrado gran interés por los trabajos y servicios de Cenipalma, que existen gracias al aporte solidario de todos los palmicultores colombianos.

De ahí que en una visita mía al CIAT, en diálogo con Luis Roberto Sanín –entonces Director del Parque Científico Agronatura–, surgiera la iniciativa de impulsar un ente específico para la palma de aceite en América Latina, similar al que existe para el arroz, en el que las organizaciones gremiales participantes aportaríamos para el desarrollo de proyectos técnicos de interés común y nos beneficiáramos de la política de los organismos multilaterales de cooperación, cuyas ayudas privilegian a este tipo de proyectos asociativos multinacionales.

Tal fue el punto de partida para la constitución del Fondo Latinoamericano de Innovación en Palma de Aceite, Flipa, en abril de 2007, con la participación del Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, y de los gremios palmeros de Ecuador (Ancupa), Venezuela (Acupalma) y Colombia (Fedepalma). Este es el primer proyecto colaborativo entre productores de palma de aceite de América Latina, para trabajar en problemas técnicos comunes y propios del ámbito regional, en el que Cenipalma está llamado a jugar un papel determinante –al menos, en la etapa inicial–, en razón de su experiencia e idoneidad científico-técnica.

El Flipa opera como plataforma internacional que impulsa acciones principalmente en tres áreas de trabajo: (1) Adopción y transferencia de tecnología, ámbito en el cual se puso en marcha el proyecto “Cerrando brechas”, con recursos del *Common Fund for Commodities, CFC*, de la FAO, para incrementar la productividad, en especial, de los pequeños productores palmeros de la región. (2) Problemas sanitarios comunes, de gran incidencia, en particular, los de Pudrición del cogollo, *Sagalassa*, y *Pestalotiopsis*. Y (3) desarrollo de material genético, incluidos el aprovechamiento del material *oleifera* de la región americana y de otros materiales *guineensis*.



De nuestras conferencias internacionales, James Fry, Presidente de LMC, ha dicho y ha repetido que figuran entre las mejores del sector palmero a nivel global.

Los malasio, que son líderes mundiales en palmicultura, nunca han sido parcos en destacar la institucionalidad que tiene Colombia alrededor de Fedepalma.

También Cenipalma goza de gran credibilidad y reconocimiento dentro y fuera de nuestras fronteras.

La producción de biodiésel y el Proyecto Sombrilla MDL, apalancados por el gremio, ponen el foco del interés internacional sobre la palmicultura colombiana.

Organismos y entidades de la más variada índole nos hacen requerimientos de información y documentación sobre las perspectivas de desarrollo de la agroindustria nacional de palma de aceite y de otras industrias conexas, que atendemos en los eventos, seminarios, talleres y foros a los cuales somos invitados. Nunca nos hemos reservado la información que obtenemos: siempre la hacemos visible. Nuestra página *web* es consultada desde diversos rincones del planeta y continuamente nos llegan voces de agradecimiento por el servicio que ella presta.

Por supuesto, sabemos que es largo el camino que nos falta recorrer, pero ese interés y esas opiniones nos indican que vamos bien y que debemos seguir haciendo las cosas igual o mejor que como las venimos haciendo. También nos muestran que el reconocimiento del que goza Fedepalma en los ámbitos nacional y regional comienza a proyectarse igualmente a nivel más global.







PARA CONCLUIR . . .



La Fedepalma de hoy no es la de hace dos años; tampoco la de hace diez; mucho menos la de hace dos décadas. Hemos procurado no repetir año y desplegar mucha innovación en la gestión gremial. Los resultados se expresan en la organización que somos –nuestras estructuras, nuestro equipo, nuestras capacidades–, en el reconocimiento que gozamos a nivel nacional e internacional y en el impacto de nuestra gestión en el desarrollo de la palmicultura colombiana. Y todo ello ratifica que el trabajo serio, el trabajo comprometido, el trabajo perseverante, con arrojo, con visión y con principios, al final paga.

Eso es lo evidente; pero también debo referirme a lo que no lo es tanto: a unos criterios y temas en torno de los cuales se definen las dinámicas, interacciones y ámbitos de trabajo de la Federación; esos que nos permiten reconocer lo que somos y lo que no somos, lo que debemos hacer y lo que no, que tienen gran valor porque nos permiten decir “no” cuando se necesita, lo cual siempre resulta más difícil que decir “sí”.

1. Respecto de lo que somos, debo anotar que hemos ejercido consistentemente nuestras funciones *como organización gremial de productores*, aun cuando a nuestro interior haya actores que forman parte de eslabones industriales de la cadena que a veces asumen posiciones desde esa perspectiva; cuando esto ocurre, se presentan conflictos de intereses, en los que Fedepalma se alinea indefectiblemente con los de quienes cultivan la palma y extraen su aceite.

2. Lo que nos ha permitido ir afinando lo que hacemos en cuanto a su pertinencia, eficacia y oportunidad, ha sido la noción de que el desarrollo sectorial depende de la confluencia de esfuerzos





del Estado, el gremio y los productores individuales. Fedepalma gestiona ante el Estado para que genere condiciones favorables al desarrollo de la agroindustria, al mismo tiempo que informa

y orienta a sus asociados para que ellos tomen las decisiones relativas al manejo de sus empresas; pero no reemplaza al Estado en sus funciones, ni interviene en negocios particulares. Hoy por hoy, el único negocio de la Federación consiste en potenciar las condiciones del negocio de sus agremiados.

3. En tercer lugar, debo referirme al “cómo”, para decir que la nuestra es una entidad orientada a resultados, pero que no los consigue de cualquier manera. Actúa con ética, transparencia, rectitud y equilibrio. Respeta la ley y la institucionalidad del país. Se esfuerza constantemente por lograr que lo informal se vuelva formal y por construir empresa donde no la hay. Y promueve una cultura empresarial de liderazgo, innovación, servicio y respeto por las personas.

4. En nuestro quehacer existen unos hilos temáticos que recorren transversalmente nuestra historia y se destacan en la trama institucional con más o menos fuerza, en sus diferentes etapas. Han sido desde el comienzo los ejes de la acción gremial. En particular, debo destacar los siguientes:

- *La recolección, procesamiento y análisis permanente de la información* relativa a mercados y productos de la palma de aceite y demás oleaginosas, aceites y grasas, que conlleva prácticas de monitoreo y análisis, cuyos resultados se informan permanentemente a los productores. Este es un tema que ha ido cobrando cada vez más importancia en la gestión gremial,



tanto, que en la última reestructuración fue ubicado en el centro de los procesos misionales, como insumo del de Planeación y Desarrollo Sectorial.

- La *investigación, la innovación y la extensión tecnológica*, que dieron lugar a la creación de Cenipalma y al Fondo de Fomento Palmero, este último como instrumento llamado a asegurar la sostenibilidad de tales actividades.
- La *gestión comercial estratégica*, con énfasis en diferentes aspectos según el momento: el almacenamiento, la promoción de exportaciones, la creación y consolidación de C. I. Acepalma, la organización del frente común de productores frente a los compradores, los acuerdos internacionales de integración, el seguimiento de las importaciones regulares de aceites y grasas vegetales, y el diseño de mecanismos de regulación del mercado en favor de los ingresos de los palmicultores, como han sido las franjas de precios, los convenios de absorción y –de manera destacada– el Fondo de Estabilización de Precios.
- La permanente *construcción de capacidades*, que se produce en dos ámbitos: el de la organización gremial misma, de la que se exige cada vez más profesionalización y especialización en el manejo de los temas de su agenda; y el sectorial, donde la formación y capacitación no es solo técnica, sino también apunta al desarrollo asociativo y empresarial, a la gestión de proyectos, a la salud ocupacional, al liderazgo y la responsabilidad social y ambiental.
- Otro hilo temático de esta historia entrelaza la búsqueda de *competitividad y sostenibilidad*. En los años 90, la sostenibilidad era un componente más de los esfuerzos gremiales por bajar costos y ser más competitivos. Hoy, en cambio, es la base del modelo de desarrollo de la agroindustria, nos da norte, nos muestra el camino a seguir.

- La *promoción de proyectos asociativos*, que arranca por Acepalma, pasa por Propalma y las sociedades creadas para producir biodiésel, y que se proyecta a futuro con nuevas iniciativas de generación de valor agregado; porque la versatilidad de nuestro aceite, que puede aprovecharse para usos alimenticios y no alimenticios, y la abundancia de biomasa producida, da lugar a una multiplicidad grande de industrias aguas abajo.

Estos elementos, que han perdurado a través del tiempo, que han marcado nuestro carácter, nuestras relaciones y nuestro quehacer, explican en parte la solidez institucional que nos permite lanzarnos a explorar posibilidades, a empujar fronteras, a innovar continuamente y a crear y recrear estructuras organizativas.

Lo otro es la gente de la Federación: sus directivas, no solo de Fedepalma, sino también las de los fondos parafiscales palmeros, Cenipalma, Acepalma y Propalma, y sus respectivos equipos ejecutivos,



a quienes reconozco como los pilotos del movimiento gremial. Todos ellos han sido y son colectivos capaces, eficientes, disciplinados, exigentes, decididos a amalgamar fortalezas, a encontrar caminos de consenso

tras confrontar sus diferencias, y sobre todo, a anteponer el interés gremial al interés individual, con dedicación y gran sentido de pertenencia.

Quiero hacer especial mención de los presidentes de las sucesivas juntas directivas de Fedepalma, por el papel decisivo que cumplieron y cumplen en el diseño de la gestión gremial: Luis Eduardo Betancourt Londoño, Mauricio Acuña Aguirre, César de

Hart Vengoechea, Eliseo Restrepo Londoño, Mauricio Herrera Vélez, Carlos Murgas Guerrero, Ernesto Vargas Tovar (q.e.p.d), José Mejía Salazar (q.e.p.d), Jorge Reyes Gutiérrez (q.e.p.d), Ernesto Jaramillo Upegui (q.e.p.d), Jorge Ortiz Méndez (q.e.p.d) y Jaime Vergara Restrepo. Nunca conocí a Jaramillo Upegui ni a Vergara Restrepo, pero con los demás tuve y tengo el privilegio de trabajar en las sucesivas juntas directivas, ya sea en su condición de presidentes o de miembros honorarios.

Luis Eduardo Betancourt Londoño, Presidente de la Junta Directiva desde 2009, desempeñó un papel importante en la consolidación de C. I. Acepalma y luego se convirtió en un punto de referencia en el órgano rector de Fedepalma. Su condición de hombre reflexivo ha sido clave en muchos debates, para aterrizar y atemperar las posiciones extremas; de otra parte, su lucidez sobre el valor de lo gremial y su capacidad analítica serán decisivas en la consolidación del rol protagónico de Fedepalma en el desarrollo palmicultor colombiano de los próximos años.

Entre los otros miembros de las juntas directivas de Fedepalma, durante el tiempo de mi vinculación a la entidad, debo destacar la actuación y contribución de Álvaro Acosta Bonilla (q.e.p.d), Enrique Andrade Lleras (q.e.p.d), Luis Francisco Barreto Solano, Carlos Beltrán Roldán, Harold Blum Capurro, Ricardo Buenaventura Pineda (q.e.p.d), Carlos Alberto Corredor Mejía, Alberto Dangond Lacouture (q.e.p.d), Alberto Dávila Diazgranados, Alfonso Dávila Abondano, Armando José Daza Daza, José Antonio Estévez Cancino (q.e.p.d), Fabio E. González Bejarano, Luis Fernando Herrera Obregón, Alfredo Lacouture Dangond<sup>1</sup>, Rubén Darío Lizarralde Montoya, Jaime López Durán, Guillermo Mantilla Plata, John Leslie Noal, José María Obregón Esguerra, Joaquín Palou Trías, Fer-

---

<sup>1</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Fallecido en 2011.



nando Restrepo Insignares, Argemiro Reyes Rincón, Tito Eduardo Salcedo Díaz, Agustín Uribe Leyva, Antonio José Varela Villegas y Alexander Villanueva Guerrero. Todos ellos han proyectado su liderazgo en beneficio de la organización gremial y han desempeñado un papel significativo en los logros obtenidos.

Si me pidieran un nombre para hacer un reconocimiento al espíritu gremial, postularía el de Fernando Restrepo Insignares, “Cállila”. Lo hace todo por el gremio, con generosidad y grandeza, y ha sido un aliado incondicional de la gestión de Fedepalma. También es importante señalar los liderazgos de otros miembros de Fedepalma, que sin haber pertenecido a su Junta Directiva, han trascendido en el ámbito gremial. Pienso en los casos de Elfriede Meta de Mueller, Dimas Morales Ramírez, Silvia (“Chía”) García, Mariluz Martínez Morales, Nelson Vives Lacouture y Efraín Restrepo Ángel.



Respecto del equipo ejecutivo de la Federación, debo decir que ha aportado la savia del desarrollo organizacional. Ha crecido considerablemente en número y en capacidades. Todos y cada uno de los colaboradores han integrado un grupo humano dedicado y competente para el trabajo de todas las áreas que maneja Fedepalma.

En particular, debo destacar la labor de algunos de mis colaboradores inmediatos: Iván Sombredero, Inés Elvira Escallón, Patricia Bozzi, Alfredo Espinel, Armando Corredor, Leonor Romero, Jairo Cendales y Fernando Ramírez, en la primera etapa; Julio César Laguna, Myriam Conto, Miguel Ángel Mazorra, Zeneyda Martínez<sup>2</sup>, Álvaro Campo, Álvaro Silva, Mónica Sierra, Nadia Morales,

---

<sup>2</sup> [NOTA DE LA EDITORA] Miguel Ángel Mazorra y Zeneyda Martínez fallecieron en 2011 y 2013, respectivamente, cuando trabajaban para el sector palmero: él como Director Ambiental de Fedepalma, y ella como auditora de los fondos parafiscales pa lmeros.

Carlos Garzón, Jaime González y Edén Bolívar, en la segunda etapa; y Fabio Zuluaga, Andrés Castro, Gabriel Martínez, Alejandra Rueda, Martha Arango, Tatiana Pretelt y Mónica Cuéllar, en la tercera etapa, han sido verdaderos forjadores de presente y de futuro en Fedepalma y han posibilitado que la Presidencia Ejecutiva se haya ido desprendiendo de las tareas de carpintería y que su rol se ubique cada vez más en el plano de lo estratégico.



Los veinte años al frente de Fedepalma me han aportado experiencia, madurez, confianza y claridad. Miro hacia atrás y siento satisfacción. El recorrido ha sido fructífero. He trabajado en algo que he disfrutado enormemente. ¡Y me han pagado por hacerlo! Entonces, me siento doblemente retribuido.

Llegué al sector cuando éste enfrentaba disyuntivas de vida o muerte. Encarábamos retos profundos en el manejo técnico del cultivo, del proceso extractivo y del almacenamiento del aceite de palma. Se nos había agotado el mercado local. Nos veíamos abocados a competir en un mundo abierto sin la protección estatal a la que nos habíamos acostumbrado. Y fue precisamente en esos ámbitos —el técnico y el comercial— donde encontramos los medios para levantarnos, encontrar un rumbo y consolidarnos como gremio y como sector productivo.

Empezamos a exportar, nos asomamos al mercado internacional y comprobamos el poten-



cial del negocio que teníamos entre manos. Creamos las instituciones gremiales: primero Cenipalma, luego Acepalma, después los fondos parafiscales palmeros, y más adelante Propalma. Fortalecimos Fedepalma con perspectiva estratégica y fuimos profesionalizándola y especializándola de acuerdo con los requerimientos que iban planteando los productores.

De tanto viajar a Malasia y a Indonesia, entendimos que estábamos en una de las agroindustrias con más futuro en el mundo; pero también que nuestro entorno económico, político y social planteaba serios obstáculos para que la palma floreciera en Colombia como en otras latitudes.

Quisimos explorar nuestras perspectivas en el horizonte del 2020 y tener información sólida acerca del mercado internacional de los aceites y grasas. Ello nos mostró que si reducíamos los costos, el negocio crecería. Le apostamos entonces a plantaciones de tamaño competitivo, a los esquemas asociativos, a la integración, a la profesionalización y capacitación de la gente, a la consolidación de las empresas, y a la tecnificación y optimización de sus procesos productivos y de comercialización. Nuestros logros en materia de competitividad no fueron los que planeamos, y vimos amenazada nuestra posición de cara a la liberalización comercial, con el ingreso al mercado doméstico de semillas oleaginosas, aceites y grasas provenientes de otros países productores.

Sin embargo, tras el tema de la competitividad, empezó a colarse el de la sostenibilidad –ambiental, social, económica–, que fue adquiriendo peso propio y dejó de estar subordinada a los esfuerzos de bajar costos. Desde entonces, la sostenibilidad nos señaló el norte y asumimos que nuestro futuro no dependía exclusivamente de nuestra capacidad de producir a más bajos costos.



Tener bajos costos no es condición suficiente para ser competitivo; a veces ni siquiera es una condición necesaria, porque si uno tiene un mercado cautivo, así tenga altos costos, puede ser altamente competitivo. Lógicamente, es más fácil serlo produciendo a bajos costos. Estos constituyen una variable muy importante en la ecuación, pero –repito– no la única.

Colombia tiene costos altos de producción, entre otras razones, porque nuestra mano de obra es relativamente cara; y sabemos que la competitividad no la vamos a alcanzar reduciendo salarios, sino logrando que el trabajo sea más eficiente y productivo, y buscando nichos de mercado en los que podamos



vender nuestros productos a precios rentables para tales costos. Por ejemplo, con el biodiésel, tenemos la posibilidad de ampliar nuestra participación en el mercado local, que es el de los mejores precios: al hacerlo, mejoramos nuestra competitividad, aun cuando no se modifiquen los costos de producción; pero por supuesto seremos tanto más competitivos en la medida en que logremos costos cada vez más bajos.

Hay quienes afirman que, si uno no produce con el mismo costo que Malasia o Indonesia, carece de futuro. A ellos habría que contestarles que mientras el mercado mundial sea suficientemente grande como para que los productores más competitivos coloquen su producto sin atender toda la demanda existente, el mercado tendrá que pagar el precio de quienes producimos con costos más altos, o corre el riesgo de quedar desabastecido.



Hemos ido superando los problemas. Hoy tenemos un mercado más grande y las perspectivas que ofrecen la producción de biodiésel y otros proyectos que generen valor agregado.

La palma ya forma parte de una visión de país y hay políticas públicas que respaldan su desarrollo. Los palmeros se han ido integrando a la cadena de los aceites. El sector es más dueño de su negocio en materia comercial. También ha crecido en tamaño: tres de las cuatro zonas palmeras tienen hoy, cada una, tanta palma como la que tenía Colombia entera hace veinte años.

El gremio se ha consolidado: cuenta con una institucionalidad que es considerada modelo a nivel nacional e internacional,



en tanto responde a las necesidades concretas de los productores y les ayuda a optimizar sus ingresos; y en tanto provee de mecanismos y procedimientos que dan manejo sobre el

corto plazo y claridad sobre el mediano y el largo plazo.

Miro hacia delante y veo un largo camino sembrado de retos. Es lo lindo de este trabajo: en la medida en que avanzamos, se nos abren horizontes y vislumbramos nuevas posibilidades de desarrollo del sector y del trabajo gremial.

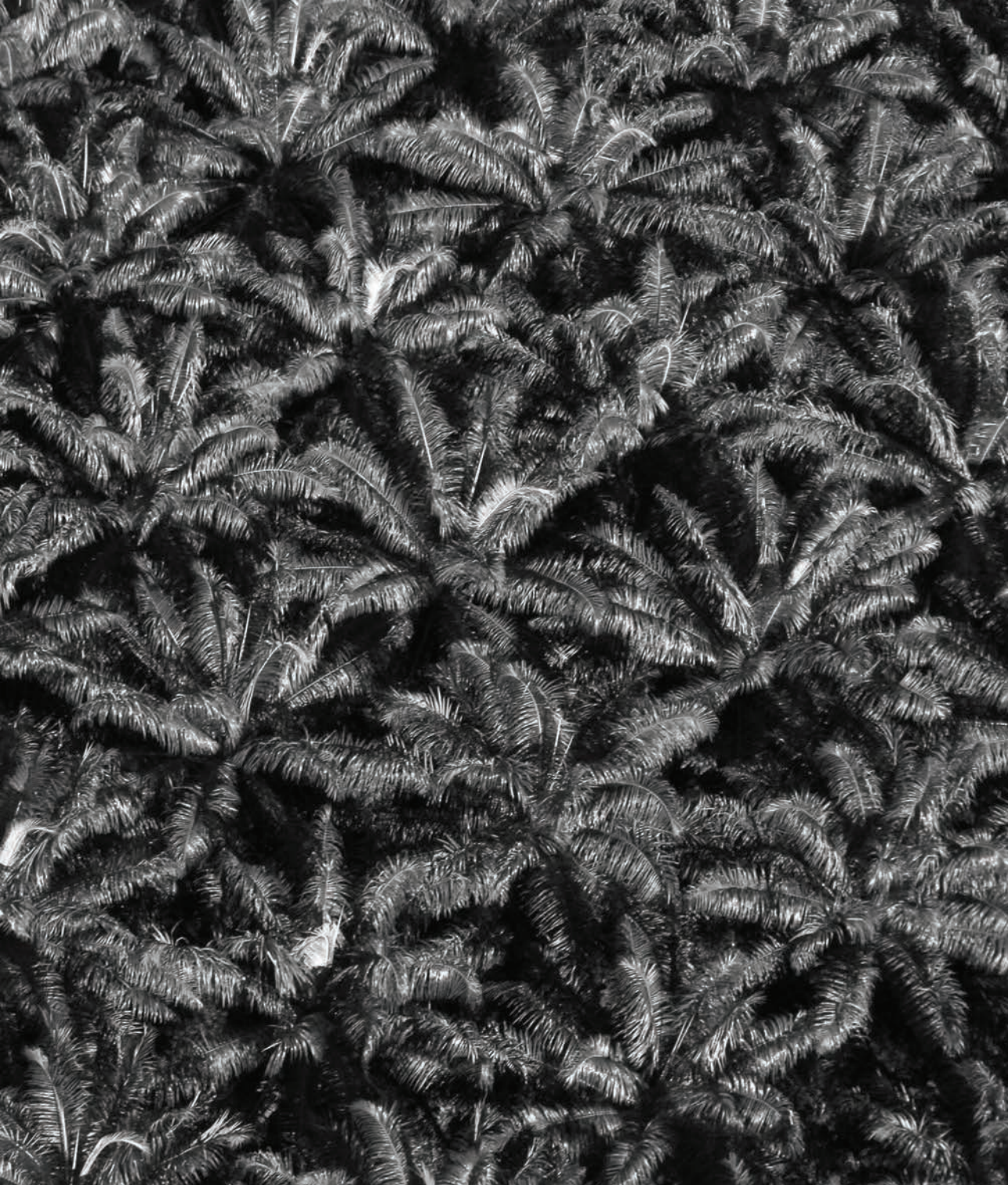
En este sentido, yo sí creo que necesitamos un gremio fuerte, que es diferente a un gremio burocrático: un gremio con claridad de a dónde quiere dirigirse, con arrojo para hacerlo, con principios y reglas de juego claras, organizado, perseverante; que además de hacer

más de lo mismo, cada vez mejor, sea capaz de reinventar cotidianamente sus búsquedas y actividades.

También estoy convencido de que la palma de aceite está llamada a ser, para Colombia, en el siglo XXI, algo así como lo que representó el café para el país en el siglo XX; y como este sector no tiene un solo producto ni un solo uso, puede llegar incluso más lejos, y ofrecernos una fuente inagotable de desarrollo y progreso. Entonces, el compromiso es generar las condiciones para hacerlo bien, desde las perspectivas de la gente, del medio ambiente y del negocio.







ANEXOS



## ANEXO 1:

### Miembros Honorarios de Fedepalma


Son Miembros Honorarios “aquellas personas naturales que por su reconocida prestancia en los campos científico, profesional y social, y por haber colaborado en el desarrollo de los objetivos de la Federación, sean propuestos por la Junta Directiva Nacional a la Asamblea General y ésta tenga a bien distinguir y designar” (Artículo 7, Estatutos de Fedepalma).

NOMBRE	DESDE (AÑO)
José Mejía Salazar	1985-1989 (+)
Jorge Reyes Gutiérrez	1985-1992 (+)
Jorge Ortiz Méndez	1989-2009 (+)
Ernesto Vargas Tovar	1992-2012 (+)
Enrique Andrade Lleras	1995-2004 (+)
Mauricio Herrera Vélez	1999
Carlos Murgas Guerrero	2003
César de Hart Vengoechea	2011
Eliseo Restrepo Londoño	2011
Fernando Restrepo Insignares	2012



ANEXO 2 (1):

Miembros de Junta Directiva de Fedepalma 1989-2013

 Periodo de actividad en la Junta Directiva de Fedepalma  
 P: Presidente de la Junta  
 V: Vicepresidente de la Junta

Miembro	1989 1990	1990 1991	1991 1992	1992 1993	1993 1994	1994 1995	1995 1996	1996 1997	1997 1998	1998 1999	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Jaime Acero Hernández																								
Álvaro Acosta Bonilla																								
Mauricio Acuña Aguirre																	P	P	P	P				
Enrique Andrade Lleras																								
Rafael Amaris Ariza																								
Luis F. Barreto Solano																								
Juan Federico Bateman Pinedo			Hasta ene/92																					
Rodrigo Belalcázar Hernández																								
Carlos Beltrán Roldán																								
Luis E. Betancourt Londoño												V	V									P	P	P
Harold Blum Capurro																								
Ricardo Buenaventura Pineda																								
Jorge Arturo Cabra Martínez																								
Darío Cadena Osorio																								
Carlos Alberto Corredor Mejía						V	V	V	V	V	V													
Alberto Dangond Lacouture																								
Juan M. Dangond Echavarría																								
Alberto Dávila Diazgranados																								
Alfonso Dávila Abondano																								
Juan M. Dávila Fernandez de Castro																								
Manuel J. Dávila Abondano																								
Andrés Daza Ferrer																								
Armando José Daza Daza																								
César de Hart Vengoechea	V	V	P	P				P	P	P	P	P	P	P	P	P								
Gustavo Domínguez Parra						Hasta sept/94																		
Rubén D. Echeverry Osorio																								
Harold Eder Garcés																								
Julio A. Erazo Chamorro																								
José Antonio Estévez Cancino						Hasta jun/94																		





ANEXO 2 (2):

Miembros de Junta Directiva de Fedepalma 1989-2013

Periodo de actividad en la Junta Directiva de Fedepalma  
 P: Presidente de la Junta  
 V: Vicepresidente de la Junta


Miembro	1989 1990	1990 1991	1991 1992	1992 1993	1993 1994	1994 1995	1995 1996	1996 1997	1997 1998	1998 1999	1999 2000	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013
Silvia M. García Arrázola																								
Fabio E. González Bejarano																				V	V	V	V	V
Luis F. Herrera Obregón																								
Mauricio Herrera Vélez	P	P	V																					
Andrés Holguín Ramos																								
Julián Vicente Holguín Ramos																								
Alfredo Lacouture Dangond																								
Alberto Lacouture Pinedo																								
Rodrigo Lara Menéndez																								
Rubén D. Lizarralde Montoya																								Hasta sept/13
Jaime López Durán																								
Rafael López Cely																								
José Ernesto Macías Medina																								
Luis Antonio Macías Vargas																								
Guillermo Mantilla Plata																								
Dimas Martínez Morales																								
Carlos Murgas Guerrero																								
John Leslie Noal																								
José María Obregón Esguerra																								
Álvaro Palomá Bonilla																								
Joaquín Palou Trías																								
Adolfo León Pizarro Tello																								
Paulo Antonio Porras Rueda																								
Álvaro Quijano Ponce de León																								
Edgar Restrepo Quintero																								
Eliseo Restrepo Londoño																								
Fernando Restrepo Insignares																								
Argemiro Reyes Rincón																								
Manuel Vicente Riveros Páez																								
William Rudas Rudas																								





ANEXO 2 (3):

Miembros de Junta Directiva de Fedepalma 1989-2013

 Período de actividad en la Junta Directiva de Fedepalma  
 P: Presidente de la Junta  
 V: Vicepresidente de la Junta

Miembro	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tito Eduardo Salcedo Díaz																									
Arturo Sarmiento Gómez																									
Darío Serna Castaño																									
José Vicente Torres Cabrera																									
Rafael José Torres Londoño																									
Luis Enrique Umaña Rojas																									
Agustín Uribe Leyva																									
León Darío Uribe Mesa																									
Antonio José Varela Villegas																									
Ernesto Vargas Tovar																									
Alexander Villanueva Guerrero																									
Juan Manuel Villegas Liévano																									
Jaime Vives Pinedo																									
César Zamorano Estrada																									



### ANEXO 3:

#### Condecoraciones “Orden al Mérito Palmero” otorgadas por Fedepalma

AÑO	RESOLUCIÓN	NOMBRE
1997	001	Jorge Ortiz Méndez (+)
1997	002	Instituto de Fomento Algodonero, IFA
1997	003	Jorge Reyes Gutiérrez (+)
1997	004	José Mejía Salazar (+)
1997	005	Morris Gutt (+)
1997	006	Víctor Manuel Patiño Rodríguez (+)
1997	007	Luis Rojas Cruz (+)
1997	008	Eduardo Zuleta Montoya
1997	009	Ernesto Jaramillo Upegui (+)
1997	010	John W. Lowe
1997	011	Gerardo Mueller (+)
1999	012	Ernesto Vargas Tovar (+)
1999	013	Carlos Roberto Murgas Guerrero
2002	014	Rafael Espinosa Rentería (+)
2002	015	Antonio Guerra de la Espriella
2002	016	Industrial Agraria La Palma S.A., Indupalma S.A.
2002	017	Promociones Agropecuarias Monterrey Ltda. & Cía S. en C.S.
2002	018	Mauricio Herrera Vélez
2002	019	Palmas Oleaginosas de Casacará Ltda.
2002	020	John Leslie W. Noal
2002	021	Philippe Genty
2002	022	Eliseo Restrepo Londoño
2006	023	César de Hart Vengoechea
2006	024	Álvaro Uribe Vélez
2009	025	Alberto Francisco Dávila Díazgranados
2009	026	Fuerzas Militares de Colombia
2009	027	Policía Nacional de Colombia
2011	028	Pedro León Gómez Cuervo
2012	029	Mauricio Acuña Aguirre

## ANEXO 4:

### Condecoraciones, premios y principales reconocimientos recibidos por Fedepalma y sus directivos

ORDEN DEL MÉRITO AGRÍCOLA (marzo de 1993)

Otorgada por la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC

ORDEN DEL MÉRITO AGRÍCOLA, GRADO COMENDADOR (agosto de 1993)

Otorgada por el Ministerio de Agricultura

MENCIÓN DE RECONOCIMIENTO (noviembre de 1993)

Otorgada a Jens Mesa Dishington

por la Cámara Nacional de Productores de Palma, Canapropa, de Costa Rica

PLACA DE RECONOCIMIENTO (octubre de 2002)

Otorgada por la Facultad de Ciencias Agrícolas, Universidad de Nariño

CRUZ DE PLATA DE LA ORDEN NACIONAL AL MÉRITO (noviembre de 2002)

Otorgada por el Ministerio de Relaciones Exteriores

PRIMER LUGAR. CATEGORÍA MEJOR CONTENIDO (enero de 2004)

Otorgado por Proboarte, Plan Calendarios & Almanagues 2004

MENCIÓN DE HONOR (mayo de 2006)

Otorgada por el Fondo de Empleados de Fedepalma

PREMIO NACIONAL A LA CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL

AL DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL (octubre de 2007)

Otorgado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, Oficina en Colombia

CONDECORACIÓN DE “GRAN OFICIAL” DE LA ORDEN DEL MÉRITO COMERCIAL (octubre de 2007)

Otorgada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

CONDECORACIÓN DE “GRAN OFICIAL” DE LA ORDEN DEL MÉRITO INDUSTRIAL (octubre de 2007)

Otorgada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

RECONOCIMIENTO (octubre de 2007)

Otorgado por el Banco de Bogotá

PREMIO PORTAFOLIO 2007. MENCIÓN DE HONOR:

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (octubre de 2007)

Otorgado por Portafolio y Banco de Bogotá

PLACA DE RECONOCIMIENTO (septiembre de 2008)  
Otorgada por la Asociación Gremial de Palmicultores de Palma Africana  
de Campo Dos, Asogpados

MENCIÓN DE RECONOCIMIENTO (mayo de 2009)  
Otorgada por la Gobernación del Departamento del Magdalena

MEDALLA AL MÉRITO (mayo de 2009)  
Otorgada por la Alcaldía de Santa Marta, Distrito Turístico,  
Cultural e Histórico

MENCIÓN DE RECONOCIMIENTO Y MEDALLA AL MÉRITO (mayo de 2009)  
Otorgadas a Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo,  
por la Alcaldía de Santa Marta, Distrito Turístico, Cultural e Histórico

CONDECORACIÓN “SIMÓN BOLÍVAR” CRUZ DE PLATA (abril de 2010)  
Otorgada por el Ministerio de Educación Nacional

MENCIÓN DE HONOR (junio de 2010)  
Otorgada por el Ministerio de Minas y Energía

ORDEN AL MÉRITO AGRÍCOLA (mayo de 2012)  
Otorgada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

DISTINCIÓN DEPARTAMENTAL AL MÉRITO CIVIL  
“AQUILEO PARRA GÓMEZ” (mayo de 2012)  
Otorgada por la Gobernación del Departamento de Santander

RECONOCIMIENTO DE AGRADECIMIENTO (junio de 2012)  
Otorgada por el Instituto de Ciencia Política “Hernán Echeverría Olózaga”

ORDEN DEL CONGRESO DE COLOMBIA  
EN EL GRADO DE COMENDADOR (octubre de 2012)  
Otorgada por el Senado de la República

ORDEN AL MÉRITO COMERCIAL, CATEGORÍA GRAN OFICIAL (octubre de 2012)  
Otorgada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

MENCIÓN DE FELICITACIÓN EN LOS 50 AÑOS DE FEDEPALMA (octubre de 2012)  
Universidad de la Sabana

PLACA DE FELICITACIÓN Y RECONOCIMIENTO (octubre de 2012)  
Otorgada por la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana,  
Ancupa, y la Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma  
y sus Derivados de Origen Nacional, Fedapal, de Ecuador

RECONOCIMIENTO DE FELICITACIÓN EN LOS 50 AÑOS DE FEDEPALMA  
(octubre de 2012)  
Otorgado por el Banco de Bogotá

RECONOCIMIENTO DE FELICITACIÓN EN LOS 50 AÑOS DE FEDEPALMA  
(octubre de 2012)  
Otorgado por el Banco de Colombia

ORDEN AL MÉRITO AGRÍCOLA (octubre de 2012)  
Otorgada a Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo,  
por la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC

PLACA DE FELICITACIÓN Y RECONOCIMIENTO (octubre de 2012)  
Otorgada a Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo,  
por la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana, Ancupa,  
y la Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus  
Derivados de Origen Nacional, Fedapal, de Ecuador

CONCEPTO FAVORABLE DE CERTIFICACIÓN A LA OPERACIÓN ESTADÍSTICA  
“PRODUCCIÓN DE FRUTO, ACEITE DE PALMA CRUDO Y ALMENDRA EN EL PAÍS”  
EN EL MARCO DEL PROYECTO ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD DEL PROCESO ESTADÍSTICO (febrero de 2013)  
Otorgado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE



## ANEXO 5:

### Directivos de Fedepalma y de las entidades sectoriales (1989-2013)

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO
1989		
Junio	Jens Mesa Dishington	Director Ejecutivo
Octubre	Iván Sombredero Peñuela	Coordinador Unidad de Economía y Estadística
Diciembre	María Clemencia Albán Arango	Directora Comunicaciones
1990		
Febrero	Zoraida Camargo	Coordinadora Centro de Información
Junio	Pedro León Gómez Cuervo	Coordinador Investigación Tecnológica
Septiembre	Jens Mesa Dishington	Director Ejecutivo Cenipalma
Diciembre	Patricia Rueda Fajardo	Coordinadora Centro de Información
1991		
Mayo	Jens Mesa Dishington	Gerente Comercializadora de Aceite de Palma
Agosto	Pedro León Gómez Cuervo	Director Cenipalma
Agosto	Patricia Bozzi Ángel	Directora Comunicaciones
Octubre	Luis Fernando Herrera Obregón	Gerente Comercializadora de Aceite de Palma
Noviembre	Pedro Lucas Torres	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística
1992		
Agosto	Luis Alfredo Orozco Lourido	Gerente Comercializadora de Aceite de Palma
1993		
Junio	Jens Mesa Dishington	Presidente Ejecutivo Fedepalma
1994		
Marzo	Gloria Victorino Quintero	Coordinadora Centro de Información
Mayo	Julio César Laguna Loaiza	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística
Septiembre	Armando Corredor Ríos	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística
Noviembre	Leonor Romero Franco	Coordinadora Centro de Información
1996		
Agosto	Patricia Bozzi Ángel	Directora Administrativa y Financiera
Agosto	Nadia Morales Hoyos	Directora Comunicaciones
1997		
Marzo	Alejandro González Forero	Coordinador Administrativo Fondos Parafiscales

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO
Marzo	Jairo Cendales Vargas	Secretario Técnico Fondo de Estabilización de Precios, FEP Palmero
1998		
Abril	Melba Pacheco Aldana	Directora Administrativa y Financiera
Mayo	Myriam Conto Posada	Secretaria General
1999		
Febrero	María Paula Ocampo Mora	Directora Comunicaciones
Abril	Julio César Laguna Loaiza	Secretario Técnico FEP Palmero
Abril	Fernando Ramírez Amado	Director Administrativo y Financiero
Septiembre	Nadia Morales Hoyos	Directora Comunicaciones
2000		
Enero	Miguel A. Mazorra Valderrama (+)	Director Ambiental
Febrero	Jairo Cendales Vargas	Director Unidad de Análisis Económico y Estadísticas
Julio	Diana Rodríguez Torres	Gerente C.I. Acepalma S.A.
Noviembre	Álvaro Silva Carreño	Asesor de Presidencia
2001		
Enero	Álvaro Campo Cabal	Director Unidad de Capacitación y Desarrollo Empresarial
Mayo	Patricia Bozzi Ángel	Directora Comunicaciones
Julio	Roberto Yepes Alzate	Gerente C.I. Acepalma S.A.
2002		
Febrero	Álvaro Silva Carreño	Director General Fedepalma
Febrero	Carlos Garzón Saboyá	Director Administrativo y Financiero
Febrero	María Emma Nuñez Calvo	Gerente C.I. Acepalma S.A.
Marzo	Jairo Cendales Vargas	Asesor de Presidencia
Mayo	Ricardo Sánchez López	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística
Agosto	Edén Bolívar Crucillo	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística
2003		
Agosto	Fabio Zuluaga Álvarez	Gerente Unidad Corporativa de Servicios
2004		
Enero	Violeta Otava	Directora Administrativa Cenipalma
Abril	Diana Cárdenas Fonthal	Directora Programa de Mercadeo y Promoción de Mercados
Septiembre	Andrés Castro Forero	Secretario General
Septiembre	Myriam Conto Posada	Secretaria Jurídica
2005		
Febrero	Armando Corredor Ríos	Director Unidad de Análisis Económico y Estadística

FECHA DE INGRESO	NOMBRE	CARGO
Marzo	Alejandra Rueda Zárate	Directora Mercadeo
Octubre	Jairo Cendales Vargas	Gerente Propalma S.A.
2006		
Enero	Martha Arango de Villegas	Coordinadora Centro de Información
Octubre	Gabriel Martínez Peláez	Asesor de Presidencia
Noviembre	Luis Fernando Jaramillo Arias	Gerente Propalma S.A.
2007		
Febrero	José Ignacio Sanz Scovino	Director Ejecutivo Cenipalma
Mayo	Martha Ligia Guevara Quintero	Coordinadora Procesos de Investigación Cenipalma
Agosto	Tatiana Pretelt de la Espriella	Directora Comunicaciones
Octubre	Jairo Cendales Vargas	Gerente Propalma S.A.
Noviembre	Andrés Castro Forero	Director Responsabilidad Social Empresarial
2008		
Febrero	Álvaro Silva Carreño	Director Técnico
Marzo	Boris Hernández Salame	Secretario General
Octubre	Mónica Cuéllar Sánchez	Directora Mercadeo
2009		
Febrero	Adriana María Jiménez Delgado	Secretaria Técnica FEP Palmero
Junio	Álvaro Silva Carreño	Director de Planeación y Desarrollo Sectorial
Agosto	Carlos Enrique Osorio Flórez	Director de Gestión Comercial Estratégica
Septiembre	Jorge Arturo Cabra Martínez	Gerente Plan Nacional de Manejo de la PC y otros problemas sanitarios
2010		
Junio	Alejandra Rueda Zárate	Asesora de Presidencia
2011		
Julio	Ricardo Torres Carrasco	Director Planeación Sectorial y Desarrollo Sostenible
2012		
Enero	Fernando Leyva Pinzón	Secretario Técnico FEP Palmero
Marzo	Tatiana Nuñez Suárez	Asesora de Presidencia
Julio	Alexandre Patrick Cooman	Gerente Nacional de Manejo Sanitario
Julio	Elzbieta Bochno Hernández	Secretaria General Cenipalma
2013		
Enero	Álvaro Campo Cabal	Director Extensión Cenipalma
Marzo	Gabriel Martínez Peláez	Director Asuntos Institucionales
Marzo	Luis Jaime González Triana	Asesor de Presidencia
Junio	Mauricio Posso Vacca	Director Gestión Comercial Estratégica

## ANEXO 6:

### Funcionarios vinculados a Fedepalma por cinco años o más (1989-2013)

NOMBRE	AÑOS DE VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
Antonio Guerra de la Espriella	1982-1989	7
Vera Astrid Mondragón Leonel	1984-1991	7
Camilo Vargas	1984-1991	7
Fanny Antonia Albañil Álvarez	1985-1992	8
Jens Mesa Dishington	1989-2013	24
Inés Elvira Escallón Gartner	1990-1997	7
Myriam Barahona Castro*	1991-2013	22
Patricia Bozzi Ángel	1991-1997 2001-2007	12
Alejandro González Plubio	1991-2007	16
Alfredo Espinel Bernal**	1992-2013	21
Bernel Palomino	1992-2001	9
Luz Marina Parra Moreno**	1992-2013	21
Lucía Yumayusa**	1992-2013	21
Luz Milena Ortiz	1993-2003	10
Armando Corredor Ríos	1994-1998 2005-2009	8
Julio César Laguna Loaiza	1994-2013	19
Diana Parra Gómez	1994-2013	19
Fernando Ramírez Amado	1994-2002	8
Leonor Romero Franco	1994-2006	12
Claudia Buenaventura Fernández	1996-2003	7
Nydia Cárdenas Quintero	1997-2006	9
Jairo Cendales Vargas	1997-2007	9
Myriam Conto Posada	1997-2013	16
María Orfilia Moreno**	1997-2013	16
Víctor Fernando Pardo Pardo**	1997-2013	16
Ángela Retavisca Moreno	1997-2005	8
Luis Alfonso Tautiva Betancur	1998-2013	15
Luis Jaime González Triana	1999-2013	14
Zeneyda Martínez Sánchez (+)	1999-2013	14
Miguel Ángel Mazorra Valderrama (+)	2000-2011	11
Álvaro Silva Carreño	2000-2011	11
Álvaro Campo Cabal*	2001-2013	13
Julio Héctor Lozano**	2001-2013	12
Carolina Rojas Ramírez	2001-2005	5
Vilma Quintana González*	2001-2013	12

NOMBRE	AÑOS DE VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
Luis Armando Urrego Pérez	2001-2011 2011-2013	12
Ana Milena Ortiz Delgado	2002-2013	11
Fabio Zuluaga Álvarez**	2003-2013	10
Luz Ángela Buenaventura Ortiz**	2004-2013	9
Andrés Augusto Castro Forero	2004-2013	9
Luz Stella Gallo Gallo	2004-2013	9
Sandra Consuelo Gil Cruz**	2004-2009	5
Mario Enrique Manjarrés Martínez	2004-2012	8
Ángel Luis Mosquera Velasco	2004-2013	9
Álvaro Pachón Osorio	2004-2010	6
Elsy Rodríguez Huertas	2004-2013	9
Arleth Giselly Álvarez Correa	2005-2013	8
Gabriel Martínez Peláez	2005-2013	8
Diana Alexandra Piñeros Romero	2005-2013	8
Rocío Sarmiento Vargas	2005-2013	8
Martha Helena Arango de Villegas	2006-2013	7
María Cristina Chamorro Guevara**	2006-2013	7
Ana Milena Díaz Triana**	2006-2013	7
Ivonne Yenier Beltrán	2007-2012	5
Olga Lucía Cruz Téllez**	2008-2013	5
Elsa Yolanda Díaz Gómez	2008-2013	5
Boris Darío Hernández Salame	2008-2013	5
Lourdes Margarita Molina Navarro	2008-2013	5
Gerardo Montenegro Meneses**	2008-2013	5

\* A partir del año 2013 continuaron trabajando en Cenipalma.

\*\* Colaboradores de la Unidad de Servicios Compartidos, USC, creada en 2004 para brindar servicios administrativos y de apoyo a Fedepalma y Cenipalma.

## ANEXO 7:

### Funcionarios vinculados a Cenipalma por cinco años o más (1989-2013)

NOMBRE	AÑOS DE VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
Pedro León Gómez Cuervo	1990-2006	15
Sofía Cecilia Martínez Iglesias	1990-1998	8
Luis Sigifredo Mora Toquica	1990-1997	7
José Roberto Vargas Granados	1990-2000	10
Miryam Deisi Barahona Castro	1991-2013	22
Hugo Hernán Calvache Guerrero	1991-2003	12
Jari Rodríguez Moncaleano	1991-2013	22
Luz Marina Torres Quiroga	1991-1997	6
María Nelly Arcila Patiño	1992-2001	9
Jesús Alberto García Núñez	1992-2013	21
Dumar Flaminio Motta Valencia	1993-2010	17
Janneth Martín Núñez*	1994-2013	19
Jorge Alberto Aldana de la Torre	1995-2006	11
Bilma Camargo Rodríguez	1995-2001	6
Janneth Rocío Castillo Herrera	1995-2001	6
Mónica Cuéllar Sánchez	1995-2006	12
Luz Marina Duarte Espitia	1995-2002	7
Fanny Rocío Fuentes Vega	1995-2013	18
Fernando Munevar Martínez	1996-2008	12
Rodrigo Ruiz Romero	1996-2006 2008-2013	15
Rosa Cecilia Aldana de la Torre	1997-2013	16
Fabio Uriel Gelves Rincón	1997-2010	13
Oscar Eduardo Salamanca Meneses	1997-2007	10
Martha Ligia Guevara Quintero	1998-2012	14
Juan Hipólito Ramírez Guerrero	1998-2009	11
Ana Isabel Samacá Sánchez	1998-2013	16
Edgar Eduardo Yáñez Angarita	1998-2010	12
Nelson Giovanni Caicedo Cabarico	1999-2010	11
William Alberto Guáqueta Martínez	1999-2013	14
Edith María Mejía Rodríguez	1999-2013	14
Luz Elena Mónico Forero	1999-2013	14
William Olivares Zabala	1999-2013	14
Nolver Atanacio Arias Arias	2000-2013	13
Iván Mauricio Ayala Díaz	2000-2013	13
Lisanyer García González	2000-2013	13
Edith Carolina Piñeros Herrera	2000-2007	7
Gladys Lesmes Escobar	2001-2013	12

NOMBRE	AÑOS DE VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
Acela Lucía Madrid Jimeno	2001-2012	11
Julián Mejía Orozco	2001-2008	7
Vilma Quintana González	2001-2013	12
Maisler Carpio Pimienta	2002-2007	5
Diana María Carrillo Cañas	2002-2007	5
Oscar Julián Reyes Alfonso	2002-2013	11
Pedro Jesús Rocha Salavarrieta	2002-2008	6
Ana Carolina Rodríguez Mesa	2002-2007	5
Landers Isaac Torres Vera	2002-2013	11
Omar Asdrúbal Vásquez Valderrama	2002-2008	6
Darli Cortés Castillo	2003-2013	10
José Álvaro Cristancho Rodríguez	2003-2013	10
Evangelina Manrique Pérez	2003-2013	10
Mauricio Mosquera Montoya	2003-2013	10
Sandra Rubiela Suárez González	2003-2008	5
Juan Pablo Tovar Molano	2003-2008	5
José Mauricio Delgadillo Mateus	2004-2013	9
Diana Carolina Forero Hernández	2004-2012	8
Armando Manotas Bossa	2004-2013	9
César Alberto Mejía Saldarriaga	2004-2013	9
Ángel Luis Mosquera Velasco	2004-2013	9
José Oscar Obando Bermúdez	2004-2013	9
Roberth Hernán Solarte Rodríguez	2004-2010	6
Diana Marcela Victoria Valderrama	2004-2013	9
Fausto Prada Chaparro	2005-2013	8
Nubia Susana Corredor Alfonso	2005-2013	8
Edna Margarita Garzón González	2005-2012	7
Edwin Arley Navia Rodríguez	2005-2013	8
Yira Jimena Satizabal Castillo	2005-2013	8
Leonardo Araque Torres	2006-2013	7
María Yuli González González	2006-2013	7
Diego Luis Molina López	2006-2013	7
Sandra Milena Rincón Miranda	2006-2012	6
Paloma Bernal Hernández	2007-2012	5
Yolanda Cadena Castillo	2007-2013	6
Silvia Liliana Cala Amaya	2007-2013	6
Edison Steve Daza	2007-2012	6
Yudy Andrea Guerrero Vargas*	2007-2013	6
Liliana Guevara Contreras	2007-2013	6
Martín Gerardo Martínez López	2007-2013	6
Leidy Constanza Montiel Ortiz	2007-2013	6
Violeta Otava Dascalu	2007-2012	5
Andrei Mauricio Padilla Quiñones	2007-2013	6



NOMBRE	AÑOS DE VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD (AÑOS)
Hernán Mauricio Romero Angulo	2007-2013	6
Ricardo Arturo Rubiano-Groot Galvis*	2007-2013	6
José Ignacio Sanz Scovino	2007-2013	6
Greicy Andrea Sarria Villa	2007-2013	6
Gabriel Andrés Torres Londoño	2007-2013	6
Paola Andrea Trujillo Rodríguez*	2007-2013	6
Diana Marcela Arias Moreno	2008-2013	5
Jorge Alonso Beltrán Giraldo	2008-2013	5
Daniel Augusto Buitrago Ibáñez	2008-2013	5
Carlos Andrés Burgos Rodríguez	2008-2013	5
Oscar Alberto Alfonso Carvajal	2008-2013	5
Raquel Daza Díaz	2008-2013	5
Wilson Díaz Castillo	2008-2013	5
Joyce Alejandra Díaz Osorio	2008-2013	5
Carlos Andrés Fontanilla Díaz	2008-2013	5
Sonia Andrea García Torres	2008-2013	5
María Carolina Guzmán Fajardo*	2008-2013	5
Nelson Ricardo Hernández Mora*	2008-2013	5
Eloína Mesa Fuquen	2008-2013	5
Carmenza Montoya Jaramillo	2008-2013	5
Mónica Navia Urrutia	2008-2013	5
Rocío Olivares*	2008-2013	5
Juan José Oyaga Peñaranda*	2008-2013	5
Liliana Ramos Cifuentes*	2008-2013	5
Harold Reascos Peña	2008-2013	5
Pedro Aristides Rico Bautista	2008-2013	5
Víctor Orlando Rincón Romero	2008-2013	5
Carlos Andrés Rodríguez Londoño	2008-2013	5
Judy Astrid Sequera Bastidas	2008-2013	5
Jairo Enrique Tafúr Álvarez	2008-2013	5
Duzley Velandia Barrera	2008-2013	5
Martha Inés Velásquez Echeverry*	2008-2013	5

---

\* Colaboradores de la Unidad de Servicios Compartidos, USC.

## ANEXO 8:

### Principales estudios y publicaciones promovidos por Fedepalma y normas legales en cuya formulación y trámite ha intervenido la Federación

#### 1989

---

*Situación actual y perspectivas del mercado nacional e internacional de la palma africana*

Roberto Junguito Bonnet, Nohra Rey de Marulanda e Iván Sombredero Peñuela

#### 1990

---

“Propuesta del Director Ejecutivo y de la Junta Directiva de Fedepalma al XVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma Africana para la creación del Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma”

“Propuesta del Director Ejecutivo de Fedepalma al XVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma Africana para el establecimiento y la creación de un Convenio Multilateral entre Productores de Aceite Crudo de Palma y una Comercializadora Internacional de Aceite de Palma S.A.”

#### 1993

---

“Protección efectiva de cada uno de los procesos productivos de las tres cadenas principales que se derivan de las semillas oleaginosas y los aceites grasos”  
Econometría

Ley 101 de 1993 o Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero

“Proyecto de ley para la creación del Fondo de Fomento Palmero y el establecimiento de la contribución palmera”  
Fedepalma

#### 1994

---

*El cultivo de la palma de aceite en Colombia y el mundo: estadísticas 1989-1993*

Regularización del informe estadístico presentado en años anteriores a 1994 en el informe anual de labores, consolidado en 1995 y publicado desde entonces como *Anuario estadístico*.

Ley 138 de 1994, por la cual se establece la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite y se crea el Fondo del Fomento Palmero

Decreto Reglamentario 1730 de 1994, por el cual se reglamenta la Ley 138 de 1994

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Ley 160 de 1994, por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones

## 1995

---

“Convenio Marco de Absorción de la Producción de Aceite de Palma”, suscrito entre palmicultores, industriales y Gobierno

Ley 188 de 1995, por la cual se reglamenta el Plan Nacional de Desarrollo 1995-1998

## 1996

---

Aparece por primera vez el *Boletín económico* (publicación trimestral de análisis económico del sector)

“Bases para el fortalecimiento del Fondo de Fomento Palmero, para apoyar la estabilización de precios de exportación de aceite de palma”  
Econometría

“Estudio de diagnóstico y estrategia de negociación para el tratamiento de los productos de la cadena de semillas oleaginosas, aceites y grasas de Colombia en las negociaciones agrícolas del país en la OMC-ALCA”  
Fedepalma, Universidad del Rosario y Fernando Barberi Gómez

Decreto 2025 de 1996, por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo V de la Ley 101 de 1993, y las leyes 67 de 1983, 40 de 1990, 89 de 1993 y 114, 117, 118, y 138 de 1994

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Decreto 2354 de 1996, por el cual se organiza el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

## 1997

---

“Convenio de Concertación para una Producción Limpia con el Subsector de Palma de Aceite”

Ministerio de Medio Ambiente; Fedepalma; Corporaciones Autónomas Regionales y empresas palmeras

## 1998

---

*La palma africana en Colombia. Apuntes y memorias* (2 volúmenes)

Martha Luz Ospina Bozzi y Doris Ochoa Jaramillo. Fedepalma

Decreto 130 de 1998, por el cual se modifica el Decreto 2354 de 1996

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

## 1999

---

*Alianzas productivas y sociales para sembrar la paz*

Carlos Murgas Guerrero, Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

*Censo nacional de palma de aceite Colombia 1997-1998*

Fedepalma

*Comparative Costs of Production for Palm Oil in Colombia, Indonesia and Malaysia*

LMC International Ltd.

“Evaluación edafoclimática de las tierras del trópico bajo colombiano para el cultivo de la palma de aceite”

Cenipalma y Corpoica

Ley 508 de 1999, por la cual se reglamenta el Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002

## 2000

---

“Evaluación costo beneficio del cambio tecnológico en la agroindustria de la palma de aceite”

Álvaro Balcázar Vanegas, CEGA

*La agroindustria de la palma de aceite*

Brochure institucional (reeditado en 2006)

“Propuesta para liderar un programa de capacitación en la agroindustria de la palma de aceite en Colombia”

Jairo Cano Gallego, Jaime Castillo Gallo y Bernardo Peña Ahumada

*Visión y estrategias de la palmicultura colombiana: 2000-2020*

Fedepalma

Ley 633 de 2000, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

## 2001

---

*El cultivo de la palma de aceite y su beneficio. Guía general para el nuevo palmicultor*

Fernando Bernal Niño, Fedepalma

*Geografía socioeconómica del cultivo de la palma de aceite en Colombia*

(*Geografía palmera*)

Fedepalma

## 2002

---

*Diálogos de las regiones palmeras. Programa cultural: I Salón de la Palma*

Fedepalma

*El mercado de la industria oleoquímica en Colombia*

Mónica Cuéllar S.; Sandra M. Rincón M.; Leonardo Vargas R.;

Jairo Cendales V.; y Mónica Vélez P.

*Guía ambiental para el subsector de la agroindustria de la palma de aceite*  
Miguel Ángel Mazorra Valderrama. Fedepalma, SAC y Ministerio  
del Medio Ambiente

Ley 788 de 2002, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

## 2003

---

*Diálogos de las regiones palmeras. Programa cultural: Rutas de la Palma*  
Fedepalma

“Impactos socioeconómicos de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia”  
Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, Crece

Ley 812 de 2003, por la cual se reglamenta el Plan Nacional de  
Desarrollo 2003-2006, “Hacia un Estado comunitario”

Ley 863 de 2003, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

## 2004

---

*El cultivo de la palma de aceite y su beneficio*  
Fedepalma

CD multimedia interactivo. 486 páginas de texto versión multimedia con buscador y 118 documentos que contienen presentaciones, profundizaciones, mapas, tablas, gráficas, vínculos a páginas web, 33 videoclips, 557 imágenes, casi mil fotos, 36 animaciones, 17 gráficos, seis autoevaluaciones y un glosario con 90 términos especializados.

*Comparative Costs of Production for Palm Oil in Colombia and other Selected Oil Palm Producing Countries*  
LMC International Ltd.

*Desempeño ambiental del sector palmero en Colombia*  
(versiones en español e inglés)  
Manuel Rodríguez Becerra y Bart van Hoof

“Estudio sobre la prefactibilidad técnica y económica de la producción en Colombia de los derivados del aceite crudo de palma como carburantes para motores de ciclo diésel”  
Arturo Infante V. y Eduardo del Hierro C. Fedepalma

## 2005

---

*Manual de salud ocupacional para la agroindustria de la palma de aceite*  
Leonardo García Rojas

*Sinopsis del proceso de la palma de aceite (Manual de Wambeck)*  
Noel Wambeck; Guillermo A. Bernal C.; y Germán Cala G.

Se inauguran los programas radiales “Palmeros en acción”  
Fedepalma

“Informe de sostenibilidad 2005”  
Fedepalma; Carlos Eduardo Mejía; y Ana Francina Mora

## 2006

---

*Actualización de los costos de producción del aceite de palma*  
Duarte Guterman y Cía. Ltda.

*Competencias laborales en palma de aceite: siembra, mantenimiento y cosecha*  
Fedepalma, SENA y SAC

*Diálogos de las regiones palmeras. Programa cultural: II Salón de la Palma*  
Fedepalma

*Estudio sobre caracterización de las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia*  
Fedepalma, Finagro e IICA

“Logística y competitividad. Proyecto de mejora de la cadena logística de *clusters* en la región andina. *Cluster del Aceite de Palma en Colombia*”  
Fedepalma y Universidad Politécnica de Valencia (España)

Ley 1066 de 2006, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

Ley 1111 de 2006, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

## 2007

---

*Aceite de palma en la salud humana*  
Material multimedia  
Fedepalma

*Revista Palmas (1980-2005)*  
Compilación de 25 vols.

“*Sistemas integrados de gestión de calidad para empresas palmeras*”  
CD de Power Point  
Fedepalma e Inalsec

*Actualización de los costos de producción del aceite de palma*  
Duarte Guterman y Cía. Ltda.

“Estrategia para el desarrollo competitivo del sector palmero colombiano: Documento Conpes 3477”

*Los rostros de la palma*  
Martha Luz Ospina Bozzi. Fedepalma

“Planteamiento gremial para la elaboración del documento Conpes sobre política para la palmicultura”  
Fedepalma

Ley 1151 de 2007, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010

Ley 1152 de 2007, por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder, y se dictan otras disposiciones

## 2008

---

*Actualización de los costos de producción del aceite de palma*  
Duarte Guterman y Cía. Ltda.

*Financiamiento de los agricultores al desarrollo tecnológico. Naturaleza jurídica e impacto en el sector palmero colombiano*  
Myriam Conto Posada

*Procesos modernos de extracción de aceite de palma*  
Germán Cala G.; y Guillermo Bernal C.

“Lineamientos de política para promover la producción sostenible de biocombustibles en Colombia: Documento Conpes 3510”

## 2009

---

*Evaluación del modelo de alianzas productivas en palma de aceite*  
Fedepalma, Stichting Nederlandse Vrijwilligers, SNV, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Alianza para los Negocios Inclusivos, USAID y MIDAS

Litografía “Palma de cera”  
Edición limitada firmada por la autora Sandra Pazos

*La palma africana: mitos y realidades del conflicto*  
Alfredo Rangel Suárez, William Ramírez Tobón, Paola Andrea Betancur,  
Fundación Seguridad y Democracia

*La palma de aceite*  
R. H. V. Corley y P. B. Tinker  
Titulo original: *The Oil Palm*. Traducción de Eduardo Maldonado y Fausto Maldonado, por encargo de Fedepalma

*Lo gremial, pilar del desarrollo palmero*  
Jens Mesa Dishington

*Palma de aceite alto oleico (híbrido OxG)*  
Hacienda La Cabaña; Cirad; Fedepalma

“Norma PNA 006:2009, grasas y aceites. Oleína de aceite de palma OxG”  
Icontec



*Pudrición del cogollo: agente causal, estrategias de manejo y erradicación*  
Fedepalma y Cenipalma

## 2010

---

*Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la palma de aceite en Colombia, con énfasis en oleína roja*

Mauricio Mosquera M.; Paola Bernal H.; y Álvaro Silva C.

Aparición de los primeros títulos de la serie “Guías metodológicas sobre tecnologías de producción en palma de aceite”

Cenipalma. Convenio SENA-SAC

“Circular No. 012 del 29 de marzo de 2010”

DIAN

*Condiciones para el desarrollo del cultivo de la palma de aceite para la obtención de altos rendimientos*

Alcibiades Hinestroza; Fedepalma; Cenipalma

*De las alianzas productivas a los negocios inclusivos*

Alianza SNV-Cecodes, Fedepalma y USAID-Programa MIDAS

*Fondo de Fomento Palmero: cartilla para el contribuyente y el usuario (2a. ed.)*

Fedepalma

*Gerencia de contratación laboral. Cartilla-guía*

Julio César Carrillo Guarín. Editorial Universidad del Rosario y Fedepalma

*Las alianzas productivas estratégicas en palma de aceite*

Alianza SNV-Cecodes, Fedepalma

*Las condiciones agroecológicas de la altillanura plana de los Llanos de Colombia frente a los requerimientos del cultivo de palma*

Fedepalma y Cenipalma

*Manual de plagas de la palma de aceite en Colombia (4a. ed.)*

Rosa Cecilia Aldana de la T.; Jorge A. Aldana de la T.; Hugo Calvache G.;

Pedro N. Franco B. Cenipalma

*Memorias Talleres de formación de facilitadores en la metodología de las escuelas de campo de agricultores (ECAS)*

Ángela M. Pineda B.

“Norma PNA 008:2010, grasas y aceites”

Icontec

“Propuesta de política para el desarrollo del sector palmero colombiano: 2010-2014”

Fedepalma

*Buenas prácticas de manejo para el biodiésel y las mezclas diésel-biodiésel en plantas de abasto. Mayoristas*

Ministerio de Minas y Energía; BID; Fedepalma; Cenipalma

*Buenas prácticas de manejo para el biodiésel y las mezclas diésel-biodiésel. Minoristas*

Ministerio de Minas y Energía; BID; Fedepalma; Cenipalma

*Buenas prácticas de manejo para el biodiésel y las mezclas en estaciones de servicio*

Ministerio de Minas y Energía; BID; Fedepalma; Cenipalma

Cartillas y guías para los programas de técnico-profesional en producción de palma de aceite y tecnólogo en gestión de plantaciones de palma de aceite (40 tomos)

Convenio de Asociación Fedepalma-Uniminuto-Unad y otros para el Fortalecimiento de la Cadena de Aceite de Palma

“Circular 55 del 4 de octubre de 2011”

Ministerio de Salud y Protección Social

*Conceptos básicos de la comercialización palmera colombiana*

J. Laguna y J. González. Fedepalma-Convenio SENA-SAC

*El empleo en el sector palmero colombiano*

Fedepalma; Fedesarrollo; IQuartil

*Fundamentos de extensión rural para transferencia y adopción de tecnología en el sector palmero*

Alcibiades Hinestroza; Jaime Castillo Gallo. Fedepalma

*Guía de bolsillo para el manejo de la Marchitez letal (ML) de la palma de aceite*

Mauricio Arango U. Fedepalma; Cenipalma

*Guía para el diagnóstico y manejo de la Marchitez sorpresiva (MS)*

Mauricio Arango U. Fedepalma; Cenipalma

*Guía de bolsillo para el manejo de *Rhynchophorus palmarum**

Rosa Cecilia Aldana de la T. Fedepalma; Cenipalma

*Guía de bolsillo para la ejecución de cirugías en palmas afectadas por la*

*Putridión del cogollo*

Nolver Arias. Cenipalma; Fedepalma

*Guía palmera para los planes, iniciativas y acciones de desarrollo territorial*

Gabriel Martínez P.; Ricardo Torres C.; Nelson López

*Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible, RSPO. Interpretación Nacional de los Principios y Criterios de la RSPO para Colombia*

Juan C. Espinosa C.; Andrés Castro F.; Laura Mantilla S. Fedepalma

Norma técnica NTC 1438, “Petróleo y sus derivados. Combustibles para motores diésel”

Icontec

Ley 1450 de 2011, por la cual se reglamenta el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

Decreto 2424 de 2011, por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 2354 de 1996, modificado por el artículo 2° del Decreto 130 de 1998  
Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural; Hacienda y Crédito Público; y Comercio, Industria y Turismo

Decreto 2917 de 2011, por el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas  
Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo

Decreto 4892 de 2011, por el cual se dictan disposiciones aplicables al uso de alcoholes carburantes y biocombustibles para vehículos automotores  
Ministerios de Hacienda y Crédito Público; Agricultura y Desarrollo Rural; Salud y Protección Social; Minas y Energía; Comercio, Industria y Turismo; Ambiente y Desarrollo Sostenible; y Transporte

## 2012

---

*Revista Palmas (1980-2010)*

Compilación de 30 vols.

*Conceptos básicos de la comercialización palmera colombiana*

Julia César Laguna L.; Jaime González T. Fedepalma; SENA; SAC

Emisión de estampillas conmemorativas de los 50 años de Fedepalma

*Guía de acceso al crédito palmero*

Juan Felipe Quintero V.; Indalecio Dangond. Fedepalma

*Guía de prácticas agrícolas en el cultivo de palma de aceite ya establecido*

Pedro A. Pérez R. Fedepalma; SENA

*Guía sobre las grasas trans*

Alexandra Mondragón S.; Mónica T. Acuña C. Fedepalma; Cenipalma

*Palma de aceite: manejo para rendimientos altos y sostenibles*

Thomas Fairhurst. IPNI; IPI

*Recetas saludables con aceite de palma*

Alexandra Mondragón S.; Mónica T. Acuña C. Fedepalma; Cenipalma

*Taller para el diagnóstico fitosanitario del cultivo de la palma de aceite*

Convenio SENA-SAC 2012

Ley 1607 de 2012, por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones

## 2013

---

*Biodiésel de palma colombiano. De la ficción energética a la realidad de un negocio*

Alejandra Rueda Z. y Marlyn Ahumada Y. Fedepalma

*Guía sobre el aceite de palma y sus aplicaciones*

Alexandra Mondragón S.; Mónica T. Acuña C. Fedepalma; Cenipalma

*Los biocombustibles: oportunidad o amenaza*

Almylkar D. Acosta M.

*Minianuario estadístico 2013*

Edwin G. Girón A.; Fanny M., Rincón V.; Jonathan Ruíz D.;

Fedepalma

*Portafolio preliminar de buenas prácticas operacionales para el cumplimiento de la norma de emisiones*

Juan C. Espinosa C. y Edna K. Ibarra L. Fedepalma

*Relatos sobre el híbrido interespecífico de palma de aceite OxG*

*Coari x La Mé: esperanza para el trópico*

Philippe Genty y Margarita R. Ujueta L. Fedepalma

*Palma de aceite en Colombia*

Dirección, diseño y realización de la obra: Villegas Editores

Textos de Martha Luz Ospina Bozzi

*Sanipalma. Servicio de entrenamiento sobre prácticas de manejo fitosanitario en predios de palmicultores*

Pedro A. Pérez R. Cenipalma

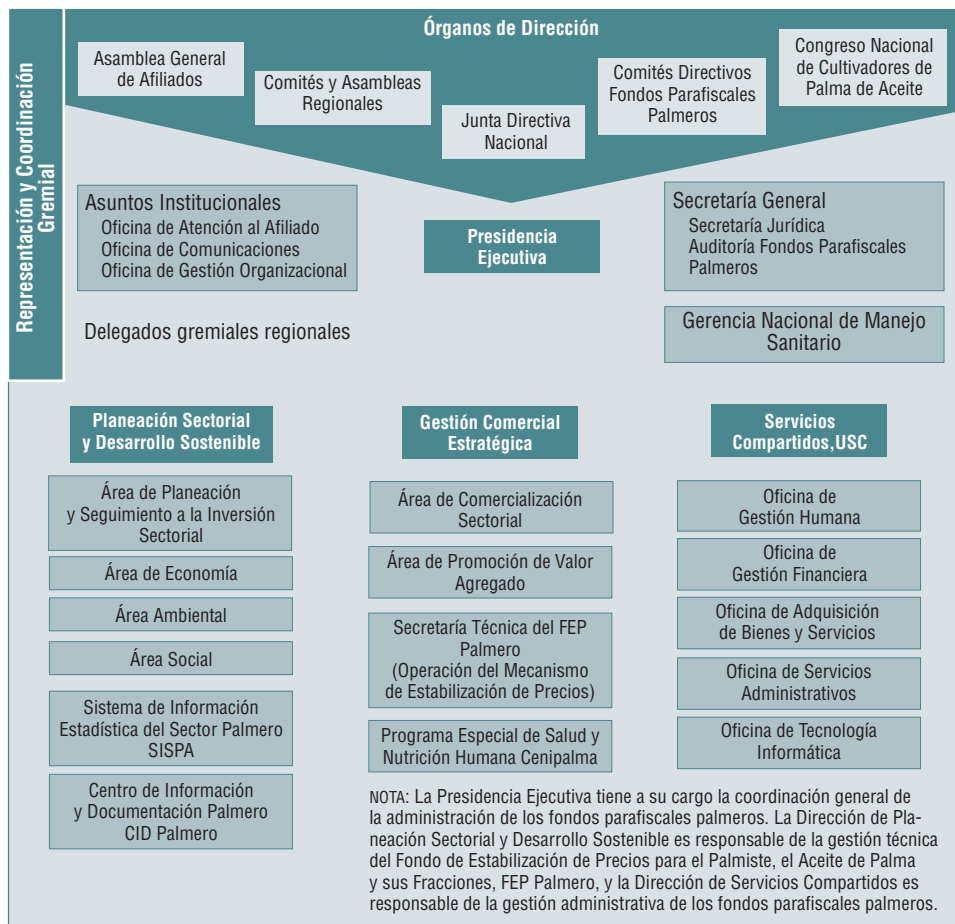
Ley 1610, por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral

Resolución 321, por la cual se establecen las condiciones y requisitos para la realización de los Acuerdos de Formalización Laboral previstos en el Capítulo II de la Ley 1610 de 2013

Ministerio del Trabajo

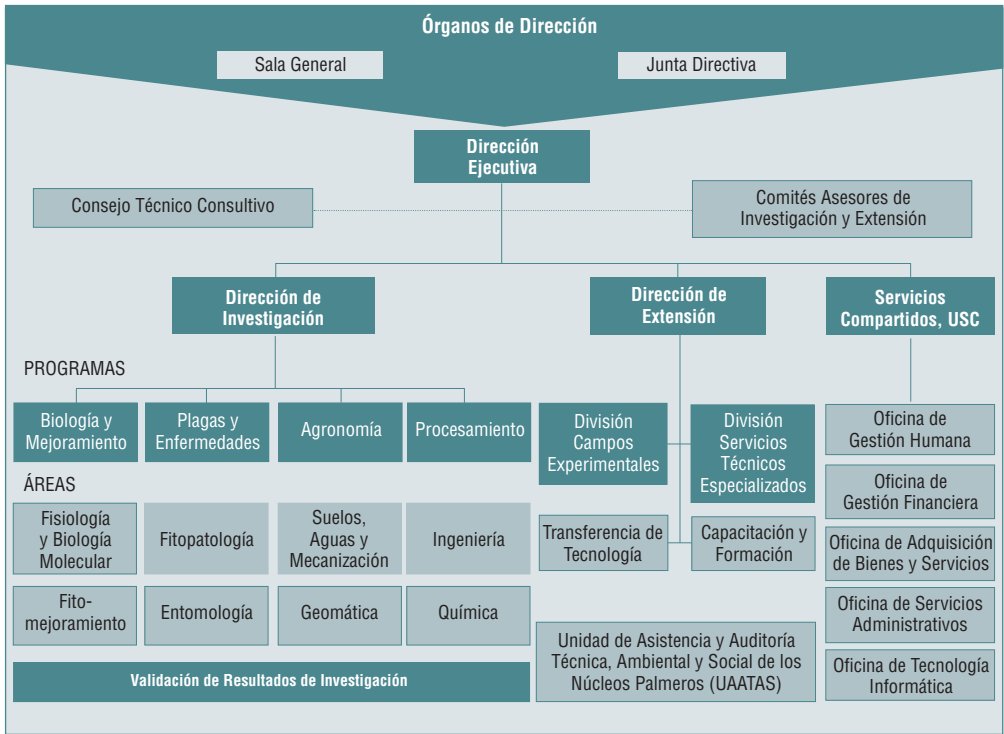
## ANEXO 9:

### Estructura organizacional de Fedepalma (a 2013)



# ANEXO 10:

## Estructura organizacional de Cenipalma (a 2013)



## ANEXO 11: Mapa estratégico del sector palmero organizado (a 2013)

