

# Reflexiones sobre aspectos organizacionales y el servicio al cliente en la Federación

Jens Mesa Dishington  
Presidente Ejecutivo

Bogotá D.C., 4 de diciembre de 2013



Para quién trabajamos?  
Quiénes son nuestros clientes?

# Los clientes de la Federación son los palmicultores afiliados

Cómo los atendemos?



en lo gremial

en lo técnico

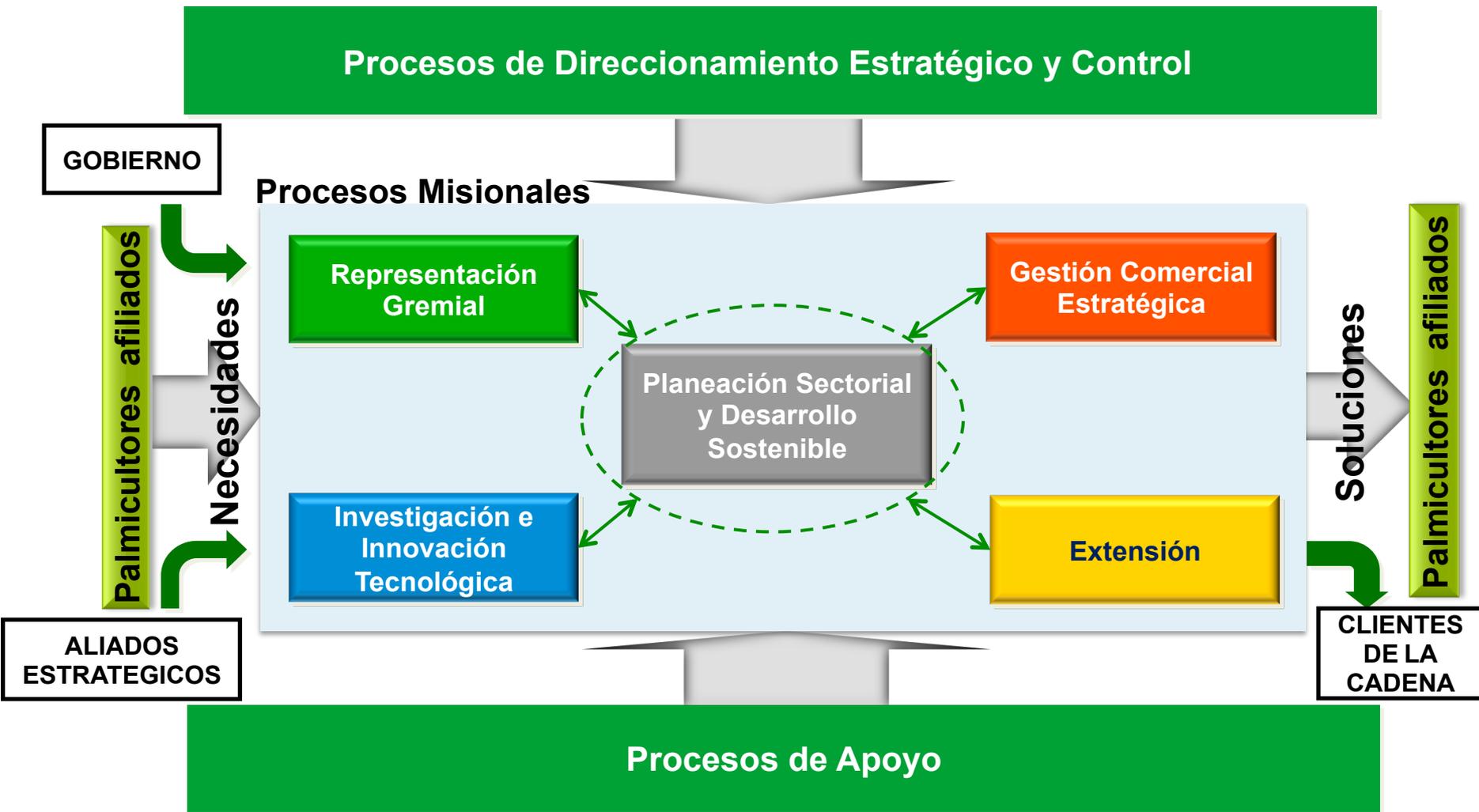
Con el apoyo de  
**SERVICIOS COMPARTIDOS**

Como una sola  
organización:

La Federación

*SECTOR  
PALMICULTOR*

# La atención a los palmicultores de origen desde la articulación de nuestros procesos



## Composición del sector por tipo de palmicultor

### CULTIVADORES

Colombia. Distribución del área sembrada y número de productores por rango de tamaño, según Censo Palma 2010-2011.

Tipo de Productor	Tamaño (Has)	No. Productores (1)	Participación en el área (%) (2)	Hectáreas 2012 (3)
Pequeños	≤ 50	4.397	14	61.371
Medianos	50-500	716	29	131.982
Grandes	>500	154	57	259.083
<b>Total</b>		<b>5.267</b>	<b>100</b>	<b>452.435</b>

(1) y (2) Información Preliminar Censo Palma 2010 - 2011.

(3) Estimación SISPA con venta de semillas y distribución por tipo de productor de Censo Palma 2010 - 2011.

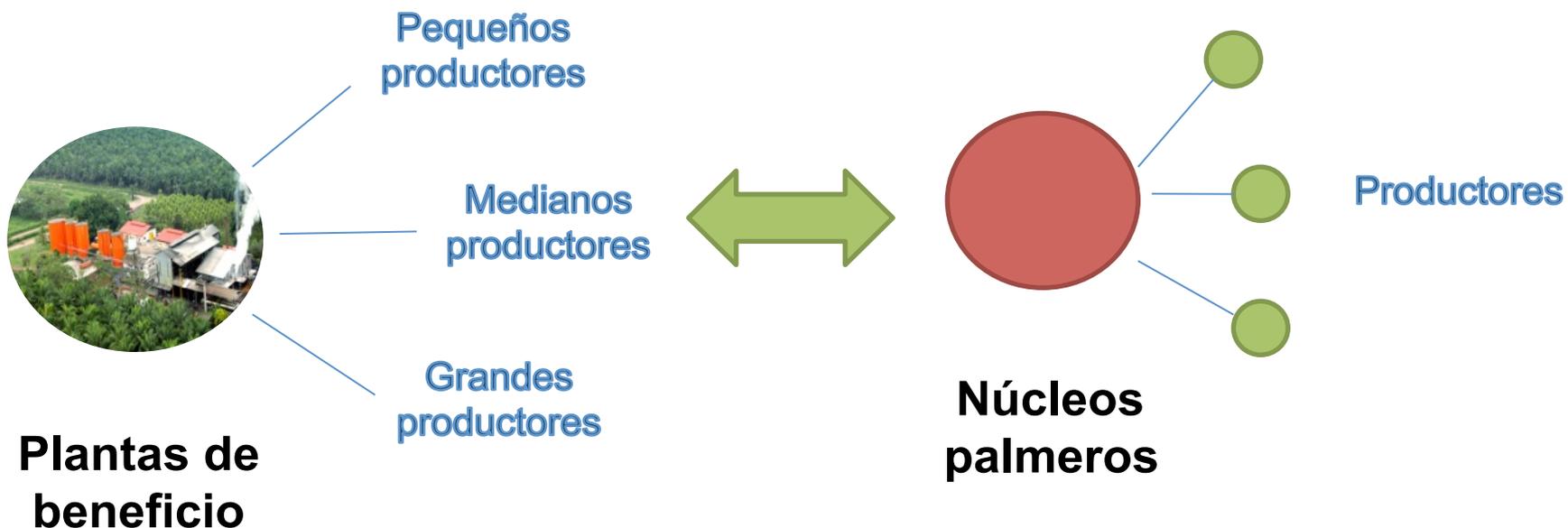
### BENEFICIADORES

Colombia. Distribución de la capacidad instalada de procesamiento de aceite de palma por rango de tamaño en 2012.

Tamaño de Extractora	Capacidad (Ton/Hora)	No. Plantas	Capacidad Promedio (Ton/Hora)	Capacidad Acumulada (Ton/Hora)	Participación (%)
Pequeñas	≤ 10	10	7	68	5
Medianas	10-30	35	20	710	52
Grandes	>30	13	45	583	43
<b>Total</b>		<b>58</b>		<b>1.361</b>	

Fuente: Registro Nacional Palmicultor, para plantas declarantes durante el 2012.

## Núcleos en la agroindustria de la palma



Para ser más competitivos e interactuar eficientemente con el gremio  
es necesario que los productores se organicen por núcleos

## Núcleos en la agroindustria de la palma

La Federación adoptó como **una de sus principales estrategias** la organización de los productores en **núcleos palmeros**

procurando el fortalecimiento de los equipos técnicos y de la relación entre las empresas ancla y sus proveedores o aliados,

para ir más allá de la mera relación comercial por la compra-venta de fruto, estimulando otras dimensiones y formas de construcción conjunta de mejores condiciones para el negocio palmero

## Núcleos en la agroindustria de la palma

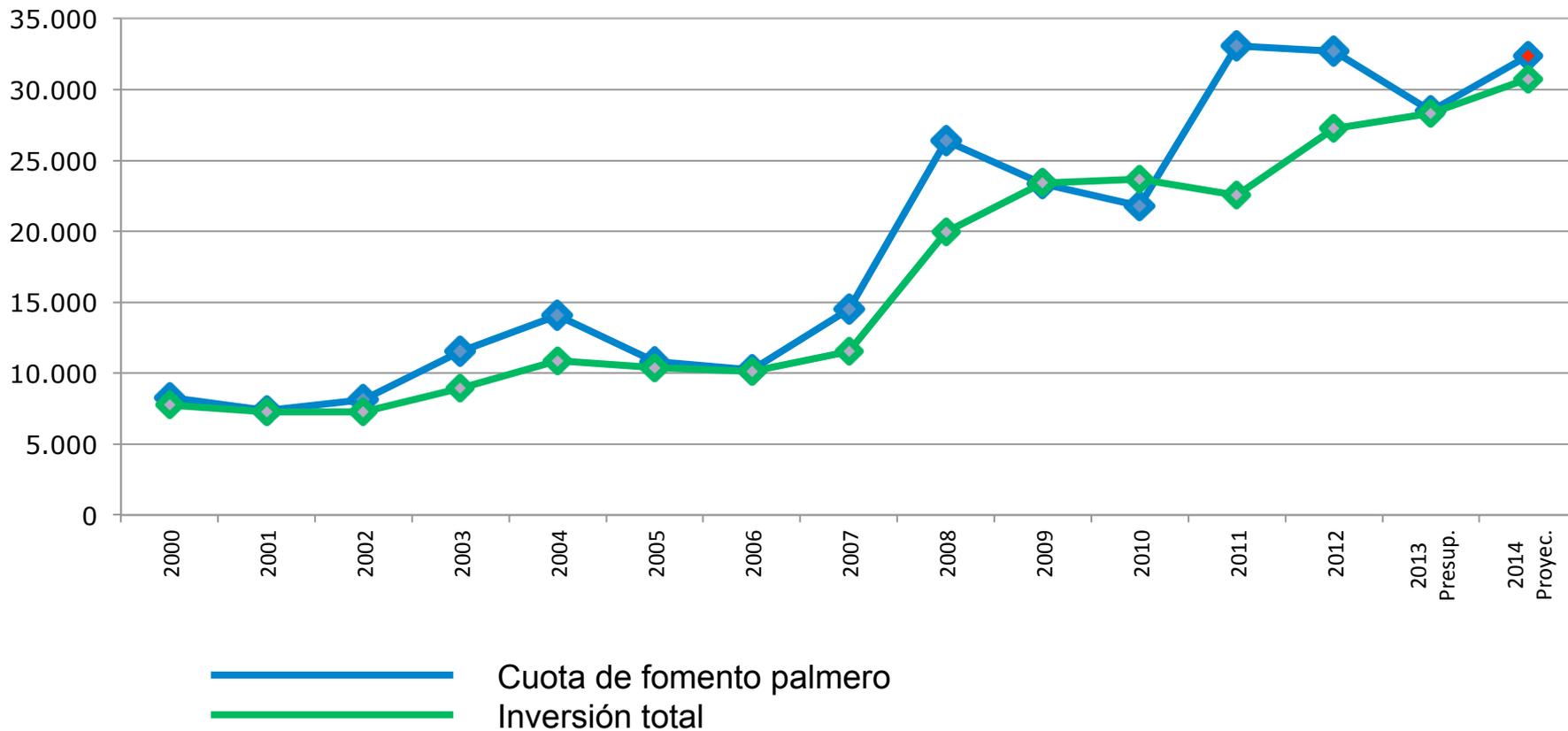
Las **unidades técnicas de los núcleos palmeros** incluyen, además de lo relacionado con los cultivos, servicios de interés de los palmicultores en los temas empresarial, ambiental y social,

haciendo eco a la orientación gremial, **sin perder el contacto individual y personalizado de la Federación con los palmicultores afiliados**

Cómo han evolucionado  
los recursos sectoriales  
para los programas gremiales?

# Evolución de la Cuota de Fomento Palmero y de la inversión total

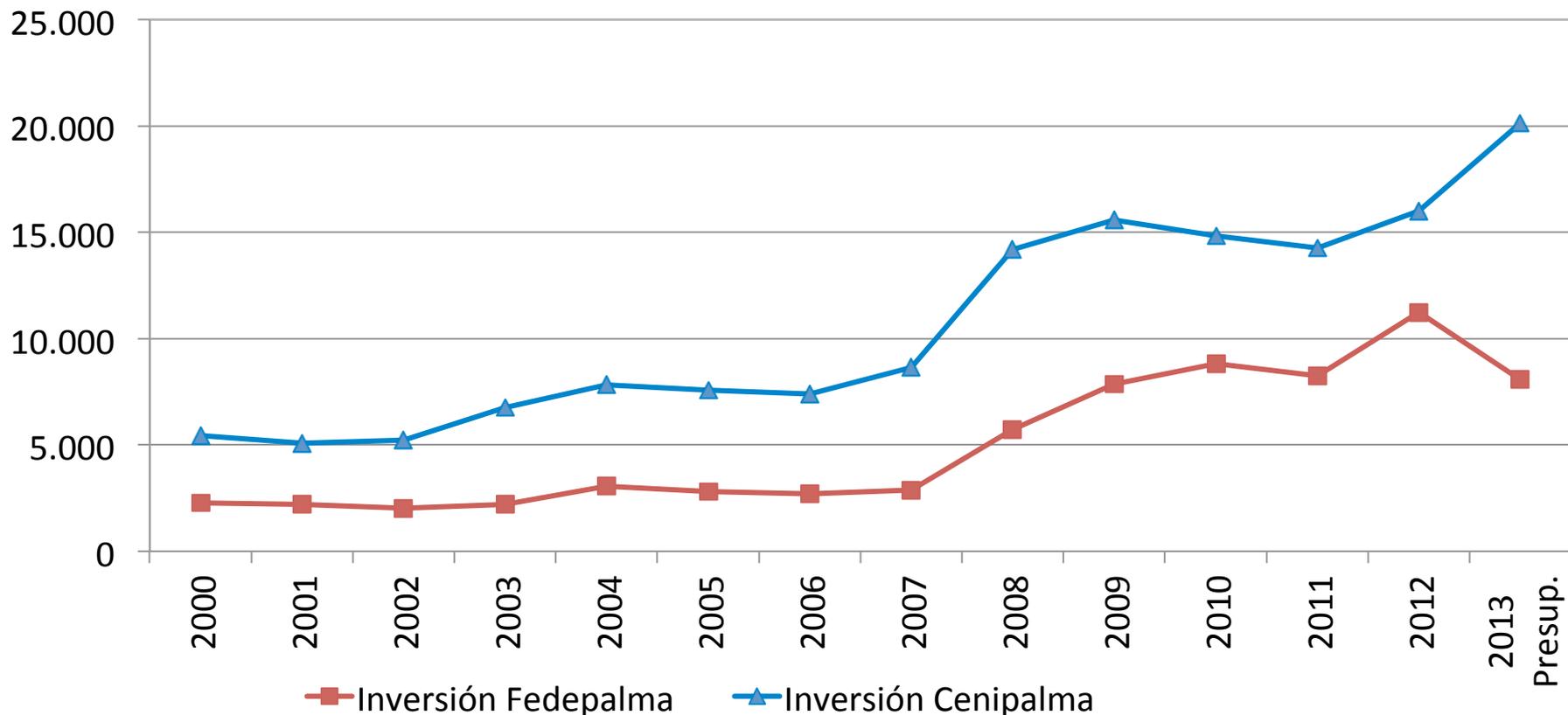
Millones de pesos constantes de 2013



## FFP - Evolución de la inversión real por ejecutor

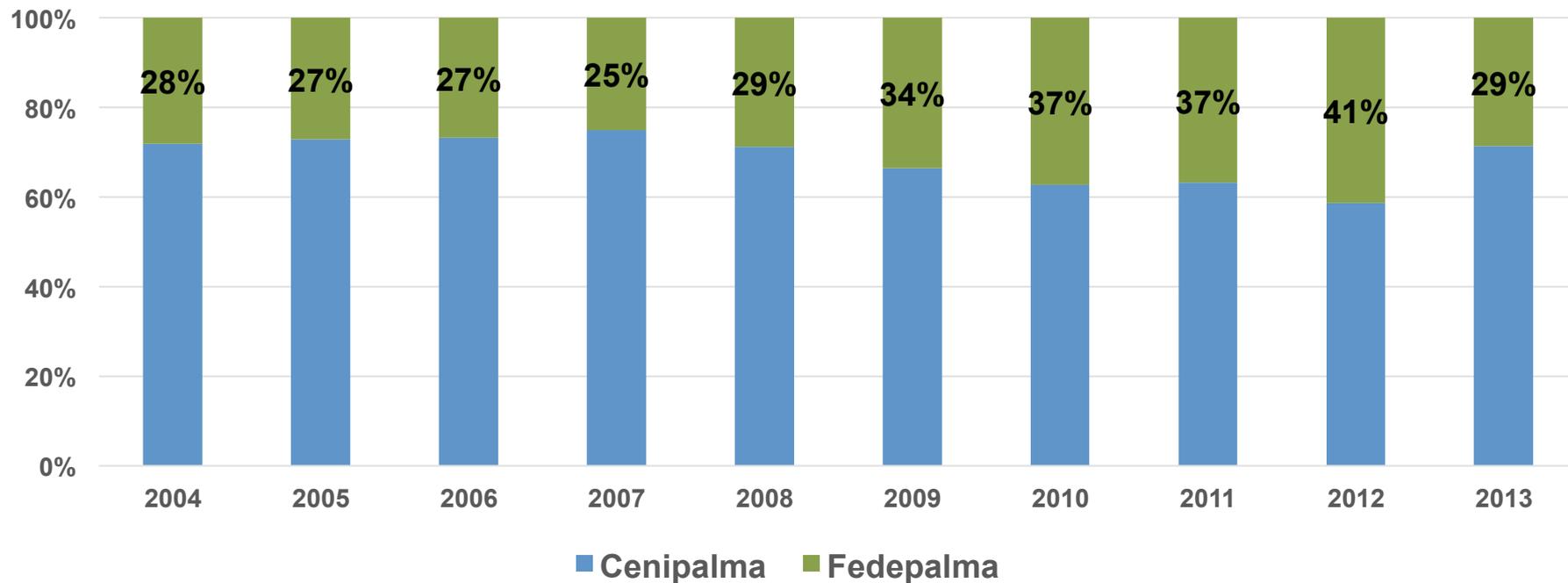
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cenipalma	5.441.978	5.543.128	5.647.621	6.984.936	12.331.000	13.791.030	13.573.466	13.512.012	15.538.410	20.236.346
Fedepalma	2.125.870	2.053.209	2.061.900	2.328.312	4.975.966	6.966.299	8.066.336	7.834.876	10.907.979	8.073.093
<b>Total inversión</b>	<b>7.567.848</b>	<b>7.596.337</b>	<b>7.709.521</b>	<b>9.313.248</b>	<b>17.306.966</b>	<b>20.757.329</b>	<b>21.639.802</b>	<b>21.346.887</b>	<b>26.446.389</b>	<b>28.309.438</b>

Millones de pesos constantes de 2013



# Participación inversión Fondo de Fomento Palmero por ejecutor

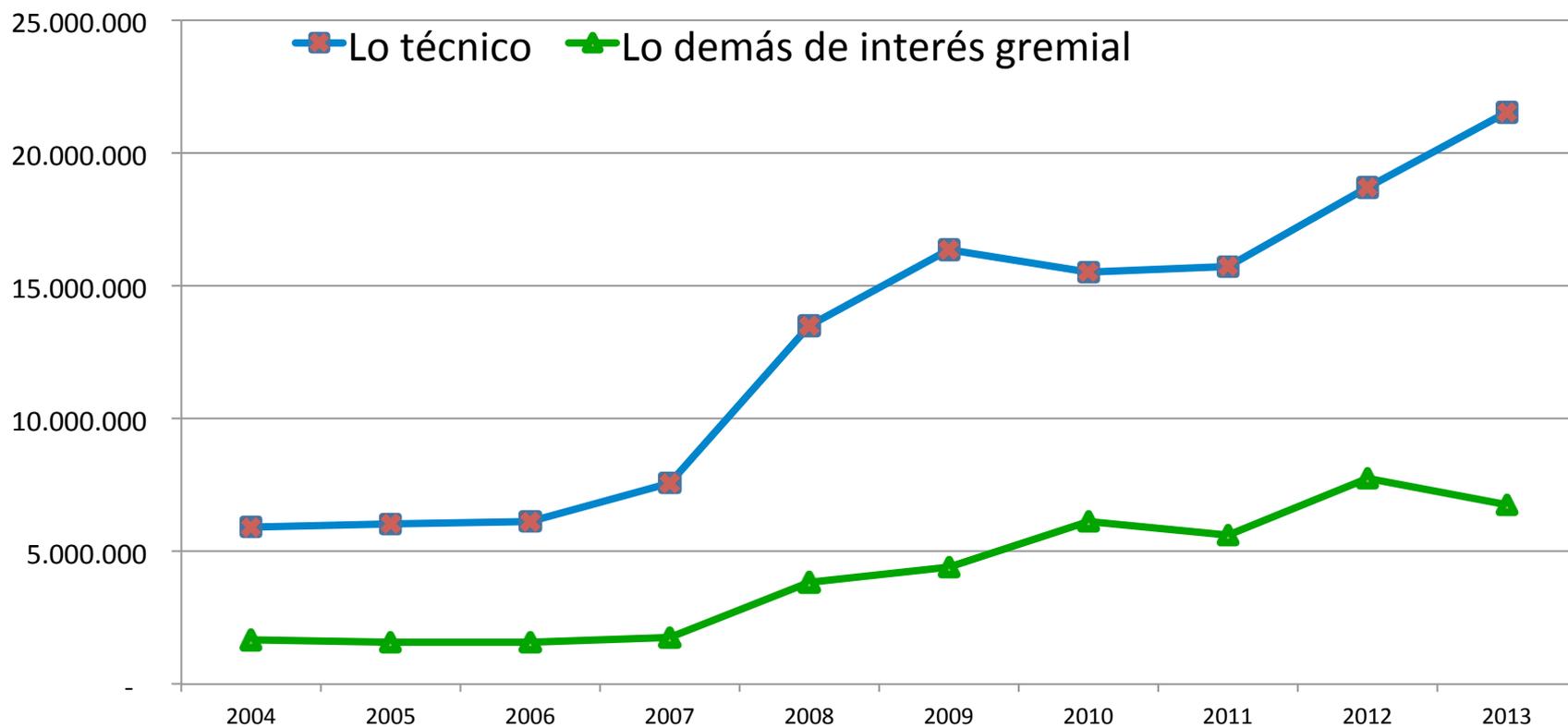
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cenipalma	5.441.978	5.543.128	5.647.621	6.984.936	12.331.000	13.791.030	13.573.466	13.512.012	15.538.410	20.236.346
Fedepalma	2.125.870	2.053.209	2.061.900	2.328.312	4.975.966	6.966.299	8.066.336	7.834.876	10.907.979	8.073.093
<b>Total inversión</b>	<b>7.567.848</b>	<b>7.596.337</b>	<b>7.709.521</b>	<b>9.313.248</b>	<b>17.306.966</b>	<b>20.757.329</b>	<b>21.639.802</b>	<b>21.346.887</b>	<b>26.446.389</b>	<b>28.309.438</b>



# Evolución de la inversión Fondo de Fomento Palmero

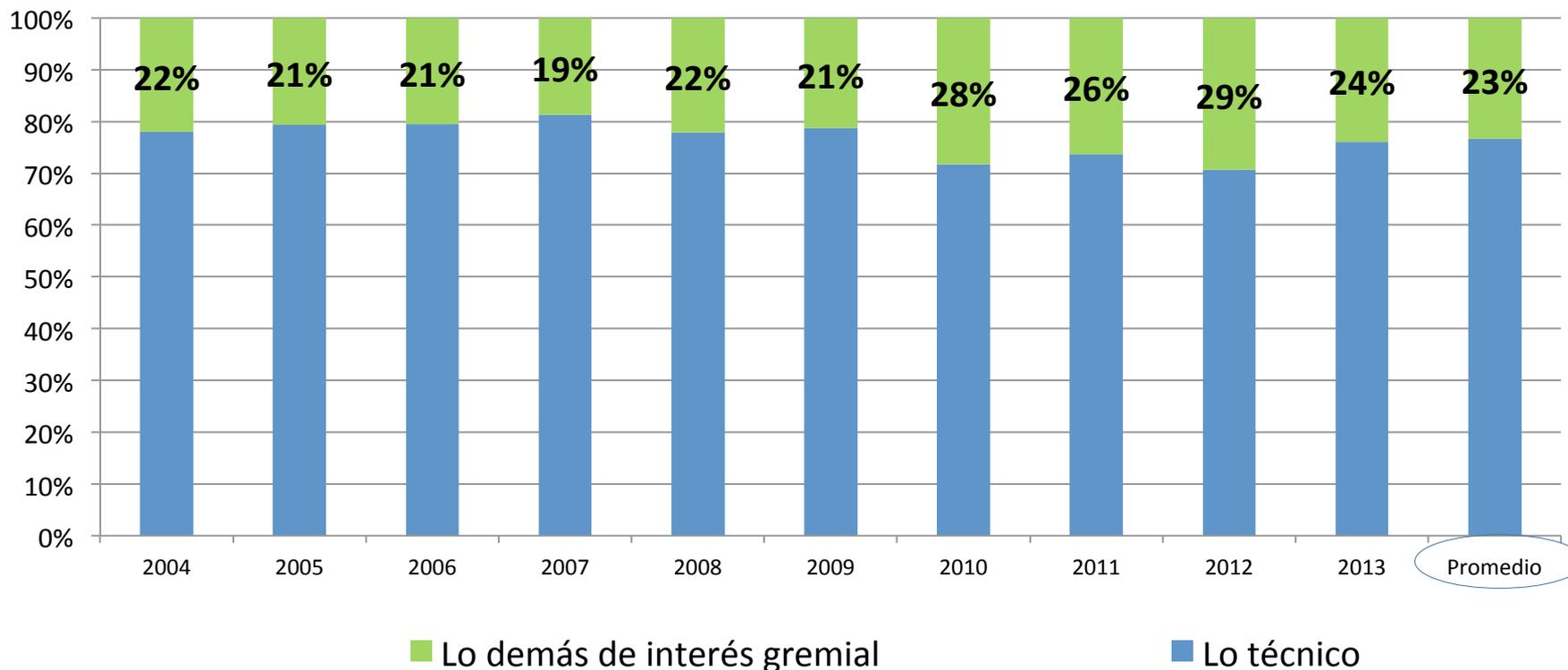
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lo técnico	5.908.778	6.022.728	6.127.221	7.564.936	13.486.823	16.352.063	15.525.594	15.724.231	18.702.571	21.547.172
Lo demás de interés gremial	1.659.070	1.573.609	1.582.300	1.748.312	3.820.143	4.405.266	6.114.208	5.622.657	7.743.818	6.762.267
<b>TOTAL</b>	<b>7.567.848</b>	<b>7.596.337</b>	<b>7.709.521</b>	<b>9.313.248</b>	<b>17.306.966</b>	<b>20.757.329</b>	<b>21.639.802</b>	<b>21.346.888</b>	<b>26.446.389</b>	<b>28.309.439</b>

Millones de pesos constantes de 2013



# Participación inversión Fondo de Fomento Palmero por tipo de proyectos

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Lo técnico	5.908.778	6.022.728	6.127.221	7.564.936	13.486.823	16.352.063	15.525.594	15.724.231	18.702.571	21.547.172
Lo demás de interés gremial	1.659.070	1.573.609	1.582.300	1.748.312	3.820.143	4.405.266	6.114.208	5.622.657	7.743.818	6.762.267
<b>TOTAL</b>	<b>7.567.848</b>	<b>7.596.337</b>	<b>7.709.521</b>	<b>9.313.248</b>	<b>17.306.966</b>	<b>20.757.329</b>	<b>21.639.802</b>	<b>21.346.888</b>	<b>26.446.389</b>	<b>28.309.439</b>



■ Lo demás de interés gremial

■ Lo técnico

Los **recursos sectoriales**,  
ejecutados por Fedepalma y Cenipalma, **han  
crecido significativamente**,

su monto supera el de la mayoría de los  
sub-sectores del agro colombiano

y **el gremio prioriza**, de manera  
muy importante, **los programas técnicos**

Cómo ha evolucionado la planta de personal en la Federación?

## Evolución de la planta de personal 2011 - 2013

	Número de cargos aprobados		
	2011	2012	Sep 2013
<b>TOTAL FEDERACIÓN</b>	<b>329</b>	<b>374</b>	<b>403,5</b>
Nivel profesional	187	201	209
Nivel no profesional	110	129	147,5
Estudiantes (Pasantés y Aprendices)	32	44	47

## Evolución de la planta de personal 2011 - 2013

	<b>Número de cargos aprobados</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Sep 2013</b>
<b>TOTAL FEDEPALMA MISIONAL</b>	<b>76</b>	<b>92</b>	<b>78</b>
Nivel profesional	54	64	52,5
Nivel no profesional	20	27	24,5
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	2	1	1
<b>CENIPALMA TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>233</b>	<b>273,5</b>
Investigadores	15	15	19
Nivel profesional	86	89	101,5
Nivel no profesional	75	89	109
<b>SUBTOTAL</b>	<b>176</b>	<b>193</b>	<b>229,5</b>
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	27	40	44
<b>FEDEPALMA Y CENIPALMA: SERVICIOS COMPARTIDOS DE APOYO</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>52</b>
Nivel profesional	32	33	36
Nivel no profesional	15	13	14
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	3	3	2

# Evolución de la planta de personal de Cenipalma misional 19

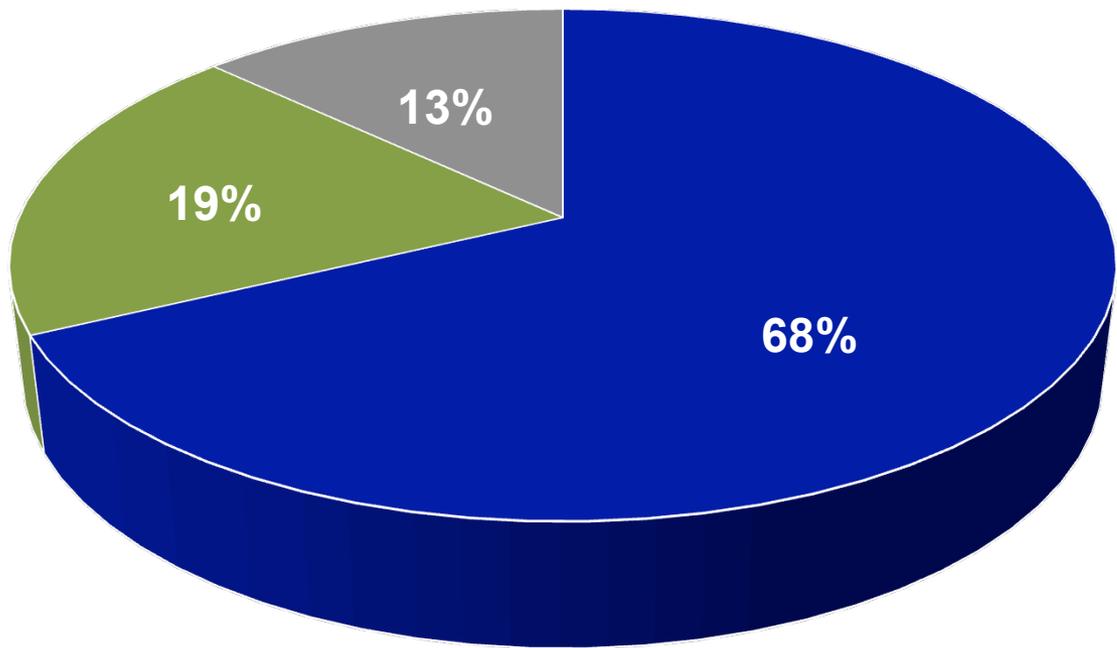
	<b>Número de cargos aprobados</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Sep 2013</b>
<b>CENIPALMA TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>233</b>	<b>273,5</b>
Investigadores	15	15	19
Nivel profesional	86	89	101,5
Nivel no profesional	75	89	109
<b>SUBTOTAL</b>	<b>176</b>	<b>193</b>	<b>229,5</b>
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	27	40	44

<b>UNIDAD DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>144</b>	<b>166</b>	<b>175,7</b>
Investigadores	15	15	19
Nivel profesional	69	71	70,7
Nivel no profesional	40	49	48
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	20	31	38

<b>UNIDAD DE EXTENSIÓN</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>45,8</b>
Nivel profesional	5	5	18,8
Nivel no profesional	5	8	26
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	0	0	1

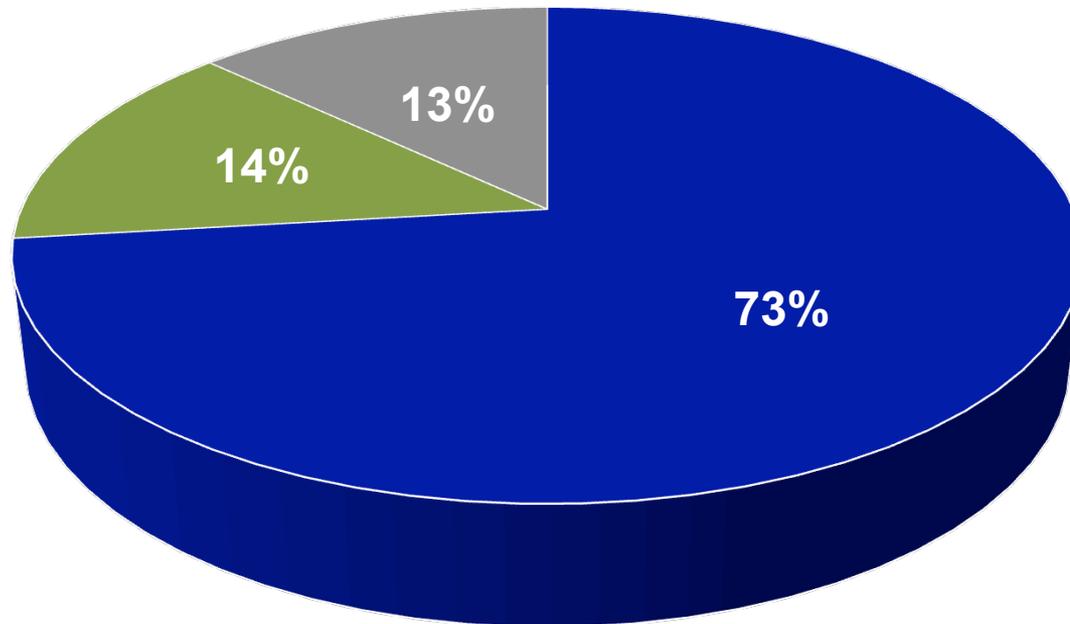
<b>SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Y CAMPOS EXPERIMENTALES</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>52</b>
Nivel profesional	12	13	12
Nivel no profesional	30	32	35
Estudiantes (Pasantes y Aprendices)	7	9	5

## Planta de personal a septiembre 2013 participación por entidad



■ Cenipalma ■ Fedepalma ■ Servicios compartidos de apoyo

## Planta de personal a septiembre 2013 participación por tipo de actividad



■ Lo técnico ■ Lo demás de interés gremial ■ Servicios compartidos de apoyo

## PARADOJA

Al interior de la Federación muchos perciben que todavía nos falta más gente...

... pero, en la comunidad palmera muchos piensan que, en la Federación la burocracia es abundante

El costo de la nómina de la Federación representa el 50% del total de los gastos (1)

... de la eficiente gestión de nuestro capital humano dependerán los resultados de la Federación...

... podremos hacer más con lo que ya tenemos?

*1- Solo incluye salarios y pasantías. Con arrendamiento de vehículos y gastos de viajes, representa el 60%*

# Cómo debemos atender a nuestros clientes?

Referentes para una atención adecuada:

## VALORES INSTITUCIONALES

- Servicio
- Excelencia
- Liderazgo
- Compromiso
- Respeto

...los cuales demandan de nuestra parte  
calidad, oportunidad, actitud auténtica de servicio,  
interés por escuchar al cliente, comunicación clara,  
entre otros...

Los valores institucionales soportan, entre otros, uno de los objetivos de la Federación, en la perspectiva de los Recursos estratégicos:

Fortalecer la cultura de servicio y de agregación de valor al negocio y a los palmicultores afiliados.

... y aplican en todos los aspectos del relacionamiento con los palmicultores

Los palmicultores son de distintas características

y aunque sus necesidades sean comunes, y estén contempladas globalmente en los objetivos estratégicos de la Federación

las soluciones a las mismas deben tener en cuenta sus características particulares: tamaño, capacidad de adopción, disponibilidad de recursos técnicos y tecnológicos, entre otras

la forma de entrega de nuestros productos no puede ser igual para todos

La interacción de la Federación con nuestros clientes es compleja actualmente;

pero esa complejidad debemos manejarla al interior de la organización,

para que la interacción con nuestros clientes sea simple!!

Con relación a la gestión que realizamos...

# MAPA ESTRATÉGICO

Palmicultores Afiliados  
y Comunidad Palmera

*Procurar la competitividad del sector y el bienestar general de los palmicultores afiliados, a través de una oferta de valor que contribuya a...*

Superar la problemática fitosanitaria

Incrementar la productividad

Optimizar el ingreso palmero

Identificar oportunidades y riesgos del negocio

Disponer de una organización gremial fuerte que defienda los intereses sectoriales

*Resultado Esperado*

Hacer de la palmicultura una actividad empresarial atractiva y sostenible

Contribuir a un mejor grado de desarrollo económico y social en las zonas de influencia

Generar un impacto económico gremial positivo

Procesos Internos

Representación Gremial

Gestionar y defender los intereses sectoriales

Incrementar el registro y la afiliación, y lograr un mayor compromiso por parte de los palmicultores afiliados

Identificar y gestionar requerimientos del sector en infraestructura productiva, física y social

Planeación Sectorial y Desarrollo Sostenible

Orientar el desarrollo del sector con modelos productivos sostenibles

Diseñar y promover propuestas de políticas públicas sectoriales

Gestión Comercial Estratégica

Propiciar condiciones favorables para la comercialización

Identificar y viabilizar productos y servicios de valor agregado

Difundir los beneficios de los productos de la palma de aceite

Investigación e Innovación Tecnológica

Generar, adaptar y validar conocimientos y tecnologías que contribuyan a la sanidad del cultivo y a la productividad de la agroindustria

Extensión

Transferir con efectividad conocimiento y mejores prácticas

Proporcionar información de valor  
Generar relaciones efectivas, de confianza y de largo plazo con los grupos de interés  
Posicionar la imagen del gremio y del sector

Recursos Estratégicos

Capital Humano

Contar con las personas dotadas de las competencias requeridas

Capital Organizacional

Fortalecer la cultura de servicio y de agregación de valor al negocio y a los palmicultores afiliados. Afianzar la cultura de trabajo en equipo, con pensamiento global y actitud propositiva

Capital Tecnológico

Disponer de avanzados sistemas de información y comunicaciones para:  
Dinamizar la interacción con los palmicultores afiliados  
Gestionar el conocimiento  
Soportar la gestión de proyectos y la operación organizacional

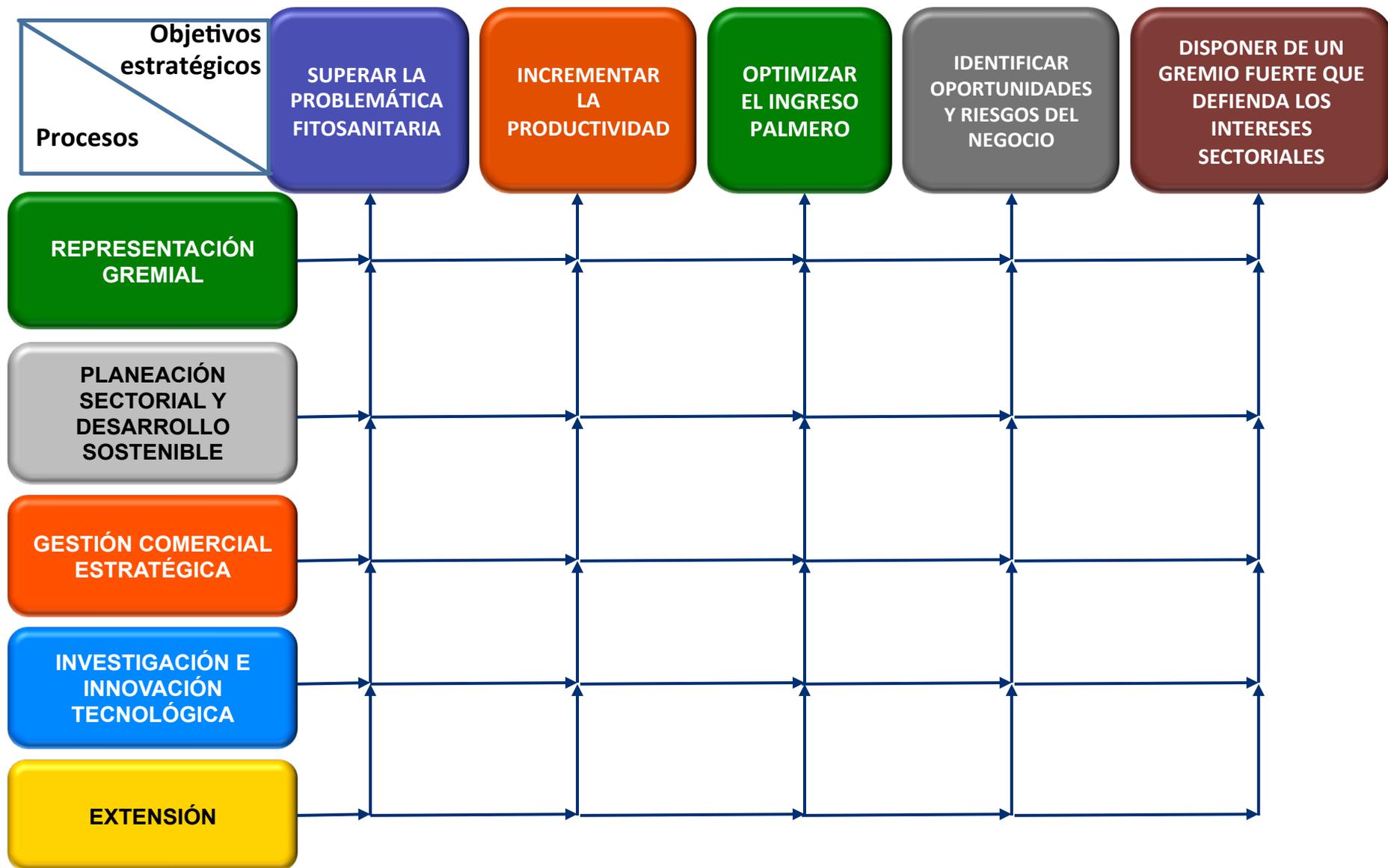
Infraestructura Física

Contar con los campos experimentales, laboratorios, oficinas, equipos y elementos necesarios y adecuados

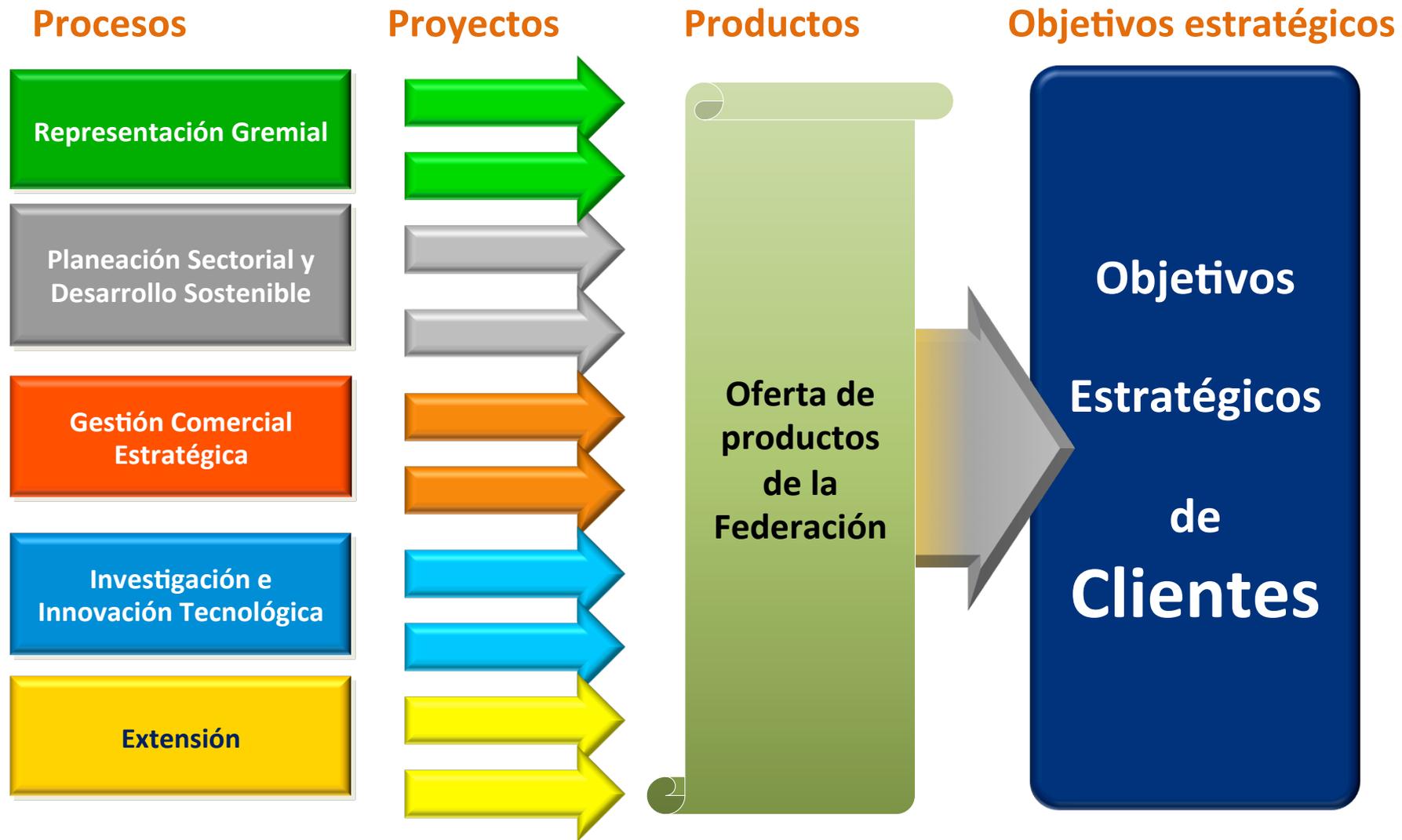
Recursos Financieros

Gestionar eficientemente los recursos económicos propios y administrados. Administrar eficientemente los Fondos Parafiscales Palmeros. Incrementar y diversificar las fuentes de recursos financieros

# Aportes desde los procesos misionales a los objetivos estratégicos



# El cumplimiento de los objetivos estratégicos se logra a través de nuestra oferta de productos



Nuestra gestión frente los palmicultores...

... debe estar orientada a resultados, que contribuyan a añadir valor al negocio palmero...

... resultados que se valoren de acuerdo a la inversión ...

... resultados derivados de la articulación de los distintos procesos misionales ...

## El éxito en la atención a los clientes depende de ...

- ✓ Hacer bien la tarea individual y la de cada equipo
- ✓ Realizar una excelente coordinación de acciones entre los distintos equipos que interactúan con los palmicultores
- ✓ Contar con visión amplia y liderazgo decidido que permitan entender y atender de manera efectiva las problemáticas del sector

# Reflexiones finales

Tenemos un gran sector...

... una agroindustria que genera empleo y oportunidades de negocio para todos...

... productos con mercados crecientes y potencial de desarrollo en diversas industrias...

... igualmente, contamos con una Federación sólida y reconocida, que ha contribuido a forjar y desarrollar este sector en Colombia...

El agro colombiano enfrenta muchos problemas y desafíos...

... así mismo, hay un gran cuestionamiento a la institucionalidad gremial desde diversos sectores...

... por ello, desde Fedepalma y Cenipalma tenemos la gran responsabilidad de seguir orientando eficazmente al sector palmero para continuar cosechando éxitos en el futuro...

Esto lo podremos hacer  
**con líderes y equipos de trabajo comprometidos,**  
que adelanten su tarea con eficiencia y eficacia,  
en beneficio de los palmicultores  
y del interés sectorial