

ECONOMÍA ORGANIZACIÓN ORGANIZACIONES  
GESTIÓN HUMANA RESPONSABILIDAD SOCIAL INNOVACIÓN ORGANIZACIONES  
INNOVACIÓN NEGOCIOS FINANZAS TIC GESTIÓN HUMANA MERCADOS NEGOCIOS  
ORGANIZACIONES MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL GESTIÓN HUMANA



# Revista **GeON**

Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910      **Volumén 2 No 2**      Julio - Diciembre 2015

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos  
VILLAVICENCIO - COLOMBIA

## IV SIMPOSIO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING



# CITY Tema Central MARKETING

/revistaGEON    @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



**Universidad  
de los Llanos**  
*La universidad de cara a la sociedad  
por la acreditación institucional*



## MERCADEO Y PUBLICIDAD

**Percepción de la relación comercial entre el productor de palma de aceite y su cliente principal: departamento del Meta – Javier Vargas – Paula Arias – José Santos – Laura Parra – Ingrit Fandiño – Darline Gallo – Charles Arosa**

Javier Orlando Vargas Urrego  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[Javier.vargas.urrego@unillanos.edu.co](mailto:Javier.vargas.urrego@unillanos.edu.co)  
@javiervargasu

Paula Andrea Arias Melo  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[paula.arias@unillanos.edu.co](mailto:paula.arias@unillanos.edu.co)  
@pauarias564

José Daniel Santos Barbosa  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[JoseDaniel.santosb@gmail.com](mailto:JoseDaniel.santosb@gmail.com)  
@jdanielsb1

Laura Constanza Parra Riaño  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[Laura\\_parra44@hotmail.com](mailto:Laura_parra44@hotmail.com)

Ingrit Natalia Fandiño Jimenez  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[nathaliafandinojimenez@gmail.com](mailto:nathaliafandinojimenez@gmail.com)  
@nathaliafj

Darline Eleane Gallo Ramirez  
Estudiante Mercadeo Universidad de los Llanos  
[darlinegalloramirez@gmail.com](mailto:darlinegalloramirez@gmail.com)

Charles Robin Arosa Carrera  
Administración de Empresas Magister en  
Mercadeo  
[carosa@unillanos.edu.co](mailto:carosa@unillanos.edu.co)  
@carosac

### Resumen

La presente ponencia tiene como objetivo caracterizar las relaciones comerciales entre los productores de palma de aceite y su cliente principal, donde se describe la equidad percibida que tienen los agricultores con respecto a las

condiciones que median la transacción. El análisis se realiza por zonas de producción (Centro, Pie de Monte y Altillanura) en el departamento del Meta, teniendo en cuenta las variables como tamaño, tiempo de cultivo y formalización de la empresa, que pueden incidir en la forma en que se relaciona éste primer eslabón de la cadena de palma de aceite con su cliente, el cual en su mayoría son extractoras.

Cada Zona presenta singularidades, las cuales son importante comprender, mucha de ellas dependen por lo general de la clase de productor que se establezca en la zona, pues en algunos territorios hay gran informalidad en el productor, el cual posee pequeños y medianos cultivos, por otro lado están las empresas formales que cuentan con grandes extensiones de siembra, con intereses diferentes a nivel comercial y una mayor integración hacia adelante.

Las relaciones comerciales en las zonas analizadas son percibidas en su mayoría como equitativas, tanto para pequeños como grandes productores de palma de aceite, sin embargo hay registro de casos que manifiestan inconformidad, la cual tiende a darse más en la forma de pago, la cual corresponde al tiempo en que el cliente paga al productor después de entregado el fruto y a los castigos al precio por calidad que el cliente impone. Al contrario de lo que se podía pensar el precio de venta pasa a un segundo plano en la relación comercial, ya que tanto clientes como productores comprenden que es estipulado a nivel internacional.

### Palabras Clave

Relaciones Comerciales; Productor Agropecuario; Palma de Aceite; Cliente Principal; Percepción de la relación.

## Abstract

The objective of this document is to understand trade relations between palm growers and their main costumers, with the purpose to describe the perceived relationship involved in the transaction. The analysis is performed in production areas (Centro, Pie de Monte y Altillanura) in the Meta province, considering variables such as size, time, culture and company legalization, which may affect the relations between oil palm growers and their main costumers, the majority of which are harvesters.

Each zone has its important singularities, many of them usually depend on the type of grower settled in the area, because in some zones there is a great business informality, there are small and medium crops and other companies with large areas of crops, with different commercial interests.

Trade relations in the areas are mostly perceived as equal, for both small and large oil palm producers, however there are important cases in which dissatisfaction is at large, mostly due to the payment, including lack of periodicity and punishments for quality in price, in contrast it can be seen in cases where the sales price goes to the background in the business relationship since both customers and producers understand that this price is placed internationally.

## Keywords

Trade Relations; Agricultural Producers; Oil Palm; client main; perception of the relationship.

## Introducción

El departamento del Meta es considerado una despensa para el centro del país, pues es el más importante proveedor de bienes agropecuarios hacia la ciudad de Bogotá, uno de los centros más poblados en Colombia a tan solo 82 Km (PNUD, P13; 2009). A nivel de producción de palma de aceite, el Meta se ubica en el primer lugar y es promisorio en lo que respecta a

aumentar la producción en la próxima década, dada la ampliación de la frontera agrícola principalmente en la zona de la altillanura y en regiones que colindan con el departamento del Guaviare.

En la última década las grades agroindustrias han visto en esa cercanía a la capital entre otras razones, la oportunidad de ampliar la frontera agrícola en el departamento del Meta, generando una dinámica importante en la inversión, especialmente en la Altillanura, empezándose así, a establecer empresas más estructuradas, con mayores curvas de experiencia y uso de economías de escala, las cuales poseen departamentos de mercadeo, que hacen uso eficiente de las herramientas de marketing e implementan sistemas de distribución adecuados hacia los mercados servidos.

En este panorama las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en general y entre ellas las dedicadas a la producción de palma de aceite en la región con respecto a los nuevos inversionistas del campo, tienden a rezagarse aún más y presentan relaciones de poder muy bajo comparado con los otros eslabones que se requieren para llegar al consumidor final; más aun teniendo en cuenta la especificidad del fruto, pues este requiere ser procesado industrialmente al poco tiempo de ser cosechado, lo cual es aprovechado por empresas productoras de aceite que tiene la extractora y a la vez grandes extensiones de cultivo de palma. Sumado a esto, se debe tener en cuenta los factores culturales que se observan en las características mismas del productor pequeño y mediano, el cual es individualista y conservador, aun en uno de los gremios más organizados como es el de la palma de aceite en Colombia, lo que dificulta la forma en que se relaciona con los respectivos actores que componen su canal de distribución, haciendo que no sea común ver casos exitosos de organizaciones creadas a partir de intereses comunes en el territorio que permita mayor integración horizontal y vertical hacia el consumidor final (Arosa y Otros:2007).

## Revisión Literatura

La empresa agropecuaria y el consumidor final son mediadas por una serie de instituciones u organismos, desde la producción hasta el consumo, las cuales se clasifican en dos grandes grupos: las instituciones principales y las instituciones secundarias o auxiliares. Las primeras se caracterizan porque “realizan las actividades primordiales en el canal, como compra y/o venta de productos, e intervienen de forma directa en la actividad productivo – comercial; aquí se encuentran los productores, intermediarios mayoristas, minoristas y el consumidor final. Por su parte, las segundas “no ejercen la actividad de compra o venta, pero contribuyen al funcionamiento de los canales, realizando tareas de servicios y regulando y coordinando el proceso.” (Díez de Castro, 2004 p. 14); como los bancos, transportadores, almacenistas, entre otras, el conjunto de estas dos categorías de instituciones es lo que algunos teóricos referencian también como sistema de comercialización de una empresa o canales de distribución.

La relación entre estas instituciones puede darse desde el referente de la teoría de la agencia de acuerdo con Ibañez y Mekling, la cual fundamenta que se da cuando existe una relación continua entre instituciones u organismos que conforman la cadena de distribución por medio de contratos formales o informales mediante los que una institución denominada como "la principal" (dueña) encargan a otra "el agente" (administrador o gestor) de la defensa de sus intereses, delegando en ella cierto poder de decisión. En este sentido se hace necesario también ver la relación inter-firmas que componen la organización, teoría que es desarrollada en sus inicios por Shultz y que tiene como referente conceptual la empresa (Firma), entendida como la forma de organizar la producción (J. Robinson y J. Eatwell, 1982, p.5.), para obtener una situación económica óptima (Schultz, 1974, p. 287), sin importar en este caso las múltiples alternativas que pueden existir para hacerlo (asociaciones de productores, alianzas estratégicas, integración

vertical, entre otras), que presume una relación continua con algún grado de complejidad, tomando como paradigma el concepto para este estudio *inter-Agencia* como la relación de contratos formales e informales que se dan entre diferentes empresas (que pueden actuar como dueños o agentes) cuyo objetivo principal es generar mayor eficiencia hacia el mercado a partir del fortalecimiento de las relaciones continuas, creando de esta forma nuevas organizaciones de acuerdo a intereses mutuos que aumentan el conocimiento compartido, el cual se puede enfocar en el mejoramiento de los canales de distribución en las Pequeñas y Medianas empresas agropecuarias dedicadas a la producción de palma de aceite, las cuales son consideradas hasta un máximo de 500 hectáreas en producción.

De igual forma se debe considerar el contexto en que se desarrollan comercialmente las empresas Agropecuarias en el departamento del Meta y que hace parte del conocimiento que estas poseen, lo que coloca al mercado como una institución que facilita intercambiar (Metcalf; 2001), donde las capacidades tecnológicas compartidas *en la forma de distribución* de las organizaciones cuyas relaciones continuas han evolucionado en *inter-agencias* se vuelven ventajas competitivas - *Activos*, en contraste con el conocimiento individual que condena a las empresas a zonas de rendimientos decrecientes.

En lo que respecta a la investigación en palma de aceite en Colombia, quien lidera el proceso desde 1991 es la Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite (Cenipalma), cuyo propósito es el de generar, adaptar, validar y transferir tecnología en el cultivo de la palma de aceite, su procesamiento y su consumo, la mayoría de las investigaciones se centran en la innovación en producto y proceso, cuyo objetivo es el de aumentar la productividad de acuerdo a las zonas de siembra y por ende la competitividad, a nivel de comercialización Cenipalma ha realizado análisis de costos de intermediación, seguimiento de precio internacional y determinación de niveles de eficiencia en los proceso logístico, información

que en su mayoría es transferida por medio de artículos de divulgación científica y capacitaciones a los productores y en los diferentes eventos organizados por FEDEPALMA.

Carcamo y Ceballos (2012) realizan un análisis en lo que respecta a las transacciones entre productores y sus intermediarios enfocado principalmente en el precio aplicado a los commodities, colocando la palma de aceite en Colombia como caso de estudio, en el cual afirman los autores que “Hasta el momento, en Colombia no hay un mercado de derivados suficientemente estructurado que permita estimar precios de futuros de commodities agropecuarios. Sin embargo, es posible estimar bandas dentro de las que se moverían esos precios si se cumplen ciertas condiciones de no arbitraje” este trabajo describe la relación del productor de palma y sus cliente desde un punto de vista económico, al igual que los efectos de la política pública en el sector; Sin embargo su análisis no va más allá de una relación calculada.

El cultivo de palma de aceite en Colombia ha tenido también varios estudios que describen la relación con el medio ambiente, en muchos de ellos se habla de la importancia y proyección que tiene para la económica el país y que en los últimos años ha tenido una gran expansión y dedican apartes sobre la forma en que los productores hacen sus transacciones comerciales. En este sentido Pertuz y Santamaria (2014) en su disertación concluyen que la sostenibilidad económica del cultivo de palma de aceite en Colombia “tiene visiones encontradas en lo que respecta al pequeño y mediano productor, aunque la mayoría de autores considera que los pequeños productores no disfrutan de los beneficios económicos. En el sector, los grandes empresarios inducen a los campesinos a asociarse en proyectos de monocultivo gracias al endeudamiento. En realidad, los primeros sólo desean obtener materia prima sin ninguna vinculación laboral (Carrere, 2001:53)”, logrando aumentar la brecha de desigualdad entre los que poseen grandes extensiones y que son a la vez dueños de

las extractoras y quienes solo se dedican a la producción en pequeña escala.

### **Objetivo de la Investigación**

Identificar la precepción de equidad y oportunidad que tiene los productores de palma de aceite con respecto al intercambio comercial con su cliente principal.

### **Metodología**

La presente ponencia se enfoca en identificar el nivel en que se encuentra la percepción de la relación comercial que tienen los productores de palma de aceite con su cliente principal, los cuales en su mayoría son extractoras o productores con extractora. En este sentido y de acuerdo al análisis teórico sobre las relaciones comerciales o de intercambio, principalmente lo expuesto por Pelton, Strutton y Lumpkin (2006), se construyó un instrumento que permitió observar los diferentes niveles de relacionamiento. Para tal fin, el estudio dividió el departamento del Meta en tres zonas productoras, incluyendo el municipio fronterizo de Paratebueno - Cundinamarca, con el fin de escoger un total de 35 casos en 10 municipios observados, todos ellos ubicados en la zona rural. Cada caso se analizó por medio de una entrevista semi-estructurada y de forma personalizada, donde el sujeto informado era el productor propietario o en su efecto el responsable del cultivo. La información fue tabulada y procesado en SPSS14 y en su mayoría las entrevistas fueron grabadas para posterior análisis, los resultados se analizaron de forma integral usando la moda de las respuestas de acuerdo a la escala y al mismo tiempo complementándola con el análisis de las verbalizaciones hechas por los productores de palma de aceite de cada zona.

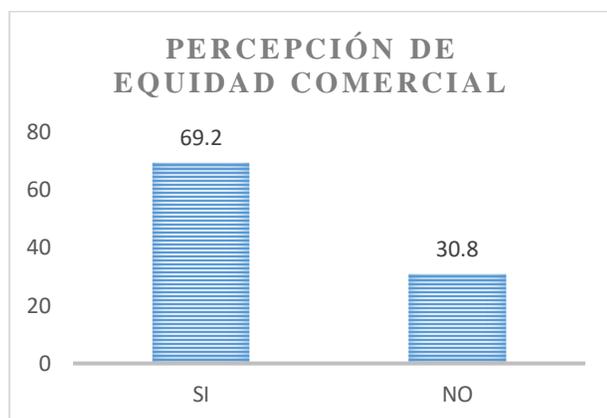
### **Resultados**

#### **Zona Piedemonte**

Esta zona geográfica está comprendida por los municipios ubicados en el corredor norte - oriente que se encuentra en el piedemonte

llanero y que colinda con varias entradas y salidas de la división política de departamento de Cundinamarca, es así como alguno de los casos seleccionados corresponden al municipios de Paratebueno - Cundinamarca y los restantes de Barranca de Upia y Cumaral del departamento del Meta. Los cultivos de Palma en la zona son de diferentes edades y variedades y sus productores tienden a ser dispersos y muy heterogéneos en cuanto al área de sembrada.

En la relación comercial entre el productor de palma y el cliente, siempre existen una gran variedad de acuerdos mediados o no por contratos, esta relación en ocasiones genera inconformidad o percepción de inequidad, como encontramos en algunos casos de palmeros donde un porcentaje significativo percibe que su cliente (extractoras) no les da las garantías o beneficios que consideran justos.



Aunque la mayoría de los productores analizados 69,2%, ven que existe equidad en la relación comercial, esta situación contrasta con el 30,8% de productores inconformes que manifiestan que la balanza siempre se inclina a favor del cliente, el cual ejerce poder y control, principalmente en lo que tiene que ver con la forma de pago por la venta del fruto.

### Equidad

En el proceso transaccional, el tiempo de entrega es el aspecto más equitativo, donde el productor considera que hay oportunidad, aunque en las altas temporada de producción llamadas “picos altos” se demore un poco la

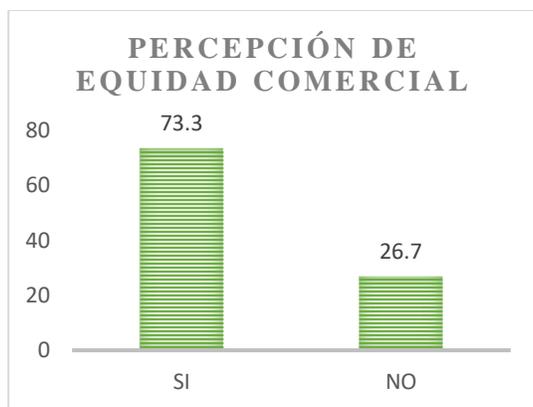
entrega del fruto, pues normalmente hay que esperar el descargue del producto para recibir al siguiente, generando cuellos de botellas en la recepción. Por otro lado, encontramos que la forma de entrega normalmente cuenta con acuerdos previos a la venta, en donde las condiciones se establecen claramente, incluyendo los nuevos requisitos impuesto a partir del 2010 por la norma RCPO<sup>9</sup>; los cuales son aceptados tanto por el productor como por su cliente que debe exigirlos. En lo que respecta al precio, éste es impuesto a nivel internacional y no está al alcance o control de las partes que intervienen en la transacción.

### Zona Centro

La zona centro está compuesta por municipios que se encuentran en el occidente y centro del departamento, principalmente en la zona denominada Ariari, los productores encuestados pertenecen a los municipios de Acacias, Puerto Concordia, Castilla la Nueva, San Martin y San Carlos de Guaroa, en este último se encuentra la mayor área cultivada del departamento del Meta, además cuenta con los cultivos más antiguos y una gran heterogeneidad de productores. Cabe resaltar que una de las extractoras más grandes del departamento está en la zona, lo que hace que los productores puedan tener mayor acceso al cliente en lo que respecta a la oportunidad y accesibilidad en la entrega del fruto.

La relación comercial que tienen los productores con sus clientes en esta zona, en su gran mayoría es estipulada con anticipación por medio de contratos, y en general se observa en un gran porcentaje una relación equitativa.

<sup>9</sup> Roundtable On Sustainable Palm Oil -RSPO Normas de calidad basada en la trazabilidad, la cual propende por la elaboración de productos con base al aceite de palma obtenido de forma sostenible en toda su cadena de producción.



Sin embargo, el 26% de los casos comentaron percibir que la relación comercial con su cliente no es equitativa del todo, manifestando que es el cliente el que impone las reglas, ya que siempre quiere ganar más y busca formas de bajar el precio en el momento de la recepción castigándolo por calidad del producto o por peso.

Aunque en la generalidad el porcentaje de percepción es alto, siempre se identificaron casos que manifestó su inconformidad ya sea por; la forma de pago, forma de entrega, tiempo en la entrega o precio del fruto.

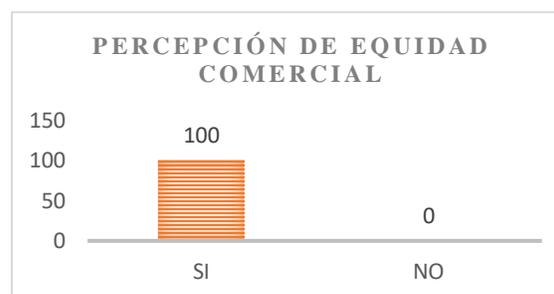
### Zona Altillanura

La zona de la altillanura se extiende desde el centro del departamento del Meta hacia el sur occidente, en límites con el Vichada, para este estudio se ha ubicado el municipio de Cabuyaro y Puerto Gaitán, siendo este último el más promisorio en lo que respecta a la producción de palma de aceite, pues en la última década su área sembrada ha aumentado significativamente, en esta zona encontramos los cultivos más jóvenes de palma del departamento y los de mayor extensión, y también es importante anotar que es la zona de mayor dificultad en la obtención de la muestra del presente estudio ya que el acceso terrestre es bastante complejo.

En los casos analizados se puede evidenciar que la percepción del productor sobre la relación que tiene con el cliente es buena, el productor manifiesta que se basan en la honestidad y el respeto de las condiciones pactadas, el uso de contratos es menor que otras zonas y el tiempo

de relación con el cliente varía pero tiende a ser bajo, dada la juventud de los cultivos. Sin embargo el 100% de los productores perciben equidad en la relación con el cliente y aunque algunos manifiestan que se debe mejorar la comunicación, esta no altera el nivel de percepción que los productores tienen de la relación comercial.

La totalidad de los productores, asegura que la relación con cliente se debe a que las reglas están claras desde el inicio, a la durabilidad de su relación, a la especificidad del activo que el producir palma posee y que sugiere más que un cliente un aliado estratégico, en una relación territorial que puede durar más de 20 años.



Otro aspecto que puede aunar a explicar porque esta percepción es tan alta, es la experiencia de las extractoras (Clientes) que operan en la región y su capacidad y tamaño comercial, lo que conlleva a pensar que en su mayoría ya han decantado políticas y procesos que pueden asegurar una relación con los proveedores mucho más evolucionada y clara.

### Conclusiones

Las relaciones comerciales en las zonas son percibidas en su mayoría como equitativas, sin embargo en la zona centro en la cual se encuentran grandes extractoras y las extensiones más antiguas de cultivo la percepción de la relación comercial presenta algún grado de inconformidad principal con la forma de pago la cual tiende a darse más en la forma de pago, expresada más en el tiempo en que reciben su pago y los castigos al precio por calidad.

En la región los productores analizados en su totalidad tienen como cliente principal las extractoras, algunas de ellas son empresas de gran capacidad financiera a nivel nacional, las cuales siempre tienen el poder de negociación en la transacción comercial, aunque en algunos aspectos las reglas transaccionales también están supeditadas a las normas que dictan organismos gubernamentales y agremiaciones que exigen protocolos, principalmente en la forma de entrega de fruto, los cuales pueden afectar la relación comercial y por ende la percepción del productor en el intercambio.

### Referencias

- AROSA, Ch. A., BARRERA, L. M., VARGAS, M., ÁVILA, M. D., CÁRDENAS, J., MORA, H. (2006). Bogotá (Colombia), (2006) – “Empresa Agroindustrial en Colombia: caso de la Amazorinoquia”. Tesis de Maestría en Mercadeo Agroindustrial, Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- CÁRCAMO CÁRCAMO, Ulises; FRANCO CEBALLOS, Luis Eduardo. “Una aproximación a la estimación de rendimientos de conveniencia y precios teóricos de futuros para commodities agropecuarios en Colombia”. **Cuadernos de Administración**, [S.l.], v. 25, n. 44, jun. 2012. ISSN 1900-7205., sitio web de *Universidad Javeriana*, [en línea], disponible en: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3599](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3599), [accesado el día 08 de julio de 2015].
- DÍEZ DE CASTRO, E. (2004). “Distribución Comercial”. (3 ed.). España: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, C., (1998) “El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborado paso a paso”. Segunda edición. Ediciones Gestiones, España.
- PELTON. Lou E., STRUTTON David and LUMPKIN James R.. (2006). “Canales de Marketing y Distribución Comercial”, Edt. McGraw-Hill.
- PERTUZ MARTÍNEZ, Aylin Patricia; SANTAMARÍA ESCOBAR, Álvaro Enrique. “LA PALMICULTURA COLOMBIANA: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL”. **Revista Tendencias**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 173-186, aug. 2014. ISSN 2000-2012, sitio web de *Universidad de Nariño*, [en línea], disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/1895/2291>, [accesado el día 08 de julio de 2015].
- PNUD, "El Departamento del Meta frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio" En: Colombia 2009. ed: Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Pnud.
- ROBINSON, J. & EATWELL, J. (1982). “Introducción a la economía moderna”. (Traducción Fondo de Cultura Económica) México, Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en inglés en 1973).
- SCHULTZ, T. W. (1974). “La organización económica de la agricultura” (Fernández, R. traductor) México, Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en inglés en 1953).