

Las relaciones comerciales entre el productor de palma de aceite y la agroindustria

Business relationship between the farmer and the palm oil producer

AROSA-CARRERA, Charles R. ¹

VARGAS-BACCI, Martha L. ²

BARRERA-ROJAS, Luz M. ³

Resumen

El presente artículo describe las formas en que el conocimiento se comparte en la relación comercial entre productores de palma de aceite y la agroindustria. Para tal fin se seleccionaron 35 casos en el departamento del Meta en Colombia, a los cuales se les aplicó una entrevista semi-estructurada. Los resultados establecen que las relaciones comerciales son percibidas equitativas y que el conocimiento es unidireccional y fluye de la agroindustria al productor, a través de estrategias como la asesoría, capacitación y servicios.

Palabras clave: Relaciones comerciales, conocimiento compartido, aceite de palma, cultivador, agroindustria.

Abstract

This article describes the ways in which knowledge is shared in the business relationship between oil palm producers and agribusiness. For this purpose, 35 cases were selected in the Meta region in Colombia, to which a semi-structured interview was applied. The results show that business relationships are perceived equitable and that knowledge is unidirectional and flows from the agribusiness to the farmer, through strategies such as advice, training and services.

Keyword: Business Relationship, Knowledge shared, Oil Palm, Farmer, Agroindustry.

1. Introducción

Las relaciones comerciales (RC) se han estudiado desde diferentes paradigmas, con el fin de comprender mejor la forma en que se desarrollan y las implicaciones que pueden tener las partes involucradas. Por ejemplo, en algunos casos se ha descrito desde las relaciones de poder que se dan a través de la interacción (Anderson &

¹ Magister en Mercadeo A-I. Escuela Administración y Negocios. Universidad de los Llanos (Colombia). carosa@unillanos.edu.co

² Magister en Mercadeo A-I. Escuela Administración y Negocios. Universidad de los Llanos (Colombia). mvargasb@unillanos.edu.co

³ Magister en Mercadeo A-I. Escuela de Ingeniería en Ciencias Agrícolas. Universidad de los Llanos (Colombia). lbarrera@unillanos.edu.co

Narus, 1990), como estas generan el oportunismo y por qué es importante el contrato para disminuir los niveles de inequidad (Williamson, 2002; Grossman & Hart, 1986). En otros casos las RC se han tratado desde las teorías sociales y psicológicas, centrando el proceso transaccional en el comportamiento humano (E. Rusbult & Farrell, 1983; Kelley & Thibaut, 1978). En lo que respecta a los estudios desarrollados sobre las RC en la cadena de valor agroindustrial, se puede evidenciar que son relativamente nuevos y por ende escasos, aún más en el sector agrícola donde los vínculos entre los actores son débiles (Chagomoka, Afari-Sefa, & Pitoro, 2014) y donde el principal afectado en la negociación por lo general es el productor.

Lo descrito anteriormente es la condición en que se encuentra el productor de palma de aceite, donde su RC con las plantas extractoras, quienes son su cliente principal, está inmersa en un contexto sujeto a la variabilidad de precio en el mercado, que puede llegar a generar algún grado de oportunismo por parte de las extractoras, las cuales en el territorio funcionan bajo un esquema de oligopsonio.

Las relaciones entre productor agrícola en general y la agroindustria en muy pocos casos son movidas por sentimientos de consideración que deberían darse entre las partes y que podrían llevar a la percepción de una transacción más equitativa, lo cual solo se logra cuando las relaciones dejan de ser meramente transaccionales, es decir que se trasciende lo financiero y se empieza a valorar la relación humana, especialmente en casos donde las partes llevan un tiempo prolongado realizando el intercambio, fomentando de esta forma el capital relacional (Zhang, Watson, Palmatier, & Dant, 2016).

Los ambientes comerciales donde se percibe mayor equidad son más relacionales, es decir, en ellos aumenta la confianza y el compromiso (Bennett, 1996; Christopher, Payne, y Ballantyne, 1994; Gummesson, 1994; McKenna, 1994; Morgan y Hunt, 1994) e hipotéticamente generan un efecto positivo en el conocimiento compartido entre los actores que participan en el intercambio, permitiendo superar de forma eficiente los problemas que se puedan presentar durante la relación comercial (Tähtinen & Blois, 2011).

Al surgir entre las partes relaciones comerciales más humanizadas, se presume un acuerdo tácito de “ganar-ganar”, esto no necesariamente en términos financieros. Ejemplo de ello es la identificación en el sector palmero de tres formas de conocimiento compartido: capacitación, asesoría y servicios compartidos. En muchos casos estas formas conllevan a que los actores adopten innovaciones a través de las relaciones comerciales para que el intercambio se efectúe cada vez más fácil (Nandonde y Kuada, 2018; Parry y Westhead, 2017; Rosendo Rios, Zhang, y Ghauri, 2016; Zauner, Koller, y Hatak, 2015), incluso se pueden identificar inversiones específicas entre quienes intervienen en la transacción (Arto, Valtakoski, & Kärki, 2015; Barroso-Méndez, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2015; Parris, Bouchet, Welty Peachey, & Arnold, 2016).

2. Metodología

El presente estudio es un análisis exploratorio de tipo descriptivo de las relaciones comerciales entre productores de palma y las plantas extractoras, por medio de una entrevista semiestructurada que pretende identificar de forma exploratoria los flujos de información que van más allá de lo transaccional y la percepción por parte del productor desde un enfoque más humano.

Para el estudio se aplicaron y sistematizaron 35 entrevistas en la cadena agropecuaria de la palma de aceite en el departamento del Meta - Colombia, durante los años 2014 y 2015, tratando de cubrir casos de los 11 municipios productores, cuyos clientes en general son parte de las 23 plantas extractoras que operan en la zona (Fedepalma, 2015). La entrevista contenía preguntas consideradas por la investigación como guías, las cuales permitieron al encuestado argumentar las razones u opiniones de su respuesta. Durante este proceso se

debieron superar varios obstáculos para asegurar que se revelara información confiable por parte del entrevistado; por ejemplo, la desconfianza existente por parte de los productores de palma para dar su información personal o la de su producción, la necesidad de un formulario que soportara la responsabilidad de caracterizar los casos y poder describir los flujos de conocimiento y percepciones, así como el acceso a las fincas por parte de los investigadores las cuales están en zonas rurales con vías terciarias de difícil acceso.

Con base en la observación, información recolectada y la revisión de la literatura, se realizó la caracterización del conocimiento compartido y la equidad percibida.

3. Resultados

El cultivo de palma de aceite en el departamento del Meta no corresponde a un desarrollo planeado y muchos de los productores son migrantes de otros procesos de explotación agropecuaria, principalmente arroz y ganado. La diversidad en tamaño del cultivo, edad y volumen de producción, en gran parte se debe a la forma errónea en que se impone esta nueva alternativa de producción agrícola en el departamento. Sin embargo, las grandes extensiones de cultivos que se levantan allí, por lo general pertenecen a organizaciones más estructuradas y cuya integración comercial les genera economías de escala, lo que se refleja en una dinámica de incremento en el área sembrada en las tres zonas de producción que componen los 11 municipios.

Las organizaciones que componen la cadena de la palma de aceite tienden a ser empresas agrícolas estructuradas, cuyos modelos transaccionales son más consolidados que otros tipos de cultivos. Los casos seleccionados representan en este escenario las diferentes situaciones de producción que se encuentran en las zonas en las que se dividió el departamento del Meta. Para efectos del estudio, se tomaron productores de cultivos pequeños, es decir aquellos que cultivan hasta 16 hectáreas, al igual que productores medianos y grandes, con superficie cultivada de hasta 1.260 hectáreas. En dichos cultivos se localiza diverso material genético y edades de siembra que hacen que los rangos de volumen de producción se encuentren en los cultivos jóvenes en 7 toneladas, y en cultivos maduros con un nivel muy alto de productividad de hasta 32 toneladas, generando una producción promedio en el departamento del Meta, entre 15 a 20 toneladas por hectárea.

La relación entre el productor de palma de aceite y su cliente principal, en un 66 % está mediada por un contrato escrito, el cual tiene como característica principal el convenir la forma en que se debe realizar la transacción, además de temas como la exclusividad en la venta, condiciones de recepción del fruto, precio final y castigos por calidad entre otros aspectos contenidos. Estos contratos tienden a realizarse a largo plazo dada la duración del cultivo, lo cual lleva a una relación más formal.

3.1. Comprensión de la relación entre el productor y el cliente principal

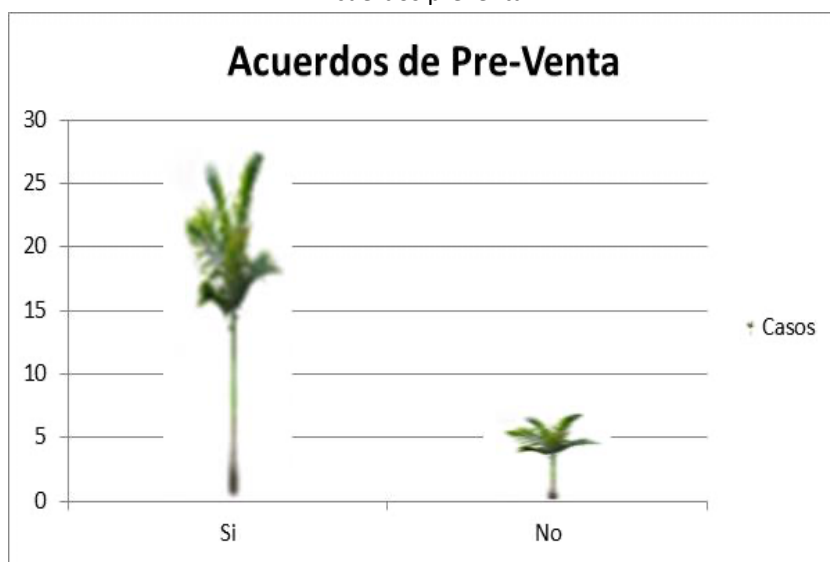
Las organizaciones por su naturaleza son racionales y multipersonales en sus decisiones comerciales; a medida que se consolidan sus relaciones comerciales, ya sea por las experiencias o el tiempo de la relación, tienden a reconocer más los valores corporativos y los valores personales de quienes participan en la transacción. El mercado industrial en el que se encuentra el productor de palma de aceite y la agroindustria posee características muy diferentes al de consumo, pues los intereses corporativos son más complejos y en un ambiente de mercado pueden ser seducidos por el oportunismo de algunas de las partes, a través de las ventajas que el poder asimétrico en la transacción comercial pueda otorgar.

En lo que respecta a los productores de palma de aceite y su relación con las plantas extractoras, en general es perdurable, debido a que más de 67 % de los casos en los últimos 5 años han mantenido el mismo cliente al cual

le venden por lo general el 100 % de su producción. Los productores de palma de aceite tienden a realizar acuerdos con sus clientes, con o sin la existencia de contratos. No obstante, la característica perenne del cultivo, la relación estable temporalmente con sus clientes e incluso el desarrollo gremial, han permitido que el productor llegue a la transacción con reglas más claras sobre cómo y en qué condiciones de mercado se debe desarrollar.

En este sentido y según la información recolectada, en la Figura se muestra que 28 casos correspondientes a 80 %, cuenta con acuerdos antes de la venta y en su mayoría mediados por contratos escritos, esto en contraste con quienes no los poseen, o que no realizan preacuerdos con su cliente. Sin embargo, independientemente de la existencia del contrato escrito, los productores manifiestan que la costumbre y el tiempo de relación, los lleva a conocer las reglas en las cuales se realiza la transacción y el productor que quiera vender se debe someter a ellas.

Figura 1
Acuerdos pre-venta



La totalidad de las extractoras ofrecen servicios a sus proveedores que permiten garantizar prácticas y manejos de producción y postcosecha adecuados, esto con el fin de tener trazabilidad del producto, pues en muchos mercados es una condición exigida para la comercialización. Estas acciones del cliente al productor, por lo general, tienen como fin la transferencia de conocimiento. A continuación se describen las formas de conocimiento compartido, encontradas entre la extractora y el productor:

Capacitación. En 32 de los casos estudiados (91 %), se pudo evidenciar que las extractoras brindaban a los productores capacitación, la cual se realizaba de forma directa o en convenio con gremios y organismos del Estado como se observa en la Figura.

Figura 2
Capacitación por parte del cliente



De acuerdo con los intereses del cliente —es decir del operador de la planta extractora—, la capacitación que más se impartió fue sobre “técnicas de producción”, pues esta garantiza las especificaciones del fruto que permite un mayor beneficio a la agroindustria. Como complemento y en menor escala la capacitación en “*gestión de calidad*” y “*ambiental*”, lo cual asegura el cumplimiento de normas exigidas por el cliente para la compra del fruto.

En contraste con lo anterior, la capacitación en temas financieros, organizacionales, de comercialización y logística, fue muy poco ofertada, pues no hay mucho interés en este tipo de temas por parte de las extractoras, lo cual hace que el conocimiento compartido en estos temas de gran trascendencia sea escaso.

Asesorías. En 30 casos (85%), los productores de fruto manifestaron recibir de la extractora asesoría en diferentes temas y etapas del cultivo, según puede observarse en la Figura . Por otro lado, los productores que no recibieron asesoría, por lo general no contaban con contratos o llevaban muy poco tiempo de relación comercial con la extractora.

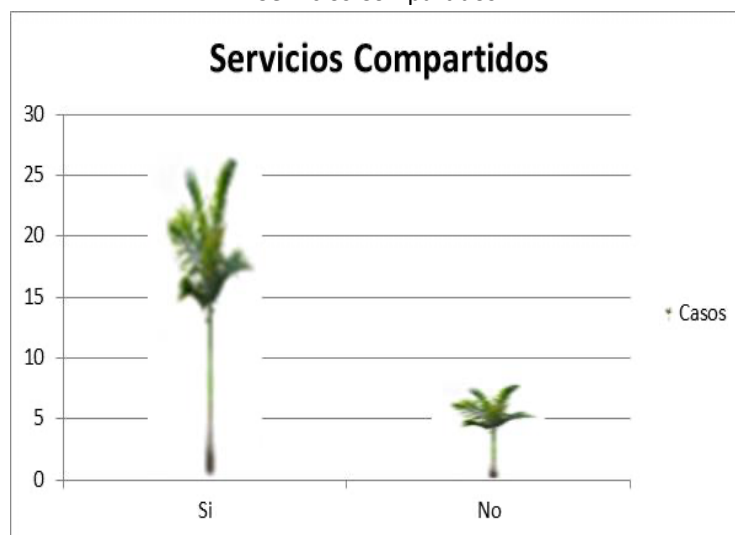
Figura 3
Servicios de asesorías



En este mismo sentido, las asesorías en temas técnicos fueron las más impartidas, lo cual fue consistente con los resultados mostrados hasta ahora. Esta asesoría se hace por medio de ingenieros agrónomos especializados en este tipo de cultivos, quienes son enviados periódicamente por parte de las extractoras a las plantaciones, con las cuales tienen acuerdos escritos o verbales. Incluso muchos de los productores adquirieron insumos de los clientes que les brindaban la asesoría técnica. Temas como la comercialización y la logística, entre otros, fueron servicios de asesoría de menor uso de acuerdo con los intereses de las extractoras.

Servicios Compartidos. En cuanto a los servicios compartidos, tales como transporte, almacenamiento, compra de insumos, entre otros, se evidenció que 27 de los 35 casos (77 %) hicieron uso de estos, como se puede observar en la Figura .

Figura 4
Servicios Compartidos



Los porcentajes de uso de esta herramienta son más limitados y dentro de las posibilidades de materializar este tipo de conocimiento se identificó como el de mayor frecuencia la compra de insumos y el transporte del producto, siempre de forma unidireccional, es decir, de la extractora hacia el productor de palma. De igual forma los resultados ilustraron que el servicio compartido de menor interés fue la investigación con un 5,7 % de los casos analizados, un resultado preocupante dado que es la investigación la que garantiza mejorar los niveles de competitividad en los productores en una región que no tiene la productividad que presentan otras zonas del país.

3.2. Las relaciones comerciales y la equidad

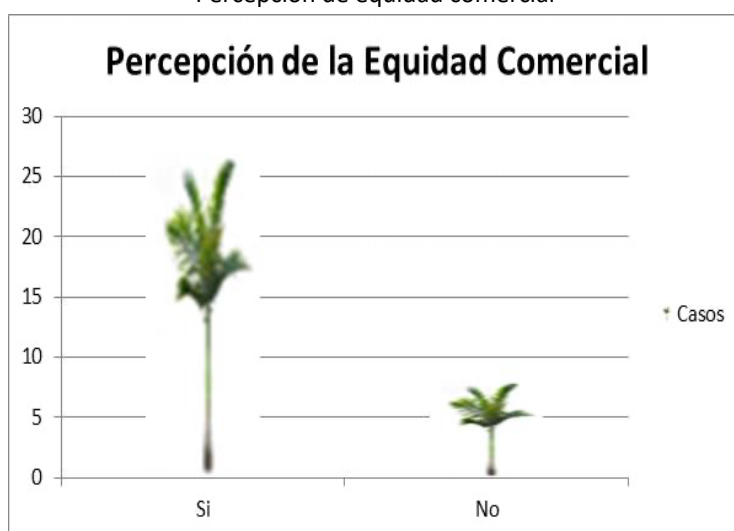
La humanización de las relaciones en el mercado industrial es un tema que poco se maneja puesto que las empresas son vistas como organizaciones que toman decisiones racionales y calculadas, es decir que las transacciones comerciales están mediadas por la oportunidad de beneficio económico que puedan generar. Sin embargo, las relaciones continuas entre el productor y su cliente, característica en los casos de cultivos perennes, hacen que exista un reconocimiento de las partes un poco más humano, producto de la interacción de quienes lideran los procesos de intercambio y que estos deben velar por los intereses de sus organizaciones.

En el caso de la palma de aceite en el departamento del Meta, un poco más del 50 % de los palmeros manifestaron que sus clientes extractores van más allá de una relación exclusivamente comercial. Aunque es un

porcentaje importante, un gran número de los productores, percibe que el cliente no quiere estrechar con ellos vínculos que vayan mas allá de lo comercial, lo cual hace que la relación se perciba en algunos casos un poco deshumanizada. Independientemente de los modelos transaccionales que se constituyan, las relaciones comerciales tienden a generar un nivel de lealtad de acuerdo con la percepción de equidad que las partes tienen, de ahí la importancia de que esta sea elevada ya que sugiere ambientes claros y propicios para la transacción y por ende la disminución del oportunismo que el mercado pueda generar, es decir hace que las relaciones comerciales sean mas humanas.

En la Figura se evidencia que el 100% de los casos analizados de productores de palma de aceite del departamento del Meta percibieron una relación equitativa, sin desconocer que el poder es asimétrico y el control de la negociación lo tiene el cliente, quien en algunos casos impone las condiciones que median la relación comercial.

Figura 5
Percepción de equidad comercial



La

Tabla 1 muestra el nivel de equidad percibido en cada una de las categorías que intervienen en la transacción, donde se observa que el porcentaje más alto hace referencia al tiempo de entrega y los más bajos al precio y la forma de pago. Estos últimos se presentan por condiciones que en algunos casos no son controladas por la extractora, pues es determinado por el fondo de estabilización de precios y el precio internacional de la palma de aceite.

Tabla 1
Equidad percibida

Equidad	Porcentaje
Tiempo de Entrega	91,4
Precios de Venta	88,6
Forma de Entrega	91,4
Forma de Pago	80

En general, la relación comercial con las extractoras fue percibida de forma equitativa, lo que lleva a inferir que el sector palmero en el Meta posee un ambiente transaccional que brinda las garantías suficientes a cultivadores y extractoras.

4. Conclusiones

Las relaciones comerciales entre productores de palma y las extractoras en el territorio tienden a ser una actividad agrícola formal, dado el uso de contratos escritos y preacuerdos; una actividad que no es muy usual en el campo colombiano, donde la informalidad en las relaciones es la constante.

El poder de las extractoras sobre los productores se evidencia en lo que respecta al conocimiento que está dispuesta a compartir, centrándose en temas que le interesan y que garanticen un fruto en condiciones óptimas, en este sentido las asesorías y capacitaciones que ofertan se centran en temas técnicos, dejando de lado los temas administrativos y de mercadotecnia.

Las condiciones del modelo de comercialización in situ, hacen que el productor este inmerso en un oligopsonio dominado por la extractora más cercana a su zona de producción, esta condición se evidencia aún más cuando las extractoras ofrecen servicios, tales como la venta de agroquímicos y transporte de fruto, tomando como garantía la pignoración de la cosecha.

Pese a la asimetría de poder a favor de la agroindustria, la relación comercial es percibida equitativa. En aquellas categorías de intercambio como el precio, donde es mas baja la percepción de equidad, los productores coinciden en que son consecuencia de las normas regulatorias en el mercado sobre la palma de aceite.

Referencias bibliográficas

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Artto, K., Valtakoski, A., & Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 70–83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.021>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2015). Proposal of a social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(3), 188–203. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.09.002>
- Bennett, R. (1996). Relationship formation and governance in consumer markets: Transactional analysis versus the behaviourist approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417–436. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964425>
- Chagomoka, T., Afari-Sefa, V., & Pitoro, R. (2014). Value Chain Analysis of Traditional Vegetables from Malawi and Mozambique. *International Food and Agribusiness Management Review*, 17(4). Retrieved from <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/188710/2/201400443.pdf>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional : integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Díaz de Santos.

- E. Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Fedepalma. (2015). *Minianuario Estadístico: Principales cifras de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia*.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719. <https://doi.org/10.1086/261404>
- Gummesson, E. (1994). Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31–43. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70276-8](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70276-8)
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal Relations : A Theory of Interdependence* (Wiley). New York: Wiley.
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Ediciones Paidós. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-marketing-de-relacionescomo-crear-y-mantener-un-vinculo-permanente-entre-la-empresa/9788449300035/124319>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Nandonde, F. A., & Kuada, J. (2018). Perspectives of retailers and local food suppliers on the evolution of modern retail in Africa. *British Food Journal*, 120(2), 340–354. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0094>
- Parris, D. L., Bouchet, A., Welty Peachey, J., & Arnold, D. (2016). Change is hard: overcoming barriers to service innovation. *Journal of Services Marketing*, 30(6), 615–629. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2015-0182>
- Parry, S., & Westhead, P. (2017). Linking relationship marketing to social embeddedness in a rural bilingual context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 261–277. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0160>
- Rosendo-Rios, V., Zhang, Y., & Ghauri, P. N. (2016). Empirical analysis of the key factors that can contribute to university-industry cooperational success from a relationship marketing approach. *European J. of International Management*, 10(6), 647. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.10000361>
- Tähtinen, J., & Blois, K. (2011). The involvement and influence of emotions in problematic business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 907–918. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.030>
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16, 171–195. Retrieved from <https://about.jstor.org/terms>
- Zauner, A., Koller, M., & Hatak, I. (2015). Customer perceived value—Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>
- Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–75. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0066>