

**APORTES A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PALMICULTOR A PARTIR
DE LA NORMA RSPO: CASO PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.**

**EDMUNDO GERMÁN ARIAS GARCÍA
OMAR ANDRÉS CALVETE ALVERNIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2015

**APORTES A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PALMICULTOR A PARTIR
DE LA NORMA RSPO: CASO PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.**

**EDMUNDO GERMÁN ARIAS GARCÍA
OMAR ANDRÉS CALVETE ALVERNIA**

**Trabajo de Grado para optar al título de
ECONOMISTA**

Director

GILBERTO GÓMEZ MANTILLA

Codirector

FREDDY JESÚS RUIZ HERRERA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fuerza incesante.

A mi padre, por ser mi inspiración y por la grandeza de su legado y de sus acciones, que tengo presente en cada una de mis decisiones.

A mi madre por su lucha y su esfuerzo constante.

A Pati y a Nata, de quienes me quedaran los mejores recuerdos durante esta etapa de mi vida.

Edmundo Germán Arias García

A mi familia por ser ese pilar de unión, valores y ejemplo a seguir. Gracias por brindarme su amor y sabiduría, le pido a Dios que permanezcan siempre a mi lado ofreciéndome su cariño, confianza y paciencia, animándome a alcanzar mis metas y superar los retos que la vida me presente.

A esa persona que con su amor y buenos deseos supo entenderme, enseñarme, guiarme, fortalecerme y brindarme siempre un apoyo incondicional.

Omar Andrés Calvete Alvernia

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por permitirme disfrutar este momento.

A la Universidad Industrial de Santander por permitir mi desarrollo académico, que entre compañeros y profesores hicieron ameno el recorrido. En este sentido a Omar Calvete, por su amistad y confianza durante el proceso que ahora culminamos.

A mi familia por su apoyo incondicional. En especial a José Miguel y Sarah Sofía por quienes me esmero para ser su mejor ejemplo.

A mi tío Fernando, por ser mi tutor y guía en mi formación académica y personal.

A Danny Toloza por sus valiosos consejos, acompañamiento y motivación.

Finalmente a todas las personas que han dejado huella en mi vida y que comparten desinteresadamente cada uno de mis éxitos.

Edmundo Germán Arias García

A Dios porque sin Él no hubiese podido alcanzar triunfante esta etapa en mi formación integral. Gracias por haber quitado de mi esos temores y ataduras que me hacían dudar de las capacidades que me has dado. Hoy estoy inmensamente agradecido contigo, he comprobado tu poder en mi vida y me siento lleno de gozo por lo que he alcanzado hasta ahora, hoy soy lo que soy gracias a ti.

Omar Andrés Calvete Alvernia

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	19
1.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA	23
1.2. VENTAJA COMPETITIVA	25
1.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL	26
2. PERFIL DEL SECTOR PALMICULTOR Y NORMATIVA RSPO	30
2.1. HISTORIA DEL SECTOR	30
2.2. ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	31
2.3. MERCADO INTERNACIONAL	32
2.4. PANORAMA ACTUAL	33
2.5. PRODUCTOS DERIVADOS DE LA PALMA	35
2.6. EMPRESAS VINCULADAS	36
2.7. RSPO EN COLOMBIA	37
2.7.1. Principios y criterios - P&C.	40
2.7.2. Programa de transformación productiva – PTP.	41
3. DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA	44
3.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN	44
3.1.1. Recursos humanos.	45
3.1.2. Recursos físicos.	47
3.1.3. Recursos de conocimiento.	48
3.1.4. Recursos de capital.	50
3.1.5. Infraestructura.	54

3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA	56
3.3. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	59
3.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS	62
3.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO	64
4. ALCANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA NORMA RSPO PARA PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.	72
4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.	72
4.2. ANÁLISIS CANVAS	73
4.2.1. Propuesta de valor.	73
4.2.2. Segmento de clientes.	75
4.2.3. Canales de comercialización con el cliente.	76
4.2.6. Alianzas estratégicas.	80
4.2.7. Estructura de costos:	81
4.2.8. Actividades claves.	83
4.2.9. Recursos claves.	84
4.2.10. Cultura de la innovación tecnológica de la empresa:	85
4.3. EVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO	86
4.4. INFORME DIAGNOSTICO RSPO PARA PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.	88
4.5. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD	96
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	109

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento de la producción mundial de las diferentes fuentes de aceites y grasas entre 2000 y 2008 (en miles de toneladas).	32
Tabla 2. La agroindustria de la palma de aceite: etapas y productos.	36
Tabla 3. Plantas de beneficio de fruto de palma de aceite en la Zona Central 2012.....	37
Tabla 4. Área en palma de aceite por zonas 2012-2013 (hectáreas).	48
Tabla 5. Colombia. Ventas locales de aceite de palma crudo. Ene-dic 2012- 2013.....	58
Tabla 6. Colombia. Exportaciones de aceite de palma 2012-2013.....	60
Tabla 7. Metas por estrategia (Agricultura y Desarrollo Rural).	64
Tabla 8. Puntuación aplicada en el modelo CANVAS.....	87
Tabla 9. Puntuación de diagnostico RSPO en la empresa PPW (Extractora y Plantaciones propias).	90
Tabla 10. Estrategias para la competitividad de acuerdo al modelo CANVAS e implementación de RSPO.....	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.	24
Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.	27
Figura 3 Acceso al crédito por sectores de la economía 2009-2013.	52
Figura 4. Número y monto de créditos otorgados al sector palmero (2000-2013).	53
Figura 5. Fortalezas y debilidades aplicadas en el modelo CANVAS.	86
Figura 6. Matriz DOFA de la empresa PPW frente a la RSPO.	89
Figura 7. Resumen de diagnostico RSPO en la empresa PPW (Extractora y Plantaciones propias).	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Principios & Criterios de RSPO para Colombia (2014).....	109
Anexo B. Índices de calidad de vida de los hogares palmeros.	112
Anexo C. Ubicación de cultivos de palma de aceite en 2013.	113
Anexo D. Entidades que apoyan recursos de conocimiento.	114
Anexo E. Oferta y demanda de aceite de palma 2009-2013 (miles de toneladas).	116
Anexo F. Estructura orgánica de la empresa PPW.....	117
Anexo G. Mapa de procesos de la empresa PPW.....	118
Anexo H. Esquema de Origen de Fruto de la Empresa PPW.....	119
Anexo I. Modelo CANVAS.	120
Anexo J. Endeudamiento total de la empresa PPW	121
Anexo K. Margen Bruto de la empresa PPW	122

RESUMEN

TITULO: APORTES A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PALMICULTOR A PARTIR DE LA NORMA RSPO: CASO PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.

AUTORES: Edmundo Germán Arias García
Omar Andrés Calvete Alvernia**

PALABRAS CLAVE: Modelo CANVAS, Competitividad, Diamante de competitividad de Porter, RSPO, Aceite de palma.

CONTENIDO: El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de analizar la competitividad en el sector palmicultor en Colombia a partir de los aportes de la Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) en el compromiso por una producción sostenible y amable con el medio ambiente, responsabilidad social y viabilidad económica. En este sentido se realiza un análisis del sector palmicultor teniendo en cuenta los determinantes de la ventaja competitiva nacional de Michael Porter con los que se realiza un diagnóstico sobre la competitividad a través de las condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

De igual forma se analiza la introducción de RSPO al país en donde se determina su viabilidad por medio de la Interpretación Nacional (IN), para el análisis interno de la empresa se utiliza el modelo CANVAS en donde se tienen en cuenta las principales actividades relacionadas con la producción, distribución y captura de valor, para la generación de valor en la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A. Se contrasta posteriormente con el diagnóstico realizado por la empresa AGROBIZ, para determinar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa en la búsqueda de mayor competitividad y su certificación en RSPO, para esto se establecieron unas estrategias que permitirán trabajar en las limitantes encontradas.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Gilberto Gómez Mantilla.

ABSTRACT

TITLE: CONTRIBUTIONS TO THE COMPETITIVENESS OF THE OIL PALM INDUSTRY FROM THE RSPO STANDARD: IN THE CASE OF "PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A."

AUTHORS: Edmundo Germán Arias García
Omar Andrés Calvete Alvernia

KEYWORDS: CANVAS Model, Competitiveness, Porter's Diamond model, RSPO, Oil Palm.

CONTENT: The main objective of the current work is to analyze the competitiveness of palm cultivation industry in Colombia, using the Roundtable for Sustainable Palm Oil's (RSPO) previous work in sustainable production, environmental development and economic feasibility. Using Michael Porter's work of national competitiveness advantages, a diagnosis of Colombian palm cultivation is done through production factors and demand conditions and palm cultivation related enterprises.

The feasibility of RSPO introduction in the country is analyzed using the national interpretation (NI). For the analysis of the enterprise, CANVAS model is used taking into account factors such as production activities, distribution and added value to create value in the enterprise named as *Palmeras de Puerto Wilches S.A.* This work is compared with a previous one made by AGROBIZ enterprise in order to determine its strengths and weaknesses to achieve its RSPO certification and more competitiveness, then some strategies to overcome found enterprise weaknesses are proposed.

* Graduation Project.

** Human Sciences Faculty. Economy and Administration School. Director Gilberto Gómez Mantilla.

INTRODUCCIÓN

Los sectores productivos que tradicionalmente han desarrollado la economía del país, están configurándose y adaptándose a las exigencias de un mundo globalizado, donde la competitividad es sinónimo de desarrollo y sostenibilidad. Por lo tanto es necesario analizar las consecuencias y efectos de las medidas adoptadas.

Con los tratados comerciales logrados por Colombia en las últimas dos décadas, se han planteado distintas reformas y convenciones con el fin de que los sectores productivos logren abastecer y responder eficientemente al mercado internacional, que cada día es más exigente y competitivo, adquiriendo un mayor desarrollo de la economía nacional. Es por esto, que el país por medio de las locomotoras mencionadas en el plan de Gobierno del presidente Santos, busca desarrollar y generar alternativas con el fin de lograr su “Prosperidad Democrática”.

El sector agrícola es una locomotora que busca afianzarse, competir y posicionarse en el mercado internacional, por esto como se indicaba al comienzo del Gobierno Santos, este sector tradicional es clave para el desarrollo de la economía nacional, sin embargo, al principio este sector se encontraba con limitantes para ampliar y diversificar los mercados, debido a la débil capacidad de desarrollar productos de calidad que compitan en el mercado interno y externo, por lo que el Gobierno en curso ha desarrollado políticas con el fin de poner a marchar esta locomotora.

Fedepalma (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite) adopta el estándar de la *Roundtable for Sustainable Palm Oil* –RSPO-, con el fin de satisfacer las demandas del mercado internacional, cuya iniciativa está basada en

Principios y Criterios (P&C) definidos, con el objetivo de promover la sostenibilidad social y ambiental en la producción y uso del aceite de palma; puesto que se reducen riesgos relevantes para el ambiente y la población; y se protege y se optimiza el uso racional de los recursos naturales, en un marco de competitividad sectorial.

El tema del análisis de la implementación RSPO para el proceso de cultivo y extracción del aceite de palma, surge a partir del interés de conocer los avances que se han generado en las convenciones generadas, en medida de las demandas del mercado internacional. Con el papel fundamental que cumple el sector agropecuario, y las dificultades que se presentan al no existir garantías para un desarrollo sostenible, se decide estudiar los efectos que se han generado a partir de la utilización de mecanismos que prometen realizar un cambio positivo en la población y el medio ambiente.

Es por eso que en esta tesis de grado primero, se realiza un análisis de posicionamiento competitivo del sector palmicultor, con el fin de mostrar el escenario económico, social y ambiental en el que se desarrollan los criterios y principios de la normatividad a nivel nacional para posteriormente conocer los avances de estas medidas y proyectar los posibles efectos que tengan en la industria palmera. En este sentido, se pretende desarrollar un análisis competitivo a nivel de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A.

Para la estructuración de este trabajo se realizarán cuatro capítulos. El primero, “Marco teórico de referencia”, hace un recorrido por algunas interpretaciones que a lo largo de la historia han realizado diferentes autores sobre globalización y competitividad, destacando la teoría desarrollada por el profesor Michael Porter, la cual se tomará como guía a lo largo del análisis del posicionamiento competitivo del sector palmicultor.

En el segundo capítulo “Perfil del sector palmicultor y normativa RSPO”, se realiza un recorrido por la historia del sector a nivel nacional y regional, su participación en el comercio exterior, mercados atendidos y productos. Así mismo, determina el contexto actual del país en la implementación de principios y criterios del estándar RSPO y sus alcances.

En el tercer capítulo, “Diagnóstico sobre la competitividad para el sector palmicultor en Colombia”, se evalúa cada uno de los determinantes que componen el diamante de competitividad de la ventaja nacional expuesto por Porter, aplicándolos al sector del palmicultor en Colombia. Además se examina el papel del Gobierno como generador de políticas públicas que promuevan el sector y las instituciones no gubernamentales que brinden apoyo al mismo.

En el cuarto y último capítulo, “Alcances de la implementación de los principios y criterios de la norma RSPO para Palmeras de Puerto Wilches S.A.” Analiza de forma interna el funcionamiento de la empresa y determina las posibles estrategias competitivas a partir del análisis del modelo *Canvas* y frente al diagnóstico del estándar RSPO de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A.

1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

La presente tesis se encuentra enmarcada en la teoría de competitividad del profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard a partir de las publicaciones La Ventaja Competitiva de las Naciones (1991) y Estrategia Competitiva (1998). Donde describe los elementos más importantes que permiten a un país o región ser competitivas en un contexto de economía abierta.

Continuamente se escucha el término competitividad y cómo todas las empresas y sectores quieren alcanzarla; en esta economía global, de avance tecnológico, de mercados interrelacionados y de innovación constante, esa labor se vuelve aun más complicada. No obstante, para poder entender que es la competitividad es necesario primero entender el contexto de globalización en el que está inmersa.

El término globalización ha permitido diversas interpretaciones según la óptica con que se observe y, por consiguiente son muy variadas las discusiones planteadas en el trascurso del tiempo. Hay quienes limitan la interpretación al terreno económico sin considerar los otros componentes de la globalización que es multidimensional, tal vez porque las variables económicas son las de mayor incidencia en la cotidianidad de los actores del sistema internacional¹.

En términos económicos, la llegada del actual periodo de globalización contemporánea implicó el reemplazo de los conceptos de la escuela keynesiana, por los conceptos de las corrientes neoliberales y monetaristas de la escuela de economía de Chicago². Pero la corriente neoliberal solo entro aplicarse a finales

¹ VIEIRA POSADA, Edgar. La Globalización en un Mundo en Transformación. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 119.

² Ibíd., p. 119.

del siglo XX con la llegada de la tercera ola o periodo de globalización reemplazando la intervención del Estado en la economía y el modelo del *Estado de bienestar* keynesiano, por el regreso al ejercicio del liberalismo económico del libre mercado, de la aplicación de las leyes de la oferta y la demanda sin interferencias gubernamentales en la corriente denominada neoliberal³.

Uno de los componentes de las transformaciones económicas fue la globalización de tipo financiero que precedió la globalización productiva; con conceptos sobre la utilidad marginal y la teoría del equilibrio general, con economistas reconocidos como Marshall, Pareto, Walras, Hayek y su discípulo Milton Friedman⁴.

La globalización económica consolidó igualmente la universalización de los mercados, donde la preocupación básica fue explorar las maneras de aprovechar el contexto de apertura de estos, adquiriendo importancia la negociación de acuerdos comerciales de integración regionales y bilaterales con reglas universales que permitiesen el trabajo bajo iguales condiciones en el marco de los compromisos de la Organización Mundial del Comercio (OMC)⁵.

En efecto, el proceso de la actual fase de la globalización tiene como soporte conceptual un modelo económico de libre mercado, de apertura económica, que después de décadas de estar esperando ser aplicada encontró su oportunidad con la generalización de la globalización⁶. Es así como la competitividad se vuelve algo apremiante en la actualidad, la competencia se ha internacionalizado y para estar vigente en esta economía global se necesita ser estrictamente competitivos.

En primer lugar, la competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de los

³ *Ibíd.*, p. 119.

⁴ *Ibíd.*, p. 120.

⁵ *Ibíd.*, p. 121.

⁶ *Ibíd.*, p. 128.

diferentes conceptos, es claro que la competitividad en un proceso económico que depende de aspectos políticos, sociales y culturales.

Ferraz y colaboradores mencionan que “una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera”⁷. Además Ferraz, argumenta que un sector es competitivo si en sus empresas se evidencian cuatro elementos básicos:

1. Ventajas en materia de costos: la competencia basada en el costo predomina en productos básicos que son no diferenciados, por lo tanto las empresas son competitivas si tienen el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, y a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes lo que permite reducir costos de los insumos y de distribución.
2. Diferenciación de producto: importante en el sector de bienes durables, las empresas concentran sus capacidades en las funciones de diseño y comercialización. La movilización y supervisión de proveedores es una fuente fundamental de ventajas competitivas.
3. Capacidad de respuesta: es una prioridad en el sector de actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según el ingreso, la educación u otros criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos industriales, pero la habilidad de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados.
4. Las empresas difusoras de progreso técnico: funcionan en segmentos de mercado específico. Deben contar con capacidades tecnológicas sólidas y tener acceso a laboratorios científicos y tecnológicos actualizados⁸.

Otro autor relacionado con el tema es: Cordero, él define la competitividad como “la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los

⁷ FERRAZ et al. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en: [<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).

⁸ *Ibíd.*, p. 34-35

mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento”⁹

Siguiendo la línea del desarrollo de los mercados locales, Silva argumenta que “un territorio es competitivo cuando logra proveer y aprovechar al máximo los factores básicos (tierra, mano de obra y capital) y especializados (educación, infraestructura y tecnología). De lograr esto, se avanzaría en la perspectiva de competitividad del desarrollo local”¹⁰ o en palabras de Silva:

En general, los procesos de desarrollo territorial tienen como objetivos principales la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. En la búsqueda de estos objetivos, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública que han adoptado los gobiernos subnacionales de América Latina para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales de empresas en un clima de mayor competitividad¹¹.

Por consiguiente para el profesor Michael Porter en lo que respecta a competitividad. Para él: “La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país”.¹²

⁹ CORDERO et al. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en: [<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).

¹⁰ SILVA. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en: [<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).

¹¹ SILVA LIRA, Iván. Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. En: Revista de la CEPAL. No 85. 2005.

¹² PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991.

Según lo anterior, Porter dice:

La unidad básica de análisis para comprender las competencias es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. El sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y las técnicas y activos de una empresa particular¹³.

Es este sentido es clara la realidad del nuevo escenario global, un escenario global de constantes cambios, innovación tecnológica, con una política de apertura económica de mercados interrelacionados y sin barreras que ha provocado un impacto significativo en la economía del mundo, con efecto positivos pero otros también negativos. Por eso para cualquier empresa y sector debe ser de suma importancia ser competitivo y posicionarse de manera ventajosa en un contexto de mercado el cual está siempre en constante evolución. Siendo el sector la raíz donde se gana o se pierde la ventaja competitiva tal y como lo menciona Porter anteriormente, es allí, en el sector, donde se da la competencia de las empresas por medio de las estrategias competitivas adaptadas, producto de la misma fuerza de la competencia de unos con otros; en la medida que existe esta competencia el sector gana competitividad y puede alcanzar el éxito esperado.

1.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para Porter “la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector, tanto si es nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas”¹⁴:

¹³ *Ibíd.*, p. 63-64.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 65

Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.



Fuente: tomado de PORTER (1991).

- 1) La amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la rivalidad entre los competidores existentes. Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que puedan cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector¹⁵.

Estas cinco fuerzas rigen el grado de competencia y determinan el desarrollo de las organizaciones. Así mismo Porter identificó unas barreras de entrada las cuales, según él, permitirían a la organización obtener una ventaja competitiva. Con estas fuerzas se pueden establecer más claramente las oportunidades y amenazas para cada organización en particular. Puesto que es necesario comprender el entorno que rodea a cada empresa y como este afecta el funcionamiento de la misma.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 65.

1.2. VENTAJA COMPETITIVA

Otro postulado de Porter esencial para el análisis de la competitividad es la ventaja competitiva, para él “la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas”¹⁶.

Para conseguir ventaja competitiva respecto a sus rivales, una empresa ha de ofrecer un valor comparable al comprador pero llevando a cabo las actividades de forma más eficientes que sus competidores, o realizar las actividades de una forma peculiar que creen mayor valor para el comprador y permita tener un sobreprecio¹⁷.

Porter afirma que “las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado. Lo que en último extremo es un acto de innovación”.

La innovación se define aquí en sentido general según Porter, a fin de incluir en ella tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito¹⁸.

En este sentido la llegada de la norma RSPO a Colombia relativamente reciente, genera una posibilidad de nuevas formas de competir, puesto que esta transformación de los procesos de producción de aceite de palma, de la que suele derivarse una discontinuidad o cambio en la estructura del sector, para Porter, han ofrecido oportunidades que pueden pasar desapercibidas, pero que si se aprovechan de manera efectiva pueden generar una ventaja competitiva, tales como:

¹⁶ *Ibíd.*, p. 72.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 72.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 78.

1. *Nuevas tecnologías*: el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se presentan.
2. *Nuevas o cambiantes necesidades del comprador*: la ventaja competitiva suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente.
3. *La aparición de un nuevo segmento sectorial*: la oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento de un sector, o alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes.
4. *Cambios en los costes o disponibilidad de los insumos*: la ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de insumos.
5. *Cambio en las disposiciones gubernamentales*: los ajustes en la naturaleza en las disposiciones gubernamentales son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva¹⁹.

1.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

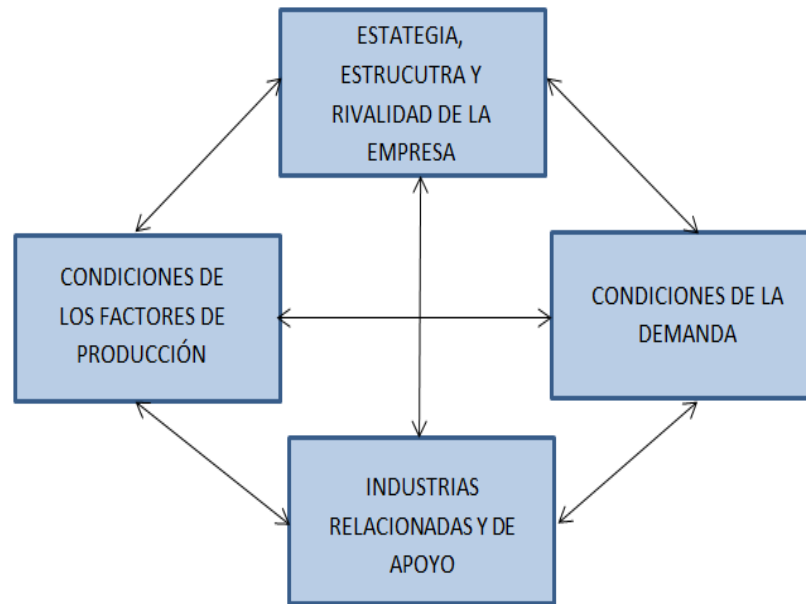
Por otro lado están los determinantes de la ventaja competitiva nacional: la búsqueda de la anhelada ventaja competitiva no se da con un proceso sencillo. Para comprenderla se necesita entender una serie de premisas. Que explica Porter:

1) la naturaleza de la competencia y fuentes de ventaja competitiva difieren de uno a otros sectores incluso entre las empresas de un sector. 2) los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. 3) las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. Finalmente las empresas que consiguen ventaja competitiva en un sector suelen ser con mucha frecuencia aquellas que no solo detectan una necesidad en el mercado o el potencial de una nueva tecnología sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo²⁰.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 79-80.

²⁰ *Ibíd.*, p. 108-110.

Figura 2. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.



Fuente: tomado de PORTER (1991).

Los determinantes que propone Porter son indispensables para el buen desarrollo y creación de la ventaja competitiva, debido a que son estos los que generan una mayor competitividad en las regiones y aportan al crecimiento de los sectores de las naciones. Estos son²¹:

1. *Condiciones de los Factores de Producción*: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. *Condiciones de la Demanda*: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. *Industrias Relacionados y de Apoyo*: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

²¹ *Ibíd.*, p. 110.

4. *Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa*: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Como complemento a lo anteriormente mencionado Porter afirma que:

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que esta interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar²².

Los determinantes que, en concreto, definen el entorno nacional son mutuamente dependientes porque el efecto de uno depende frecuentemente del estado de otros. Siendo el “diamante” un sistema interactivo en el que los elementos se refuerzan unos con otros para fomentar la competitividad de un sector.

En este sentido es necesario que cada uno de los determinantes sea fuerte individualmente o que la mayoría de determinantes lo sean, para que la interacción dada entre ellos sea positiva y genere la ventaja competitiva. Así las empresas de los sectores se vuelven competitivas y alcanzan el éxito en la competencia nacional e internacional.

Aunque para Porter el éxito de una empresa no solo está en las estrategias competitivas, innovación y ventajas competitivas que implemente. El papel de las circunstancias nacionales juega un papel trascendental en el éxito o fracaso de la misma. En este sentido Porter afirma que:

²² *Ibíd.*, p. 111.

Las empresas o sectores tienen éxito cuando las circunstancias del país apoyan el seguimiento de la estrategia más adecuada para un sector en particular. La nación triunfa cuando el entorno nacional permite que las empresas desarrollen nuevas estrategias para competir en un sector, cuando las circunstancias locales brindan a la empresa el ímpetu necesario para perseguir esas estrategias prontamente²³.

Por lo tanto, frente a los aportes de la norma RSPO para Palmeras de Puerto Wilches S.A. los postulados mencionados de Porter, servirán para tratar de observar como esta nueva estrategia competitiva, es un instrumento integral que va a ayudar a generar una ventaja competitiva sobre las demás empresas que compiten en el mismo sector y las afecta de igual manera el entorno nacional, donde el gobierno toma un papel trascendental ya que como se menciona anteriormente, es este el encargado de apoyar en la adaptación de nuevas estrategias como lo sería la RSPO; y como la implementación de dicha norma se vuelve una herramienta indispensable en el momento de alcanzar el éxito en el sector palmicultor.

²³ *Ibíd.*, p. 106-107.

2. PERFIL DEL SECTOR PALMICULTOR Y NORMATIVA RSPO

2.1. HISTORIA DEL SECTOR

El inicio del cultivo de palma de aceite en América se remonta al siglo XVI cuando fue introducida a través de colonizadores y comerciantes de esclavos portugueses, quienes la utilizaban como parte de la dieta alimenticia de sus esclavos.²⁴

El cultivo comercial de palma africana se inició en 1945 cuando la United Fruit Company estableció una plantación en la hacienda Patuca, en el Magdalena. En un principio se utilizaron las palmas tipo *Deli*, originaria de Indonesia, así en 1974, la compañía introdujo 400 palmas de este tipo, las cuales sirvieron de árboles madres para iniciar la selección de este tipo de semillas en Colombia.

Para los años cincuenta y sesenta del siglo XX, el gobierno utilizó el cultivo de palma africana dentro de sus políticas de sustitución de importaciones para así mitigar los efectos en la demanda por aceites vegetales y materias grasas que se registraba en el mercado interno de igual forma se presentó una caída en las reservas internacionales.²⁵

Sin embargo, el Ministerio de Agricultura hacia finales de los años cincuenta gestionó una asesoría ante la FAO, en donde se evaluaron las posibilidades de las

²⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. Palma africana en la costa Caribe: Un semillero de empresas solidarias. Aguilera, María. Cartagena de Indias. 2002. Pág. 6. [en línea] Disponible en: [<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/palma-africana-costa-caribe-un-semillero-empresas-solidarias>] (citado en 1 de noviembre de 2014).

²⁵ FEDEPALMA. Exportación de aceite de palma: Plausible Iniciativa. [en línea] Disponible en: [<http://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/186/186>]. (citado en 1 de noviembre de 2014).

oleaginosas en Colombia y advirtieron la necesidad de desarrollar el cultivo por medio de la capacitación de la mano de obra, una selección eficaz de los mejores ejemplares y el uso de zonas aptas para su cultivo principalmente.²⁶

Entre los años sesenta y ochenta los gobiernos generaron incentivos para fortificar a la industria palmera, por lo que se consolidaron fuertes iniciativas para proteger a la misma. Ejemplo de esto fue el informe Ferrand entre 1966-1970 durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo o los estímulos financieros generados mediante la Ley 26 que ofrecía garantías a los cultivos de tardío rendimiento con cinco años de gracia y a tasas preferenciales.

No obstante, los resultados en los años setenta no fueron los esperados ya que el crecimiento del sector fue moderado. A finales de 1980 el gobierno habilitó líneas de crédito con el fin de garantizar e impulsar al sector por medio de mecanismos para permitir desarrollar y establecer la producción de aceite de palma.²⁷

2.2. ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

En Colombia, la organización de la industria de la palma está representada por la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma), fundada en 1962. Su misión es congregar a los palmicultores, defender sus intereses y orientarlos con su actividad.²⁸

En la actualidad se destaca su interés por expandir y solidificar la industria para consolidar su participación en mercados extranjeros, de ahí nació la necesidad de

²⁶ BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. Cit., p. 7.

²⁷ Ibíd., p. 9

²⁸ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Agroindustria De La Palma Africana: Diagnóstico de Libre Competencia. [en línea] Disponible en: [<http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Palma.pdf>] (citado en 1 de noviembre de 2014).

implementar entre sus medidas la estandarización por medio de la RSPO. De igual forma administra los fondos parafiscales palmeros, alcanzando un relevante posicionamiento en el mercado internacional, lo que ha generado aportes e incentivos por parte del Estado.²⁹

2.3. MERCADO INTERNACIONAL

La palma de aceite es considerada como una fuente importante de aceites y grasas en el mercado global. Es evidente que existe una importante contribución de aceite de palma en el mercado mundial, evidenciado en el alto consumo y su fuerte contribución en la oferta frente a las otras fuentes de aceites y grasas, ya que se impone con un 27% en su participación. En la tabla 1, se puede observar que existía una mayor contribución e incidencia en el mercado de aceites y grasas correspondiente al aceite de palma y palmiste en el año 2008.³⁰

Tabla 1. Comportamiento de la producción mundial de las diferentes fuentes de aceites y grasas entre 2000 y 2008 (en miles de toneladas).

Producto	2000	2003	2008	Participación 2008 (%)	Var. % 2000/2008
Aceite de palma	21.861	28.257	43.124	27	97
Aceite de soya	25.562	31.244	36.856	23	44
Aceite de colza	14.500	12.697	19.836	12	37
Aceite de girasol	9.743	8.896	10.795	7	11
Sebo y grasas	8.196	8.015	8.529	5	4
Aceite de algodón	3.850	3.992	5.022	3	30
Aceite de palmiste	2.692	3.347	5.030	3	87
Aceite de maní	4.539	4.607	4.341	3	-4
Aceite de coco	3.258	3.270	3.052	2	-6
Aceite de oliva	2.540	2.904	2.944	2	16
Aceite de maíz	1.966	2.017	2.356	1	20
Otros aceites y grasas	15.988	16.476	17.859	11	12
	114.695	125.722	159.744		39

Tomado de Fedepalma (2009), *Anuario estadístico 2004-2008*; Fedepalma (2008) *Anuario estadístico 2003-2007*; y Fedepalma (2005), *Anuario estadístico 2000-2004*

²⁹ FEDEPALMA. Quienes Somos. Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/quienes-somos-fedepalma>] (citado en 2 de noviembre de 2014).

³⁰ FRANCO, Pedro Nel. Contexto y sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite. 2010. Pág. 25-27. [en línea] Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356005/Modulo_356005.pdf] (citado en 7 de noviembre de 2014).

A pesar de que Indonesia y Malasia sean los mayores productores de aceite de palma, Colombia obtiene su ventaja en cuanto a su posición geográfica ya que posee terrenos altamente productivos aun sin utilizar. De igual forma, existen incentivos por parte del gobierno para implementar estándares que permitan llevar a cabo las directrices instauradas por el mercado internacional, como la gran apuesta del gobierno para llevar a cabo los distintos tratados de libre comercio y en este sentido, lograr tener una balanza comercial favorable.

2.4. PANORAMA ACTUAL

En la actualidad el sector atraviesa uno de sus mejores momentos en la historia, ya que se incrementó la producción en 50.750 toneladas, con respecto a lo obtenido en el 2013, donde la zona central fue la segunda en aporte al mercado con un 31,3%. Cabe resaltar que la coyuntura favorece al mercado nacional, ya que los cultivos del sudeste asiático probablemente se verán afectados por el impacto del fenómeno del niño.³¹

Por otra parte se incrementó notablemente la producción de almendra de palma en el primer trimestre del 2014, lo que supera los valores históricos presentados, ubicándose por encima de las 21.000 toneladas.³²

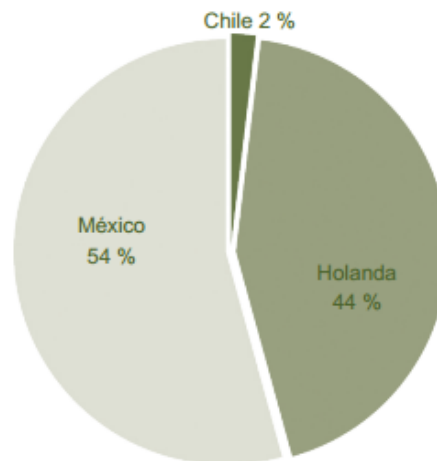
Por su cercanía a puertos de exportación las zonas palmeras que tienen mayor participación en el mercado externo son las zonas suroccidente y norte, adquiriendo una mayor ventaja competitiva. Por otra parte, los principales países destinados para la exportación de aceite de palma fueron México (54%), Holanda (44%) y Chile (2%) como se puede observar en la Grafica 1. México fue el

³¹ FEDEPALMA. Balance Económico Del Sector Palmero Colombiano en 2013. pág. 1. [en línea] Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Balance%202014%201Q.pdf>] (citado en 7 de noviembre de 2014).

³² *Ibíd.*, p. 1.

principal destino de exportación de aceite de palma sobrepasando a la Unión Europea, ya que cuenta con una mejor condición de precio.³³

Grafica 1. Colombia. Distribución de los destinos de exportación de aceite de palma. Ene-mar. 2013-2014.



Fuente: Fedepalma (2014).

Respecto a las importaciones, se puede inferir que hay mayor consumo de aceite de palma crudo mostrando un crecimiento del 54% mientras que los aceites y grasas vegetales y animales son menos demandados nacionalmente, aunque aumentarían las toneladas importadas. En los primeros tres meses de 2014 frente al mismo periodo del 2013, se percibe un crecimiento menor como ya que solo alcanzó un 14%. En este sentido, se puede inferir que se han desarrollado las plantas extractoras del país, puesto que las importaciones de aceite de palma refinado tuvieron una gran disminución en el primer trimestre del 2014, con respecto al mismo periodo del 2013.³⁴

³³ *Ibid.*, p. 4.

³⁴ *Ibid.*, p. 4.

Se tienen 38.440 toneladas en inventarios de aceite de palma crudo, en plantas extractoras a finales de marzo del 2014 en 11 días de producción. Esto es una cantidad muy importante de inventarios, puesto que hubo una excelente producción durante el primer trimestre del año debido a una eficiente administración y aprovechamiento de los recursos.³⁵

El consumo nacional ha registrado un crecimiento en referencia a los primeros meses de 2013 en un 4%, aunque no fue prometedor, fue positivo. Lo anterior es debido a que han aumentado las ventas específicas de aceites siendo participes las grasas comestibles y el biodiesel. A su vez se han incrementado las importaciones de aceite de palma crudo, lo que mejoró notablemente la producción y el consumo nacional.³⁶

2.5. PRODUCTOS DERIVADOS DE LA PALMA

La palma de aceite genera una gran variedad de productos, de tipo alimenticio y no alimenticio. En este sentido, es necesario dividir los productos entre sus fases: agrícola, de extracción, e industrial (tabla 2).

De la fase agrícola es posible obtener diversos subproductos, obtenidos principalmente del tallo y las hojas, para el uso posterior de los cultivos, como fuente de abono.

En la fase de extracción se obtienen sus principales productos: aceite de palma, la almendra y el aceite de palmiste. Entre los subproductos se encuentran las almendras y alcohol etílico.

³⁵ *Ibíd.*, p. 5.

³⁶ *Ibíd.*, p. 5.

En la fase industrial se tiene ya el producto transformado por lo que aquí se obtienen los bienes que generan mayor utilidad como el aceite para freír y las margarinas de mesa.³⁷

Tabla 2. La agroindustria de la palma de aceite: etapas y productos.

ETAPAS Y PRODUCTOS EN LA CADENA PRODUCTIVA DERIVADA DEL CULTIVO DE LA PALMA DE ACEITE				
ETAPAS	AGROINDUSTRIA		INDUSTRIA DE ACEITES Y GRASAS	
	Fase agrícola	Fase industrial primaria	Fase industrial avanzada	
	Cultivo	Beneficio	Transformación industrial primaria	Fase industrial más compleja
PRODUCTOS	Fruto	Aceite crudo	Oleína de palma Estearina de palma Ácidos grasos	Margarinas Grasas para freír Grasas para hornear Grasas para confitería Grasas para helados Vanaspati Jabones Alimentos Concentrados para animales Alcoholes Combustibles Emulsificantes
		Almendra de palmiste	Torta de palmiste Aceite de palmiste Oleína de palmiste Estearina de palmiste Ácidos grasos	

Tomado de Fedepalma (2005), *Anuario estadístico 2000 -2004*

2.6. EMPRESAS VINCULADAS

Palmeras de Puerto Wilches S.A. se encuentra ubicada en la Zona Central, según la organización realizada por Fedepalma, en donde de igual forma, se encuentran las empresas correspondientes al departamento de Santander, Norte de Santander, Bolívar y Cesar. En la tabla 3 se pueden apreciar las empresas que compiten directamente con la empresa en cuestión.³⁸

³⁷ FRANCO, Pedro Nel. Contexto y sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite. 2010. Pág. 25–27. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356005/Modulo_356005.pdf] (citado en 7 de noviembre de 2014).

³⁸ FEDEPALMA. Minianuario Estadístico. 2013. Pág. 12. [en línea] Disponible en: [http://fedepalma.portalpalmero.com/bigdata/fedepalma/pdf/minianuario_estadistico_2013.pdf] (citado en 2 de noviembre de 2014).

Tabla 3. Plantas de beneficio de fruto de palma de aceite en la Zona Central 2012.

Departamento / Department	Municipio / Municipality	Empresa / Company
Bolívar	San Pablo	Extractora Loma Fresca Sur de Bolívar S.A.
		Extractora Vizcaya S.A.
Cesar	Aguachica	Agroindustrias del Sur del Cesar Ltda. y Cia. S.C.A. - Agroince Ltda.
	La Gloria	Extractora La Gloria S.A.S.
	San Alberto	Industrial Agraria La Palma Ltda. - Indupalma Ltda.
	San Martín	Palmas del Cesar S.A.
Norte de Santander	El Zulia	Cooperativa Palmas Risaralda Ltda. - Coopar Ltda.
Santander	Puerto Wilches	Extractora Central S.A.
		Extractora Monterrey S.A.
		Oleaginosas Las Brisas S.A.
		Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.
	Palmeras de Puerto Wilches S.A.	
	Sabana de Torres	Extractora San Fernando S.A.

Fuente: Fedepalma (2014).

2.7. RSPO EN COLOMBIA

La mesa redonda de aceite de palma sostenible RSPO, por su sigla en inglés (Roundtable for Sustainable Palm Oil), es una iniciativa mundial que se estableció formalmente bajo el artículo 60 del código civil suizo, en abril de 2004. A raíz de las crecientes preocupaciones de las ONG internacionales que acusaban a los actores dentro de la cadena de Aceite de Palma, de manejos inadecuados y prácticas insostenibles asociadas con el cultivo y aprovechamiento de la palma de aceite³⁹. Entre las prácticas criticadas, se destacaban la destrucción de bosques de alto valor ecológico, la pérdida de biodiversidad, los incendios forestales y la contaminación atmosférica, así como conflictos sociales con comunidades étnicas y campesinas, y en algunos casos la seguridad y bienestar integral del talento humano que laboraba en sus empresas.

³⁹ FEDEPALMA. Proceso de interpretación nacional de los principios y criterios de la mesa redonda de aceite de palma sostenible para Colombia. Noviembre de 2010. Pág. 6. [en línea] Disponible en: [http://www.rsपो.org/file/PDF/RSPO_national%20interpretation/colombia/Documento_soporte_RSPO_Noviembre_2010.pdf] (citado el 16 de Agosto de 2014).

La RSPO es una plataforma en donde se encuentran los distintos agentes que componen la cadena de la industria de la palma, con el fin de cooperar para incrementar el uso y la producción sostenible de aceite de palma.⁴⁰ Está compuesta por una serie de 8 principios y criterios fundamentales para la producción sostenible de aceite de palma; basándose en desarrollo, implementación y verificación de los estándares globales.⁴¹ A partir de la RSPO internacional cada país debe definir su propia Interpretación Nacional (IN) ya que en cada una difieren las condiciones de producción. Posteriormente las empresas que se encuentran organizadas en cada país se disponen a obtener la certificación con un diagnóstico previo y evaluación de las firmas certificadoras avaladas por la RSPO, de esta forma.⁴²

Para Colombia el proceso de la interpretación incluye a todos aquellos agentes inmersos en la cadena de la industria*. Para la realización de la RSPO, Fedepalma con el acompañamiento del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, el WWF, el Instituto von Humboldt y el grupo Daabon, ejercieron diversos procesos para formular la interpretación nacional de la RSPO con el objetivo de contextualizarlo al ámbito local para generar mayores beneficios.

Tras el trabajo realizado por Oxfam Novib e Indepaz, instituciones comprometidas con el debate acerca de sostenibilidad, se generaron dos textos**, en los que se

⁴⁰ FEDEPALMA. ABC de la RSPO. [en línea] Disponible en: [<http://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmicultor/article/view/9165/9156>] (citado en 4 de noviembre de 2014).

⁴¹ SEEBOLT, Sandra. Revista aceite de palma. Responsabilidad y Sostenibilidad de la Industria de la Palma. ¿Son factibles los Principios y Criterios de la RSPO en Colombia? INDEPAZ. 2010. pág. 12. [en línea] Disponible en: [<http://ediciones.indepaz.org.co/2012/02/publicacion-9/>] (citado en 4 de noviembre de 2014).

⁴² *Ibíd.*, p. 12.

* Entre estos participantes se encuentran cultivadores, procesadores, comercializadores, fabricantes de productos de consumo, distribuidores, bancos, inversionistas y ONG's defensoras del medio ambiente, la conservación de la naturaleza y el desarrollo social.

** Los textos: "Aceite de Palma: cambiando poderes en Colombia" y el documento de INDEPAZ "Informe de la Interpretación Nacional de los Principios y Criterios de la RSPO en Colombia".

tienen entre sus recomendaciones un monitoreo intensivo de los avances y la previsión de la población afectada por la acción de las empresas.

Entre las problemáticas que se encuentran en el sector Palmicultor determinadas por Oxfam Novib e Indepaz se encuentran el conflicto armado, en donde se evidencia que por la influencia de los grupos al margen de la ley, se estimularon el despojo de tierras en las que se dispondría posteriormente al cultivo de palma y de igual forma motivaron el desplazamiento de la población que se encontraba en estas zonas. Un claro ejemplo que manifiesta lo anteriormente expuesto fue el caso de Jiguamiandó y Cuvaradó en el Urabá Chocoano.⁴³

Se ha logrado percibir que en materia laboral hay aproximadamente 100.000 trabajadores vinculados al sector palmero, según la Escuela Nacional Sindical, en el caso del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: 88.000 personas. Las empresas apoyan al campesino por medio del acceso a créditos para campesinos y el incentivo de capitalización rural para la siembra de palma, con la ayuda de asistencia técnica y semillas.⁴⁴

En cuestión de la interpretación de los principios y criterios se han presentado ciertas vicisitudes por parte de la sociedad civil, como el hecho de que se piense que en vez de resolver las problemáticas y externalidades negativas que se general con la industria de palma, se trate de limpiar la imagen sin que hayan cambios sustanciales en la industria.⁴⁵

Es pertinente entonces, que se identifiquen los factores más sensibles en el contexto de la sostenibilidad, acudiendo al debate y logrando establecer las medidas pertinentes para lograr avanzar en este sentido, lo que se debe atender

⁴³ *Ibíd.*, p. 24.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 25.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 25.

en el corto plazo dado las condiciones del mercado internacional que se exponen en este capítulo.

2.7.1. Principios y criterios - P&C. Colombia no es la excepción dentro de la controversia mundial por las afectaciones ambientales y sociales del cultivo y aprovechamiento de la palma oleaginosa, ya que en Colombia existe evidencia clara de la existencia de estas problemáticas, sobre todo en forma de manifestaciones de inconformismo, justas o no, por parte de comunidades, ONG's y autoridades ambientales; más específicamente mediante acusaciones sobre temas relacionados con titulación de tierras, problemas laborales y deterioro de alto valor ambiental.

En este sentido los palmicultores colombianos se han preocupado por la necesidad de desarrollar una cadena productiva de la palma sostenible integralmente desde los aspectos ambientales, sociales y económicos, mediante la aplicación de buenas prácticas y su mejoramiento continuo. Para ello han participado desde un inicio (2007) en la formulación de los principio y criterios internacionales para certificación de aceite de palma, pasando por diferentes versiones⁴⁶, y llegando a la propuesta final para el caso Colombiano, a principios del mes de junio de 2014, versión que se divulgó para evaluación y posterior acuerdo dentro del año en curso.

Partiendo del panorama anteriormente expuesto, se puede comprender ahora el origen de los principios y criterios (P&C) para certificación de Aceite de Palma Sostenible, por parte de la RSPO, donde se adquieren ventajas competitivas fortalecidas por los productores y consumidores. Sin embargo, surge la cuestión acerca de las posibles contingencias y efectos que pueden aparecer a partir de la

⁴⁶ FEDEPALMA. Proceso de interpretación nacional de los principios y criterios de la mesa redonda de aceite de palma sostenible para Colombia. Noviembre de 2010. pago. 6.[en línea] Disponible en:[http://www.rspo.org/file/PDF/RSPO_national%20interpretation/colombia/Documento_soporte_RSPO_Noviembre_2010.pdf] (citado el 16 de Agosto de 2014).

implementación del estándar, entre otras cosas por ser un tema emergente que no tiene antecedentes significativos en Colombia ni mucho menos en la zona de localización de la empresa base de este estudio.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un análisis proactivo de los efectos de la adopción del estándar en Colombia, vislumbrando de todas maneras un futuro alentador para la industria y la empresa principalmente, ya que se esperan poder contrarrestar diversos problemas que se presentan actualmente con las formas tradicionales de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en un momento en que se realizan esfuerzos inconmensurables en la región, para combatir la afectación fitosanitaria denominada Pudrición de Cogollo (PC).

Para entender pragmáticamente la función de los P&C se elaboró una guía en la que se definen los indicadores y guías para cada criterio basados en la IN, siendo los indicadores, elementos específicos de evidencia en los que se muestre el cumplimiento del criterio. La guía permite que tanto el cultivador como el procesador, comprendan el criterio en la práctica (Ver anexo A).⁴⁷

2.7.2. Programa de transformación productiva – PTP. Este programa es una alianza público-privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y es administrada por BANCÓLDEX. Que tiene como propósito fomentar el crecimiento, la productividad y la competitividad de 16 sectores estratégicos de la economía colombiana con el potencial exportador.⁴⁸

⁴⁷ FEDEPALMA. Principios y Criterios RSPO para la Producción Sostenible de Aceite de Palma. 2006. pág. 5. [en línea] Disponible en: [[http://www.rspo.org/_v2/file/RSPO%20Criteria%20Final%20Guidance%20with%20NI%20Document%20\(Spanish\).pdf](http://www.rspo.org/_v2/file/RSPO%20Criteria%20Final%20Guidance%20with%20NI%20Document%20(Spanish).pdf)] (citado en 18 de noviembre de 2014).

⁴⁸ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de gestión 2012. Pág. 8. Disponible en: [http://www.ptp.com.co/informe_gestion_2012] (citado en 20 de noviembre de 2014).

Para el sector en estudio el PTP formulo en 2010 el plan de desarrollo del sector, creando un proyecto a largo plazo, por medio de una hoja de ruta que para el 2032 posicione a la agroindustria de la palma de aceite en los estándares globales, permitiendo que esta sea reconocida internacionalmente. Procurando lograr para este año un aumento de la productividad de 3,2 a 5 toneladas de aceite crudo de palma; y lograr exportaciones que sobrepasen las 700 toneladas.

Para lograr un trabajo conjunto con los gremios del sector, se creó un modelo competitivo en donde Colciencias apporto \$400 millones de pesos y los gremios otros \$200 millones. En donde se pretende diagnosticar las principales zonas, conformando un acuerdo público-privado en donde se logren descentralizar recursos que lleguen oportunamente a la inversión en proyectos que impulsen el sector y la cadena de valor.

El PTP formulo como complemento de la RSPO para el desarrollo de la competitividad en la palma un plan en infraestructura, por medio de la identificación de los cuellos logísticos de la cadena. Se reconoció la necesidad de una adecuación alternativa para optimizar el transporte del producto. Por lo tanto, se prevé realizar un proyecto en el rio Magdalena; utilizando como terminal a Puerto Wilches y desarrollando igualmente la navegación por el rio Meta, adoptando como plataforma a Puerto López conectándolo en el Orinoco.⁴⁹

En el 2013 se realizó un trabajo regional para construir un modelo competitivo para el sector, en donde se hizo una distinción de la región y el escenario en el que se encontraba la palma. De allí se hizo una integración hacia proyectos a nivel micro y macro junto a la implementación y verificación para hacer un constante control de los proyectos en donde finalmente se realizó un proceso de diagnóstico y actualización del modelo de competitividad regional.

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 76.

Otro de los puntos a desarrollar será la lucha contra la ilegalidad e informalidad por medio de sensibilización y control del comercio de grasas y aceites comestibles, en lo que se apoyaran con las secretarías de salud, para crear un panorama propicio que garantice, fortalezca e impulse el crecimiento de la industria.⁵⁰

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 79.

3. DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PALMICULTOR EN COLOMBIA

Con el fin de realizar el diagnóstico de competitividad para el sector palmicultor en Colombia, analizaremos cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva nacional expuestos en el diamante de Porter. Más específicamente se analiza y describe el contexto en el cual las empresas pertenecientes al sector palmicultor en Colombia, realizan su actividad en relación con cuatro aspectos: condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, las industrias relacionadas o de apoyo y el nivel de rivalidad de las empresas. El análisis conjunto de estos determinantes, permiten establecer en cuales aspectos el sector cuenta con avances y en cuales aspectos existen rezagos que inhiben su crecimiento y competitividad.

3.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN

Los factores de producción no son más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, y alcanzar niveles de productividad importantes, tales como la mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura⁵¹.

En este sentido, para el caso de análisis, el sector palmicultor en Colombia registro una producción nacional de aceite de palma crudo que superó el millón de toneladas al cierre del año 2013, cifra que evidencia un crecimiento cercano a 7% respecto de 2012⁵².

⁵¹ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 113.

⁵² FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 37.

Si bien la producción de aceite de palma se incrementó en 2013, el hecho de que una proporción significativa de las áreas que estaban en desarrollo entraran en la etapa inicial de su ciclo productivo influyó en que el rendimiento del aceite de palma por hectárea mostrara una variación negativa, tanto a nivel nacional como por zonas. En tal sentido, Fedepalma estima que el área en producción pasó de cerca de 300 mil hectáreas en 2012 a más de 334 mil hectáreas en 2013, con lo cual experimentó un incremento de 12%, por efecto de lo cual la edad promedio de los cultivos de palma de aceite en fase de desarrollo se redujo de 12,82 años a 12,69 años⁵³.

Lo anterior, asociado a otros factores como la crisis fitosanitaria por PC y los efectos de la ola invernal de años anteriores, hace que la brecha de productividad existente entre Colombia y los mayores productores del mundo, como Malasia e Indonesia, se haya ampliado⁵⁴.

3.1.1. Recursos humanos. Hace referencia a la cantidad, cualificación y coste del personal (incluida la dirección), teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante⁵⁵.

Así mismo Colombia tiene una alta oferta laboral en el área rural, que compensa la creciente demanda de empleo en la palma. Excepto en la región Oriental, donde al igual que en la región central se observa un proceso de distorsión de precios laborales y de la canasta familiar debido a la presencia de empresas petroleras⁵⁶.

⁵³ *Ibíd.*, p. 38.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 38.

⁵⁵ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 114.

⁵⁶ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. *Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles*. Colombia. 2013. Pág. 13.

De acuerdo con estimaciones del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, en 2013 se habría generado un total de 2.574.718 de empleos directos en actividades agrícolas de cultivos transitorios y permanentes, lo cual se traduce en un crecimiento de 3.8% respecto de 2012 (2.480.081). Igualmente Fedepalma menciona que, en 2013 el sector palmicultor genero cerca 140.000 empleos directos, lo cual significó un incremento de 5.4% respecto de la cifra alcanzada en 2012. Este crecimiento da muestra del dinamismo en la generación de empleo que exhibe el sector, toda vez que su variación entre 2012 y 2013 supere el promedio agropecuario⁵⁷.

Además, según encuestas de Fedepalma el índice total de calidad de vida, muestra que los hogares palmeros gozan de una mayor calidad de vida que otros que trabajan en sectores similares. Cerca de 20 puntos más alto (en un índice de 0 a 100). Demostrando conformidad en varias características como: empleo, horas laborales y sus salarios (Ver anexo B)⁵⁸.

Lo anteriormente descrito, vislumbra la importancia en materia de empleo que tiene el sector palmicultor en Colombia, la cual es notablemente significativa y actúa como uno de los ejes principales en cuanto a este índice en el ámbito agropecuario.

Sin embargo, La mano de obra calificada es escasa y costosa. En 2010, el número de profesionales y tecnólogos graduados en áreas relacionadas con el sector de la palma y que se encuentran en las regiones palmeras, es del orden de 1.486 y 296, respectivamente. En materia de egresados en postgrados la relación es más baja

⁵⁷ FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 30.

⁵⁸ FEDEPALMA, FEDESARROLLO E IQUARTIL. El Empleo en el Sector Palmero Colombiano. Resumen Ejecutivo. Colombia. Marzo de 2011. Pág. 8. [en línea] Disponible en: [http://web.fedepalma.org/bigdata/fedepalma/pdf/empleo_en_el_sector_palmero.pdf] (Citado el 1 de diciembre de 2014).

para el mismo periodo⁵⁹. Esto puede repercutir de manera negativa en la creación de ventaja competitiva.

Un ejemplo claro de esto es que el país tiene elevados costos de producción por tonelada de aceite crudo de palma (CPO) frente a los principales países productores del mundo como Malasia e Indonesia. Entre 2007 y 2008, el costo estimado fue de 380 USD por tonelada de CPO, de los cuáles el 39.6% del costo tenía que ver con la mano de obra y el 44.5% con fertilizantes y combustibles; así mismo, el costo de extracción ascendía a 94 USD por tonelada de CPO, muy por encima al de Malasia⁶⁰.

3.1.2. Recursos físicos. Describen la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos de una nación, lo mismo que pueden hacerse con su localización geográfica y tamaño⁶¹.

Así pues, El país se caracteriza por poseer 3.5 millones de hectáreas potencialmente aptas desde el punto de vista climático⁶², de las cuales en 2013 se estima un área sembrada en palma de aceite de 476.782 hectáreas en Colombia, lo que muestra un incremento de 5,4%, frente a las 452.435 hectáreas estimadas para 2012⁶³ (Ver anexo C).

⁵⁹ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 14.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 13.

⁶¹ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 114-115.

⁶² PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Op. Cit., p. 13.

⁶³ FEDEPALMA. Balance Económico del Sector Palmero Colombiano en 2013. Área de Economía y de Gestión Comercial Estratégica. Colombia. Junio de 2014. Pág. 3. [en línea] Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Balance%202013%204Q.pdf>] (Citado 3/12/2014).

El área en desarrollo participa con 29,8% (142.289 ha) de las siembras en el país, al tiempo que el área en producción representa 70,2% (334.493 ha) del total. En cuanto a la variación respecto al año anterior, se evidenció un incremento en las hectáreas en fase productiva de 11,5%, mientras que las hectáreas en desarrollo se redujeron en 6,7% (Tabla 4)⁶⁴.

Tabla 4. Área en palma de aceite por zonas 2012-2013 (hectáreas).

Zona	2012			2013			Variación área total	
	En desarrollo	En producción	Total	En desarrollo	En producción	Total	Absoluta	%
Oriental	56.842	113.820	170.662	50.244	127.605	177.849	7.187	4,2
Norte	32.257	100.273	132.530	36.475	104.624	141.099	8.569	6,5
Central	47.481	81.631	129.112	41.669	95.016	136.685	7.572	5,9
Suroccidental	15.902	4.229	20.131	13.900	7.249	21.149	1.019	5,1
Nacional	152.482	299.953	452.435	142.289	334.493	476.782	24.347	5,4

Fuente: Fedepalma – Sistema de Información Estadística del Sector Palmero (Sispa). Las estimaciones se hacen a partir de la venta de semillas y tomando en cuenta las renovaciones por edad y enfermedades.

La Zona Oriental se destacó por mostrar la mayor área sembrada nacional, con una participación de 37,3% (177.849 ha), seguida por la Zona Norte con 29,6% de las siembras (141.099 ha), similar a lo observado en la Central que aporta 28,8% del total (136.685 ha), al tiempo que la Suroccidental representa el 4,4% (21.149 ha)⁶⁵. Lo que muestra el valor físico que tiene este sector y su amplia distribución a lo largo de las regiones.

3.1.3. Recursos de conocimiento. Enfatiza en la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y los servicios. Las fuentes de conocimiento se encuentran en las universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, las instituciones oficiales de estadísticas, las obras científicas y empresariales, los

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 3.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 4.

informes y bases de datos sobre la investigación de mercado, las asociaciones gremiales y otras fuentes⁶⁶.

Las entidades gubernamentales y no gubernamentales más importantes, que promueven el desarrollo del sector palmicultor a nivel nacional e internacional, por medio de acciones como: capacitaciones a los trabajadores y empresarios, generación de datos estadísticos para la realización de diagnósticos que sirvan para el mejoramiento del sector, formación especializada de mano de obra y fomento de iniciativas para el mejoramiento del sector por medio de agremiaciones de empresarios entre otras son: FEDEPALMA, CENIPALMA, SENA, ACEPALMA y la Unidad Corporativa de Servicios (Ver anexo D).

Sin embargo en general para el caso del sector palmicultor se encuentra una baja oferta de conocimiento avanzado y de formación técnica en las regiones palmeras. A través de ScienTi, de Colciencias se encontró que actualmente existe solo un centro de investigación directamente relacionado con la palma (CENIPALMA), y un reducido número de universidades con programas de formación relacionados específicamente con el tema⁶⁷.

Además del bajo y limitado nivel de innovación y escaso desarrollo de productos, especialmente de oleoquímica. También se presenta bajo nivel de innovación en la mecanización de la recolección del fruto fresco de palma. La cosecha es intensiva en mano de obra dado que en 2010 la relación hectáreas/trabajador fue de 6.6 hectáreas por trabajador, la cual es baja en comparación con los principales países productores de palma. Siendo mínima las empresas que han incursionado en la mecanización de labores. Por ello, una de las demandas definidas por

⁶⁶ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 115.

⁶⁷ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 14.

expertos es la necesidad de desarrollar e implementar maquinaria de cultivo (labores de fertilización, fumigación, transporte, cosecha, entre otros.) para disminuir elevados costos de la mano de obra por unidad de área y con ello aumentar la eficiencia del eslabón y la competitividad de la cadena de palma⁶⁸.

Siendo limitada la investigación en el desarrollo de variedades mejoradas de palma, y en el manejo y control de plagas y enfermedades. Producto de enfermedades como la Pudrición de Cogollo (PC) y la Marchitez Letal (ML), se han venido destinando recursos en CENIPALMA, que en 2008 identificó el agente causal de la PC; sin embargo, las enfermedades avanzan a mayor ritmo que al que lo han hecho los resultados de investigación, al punto que hoy en día se ratifican como fuertes amenazas a la sostenibilidad del cultivo⁶⁹.

Así mismo se observa baja transferencia del dominio técnico entre los grandes productores y los pequeños. No obstante, se han ido consolidando en el país las alianzas estratégicas productivas, que en la actualidad suman 115 con más de 6.000 pequeños productores, siendo un modelo en el que se espera se gane productividad, se accede a financiamiento y asistencia técnica en el cultivo pero muy lentamente⁷⁰.

3.1.4. Recursos de capital. Se refiere a la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, si no que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, bonos “basura”, acciones ordinarias y capital riesgo cada una de estas formas se ve matizada, a su vez, por diferentes términos y condiciones⁷¹.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 15.

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 14.

⁷⁰ *Ibíd.*, p. 14.

⁷¹ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 115.

Como bien lo menciona Porter anteriormente, el aparato financiero se hace indispensable para el sostenimiento de un sector. Pues es este quien realiza los créditos a los empresarios y microempresarios para mejorar su capacidad instalada, compra insumos para aumentar su producción y poder competir con mayor oportunidad tanto a nivel nacional como en el exterior.

Así pues, los principales logros de 2013, relacionados con la estructuración y gestión de instrumentos de apoyo al sector palmicultor desde la perspectiva económica, estuvieron enfocados principalmente a los aspectos del financiamiento de los proyectos de palmicultura como: Gestión ante a las entidades competentes (FINAGRO, MinAgricultura, ICA y Comisión Nacional de Crédito Agropecuario) con el fin de realizar ajustes al marco normativo, requeridos para facilitar el acceso de los palmicultores al crédito. Estos ajustes están orientados en aspectos como:

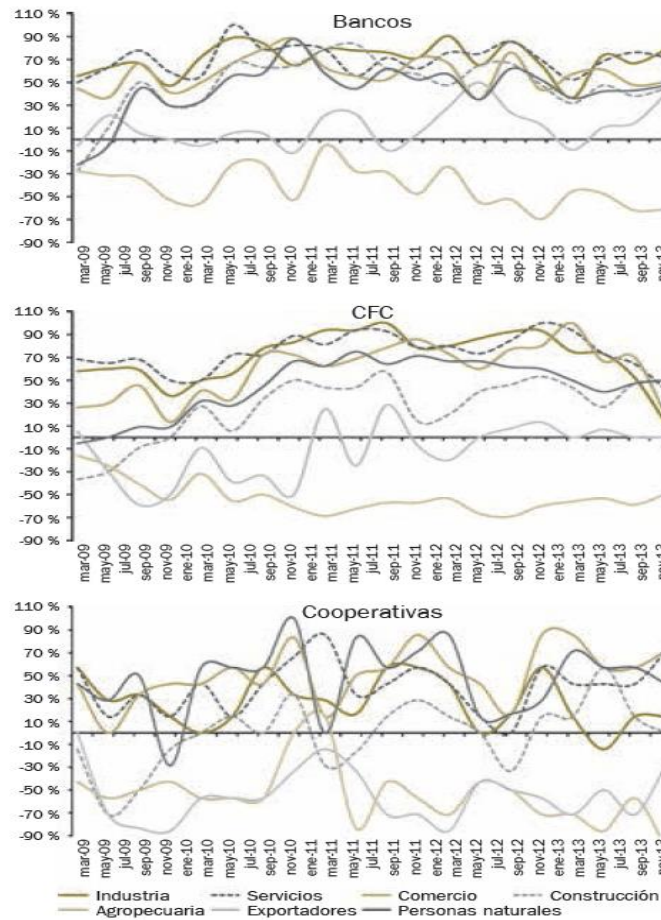
- Creación de condiciones para el financiamiento de la comisión del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).
- Recursos adicionales para proyectos sub-financiados y normalización de créditos con tasas subsidiadas con maximización del beneficio.
- Apertura del programa FONSA para la compra de cartera de productores del agro y prórroga de plazos de antiguos deudores de FONSA y PRAN.
- Incremento a 70 % de cobertura de FAG para proyectos asociativos de pequeños productores que tengan comercialización y asistencia técnica⁷².

Sin embargo si se compara el sector agropecuario con otros sectores de la economía, se evidencian restricciones al crédito, tanto en bancos, como compañías de financiamiento comercial (CFC) y cooperativas, situación que empeoró durante el año 2013, como lo afirma el reporte de la situación del crédito en Colombia del Banco de la República. Sectores como la industria, servicios y comercio tienen acceso al crédito en cerca de 50% más que el sector

⁷² FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 127.

agropecuario. No solo las condiciones de acceso al crédito son más exigentes para el agro con relación al contexto internacional, sino que también el acceso al crédito es limitado, lo cual constituye una barrera que dificulta el crecimiento de la agricultura colombiana (Figura 3)⁷³.

Figura 3 Acceso al crédito por sectores de la economía 2009-2013.



Fuente: Reporte de la situación del crédito en Colombia (diciembre de 2012).

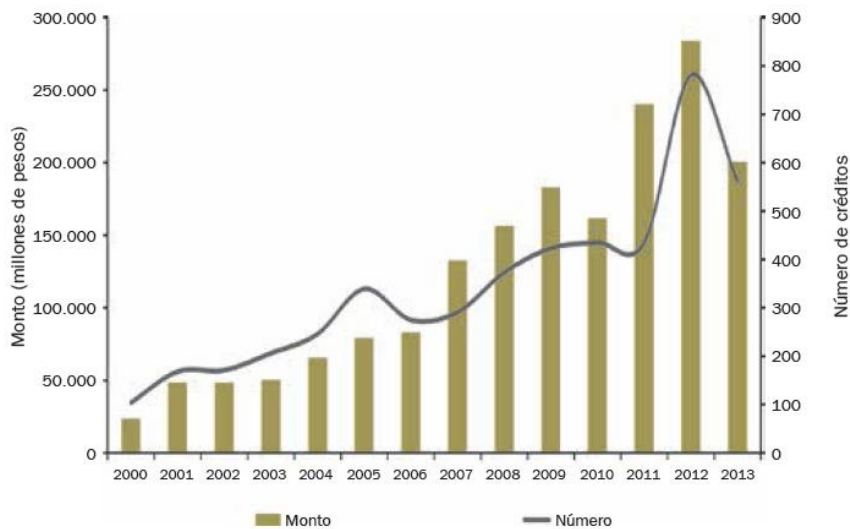
En este sentido y de acuerdo con la monitorización efectuada al comportamiento del crédito durante 2013, se evidencia que las colocaciones crediticias para el sector palmero, tanto en monto de recursos como en número de proyectos

⁷³ Ibíd., p. 28.

beneficiarios, mostraron un retroceso durante este año frente a lo observado en 2012⁷⁴.

El número de créditos otorgados para financiar las actividades de siembra, sostenimiento y renovación de cultivos de palma mostró una reducción de 28%, al pasar de 781 en 2012 a 562 en 2013. De modo similar el monto total de los créditos, expresado en pesos de 2013, fue de \$ 200.588 millones, lo que representa una reducción de 29,4 % respecto del año 2012, cuando el monto ascendió a \$ 284.206 millones (Figura 4)⁷⁵.

Figura 4. Número y monto de créditos otorgados al sector palmero (2000-2013).



Fuente: Cálculos de Fedepalma con base en información de Finagro.

Esta situación puede explicarse como consecuencia de las afectaciones sanitarias que incidieron en el desempeño del sector durante 2013, lo cual generó que las entidades financieras tuvieran una mayor percepción de riesgo respecto de los palmicultores. Asimismo, influyeron factores como la eliminación de la tasa

⁷⁴ *Ibíd.*, p. 54.

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 54.

subsidiada, los limitados recursos destinados al Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) y el agotamiento de presupuesto de ICR normal para los medianos productores, lo que generó un menor interés de los palmicultores para acceder a financiamiento a través de las líneas FINAGRO⁷⁶.

Sin duda este es uno de los determinantes más preocupantes debido a la importancia que tienen los recursos financieros en el sostenimiento de un sector y el limitado acceso al crédito que existe en él. Este panorama pone en evidencia algunos síntomas de las complejidades que enfrenta la dinámica de inversión, no solo del agro en general sino de la palmicultura en particular, con lo cual resulta claro que las expectativas de los inversionistas respecto del campo no son las más alentadoras y, por tanto, se requieren medidas de política pública que garanticen la debida canalización de recursos de crédito e incentivos a las actividades agrícolas, bajo condiciones favorables que apoyen este tipo de emprendimientos⁷⁷.

3.1.5. Infraestructura. Hace referencia al tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los métodos de pago o de transferencia de fondos, la asistencia sanitaria entre otros. La infraestructura incluye también cosas tales como la dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan a la calidad de vida y al atractivo de una nación⁷⁸.

Por su parte el sector palmicultor en desarrollo del proyecto “Gestión de Infraestructura regional de interés sectorial”, elaboró las agendas de infraestructura de las sub-zonas palmeras. A tal efecto, se adelantaron talleres con las comunidades palmeras, lo cual permitió una interacción fluida con los

⁷⁶ *Ibíd.*, p. 55.

⁷⁷ *Ibíd.*, p. 55.

⁷⁸ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 115-116.

representantes de las empresas, asociaciones y palmicultores, en aras a identificar y establecer prioridades en materia de infraestructura física, social y productiva⁷⁹.

Complementariamente, se realizaron diversas gestiones ante entidades del orden nacional como el INVIAS, INCODER, el Ministerio de Transporte, varias Gobernaciones y administraciones municipales, propias a retroalimentar la información de interés sectorial y a promover la orientación de la inversión pública hacia la atención de las necesidades más apremiantes en cuanto a la dotación de infraestructura y la provisión de bienes públicos en las zonas palmeras⁸⁰.

Por otra parte, del listado de vías de red terciaria de interés palmero se tiene previsto adelantar intervenciones por parte del INVIAS y los municipios, con recursos de las vigencias fiscales 2013 y 2014, en proyectos para el departamento de Bolívar, Cesar, Magdalena y Norte de Santander entre otros. La inversión de estas obras está prevista por alrededor de \$ 4.900 millones de pesos⁸¹.

En cuanto a los distritos de riego y drenaje localizados en zonas palmeras, el INCODER asignó recursos por un monto superior a \$ 40.000 millones de pesos, para adelantar obras de rehabilitación y mantenimiento, en particular, canales primarios y secundarios, bocatomas, instalaciones eléctricas, vías de acceso y otras, en ocho de ellos, que abarcan un área de 54.700 hectáreas: María La Baja, Bolívar; La Doctrina, Córdoba; Aracataca, Tucurín y Río Frío, Magdalena; Zulia, Norte de Santander; El Molino y Tabaco Rubio, Guajira⁸².

No obstante a todo esto, según expertos el país se sigue quedando corto, se acusa de una notable deficiencia en la infraestructura básica, especialmente de

⁷⁹ FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 152.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 154.

⁸¹ *Ibíd.*, p. 154.

⁸² *Ibíd.*, p. 155.

vías y carreteras en plantaciones y zonas de influencia. El número de kilómetros de vías pavimentadas por trabajador es menos de 1 km⁸³. Lastimosamente los esfuerzos del gobierno por darle calidad a la infraestructura del sector se ha dado de forma parcial, quedando corta ante tantas zonas a lo largo del país.

Como se puede observar anteriormente, las condiciones de los factores de producción en el sector palmicultor no son las mejores, este presenta elementos favorables como la alta oferta laboral que compensa la creciente demanda de empleo en la palma, además del extenso recurso físico con el que cuenta a lo largo de las regiones del país; pero lastimosamente esto se ha visto limitado producto de factores como la crisis fitosanitaria por PC sumándole a esto la poca reacción que se tiene ante el manejo y control de plagas y enfermedades producto de la poca capacitación de la mano de obra y la baja oferta de conocimiento avanzado, formación técnica e innovación, lo que repercute de manera significativa en los altos costos de producción que tiene el país. Sin contar con la amplia restricción al crédito que tiene el sector ante las diferentes entidades y la limitada infraestructura que existe, lo que hace que superar estos atrasos sea una tarea más complicada.

3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

El segundo determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector son las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio del sector. Según Porter se trata de contar con demanda local sofisticada ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto

⁸³ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 13.

estimula a las empresas a buscar la innovación e introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez⁸⁴.

En Colombia se ha dado un crecimiento en el mercado interno del sector palmicultor, volviendo la demanda interna parcialmente sofisticada y diversificada. El consumo nacional de aceite de palma ascendió a 990 mil toneladas en 2013, registrando un crecimiento de 8% frente al año 2012. El aumento en el consumo está asociado principalmente a las mayores compras que se registraron por parte de la industria de aceites y grasas comestibles. Del total consumido, 873 mil toneladas (88%) corresponden a aceite de palma de producción nacional, mientras que las restantes 117 mil toneladas (12%) son importadas (Ver anexo E)⁸⁵.

El buen comportamiento de las ventas de aceite de palma crudo a la industria nacional de aceites y grasas alimenticias explica, en buena parte, el crecimiento de las ventas, ya que este segmento registró un crecimiento récord de 19% respecto al año anterior, como consecuencia de una condición más favorable del precio del aceite de palma frente a los aceites y grasas vegetales y animales sustitutos (tabla 5)⁸⁶.

⁸⁴ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 129.

⁸⁵ FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 54.

⁸⁶ FEDEPALMA. Balance Económico del Sector Palmero Colombiano en 2013. Área de Economía y de Gestión Comercial Estratégica. Colombia. Junio de 2014. Pág. 5. Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Balance%202013%204Q.pdf>] (Citado el 3 de diciembre de 2014).

Tabla 5. Colombia. Ventas locales de aceite de palma crudo. Ene-dic 2012-2013.

Periodo	2012	2013	Variación 12/13	
			Abs.	%
1er trimestre	225	220	-5	-2,2
2o trimestre	194	222	28	14,4
3er trimestre	187	228	41	21,9
4o trimestre	190	203	13	6,8
Acumulado	796	873	77	11

*Cifras con corte al 10 de marzo de 2014

Fuente: Fedepalma, Sistema de Información Estadística del Sector Palmero (SISPA), con ajustes a la información del FEP Palmero

Sin embargo, es de tener en cuenta la alta incidencia de contrabando, informalidad y posible lavado de activos en el comercio de aceites. El contrabando está representando hoy cerca del 14% de las importaciones del país, unos US\$6.000 millones en 2012, además del preocupante crecimiento del contrabando de aceite, al punto que el 40% del que se consume en el país es ilegal, y que vale unos \$300.000 millones al año; así mismo, el contrabando es manejado por organizaciones criminales dedicadas al lavado de dinero que proviene del narcotráfico⁸⁷.

Al mismo tiempo que se observa una débil y tímida vinculación de Colombia a las cadenas de valor global. Sobre todo cuando lo que se exporta es principalmente CPO. Existiendo un conocimiento parcializado y una concepción sesgada acerca del beneficio de la palma, por parte de la población lo que hace que el consumo nacional este muy por debajo del consumo de países que son también productores⁸⁸.

Sin duda a pesar del incremento de las ventas locales de aceite de palma producto de las mayores compras que se registraron por parte de la industria de

⁸⁷ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 15.

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 16

aceites y grasas comestibles, esto no demuestra que las condiciones de demanda sean las mejores, se necesita urgentemente el acompañamiento de las entidades encargadas, sobre todo en temas de contrabando ya que la cifra que se presenta es alarmante (40%), esta actividad limita el crecimiento de las ventas y le quita al sector cerca de 300.000 millones de pesos al año como se menciona anteriormente.

3.3. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

El tercer determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Estos reflejan el grado de integración y colaboración entre las empresas y organizaciones que pertenecen a una misma cadena, conglomerado o clúster, reforzando la productividad y la capacidad de innovación, generando menores costos de operación, mayor flexibilidad y desarrollo de proveedores eficientes⁸⁹.

Así pues, El país cuenta con alta experiencia en comercialización internacional. Actualmente existen más de 10 comercializadoras que exportan aceite de palma, palmiste y sus derivados. Las exportaciones de aceite de palma fueron de 202.000 toneladas durante 2013, registrando un crecimiento de 7,4%, frente a las 188.000 toneladas registradas en 2012. Este crecimiento se registró en las exportaciones de aceite de palma refinado e incorporados (30%), ya que las exportaciones de aceite de palma crudo no registraron crecimiento entre los años 2012 y 2013 (Tabla 6).⁹⁰.

⁸⁹ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 147-149.

⁹⁰ FEDEPALMA. Balance Económico del Sector Palmero Colombiano en 2013. Área de Economía y de Gestión Comercial Estratégica. Colombia. Junio de 2014. Pág. 6. [en línea] Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Balance%202013%204Q.pdf>] (Citado 3/12/2014).

Tabla 6. Colombia. Exportaciones de aceite de palma 2012-2013.

Concepto	2012	2013	Variación 12/13	
			Abs.	%
Aceite de palma crudo	141	140,9	-0,1	-0,1 %
Aceite de palma los demas 1/	47,4	61,5	14,1	29,7 %
Total	188,4	202,4	14	7,4 %

1/ Aceite de palma refinado e incorporado como materia prima en aceites comestibles, margarinas y jabones

Fuente: DIAN

Sin embargo, a pesar del incremento en las exportaciones dado en 2013, sigue siendo escasa la promoción y expansión internacional del sector de la palma. Colombia no cuenta con oficinas en otros países para la promoción y comercialización de productos derivados de lo palma de aceite⁹¹.

Con respecto a las entidades de apoyo al sector, una de las más significativas es CENIPALMA, que cuenta con una notable articulación con la Universidad Industrial de Santander en temas como el diseño de equipos para la extracción de aceites, sistemas de reducción de pérdidas de aceite y almendras en los procesos de extractivos y estrategias de incremento de la eficiencia en plantas extractoras; así mismo, ésta universidad es el más importante centro de investigación en el área de biocombustibles en Colombia⁹².

Un ejemplo, en el sector privado es INDUPALMA, que a través de su constitución como Banca de Inversión y Operación de Proyectos, posee un Fondo de Capital Privado FCP orientado a atraer recursos de grandes inversionistas institucionales y privados como Fondos de Pensiones, Fondos de Cesantías y otras fuentes de

⁹¹ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 19.

⁹² *Ibíd.*, p. 19.

ahorro disponibles en el mercado de capitales, para invertirlos en proyectos de la palma de aceite, dentro del país o en el exterior⁹³.

Igualmente se presenta una dependencia tecnológica aunque se evidencia la existencia de algunas industrias nacionales de equipos y maquinaria. Entre 2006 y 2009 se importaron más de 9,2 millones de unidades de equipos y maquinaria agrícola, por un valor cercano a los US\$918 millones. A partir de 2007, con la implementación de las líneas especiales de crédito, la financiación para maquinaria y equipamiento agrícola se incrementó, alcanzando en 2009 un crecimiento de 166% respecto a 2006⁹⁴.

Además de la escasa cooperación entre las empresas y algunos de sus agentes de interés, especialmente proveedores de materias primas, así como, clientes o distribuidores que no permite aumentar la productividad y hace más difícil la vinculación e interconexión entre las entidades relacionadas.

Por otra parte, la oferta de servicios y redes de I+D+i, es limitada y dispersa. Sin contar con la débil articulación entre empresas, universidades y centros de investigación. La única articulación entre empresa-universidad-estado en el sector de la palma es la de CENIPALMA, en representación de FEDEPALMA, Colciencias en representación del Gobierno, y algunas universidades o grupos de investigación⁹⁵. Para el sector una de las prioridades debe ser el incremento de estas articulaciones ya que son los grupos de investigación científica los que al final tiene el poder de generar un valor agregado con el desarrollo de productos

⁹³ INDUPALMA. Banca de Inversión y Operación de Proyectos de palma. [en línea] Disponible en: [<http://www.indupalma.com/nuestrosservicios/banca-de-inversión-y-operacióndeproyectos-de-palma>] (citado el 8 de diciembre de 2014).

⁹⁴ DINERO.COM. Maquinaria agrícola se abre camino. Septiembre de 2010. [en línea] Disponible en: [<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/maquinaria-agricolaabre-camino/98903>] (citado el 8 de diciembre de 2014).

⁹⁵ PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 18.

especializados, aumentando la innovación, elemento fundamental en la búsqueda de la competitividad.

3.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El cuarto determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Incluye las normas, incentivos y presiones que gobiernan la competencia en una región tienen una influencia fundamental en la competitividad⁹⁶. Una mayor competencia que obliga a las empresas a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud global.

Así pues, el país cuenta con una importante capacidad de refinación. Existen más de 10 empresas que refinan aceite crudo de palma, con una capacidad que superó el millón de toneladas al cierre del año 2013⁹⁷.

En Colombia actualmente se impulsa y promueve la inversión extranjera a través de la constitución de zonas francas especiales para proyectos agroindustriales; incentivos fiscales, con la exención y deducción de impuestos sobre la renta, y exención de IVA para maquinaria y equipos importados⁹⁸.

Además de acuerdos comerciales con países como México y Chile en los que el arancel es cero en aceites de palma, bruto y refinado; así mismo, acuerdos con la Unión Europea que no sólo permite el ingreso de aceite de palma crudo y refinado,

⁹⁶ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 157.

⁹⁷ PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013. Pág. 16.

⁹⁸ *Ibíd.*, p 16.

sino de biodiesel con arancel cero⁹⁹. Con USA, existe un tratado de libre comercio; sin embargo, para productos de la palma, en bruto, refinado y sus fracciones, existe aranceles por encima del 20% con categoría de desgravación a través de los años¹⁰⁰. Sin embargo, los flujos de inversión extranjera directa en la palma no han sido significativos, y ha girado principalmente a la producción de Biodiesel¹⁰¹.

En cuanto a existencia y desarrollo de núcleos palmeros conformados por la planta extractora y los productores. Fedepalma incentiva la formalización y el empoderamiento de estos núcleos por medio de la gestión técnica, ambiental y empresarial entre las extractoras y los productores, para el fortalecimiento, la adopción y aplicación de tecnologías que contrarresten o prevengan los efectos de las enfermedades de cultivos como la Pudrición de Cogollo (PC) o Marchitez Letal (ML), que merman la productividad y eficiencia por hectárea sembrada. Actualmente existen 54 núcleos palmeros identificados en el país, 10 se encuentran en la zona central, 7 en la occidental, 22 en la región oriental y 15 en la zona norte¹⁰².

No obstante se presenta una débil y escasa claridad sobre el dominio de propiedad de la tierra, lo cual hace que grupos económicos como Grupo Maggi (Brasil), Los Grobo y El Tejar (Argentina) abandonen o suspendan su propósito de invertir en el país, problema que se ha presentado en su mayoría producto del accionar de grupos al margen de la ley, esto desestimula fuertemente la dinámica de inversión, perjudicando el propósito de desarrollo del sector.¹⁰³

Igualmente se presenta bajo número de empresas certificadas en aceite de palma sostenible (RSPO). Actualmente hay 15 empresas que son miembros de RSPO: 6

⁹⁹ REINA, M. y OVIEDO, S. Colombia y el TLC con la Unión Europea. Friedrich Ebert Stiftung en Colombia, FESCOL. 2011. Pág. 1-24.

¹⁰⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Texto Final del Acuerdo. [en línea] Disponible en: [<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=727>] (citado el 8 de diciembre de 2014).

¹⁰¹ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Óp. Cit., p. 16.

¹⁰² *Ibíd.*, p. 17.

¹⁰³ *Ibíd.*, p. 17.

en cultivos, 5 procesadores y comercializadores, 2 organizaciones y 2 manufactureras en bienes de consumo. Colombia no cuenta con ningún miembro certificado en la cadena de suministro; sin embargo, en cultivo el único miembro certificado es el Grupo Daabon.¹⁰⁴ Mostrando al sector con un bajo reconocimiento en la economía nacional.

3.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO

Una vez descritos los determinantes de la ventaja competitiva nacional, una variable final es el papel del gobierno. El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. El papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente, e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación¹⁰⁵.

Para saber si lo anteriormente descrito por Porter se está cumpliendo en Colombia en pro de la competitividad del sector agropecuario, se analizarán a continuación las estrategias dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (PND) “*Prosperidad para todos*” por el Presidente Juan Manuel Santos.

Tabla 7. Metas por estrategia (Agricultura y Desarrollo Rural).

Estrategia	Producto	Meta cuatrienio
	Renovación de paquetes tecnológicos	20 paquetes tecnológicos renovados
	Uso de semilla certificada	Alcanzar 677.000 has. sembradas
	Mayor acceso a asistencia técnica integral	42.000 beneficiarios al año atendidos

¹⁰⁴ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁰⁵ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 181.

Estrategia	Producto	Meta cuatrienio	
1. Aumentar la productividad y reducción de costos	Uso eficiente del recurso hídrico	31.000 has. Adecuadas y 5.000 has. rehabilitadas	
	Conservación y caracterización de Bancos de Germoplasma	13 bancos conservados y caracterizados	
	Fortalecimiento de negocios que hagan uso sostenibles de la biodiversidad y la biotecnología	Empresa de Bioprospección constituida y funcionando	
		Agencia para el Desarrollo Comercial y el Aprovechamiento Sostenible de la Biodiversidad	
2. Promover los encadenamientos y la agregación de valor en la producción agropecuaria, forestal y pesquera	Proyectos de infraestructura para la comercialización y procesamiento apoyados con AIS	3.000 proyectos en promedio apoyados año	
	Proyectos productivos asociativos	1.700 proyectos en formas asociativas	
3. Ampliar y diversificar los mercados agropecuarios internos y externos	Agendas estratégicas de exportación	6 agendas estratégicas	
	Protocolos sanitarios para facilitar el acceso de productos agropecuarios a los mercados	40 protocolos firmados	
	Mejoramiento del estatus sanitario y la inocuidad de alimentos	27 zonas libres	
		8 zonas de baja prevalencia	
12 planes subsectoriales			
4. Promover esquemas de gestión del riesgo y mejorar las condiciones para las inversiones en el campo	Programa de formalización de la propiedad privada	750.000 has formalizadas	
	Mayor control de los riesgos asociados a las actividades agropecuarias	Alcanzar 80.000 has de cultivos asegurados	
	Nuevos canales de difusión de información para la toma de decisiones de inversión en el campo	490.000 productores atendidos por nuevos canales	
5. Mejorar la capacidad para generar ingresos por parte de la población pobre rural	Mayor acceso a la tierra por parte de la población rural pobre (Juntos) Política Integral de Tierra	76.800 has. asignadas a través del subsidio integral de tierra	
		1.500.000 has. de baldíos de las cuales 1000.000 a campesinos y 500.000 a comunidades étnicas	
	Proceso de restitución culminados a todas las víctimas	160.000 familias restituidas	
	Mayor acceso de pequeños productores a servicios financieros rurales	El 32% del valor del crédito agropecuario corresponde a pequeños productores	
15.000 microcréditos			
	Establecimiento de áreas con potencial para el desarrollo de conglomerados productivos	9 planes de acción para la definición de conglomerados	

Estrategia	Producto	Meta cuatrienio
6. Promover la equidad en desarrollo rural regional	Programas específicos para la planificación de la expansión agropecuaria	Plan integral de desarrollo de la Mojana
		Plan integral de desarrollo de la Altillanura
	Articulación de la oferta de infraestructura regional para la logística y la comercialización	6 mapas de necesidades de infraestructura básica y complementaria para la comercialización
7. Adecuar la institucionalidad para el desarrollo rural	Institucionalidad para el desarrollo rural	Viceministerio de Desarrollo Rural
		Consejo Nacional de Tierras
		Unidad de Tierras y Aguas Rurales
		Unidad Administrativa para la Restitución
		Reforma del INCODER
		Institucionalidad para el uso sostenible de la biodiversidad

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

El Plan contempla un conjunto de siete estrategias para el sector agropecuario, dirigidas a incrementar la productividad agropecuaria, promover los encadenamientos productivos y los incrementos de la agregación de valor, promover los mercados interno y externo, la gestión del riesgo, la capacidad de generación de ingresos en la población rural, la equidad en el desarrollo regional rural y la adecuación institucional para el logro de estos propósitos¹⁰⁶.

Entre los instrumentos para incrementar la competitividad de la producción agropecuaria se ha tenido en cuenta aquellos relacionados con innovación tecnológica, uso eficiente del agua y apoyos sectoriales orientados al mejoramiento de esquemas de transporte y comercialización, entre otros¹⁰⁷.

¹⁰⁶ FAJARDO MONTAÑA, Darío. Revista Semillas. Los componentes agrarios del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. La locomotora del agro y su impacto ambiental y socioeconómico. Junio de 2011. Pág. 3-4. [en línea] Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/revista_semillas_43_44_JULIO_27WEB_1.pdf] (citado el 10 de diciembre de 2014).

¹⁰⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Balance de resultados: Enfoque nacional 2013. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. “Prosperidad para todos”. SINERGIA. 2014. Pág.34.[en línea] Disponible en: [https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/e443a04f-478c-40f5-b663-9ef34e8309f8/BALANCE%20RESULTADOS%202013%20-%20Enfoque%20Nacional.pdf] (citado el 10 de diciembre).

El Gobierno nacional ha incentivado la inversión en el sector a través de diferentes políticas tributarias: Exención de renta líquida generada en los cultivos de tardío rendimiento como la palma; deducción del impuesto de renta por inversiones en activos fijo reales productivos; y la implementación de zonas francas para proyectos agroindustriales en materia de biocombustibles¹⁰⁸.

Además a esto, Fedepalma y el Gobierno Nacional, suscribieron un acuerdo de entendimiento para consolidar el Plan de Prevención, Control y Mitigación de la Pudrición del cogollo (PC), que involucra apoyo financiero y respaldo técnico¹⁰⁹.

El Gobierno se comprometió a otorgar mediante la creación de una nueva línea del Incentivo a la Capitalización Rural, denominada ICR Sanitario un “subsidio para los costos de renovación de 40% para pequeños productores, 30% para medianos y 20% para grandes productores. El programa tiene un costo total de \$210 mil millones, de los cuales \$45 mil arrancaron en 2013”¹¹⁰. Este paquete de ayudas beneficiará a los productores de palma sobre todo a los municipios de Puerto Wilches, Cantagallo y Tumaco, zonas en las cuales el área afectada asciende a 50 mil hectáreas¹¹¹.

Por otra parte el programa de seguro agropecuario se convierte en uno de los principales retos del sector, pues la cobertura no llega ni al 1% del área sembrada. Durante el año 2013 se expidieron 6.408 pólizas por un valor de \$438.520 millones para asegurar 68.520 hectáreas agropecuarias en cultivos de maíz, caña de

¹⁰⁸ PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Plan de desarrollo para cuatro sectores claves de la agroindustria de Colombia. Noviembre de 2010. [en línea] Disponible en: [<https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Palma.pdf>] (Citado el 10 de diciembre de 2014).

¹⁰⁹ INDUPALMA. Boletín de prensa: Fedepalma celebra apoyo del Gobierno: Hay “combustible” para enfrentar la Pudrición del cogollo. [en línea] Disponible en: [<http://www.indupalma.com/boletines/bolet%C3%ADn-de-prensa-fedepalma-celebra-apoyo-del-gobierno-hay-%E2%80%9Ccombustible%E2%80%9D-para-enfrentar-la>] (citado el 10 de diciembre de 2014).

¹¹⁰ *Ibíd.*

¹¹¹ *Ibíd.*

azúcar, forestales, tabaco, arroz, soya, sorgo, plátano, papa, algodón, frutales, caucho, maní, café, palma de aceite, hortalizas, cebada, caña panelera, trigo y avena, lo que representa un incremento del 12% frente al área asegurada el año anterior (61.104 ha)¹¹².

Por último, a través de los programas Alianzas Productivas, Oportunidades Rurales y Desarrollo Rural con Equidad (DRE), que brindan servicios de asistencia técnica, se beneficiaron 389.212 familias, de las cuales el Programa de Oportunidades Rurales brindó apoyo a un total de 11.816 y el Programa Alianzas Productivas atendió a 12.358 familias vinculadas a 218 alianzas. En ambos programas se superaron las metas establecidas para el año de 6.000 y 10.800 familias, respectivamente¹¹³.

A pesar del esfuerzo del gobierno por aumentar la productividad del sector agropecuario, las siete estrategias planteadas se han quedado cortas y dado de forma parcial, producto de que los recursos destinados no han acaparado el total de inversiones y proyectos beneficiarios que se necesitan hacer para que se dé un mejoramiento sustancial, además para el caso del sector palmero estas no han sido muy claras y significativas debido a que el sector no está dentro de la prioridad del gobierno y este ha centrado su atención en otros sectores que vienen jalonando la economía del país.

Anteriormente se ha descrito las fuerzas que llevan a las empresas a crear y mantener la ventaja competitiva. El “diamante”, que refleja varios y diversos elementos de una nación, mide lo bien que los sectores de la nación crean estas

¹¹² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Balance de resultados: Enfoque nacional 2013. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. “Prosperidad para todos”. SINERGIA. 2014. Pág. 35. [en línea] Disponible en: [<https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/e443a04f-478c-40f5-b663-9ef34e8309f8/BALANCE%20RESULTADOS%202013%20-%20Enfoque%20Nacional.pdf>] (citado el 10 de diciembre).

¹¹³ *Ibíd.*, p. 38.

fuerzas y las transmiten a sus empresas, así como la presencia de la perspicacia y los instrumentos necesarios para la ventaja competitiva¹¹⁴.

Los determinantes que, en concreto, definen el entorno nacional son mutuamente dependientes porque el efecto de uno depende frecuentemente del estado de otros. Siendo el “diamante” un sistema interactivo en el que las partes se refuerzan unas con otras para fomentar la ventaja competitiva de un sector¹¹⁵.

En este sentido es necesario que cada uno de los determinantes sea fuerte individualmente o que la mayoría de determinantes lo sean, para que la interacción dada entre ellos sea positiva y genere la ventaja competitiva. Así los sectores de las naciones se vuelven competitivos y alcanzan el éxito en la competencia nacional e internacional.

Al analizar cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva nacional expuestos en el diamante de Porter para el sector palmicultor en Colombia, son más los elementos limitantes que se presentan y es claro que en cada uno de ellos existen varios rezagos que inhiben su crecimiento individual y por ende en conjunto, ya que como se menciona anteriormente los determinantes son un sistema mutuamente dependientes. Demostrando que el sector no es competitivo en estos momentos.


Determinantes importantes como la infraestructura, recursos de conocimiento, recursos de capital y las industrias relacionadas de apoyo son los más preocupantes producto del atraso y el escaso apoyo por parte de las entidades tanto públicas como privadas, por eso es de suma urgencia buscar medidas que ayuden a que estos determinantes puedan superar sus barreras y puedan crecer

¹¹⁴ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires. Argentina. 1991. Pág. 183.

¹¹⁵ *Ibíd.*, p. 184-185.

mutuamente con los demás determinantes en pro de un sector más productivo y competitivo.

Figura 6. Colombia. Diamante de competitividad sector palmicultor.

CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN	ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS
Existe una alta oferta laboral en el área rural excepto en la región oriental.+	Importante capacidad de refinación.+
Distorsión de precios en la mano de obra por la presencia de empresas petroleras en las regiones Central y Oriental.-	Existencia de políticas que impulsa y promueve la inversión extranjera.+
Pertenercer o estar trabajando en el sector palmero aumenta en un 20% el nivel de vida.+	Acuerdos comerciales con países como México, Chile, USA y Unión Europea países con un alto poder adquisitivo y una demanda diversificada.+
Parcial capacitación de recurso humano de la agroindustria de la palma de aceite.-	Existencia de grandes empresas que presentan encadenamientos con diversificación relacionada.+
Mano de obra calificada escasa y costosa.-	Débil y escasa claridad sobre títulos de propiedad de la tierra.-
Altos costos de producción por tonelada de aceite crudo de palma.-	Alta importancia del sector en la economía de las regiones, pero bajo reconocimiento en la economía nacional.-
Niveles de productividad y rendimientos inconsistentes en cultivo y en plantas de beneficio.-	Bajo número de empresas certificadas en aceite de palma sostenible (RSPO).-
Existencia de tierras potencialmente aptas desde el punto de vista edafoclimático, se estima un potencial de 3.5 millones de hectáreas.+	
Baja oferta de conocimiento avanzado y de formación técnica en las regiones palmeras.-	
Bajo y limitado nivel de innovación y escaso desarrollo de productos especialmente en oleoquímica.-	
Incipiente investigación en el desarrollo de variedades mejoradas de palma, y en el manejo y control de plagas y enfermedades.-	
Baja transferencia tecnológica del dominio técnico entre el productor grande y los pequeños.-	
Baja mecanización en la cosecha del fruto. Recolección intensiva en mano de obra.-	
Acceso al crédito restringido y limitado.-	
Retroceso en recursos de crédito y proyectos de beneficio con respecto al 2012.-	
Desinterés por parte de los palmicultores para acceder a financiamiento.-	
Parcial inversión en infraestructura.-	
Parcial inversión en obras de zonas palmeras.-	
Deficiencia en la infraestructura básica, especialmente de vías y carreteras en las plantaciones y sus zonas de influencia.-	
Débil articulación entre grandes y pequeños productores.-	
Estructura productiva dispersa.-	
	
	CONDICIONES DE LA DEMANDA
	Crecimiento de la demanda en el mercado interno.+
	Demanda interna parcialmente sofisticada y diversificada.-
	Alta incidencia de contrabando, informalidad y posible lavado de activos en aceites.-
	Débil y tímida vinculación de Colombia a las cadenas de valor global.-
	Conocimiento parcializado y concepción sesgada acerca del beneficio de la palma, por parte de la población.-
	En el tema de biocombustible no existe competencia o alta rivalidad.-
	INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO
	Alta experiencia de comercializadoras internacionales.+
	Escasa promoción y expansión internacional del sector de la palma colombiana.-
	Débil articulación entre empresas, universidades y centros de investigación.-
	Acceso moderado a capital y créditos.-
	Dependencia tecnológica en la industria de equipos y maquinaria.-
	Limitada y dispersa oferta de servicios y redes de I+D+i.-
	Escasa cooperación entre los eslabones del sector a nivel regional.-

Fuente: a partir de datos del PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA (2013).

4. ALCANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA NORMA RSPO PARA PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.

4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.

Como respuesta al polo de desarrollo generado por las Empresas: Oleaginosas las Brisas, Promociones Agropecuarias Monterrey y Palmas Oleaginosas Bucarelia, 31 pequeños agricultores incursionaron en el mundo de la Palma Africana en los años de 1981 y 1982. Las dificultades generadas en la comercialización del fruto hicieron que por primera vez pensarán en la integración vertical, generando una Cooperativa (Copalsa) y posteriormente con el apoyo del Gobierno Regional (FONDISER), Coomultrasan y Santandereana de Aceites S.A., se creó a PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A. (PPW), fundada el 26 de Noviembre de 1985 en Bucaramanga, inicialmente contaban con 350 hectáreas sembradas hoy se tienen más de 10.985.¹¹⁶

El objetivo de sus actividades se basa en el fomento de la siembra, cultivo y explotación de plantas oleaginosas; el producto principal de la Empresa es el Aceite crudo de palma africana teniendo en cuenta que su capacidad de producción inició con 5 Ton/h, posteriormente se amplió a 15 Ton/h y en la actualidad sigue aumentando constantemente alrededor de las 40 Ton/h.

Para la distribución de la infraestructura se adquirieron 4 fincas: El Rodeo I y II, Santa Ana, Sotará y la Esperanza compradas en 1985, 1987, 1988, 2000, y 2002 respectivamente, con una extensión total aproximada de 650 hectáreas, ubicadas en el Km. 8 vía Puerto Wilches donde se instaló la planta extractora y los cultivos; la planta cuenta con las instalaciones de Administración y la maquinaria necesaria

¹¹⁶ AGROBIZ S.A. Diagnostico RSPO a Palmeras de Puerto Wilches S.A. 2014.

para realizar el proceso de extracción, clarificación y almacenamiento principalmente y las oficinas de administración en Bucaramanga. Actualmente la planta cuenta con un recurso humano que pertenece a la Administración en Bucaramanga y los restantes tienen su domicilio en Puerto Wilches.

4.2. ANÁLISIS CANVAS

A continuación se realizara un análisis interno de la empresa a partir de los 9 aspectos claves del modelo *CANVAS* (Ver anexo I), incluyendo el componente de la cultura de innovación, el cual es un factor importante e influyente en el desarrollo de cualquier actividad productiva. La importancia del modelo *CANVAS* en este capítulo radica en la necesidad de identificar los aspectos claves que se desarrollan a partir de las actividades inherentes al desarrollo de la empresa, describiendo la forma en que una organización produce, distribuye y captura valor. Permitiendo que se establezcan parámetros para un mejor nivel productivo con aras a la certificación de RSPO, logrando obtener una mayor ventaja de sus competidores.

4.2.1. Propuesta de valor. La empresa Palmeras de Puerto Wilches tiene como objetivo la producción y comercialización de aceite de palma y sus derivados. De igual forma presta servicios de capacitación a los cultivadores en las actividades orientadas a las actividades de los mismos por medio de la USAP. Entre sus productos finales se encuentran: el Aceite de Palma Crudo CPO, el Aceite de Palmiste PKO, la torta de palmiste y la torta de palmiste tipo chocolatina.

EXISTE COHERENCIA ENTRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA PPW.

Fortaleza: Es evidente la coherencia que existe entre los productos ofrecidos y el trabajo realizado por medio del servicio de capacitación a cultivadores, puesto que

ambos procesos se encuentran inmersos en el proceso requerido para el producto final.

COMO SE DESARROLLA EL MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO.

Debilidad: Debido a las condiciones de mercado, la empresa PPW no encuentra necesario optimizar el producto, puesto que las actividades de la cadena productiva no se han modificado en los últimos 5 años.

NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Debilidad: Al ser el aceite de palma y sus derivados destinados al cliente intermedio, difícilmente logran una diferenciación del producto o generan valor agregado.

CALIDAD CON LA QUE CUENTAN LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Fortaleza: El proceso que se está presentando actualmente para la implementación de RSPO por parte de la empresa, como la necesidad de la estandarización de los productos para el nivel de competitividad que el mercado internacional demanda, representa una búsqueda constante por manifestar la alta calidad en los mismos.

NIVEL DE DIFERENCIACIÓN Y VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO.

Fortaleza: La calidad del producto se garantiza por las condiciones en las que se encuentra este en el momento de la entrega. Dependiendo de la industria a la que sea vendido el producto se consideran cuatro factores que pueden afectar el nivel de costos, estos son: Acidez, Humedad, Impurezas y Temperatura.

Estos factores alteran las condiciones de comercialización, por lo que existe un exhaustivo trabajo por parte del laboratorio para cumplir con las necesidades del cliente.

ATENCIÓN A SEGMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.

En el proceso de logística existen dos elementos que se encuentran: la colocación del producto y la necesidad del cliente. En este sentido la empresa PPW por encontrarse geográficamente posicionada en la zona central, obtiene una mayor demanda por parte de los clientes que se encuentran en este espacio. No obstante, factores como la distancia y el transporte inciden en el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Fortaleza: Atención a segmentos estratégicos del mercado con los productos ofrecidos. La producción generada por la empresa atiende a diversos mercados. De igual forma los productos están dirigidos a segmentos estratégicos ya definidos, por lo que existen de antemano acciones que permiten el análisis y captación de estos.

4.2.2. Segmento de clientes. Los clientes de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S. A. están representados por clientes intermedios, es decir, empresas que ofrecen productos finales relacionados con la cosmetología, alimentos, del hogar y de combustibles, los cuales requieren de productos de alta calidad y próximos a certificarse con los estándares internacionales.

NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA Y SUS NECESIDADES.

Fortaleza: Está determinado por la confianza generada en el tiempo entre las partes, que se traduce en la calidad y eficiencia en la entrega de los productos por parte de la empresa. Las preferencias de la compra radican en las condiciones y oferta que exista en el mercado de aceite de palma.

GRADO DE DIVERSIFICACIÓN EN CUANTO A CLIENTES.

Fortaleza: Los clientes de la empresa PPW están distribuidos en una mayor proporción en la zona a la que pertenece (central). Por lo tanto existe una mayor

aglomeración de estos en la circunscripción a la que pertenecen, no obstante la gran demanda y escasa oferta del producto en ciertos momentos altera el comportamiento del mercado, abasteciendo a clientes que se encuentran situados.

NIVEL DE IDEALIZACIÓN DE LOS CLIENTES CON LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Fortaleza: Esto se debe en gran medida a la calidad con la que se entrega el producto, y de igual forma por las condiciones del mercado originadas por la escasez y alta demanda de los productos como insumos para la generación de bienes finales.

GRADO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA. (Registros).

Debilidad: Por las condiciones del mercado del aceite de palma, no se cuenta con una identificación de clientes potenciales de los productos. Por lo tanto, son inexistentes los registros.

MANEJO DE INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS CLIENTES.

Fortaleza: Se evidencia que en los primeros meses del año existe una alta oferta de productos en donde se reduce en gran medida la demanda, sin embargo, en el transcurso se normaliza el mercado para que en los últimos meses del año exista un poco oferta y alta demanda.

Conocer este panorama del mercado le permite a la empresa buscar nuevos clientes en los meses caracterizados por el bajo nivel de oferta de productos.

4.2.3. Canales de comercialización con el cliente. En la mayoría de los casos la empresa ofrece sus productos al mercado de la zona, de igual forma los clientes recurrentes suelen buscar de los productos que requieren para su industria. En

este sentido, RSPO requiere que las empresas tengan compromiso con la transparencia como se evidencia en el principio 1 (Ver anexo A), resaltando la importancia de la ética en todas las transacciones y operaciones comerciales.

CALIDAD DEL SERVICIO DE POST-VENTA UTILIZADO.

Fortaleza: Para el desarrollo de las actividades productivas de la palma de aceite se utilizan mecanismos como la encuesta de satisfacción del cliente para conseguir la fidelización de los clientes.

COMO ES LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Debilidad: Para la identificación de los canales de distribución no se maneja un estándar, ya que existen distintos factores de logística que intervienen en la movilización de los productos, donde el mecanismo de transporte incide en la distribución que se realice.

EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE UTILIZA LA EMPRESA.

Debilidad: la empresa no tiene dominio sobre los medios o canales de distribución de sus productos, por lo tanto se considera una externalidad ya que esta por sus propios medios no puede ejercer ningún proceso de mejoramiento.

NIVEL DE COSTOS ASOCIADOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS.

Debilidad: Para la empresa los costos asociados a la distribución representan un desafío para su actividad económica, ya que el producto debe ser entregado en distintas zonas y en tiempos que pueden verse afectados por distintos factores como el transporte por ferry o disponibilidad de vehículos de carga (en los que interviene la capacidad de estos), las condiciones de la carretera y ciertas manifestaciones sociales que suelen presentarse.

INTEGRACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS.

Debilidad: La empresa utiliza como canal de distribución el ferri, que es compartido junto a otras extractoras.

4.2.4. Relaciones con los clientes. La relación productores-clientes se define por la confianza, credibilidad y cooperación existente entre las partes. Ya que el mercado condiciona las relaciones comerciales, el nivel de fidelización es medio.

RECONOCIMIENTO DE LOS PUNTOS DÉBILES O FUERTES QUE TIENEN LOS PRODUCTOS DESDE LA ÓPTICA DE LOS CLIENTES.

Fortaleza: En este sentido la empresa PPW realiza la “Evaluación de satisfacción del cliente”, en donde se presenta una encuesta que debe ser diligenciada por el encargado de recibir el producto en el que se califica de 1 a 5 (siendo 1 malo y 5 excelente) el cumplimiento de las especificaciones acordadas por las partes y el servicio prestado por parte de la empresa.

CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Fortaleza: La empresa está comprometida a satisfacer las necesidades de los clientes, evidenciado en el conocimiento sobre los productos de las empresas y sobre sus procesos comerciales.

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES SOBRE LA EMPRESA. *(Más allá de los productos).*

Fortaleza: La empresa cuenta con 30 años de trayectoria, lo que ha estrechado lazos de confianza entre clientes y empresa.

COHERENCIA ENTRE LOS REQUERIMIENTOS Y EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES Y EL COMPORTAMIENTO Y CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO. Fortaleza: La empresa provee de una ficha de requisición del cliente en

donde el personal de laboratorio de la empresa corrobora que se cumpla con lo determinado en esta.

4.2.5. Flujo de ingresos. El “compromiso con la viabilidad económica y financiera de largo plazo” es el principio 3 de la RSPO, que invita a un plan de gestión que permita tener viabilidad financiera en el largo plazo con fin de cumplir con las exigencias del estándar.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS MÁS ESTRATÉGICOS EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD Y GENERACIÓN DE FLUJO DE CAJA.

Fortaleza: Se tiene un control de los productos que generan mayor rentabilidad. Ya que al contar con un reducido grupo de productos finales, es posible determinar que el aceite de palma y de palmiste son los más rentables para la empresa.

NIVEL DE LIQUIDEZ O DE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO QUE PERMITA GENERAR INVERSIONES A LA EMPRESA.

Debilidad: Para la implementación de RSPO es necesario incurrir en gastos que mejoraran las condiciones de la empresa, lo que requiere igualmente adquisición de nueva maquinaria. El nivel de endeudamiento de la empresa para noviembre de 2014 fue del 37,8% (Ver anexo J), a pesar de que se observa un comportamiento favorable, en el corto plazo condiciona el gasto que se debe realizar.

CONTROL DE LOS NIVELES DE INGRESO, RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS PRODUCTOS.

Debilidad: De abril a noviembre el margen bruto de la empresa tuvo una caída constante (Ver anexo K), lo que evidencia una pérdida de rentabilidad de la producción en la empresa. En este sentido, se limita la capacidad de

endeudamiento y acceso a crédito por parte de la empresa, lo que puede afectar la implementación de RSPO por sus gastos.

4.2.6. Alianzas estratégicas. La empresa cuenta con la estrategia de fidelización por capacitación – USAP (Unidad de Servicio y Atención al Proveedor) con la que se logra tener un control de la materia prima que ingresa a la planta de procesamiento. La capacitación es definida y programada por el ARL (Área de Talento Humano), el área de calidad, FEDEPALMA y la USAP.

TIPO DE RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

Debilidad: A pesar de que existe la estrategia de fidelización, la empresa requiere de otros proveedores para disponer de materia prima que corresponda a la capacidad que tiene la planta de procesamiento.

IDENTIFICACIÓN Y RELACIÓN PROACTIVA CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS O SERVICIOS.

Fortaleza: Sí existe la relación. Sobre todo en materia primas por medio de congresos o capacitaciones en los que se conocen los proveedores que se encuentran en la zona y en este mercado.

RELACIÓN PROACTIVA CON INSTITUCIONES A NIVEL PÚBLICO O PRIVADO.

Fortaleza: Actualmente se cuenta con la participación del SENA, FEDEPALMA y CENIPALMA para la realización de programas que desarrollan las actividades inmersas en el fortalecimiento de la cadena productiva.

POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS POR PARTE DE LOS CLIENTES.

Fortaleza: Sí es posible, por medio de las acciones disponibles de la empresa a la que los clientes pueden obtener por medio de compra.

POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN DE LOS CLIENTES HACIA ADELANTE.

Fortaleza: Sí es posible, muestra de ello es la integración con Ecodiesel Colombia S.A., que permitió la conformación de una sociedad.

4.2.7. Estructura de costos:

COMO SE REALIZA EL MANEJO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.

Fortaleza: Existe registro sobre la partida y destino de la materia prima. Es necesario que el proveedor esté interesado en traer la materia prima, se negocia el precio base donde se hace una negociación de un auxilio de transporte, documentos básicos para poderlo crear (cámara de comercio si es una empresa constituida), internamente se formulan requisitos, los proveedores pasan información de cuentas, origen y destino del fruto, existen dos destinos (la báscula de sabana de torres y la planta de PPW) y dependiendo de esto se realiza la negociación. Los agrónomos deben verificar las condiciones del fruto que llegará a la empresa.

Para la venta del producto final existe una dependencia de la disponibilidad que se tenga en tanques de aceite. Algunas empresas generan compromisos mensuales como Ecodiesel y de acuerdo a la información que se tiene en planta se organizan los despachos.

APROVECHAMIENTO DE ECONOMÍAS DE ESCALA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS.

Debilidad: Actualmente no existe el aprovechamiento de economías de escala. Sin embargo Fedepalma realizó en 1998 un estudio para evaluar y establecer los principales lineamientos que debería tener un programa nacional de desarrollo de núcleos de producción de palma de aceite, en lo que se lograrían generar economías de escala en las diversas etapas de la cadena productiva. A partir de

esto lideró un “Nuevo modelo para el desarrollo palmero colombiano”¹¹⁷. Principalmente la instalación del cultivo, el beneficio de la fruta y la comercialización obtienen beneficio de dichas economías.

CONTROLES EN CUANTO A INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA.

Fortaleza: Se envía un presupuesto por departamentos a gerencia que es enviado posteriormente a la junta directiva, en donde aparecen los gastos de personal, capacitaciones, repuestos, entre otros. En donde se procura que no se recaiga en endeudamiento.

Los egresos se controlan por medio del cumplimiento de los contratos, sin desabastecer a los otros clientes, es decir, procurar que los principales clientes reciban el producto, otorgándoles de igual forma producto a los que lo requieran.

CONOCIMIENTO DE COSTOS Y/O NIVELES DE PRODUCTIVIDAD O EFICIENCIA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.

Debilidad: No existe control de costos pero si de niveles de productividad. Ya que todas las empresas tienen conocimiento de la información concerniente a los productos que se generan. Por lo tanto se conoce el nivel de la competencia y se genera un referente frente a los demás.

IDENTIFICACIÓN, CONTROL Y REFERENCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES O RUBROS MÁS COSTOSOS DE LA EMPRESA.

Fortaleza: Se tienen definidos y se encuentran principalmente en los activos de la planta procesadora, en donde existen registros de los gastos en los que más incurre la empresa.

¹¹⁷ EL TIEMPO. Economías de escala en producción de aceite de palma. Bogotá. 28 de julio de 1998. Disponible en: [<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-809589>] (citado el 18 de diciembre de 2014).

4.2.8. Actividades claves. El principio 4 de RSPO (Ver anexo A), se centra en garantizar el uso de técnicas apropiadas por parte de cultivadores y procesadores, por lo tanto en los siguientes aspectos se mencionan los aspectos inherentes a este principio.

RELACIÓN EXISTENTE DE CONTROLES Y SISTEMAS DE SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA CON LOS ESTÁNDARES A NIVEL NACIONAL O INTERNACIONAL.

Debilidad: Actualmente no se cuenta con el estándar internacional de calidad. Sin embargo, y como objeto de este estudio, se está realizando la implementación de RSPO en la empresa. Por otra parte, la empresa no realiza procesos de comparación y retroalimentación que sirvan como referencia.

LABORES NECESARIAS PARA ALCANZAR EL ÉXITO DE LA EMPRESA.

Debilidad: La empresa presta un servicio de asistencia técnica a los trabajadores, de igual forma el Estado mantiene convenios por medio de sus instituciones educativas, no obstante no se lleva un control sobre la capacitación que se realiza.

EXISTENCIA DE SISTEMAS QUE PERMITAN LA TOMA DE DECISIONES RÁPIDA Y ANTE HECHOS EVENTUALES QUE SE PRESENTEN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES CLAVES.

Debilidad: No se cuenta con un sistema o matriz para eventualidades que se puedan presentar en la empresa.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES Y EL NIVEL DE EFICIENCIA DE ELLAS.

Fortaleza: La empresa tiene información acerca de las principales actividades, sin embargo no se lleva un control de su eficiencia. No obstante, los resultados de cada actividad en la cadena productiva lo evidencia.

4.2.9. Recursos claves. En este sentido el principio 6 de RSPO (Ver anexo A), hace énfasis en la responsabilidad de cultivadores y plantas de beneficio con el personal que realiza las distintas actividades de la cadena productiva y el estado de las maquinas.

DISPONIBILIDAD DE FUENTES HÍDRICAS PARA LOS CULTIVOS.

Fortaleza: Las condiciones ambientales favorecen al desarrollo de los cultivos, sin embargo si existen sistemas de riego para las plántulas que se encuentran en el vivero. De igual forma la zona y las cercanías con la quebrada “la trece” permiten el normal funcionamiento de la planta de procesamiento.

ESTADO TECNOLÓGICO DE LAS MAQUINAS O EQUIPOS QUE HACEN LAS FUNCIONES CLAVES REQUERIDAS PARA EL OFRECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS.

Fortaleza: Existe un software que controla la temperatura y la presión denominado *control room* que permite el funcionamiento correcto de las máquinas y otro para cultivo principalmente, sin embargo, la empresa planea cambiar el sistema contable dados los requerimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera NIF, el de mantenimiento (incluyendo *control room*), el sistema de balanza y el SAP como software para control de cultivos.

GRADO DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA PARA EL OFRECIMIENTO DEL PRODUCTO.

Debilidad: Se contaba en principio con una capacidad instalada de planta de 40 toneladas/hora, pero en este momento por la antigüedad de la máquina y su deterioro la capacidad instalada está en 28 toneladas/hora a noviembre de 2014.

ESTADO TECNOLÓGICO DE LAS MAQUINAS O EQUIPOS QUE HACEN LAS FUNCIONES COMPLEMENTARIAS REQUERIDAS PARA EL OFRECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Debilidad: Se cuenta con equipos que no se encuentran en óptimas condiciones para realizar los procesos correspondientes en la planta, dada la antigüedad de estos. Sin embargo, la empresa ha procurado de actualizarlas, la empresa no se posiciona como un referente frente a otras extractoras en máquinas complementarias actualizadas.

4.2.10. Cultura de la innovación tecnológica de la empresa:

EXISTENCIA DE PLANES PARA LLEVAR A CABO PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y/O DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Debilidad: No existen estrategias, ni proyectos. Sin embargo, existe la propuesta de creación de una planta de compostaje, lo que permite una reducción notable de basura.

NIVEL DE FORMACIÓN Y ACTITUD DEL TALENTO HUMANO ANTE ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Debilidad: A pesar de que se cuenta con un sólido personal en Talento Humano, aun no se desarrollan actividades que permitan el desarrollo tecnológico y de innovación, de igual forma es necesaria la participación de instituciones educativas del Estado.

EXPERIENCIA PROPIA O EN CONJUNTO CON TERCEROS ALREDEDOR DE INNOVACIONES DE PRODUCTOS Y/O PROCESOS.

Debilidad: Puesto que el producto es intermedio, no es posible generar innovación en los productos. De igual forma, la alta demanda de aceite de palma no motiva la innovación de estos.

PARTICIPACIÓN EN DINÁMICAS DE FORMACIÓN ALREDEDOR DE TEMAS DE INNOVACIÓN.

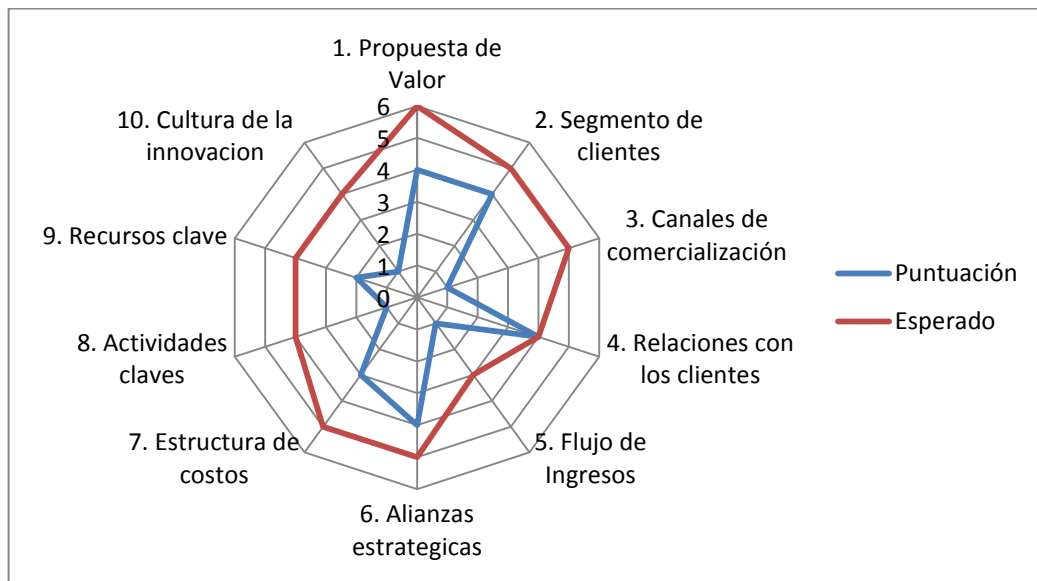
Fortaleza: FEDEPALMA ha generado proyectos y programas para la producción sostenible, logrando que exista un mayor aprovechamiento de los residuos de los procesos y del efluente de las plantas de beneficio de aceite de palma.

4.3. EVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO

Después de realizar el análisis interno de la empresa y teniendo en cuenta cada componente del modelo *CANVAS* evaluado, se procede a elaborar una gráfica, la cual permite observar las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Para la elaboración de la gráfica se pondero cada aspecto considerado dentro del análisis, lo que permitió saber cuáles eran los aspectos que requieren mayor atención y cuales hay que tener en cuenta para mejorar con el fin de generar mayor competitividad y en aras lograr la certificación en RSPO.

Figura 5. Fortalezas y debilidades aplicadas en el modelo *CANVAS*.



Para cada aspecto clave se estimaron determinados puntos que se esperan, sean cumplidos por la empresa. Del mismo modo, se realizó una puntuación de cada aspecto dependiendo de si se encuentra en condiciones aceptables o si debe mejorarse. En este sentido, es necesario fortalecer en inicialmente la cultura de la innovación, las actividades claves, alianzas estratégicas y el flujo de ingresos principalmente; ya que es importante la viabilidad financiera para emprender las actividades que se deben realizar para certificarse con RSPO, de igual forma, si se consolidan las alianzas estrategias, es posible que la empresa logre un mejor posicionamiento en el mercado local, dado un mayor grado de eficiencia. Por medio de las alianzas estratégicas es posible que la empresa adquiera mejores condiciones en el mercado al acaparar mayores demandantes en el mercado.

Tabla 8. Puntuación aplicada en el modelo CANVAS.

Aspectos Clave	Puntuación	Esperado
1. Propuesta de Valor	4	6
2. Segmento de clientes	4	5
3. Canales de comercialización	1	5
4. Relaciones con los clientes	4	4
5. Flujo de Ingresos	1	3
6. Alianzas estratégicas	4	5
7. Estructura de costos	3	5
8. Actividades claves	1	4
9. Recursos clave	2	4
10. Cultura de la innovación	1	4

4.4. INFORME DIAGNOSTICO RSPO PARA PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.

En la zona de Puerto Wilches se han perdido cerca de 15.000 Ha de palma de aceite debido a la pudrición de cogollo lo que ha cambiado el sistema de obtención de fruto por parte de sus productores que han visto afectados sus cultivos.

Ya que es necesario sobrellevar las pérdidas, recomenzar el proyecto y resurgir con las exigencias de Fedepalma y de los clientes de la empresa, se ha tomado la decisión de iniciar el proceso de certificación en RSPO.

Durante los días 27 a 29 de noviembre de 2014, se realizó un estudio por parte de la empresa AGROBIZ que cuenta con el personal acreditado para el desarrollo de Análisis de Áreas de Alto Valor de Conservación (AAVC) en plantaciones de palma de aceite.¹¹⁸ El trabajo se realizó en las instalaciones de Palmeras de Puerto Wilches S.A. teniendo como referente la “Interpretación Nacional de los Principios y Criterios para Colombia” en su versión de consulta pública y en el borrador para el año 2014.

De acuerdo con el análisis realizado por la empresa, todavía no es posible llevar a cabo una auditoria para la certificación en RSPO, puesto que no se logran cumplir con ninguno de los principios de la RSPO con una puntuación total de 2.9 sobre 5 (siendo 4 un valor de viabilidad). Por lo tanto, es urgente que se dé inicio a la programación de actividades que mejoren las condiciones para la certificación, puesto que se evidencio que no existe documentación sobre aspectos sociales y ambientales, necesarios para implementar el estándar; de igual forma hay que considerar las dificultades financieras para la implementación de actividades.

¹¹⁸ AGROBIZ. Estudios técnicos y ambientales. Disponible en: [<http://www.agrobiz.biz/productos-y-servicios>] (citado el 18 de diciembre de 2014).

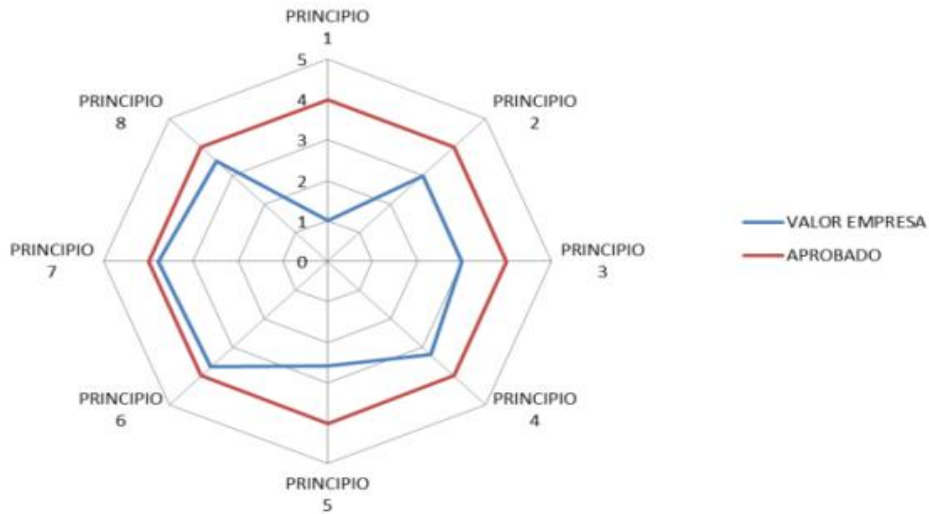
En la matriz DOFA que se aprecia en la figura 6, se determina que la empresa tiene potencial para dar inicio a actividades que permitan que la empresa se certifique. Es pertinente mencionar que existen contingencias por el estado sanitario de las plantaciones tras la PC, en donde comúnmente se generan plagas debido a los monocultivos. Sin embargo, la empresa cuenta con un equipo profesional y con experiencia para desarrollar las metas.

Figura 6. Matriz DOFA de la empresa PPW frente a la RSPO.



Fuente: Agrobiz S.A. (2014).

Figura 7. Resumen de diagnostico RSPO en la empresa PPW (Extractora y Plantaciones propias).



Fuente: Agrobiz S.A. (2014).

Tabla 9. Puntuación de diagnostico RSPO en la empresa PPW (Extractora y Plantaciones propias).

PRINCIPIO	VALOR EMPRESA	APROBADO
PRINCIPIO 1	1	4
PRINCIPIO 2	3	4
PRINCIPIO 3	3	4
PRINCIPIO 4	3.25	4
PRINCIPIO 5	2.583333333	4
PRINCIPIO 6	3.681818182	4
PRINCIPIO 7	3.785714286	4
PRINCIPIO 8	3.5	4
FINAL	2.975108225	

Fuente: Agrobiz S.A. (2014).

Es necesario distinguir los criterios de menor calificación para tener una mejor percepción acerca de los puntos en los que se debe trabajar para lograr una producción sostenible de la mano de una mayor competitividad por parte de la

empresa. En este sentido se exponen los principios y criterios que requieren mayor atención:

Principio 1. Compromiso con la transparencia.

Criterio 1.1. Para este principio no se evidencio un marco legal en el que existiera un compromiso con un código de integridad para la conducta ética y el respeto de los derechos humanos en las operaciones y transacciones. De igual forma no se cuenta con una política escrita de compromiso con un código de integridad que exija la aplicación de una conducta ética y respeto a los derechos humanos en los procesos de la empresa. Deben existir documentos de dominio público donde se expongan las vías legales por las cuales se desarrolla la empresa.

Criterio 1.3. Es necesario establecer un procedimiento en el cual se exponga de forma clara las políticas de transparencia de la empresa, de igual forma se deben generar compromisos en los que los agentes inmersos en el proceso establezcan una política de integridad y transparencia.

Principio 2. Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

Criterio 2.1. No existe actualmente en la empresa un sistema que muestre los requerimientos legales disponibles, al tiempo que es necesario un mecanismo para garantizar el cumplimiento y seguimiento de este y que pueda ser objeto de evaluación por parte de un tercero. De igual forma existe la necesidad de evidenciar por medio de documentos la *Evaluación de Impacto del proyecto*, en donde las comunidades demuestren su representación democrática. Se deben desarrollar mapas a escala en donde se indiquen la extensión de los derechos reconocidos o en proceso de reconocimiento legal. En este sentido es necesario identificar los tipos de derechos en cuestión.

Criterio 2.3. Las regulaciones y leyes aplicables se deben generar por medio de una lista de leyes principalmente para los siguientes departamentos: Ambiental, Seguridad y Salud de los Trabajadores SST y Laboral. De igual manera es importante definir ciertos puntos concernientes a actualización, manipulación y publicación de las listas, con la finalidad de que sean de conocimiento de todos los individuos incluidos en los procesos de la empresa.

Principio 3. Compromiso con la viabilidad económica y financiera de largo plazo.

Criterio 3.1. Es necesario incurrir en un plan de gestión o de negocios documentado que incluya un caso de negocios para el sistema de pequeños agricultores ya que no fue posible identificarlo, sin embargo, es una buena oportunidad para demostrar el nivel de implementación cuando se requiera inversión complementaria.

Se debe contar igualmente con un plan anual de resiembra para un mínimo de cinco años, ya que a pesar de que se hizo renovación en los cultivos de la empresa, se debe tener un panorama claro frente a contingencias que se puedan presentar por la falta de información sobre los cultivos de los proveedores.

Tener claridad sobre los planes de trabajo y su viabilidad financiera puede generar cierta incertidumbre en el corto plazo. No obstante, es necesario que se tengan en cuenta los tiempos y requerimientos por parte de la empresa, para ello serán importantes los agentes que se encuentren en el proceso de formulación y desarrollo de los planes.

Principio 4. Uso de las mejores prácticas apropiadas por parte de los cultivadores y procesadores.

Criterio 4.1. A pesar de que los procesos operativos se encuentran documentados y se realizan acorde con la ISO 9001 en la extractora, el sistema no se extiende a las plantaciones propias de PPW. De igual forma existe desactualización en el sistema, aunque la implementación por el SAP identifica factores pertenecientes al cultivo.

Criterio 4.3. De igual forma por las condiciones de localización en las que se encuentra la empresa, es importante que exista un mantenimiento de vías documentado, aunque se encuentre en buen estado.

Criterio 4.4. En materia de manejo de recursos hídricos se observa que la empresa cumple con los requisitos que se tienen en cuenta para una producción sostenible y amigable con el medio ambiente, ya que se tiene control sobre los efluentes y con los parámetros establecidos.

Criterio 4.5. Se está haciendo hincapié sobre la protección de plagas, dada la coyuntura del municipio por la aparición de la pudrición del cogollo, por lo tanto la empresa en sus propias plantaciones ha incurrido en el material híbrido que se adapta mejor a las condiciones de plagas. De igual forma existe la iniciativa de la empresa por compartir este material con los otros productores.

Criterio 4.6. En la manipulación de pesticidas no se cuenta con la aplicación debida de estos, por lo tanto, no se minimizan los riesgos y efectos adversos que puedan sufrir tanto los cultivos como el medio ambiente, de igual forma el personal no se encuentra plenamente calificado ni con la indumentaria óptima para la actividad de riego.

Criterio 4.7. El plan de salud ocupacional y de seguridad industrial no cumple con las expectativas, ya que a pesar de que existe la evaluación de los riesgos, no se tienen las capacitaciones requeridas. En el mismo sentido, no existen elementos que contribuyan a la seguridad de los trabajadores, por lo que no se logra el 100% de efectividad en este punto.

Criterio 4.8. No se evidencian capacitaciones individualizadas por cada empleado, lo que requeriría un mecanismo de evaluación o verificación de las capacitaciones recibidas.

Principio 5. Responsabilidad con el medio ambiente y conservación de los recursos naturales.

Criterio 5.1. Se debe tener un control sobre los riesgos que se puedan presentar en la empresa en campo y con la extractora, así mismo es importante que se corrijan y se estimen los impactos negativos.

Criterio 5.2. Las condiciones naturales en donde se encuentra la empresa favorece la aparición de distintas especies, por lo tanto es necesario un plan de acción frente a estas eventualidades ya que actualmente la empresa no cuenta con los Altos Valores de Conservación (AVC).

Criterio 5.3. Para los desechos de la planta de beneficio no existe un manejo o disposición de residuos documentado e implementado, de igual forma la extractora no está disponiendo de los que se generan.

Criterio 5.6. Tanto las plantaciones como la extractora, no cuentan con una evaluación de las actividades contaminantes ni de monitoreo con reportes, que puedan percibir y mitigar la presencia de emisiones de gases de efecto invernadero.

Principio 6. Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los empleados, individuos y comunidades.

Criterio 6.2. No existe evidencia documentada de las comunicación transparente entre partes y grupos de interés relacionados con la empresa, en este sentido no se conocen las percepciones de los agentes inmersos en la empresa.

Criterio 6.3. Es evidente la importancia de un mecanismo de quejas y respuestas para encontrar el nivel de satisfacción de los agentes que se encuentran en los distintos procesos de la empresa, lo que podría generar mejores condiciones de trabajo. Aceites Escucha es la iniciativa que tiene la empresa para emprender con este mecanismo.

Criterio 6.4. No existen compensaciones por la pérdida de derechos frecuentes o legales, ya que es importante que las comunidades locales obtengan cierto grado de interés por parte de la empresa.

Principio 7. Desarrollo responsable de nuevas plantaciones.

Criterio 7.3. Actualmente no hay evidencia documentada que muestre el cambio de uso del suelo para las plantaciones desde noviembre de 2005. Lo que representa un alto riesgo con motivo de preservación del medio ambiente.

Principio 8. Compromiso con el mejoramiento continuo en las áreas clave de la agroindustria.

Criterio 8.1. A pesar de que en este punto se consideran las oportunidades del cultivador/planta desde la competitividad junto a los impactos en sostenibilidad, no existe evidencia del mejoramiento de los procesos ni generación de condiciones o programas que inciten al mejoramiento.

4.5. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo al análisis del *modelo CANVAS* y del estudio realizado para el diagnóstico de RSPO, es necesario formular una matriz con las siguientes estrategias que generaran mejores condiciones para la competitividad de la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A. puesto que están basadas en el desarrollo sostenible social y amigable con el medio ambiente, sirviendo como modelo para las empresas que deban implementar los P&C de RSPO. Cada estrategia contara con un programa o plan de trabajo que se deberá tener en cuenta para su implementación, compuesto por objetivos que tengan como finalidad tener claridad en los alcances de cada programa, con esto se pretende alcanzar unas metas y para esto se disponen de actividades acordes a estas. De igual forma para la ejecución de los programas será necesario crear, limitar plazos y asignar responsabilidades a los departamentos de la empresa que conciernan a cada estrategia.

Tabla 10. Estrategias para la competitividad de acuerdo al modelo CANVAS e implementación de RSPO.

Estrategias	Programas	Objetivos	Metas	Actividades	Plazos	Responsables
Mejorar las condiciones de transporte para la movilidad de los productos derivados de la palma de aceite.	Desarrollo de las condiciones de las vías y medios de transporte del aceite de palma y sus derivados.	Mejorar las carreteras y vías fluviales en los que se ve afectada la empresa.	Tener las condiciones necesarias para un transporte eficiente, reduciendo costos y generando mayor competitividad.	Mantenimiento de las vías.	6 meses.	Área comercial.
		Mejoramiento en las condiciones de logística, estimando contingencias.		Logística para la elección de vehículos, teniendo en cuenta la carga y capacidad.		

Estrategias	Programas	Objetivos	Metas	Actividades	Plazos	Responsables
Optimizar las condiciones de la planta de beneficio.	Plan de acción para el mantenimiento y adquisición de maquinaria apta para los procesos inmersos en la planta de beneficio.	Alcanzar un mayor aprovechamiento de los procesos realizados en la planta de beneficio.	Actualizar la planta de beneficio logrando mayor aprovechamiento de los procesos de extracción de aceite.	Identificación de las actividades y maquinaria que generan mayores costos.	8 meses.	Área producción.
		Favorecer la producción sostenible ciñéndose a los P&C de RSPO.	Ofrecer mayor seguridad a los empleados de la planta.			Proceso de actualización de maquinaria.
Desarrollo y mejoramiento de las condiciones de trabajo de la empresa.						Tesorería.
	Adquisición de la planta de compostaje.	Lograr un mejoramiento del producto.	Por medio del desarrollo de la Planta de beneficio se esperarían mejores del producto extraído.	Control de calidad en los productos dada la actualización de la maquinaria.	12 Meses.	Área de calidad.
Mejorar las condiciones laborales de los empleados en los distintos procesos de producción.	Plan de desarrollo para el beneficio de las actividades implicadas en las condiciones laborales de los empleados.	Generar mayor identidad por parte de los empleados al sentirse respaldados por parte de la empresa.	Obtener mayor productividad al mejorar las condiciones laborales de los empleados.	Capacitación y adecuación en las zonas en las que se realizan actividades de producción y extracción.	6 meses.	Área de Talento Humano.
		Optimización de las actividades de personal al encontrarse capacitado.	Una mayor identidad se traduce en mejor desempeño en la productividad.	Documentación sobre evaluación de la capacitación recibida por los empleados.		Área de Producción.
	Control de capacitación a los empleados.	Verificar la capacitación realizada por los empleados.				

Estrategias	Programas	Objetivos	Metas	Actividades	Plazos	Responsables
Lograr un mayor nivel de comunicaciónes entre la empresa, proveedores, clientes y población afectada.	Creación de un medio por el que los empleados y agentes que se encuentren en los distintos procesos de la empresa puedan ser atendidos de manera inmediata y sean atendidos oportunamente.	Permitir una optimización en las redes, disminuyendo costos de transacción y de información.	Lograr generar un sistema integrado donde se puedan resolver los distintos problemas concernientes a capital humano, generando un mayor bienestar social.	Acelerar la iniciativa <i>Aceites Escucha</i> para la atención a los agentes comerciales.	3 meses.	Área de Talento Humano.
		Generar mayor competitividad al tener mayor acceso a proveedores y clientes.	Reducir los costos y fallas de información de la zona.	Implementación de asambleas en las que la comunidad localizada junto a la empresa realice sus observaciones.		Área comercial.

Con las estrategias expuestas se espera que la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A. logre un mayor nivel de competitividad, puesto que estas están dirigidas a llevar a cabo actividades que favorezcan los puntos que mostraron mayor debilidad. Es importante la elaboración de un cronograma en el que cada departamento de la empresa establezca plazos para la ejecución de actividades acordes a los requerimientos exigidos por el estándar. Las estrategias permitirán en teoría un mejor funcionamiento de las actividades inherentes a la producción, ya que se tiene en cuenta tanto la asistencia al personal de trabajo, como las garantías para que puedan desarrollar de modo favorable su labor. De igual manera, la empresa realizara sus actividades de tal forma que no se afecte al medio ambiente ni a la sociedad. En la coyuntura, la empresa debe llevar a cabo metas programadas en el corto plazo, para cumplir con las expectativas de Fedepalma, ya que espera que el sector se encuentre certificado en un 85% para el 2015.¹¹⁹

¹¹⁹ FEDEBIOCOMBUSTIBLES. La palmicultura colombiana debe prepararse para certificarse. Disponible en: [<http://www.fedebiocombustibles.com/v3/nota-web-id-1575.htm#>] (Citado el 21 de Enero de 2015).

CONCLUSIONES

Se puede determinar que la certificación de RSPO originará importantes beneficios a la productividad y crecimiento del sector debido a que se obtendrán mayores beneficios en nivel de eficiencia y eficacia de las actividades productivas, puesto que se deben implementar programas para la especialización y tecnificación de los recursos humanos que se encuentran en la cadena de producción, contando de igual forma con mejores condiciones laborales y del cuidado del medio ambiente. Del mismo modo la implementación del estándar crea un ambiente propicio para el desarrollo de los productos derivados de la palma de aceite, teniendo en cuenta la sostenibilidad y responsabilidad social. Esto permite que las empresas se encuentren con altos estándares de calidad lo que les permite una mayor participación en el mercado global.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del gobierno por medio del Programa de Transformación Productiva (PTP) de querer fomentar el crecimiento, la productividad y la competitividad de la agroindustria del aceite de palma con la implementación de la normativa RSPO, los avances para el país han sido limitados y paulatinos.

En este sentido, se presenta un reducido número de empresas certificadas en aceite de palma sostenible (RSPO). Actualmente hay 15 empresas que son miembros de RSPO: 6 en cultivos, 5 procesadores y comercializadores, 2 organizaciones y 2 manufactureras en bienes de consumo. Colombia no cuenta con ningún miembro certificado en la cadena de suministro; sin embargo, en cultivo el único miembro certificado es el Grupo Daabon. Mostrando el gran retraso en materia de sostenibilidad en el que está inmerso el sector palmicultor colombiano respecto a los demás países productores.

Por otra parte, al analizar cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva nacional expuestos en el diamante de Porter para el sector palmicultor en Colombia, son más los elementos limitantes que se presentan y es claro que en cada uno de ellos existen varios rezagos que inhiben su crecimiento individual y por ende en conjunto, demostrando que el sector no es competitivo en estos momentos. Determinantes importantes como la infraestructura, recursos de conocimiento, recursos de capital y las industrias relacionadas de apoyo son los más preocupantes productos del atraso y el escaso apoyo por parte de las entidades tanto públicas como privadas.

En cuanto a la empresa Palmeras de Puerto Wilches S.A. según lo planteado en el diagnóstico para implementación de RSPO y el modelo CANVAS, no está en condiciones para solicitar su certificación. Esto demuestra que faltan varios elementos para llegar a ser competitiva, por eso, es de suma importancia buscar medidas que ayuden a que estas debilidades puedan superar sus barreras y puedan crecer mutuamente con las demás oportunidades en aras de una empresa más productiva. En el diagnóstico realizado por la consultora AGROBIZ S.A. para PPW, no se evidenció un marco legal en donde existiera un compromiso con un código de integridad para la conducta ética y el respeto de los derechos humanos en las operaciones y transacciones, lo que dificulta desde un principio, la búsqueda del desarrollo sostenible.

En este sentido es importante que por medio de las estrategias planteadas se establezca una hoja de ruta en la que se determinen plazos para llevar a cabo las actividades que se desprenden en los principios y criterios de la norma RSPO y así mejorar las condiciones productivas. De igual forma es necesario plantear las posibles contingencias y amenazas que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades, puesto que la adquisición de maquinaria supone un importante nivel de financiamiento de la empresa y las dificultades en el estado fitosanitario por la Pudrición de Cogollo se pueden volver a presentar.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones ligadas al sector palmero, deben procurar encaminar esfuerzos para fomentar la inclusión de tecnología, innovación, desarrollo de productos especializados, investigación en el desarrollo de variedades mejoradas de palma y procesos productivos como mecanismo para mejorar su competitividad y así buscar la vinculación de Colombia a las cadenas de valor global. Buscando incrementar la articulación entre empresas, universidades y centros de investigación, y la cooperación entre las empresas y algunos de sus agentes de interés, especialmente proveedores de materias primas, así como clientes o distribuidores, ya que son ellas las que ayudan a generar un valor agregado al producto. Pero para lograrlo, primero se deben resolver cuatro problemas claves que obstaculizan la vinculación a otros mercados: la alta incidencia de contrabando, la informalidad, posible lavado de activos en el comercio de aceites y la desinformación del beneficio de la palma por parte de la población.

Es necesario el apoyo y la ampliación por parte de los entes públicos y privados a la educación y capacitación de la agroindustria de la palma de aceite, con el objetivo de aportar al recurso humano, volviendo así la mano de obra más calificada, lo que repercute en los costos y eficiencia en la producción; contribuir a superar la problemática fitosanitaria como identificación temprana y manejo de la Pudrición de Cogollo y reconocimiento y manejo de la Marchitez Letal, problemas que han golpeado fuertemente el sector produciendo un retroceso en el mismo.

Los entes gubernamentales deben promover estrategias más claras y específicas para el sector palmicultor, con mayores proyectos de infraestructura básica como vías, carreteras y zonas de influencia en los cuales los actores relacionados al sector, tengan la oportunidad de expandir sus plantaciones y mejorar sus

beneficios, donde les permita proyectarse a ser mayores productores y a incrementar la interacción productiva entre ellos. Además de la implementación de políticas públicas que garanticen la debida canalización de recursos de crédito, acceso a financiamiento e incentivos a las actividades palmicultoras, que alienten y disminuyan el riesgo presente en los inversionistas bajo condiciones favorables que apoyen este tipo de emprendimiento.

Igualmente es importante desarrollar las estrategias planteadas en este estudio para mejorar integralmente las condiciones de la empresa. Si se tienen mejores entornos laborales y se logra desarrollar una mejor capacidad técnica de las actividades inmersas en los procesos de la empresa, es probable que se mejore en cierta medida la productividad, de igual forma se requiere un mejoramiento de la planta física y la maquinaria, para así cumplir con el estándar RSPO y tener una mayor competitividad.

Ciñéndose al diagnóstico realizado por AGROBIZ S.A. se plantea la necesidad de realizar distintos procesos con el fin de mejorar las condiciones laborales y de los procesos de producción. Del mismo modo, se requiere tener claridad sobre la viabilidad financiera debido a la necesidad de invertir en la planta de extracción como en la planta de compostaje que se pretende crear. Es importante tener en cuenta a la comunidad, identificando a la población afectada en la zona de influencia de la empresa, acercándose a los propósitos de los principios y criterios de la RSPO.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROBIZ. Estudios técnicos y ambientales. [en línea] Disponible en: [<http://www.agrobiz.biz/productos-y-servicios>] (citado el 18 de diciembre de 2014).
- ARANGO, Luis. Et al. Confianza inversionista. Inversión extranjera directa en Colombia. Trabajo de Investigación. Universidad del Rosario. 2012. [en línea] Disponible en: [<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4083/1010190124-2012.pdf?sequence=16>] (citado el 8 de diciembre de 2014).
- BANCO DE LA REPUBLICA. Palma africana en la costa Caribe: Un semillero de empresas solidarias. Aguilera, María. Cartagena de Indias. 2002. [en línea] Disponible en: [<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/palma-africana-costa-caribe-un-semillero-empresas-solidarias>] (citado en 1 de noviembre de 2014).
- CENIPALMA. Colciencias aporta recursos para la investigación que ejecuta Cenipalma en beneficio del sector palmicultor colombiano 2009. [en línea] Disponible en: [http://www.cenipalma.org/es/colciencias_cenipalma_apoyo] (citado el 8 de diciembre de 2014).
- CORDERO et al. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en:

[<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Balance de resultados: Enfoque nacional 2013. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. “Prosperidad para todos”. SINERGIA. 2014. [en línea] Disponible en: [<https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/e443a04f-478c-40f5-b663-9ef34e8309f8/BALANCE%20RESULTADOS%202013%20-%20Enfoque%20Nacional.pdf>] (citado el 10 de diciembre).
- ESSER, Klaus, et al. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. En: Revista de la CEPAL, No. 59. 1996.
- FAJARDO MONTAÑA, Darío. Revista Semillas. Los componentes agrarios del Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014. La locomotora del agro y su impacto ambiental y socioeconómico. Junio de 2011. Pág. [en línea] Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/revista_semillas_43_44_JULIO_27WEB_1.pdf] (citado el 10 de diciembre de 2014).
- FEDEPALMA, FEDESARROLLO E IQUARTIL. El Empleo en el Sector Palmero Colombiano. Resumen Ejecutivo. Colombia. Marzo de 2011. [en línea] Disponible en: [http://web.fedepalma.org/bigdata/fedepalma/pdf/empleo_en_el_sector_palmero.pdf] (Citado el 1 de diciembre de 2014).
- FEDEPALMA. ABC de la RSPO. [en línea] Disponible en: [<http://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmicultor/article/view/9165/9156>] (citado en 4 de noviembre de 2014).

- FEDEPALMA. Balance Económico del Sector Palmero Colombiano en 2013. Área de Economía y de Gestión Comercial Estratégica. Colombia. Junio de 2014. [en línea] Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Balance%202013%204Q.pdf>] (Citado 3/12/2014).
- FEDEPALMA. Cartilla de Gestión Empresarial para Alianzas Estratégicas del Sector Palmero. Entidades e Instituciones que Apoyan al Sector Palmero en Colombia. [en línea] Disponible en: [<http://www.fedepalma.org/fedepalma.htm>] (Citado el 1 de diciembre de 2014).
- FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013.
- FEDEPALMA. Minianuario Estadístico 2013. [en línea] Disponible en: [http://fedepalma.portalpalmero.com/bigdata/fedepalma/pdf/minianuario_estadistico_2013.pdf] (citado en 2 de noviembre de 2014).
- FEDEPALMA. Principios y Criterios RSPO para la Producción Sostenible de Aceite de Palma. 2006. [en línea] Disponible en: [[http://www.rspo.org/_v2/file/RSPO%20Criteria%20Final%20Guidance%20with%20NI%20Document%20\(Spanish\).pdf](http://www.rspo.org/_v2/file/RSPO%20Criteria%20Final%20Guidance%20with%20NI%20Document%20(Spanish).pdf)] (citado en 18 de noviembre de 2014).
- FEDEPALMA. Proceso de interpretación nacional de los principios y criterios de la mesa redonda de aceite de palma sostenible para Colombia. Noviembre de 2010. [en línea] Disponible en: [http://www.rspo.org/file/PDF/RSPO_national%20interpretation/colombia/Documento_soporte_RSPO_Noviembre_2010.pdf] (citado el 16 de Agosto de 2014).

- FEDEPALMA. Quienes Somos. [en línea] Disponible en: [<http://web.fedepalma.org/quienes-somos-fedepalma>] (citado en 2 de noviembre de 2014).
- FERRAZ et al. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en: [<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).
- FRANCO, Pedro Nel. Contexto y sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite. 2010. [en línea] Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356005/Modulo_356005.pdf] (citado en 7 de noviembre de 2014).
- INDUPALMA. Banca de Inversión y Operación de Proyectos de palma. [en línea] Disponible en: [<http://www.indupalma.com/nuestrosservicios/banca-de-inversión-y-operacióndeproyectos-de-palma>] (citado el 8 de diciembre de 2014).
- INDUPALMA. Boletín de prensa: Fedepalma celebra apoyo del Gobierno: Hay “combustible” para enfrentar la Pudrición del cogollo. [en línea] Disponible en: [<http://www.indupalma.com/boletines/bolet%C3%ADn-de-prensa-fedepalma-celebra-apoyo-del-gobierno-hay-%E2%80%9Ccombustible%E2%80%9D-para-enfrentar-la>] (citado el 10 de diciembre de 2014).
- MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de gestión 2012. [en línea] Disponible en: [http://www.ptp.com.co/informe_gestion_2012] (citado en 20 de noviembre de 2014).

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Texto Final del Acuerdo. [en línea] Disponible en: [<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=727>] (citado el 8 de diciembre de 2014).
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editorial continental, S.A. de C.V. México. 1998.
- PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B Argentina S.A. Buenos Aires. Argentina. 1991.
- PROEXPORT COLOMBIA. Sector de Biocombustibles en Colombia 2012. [en línea] Disponible en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil_Biocombustibles_2012.pdf] (citado el 8 de diciembre de 2014).
- PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Palma, Aceite, Grasas Vegetales y Biocombustibles. Colombia. 2013.
- REINA, M. y OVIEDO, S. Colombia y el TLC con la Unión Europea. Friedrich Ebert Stiftung en Colombia, FESCOL. 2011.
- RSPO. Principios y criterios 2014. [en línea] Disponible en: [<http://www.rspo.org/file/BORRADOR%20IN%20RSPO%20COLOMBIA%20PARA%20CP%20final.pdf>] (citado en 20 de noviembre de 2014).
- SEEBOLT, Sandra. Revista aceite de palma. Responsabilidad y Sostenibilidad de la Industria de la Palma. ¿Son factibles los Principios y Criterios de la RSPO

en Colombia? INDEPAZ. 2010. [en línea] Disponible en: [<http://ediciones.indepaz.org.co/2012/02/publicacion-9/>] (citado en 4 de noviembre de 2014).

- SILVA LIRA, Iván. Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. En: Revista de la CEPAL. No 85. 2005.
- SILVA. Citado por: ESPINOSA AYALA, Enrique. La Competitividad del Sistema Agroalimentario Localizado Productor de Quesos Tradicionales. Toluca, 2009. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. [en línea] Disponible en: [<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>] (citado el 4 de septiembre de 2014).
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Agroindustria De La Palma Africana: Diagnóstico de Libre Competencia. [en línea] Disponible en: [<http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Palma.pdf>] (citado en 1 de noviembre de 2014).
- VIEIRA POSADA, Edgar. La Globalización en un Mundo en Transformación. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Bogotá. Colombia. 2012.

ANEXOS

Anexo A. Principios & Criterios de RSPO para Colombia (2014).

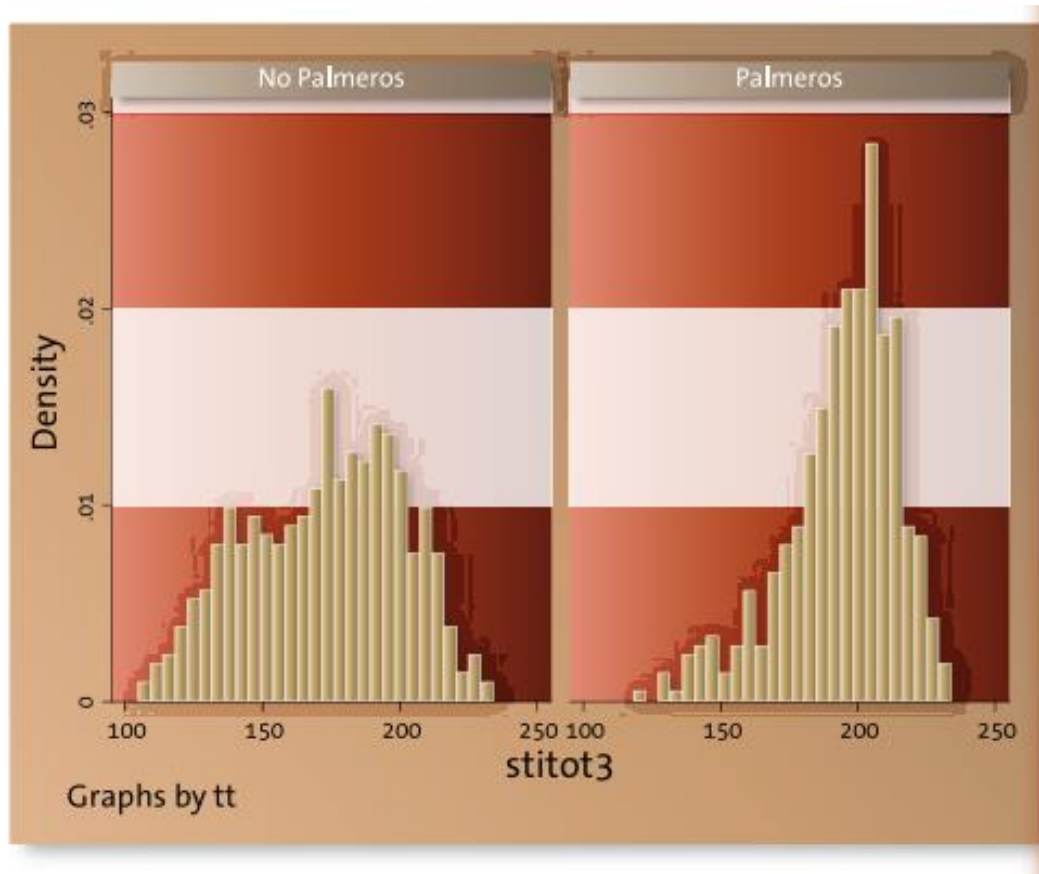
Principios	Criterios
1. Compromiso con la transparencia	<p>1.1 Los cultivadores y plantas de beneficio suministran información adecuada a partes interesadas relevantes sobre aspectos clave del estándar RSPO (ambientales, sociales y legales), en lenguajes y formas apropiadas para permitir su participación efectiva en la toma de decisiones.</p> <p>1.2 Los documentos de manejo están a disposición del público, excepto por razones de confidencialidad comercial o cuando la divulgación de esa información pudiera derivar en consecuencias ambientales o sociales negativas.</p> <p>1.3 Los cultivadores y plantas de beneficio se comprometen con una conducta ética en todas las transacciones y operaciones comerciales.</p>
2. Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables	<p>2.1 Hay un cumplimiento con todas las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales ratificadas</p> <p>2.2 El derecho a usar la tierra puede demostrarse y no está legítimamente impugnado por comunidades locales con derechos legales, consuetudinarios o de uso demostrables.</p> <p>2.3 El uso de la tierra para los cultivos de palma de aceite no disminuye los derechos legales o derechos consuetudinarios de otros usuarios sin su consentimiento libre, previo e informado.</p>
3. Compromiso con la viabilidad económica y financiera de largo plazo	<p>3.1 Existe un plan de gestión implementado que busca lograr la viabilidad económica y financiera de largo plazo.</p>
4. Uso de las mejores prácticas apropiadas por parte de los cultivadores y procesadores.	<p>4.1 Los procedimientos operativos están apropiadamente documentados y se implementan y monitorean de manera consistente.</p> <p>4.2 Las prácticas mantienen la fertilidad del suelo en, o donde sea posible la mejoran hasta un nivel que garantice un rendimiento óptimo y sostenido.</p> <p>4.3 Las prácticas minimizan y controlan la erosión y la degradación de los suelos.</p> <p>4.4 Las prácticas mantienen la calidad y disponibilidad de las aguas superficiales y subterráneas.</p> <p>4.5 Las plagas, enfermedades, malezas y especies invasivas introducidas se manejan efectivamente empleando técnicas apropiadas de manejo integrado de plagas (MIPE).</p> <p>4.6 Los pesticidas son usados de manera que no ponen en peligro la salud o el medio ambiente.</p> <p>4.7 Se cuenta con un plan de seguridad y salud ocupacional debidamente documentado, efectivamente comunicado e implementado.</p> <p>4.8 Todo el personal, los trabajadores, los pequeños propietarios y los contratistas, están debidamente capacitados.</p>
5. Responsabilidad con el medio ambiente y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.	<p>5.1 Se identifican los aspectos del manejo de cultivos y plantas de beneficio que tienen impactos ambientales, incluyendo la renovación, y se elaboran, implementan y monitorean planes para mitigar los impactos negativos y promover los positivos, para demostrar mejoramiento continuo.</p> <p>5.2 Deberán identificarse las especies raras, amenazadas o en vía de extinción y otros hábitats con alto valor de conservación que existen en</p>

Principios	Criterios
	<p>la plantación o pueden verse afectados por el manejo del cultivo o de la planta de beneficio; las operaciones deberán gestionarse para asegurar que su estado se conserva y/o mejora.</p> <p>5.3 Los desechos se reducen, reciclan, reutilizan y eliminan de una manera ambiental y socialmente responsable.</p> <p>5.4 La eficiencia en el uso de energía fósil y el uso de energía renovable es optimizada.</p> <p>5.5 Se evita el uso del fuego para la preparación de la tierra o resiembra, excepto en situaciones específicas, como las identificadas en las directrices ASEAN (por su sigla en inglés) o en otras mejores prácticas regionales.</p> <p>5.6 Se desarrollan, implementan y monitorean planes para reducir la contaminación y las emisiones, incluyendo los gases de efecto invernadero</p>
<p>6. Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los empleados, individuos y comunidades.</p>	<p>6.1 Los aspectos del manejo de las plantaciones, incluyendo renovaciones, y plantas de beneficio que tengan impactos sociales, se identifican de forma participativa y se elaboran, implementan y monitorean planes para mitigar los impactos negativos y promover los positivos, para demostrar un mejoramiento continuo.</p> <p>6.2 Se cuenta con métodos abiertos y transparentes de comunicación y consulta entre cultivadores y/o procesadores, comunidades locales y otras partes afectadas o interesadas.</p> <p>6.3 Existe un sistema mutuamente acordado y documentado para manejar las quejas y reclamos, el cual es aceptado y aplicado por todas las partes.</p> <p>6.4 Cualquier negociación relacionada con la compensación por pérdida de derechos legales, de uso o consuetudinarios se maneja mediante un sistema documentado que permite a pueblos indígenas, comunidades locales y otros interesados, expresar sus opiniones a través de sus propias instituciones representativas.</p> <p>6.5 La remuneración y las condiciones de los empleados y de los empleados de los contratistas, cumplen siempre, por lo menos, los estándares mínimos legales o de la industria y son suficientes para satisfacer sus necesidades básicas y proporcionar un ingreso decente.</p> <p>6.6 El empleador respeta el derecho de todo el personal para constituir sindicatos de su elección, afiliarse a ellos y buscar la negociación colectiva. Donde el derecho de libertad de asociación y negociación colectiva esté restringido por Ley, el empleador facilita medios paralelos de asociación y negociación libre e independiente para todo el personal.</p> <p>6.7 Los niños no son empleados ni explotados.</p> <p>6.8 Cualquier forma de discriminación basada en raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, asociación sindical, afiliación política o edad está prohibida.</p> <p>6.9 No hay acoso o abuso en el puesto de trabajo y los derechos reproductivos son protegidos.</p> <p>6.10 Los cultivadores y plantas de beneficio negocian en forma justa y transparente con los pequeños propietarios y demás negocios locales.</p> <p>6.11 Los cultivadores y procesadores contribuyen al desarrollo sostenible local donde sea apropiado.</p> <p>6.12 Ninguna forma de trabajo forzoso o de trata es utilizado.</p> <p>6.13 Los cultivadores y plantas de beneficio respetan los derechos humanos.</p>
<p>7. Desarrollo responsable de nuevas plantaciones</p>	<p>7.1 Se realiza un estudio amplio, participativo e independiente de los impactos sociales y ambientales antes de establecer nuevas siembras u operaciones o expandir las existentes, y los resultados se incorporan en la planeación, la administración y las operaciones.</p> <p>7.2 Se utilizan levantamientos de suelo e información topográfica para la planeación de sitios en el establecimiento de nuevas siembras y los</p>

Principios	Criterios
	<p>resultados se incorporan en los planes y operaciones.</p> <p>7.3 Las nuevas plantaciones desde noviembre de 2005, no han reemplazado bosque primario o cualquier área requerida para mantener o mejorar uno o más Altos Valores de Conservación (AVC).</p> <p>7.4 Se evita la siembra extensiva en terreno pendiente o en suelos frágiles y marginales, incluyendo suelo de turba.</p> <p>7.5 No se establecen nuevas siembras en tierras de poblaciones locales en las que se pueda demostrar que existen derechos legales, consuetudinarios o de uso, sin su consentimiento previo, libre e informado. Esto se aborda mediante un sistema documentado que les permita a éstas y otras partes interesadas expresar sus puntos de vista mediante sus propias instituciones representativas.</p> <p>7.6 Donde pueda demostrarse que las poblaciones locales tienen derechos legales, consuetudinarios o de uso, ellas son compensadas por cualquier adquisición convenida de tierras y renuncia de derechos, sujeta a su consentimiento previo, libre e informado y a arreglos negociados.</p> <p>7.7 No se utiliza el fuego en la preparación de nuevas siembras, salvo en situaciones específicas, como se identifica en las pautas ASEAN u otra mejor práctica regional.</p> <p>7.8 Los desarrollos de nuevas plantaciones se diseñan para minimizar las emisiones netas de gases de efecto invernadero.</p>
<p>8. Compromiso con el mejoramiento continuo en áreas claves de la actividad.</p>	<p>8.1 Los cultivadores y plantas de beneficio monitorean y revisan sus actividades regularmente y desarrollan e implementan planes de acción que permiten demostrar una mejora continua en las operaciones clave.</p>

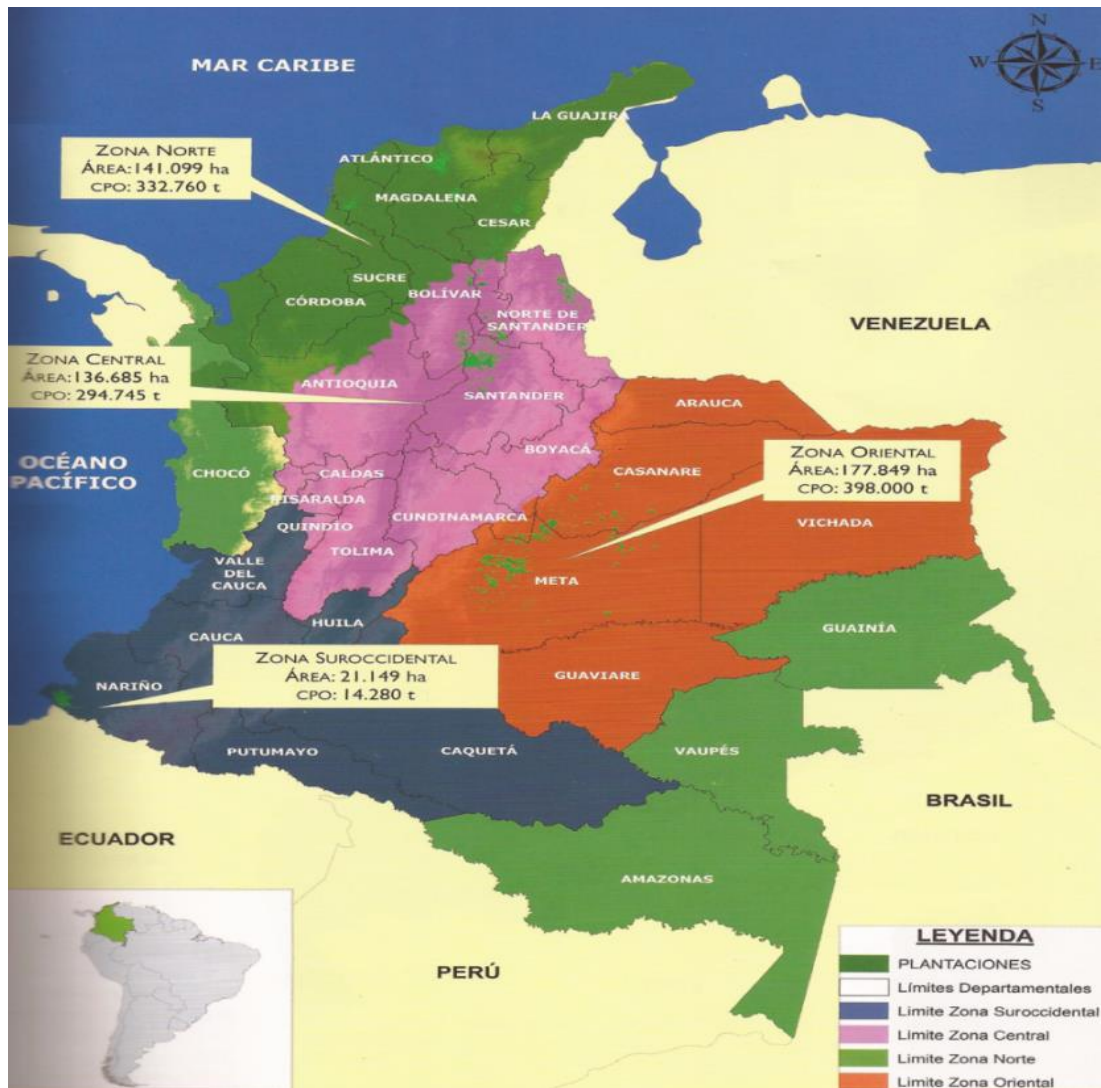
Fuente: RSPO (2014).

Anexo B. Índices de calidad de vida de los hogares palmeros.



Fuente: Fedepalma (2013).

Anexo C. Ubicación de cultivos de palma de aceite en 2013.



Fuente: Fedepalma (2013).

Anexo D. Entidades que apoyan recursos de conocimiento.

FEDEPALMA: Su tarea principal es difundir la información que genera y acopia, para que los agremiados y los sectores vinculados con el negocio palmero dispongan de elementos suficientes para la toma de decisiones. Establece e impulsa políticas, estrategias y actividades tendientes a facilitar o garantizar condiciones de inversión, producción o mercado para el desarrollo de palmicultura en el país¹²⁰.

CENIPALMA: El Centro de Investigación en Palma de Aceite busca soluciones a los problemas del cultivo mediante la generación de tecnologías que responden a sus condiciones específicas en Colombia y que contribuyen a logro de mayor competitividad y eficiencia de la agroindustria de la palma en la producción de aceite y de sus subproductos¹²¹.

SENA: Presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita, y con el objetivo de aportar a la calificación del recurso humano de la agroindustria de la palma de aceite, ejecuta una oferta específica de capacitación mediante la realización de talleres con el apoyo de materiales educativos y a través de gestiones de formación con otras entidades de educación superior¹²².

Adicionalmente, en cuanto a lo establecido con el SENA en 2013, se expidieron 1.029 certificaciones de competencias laborales para trabajadores palmeros, para un total acumulado de 10.765 certificaciones expedidas entre enero de 2005 a febrero de 2014, en 27 normas referidas al cultivo y a plantas de beneficio. En lo

¹²⁰ FEDEPALMA. Cartilla de Gestión Empresarial para Alianzas Estratégicas del Sector Palmero. Entidades e Instituciones que Apoyan al Sector Palmero en Colombia. Pág. 5. Disponible en: [<http://www.fedepalma.org/fedepalma.htm>] (Citado el 1 de diciembre de 2014).

¹²¹ *Ibíd.*, p.6.

¹²² FEDEPALMA. Informe de Gestión 2013. Colombia. 2013. Pág. 96.

referente a la formación titulada dirigida a técnicos en cultivo y cosecha en palma de aceite, el SENA reportó 1.666 aprendices en los programas técnicos mencionados¹²³.

ACEPALMA: Comercializadora de Palma, cuyo objeto es la comercialización directa. Esta entidad se encarga de encausar los esfuerzos gremiales de comercialización de los productos de la palma de aceite y ha desarrollado el conocimiento y la capacidad exportadora entre los palmeros colombianos. Se especializa en la comercialización de aceite palma, palmiste y sus derivados, así como de insumos para el cultivo de la palma de aceite. Es líder en la oferta exportable del país ya que más de 80% de las exportaciones de aceite de palma y palmiste se realizan a través de ACEPALMA¹²⁴.

Unidad Corporativa de Servicios: La UCS realiza los procesos de apoyo y soporte a las actividades misionales de Fedepalma, CENIPALMA, los fondos parafiscales palmeros y el Fondo de Empleados. La fusión de las áreas de apoyo y soporte de dichas entidades representa una muestra del desarrollo institucional del gremio, que ha ido modernizándose y adaptando su estructura, para poder cumplir con mayor eficacia su misión y atender los requerimientos de cada una de las áreas de trabajo¹²⁵.

¹²³ *Ibíd.*, p.96.

¹²⁴ FEDEPALMA. Cartilla de Gestión Empresarial para Alianzas Estratégicas del Sector Palmero. Entidades e Instituciones que Apoyan al Sector Palmero en Colombia. Pág. 7. Disponible en: [<http://www.fedepalma.org/fedepalma.htm>] (Citado el 1 de diciembre de 2014).

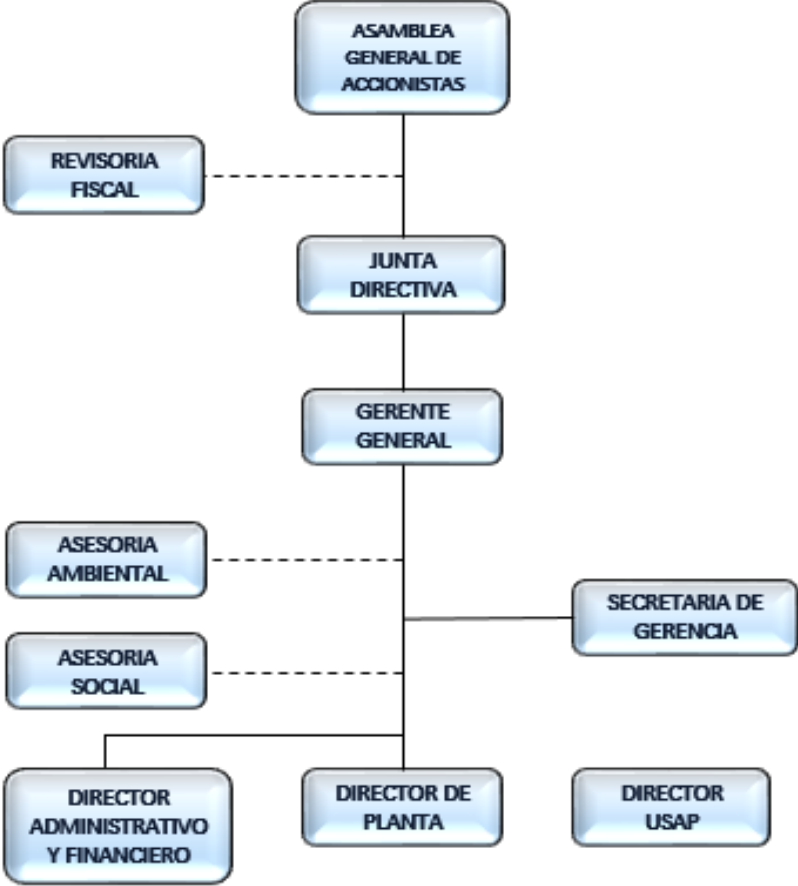
¹²⁵ *Ibíd.*, p. 7.

Anexo E. Oferta y demanda de aceite de palma 2009-2013 (miles de toneladas).

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013pr	Var %
I. Producción Nacional	804,8	753,0	945,1	973,8	1039,8	7 %
II. Importaciones	59,2	114,4	111,4	122,1	117,5	-4 %
III. Ventas de exportación	234	91	169	177	171	-3 %
IV. Oferta disponible (I + II -III)	630,0	776,5	887,4	918,9	986,3	6 %
V. Cambio en inventarios	0,8	1,0	8,1	1,8	-4,2	N.A.
VI. Consumo aparente (IV - V)	629,2	775,4	879,4	917,1	990,5	8 %
Población (millones)	45	45,5	46	46,5	47,1	1 %
Consumo per cápita de aceite de palma (kg/hab)	14,0	17,0	19,1	19,7	21,0	7 %
Participación del aceite de palma en el consumo total de aceites y grasas (%)	63,8 %	63,8 %	64,6 %	65,4 %	69,0 %	5,4 %

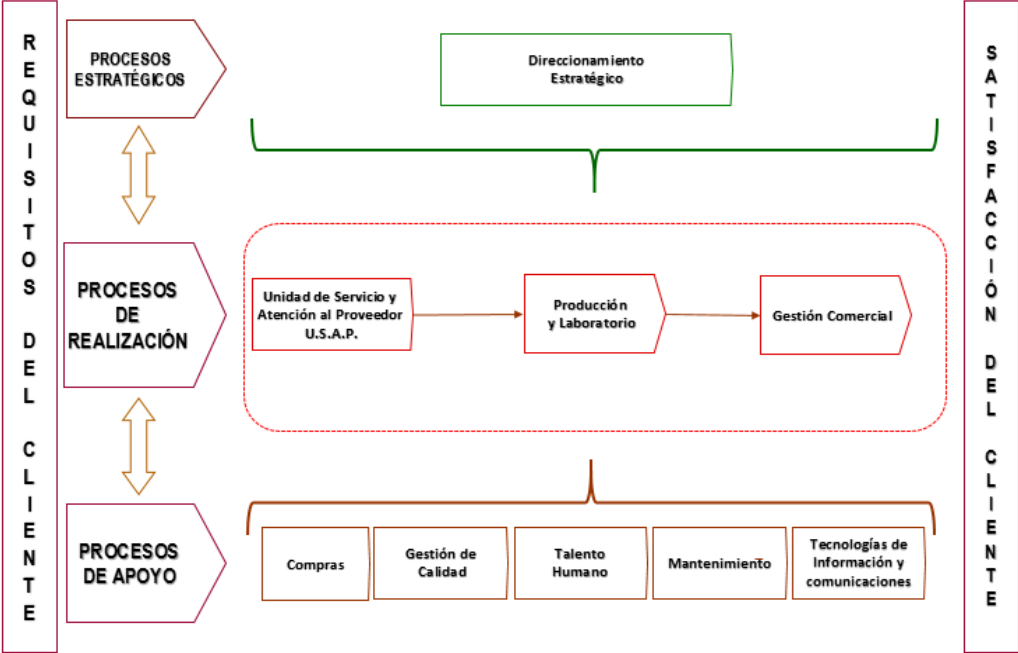
Fuente: Fedepalma - Sistema de Información Estadística del Sector Palmero (Sispa), DIAN, DANE, con ajustes a la información del FEP Palmero. (pr: preliminar).

Anexo F. Estructura orgánica de la empresa PPW.



Fuente: Palmeras de Puerto Wilches S.A. (2014).

Anexo G. Mapa de procesos de la empresa PPW.



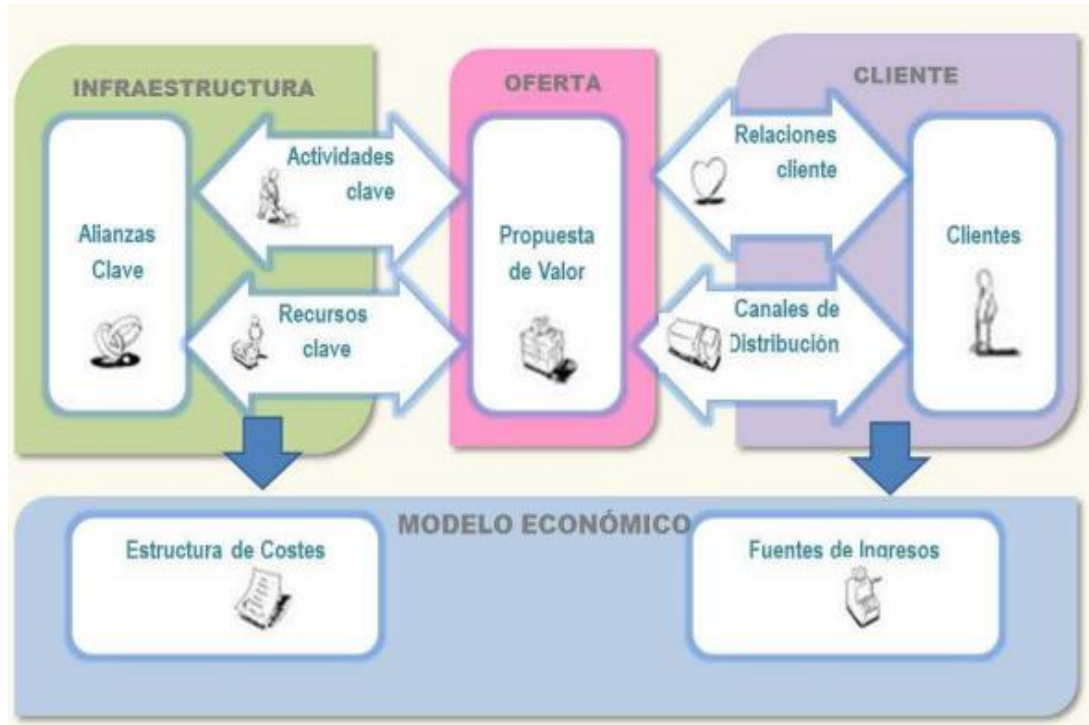
Fuente: Palmeras de Puerto Wilches S.A. (2014).

Anexo H. Esquema de Origen de Fruto de la Empresa PPW.



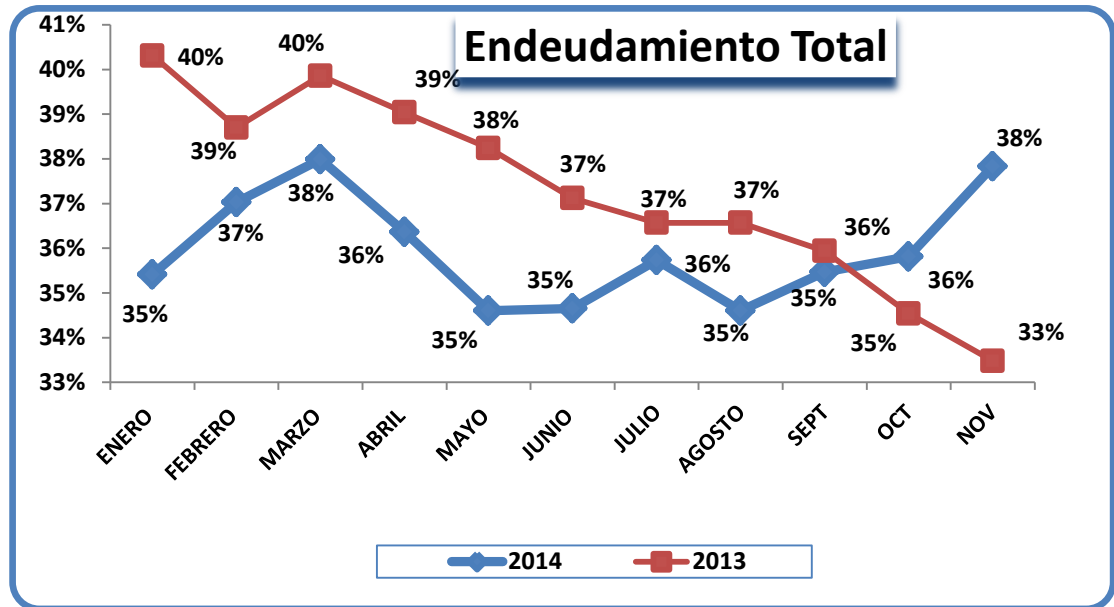
Fuente: Agrobiz S.A. (2014).

Anexo I. Modelo CANVAS.



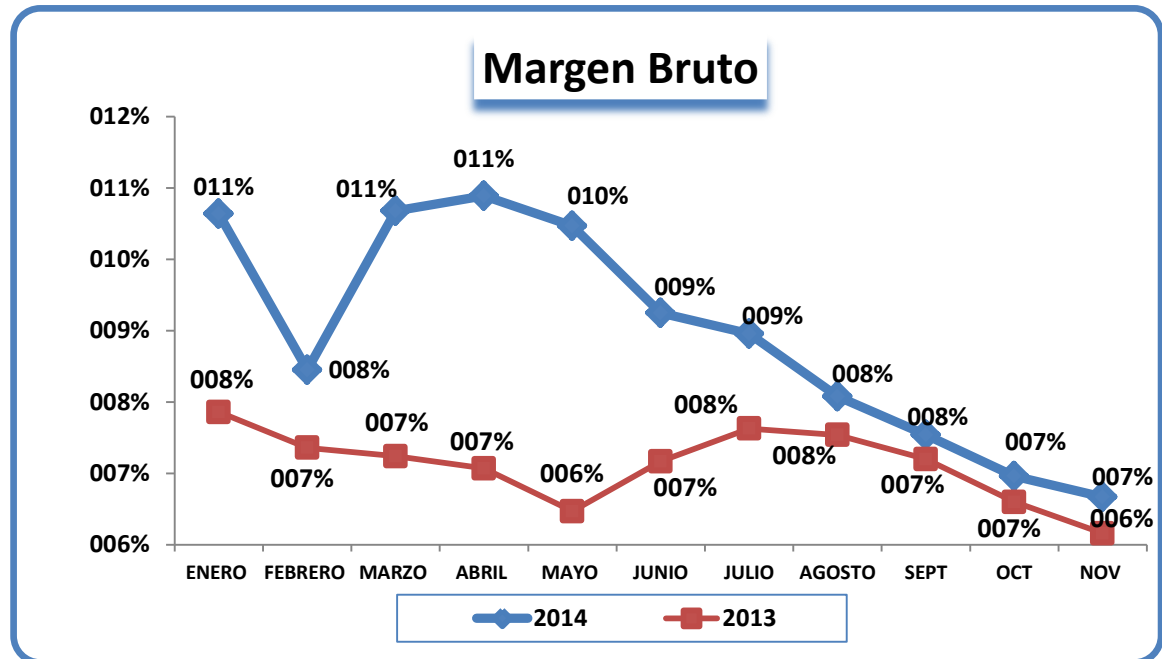
Fuente: ENTUXÍA. Consultoría de creación de empresas.

Anexo J. Endeudamiento total de la empresa PPW



Fuente: Palmeras de Puerto Wilches S.A. (2014).

Anexo K. Margen Bruto de la empresa PPW



Fuente: Palmeras de Puerto Wilches S.A. (2014).