



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA  
FACULTAD DE AGRONOMIA  
DIVISION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRIA GERENCIA DE AGROSISTEMAS



ASIGNATURA: LA INFORMACIÓN Y SUS APLICACIONES A LA  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN



MERCADEO DE LA PALMA AFRICANA( *Elaeis guineensis*) EN  
VENEZUELA

BELLORÍN, LUISA.  
LUDOVIC, ESTHELA  
TIMAURE, CESAR  
URDANETA, DUBRAVSKA

Maracaibo, Junio del 2.002

## INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	4
Misión	7
Visión	7
Objetivos	8
Diagnóstico Inicial	8
Análisis FODA del circuito Palma Africana	19
Construcción de escenarios. Tendencias	24
Plan de acción por escenarios. Cartera de toma de decisiones	27
Identificación de "Puntos de Apalancamiento"	28
Definición y determinación de "indicadores"	29
Determinación del "arquetipo" en mercadeo de palma africana	30
Recomendaciones gerenciales	33
Bibliografía	34

## Índice de Cuadros y Figuras

	Pág.
Cuadro 1. Productores de palma aceitera. Países Seleccionados (2000)	9
Cuadro 2. Principales estados productores de palma aceitera en Venezuela (toneladas)	11
Cuadro 3. Rubros Bandera. Superficie ha.	12
Cuadro 4. Venezuela: oferta registrada y consumo aparente de aceite crudo de palma. periodo 1999-2000. toneladas	16
Figura 1. Descripción del Sistema circulo compensador en el mercado de la Palma Africana	17
Figura 2. Canales actuales de distribución de productos y subproductos de la Palma Africana en Venezuela.	18
Figura 3. Palmonagas	23
Figura 4. Arquetipo sistémico de la palma: desplazamiento de la carga	31

## INTRODUCCIÓN

Los rubros bandera son aquellos cultivos que están adaptados a las condiciones agroecológicas del país, son básicos en la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población y pueden contribuir a generar divisas por sus ventajas competitivas en el mercado de exportación. Entre estos cultivos se destacan: palma africana, arroz, caña de azúcar, café, cacao, ganadería bovina de doble propósito, pesca y acuicultura.

Los cultivos bandera y estratégicos han demostrado su adaptabilidad al trópico y forman parte de la canasta alimentaria del venezolano, de allí el interés de promover el crecimiento de la superficie y los rendimientos físicos para incrementar la producción. Con el desarrollo de los rubros banderas a través de las políticas de financiamiento, infraestructura, riego, vialidad, asistencia técnica y comercialización, se podrán traducir en forma sustancial las importaciones, logrando la seguridad alimentaria y rescatando la agricultura venezolana, la cual se encuentra rezagada desde hace más de una década.

La Palma Africana (*Elaeis guinnensis*) es la única oleaginosa que ha crecido en los últimos años en Venezuela. El cultivo de la Palma Aceitera en Venezuela es relativamente nuevo, pues apenas, empresas comerciales se han establecido en zonas dotadas de condiciones realmente excepcionales para este rubro de esta especie oleaginosa, tales como Apure, Monagas, Portuguesa, Yaracuy y Zulia. Se considera hoy la oleaginosa más productiva por unidad de superficie en comparación con los cultivos, tales como maní, soya, ajonjolí, algodón, etc., contribuyendo al ahorro de divisas con la elaboración de materias para la elaboración de aceites y grasas comestibles en nuestro país.

Por otro lado, el cultivo se ha convertido en generador de empleo en forma intensiva a largo plazo, motor en el desarrollo de áreas rurales, creando bienestar económico y social en generaciones fronterizas consideradas de uso agrícola potencial como la zona Sur del Lago de Maracaibo y el estado Apure.

Ahora bien, cuando aumenta el desempleo y cae el consumo, como consecuencia de una aguda recesión económica, puede parecer una pregunta artificiosa o inútil ¿cómo se hace para vender más?. Así, al menos, puede pensar quien se preocupe, con razón, por la caída del poder adquisitivo de la moneda y el aumento de la pobreza. Sin embargo, las inquietas proposiciones y métodos de trabajo de esa especialidad de la gerencia que se llama “mercadeo” no se centran hoy en quien vende sino, como hacer que quien venda un producto gane mas dinero.

El mercadeo se ocupa de que quien produce o vende algo tenga el mayor éxito en el mercado. Esto implica que el producto satisfaga al comprador y llegue al mayor número de compradores en determinado segmento del mercado. La preocupación por quien está “del otro lado del mostrador” no obedece tanto al altruismo del productor o el vendedor como al hecho de que despreocuparse de las necesidades conduce al fracaso de los negocios en un mundo donde muchos compiten por ganarse su confianza.

El buen mercado consiste fundamentalmente, en descubrir nudos de compradores o a quienes venderle algo que necesiten, y en saber como vender ese algo. Ciertamente, para vender se necesita tener un producto por ello, el mercado contemporáneo trata también de impactar la concepción

misma del producto para una población que tiene, como cualquier población, características propias. Hay que saber llegarle, para ello hay que pensar en sus posibilidades de consumo, evitando ver en ella solo limitaciones. Si se descubre ese potencial como mercado se le estará prestando un buen servicio al país, al mismo tiempo que hará un buen negocio.

Ésta es hoy, la razón de ser del mercadeo, un modelo totalmente integrado que busca a contribuir al desarrollo y la consolidación de muchas áreas de negocio, creando una visión, exponiendo una misión, proyectando objetivos a corto y mediano plazo, formulando estrategias para su alcance, e incorporando además, las nociones de ventajas únicas competitivas - comparativas, micromercadeo y micromerchandising.

## **MISIÓN**

El circuito de mercadeo de palma africana o aceitera es un sistema que contribuye al desarrollo del país haciéndolo más competitivo al aumentar el valor agregado del producto, mejorando así el bienestar y la calidad de vida de los actores del proceso. Aumentar también, el consumo de la población utilizando para ello tecnología avanzada dentro de los parámetros de sostenibilidad y eficiencia en el manejo de los recursos que los involucran.

## **VISION**

Conformar una cadena integrada, especializada y capaz de adaptarse a la dinámica flexible de mercados globalizados en el contexto de sostenibilidad. Basada en un marco legal confiable, reglas, políticas consistentes sobre el tiempo, información oportuna y pertinente, tecnología de punta, acuerdos internos que eleven la competitividad de todos los actores de la cadena y sus respectivos productos, utilizando para ello con preferencia, materias primas de origen nacional. Todo ello para satisfacer las exigencias y necesidades de los consumidores nacionales en calidad, cantidad y diversidad de productos. En el caso de Acupalma, la visión compartida de los asociados es que ésta organización gremial promueva y ayude a mejorar la actividad que se realiza, logrando así, convertir el aceite de palma nacional en la principal y mayor fuente de materia prima para los aceites y grasas vegetales que se consumen en Venezuela.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso de mercadeo de la palma africana en Venezuela, en función de establecer algunas recomendaciones gerenciales.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❑ Elaborar un diagnostico del mercadeo de palma africana en la región Zuliana.
- ❑ Describir el circuito agro alimentario de la palma africana.
- ❑ Construir escenarios a nivel mundial y local.
- ❑ Establecer un plan de acción.
- ❑ Identificar los puntos de apalancamiento del mercadeo.
- ❑ Definir y determinar indicadores de puntos de apalancamiento.
- ❑ Establecer el arquetipo del mercadeo de palma africana en Venezuela.
- ❑ Formular algunas recomendaciones gerenciales.

## **DIAGNÓSTICO INICIAL**

La palma aceitera es el cultivo oleaginoso que mayor cantidad de aceite produce por unidad de superficie. Con un contenido del 50% en el fruto, puede rendir de 3.000 a 5.000 Kg de aceite de pulpa por hectárea, más 600 a 1.000 Kg de aceite de palmiste. Su lugar de origen está localizado a lo largo del Golfo de Guinea y se extiende hasta 15° de latitud norte y sur.

La producción mundial de aceite de palma se calcula en más de 3.000 millones de toneladas métricas. Los principales países productores son



Malasia, Nigeria, Indonesia, Zaire y Costa de Marfil, y otros países africanos y sudamericanos.

Cuadro 1. Productores de palma aceitera. Países Seleccionados (2000)

Países	Producción (toneladas)	Rendimiento (kg/ha)
Mundo	97.761.398	10.050
Malasia	42.600.000	11.704
Indonesia	29.500.000	11.523
Nigeria	8.000.000	12.667
Tailandia	3.403.731	16.685
Colombia	2.470.000	18.296
Ecuador	952.140	10.579
Venezuela	350.000	14.000

Fuente: FAO, 2001

A partir de 1983, superficies improductivas u ocupadas por otros cultivos pasan a ser cultivadas con Palma Aceitera, como es el caso particular de la Zona Sur del Lago de Maracaibo, especialmente en los sectores Machiques- Colón, Casigua el Cubo y Santa Cruz del Zulia en el Estado Zulia. El desarrollo de nuevas áreas representa un reto estratégico para fortalecer nuestra economía, puesto que nos permitirá ahorrar considerables divisas, al ser un país productor, genera actividades comerciales, de servicio, desarrollo de infraestructura, empleo directo e indirecto, así como abaratar en gran medida el costo de la cesta básica de la población.

El cultivo de Palma Aceitera, es estratégico tanto para la región Sur del Lago como para todas las regiones potenciales del país aptas para su explotación y desarrollo, por cuanto la ocupación de la mano de obra es continua lo que permite empleo en forma intensiva a corto, mediano y largo plazo, construcción de infraestructura, creación de servicio ( agua, luz, vías de penetración, teléfono, escuelas) genera y ahorra divisas, lo cual en conjunto consolidarían el desarrollo de la región y en un futuro convertirnos en explotadores de aceites y grasas en cantidades significativas.

El establecimiento de plantaciones de Palma Africana en las zonas tropicales de Venezuela y el mundo a partir de bosques primarios, ha traído y traerá como consecuencia un cambio profundo y de cuidado en la ecología de las zonas utilizadas para tal fin, lo cual repercute sobre la adaptación, evolución y multiplicación de diversas especies.

Presenta inmejorables ventajas competitivas con relación a los cultivos relacionados productores de materia prima para la elaboración de aceites y grasas, máximo si se toma en cuenta su adaptación a suelos relativamente marginales y a la superficie potencial existente en nuestro país para su explotación.

Además de su alto rendimiento por unidad de superficie, la palma de aceite es importante por la gran variedad de productos que genera, los cuales se utilizan en la alimentación y la industria. Tanto el aceite de pulpa como el de almendra se emplean para producir margarina, manteca, aceite de mesa, aceite de cocina y jabones. El aceite de pulpa se usa en la fabricación de acero inoxidable, concentrados, minerales, aditivos para lubricantes, crema para zapatos, tinta de imprenta, velas, industria textil y de cuero, eliminación de acero, etc.

Las áreas de desarrollo del cultivo de Palma Aceitera esta concentrado en tres entidades Federales: Zulia, Monagas y Yaracuy; el desarrollo de Palma Aceitera en la zona del Sur del Lago de Maracaibo, fue emprendido por Palmeras Dianas (Sector Machiques- Colón), Palmeras Casigua (Casigua) y Palmeras el Uvero ( Sta. Cruz del Zulia), pero se han venido integrando productores alrededor de estas, con plantaciones de diferentes tamaños y diferentes niveles tecnológicos, estos productores en su mayoría eran ganaderos y en realidad se están convirtiendo en productores de Palma Aceitera.

**Cuadro 2. Principales estados productores de palma aceitera en Venezuela (toneladas)**

	92	93	94	95	96	97	98	99*
Zulia	-	21.809	40.000	60.000	170.802	198.824	189.405	180.838
Monagas	25.101	36.545	67.386	75.105	66.450	89.395	114.876	114.876
Yaracuy	37.130	32.239	20.237	27.956	17.802	27.803	34.433	40.547
Portuguesa	8.442	12.288	17.311	9.332	-	-	-	-

Fuente: Acupalma 2000

La palma aceitera es el único cultivo oleaginoso que ha crecido en los últimos años en Venezuela, ver cuadro 3.

CUADRO 3. RUBROS BANDERA. SUPERFICIE Ha.

Cultivo	1999	2000 real	Variación 2000/1999
Arroz	148.971	131.783	-11.54 %
Palma Aceitera	20.251	25.000	23.45 %
Caña de Azúcar	103.400	107.697	4.15 %
Café	241.320	246.285	2.06 %
Cacao	65.053	61.356	5.68 %

Fuente: Ministerio de Producción y Comercio, 2000.

Existen la idea de que el desarrollo de la Palma Africana solo podrían vincularse personas de grandes capitales y explotaciones a grandes escalas, lo cual no es realmente cierto. De ahí que el tamaño de la explotación de esta actividad no determine el nivel de rentabilidad del negocio, lo que significa que una plantación pequeña puede ser tan rentable como una grande.

El desarrollo agrícola venezolano eficiente y sustentable exige además de la definición de sus rubros prioritarios, la visión integradora de todos los actores de la cadena o sistemas agroproductivos para alcanzar la calidad en sus procesos y una búsqueda del “ganar- ganar”, este propósito plantea reglas claras, diálogo entre las partes, y un apoyo del estado en desarrollo tecnológico, capacitación, de garantías, mercados para los productos agrícolas mediante políticas de organización, promoción para el mercado nacional y de exportación. Con una siembra estimada en 6 mil hectáreas para este año (2.001), el Zulia representa la punta de la lanza del programa de palma aceitera, impulsado por el Gobierno nacional a través del Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal y Afines (Fondapfa).

En cuanto al proceso de industrialización, actualmente se trabajan en la elaboración de un proyecto a largo plazo, para la construcción de nuevas

plantas extractoras de aceite, porque las cuatro existentes en la región no abastecerán las demandas de la superficie dentro de cuatro años. El gobierno aspira a disminuir las importaciones de grasa, que actualmente cubren el 80% del consumo nacional.

Se programa que la primera siembra de este año se realizará entre los ciclos de invierno y norte verano, es decir durante el mes de mayo y posteriormente en Octubre. El programa beneficiará a 40 productores. La meta del próximo año persigue incrementar 30% de la producción, en relación con la siembra ya iniciada.

#### Avance

El desarrollo de unas 200 mil hectáreas con una proyección de 17 años (2001-2018), desde el Zulia como prioridad, seguido por Monagas, Apure y Yaracuy. El plan también fundamenta la idea de solventar el problema de las oleaginosas a corto plazo, mediante otros cultivos como soya, ajonjolí y maíz. En razón de que el Zulia tiene asignadas 76 mil hectáreas de palma aceitera de las 200 mil que contempla el programa nacional, los gremios y autoridades oficiales de la región deben comprometerse a impulsar la capacitación y adiestramiento de los profesionales del gremio agrícola.

La región cuenta con unos 400 ingenieros que requieren de un amplio programa de capacitación tecnológica para que puedan incorporarse en el ambicioso proyecto que encabeza el Fondapfa. En conjunto con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Inia), tienen previsto la realización de cursos y talleres permanentes sobre palma aceitera, a los fines de crear cuatro núcleos de instrucción permanente en el Guayabo, Casigua,

Colon y Maracaibo, dirigidos exclusivamente a los productores del rubro (UNE, 2001).

El INIA (Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas) es el organismo que retornó las investigaciones y la transferencia tecnológica sobre palma aceitera desde hace 25 años, situación que ha permitido el establecimiento de las plantaciones actuales. Los estudios desarrollados este año versan sobre evaluación de la zonificación de parcelas, niveles de producción y mejoramiento agronómico.

#### Proyectos

La gerencia agrícola de Corpozulia, recordó que ese organismo adelanta la delimitación de las áreas en el Municipio Jesús María Semprúm para el establecimiento de un sarao de 3.600 hectáreas, de las cuales 2.000 tienen por destino la siembra de palma africana. Corpozulia procederá a elaborar el proyecto e iniciar el programa de siembra y las labores culturales del cultivo, con una inversión inicial de 12 millones de bolívares. El número de productores lo determinará la organización de la zona y de la rentabilidad que presente el proyecto.

#### Políticas del sector público ( 2.001)

El gobierno anunció su proyecto bandera y le dio categoría al asunto de las grasas y aceites con el programa nacional de Palma Aceitera Africana. El plan abarca 200.000 has. cuando hoy en día solo existen más o menos 23.000. La inversión para las 200.000 hectáreas abarca 800.000 dólares. Se harán núcleos de 3000 ha. y cada núcleo con una planta extractora de 20 tn/hora para elevarla a 80 tn/hora, cada núcleo debe tener una producción de 15 tn/año.

Demanda-Variación de precios de aceites, estearinas, tortas, harinas y cebo a nivel internacional.

En Venezuela se estima que entre el 28 y el 30% de las calorías que se encuentran en la dieta del venezolano proviene de las grasas, la mitad de las mismas son llamadas grasas, es decir las que se agregan a los alimentos en el momento de su preparación. Actualmente la oferta de materia prima oleaginosa en el país es de un poco mas de 130.000 toneladas suplidas en un 60% por palma y el resto por maíz y otros cultivos de oleaginosos de ciclo corto.

Para Septiembre del año 2.000, el precio promedio a nivel internacional oscilaba en: aceite de: RBD, USA, cif W COSAT en 339 \$/Tn; palma RBD, Malasia, fob 276 \$ /Tn; palmiste Malasia cif Róterdam 368 \$/Tn; palmiste, Colombia, fob Planta 271\$/Tn; Oleína de: Palma RBD, Malasia fob 297\$/Tn; Palma RBD, Malasia, cif Róterdam 340\$/Tn; Tortas de: Palmiste, 21-23%, Malasia, cif Róterdam 62\$/Tn; ( Acupalma, 2.000). En cuanto al aceite crudo de palma para el mismo año: Colombia tenía en promedio un precio de 390\$/Tn; Ecuador 380\$/Tn; Venezuela 597\$/Tn y Malasia 262\$/Tn.

CUADRO 4. VENEZUELA: OFERTA REGISTRADA Y CONSUMO APARENTE DE ACEITE CRUDO DE PALMA. PERIODO 1999-2000. TONELADAS

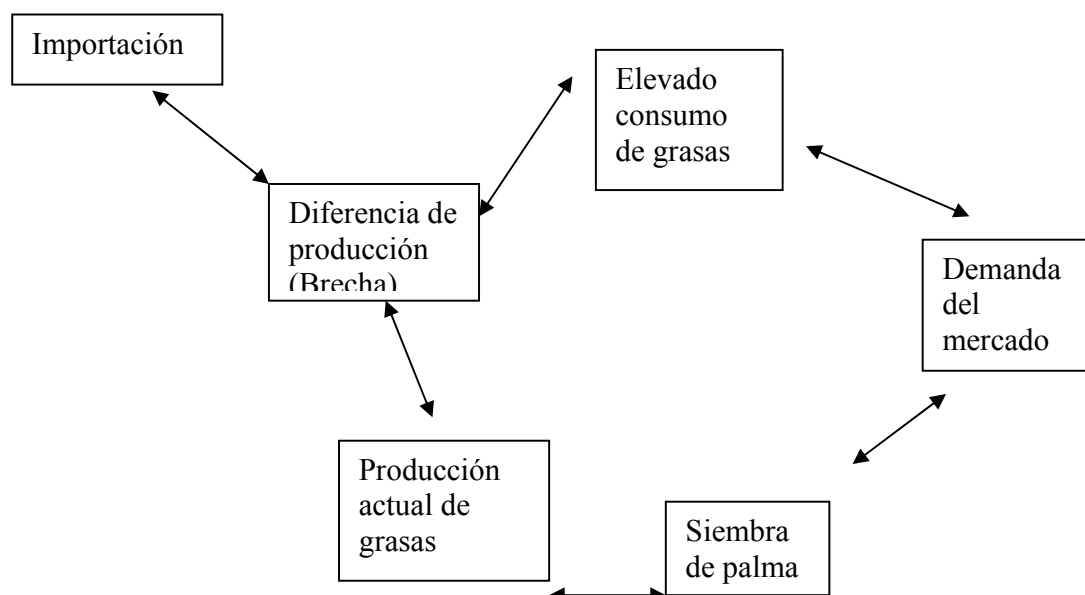
Concepto	1999				2000			
	Julio	Ago	Sep	Total	Jul	Ago	Sep	Total
Inventario Nacional	984,0	1.322,0	1.944,0		495,18	696,41	1.025,58	
Producción Nacional	4.451,0	4.098,0	5.194,0	8.549,0	5.815,16	7.194,55	7.460,8	20.470,55
Importaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	1.112,3	1.198,1	349,9	2.660,4
Exportaciones	0,0	1.500,0	0,0	1.500,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oferta Disponible	5.435,0	3.920,0	7.138,0	7.049,0	7.422,7	9.088,9	8.836,4	23.130,9
Inventario Final	1.322,0	1.944,0	1.239,0	1.239,0	696,4	1.025,6	1.003,6	1.003,6
Consumo aparente para todos los usos	4.113,0	1.976,0	5.899,0	5.810,0	6.726,3	8.063,4	7.832,8	22.127,27
Población (Millones de habitantes)	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Consumo per capita (Kg)	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	9,0
Consumo total de aceites y grasas	46.684,0	46.684,0	46.684,0	140.052,0	32.679,0	32.679,0	32.679,0	65.358,0
Participación de palma	9 %	4 %	13 %	4 %	21 %	25 %	24 %	34 %
+OFERTA EXPORTABLE	0,0	0,37	0,0	0,18	0,0	0,0	0,0	0,0



Para Septiembre del 2.000: producción nacional 20.470,47 Tn; importaciones 2.660,42 Tn; oferta disponible 23.130,89 Tn; oferta disponible; consumo aparente para todos los usos 22.127,27 Tn; consumo per capita (Kg) 9; consumo total de aceites y grasas 65.358 Tn; participación de palma 34%.

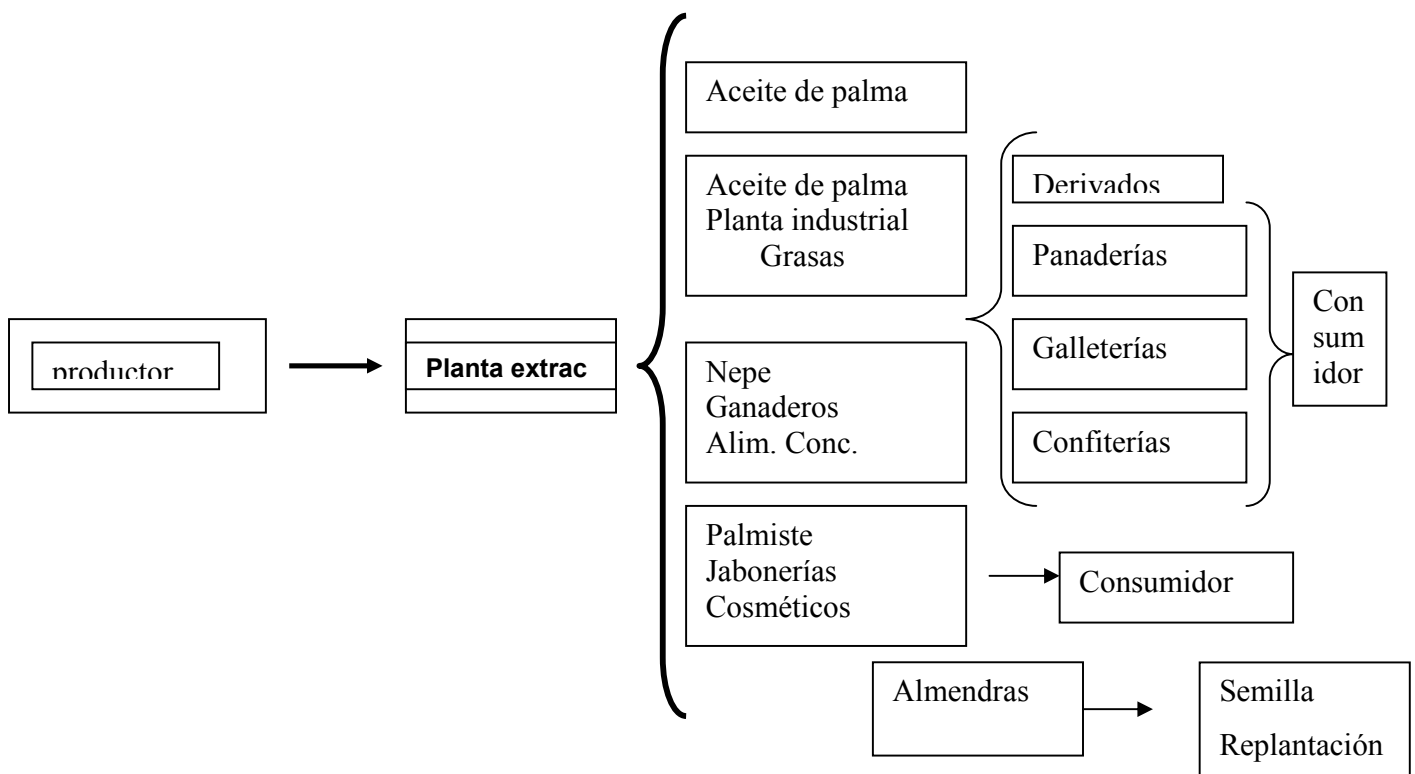
En razón de los entes expuesto es necesario iniciar estudios que conlleven a diagnosticar y caracterizar la situación técnica económica y social del sistema agroalimentario de Palma Aceitera de la región Sur del Lago de Maracaibo. Los resultados obtenidos beneficiaran a los productores y profesionales, técnicos, estudiantes y otras personas interesadas en el cultivo, estos resultados podrán se extrapolados a otros ámbitos de la nación donde se desarrolle el cultivo.

Figura 1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA  
CIRCULO COMPENSADOR EN EL MERCADO DE LA PALMA AFRICANA



Fuente: Los autores

Figura 2. CANALES ACTUALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE LA PALMA AFRICANA EN VENEZUELA.



Fuente: Grajal, A. y San Martín, J. 1.983

En la figura 2 se observa el sistema actual de palma, encaminada hacia la estabilización de sus procesos mediante la influencia determinante de la importación, la cual permite a la agroindustria mantener sus reservas y competir favorablemente en el mercado nacional en virtud de que la materia prima requerida solo es suplida en un 20 % por medio del cultivo de palma africana y otras oleaginosas.

### **ANÁLISIS FODA DEL CIRCUITO PALMA AFRICANA EN CUANTO A MERCADEO**

#### Fortalezas del circuito

- Rentabilidad del 46 %
- Todos los subproductos son utilizables en la agro- industria
- Producción primaria todo el año una vez que se estabiliza
- Cadena de comercialización lista para recibir sus productos
- Aceptación por parte del consumidor en mezclas con otros aceites, así como sus derivados
- Materia prima con alto contenido de aceites

#### Debilidades del circuito

- Alto costo de inversión por hectárea
- Escaso conocimiento técnico – gerencial.
- Recuperación de la inversión a largo plazo.
- Existencia de pocas plantas para la planificación a sembrar.
- Venta de producción primaria si el valor agregado.
- No se ha fomentado su consumo como tal.
- Presencia de plagas desfoliadoras.
- No se ha logrado maximizar la producción por ha.
- Promoción del producto débil.

- Los primeros años de la producción y rendimientos son bajos.
- No hay el procesamiento de todos los productos.
- La materia prima es perecedera.
- Ausencia de capacitación a todos los niveles.

#### Amenazas del circuito

- Créditos insuficientes e inoportunos.
- Estrategias de publicidad para no consumir aceite de palma.
- Importaciones de productos competitivos como la soya.
- Recurso humano poco calificado.
- Inestabilidad económica.
- No hay disponibilidad de semilla en el país.

#### Oportunidades del circuito

- La agenda de palma aceitera como rubro bandera del actual gobierno.
- El déficit en un 80 % de aceites y grasa.
- Impacto ambiental favorable.
- Convenios internacionales para a adquisición de semilla.
- Adecuada ubicación geográfica y clima estable.
- El interés del gobierno en disminuir la dependencia alimentaría.
- Empresas se interesan por la oportunidad del financiamiento.
- País con excelentes vías, infraestructura y puertos para el mercado.
- Política de apertura comercial con otros países.
- Amplia disponibilidad de tierras para aumentar producción.
- Disponibilidad de recursos humanos.
- Existencia de agrosportes y agroservicios en la zona.

## FODA DE LA COMERCIALIZACIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Valor del Producto: \$ 600 ton de aceite rojo y \$ 800 ton de palmiste</p> <p>2. Mercado listo para recibir todos los productos derivados, amplia demanda</p> <p>3. Presencia de intermediario para llevarlo directamente a la agro industria</p>	<p>1. Al incrementarse el número de has sembradas y las plantas procesadas, también debe crecer la oferta de productos refinados, así como su calidad para ser más competitivos.</p> <p>2. Mayor número de empresas se interesan en virtud de las oportunidades de financiamiento y la amplitud del mercado.</p> <p>3. Venezuela posee excelentes vías infraestructura y puertos para el mercado</p>	<p>1. El productor solo recibe el 4 % de las ganancias en la cadena comercial, mientras que la planta refinadora recibe el 56% y la planta extractora el 17% ( Datos de Costa Rica, según Quesada)</p> <p>2. Venta de su cosecha sin el valor agregado</p> <p>3. No existe uniformidad de las ganancias en la cadena</p> <p>4. Poca utilización de los subproductos a nivel industrial.</p>	<p>1. Presencia de pocas plantas procesadoras</p> <p>2. Inversión de las procesadoras en manos del estado.</p> <p>3. Poca publicidad para su consumo.</p>

## FODA DEL CONSUMO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Tendencia al consumo creciente o interés de los consumidores hacia los aceites, grasas y sus derivados	1. Ampliación de las ofertas de productos aceiteros y derivados 2. Interés del gobierno en la independencia alimentaria	1. Consumo sustentado en la importación, con normas de calidad 2. No se ha fomentado el consumo de productos locales basados en su calidad de tradición	1. Estrategia de publicidad que afecta su consumo 2. Hábito de consumo interno no apropiado.

**PALMA  
ACEITERA**  
A través de  
la empresa  
Palmonagas,  
cultiva la  
palma  
aceitera para  
la extracción  
de aceite de  
palma y de  
palmiste  
como  
materia  
prima en la  
fabricación  
de  
margarinas y  
otros  
productos.



Fig.3. Palmonagas

## **CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS. TENDENCIAS.**

Se puede inferir que los escenarios para el mercado de la palma africana en Venezuela van a estar definido por los puntos de apalancamiento y los atractores. En este sentido tenemos los siguientes escenarios o tendencias negativas o positivas según el caso:

### **ESCENARIO A.1**

#### **SE CUMPLEN LOS PLANES NACIONALES**

En caso de cumplirse un primer escenario hipotético, es decir, se cumplen los planes nacionales, donde básicamente se espera cumplir con la meta de la siembra de 200.000 Ha de palma en por lo menos cinco años y se aumenta considerablemente la oferta de aceite de palma, hasta reducir en un 10 a 15 % el déficit que actualmente es de un 80 %, entonces tendríamos lo siguiente:

Para el mercado de la palma africana en Venezuela significa que habría un aumento de la oferta, es decir, aumento en la producción y colocación en la agroindustria del aceite de palma, lo cual incide en la reducción de la importación, luego significa también que al cumplirse estos planes, existirían también planes de financiamiento para los productores no solo en la siembra sino en todo el ciclo, así como programas educativos y de asistencia técnica y social al medio rural, lo cual podemos pensar que cambiaría un poco, o mucho, el esquema de gerencia, el arquetipo de desplazamiento de la carga, buscando dar prioridad al problema de fondo, como es la atención integral al medio rural, y no irse por lo más fácil, que en este caso es la importación.



Si se cumplen positivamente los planes nacionales se puede esperar a largo plazo la autosuficiencia del sector oleícola venezolano, con consecuencias provechosas para el medio rural y su sostenibilidad.

## **ESCENARIO B.2**

### **NO SE CUMPLEN LOS PLANES NACIONALES**

En este caso los organismos encargados del sector agrícola venezolano, no logran impulsar la siembra de por lo menos 100 o 200.000 Ha, ni se atienden, consecuentemente, al medio rural, entonces podemos esperar lo siguiente:

La dependencia de la producción aceitera foránea se amplía, con la subsiguiente adición a las condiciones que exijan otros mercados, lo cual hace que la agroindustria comprometa su capital aun más con negociadores extranjeros y que el sector rural venezolano, en los estados productores venezolanos, Zulia, Monagas, Yaracuy y Apure se sumerjan en un letargo productivo difícil de superar.

El interés de los productores se desplaza hacia otros rubros donde existan ciertos incentivos o existan menos complicaciones, desde los puntos de vista financieros, operativos, recursos humanos, etc, como ganadería, cultivos de ciclo corto, etc. El mercado del aceite de palma se reduce a solo las ofertas que puedan existir a nivel internacional, dependiendo de los ciclos, variedades y condiciones existentes en otras latitudes.

## TENDENCIAS

1. En el mercadeo, deficiencias por baja publicidad para incrementar el consumo en algunos agentes de la cadena.
2. Producción nacional de aceite de palma se “recupera” a un nivel cercano a las 465.000 TN para el año 2001. En cuanto al aceite de palmiste el comportamiento de su producción debe ser también favorable, estimándose una producción de 37.869 TN.
3. Producción con bajos rendimiento en algunos productores por no dominar las tecnologías.
4. Reducción del déficit de grasas y aceites en Venezuela a largo plazo.
5. Estancamiento del sistema por falta de políticas y estímulos del Estado.
6. Diversificación y mejoría de los productos en sus empaques y presentaciones.
7. Desplazamiento de otras oleaginosas y grasas animales. Esto en parte se debe al bajo costo en la utilización del aceite de palma para la producción de margarinas y mantecas, por cuanto no necesita hidrogenación lo que trae ahorros sustanciales en los costos de procesamiento.
8. Incertidumbre política y un bajo crecimiento económico con el consiguiente impacto en las agentes de la cadena o circuito de la palma africana en Venezuela.

## **PLAN DE ACCION PARA LOS ESCENARIOS. CARTERA DE TOMA DE DECISIONES.**

\*Incentivar a los agentes involucrados en la publicidad y mercadeo a fin de que los aceites y grasas derivados de la palma sean aceptadas por el consumidor venezolano

\*Dar financiamiento a los productores con un interés preferencial.

\*Traer personal calificado para capacitar a los productores y a los profesionales interesados en el negocio de la palma.

\*Incentivar todo el circuito de la palma a fin de cubrir el déficit de 80 % en la producción de aceites y grasas. Esto conlleva desde la importación de semillas de alta calidad, hasta todo lo que tiene que ver con el financiamiento oportuno en cada uno de los ciclos.

\*Estimular la organización de los productores para presionar al estado en el otorgamiento de recursos suficientes y a tiempo.

\*Aplicar los estándares de calidad a los productos, empaques y presentaciones a fin de que exista un mejoramiento continuo en la oferta hacia los consumidores, para que no disminuya el potencial de ventas de los derivados del aceite de palma.

\*Continuar la investigación en otras oleaginosas como el girasol, para conocer otros beneficios de su utilización y poder incrementar así el área de siembra en el país.

\* Esperar a que los organismos del estado encargados de las políticas agrícolas definan de una vez el rumbo y la programación a seguir en los días venideros.

## IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE APALANCAMIENTOS

1. Las demoras en el sistema, esto tiene que ver con los actos y sus consecuencias, con resultados previsibles en todos los sistemas humanos. Por ejemplo en el sistema de la palma africana existen una serie de demoras, como por ejemplo el otorgamiento oportuno de recursos financieros, la colocación y siembra de semillas de alta calidad, así como el mejoramiento del nivel educativo y de asistencia integral a las comunidades rurales. Pareciera que existe una demora evidente entre el entusiasmo inicial en la esfera gubernamental para colocar a la palma aceitera como un cultivo bandera pero que luego se ha ido quedando en función de las debilidades financieras o estructurales del mismo gobierno, tales como cambios de políticas agrarias, cambio de ministerio, cambios de personas, etc.
2. La necesidad de importar semillas de alta calidad para la siembra de palma africana. En los tres últimos años se ha hablado acerca de la importación de semilla de Malasia, donde existen extensas plantaciones de este cultivo. Actualmente, se importaron 560.000 semillas y el país más importante en obtener la semilla certificada es Costa Rica. El bulto de semilla tiene un costo de 1.8 centavos de dólar en razón de 2500 dólares, a la cotización de la moneda (Noviembre 2000) equivale a 1 millón 766 mil bolívares, el precio de la caja.
3. La necesidad de educación y la atención integral a las comunidades rurales es un punto de apalancamiento que define a mediano plazo la mejoría del sistema, basado en la preparación de los productores, asistencia técnica, social y comunitaria, para impedir el desplazamiento de los jóvenes

hacia los cinturones de miseria en las ciudades y ofrecer verdaderas garantías de éxito en su medio natural.

4. Personal poco calificado actualmente para el manejo del rubro palma africana principalmente en el proceso de producción.

5. Poco conocimiento del consumidor de la existencia del aceite de palma africana como tal.

6. Altos costos de producción con relación a otros países vecinos. (Colombia)

### **DETERMINACIÓN DE INDICADORES.**

- Fijación de precios (Bs/Tn).
- Volúmenes demandados.(Kg).
- Volúmenes ofertados (Kg).
- Tipo de infraestructura.
- Grado de concentración de los compradores.
- Grado de concentración de los vendedores.
- Acceso a la información.
- Tipo de producto.
- Servicios prestado.
- Consumo per capita de aceites y grasas.
- Población atendida.
- Ingresos del consumidor.
- Grado de organización.
- Canales de distribución.
- Tipo de publicidad.

## **ARQUETIPOS SISTÉMICOS EN EL MERCADEO DE LA PALMA**

Los arquetipos sistémicos definen los estereotipos más comunes que se encuentran en una organización determinada. Como lo define Senge, estos arquetipos sistémicos revelan que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos, vemos cada vez más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos difíciles, y para explicar estas oportunidades a otros. El propósito de los arquetipos sistémicos es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego, y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras.

Una vez que identificamos un arquetipo sistémico, siempre sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento para efectuar el cambio. Los investigadores han identificado doce arquetipos sistémicos. De acuerdo al análisis efectuado podemos decir que el arquetipo sistémico que más se aproxima al mercadeo de la palma en Venezuela es el siguiente:

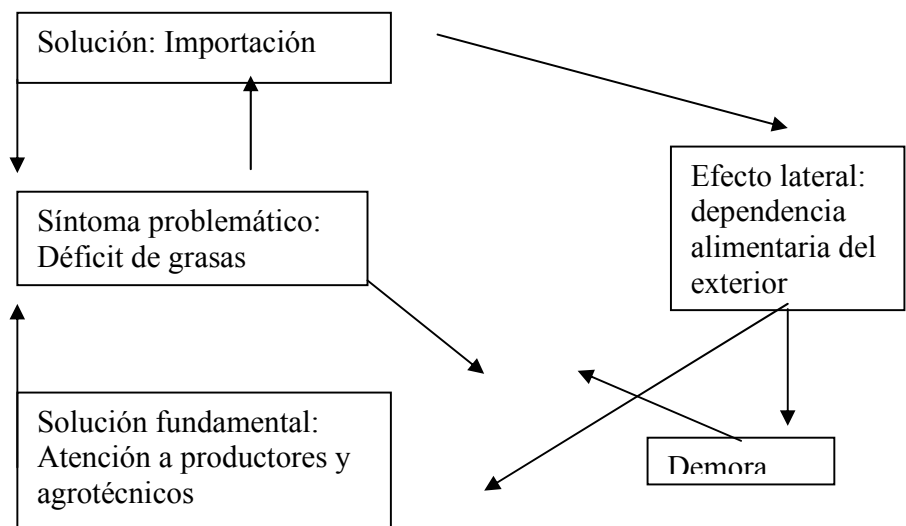
### **Arquetipo : DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA**

Es un arquetipo en el cual un problema subyacente genera problemas que reclaman atención. Para el caso de la palma tenemos que el problema es desplazado hacia una solución fácil en apariencia que es la importación, lo cual genera un problema lateral que es la dependencia de los mercados foráneos, con todo lo que implica precios, calidades, mano de obra, etc.

No se atiende el problema fundamental como es el estímulo de nuestros productores y agrotécnicos para sembrar y producir localmente toda la materia prima que requiera la agroindustria, aprovechando para ello, las

condiciones agroecológicas óptimas para el cultivo de la palma, los institutos educacionales de nivel primario, medio y universitario que existen en las regiones productoras e inclusive los programas de desarrollo rural que implementan los gobiernos locales y hasta el nacional pero que no se llevan a cabo o se hacen pero a medias. Entonces el problema es desplazado hacia el proceso de la importación con lo cual se consigue aliviar a la agroindustria nacional con materia prima extranjera y se cubre efectivamente la demanda de aceites y grasas pero se deja en el fondo el problema principal como lo es la asistencia integral a nuestros propios campos de cultivo. Pero Curiosamente, con el tiempo, se llega a depender en mayor medida de la importación, que se transforma aun más en la única solución, permitiendo que el problema de fondo se agrave.

Figura 4. ARQUETIPO SISTÉMICO DE LA PALMA: DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA



Fuente: Los autores

Para aplicar el apalancamiento en este arquetipo, tenemos que el debilitamiento de la respuesta sintomática requiere voluntad para decir la verdad acerca de los paliativos y las soluciones “fáciles” al sistema de la palma. Es decir los organismos y sus responsables deben reconocer que el proceso de importación está “robando” autonomía y desarrollo en nuestras deprimidas áreas rurales, y que la resistencia al cambio proviene de las altas esferas negociadoras donde están el gobierno y los empresarios que monopolizan el procesamiento o refinado de los derivados del aceite de palma.

Es cierto que en este caso la solución sintomática es necesaria, por cuanto la importación de materia prima permite a la agroindustria mantener su inventario de productos tan necesarios para los consumidores, pero los gerentes deben reconocer que existe un desplazamiento de la carga y que no se está apostando a mediano y largo plazo en una visión de apoyo a nuestros jóvenes, especialmente en el sector rural, buscando dar fortaleza al entorno agroproductor.

Entonces, las palancas vienen a ser el cambio de visión de los gerentes en los organismos responsables de la política agrícola nacional en cuanto a la formulación de planes acordes a la realidad venezolana. El reconocimiento de los problemas de fondo del agro venezolano y la dedicación a solventarlos. En el sistema de la palma parece fácil inclusive, pues existe ya una serie de elementos que estimulan la producción, los precios, las condiciones agroecológicas, las organizaciones y el interés, inicial, del gobierno. Entonces parece faltar solo la coherencia en los planes y llevar a cabo con precisión los programas de financiamiento, pero especialmente lo relativo al mejoramiento de los sistemas educativos y de apoyo técnico y social en las áreas rurales.



En general en el ámbito agropecuario venezolano este arquetipo parece haber ganado terreno desde hace muchos años, especialmente impuesto por la “cultura petrolera” de amplia entrada de divisas.

### **RECOMENDACIONES GERENCIALES**

- Tecnología de punta para la distribución venezolana: escáner, bases de datos, gerencia de categoría, compras automatizadas, tarjetas de crédito propias, comunicación integral de mercadeo.
- Respuesta eficiente a los consumidores, una estrategia para reducir costos operativos y administrativos, y convertir los miembros de la cadena de distribución en socios comerciales.
- Crecer, resultados demuestran que la clave de la rentabilidad, en tiempo de crisis o prosperidad, es ser líder del mercado, y que el único camino rentable hacia el liderazgo es ofrecer productos o servicios de alta calidad; es decir, aquellos que satisfacen mejor a los clientes que los productos de la competencia.
- Imaginación, flexibilidad y coraje si decide atender el mercado de los pobres estableciendo un negocio capaz de sobrevivir a la crisis.
- Para un liderazgo en producto: mejor producto; para menor costo: excelencia operativa y para una mejor solución, relación con el cliente.
- Agregar servicios a los productos, nueva clave en las empresas exitosas, es decir agregar a la promoción, producto, precio y plaza; personas (empleados y clientes), procesos y perceptibles (evidencia física).

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Venezolana de Cultivadores de Palma Aceitera. Acupalma 1999. Producción de Palma Aceitera en Venezuela. Disponible en: <http://www.cic.org.ve/sintesis/sintesis99/sint0299.htm>. 10./05./02.
- Asociación Venezolana de Cultivadores de Palma Aceitera. Acupalma. Boletín Estadístico 2000
- Debates IESA. 1.999 El Negocio Agrícola. Respuesta a la crisis: ¿Recortar o mercadear? .Volumen 3. Enero- Marzo. Caracas. Venezuela
- Debates IESA.1.999. El Negocio Agrícola. .Prácticas de mercadeo: ¿Cuales caminos conducen al éxito? Volumen 3. Enero- Marzo. Caracas. Venezuela.
- Debates IESA. 1.999 Mercadeo. Servicios: Las nuevas armas del mercadeo. Volumen 4 Abril- Junio. Caracas. Venezuela.
- Debates IESA. 1.999 Mercadeo. ¿Cómo se construye estrategias de comunicación efectivas?.Volumen 4 Abril- Junio. Caracas. Venezuela.
- Debates IESA. 1.999 Mercadeo. Respuesta eficiente al consumidor: Una oportunidad que no se puede dejar pasar. Volumen 4. Abril-Junio. Caracas. Venezuela.

Debates IESA. 1.999 Mercadeo. La agroindustria en Venezuela: Tendencias y retos estratégicos. Abril-Junio. Caracas. Venezuela.

FAO. 2001. Perspectivas para el desarrollo de la palma de aceite a nivel mundial. Disponible en: <http://www.fao.org/inicio.htm>. 03/06/02

FEDEPALMA. Revista Las Palmas. Vol. 16.num. 3, 1995, Colombia

FEDEPALMA. Revista Las Palmas. Vol. 21.num. 2, 2000, Colombia

Grajal, A y San Martín J. 1.983. La palma africana de aceite ( *Elaeis guineensis* Jacq) Perspectiva para su explotación en Venezuela. Consejo de bienestar rural. Caracas. Venezuela.

Productores de palma aceitera. Disponible en: <http://www.empresaspolar.com/mavesa/light/ques1.html> .13/05/02

PALMA ACEITERA. Disponible en: [http://servicios2.iesa.edu.ve/agronegocios/PPDVegetal/PPDTeX\\_Olea.htm#Palma](http://servicios2.iesa.edu.ve/agronegocios/PPDVegetal/PPDTeX_Olea.htm#Palma). 14/05/02

Ministerio de la Producción y el Comercio (MPC). Viceministerio de la Agricultura y la Alimentación. Desarrollo Rural. Plan nacional de Desarrollo Agrícola y de la Alimentación 2000.

Noya, Serafín. La palma africana en Venezuela. Entrevista personal. Coordinador de Desarrollo Agrícola. Corpozulia. Maracaibo. (Venezuela): 13 de Mayo de 2.002

Piña, Francisco. Palma Africana en Venezuela. Entrevista personal. Profesor de Palma Africana. Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. (I.U.T.M.) Maracaibo. Venezuela: 16 de Mayo del 2.002.

Sánchez A., Salas, R., Ramos, C. 2000. La Palma Aceitera, una alternativa para cubrir el déficit aceites y grasas. MCT. FONAIAP. CONICIT.MPC.Maracay. Vn 7p

Senge, P. 1.993. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica Ediciones.

UNE-Avances. 2001. Organo de divulgación de la Unidad de Investigación de UNESUR. Perspectivas de Desarrollo en Venezuela. Año 1,numero 1, mayo. P. 4-7

Enviado por:

[cesartimaure@yahoo.com](mailto:cesartimaure@yahoo.com)

[esthelaludovic@hotmail.com](mailto:esthelaludovic@hotmail.com)

[luisabellorin@hotmail.com](mailto:luisabellorin@hotmail.com)

[dubrasvkita@cantv.net](mailto:dubrasvkita@cantv.net)