



LAURA RUGELES

**LA COOPERATIVA DE PALMICULTORES DE COLOMBIA
- COPALCOL -**

UN CASO DE EMPRESA ASOCIATIVA RURAL EXITOSA



LA COOPERATIVA DE
PALMICULTORES DE COLOMBIA
- COPALCOL -

UN CASO DE EMPRESA ASOCIATIVA
RURAL EXITOSA



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-ADMINISTRATIVAS

Rugeles, Laura

La Cooperativa de Palmicultores de Colombia - COPALCOL:
un caso de empresa asociativa / Laura Rugeles. – Bogotá:
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2011.
60 p.; 21 cm. – (Estudio de caso)

ISBN: 978-958-725-076-3

1. COOPERATIVA DE PALMICULTORES DE COLOMBIA
– ESTUDIO DE CASO. I. tit. II. serie.

CDD334.6833851”R841”

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Carrera 4 N° 22-61 – PBX: 242 7030 – www.utadeo.edu.co

La Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol.
Un caso de empresa asociativa rural exitosa

Primera edición: 2011

ISBN: 978-958-725-076-3

Rector: José Fernando Isaza Delgado

Vicerrector académico: Diógenes Campos Romero

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas–Administrativas:
Salomón Kalmanovitz

Director editorial (e): Jaime Melo Castiblanco

Coordinación editorial: Henry Colmenares

Revisión de textos: Oscar Joan Rodríguez

Diseño de portada: Oscar Joan Rodríguez

Diseño y diagramación: Oscar Joan Rodríguez

Coordinación administrativa: Henry Colmenares

Impresión digital: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita
de la Universidad.

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA

ESTUDIO DE CASO

PRESENTACIÓN

Los estudios de caso constituyen una herramienta metodológica de naturaleza cualitativa para la investigación científica en cualquier área del conocimiento. Son una alternativa para descubrir y comprender, a partir de la observación de la realidad, los planteamientos de una teoría, o bien, los elementos que aportan a su construcción.¹ El fin último de estos estudios es el aprendizaje del pasado, desde los éxitos hasta los fracasos, para apoyar, entre otros propósitos, la toma de decisiones presentes y futuras tanto en el ámbito de lo privado como de lo público.

Esta serie se inicia consecutivamente con dos estudios de caso de empresas agropecuarias colombianas; la primera se relaciona con la actividad hortícola: la Cooperativa Agroindustrial La Mana - EUROFRESH, y la segunda con la actividad de la palma de aceite: la Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol. Ambos estudios forman parte del portafolio de proyectos desarrollados por el grupo de investigación Redes Agroempresariales y Territorio - RAET de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Específicamente estos dos casos abordan el tema de la asociatividad en la agricultura del país, como un modelo de acción colectiva que se viene aplicando indiscriminadamente a pesar de las múltiples evidencias de su escasa sostenibilidad y posibilidad de autonomía.

El tema de la organización empresarial en la agroindustria colombiana adquiere cada vez más importancia, sobre todo

1 Entre varios se recomienda consultar el trabajo de Piedad Martínez (2006) por cuanto en éste se hace un aporte sustancial al estado del arte y a la discusión frecuente sobre la legitimidad científica de los estudios de caso, contribuyendo a su vez a ampliar la comprensión sobre la utilidad y la aplicación de esta herramienta metodológica.

por la presión que tiene este sector para ganar competitividad en el mercado global y ser generador de riqueza y empleo en los territorios donde se establece. Las experiencias que se han desarrollado en diferentes productos y cadenas, están muy poco registradas y documentadas desde una perspectiva de referente histórico a partir del cual se inspire la construcción empresarial de la agroindustria moderna en el país.

Aunque se inicia con casos de la economía agropecuaria, en esta serie también tienen espacio casos de los demás sectores y también casos territoriales de gestión y de innovación, entre muchos otros campos de análisis.

LA COOPERATIVA DE PALMICULTORES DE
COLOMBIA - COPALCOL

UN CASO DE EMPRESA ASOCIATIVA RURAL
EXITOSA

LAURA RUGELES*

* Economista, magister en teoría y política económica con énfasis en macroeconomía y agricultura. Es docente investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y líder del grupo de investigación Redes Agroempresariales y Territorio - RAET.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
METODOLOGÍA	15
IDENTIDAD DE COPALCOL	16
EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA: EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO	17
VISIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA DEL NEGOCIO A FUTURO	17
Origen y grandes hitos históricos de la iniciativa	17
¿Cuáles son los valores y principios que han influido en la marcha de la empresa?	24
¿Qué imagen tienen los socios de su empresa y cuál es su nivel de compromiso con ella?	25
¿Cómo lograron superar crisis y adversidades en la historia de la empresa?	26
¿Existe una visión de futuro compartida?	27
¿Qué impacto ha tenido la empresa en el establecimiento de relaciones de equidad entre hombres y mujeres?	29
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE COPALCOL	31
¿Qué características de liderazgo incidieron en el éxito de la empresa?	31
¿Qué habilidades gerenciales claves y del equipo técnico se relacionan con el éxito de la empresa?.....	33

¿La estructura organizativa real de la empresa contribuyó al éxito de la misma?	34
¿Cuál es la caracterización de los asociados?	34
¿Qué dinámica del equipo técnico/administrativo (empleados) ha caracterizado la empresa desde su creación?.....	37
¿Qué niveles y calidad de relación existen entre socios, dirigentes y el cuerpo técnico?.....	37
¿Existen normas y reglamentos que contribuyen al éxito de la empresa?.....	37
¿Qué nivel de control interno existe en la empresa y cómo se da la circulación de la información (transparencia, rendición de cuentas)?.....	38
RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	38
¿Qué situación refleja el análisis económico (resultados)?	38
¿Cuál es la situación financiera y qué mecanismos de capitalización tiene la empresa?.....	42
¿Cuáles son los mecanismos de distribución de utilidades y qué tipos de beneficios anexos existen en la empresa?.....	43
DESARROLLO DEL PRODUCTO	44
¿A qué sector de actividad pertenece la empresa?	44
La palma de aceite en Colombia	46
Puerto Wilches como territorio de Copalcol	47
Manejo del producto y niveles tecnológicos, sistema de control de calidad, nivel de innovación, sostenibilidad ambiental.	49

RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y ENTORNO	51
LOS CLIENTES	51
LOS PROVEEDORES	52
SERVICIOS	52
ALIANZAS Y DESARROLLO LOCAL	53
ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL DE LA EMPRESA	53
COPALCOL: SÍNTESIS DE FACTORES DE ÉXITO	55
CONCLUSIÓN GENERAL	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de los grandes hitos asociados con Copalcol	22
Tabla 2. Actividades de Copalcol	28
Tabla 3. Estructura de los socios	36
Tabla 4. Ingresos de Copalcol	39
Tabla 5. Resumen financiero Copalcol (miles de US\$)	41

INTRODUCCIÓN

El estudio de caso de la Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol, forma parte de una estrategia investigativa del grupo Redes Agroempresariales y Territorio - RAET en orden a identificar, analizar y registrar procesos y modelos paradigma de organización empresarial en cadenas agroindustriales. Este es el segundo caso publicado por la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas dentro de la *Serie Estudios de Caso* correspondiente al género de los modelos asociativos de organización empresarial.¹ A diferencia del caso de las hortalizas, este tiene la particularidad de representar un caso exitoso que se sostiene y crece a través del tiempo y aún en medio de condiciones institucionales y territoriales complejas.

La pregunta que justificó esta investigación en particular se planteó en términos de sí la intervención externa para asociar a pequeñas unidades campesinas en organizaciones de diversa naturaleza jurídica, con el propósito de obtener escalas mayores en las diferentes actividades económicas y sinergias locales adicionales en una visión de desarrollo rural, ha tenido el éxito esperado y el balance satisfactorio en coherencia con las inversiones considerables de recursos públicos y privados aplicados en los diferentes países.

1 Este estudio fue financiado por la Universidad Jorge Tadeo Lozano y desarrollado por el grupo de investigación Redes Agroempresariales y Territorio - RAET, en el marco de un estudio andino sobre factores de éxito de Empresas Asociativas Rurales - EMARS, iniciado en el año 2005 y coordinado en ese momento por tres organizaciones internacionales de cooperación: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV, INTERCOOPERATION (Andina) y AGRARIA de Chile. En total se presentaron 35 casos exitosos y Colombia participó con el caso Copalcol. Ningún caso ha sido publicado. El informe-síntesis y conclusiones del proyecto puede consultarse en Camacho, Marlin y Zambrano (2005).

Por esta razón esta experiencia de Copalcol y otras experiencias asociativas en la cadena de la palma de aceite siguen siendo observadas por el grupo de investigación con el propósito de ofrecer elementos de análisis y recomendaciones frente a la tendencia, incentivada mayormente por la cooperación internacional, de encontrar en los modelos asociativos una opción empresarial, especialmente para los más pobres y para territorios rurales.²

El documento está organizado en cuatro partes fundamentales: funcionamiento interno de la empresa y su evolución en el tiempo; relación entre la empresa y otros actores; caracterización del entorno y su incidencia en la marcha de la empresa, y la última parte correspondiente a las conclusiones.

2 Un proyecto que se incluye en esta saga de modelos empresariales y que incluye la cadena de la palma de aceite se desarrolla actualmente con la financiación de Colciencias, a través de una red de cinco universidades, en cuatro territorios y seis cadenas productivas agroindustriales: *Los modelos de organización empresarial como determinantes de la innovación sectorial: un estudio comparado por departamentos.*

METODOLOGÍA

El estudio de caso se desarrolló aplicando una metodología estructurada por los diferentes investigadores del proyecto andino Empresas Asociativas Rurales Exitosas – EMARS en la perspectiva de una metodología única que permitiera hacer comparaciones entre países y entre empresas. Consistió en definir tres ámbitos de análisis, los campos de observación correspondientes y las preguntas clave para cada campo (Camacho, Marlin y Zambrano, 2005).

La investigación se llevó a cabo con dos gerentes de la Cooperativa, uno saliente y otro entrante, siguiendo el guión previsto en la metodología, el cual fue complementado con entrevistas a varios actores y con revisión documental. La versión final fue el resultado de revisiones progresivas hechas conjuntamente entre investigador y gerente.

IDENTIDAD DE COPALCOL

Empresa	COPALCOL
Forma jurídica	Empresa asociativa de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con un número de asociados y patrimonio variable e ilimitado. Enmarcada dentro del régimen cooperativo.
Naturaleza jurídica de los socios	Personas naturales, personas jurídicas con y sin ánimo de lucro y las entidades de derecho público (definidas en los estatutos).
Naturaleza económica de los asociados	Productores independientes propietarios de plantaciones de palma de aceite.
Sector productivo	Cadena Oleaginosas - Palma de Aceite.
Año de inicio	1985
No. de socios	22 en 1985; 40 en 1997 y 120 en 2005.
Autofinanciamiento	Permanente.
Objetivo	Promover la prosperidad económica y social de los asociados, sus familias y las comunidades de la región donde opera la Cooperativa.
Domicilio	Puerto Wilches, Santander, Colombia. Sede administrativa: carrera 37 No. 53 - 30 Cabecera / Teléfonos 6432558 – 6439940 Bucaramanga, Santander, Colombia.

EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA: EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

VISIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA DEL NEGOCIO A FUTURO

Origen y grandes hitos históricos de la iniciativa

Copalcol nace de la necesidad de resolver el principal problema que estaba enfrentando un grupo de amigos y compadres, casi todos de origen campesino, poseedores de tierra de mala calidad y con opciones muy reducidas de producción rentable. La agroindustria de la palma de aceite se estaba instalando en este territorio (años sesenta) en razón a que las condiciones climáticas, sobre todo de luminosidad, eran más que favorables para esta actividad económica. El grupo informal de amigos y compadres había decidido entrar en esta actividad por la fuerza de la convicción de un líder, rompiendo el modelo clásico de la industria de la palma de aceite cuyo modelo de organización se caracterizaba por la integración vertical bajo una sola propiedad de las tres etapas de la cadena: cultivo, extracción de aceite crudo y refinación. Por esta razón a los actores se les conoce como palmeros independientes, y al proceso, como de democratización de la palma (Ocazionez, 1999).

Sin embargo, el problema de los palmeros independientes - PI estaba asociado, y aún lo está al menos parcialmente, con su misma independencia. Las especificidades altas de esta agroindustria, establecen la necesidad de modelos de integración y de armonía entre etapas del proceso para ser eficientes. Los palmeros independientes solamente producían fruto de palma, y dependían totalmente de las condiciones establecidas por los industriales, es decir, sin ninguna capacidad de negociación, favoreciendo

un trato discriminatorio en precios y en volúmenes de compra. En sus primeros tiempos, el proceso de democratización de la palma no fue bien visto por la industria, al contrario, se le tenía desconfianza.

La primera salida que encontró el líder y sus amigos fue asociarse. El proceso de nacimiento no fue fácil, había incredulidad, desánimo, desplantes entre ellos mismos, pero al final lograron reunir a 22 productores con los cuales se fundó la Cooperativa en 1985. Inicialmente llevó el nombre de Cooperativa de Palmicultores de Santander - Coopalsa, pero más tarde se llamó Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol. Desde esta perspectiva, la Cooperativa tiene la particularidad de haber nacido de los palmeros mismos, por su iniciativa y gestión propia y no de una opción propuesta desde afuera. En la tabla 1 se hace una síntesis de los grandes hitos de la Cooperativa.

Una vez organizados en la Cooperativa y ante una dinámica fuerte de la agroindustria, el siguiente paso consistía en resolver el problema de la extractora para el procesamiento de la fruta que era su cuello de botella. En ese mismo año (1985), tomando como base de organización a Copalcol, se creó “Palmeras de Puerto Wilches”, una sociedad anónima cuya función era el procesamiento del fruto. Esta sociedad anónima se constituyó con participación de asociados de Copalcol, el gobierno nacional y la industria refinadora local. La convergencia de los tres actores emergió de las condiciones complejas de la región y que en ese momento en el territorio se habían madurado tres problemas que era necesario resolver. Primero, la necesidad de una planta extractora que liberara a los palmeros independientes de las negociaciones desequilibradas con las grandes empresas; segundo, la existencia de una industria refinadora local que no tenía control sobre su materia prima, y finalmente, el interés del gobierno

por desactivar, con generación de empleo, el conflicto armado que se había consolidado allí alrededor de un grupo guerrillero. Posteriormente el gobierno vendió sus acciones quedando la empresa en manos privadas.

El líder y sus amigos habían reunido 16 hectáreas sembradas hasta 1981, equivalentes al 0,3% del total sembrado en la zona; entre 1982 y 1986 este grupo y nuevos palmeros acumularon 2.134 hectáreas, el 23% del total; en 1987 ya representaban el 47% del total. Hoy los asociados a la Cooperativa reúnen aproximadamente 13.000 hectáreas que representan el 52% del total del área sembrada en ese territorio (Rugeles y Delgado, 2004). De todas maneras la cooperativa no reúne la totalidad de los palmeros independientes, hay un 30% de ellos en otras organizaciones o funcionan de manera individual.

En 1997, la dinámica del cultivo había superado a la de la Cooperativa haciéndose evidente la necesidad de introducir en ella una transformación empresarial, “era necesario hacer de la cooperativa algo más grande”, “sacarla de los manejos personales”. Así las cosas, en ese año Copalcol contrata un nuevo gerente, salido de sus filas de asociados, a quien se le encarga la administración del vuelco que la organización había decidido dar. El indicador de la dimensión de transformación proyectada fue el salario del nuevo gerente: cuatro veces el salario del gerente anterior. El contrapeso alcanzado por este grupo de actores, incide sobre la estructura palmera de la zona y da comienzo a un modelo de organización funcional ampliado entre palmeros asociados y todos los demás actores. Las grandes empresas integradas se extienden en capacidad extractora y frenan su expansión de cultivos, mientras que los palmeros independientes crecen en área sembrada. Copalcol se convierte en una organización que convoca a todos los actores palmeros de la zona por medio de

poner en operación estrategias de interés común. Este período de auge coincide con la agudización del conflicto armado y la presencia institucionalizada de los grupos paramilitares en la zona, no obstante, las alianzas y otras formas de organización consolidan a los palmeros de Puerto Wilches como un gremio fuerte con un buen nivel de coordinación.

En el año 2004 Copalcol enfrenta una crisis fuerte, relacionada de nuevo con las innovaciones que la organización requiere, en razón a la dinámica positiva que el negocio ha tomado en el territorio y en el país en general. En este caso consistía en la insistencia por resolver el problema no resuelto de los costos de transacción en el mercado de la fruta. Los avances del modelo se habían logrado en la firma de contratos entre empresas extractoras y palmicultores, con los incumplimientos que pueden esperarse desde ambos lados.¹ entonces se pensó en la integración vertical y una de sus formas consistió en invertir parte de los excedentes en acciones de una empresa extractora. Sin embargo, aunque la Cooperativa había hecho el monitoreo del problema, en la decisión final se dieron diferencias hasta el punto de que la innovación no fue asumida por Copalcol aunque la organización de la empresa siguió su marcha con otros actores.

Adicional a esa crisis de decisión, se produce el secuestro del presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa y nuevamente aparecen los temores por las amenazas y actos contra la propiedad y contra la vida de los palmeros. Sin embargo, a pesar de todos estos acontecimientos negativos se percibe que el peso de la necesidad de mantener esa acción colectiva y la

1 Sin embargo el problema radica en que los ajustes en el mercado de la fruta de palma se dan a través de los precios pasando por el rechazo de fruta. Cuando el palmicultor recibe menos ingresos, sus ajustes repercuten en Copalcol a través de menores demandas por servicios.

buena imagen de Copalcol, es mayor que cualquier amenaza que se pueda sentir.²

De esta manera, tal como se presenta en el cuadro síntesis, los grandes hitos en la vida de la Cooperativa son una compleja red tejida por tres lazos: el cultivo con sus especificidades, la Cooperativa con sus actores e intereses y el territorio con su crisis institucional y conflicto armado.

2 En el momento en que se hicieron las entrevistas para este estudio, tomaba posesión el nuevo gerente de la Cooperativa, quien no era en ese momento un productor palmero, pero sí un administrador con experiencia de trabajo en una de las grandes empresas integradas de palma de la zona. Igualmente, el secuestro del presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa puso en evidencia la necesidad de la acción colectiva no solo entre amigos sino también entre asociados.

Tabla 1. Síntesis de los grandes hitos asociados con Copalcol

	1960-1981	1982-1986	1987-1997
C U L T I V O	Período de establecimiento del cultivo en la zona y aprendizaje empresarial.	Nacen y se consolidan los sindicatos en las grandes empresas palmeras.	Apertura económica sacude la organización palmera del país. Crisis de precios.
	Área sembrada por productores independientes - PI: (aprox.) 16 has, el 0,3% del total de palma sembrada en la zona central palmera de Colombia.	PI: 2.134 has, el 23% del total de palma sembrada en la zona central.	PI asociados: 8.000 has, el 47% del total de palma sembrada en la zona central.
C O O P E R A T I V A	Surge el líder y la visión palmera para productores independientes - PI. Oposición a los pequeños palmeros desde los grandes palmeros integrados.	En 1985 nace Copalcol “como base de organización”. Poco después, en el mismo año, nace Palmeras de Puerto Wilches, una planta extractora de propiedad de asociados de Copalcol, el gobierno y la industria local.	Período de desarrollo lento de la Cooperativa y una gestión más privada que colectiva.
T E R R I T O R I O	Ausencia de conflicto armado.	Inicia y se consolida el movimiento guerrillero en la zona	Se agudiza el conflicto armado e irrumpen los grupos paramilitares. Secuestran empresarios. Agudo conflicto laboral que es superado por los empresarios.

	1998-2003	2004-2005	EL FUTURO
C U L T I V O	Precios favorables. Ampliación considerable de la capacidad extractora en la zona.	Crisis de precios. Exceso de oferta de fruta por encima de la capacidad instalada por ciclo alto de cosecha.	Nuevos productos industriales como Oleoquímica y ampliación de siembras.
	PI asociados: 13.000 has, el 52% del total de palma sembrada en la zona central.	Estrategia centrada en la expansión de la capacidad de extracción, más que de siembra, por parte de los PI asociados.	“El reto es organizar comunidades de pequeños y medianos agricultores para ponernos a tono con los países que tienen grandes conglomerados y cooperativas agroempresariales muy fuertes, que en Colombia no existen. Así se logran mayores economías de escala y más poder de negociación”. Fedepalma, 2005.
C O O P E R A T I V A	Período de expansión de la Cooperativa en número de socios, en área sembrada, en diseño y operación de nuevas estrategias, en gestión territorial.	Crisis interna muy fuerte por choque de intereses alrededor de decisiones sobre inversiones de la Cooperativa en una planta extractora y su localización.	La Cooperativa debe entrar en el negocio de la palma, haciendo inversiones con sus excedentes en empresas. Trabajar en el diseño de nuevos modelos de organización para mayor eficiencia del sistema palmero local. Apoyar el desarrollo de nuevos productos como la oleoquímica. Una estrategia de diversificación al lado de la palma.
T E R R I T O R I O	El conflicto toma la forma de disputa territorial entre actores armados. Se amenaza con destruir la infraestructura.	Retiro aparente de paramilitares. Grupo guerrillero reinicia acciones con el secuestro del presidente del Consejo Administrativo de la Cooperativa. Huelgas en algunas empresas de asociados.	Inversión pública y privada en infraestructura. Incertidumbre en términos de seguridad y de los actores violentos.

Fuente: este estudio.

¿Cuáles son los valores y principios que han influido en la marcha de la empresa?

La lógica de arranque de estos palmeros independientes asociados - PIA, consistió, según ellos mismos en “un *benchmarking* a su manera”; los grandes palmeros fueron su referente: “podemos ser grandes y tenemos que serlo”. Esta lógica está asociada a los requisitos y tipos de inversiones que el negocio exige y que ningún palmero, pequeño, mediano y tal vez grande, está en capacidad de realizar. Aunque Copalcol ya no tiene palmeros muy pequeños en su calidad de socios individuales (menos de 10 has), puesto que todos han avanzado en el tamaño de sus plantaciones, esa transición de pequeño a grande forma parte de su esencia, de su valor y de su cultura de tal manera que la visión de la Cooperativa se identifica con que “Copalcol es la unión de pequeños palmicultores más grande de Colombia”.³

En este momento de la Cooperativa y ya pasado exitosamente el tiempo, el énfasis de la lógica se desplaza hacia la relación entre grandes y pequeños palmeros. “La estrategia es hacer crecer a estos pequeños con el apoyo de los grandes”, “los pequeños son pequeños mientras crecen” con la salvedad de que los pequeños que se superan son aquellos que tienen una visión empresarial. Esta lógica no parece ajustarse del todo con la Política de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; en concepto de varios palmeros independientes asociados, “muchos actores pequeños de las alianzas no son palmeros, apenas son propietarios de la tierra, tienen una inversión pero no conocen el negocio, son

3 Este asunto de lo pequeño a lo grande en los palmeros independientes forma parte de sus expectativas casi aseguradas de mayores ingresos y de una más alta calidad de vida; su sueño es trasladarse a vivir a Bucaramanga para que sus hijos estudien, tener mejores servicios de salud y más distracción. Este traslado forma parte de la cultura palmera.

rentistas de la tierra, de lo que ésta produce bajo la gestión de los grandes, pero no llegan a ser palmeros”. Finalmente, el aprendizaje parece haberles dejado lecciones: es más fácil juntar grandes que pequeños, hay más “autoconfianza”; “el pequeño es muy desconfiado y eso dificulta la estrategia de trabajar por necesidades comunes”.

Otro valor que está presente en la vida de la Cooperativa es la necesidad del cuidado de si misma: “Copalcol es una familia que permite el cuidado de sus propios miembros y evita la entrada de personas indeseables. Una alianza más grande puede ser peligrosa dadas las circunstancias del territorio y del país”. “El largo plazo del negocio genera capacidad de conocimiento interpersonal y confianza. Se desarrolla un sentido de protección de grupo”. Con mucha certeza se siente en el ambiente una conciencia de que lo colectivo les ha ayudado a vencer la violencia y los ha hecho menos vulnerables.

Finalmente, los socios consideran que su gran ambición es crecer y tener capacidad de generar riqueza y no de ambición desmedida. Se ufanan de que “aquí no hay cultivos ilícitos... no se requieren”.

¿Qué imagen tienen los socios de su empresa y cuál es su nivel de compromiso con ella?

Los socios destacan que Copalcol tiene una imagen en la región que es necesario cuidar. Esta buena imagen tiene unos dividendos de política pública en el territorio y en el gremio, pero también en asuntos financieros: los bancos tienen mucha confianza en la Cooperativa. Copalcol es un escenario importante de encuentro de los palmeros.

Una temática común y exaltada por los socios sobre los beneficios que están recibiendo de la Cooperativa es la de la

negociación en bloque, de los fertilizantes, incluyendo en este caso a palmeros asociados o no. Copalcol negocia con la industria de fertilizantes los requerimientos de toda la región; la práctica de fertilización representa el 30% de los costos del cultivo y la negociación en bloque les permite un ahorro cercano al 10% en el costo del insumo. Para la Cooperativa esta intermediación le representa una importante fuente de ingreso; en 2004 se negociaron un volumen cercano a las 11.000 toneladas.

La otra temática que los identifica con su Cooperativa es la relacionada con la facilidad de obtención de crédito sobre todo para los más pequeños que no cuentan con garantías suficientes de manera individual. El hecho “honroso” es que un grupo de líderes de la Cooperativa puso sus bienes como garantía para que los bancos le presten a la Cooperativa y ésta a su vez, con una pequeña intermediación, le facilita crédito a todos los palmeros cuando lo necesiten. Los pequeños y medianos cultivadores han sido los más beneficiados con esta estrategia.

¿Cómo lograron superar crisis y adversidades en la historia de la empresa?

La principal adversidad con que cuenta la empresa es la crisis institucional de su territorio, en la que vidas y bienes enfrentan una incertidumbre extrema; siempre están en riesgo. Una consecuencia no sólo para Copalcol sino para todas las empresas palmeras es el traslado de las oficinas y gerencias a la ciudad de Bucaramanga principal centro urbano del territorio. La violencia es una variable que parece estructural en la zona en una dimensión tal que allí los costos de producción algunas veces han llegado a estar 20% por encima de lo normal, asociados a la seguridad (DNP, 2002: p.95). Para los palmeros este costo se denomina “costo país”.

Las crisis de precios y de desequilibrios en el mercado de la fruta, constituyen el complejo tema en el que la Cooperativa ha sido un actor determinante para encontrar soluciones. Ha sido gestora de las dos extractoras de aceite crudo para la compra de fruto de los palmeros independientes y para regular el precio a nivel del territorio, ha participado en el diseño de modelos de contratos, y ha jugado un papel clave en la determinación del mecanismo de precios con el cual funciona el mercado de la palma en Colombia.

Actualmente, la diferencia de criterios en orden a cambios de direccionamiento, es el reto que está sobre la mesa de los líderes; para algunos asociados, los acontecimientos deben tomarse como una oportunidad aprovechable para hacer ajustes y modernizarse. De todas maneras la naturaleza de este negocio, caracterizada fundamentalmente por la alta especificidad de los activos y por la enorme incertidumbre que está asociada con ella, demanda grandes esfuerzos de asociatividad, de estar juntos, independientemente de los modelos de propiedad que se den en la región.

¿Existe una visión de futuro compartida?

Las actividades de la cooperativa pueden considerarse como la estructura de una visión de futuro de Copalcol, máxime que dichas actividades fueron reajustadas en la reforma de estatutos efectuada en el año 2000. En la tabla 2 se presentan estas actividades.

Las actividades protagonistas siguen siendo el abastecimiento de insumos para el bloque de palmeros, socios y no socios, de la zona y el manejo del crédito; temáticas uno y cinco de la tabla.

Las innovaciones en el sistema palmero local, son ahora el reto para la Cooperativa porque la dinámica del negocio a nivel del país y en el contexto del mercado internacional así lo está

exigiendo; estas innovaciones constituyen el fondo de la temática tres. La visión del grupo líder consiste en integrar verticalmente la Cooperativa con la agroindustria, es decir, invertir excedentes en una empresa procesadora, hacer propietarios de la agroindustria a los asociados; hasta ahora ese modelo no existe. Esta innovación de la organización, entre otros beneficios, contribuye a reducir los costos de transacción, especialmente para los pequeños y medianos asociados en el negocio de la fruta que es el asunto aún no resuelto. Constituye una alternativa redistributiva a través de menores costos de transacción.

Tabla 2. Actividades de Copalcol

1	Provisión agrícola	Abastece a los palmicultores lo fundamental para la agroindustria como: fertilizantes, equipos, herramientas, semillas, plántulas, insumos y demás bienes.
2	Mercadeo	Desarrolla actividades que favorecen la comercialización de la palma o de sus derivados.
3	Producción agrícola e industrial	Entra en el negocio como tal, en la perspectiva de organizar complejos agroindustriales y grandes conglomerados.
4	Asistencia técnica	Organiza o contrata los servicios que requieren las actividades agrarias.
5	Crédito	Gestiona o sirve de intermediario y financia inversiones que requieran los asociados en relación con el negocio de la palma.
6	Maquinaria y labores agropecuarias	Compra, suministra o financia maquinaria, y organiza servicios de labores agropecuarias.
7	Consumo	Establece u organiza sistemas de suministro de bienes para los asociados y sus familias.
6	Servicios sociales	Organiza, opera o contrata los servicios de seguridad social para los socios y sus familias.

Fuente: este estudio con base en estatutos de Copalcol (año 2000).

Sin embargo, esta prueba de fuego hacia estrategias de más vuelo como integrarse verticalmente, que es una visión compartida, puso en evidencia que aún existen aspectos de la asociatividad que se deben resolver para alcanzar la nueva visión que se proponen y que la especificidad de los activos sí ejerce un peso significativo en las decisiones que se toman.

El otro componente de la visión de Copalcol que forma parte de la visión del gremio, es el de la organización de conglomerados bajo una sola gestión. Este modelo tiene un palo en la rueda y es el asunto de la propiedad de la tierra. La economía asociativa ha funcionado donde la producción es individual, no ha sido posible aquí ser colectivos. La razón está en que la propiedad de la tierra, es el único mecanismo que tienen los asociados de expectativas seguras y por lo tanto es altamente imposible que pasen a ceder su control. De alguna manera los asociados llegan a estar dispuestos a arriesgar sus excedentes, pero tal vez no estén dispuestos a arriesgar la seguridad que les da la tierra, generadora de empleo, productora de alimentos, entre otras funciones.

En las entrevistas realizadas algunos socios mencionaron otros proyectos de futuro inmediato como vías y transporte, maquinaria agrícola y productos alternativos a la palma; aunque realmente son importantes, se percibe que el oriente de la empresa hasta ahora, había estado en vincularse directamente en el negocio, a través de operaciones de industria y en el desarrollo del territorio.

¿Qué impacto la empresa ha tenido en el establecimiento de relaciones de equidad entre hombres y mujeres?

Más que una cultura machista, en este territorio palmero sobresale una cultura patriarcal, por esta razón no es extraño

encontrar mujeres participando en asuntos de liderazgo, en cargos administrativos de la Cooperativa o en dirección de las empresas palmeras asociadas. Por ejemplo, con base en el listado de socios, se pudo establecer que dentro del grupo de personas naturales, las mujeres tienen una representación importante. En la gráfica paralela, construida con base en el listado de socios puede verse que, aunque las mujeres no son mayoría, en relación con el total de las personas naturales representantes de sus empresas, la participación de ellas alcanza el 24 por ciento.

En el Consejo de Administración de la Cooperativa hasta antes de la diferencia de criterios había dos mujeres y siete hombres; en la Junta de Vigilancia una mujer y cinco hombres; la Revisoría Fiscal la ejerce una mujer. Antes de 2003 no figuraron mujeres en el Consejo de Administración, no obstante, no parece haber sido algo discriminante. En los cargos administrativos de un total de ocho personas, cinco son mujeres. En este grupo siempre ha existido una preferencia por las mujeres. En cargos operativos de un total de cuatro personas, dos son mujeres. En labores de mantenimiento de los viveros, hay una prelación por las mujeres, ya que, en concepto de los técnicos, ellas hacen esta labor con mucho más cuidado reduciendo los daños a las plántulas.

En la percepción de los hombres: “las mujeres tienen una capacidad asombrosa de trabajo. Facilidad de armonizar. Han hecho que el protocolo, el vocabulario y las buenas maneras de relacionarse el grupo sean mejores”.

Las mujeres manifiestan que no se han sentido discriminadas, dicen que los hombres buscan que haya mujeres en todo. A pesar de ello las quejas están en el orden de que aún persisten los chistes de mal gusto y el vocabulario pesado en los escenarios donde ellas interactúan.

CONCLUSIÓN GENERAL

El modelo de Copalcol con alta especificidad de activos no puede aplicarse de la misma manera al caso de una cooperativa financiera o al caso de una cooperativa de productores de cultivos transitorios de baja especificidad. Las reglas claras de juego conocidas y cumplidas por todos, la existencia de un grupo líder en el cual se tenga confianza, la visión empresarial y la vinculación a un negocio económicamente viable, constituyen elementos indispensables.

El estudio de caso de la Cooperativa de Palmicultores de Colombia - Copalcol, forma parte de una estrategia investigativa del grupo Redes Agroempresariales y Territorio - RAET en orden a identificar, analizar y registrar procesos y modelos paradigma de organización empresarial en cadenas agroindustriales.



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

www.utadeo.edu.co