

¡Lo social y lo ambiental pagan!



Rubén Darío Lizarralde
Indupalma

Palabras CLAVE

Indupalma,
Cooperativas de Trabajo Asociado

Primera Reunión
Latinoamericana de la Mesa
Redonda sobre Aceite de Palma
Sostenible, RSPO

Cartagena, 16 - 17 de Octubre
de 2008

Resumen

Indupalma es una empresa palmera situada en el Magdalena Medio colombiano, con influencia en tres departamentos. Desde hace algunos años viene desarrollando un exitoso modelo social que contempla a las Cooperativas de Trabajo Asociado, que ha hecho progresar a la región en donde se encuentra ubicada, tanto en lo social como en lo económico.

A Indupalma le han producido mucho dinero. Nuestra empresa logró su proceso de recuperación enfocada en un trabajo muy fuerte hacia lo social y hacia lo ambiental; ha sido un ejercicio que no nos ha costado plata, nos ha producido, pues nos interesa, lo promovemos, lo propiciamos y tratamos de profundizar en él cada vez más.

Este ejercicio, por supuesto, lo hemos hecho con un equipo de trabajo al cual tengo que agradecer, un equipo de trabajo que nos ha acompañado ya casi por 14 años en este proceso, que no ha sido una tarea fácil, ni corta; ha sido un proceso de largo aliento. Lo primero que tengo que decir es gracias al grupo de hombres y mujeres que nos han acompañado en esta tarea y en este camino, a las autoridades, a los gobiernos de los presidentes Pastrana y Uribe, que han hecho mucho por el campo colombiano y han establecido unas normas que, de una u otra manera, han propiciado y apoyado un desarrollo mucho más consistente de los campesinos colombianos.



Todavía hay por hacer, hay que cerrar el círculo, hay que montar definitivamente todo un modelo de desarrollo hacia el campo y hacia el hombre del campo, pero tenemos que reconocer que en los dos últimos gobiernos se ha avanzado; también tenemos que agradecer a instituciones nacionales e internacionales que han apoyado estos procesos, como es el caso de Usaid, que lo ha hecho por intermedio de Midas y del Plan Colombia; de hecho uno de los proyectos sobre los cuales vamos a hablar fue apoyado por el Plan Colombia; y entre las entidades nacionales resalta Finagro, que ha aprovechado y utilizado la flexibilización y las posibilidades que se han dado en el orden legal para haber podido realizar todas esas experiencias que de una u otra forma se han presentado acá...

También debemos reconocer las labores de los ministros de Agricultura que iniciaron este proceso de una manera sistemática e inteligente, de una manera profunda, en cabeza primero de Carlos Murgas y luego de quienes lo sucedieron; algo hemos notado en el Ministerio de Agricultura últimamente que en verdad nos tranquiliza y nos alegra, y es que por lo menos en los dos últimos gobiernos ya no decimos que cada año hay en promedio un ministro de Agricultura, hubo inclusive años en los que teníamos dos ministros de Agricultura. Esa estabilidad también propicia de alguna forma no solamente la estabilidad de las medidas que se han tomado a favor y en beneficio del campo, sino que adicionalmente nos va acercando a que algún día, con esas herramientas y con esos instrumentos, podamos contar con una verdadera política agraria en el país, que garantice el desarrollo no solo en el campo sino en el país; porque en la medida en que haya desarrollo en el campo, habrá paz en el país y habrá desarrollo también en todo el territorio.

Vamos a ubicarnos geográficamente, contaremos muy rápidamente quiénes somos y qué estamos haciendo, hablaremos de nuestra reingeniería empresarial y social y de dos grandes procesos de responsabilidad social empresarial enfocados en el medio ambiente y en un modelo inclusivo de generación de riqueza; hablaremos de la Indupalma de hoy y del mañana, y de los retos que tenemos al frente.

Indupalma está ubicada en el Magdalena Medio, toca los departamentos del Cesar, Norte de Santander y

Santander, aunque nuestro gran desarrollo, nuestra gran evolución con pequeños productores, la hemos realizado fundamentalmente en el departamento de Santander.

Indupalma

Indupalma era una empresa del sector agroindustrial, como todas las del sector palmicultor, una empresa dedicada fundamentalmente a producir aceite crudo de palma, aceite de palmiste, torta; hoy lidera dos grandes negocios, por supuesto el agroindustrial, en el cual seguimos, pero adicionalmente nos hemos constituido en una empresa prestadora de servicios, muy enfocada en el tema de banca de inversión, de operación de negocios y de comercialización de la producción de esos negocios; esa es nuestra característica fundamental que nos diferencia.

En el país hay extraordinarias empresas de banca de inversión, estructuradoras de proyectos, que realizan grandes diseños de procesos de financiación, etcétera, pero se dedican solo a eso; también hay grandes operadores y muy buenas comercializadoras, pero se limitan a operar o a comercializar, según el

caso; nosotros ofrecemos el paquete completo, diseñamos los proyectos, los estructuramos, les conseguimos financiación, los operamos, les damos asistencia técnica y garantizamos la venta de la producción.

Indupalma agroindustrial es una empresa especializada en el cultivo de palma y en la extracción de aceites y de sus derivados, también hemos venido trabajando desde hace muchos años en investigación y desarrollo, producimos semillas híbridas, plántulas, y hemos trabajado intensamente en el fortalecimiento, diseño y desarrollo de nuestro propio renacer, después de estar casi desaparecidos como empresa hace algo más de 15 años.

**Indupalma
agroindustrial
es una empresa
especializada
en el cultivo de
palma y en la
extracción de
aceites y de sus
derivados.**

En el sector de servicios, además de los ya mencionados, en estos momentos estamos trabajando fuertemente para venderle al ciudadano su participación en el cultivo de aceite de palma, no necesariamente como agricultor, sino como inversionista. Nuestro gran proyecto es “Palma igual pensión”; lo diseñamos, lo estructuramos y estamos a punto de lanzarlo al mercado en forma masiva. En realidad, muchos de los proyectos que están siendo desarrollados y operados por nosotros, lo están siendo en ese criterio de palma igual pensión, de modo que este es un paso más que estamos dando en el sector, vendiendo esta actividad como una actividad de inversión, que compite con otras que inclusive tienen desempeños importantes en las bolsas de valores.

Dentro de ese proceso de reingeniería empresarial y social, hemos diseñado nuestro rumbo estratégico alrededor de la construcción de unos escenarios de futuro como se lo mencioné anteriormente, dentro de nuestros ejercicios prospectivos, que hasta la fecha han sido dos.

Inversión social

Hemos invertido muchísimos recursos en la educación no solamente de todos nuestros funcionarios de todos los niveles, sino también en nuestros socios estratégicos, y en el más importante de ellos, que son las cooperativas de trabajo asociado.

Hemos trabajado adicionalmente de una forma importante en la construcción de unas políticas claras y un diálogo permanente para el entendimiento entre la empresa y el sindicato; hoy tenemos firmada una convención colectiva a 10 años con nuestro sindicato; no es fácil para una empresa ni para un sindicato firmar una convención colectiva a 10 años; lo hemos podido hacer porque hemos logrado construir confianza entre las partes, a pesar de las diferencias que se puedan presentar entre ellos y nosotros; sabemos que esas diferencias se pueden discutir, se pueden dilucidar dentro de los espacios que hemos dispuesto permanentemente para el diálogo, y que definitivamente alimentan esa convención colectiva que no por estar firmada a 10 años es necesariamente estática, sino que logramos una construcción dinámica, de manera que dentro de ese proceso de construcción de confianza se permitiera para ellos y para nosotros

llegar a unos acuerdos de largo plazo que facilitan también inversiones de largo plazo y crecimiento, y fortalecimiento del capital dentro del sector.

Tenemos una estrategia de comunicaciones, producto de una investigación sobre el querer y el sentir de la gente, de sus necesidades, de sus angustias y hasta de sus equivocaciones; pudimos crear espacios importantes con los trabajadores, y tenemos una tabla de mandamientos, que no son 10, eran 12 y hoy son 13 y el décimo tercero está precisamente muy enfocado hacia el tema de la preservación del medio ambiente. Estos mandamientos se han construido con la comunidad empresarial y con nuestros trabajadores, y forman parte de sus vivencias, las mismas que ellos también tienen dentro de la organización.

Hemos trabajado sobre procesos de mejoramiento continuo, no solamente en procesos, también en productividad, en costos y lo que es fundamental, en herramientas de información y comunicación y en herramientas gerenciales; no podríamos nosotros estar manejando y administrando proyectos como los que hoy estamos manejando, si no contáramos con estas herramientas de una forma dinámica que nos permite tomar las mejores decisiones.

Cuidando el medio ambiente

En la perspectiva del medio ambiente, desde el año 2000 hemos sido certificados en la ISO 9000, en la misma que nos han recertificado en 2005 y en 2008; en la ISO 14000 fuimos certificados en junio de 2004 y recertificados en junio pasado, cuando además recibimos la certificación OHSAS 18000, seguridad industrial y salud ocupacional.

Por todo ello recibimos con mucho entusiasmo estos desafíos que tenemos por delante no solo en función de la búsqueda de una certificación de la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO), sino también una que nos están proponiendo y nosotros hemos aceptado y respecto de la cual ya firmamos un convenio para buscar la certificación de los cultivos de palma de aceite de campesinos organizados en cooperativas de trabajo asociado en 3.500 hectáreas ubicadas en Sabana de Torres; suscribimos un convenio con Usaid, la Fundación Natura, Acción Social y Rainforest dirigido a capacitar y a obtener la certificación Rainforest para los campesinos propietarios de esos cultivos.



En nuestros cultivos estamos implantando programas de autosostenibilidad y prácticas orgánicas, como la fertilización orgánica, y hacemos control biológico de plagas; en todas nuestras instalaciones hemos implantado programas de ahorro y uso eficiente de la energía eléctrica, en nuestra planta de beneficio contamos con una turbina de eco-generación, la cual otorga la energía eléctrica para el funcionamiento del 100% de la planta, cosa que contribuye de manera drástica a la disminución de emisiones; contamos también con un tratamiento de aguas residuales industriales, compuesto por lagunas anaeróbicas y facultativas, que mediante la degradación biológica de la materia orgánica nos permite mejorar en 90% la calidad de nuestros afluentes.

En noviembre de 2007 realizamos el inventario de fauna y flora asociado al cultivo de palma de aceite en nuestra plantación; ¿por qué lo hicimos?, primero porque la empresa está interesada en el cuidado y la conservación del medio ambiente asociado al cultivo de palma, razón por la cual se ha fijado como meta conocer los recursos naturales del entorno y desarrollar los mecanismos para proteger estos recursos; al mismo tiempo, porque debemos cumplir la Resolución de Corpocesar No. 261 de 2003, “Levantamiento de los elementos florísticos y faunísticos de la plantación”, y por último, porque la empresa quiere hacer un aporte positivo a la controversia a nivel mundial sobre el impacto del cultivo de palma de aceite en los ecosistemas que lo rodean.

Nosotros hemos querido, y queremos mostrar, que en muchas ocasiones, y por lo menos en este país así se ha dado, la palma de aceite, en vez de perjudicar ha ayudado. Cuando se está hablando de seguridad alimentaria, yo he hecho una investigación en los ámbitos nacional e internacional sobre este tema, y me he encontrado con estadísticas muy parecidas: aproximadamente del 100% de la tierra que se puede cultivar, está cultivada solo 30%, el 70% no; y se pregunta uno, si se tiene en cuenta que cuando todavía hay el 70% de tierra por trabajar, por explotar, tierra cultivable, ¿podemos hablar de que estamos poniendo en riesgo la seguridad alimentaria cuando un cultivo como éste y como otros les están dando la posibilidad en el caso nuestro a muchos colombianos, y en el caso del mundo a muchos campesinos, de encontrar una reivindicación económica permanente e importante?

Trabajo asociado

Es por eso por lo que a veces es difícil entender a muchas organizaciones sociales, porque lo que uno siente es que el interés es debilitar a esos campesinos en su posibilidad de fortalecerse económicamente, e inclusive, si encuentran procesos de trabajo unificado, de enriquecerse y crecer sistemáticamente.

Todos los días estamos encontrando dificultades para que esos procesos evolucionen y se fortalezcan en forma adecuada. A propósito, hace alrededor de cuatro años estábamos en la gran discusión del incremento de los precios de los *commodities*, y yo presentaba un ejemplo real de entonces, cuando unos campesinos caminaban por Ciudad de México protestando por el bajo precio del maíz y expresando cómo se estaban casi muriendo de hambre. Hace dos años unos ciudadanos mexicanos también marchaban por la misma capital protestando por el aumento del maíz y por lo tanto por el aumento del precio de la tortilla; yo preguntaba, ¿cuál de esas dos protestas podría tener más sentido social: la de los campesinos que se estaban muriendo de hambre, o la de los ciudadanos que tenían que pagar un poco más por las tortillas?

La empresa está interesada en el cuidado y la conservación del medio ambiente asociado al cultivo de palma.

Ese es el dilema, ese es nuestro desafío y esa es la gran posibilidad que nosotros ofrecemos al desarrollo de la agricultura y del campo en Colombia; de modo que alrededor de este tema la controversia es permanente y lamentablemente, como muchas veces sucede, la controversia se generaliza: si en otros países los palmicultores están acabando con los bosques, todos los palmicultores en todos los países están acabando con los bosques; si en muchas partes utilizan las cooperativas de trabajo asociado para explotar la mano de obra, todos los que de una u otra manera tienen sociedad estratégica con cooperativas de trabajo

asociado están explotando a los ciudadanos mediante ese instrumento. Ese tipo de generalizaciones sí que hace daño.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente. En nuestro sector palmicultor hay dos grandes opciones para que una persona sea socia de una empresa sin aportar capital; la primera consiste en los socios industriales, cuando por conocimiento o experticia les es reconocido un porcentaje de una sociedad; la otra son las cooperativas de trabajo asociado, mediante las cuales le están dando la oportunidad al trabajador de formar capital con su trabajo, al tiempo que le eliminan la intermediación, puesto que su intermediario resulta ser él mismo; él se apropia de lo que en otros tiempos llamaban plusvalía, y que hoy le puede representar formación y construcción de capital al trabajador. En las discusiones del TLC hemos dejado poner ese punto sobre la mesa, y ello ha ocurrido así porque definitivamente nosotros queremos que los trabajadores colombianos tengan la oportunidad de construir capital, de formar capital con su trabajo.

Nosotros tenemos que romper ciertos paradigmas. No nos dejemos alinear, como ya se están dando los movimientos en el Valle del Cauca con los corteros y se dieron en varias zonas del Magdalena Medio con los palmeros, y ya se anuncian nuevos movimientos. Invito a los que estamos actuando correctamente a que le digamos al país que lo que estamos haciendo es ayudar a construir y a formar capital, y en ningún momento estamos contribuyendo a la explotación indebida de unos colombianos.

En ese sentido hemos venido trabajando en un modelo inclusivo de generar riqueza, ¿qué quiere decir inclusivo?, como su palabra lo dice, es un modelo que incluye, que recoge, que invita a que quienes de una u otra forma han participado de este proceso se mantengan en él, se fortalezcan y crezcan en él. A mediados de la década del noventa la empresa inició un proceso de reformas que permitieron reorientar su propio desarrollo y el de la región en el área de influencia; por ello promovimos las cooperativas de trabajo asociado; arrancamos primero con unos trabajadores que estaban laborando en los ferrocarriles y con otros que nos prestaban servicios temporales en épocas de alta cosecha, en arreglos de vías y en trabajos que se manejaban a tiempo definido, y los

empezamos a organizar de una manera radical; fue así como decidimos brindarles educación, porque consideramos que la columna vertebral del proceso estaba expresada en el frente de la educación, convencidos de que si sacábamos ese 75% de colaboradores de la oscuridad, porque eran analfabetas, luego podrían moverse en el camino de una manera más expedita; ese fue nuestro reto.

Cuando empezamos a trabajar con las cooperativas de trabajo asociado no lo hicimos para disminuir costos y gastos, ese no fue nuestro objetivo, lo que buscábamos era mejorar la productividad, y considerábamos que si a ellos les enseñábamos el sentido empresarial y les mostrábamos lo que podría significar el camino del mejoramiento económico y el mejoramiento personal, seguramente nosotros también tendríamos unos resultados positivos en lo económico, y así fue. De modo que el fortalecimiento de esa nueva comunidad empresarial también significó el fortalecimiento de Indupalma, que comenzó una importante evolución desde finales de 1995 hasta hoy; arrancamos con una cooperativa, al año siguiente eran como cinco, luego eran como doce, y hoy tenemos más o menos 23 Cooperativas de Trabajo Asociado, que contratan unas actividades con nosotros y otras con ellos mismos en sus propios proyectos.

Con estas organizaciones trabajamos en tres partes: la primera, con ellos tuvimos contratos simples y llanos de prestación de servicios, cosecha y mantenimiento, no más; luego, cuando vimos que ellos se fueron madurando y se fueron fortaleciendo empresarialmente cada vez más, les vendimos todos los equipos que teníamos en el campo, utilizando la figura la del *leasing*.

Les pusimos las siguientes condiciones: les dijimos el equipo vale tanto, hemos considerado, por el trabajo que el equipo puede realizar, que nos lo pueden pagar en unos cuatro años, de modo que el valor del equipo es este, los intereses son estos, la suma a deber es esta; en esas circunstancias, del 100% de los ingresos que ustedes tengan, el 20% nos lo deben ir abonando a nosotros como pago de esos equipos, el 15% lo deben ahorrar para mantenimiento y reparación de esos equipos (esa cifra debió ser superior) y lo demás es de ustedes; si ustedes incumplen el contrato, nosotros recuperamos el equipo y lo que nos



hayan pagado queda como si nos hubieran pagado un arrendamiento; no tuvimos que recuperar ningún equipo, se fueron haciendo dueños de los equipos, fueron entrando al mundo del capital, empezaron a ser interesantes para el sector financiero y les empezaron a hacer créditos.

Después de ello, las organizaciones fueron madurando aún más y diseñamos un proyecto; fuimos a Washington, se lo llevamos a la corporación financiera del Banco Mundial y a la corporación financiera del Banco Interamericano de Desarrollo; allí siempre nos exigieron que esos campesinos deberían aportar por lo menos el 20% para podernos apoyar en el desarrollo del proyecto, pero esos campesinos no tenían nada más que la cédula, entonces nos devolvimos. Un día apareció alguien de un banco a decirnos que nos ofrecían una tierra para comprar, Indupalma dijo no estaba interesada pero que tenía un proyecto, ¿por qué no lo trabajamos en conjunto?, y nos sentamos con el presidente del Megabanco en ese momento, e invitamos a Fiducolombia para que estructuráramos y desarrolláramos lo que parecía imposible.

Desde el principio Indupalma estableció que no sería fiadora ni garante del proyecto; los banqueros nos decían: pero si ustedes creen en el proyecto, ¿por qué no son garantes? Nuestra respuesta era obvia, porque este no es un simple proyecto, este no es un simple crédito para desarrollar un proyecto, este es un proyecto de vida y nosotros necesitamos que no solamente se pague el proyecto, sino también que las gentes cambien, que las gentes evolucionen, que las gentes miren el negocio de una manera completamente diferente y en ese sentido necesitamos que ellos también lo arriesguen todo.

El banco puso la tierra que estaba ofreciendo sobre el proyecto, y la garantía para el pago era una hipoteca; luego necesitamos el crédito para la siembra de esa tierra, Finagro le prestó al banco para que el banco le prestara al proyecto, pero no había las garantías; entonces acudimos al Fondo Agropecuario de Garantías de Finagro y allí conseguimos una garantía del 80% del crédito para la siembra; nos quedaba faltando el 20%, y logramos que el presidente Pastrana apoyara al presidente de Finagro, Cesar Pardo, para que se empezara a desembolsar; y en la medida en que se iba sembrando, se obtenían recursos manejados por la

fiducia Fiducolombia y se iban pidiendo avalúos sobre la tierra ya sembrada, tierra ya con palma, tierra ya con mano de obra, tierra ya con fertilizantes. Muy pronto esa tierra tuvo un mayor valor, al punto que cubría los requerimientos previstos para el crédito.

De manera que logramos que también el cultivo quedara 100% garantizado y se terminara de hacer el desembolso; los propietarios de este proyecto (El Palmar), cuyas cifras se muestran en la Tabla 1, son 150 campesinos que poseen 2.256 hectáreas, de las cuales se sembraron 1.500; este proyecto genera a sus propietarios 150 empleos y adicionalmente tres indirectos por cada 10 hectáreas. Beneficia de manera directa a una población de 3.000 personas y requirió una inversión de US\$4.256.319 en las condiciones mencionadas.

Tabla 1. Cifras del proyecto El Palmar

	Pesos	Dólares
Valor de la tierra	3.780.000.000	1.643.643
Valor del cultivo	8.482.960.000	3.688.612
Créditos y gastos administrativos	756.548.850	328.697
Total	13.019.508.850	5.661.222
Menos (ICR)	3.230.955.000	1.404.904

Tasa de cambio para el año 2001 fue de 2.299 por dólar.
No incluye costos de financiación

El segundo proyecto (El Horizonte), recibió un beneficio de ICR de US\$1.404.904, tenía las mismas condiciones, pero en este caso no era un banco el que tenía la tierra y necesitaba venderla; era una familia. En esta oportunidad el Banco Agrario ofreció el crédito, Fiducaf  administró los recursos y otros campesinos recibieron el beneficio y la oportunidad de construir propiedad; este proyecto se estableció sobre 1.460 hectáreas y se sembraron 1.300 hectáreas; en esta oportunidad el beneficio lo dio el Plan Colombia, generó 390 empleos directos y benefició directamente a 2.600 personas; la inversión en los primeros años fue de US\$2.645.000 millones, descontando US\$1.069.000 que regal  el Plan Colombia. Las cifras se presentan en la Tabla 2.

Los dos proyectos fueron una verdadera reforma agraria desde el sector privado, y constituyeron en

Tabla 2. Cifras del Proyecto “El Horizonte”		
	Pesos	Dólares
Valor de la tierra	1.825.000.000	784.305
Valor del cultivo	6.240.000.000	2.681.678
Créditos y gastos administrativos	580.000.000	249.259
Total	8.645.000.000	3.715.241
Menos (FIP-Plan Colombia)	2.488.200.000	1.069.319
Total crédito	6.156.800.000	2.645.922

1. Tasa de cambio promedio para el primer semestre de 2002 es de 2.326 pesos por dólar

No incluye costos de financiación

pequeño una verdadera revolución agraria, una generación y construcción de riqueza; en esos predios no había nada, y hoy tienen esos proyectos que están produciendo; sus propietarios están cumpliendo estrictamente con sus pagos en los bancos, e inclusive están prepagando sus obligaciones aprovechando el buen precio que se tuvo en los meses anteriores. Y no obstante que entre los dos requirieron una inversión aproximada de US\$12 millones, hoy cuando uno está en el cuarto año de producción y el otro en el tercero, están avaluados en algo más de US\$20 millones.

La Figura 1 representa a los participantes en el proceso, la empresa privada, el sector financiero, los campesinos, el sector gobierno y adicionalmente los organismos nacionales e internacionales que de una u otra forma han apoyado este proceso.

Los resultados saltan a la vista: los campesinos son propietarios de activos, productivos y de tierras cultivadas y de los proyectos que forman parte del modelo técnico y financieramente; los campesinos no pueden

disponer de los recursos, cuyo manejo corresponde a la fiduciaria; cada mes hay una junta directiva en la que participan los representantes de los campesinos, y participamos nosotros como funcionarios de ellos. En ese ambiente se presenta una situación simpática, pues durante el mes nosotros ordenamos cómo es el trabajo, porque somos los operadores, pero al mes ellos ordenan cómo se debe trabajar porque ellos son miembros de la junta directiva del proyecto, en la cual además participan los bancos y la fiduciaria, y es en ella donde se decide cómo se van a gastar los recursos futuros y dónde se presentan las cuentas de cómo se gastaron los recursos.

Se ha construido confianza para el acceso al sistema financiero, la operación técnica y logística está garantizada por una empresa de experiencia, como Indupalma; la comercialización del producto está garantizada. En fin, yo digo que nosotros en el campo competimos con los señores de la coca, porque nosotros llevamos la semilla como ellos llevan la suya y compramos el fruto en el sitio, como ellos compran la hoja de coca, pero ahí competimos, porque además la tierra de los señores de la coca no se valoriza, la tierra de los palmicultores sí. Ya fuera del campo ya no podemos competirles, pero adentro, y para los campesinos, sí podemos competir, y lo estamos haciendo.

Los proyectos se manejan con un patrimonio autónomo, que garantiza el manejo transparente de los recursos; Indupalma no toca un peso, se ha logrado sinergia con la unión de muchos pequeños productores, quienes en realidad actúan como grandes propietarios; se ha facilitado la canalización de agencias de desarrollo internacional, se ha garantizado empleo y propiedad de acceso permanente para los asociados, se ha desarrollado con éxito una nueva fuerza empresarial con miras a lograr su autonomía, y ellos han conseguido el reconocimiento de sus proyectos.

Se cambió el esquema de contratación: de trabajadores a empresarios propietarios, se introdujo la aplicación del *outsourcing*, expresado a través del fomento a la creación y contratación de cooperativas de trabajo asociado (Construcción de capital a través de la mano de obra). Se entregaron a las cooperativas las actividades agrícolas que no eran el corazón del negocio de Indupalma; se promovió la inclusión de la gente de la región en el proceso de contratación y



Figura 1. Una reforma agraria desde el sector privado.



compras; en fin, se logró la construcción de un modelo de desarrollo económico y social que incluye y motiva a los campesinos a montar sus propios negocios en su tierra, convirtiéndose en empresarios propietarios.

Indupalma cambió su estructura de costos, incrementó su productividad, tuvo mayor posibilidades de ingreso en razón del rendimiento; también generó nuevos liderazgos, porque cada gerente es un líder, y esa nueva fuerza empresarial se llevó a participar en foros, congresos de la palma, seminarios, encuentros, visitas a otros países, como Costa Rica y Ecuador; cada año los llevamos a Mondragón en España y también a conocer la experiencia de la fundación Carvajal en Cali. Es así como se ha facilitado a las cooperativas la adquisición de activos productivos y se ha iniciado lo que podemos denominar un proceso de reforma agraria desde el sector privado.

Estamos generando riqueza, trabajo, propiedad y desarrollo en la región, propiciando un mejoramiento en las condiciones de paz y promoviendo la construcción de capital social; además, estamos formando una comunidad con permanente deseo de aprender y con mentalidad empresarial; por supuesto, se han mejorado las condiciones de seguridad y hemos contribuido de manera crucial no solo a reducir el analfabetismo, sino especialmente a mejorar las condiciones de educación de la gente.

Hoy Indupalma debe enfrentar un megadesafío, ya decidimos pensar en grande, estamos preparados, y en ese sentido estamos buscando nuevos desarrollos en Centroamérica, donde aspiramos sembrar 20.000 nuevas hectáreas; estamos evaluando los mercados de Estados Unidos, Europa y Centroamérica; nos proponemos administrar parques agroindustriales en superficies del orden de las 90.000 hectáreas; en la actualidad, sumadas nuestras áreas y las que manejamos de terceros, apenas nos aproximamos a las 20.000; estamos cada vez más cerca de establecer un cluster que nos asegure, si es posible, un desarrollo oleoquímico en la región.

Por otro lado, ya estamos construyendo una nueva planta de beneficio; tenemos la tierra y estamos próximos a iniciar el movimiento de tierra en la zona, ya los empleados nuestros estuvieron en Malasia evaluando la maquinaria que se va a importar para establecer la nueva planta extractora, que será la más

moderna del país, y de la cual el 30% será propiedad de los pequeños campesinos, quienes pagarán su participación con las utilidades que genere la planta, porque la producción de la misma ya está vendida, con lo cual los recursos están garantizados.

Además de los retos que nos hemos planteado en nuestro megadesafío, tenemos que mantener y difundir un modelo de responsabilidad social empresarial, donde los objetivos son la sostenibilidad integral, el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad, a los cuales debemos dedicar todos los días de trabajo, buscando sobre todo la reducción de los costos y gastos.

Indupalma es una empresa que hoy tiene que responderles a más de 750 pensionados, y va a llegar a tener 1.002 que no los cubre la seguridad social externa; la empresa es la que tiene que responder por ellos, y por eso tenemos que trabajar intensamente en la disminución de costos y gastos, pero por sobre todo en el mejoramiento de la productividad, como quiera que ello es fundamental para enfrentar la competencia global.

También es un reto importante que mantengamos la certificación ISO 9000, la ISO 14000 y la OHSAS 18001. Tenemos, y lo digo con orgullo de equipo, el privilegio de haber sido hasta hoy la única empresa del sector agroindustrial del país, no solo del sector palmicultor, que se ha ganado el Premio colombiano a la gestión de la calidad.

Otro de nuestros retos es lograr la certificación Rainforest para los cultivos de los campesinos en Sabana de Torres organizados en Cooperativas de Trabajo Asociado en 3.500 hectáreas, y lograr la certificación RSPO en Indupalma y en los proyectos que opera.

Mención especial merece el desafío que representa desarrollar nuevos servicios en los negocios de la banca de inversión y operación de proyectos; tenemos que consolidar el banco de tierras y proyectos, fortalecer el programa de "Palma igual pensión", propiciar la generación de riqueza donde la empresa tenga la capacidad de influencia y mantener un ambiente permanente de entendimiento y diálogo con los trabajadores y su sindicato, dentro del espíritu de una convención colectiva firmada a 10 años.

Nos proponemos además siempre incorporar por lo menos el 20% de la propiedad de proyectos a pequeños

Tabla 3. El futuro del negocio de la palma

Ojo! Este es el futuro del negocio de la palma	
Potencial de Desarrollo de la Palma en Colombia	
No. de hectáreas con buen potencial de producción	3,5 millones
Meta	Siembra de 2 millones de has. en 15 años
Valor de la inversión	US \$ 9 billones durante 15 años
Plazo de pago del crédito	12 años después del desembolso del banco
No. de campesinos que se convierten en propietarios	200.000
No. de personas que se benefician directamente	1 millón en el campo (padre, madre, tres hijos por propietario)
Empleo indirecto generado	3 personas por cada 10 has.: 600.000 empleos
No. de personas que se benefician	3 millones de personas (padre, madre, tres hijos, por empleo indirecto)
No. de personas viviendo en el campo en condiciones de crecimiento	4.000.000

campesinos, convirtiéndolos en empresarios; continuar con procesos de producción limpia y ahorro energético para contribuir a minimizar el impacto ambiental que generen los procesos; reproducir, fortalecer y ampliar la capacidad de investigación y desarrollo para la producción de nuevos materiales vegetales de palma de aceite y otros cultivos para el biodiésel.

En el año 2010 entrará en operación la nueva planta extractora de Sabana de Torres, que servirá a los proyectos en ejecución, y de cuyo 30% serán propietarios los pequeños y medianos productores de palma asociados; aspiramos a iniciar la siembra de caucho después del año 2010.

Por último, quiero que miren la Tabla 3, que vengo presentando hace muchos años, pero no pasa de moda, porque si llegare a hacerse realidad, podría representar una verdadera revolución económica y agraria y una verdadera revolución que establezca definitivamente la paz en este territorio.

Hace algún tiempo unos malos hicieron una evaluación, y nos dijeron que aquí en Colombia hay un potencial para sembrar tres millones y medio de hectáreas en palma; si nosotros llegáramos a sembrar

dos millones de hectáreas en quince años, con una inversión de nueve millones de dólares, con un crédito como los que tenemos en estos momentos a doce años, de este propósito se podrían hacer propietarios 200.000 campesinos. Y si consideráramos a esos 200.000 campesinos como cabezas de familias con papá, mamá y tres hijos, tendríamos un millón de personas que se estarían beneficiando directamente de este propósito, además con posibilidades de crecer económicamente; no de vivir en el campo, no de sobrevivir en el campo sino de crecer económicamente. Campesinos con capacidad de ahorro e inversión; y si como sabemos, cada 10 hectáreas generan tres empleos indirectos, de este propósito se producirían 600.000 nuevos empleos en el campo, y seguramente por efecto de esos empleos, muchas empresas vinculadas a estos desarrollos. Y ahí también estaríamos encontrando que tres millones de personas se beneficiarían de este propósito, y que si esos tres millones los sumamos al millón producto de la propiedad de esos 200.000 nuevos propietarios, tendríamos a cuatro millones de colombianos generando una verdadera revolución verde en este país; y pregunto yo ¿habrá guerra que se le resista a este propósito?