



Un modelo de integración y de motivación a los trabajadores para que se organicen y formen empresa es el de Asopalmas de Llano, que con el impulso de Luis Eduardo Betancourt, gerente de Unipalma, logró sacar adelante esta alianza estratégica.

Precisamente, cuando el Gobierno Colombiano empezó a hablar del tema de las Alianzas Productivas, Betancourt y el Ingeniero Agrónomo, Fernando Africano, se entusiasmaron con la idea de preparar una propuesta de Alianza estratégica entre la Empresa y una Asociación conformada por personas vinculadas desde 1.993 a las Cooperativas de Trabajo Asociado, que hacían contratos para las diferentes labores en las plantaciones de Unipalma.

Con este proyecto se aprovecharía la amplia experiencia de los trabajadores en el cultivo de palma, se incrementaría el área sembrada, democratizando su propiedad y buscando el desarrollo económico y social de los trabajadores de la empresa.

De esta manera Betancourt presentó su iniciativa a la Junta Directiva de la empresa, logró el apoyo total de ella y con su autorización le presentó al Departamento de Planeación Nacional la propuesta de la Alianza, con la fortuna de encontrar allí al Economista Her-nando Urbina, quien se entusiasmó con la idea y colaboró en forma decidida en la preparación del pro-

yecto de Alianza Productiva para la siembra de 600 hectáreas de palma de aceite en la zona aledaña a las plantaciones de Unipalma.

Luego Betancourt, con el apoyo de varias entidades y personas elaboró el proyecto inicial de un convenio que buscaba incrementar el área sembrada en palma en la zona aledaña a Unipalma para copar la capacidad de extracción disponible, generar nuevas opciones de empleo y disminuir el desplazamiento, y estabilizar la región con la integración de los vecinos.

Una característica importante de esta Alianza es que Unipalma, desde un principio, responsabilizó de la ejecución del proyecto al Consejo de Administración de la Cooperativa, para que realizara las labores de instalación y mantenimiento de la plantación, presupuestando, contratando los trabajos, comprando los insumos, supervisando las labores, entre otras actividades.

Para ello, Asopalmas del Llano, con el apoyo económico del Ministerio de Agricultura, firmó desde un comienzo un contrato con una Organización Gestora Acompañante (OGA) para que los capacitara y les brindara el apoyo administrativo y gerencial que necesitaban para salir adelante, porque la experiencia de sus socios era en las labores agrícolas del cultivo y no en su administración.

En principio la OGA fue la Fundación para el Desarrollo Empresarial del Sector Agropecuario (Fundesagro), luego la continuó el CIPEC, y actualmente el acompañamiento está a cargo de Code-tar E.U, empresa dirigida por Gustavo Reyes S., y de la cual es funcionario el

Asopalmas del Llano

Representante Legal y Gerente de Asopalmas, Harbey Cortés Restrepo, ambos con amplia experiencia en el cultivo de la palma de aceite en la zona.

Otras responsabilidades de la OGA son: establecer indicadores para el monitoreo de la Alianza y utilizarlos durante su implementación e impulsar la aplicación del plan de manejo ambiental y social por los socios de la Alianza.

Sin embargo, Unipalma desde un principio le brindó al proyecto, en forma gratuita, la asistencia técnica necesaria durante los primeros cuatro años del cultivo, les colabora en la compra de los fertilizantes a menor precio y en la compra de todo el fruto producido en la plantación, con un contrato firmado con Asopalmas del Llano por un período inicial de quince años, prorrogables de común acuerdo entre las partes.

Este proyecto tiene como ventaja que la plantación está concentrada en dos fincas, lo cual facilita las diferentes labores del cultivo, el control de problemas sanitarios, la recolección del fruto y su transporte a la planta Extractora. Además, permite una mejor Asistencia Técnica y unas buenas prácticas de administración del personal.

La cooperativa

Asopalmas del Llano está constituida por 70 socios que son propietarios en común y proindiviso de las fincas Cabañitas y El Volga, ubicadas en el municipio de Paratebueno, Cundinamarca, que tienen en total 636 hectáreas, de las cuales 510 hectáreas están sembradas en palma y el resto en otros usos.

Otra característica de esta Cooperativa es que contrata los trabajos con sus propios asociados o con otras

o, alianza gestada desde Unipalma

cooperativas, según la demanda de mano de obra en la zona o el tipo de trabajo por realizar. Todos los socios de la cooperativa tienen trabajo asegurado y permanente por medio de contratos en las plantaciones de Unipalma.

Además, Asopalmas es el integrador y ejecutor del proyecto y por ello responde por las labores de campo, la administración del personal, el manejo del dinero y los pagos, la contabilidad, la revisoría fiscal, y los informes periódicos al Comité Técnico Administrativo.

La Asociación constituyó una Fiducia Mercantil de Garantía, Administración y Pagos en la Sociedad Fiduciaria Fiduciaria para el manejo de todos los recursos que reciba con destino al proyecto por cualquier concepto. Estos recursos se depositan en un Patrimonio Autónomo con destinación específica para la siembra y mantenimiento de 510 Hectáreas de palma de aceite.

Análisis Estratégico

Según el "Estudio sobre caracterización de alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia - Estudio de casos zona palmera central" (2005), al realizar un análisis estratégico de la situación actual y futura de la Asociación se obtuvieron los siguientes comentarios:

Las mayores fortalezas del proyecto:

- Se cuenta con el apoyo de Unipalma S.A. que es un excelente aliado técnico y comercial
- Los miembros de la Asociación son personas con amplia experiencia en el cultivo y la cosecha del fruto de la palma de aceite, son mano de obra calificada
- El Proyecto contó con el apoyo de recursos no reembolsables muy apreciables, lo que permitió una buena labor de acompañamiento e iniciar labores de campo antes del desembolso del crédito
- El grupo en general está comprometido con el proyecto
- Existen reglas de juego claras entre los diferentes actores de la Alianza, lo cual genera confianza entre ellos.

Las mayores debilidades del proyecto:

- Falta de compromiso de algunos asociados que quieren ir en coche sin preocuparse por los problemas que se deben enfrentar para salir adelante con el proyecto
- Puja entre algunos asociados por el control de los cargos de mando dentro de la Asociación
- Que la Gobernación de Cundinamarca no les cumplió oportunamente con el aval que había prometido para garantizar el 20% del crédito

para las siembras de la palma, lo cual retrasó en forma apreciable el primer desembolso de dinero.

Las mayores oportunidades del proyecto:

- La posibilidad que tienen los trabajadores de ser propietarios de un activo muy valioso, por la zona donde se encuentra y por el apoyo técnico y comercial de Unipalma S.A.
- La posibilidad de ampliar en un futuro el área sembrada en palma, en la misma zona
- La posibilidad que existe en el mercado nacional de incrementar la demanda de Aceite de Palma para utilizarlo como Biodiésel
- La estabilidad laboral que se tiene, con muy buenas relaciones existentes entre todas las personas vinculadas con Unipalma S.A.

Las mayores amenazas y riesgos existentes desde fuera del Proyecto:

- Cambios importantes en la política Agropecuaria del país
- La fluctuación de los precios internacionales del aceite de palma que inciden en el precio interno
- La posible incidencia del Tratado de Libre Comercio -TLC- que permita la entrada al país de grandes volúmenes de otros aceites que compitan con el aceite de palma. ☞

