

COOPALMA¹

Julio Alejandro Sarmiento S.²
Edgardo Cayón F.³

José Palmares, subió precipitadamente por las escaleras que conducían a la sala donde estaba reunido el Consejo de Administración, abrió estrepitosamente la puerta y dijo “Aquí están las copias de nuestro proyecto para la compra de las 140 hectáreas de tierra” –ver anexo 1–.

José Palmares es el gerente de la Cooperativa de trabajo asociado COOPALMA, que tiene su sede en el municipio de Ornito (Meta). COOPALMA se fundó en 1997 como resultado del proceso de reestructuración de ACEITES S.A., que para esta fecha atravesaba por una profunda crisis financiera que la estaba llevando al borde de la quiebra.

La Historia de Aceites S.A.

El problema de ACEITES S.A. era bien peculiar, porque además de que tenía una integración vertical casi completa, que comprendía casi toda la cadena de valor del aceite de palma, tenía toda su producción tanto de aceite rojo como de aceite de palmiste vendida por adelantado, con márgenes muy interesantes. Sin embargo, a finales de 1996 tenía pérdidas acumuladas por un valor de \$12.000 millones y se estimaba un capital de trabajo negativo que excedía los \$2.000 millones.

ACEITES S.A. era en ese entonces la cabeza de un grupo conformado por tres empresas: Agroindustrias Aceiteras S.A., que se encargaba de producir la semilla de palma africana y el abono, Palmas S.A., que se dedicaba al cultivo, mantenimiento y recolección de los frutos de la palma africana y Produaceites S.A., que era la encargada de las plantas productoras de aceites.

El 30 de Noviembre de 1996, en la reunión extraordinaria de la junta directiva de Aceites S.A. Juan Arbustos, Gerente de la compañía explicó los motivos que para su grupo eran los que habían constituido las causas fundamentales del problema de la compañía:

“...Mientras que Agroindustrias Aceiteras y Produaceites han logrado mantener un margen operacional cercano al 50%, Palmas no ha logrado desde su fundación en 1964, alcanzar el punto de equilibrio operativo, por

¹ Este caso fue construido para efectos únicamente pedagógicos, las situaciones y datos aquí registrados son ficticios y no pretenden mostrar la realidad de ninguna empresa del Sector de Aceite de Palma en particular. Primera versión: Agosto de 2003.

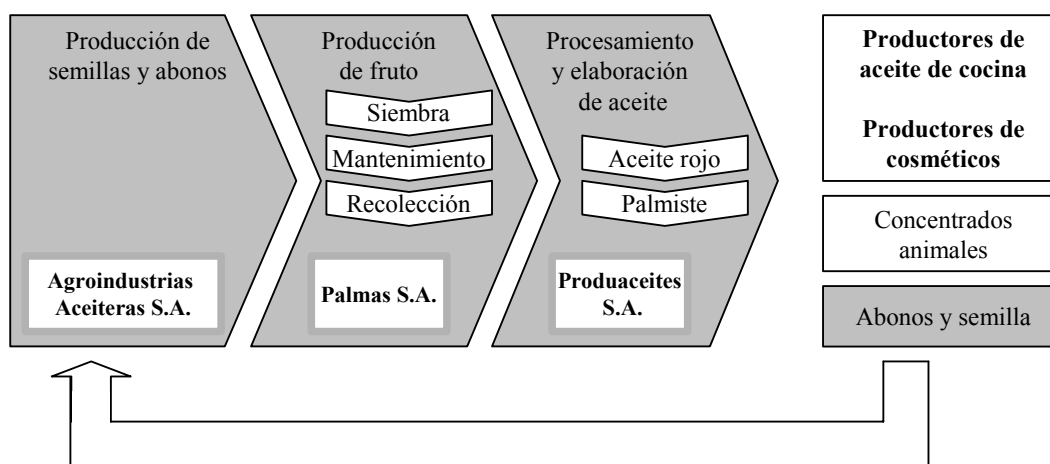
² Especialista en Gerencia Financiera de la Pontificia Universidad Javeriana. Administrador de Empresas. Profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana E. Mail: sarmien@javeriana.edu.co.

³ MBA de McGill University. BS en Economía y Finanzas de Syracuse University. Profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana E. Mail: ecayon@javeriana.edu.co.

lo tanto, el grupo directivo sugiere a la junta directiva reestructurar el negocio, vendiendo o cediendo la administración de Palmares, y que las dos empresas restantes se fusionen...”

La solución que finalmente tomó la Junta Directiva consistió en liquidar Palmas S.A. y contratar los servicios agrícolas de los cultivos a Cooperativas de Trabajo Asociado conformadas por los extrabajadores. Adicionalmente se decidió fusionar las otras dos compañías, dejando como nombre Aceites S.A. que maneja directamente el procesamiento del fruto y la producción de semillas y administra la sesión de las tierras cultivadas.

Gráfico 1. Cadena de Valor del Aceite de Palma



COOPALMA, de la pesadilla al sueño.

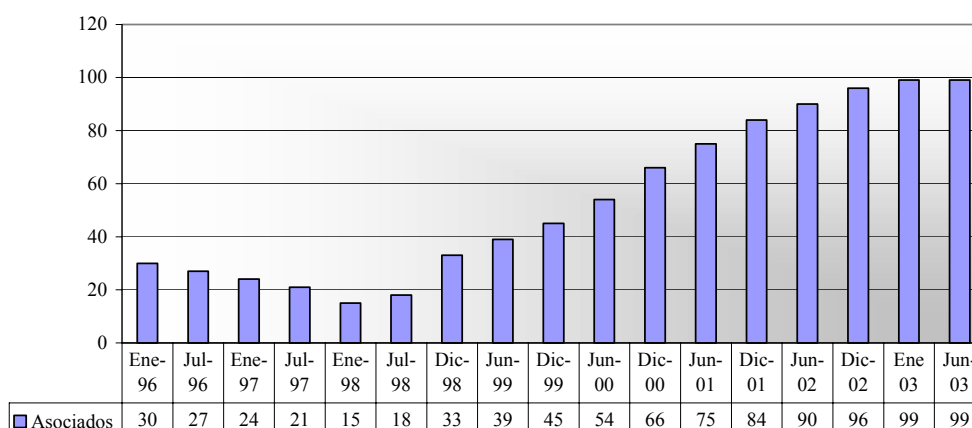
Los dos primeros años no fueron fáciles para COOPALMA. Cuando Juan Arbustos reunió a los entonces empleados de PALMARES, y les informó que la compañía se iba a liquidar, hubo lágrimas, gritos y silencios de quienes no sabían si sentir miedo, rabia o desengaño. Y es que no era difícil de prever su reacción. Desde la fundación de la empresa, esta representaba más del 30% en el empleo directo del municipio y no había casi ninguna familia en el pueblo que no derivase sus ingresos (en alguna proporción) de esta plantación.

“...La determinación -les dijo- que ha tomado la Junta Directiva de la compañía, es la de ceder los servicios agrícolas de los cultivos a una serie de cooperativas que ustedes mismos formarán, para ello, hemos contratado a dos expertos en el tema cooperativo, quienes les servirán como apoyo para la formación de las cooperativas de trabajo asociado. En tres meses entonces, deberán estar organizados para que la nueva empresa pueda comenzar a contratar sus servicios..”

Días más tarde, treinta extrabajadores asociados fundaron la Cooperativa de Trabajo Asociado COOPALMA, cuyo objeto social era prestar servicios de siembra,

mantenimiento y recolección del fruto en cultivos de palma. A partir de allí, empezaron los primeros pasos, obviamente, con sus respectivos tropiezos. En sus inicios los principales problemas radicaron en la organización de los asociados, los conflictos entre los asociados terminaron casi quebrando la Cooperativa, pues cada uno tenía su propia idea de cómo organizar y pagar los trabajos, como y quienes debían ser los directivos de la compañía. De hecho, al finalizar 1997, los múltiples problemas habían hecho disminuir el número de asociados a la mitad.

Gráfico 2. Número de asociados de COOPALMA



Finalmente, a comienzos de 1998 se logró organizar, cuando los asociados entendieron los principios que rigen el trabajo asociado y cuando quienes manejaban la administración de la Cooperativa, lograron plantear un esquema de gestión simple pero eficiente y eficaz.

En el 2002, Coopalma logró manejar el 5% de las 2.000 hectáreas de Aceites S.A., por lo cual logró unos ingresos de 960 millones de pesos de los cuales entregó 864 millones a sus asociados, lo cual significaba un ingreso promedio de 808 mil pesos mensuales por persona⁴, los excedentes netos superaron los 70 millones, casi un 20% superiores a los resultados obtenidos en el 2001 y los aportes de los asociados lograron un 30% del total del activo. Estas cifras, unido al impecable manejo administrativo y financiero que tenía la Cooperativa, supuso que fuese tenida en cuenta para el proyecto de la expansión de cultivos que manejaba Aceites S.A.

El Nuevo Proyecto

El 5 de agosto Juan Arbustos convocó a los gerentes de algunas de las cooperativas con el fin de informarles que Aceites S.A. había encontrado una oportunidad inmejorable para expandir sus cultivos, comprando unas tierras que ya estaban cultivadas y estaban en plena etapa de producción, ubicadas en un municipio distante a una hora de Ornito. Estas pertenecían a una compañía productora de aceite de palma, que había quebrado recientemente. Consideraba además que la mejor opción, dado el gran éxito obtenido por el modelo cooperativo, era que las cooperativas fuesen quienes compraran estas tierras. Al comienzo los gerentes no entendieron muy bien la propuesta, pero después de

⁴ El Balance General, el Estado de Resultados y la Aplicación de Excedentes se encuentra en el anexo 1.

una semana, todo el pueblo estaba discutiendo sobre el tema, pero sobretodo se preguntaban sobre los fondos con los que contarían las cooperativas para financiar el nuevo proyecto.

Días después, en la segunda reunión, el señor Arbustos explicó que se trataba de un lote de 140 hectáreas, que estaban valoradas en 35 millones por Ha. El dinero para comprar las tierras se conseguiría en un 90% con recursos de crédito de fomento, el 5% lo invertiría Aceites S.A. y el 5% restante debería salir de recursos propios de cada una de las cooperativas. Cada hectárea tenía una capacidad de producción aproximada de 80 toneladas de fruto por hectárea al año, los cuales se venderían en su totalidad a un precio de \$140.000 por tonelada para el año 2004. Se debía comprar herramientas por un monto aproximado de \$6.000.000 por cada 5 hectáreas, las cuales podrían ser usadas por 5 años. Explicó adicionalmente que los costos de producción estaban constituidos por los servicios personales, los cuales ascendían a \$2.000.000 por hectárea al año e insumos agrícolas (incluido mantenimiento de herramientas) que eran de aproximadamente \$320.000 por Ha al año. Como era costumbre en la industria del aceite de palma, los ingresos y egresos se ajustarían por inflación, la cual estaba proyectada al 6% anual.

El Problema

Ustedes son una comisión conformada por miembros del Consejo de Administración de Coopalma, la cual tiene como misión hacer la evaluación financiera del proyecto porque lo consideran demasiado importante como para delegarlo en manos de asesores externos.

Anexo 1

COOPALMA: Proyecto de compra de tierras 2003

1. Hectáreas a comprar: 140

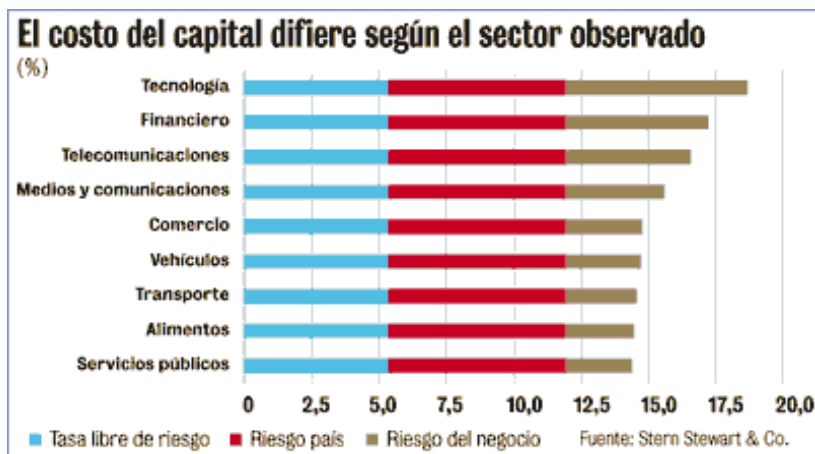
2. Discriminación de la forma de pago de las tierras (en millones de Pesos):

Entidad	Valor Financiado
Crédito	4.410
Aceites S.A.	245
Coopalma	245
Total	4.900

3. Forma de pago de los créditos:

Entidad	Plazo (años)	Forma de pago	Tasa (anual)
Crédito	4	Abono a capital Fijo	13%
Aceites S.A.	5	Cuota fija	10%

4. Costo de capital por sectores en Colombia, calculado por Stern & Stewart (2002) :
Sector de Alimentos 14,5%.



Fuente: Revista Dinero, Junio 13 de 2003