

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DE CAMPESINOS A CAMPESINOS EMPRESARIOS EN LA AGROINDUSTRIA
DE LA PALMA: ESTUDIO DE CASO DE LA ALIANZA C.I. EL ROBLE Y
ASOPALMAG 2002 - 2012

POR

ADALBERTO MÉNDEZ GONZÁLEZ

LUIS ALBERTO ANAYA PALACIO

Tesis para optar a grado de Magister en Desarrollo Empresarial

PRESENTADO AL CENTRO DE POSTGRADOS
DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
SANTA MARTA

2013

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
DE CAMPESINOS A CAMPESINOS EMPRESARIOS EN LA AGROINDUSTRIA
DE LA PALMA: ESTUDIO DE CASO DE LA ALIANZA C.I. EL ROBLE Y
ASOPALMAG 2002 - 2012



POR

ADALBERTO MÉNDEZ GONZÁLEZ

LUIS ALBERTO ANAYA PALACIO

DIRECTOR

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

PhD. Escuela de negocios Universidad del Norte

PRESENTADO AL CENTRO DE POSTGRADOS
DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

SANTA MARTA

2013

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado



Santa Marta, D.T.C.H.

DEDICATORIA

A DIOS todo poderoso, infinita fuente de fortaleza hasta en los más duros momentos.

A mis padres LUZ MERY Y LUIS ALBERTO por la vida, enseñanzas y vivencias que
cimentaron lo que soy y seré.

A mi tía ROSITA, ejemplo de templanza y sabiduría. Gracias por todo lo enseñado.

A mi amada esposa MERLYS, gracias por tantos sacrificios en nombre de mis sueños. Te
amo.

A MATÍAS ALEJANDRO, NICOLÁS HUMBERTO, VALERIA Y ANDREA CAMILA,
dueños del futuro por el que trabajamos tan arduamente.

A mis FAMILIARES Y AMIGOS, Ángeles guardianes en todo momento.

A mi amigo, compañero y socio ADALBERTO MENDEZ. Gracias por tu apoyo.

Luis Alberto

DEDICATORIA

A DIOS, por mantener mi vida con Fé.

A DON ALFREDO LACOUTURE DANGOND (Q.E.P.D) por abrir las puertas a mi desarrollo personal y profesional y por brindarme la oportunidad de compartir gran parte de mi vida con un ser humano excepcional.

A MIS HIJOS, que son el estímulo para alcanzar las metas propuestas.

A MI PADRE ARNULFO MENDEZ (Q.E.P.D) Y A MI MADRE FANNY GONZÁLEZ, por darme la oportunidad de vivir y ser quien soy.

A JOSÉ FRANCISCO VIVES “EL BELLACO” por brindarme su apoyo incondicional a mi vida profesional.

A MIS HERMANOS, JORGE, DUBYS, DRAISON, EVA por la unión y el apoyo brindado.

A LUIS ANAYA PALACIO, mi socio por haber recorridos juntos esta fase importante de nuestras vidas.



Adalberto

AGRADECIMIENTO

A la empresa C.I. EL ROBLE S.A. y su junta directiva en pleno encabezada por su gerente general JAIME VIVES PINEDO, por permitirnos desarrollar esta investigación, la cual será insumo importante para el desarrollo regional del Magdalena en temas relacionados con palma de aceite y campesino empresario.

A la UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, por permitirnos formarnos como Magister en desarrollo empresarial y despertar en nosotros la necesidad de constituirnos en agentes generadores de cambio para la sociedad local, regional, nacional e internacional.

Al PhD. ALVARO ZAPATA DOMIGUEZ, por aportar con su gran sabiduría y conocimiento, a la construcción de nuestra investigación y nuestras vidas.

A los CAMPESINOS EMPRESARIOS DE LA ZONA BANANERA DEL MAGDALENA PERTENECIENTES LAS ASOPALMAG, quienes permitieron el desarrollo de esta investigación.



MDE
00019
y 1



CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO 1: PRESENTACIÓN GENERAL	19
1.1. Antecedentes	19
1.2. Justificación	23
1.3. Amplitud del problema	25
1.4. Delimitación del problema	30
1.5. Delimitación geográfica del estudio	31
1.6. Sistematización del problema	33
1.7. Objetivos	34
1.7.1. General	34
1.7.2. Específicos	34
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	36
2.1. Reflexiones sobre desarrollo y desarrollo empresarial	36
2.2. El concepto de campesino	38
2.3. El concepto de empresario	42
2.4. De campesino a campesino empresario la ruptura de un paradigma	46

2.5. Los cuatro modos de ser desde la teoría de Renée Bédard	48
2.5.1. Modo de ser mítico	49
2.5.2. Modo de ser sistémico	50
2.5.3. Modo de ser pragmático	51
2.5.4. Modo de ser relacional	52

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA 54

3.1. Tipo de investigación	54
3.2. Delimitación de la población y muestra	54
3.3. Técnica de investigación y recolección de información	55
3.3.1. Observación directa	55
3.3.2. Entrevista en profundidad	57
3.3.3. Análisis de documentos	57
3.4. Validez de la investigación	58
3.4.1. Credibilidad	59
3.4.2. Transferibilidad	60
3.4.3. Fiabilidad	61
3.4.4. Confirmación	63
3.4.5. Integridad	63
3.4.6. Coherencia	63

CAPÍTULO 4: PALMICULTURA Y ALIANZAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA

4.1. La palmicultura en Colombia	65
4.2. Naturaleza de las alianzas productivas	70





4.3. Alianzas productivas por la paz	71
4.4. Experiencias de alianzas productivas exitosas	73
4.4.1 Asopalma en Maríalabaja (Bolívar)	73
4.4.2. La alianza de las cuatro cooperativas en Sabanas de Torres y Puerto Wilches (Santander).	75
4.4.3. Asopalmar en San Martín (sur del Cesar).	76
4.5. Funcionamiento de la alianza productiva El Roble s.a. y Asopalmag	77
4.6. La alianza productiva C.I. El Roble y Asopalmag	81
CAPÍTULO 5: DE CAMPESINOS A CAMPESINOS EMPRESARIOS: UNA APROXIMACIÓN AL MODO DE SER	86
5.1. Descripción del campesino de la zona bananera del departamento del Magdalena	86
5.2. El campesino aliancista	88
5.3. El nuevo campesino empresario	91
5.3.1. El modo de ser mítico del campesino empresario	92
5.4.2. El modo de ser sistémico del campesino empresario	99
5.4.3 El modo de ser pragmático del campesino empresario	101
5.4.4. El modo de ser relacional del campesino empresario	104
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	120

LISTA DE GRÁFICO

- Gráfico N° 1:** Exportaciones de aceite de palma crudo en el 2010 55
- Grafico N° 2:** Porcentaje de hectáreas sembradas de palma de aceite por zona en Colombia
56
- Grafico N° 3:** Porcentaje de hectareas en desarrollo por zonas en Colombia 56



LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Compromisos y responsabilidades de Los pequeños y medianos productores de palma de aceite y las empresas anclas 63



LISTADO DE SIGLAS

ASOPALMAG	Asociación de palmicultores del Magdalena
C.I.	Comercializadora internacional
CENIPALMA	Centro nacional de investigación en palma
CIAT	Centro internacional de agricultura tropical
CIAL	Comité de investigación agrícola local
DNP	Departamento nacional de planeación
DANE	Departamento administrativo nacional de estadísticas
FEDEPALMA	Federación nacional de palmicultores
FLIPA	Fondo latinoamericano para la investigación de palma de aceite
IFA	instituto de fomento algodonero
INIAP	Instituto nacional autónomo de investigaciones agropecuarias.
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
ONG	Organización no gubernamental
PDPMM	Programa de desarrollo y paz del magdalena medio
PC	Pudrición del cogollo
RSPO	Responsabilidad social en palma de aceite (siglas en ingles)



RESUMEN

Este estudio sobre las alianzas productivas en palma de aceite, tiene como eje central el cambio de paradigma de campesino a campesino empresario, en la agro industria de la palma, asentada en zona bananera del departamento del Magdalena (Colombia) como resultado de la creación y puesta en marcha de una política estatal (decreto 321 de 2002, alianzas productivas por la paz) encaminada a la creación de alianzas estratégicas entre grandes empresarios del sector y pequeños agricultores de la palma agremiados en asociaciones (C.I. EL ROBLE S.A. y ASOPALMAG).

El problema se aborda metodológicamente a partir de una triangulación de la investigación, en donde se hizo una observación directa en terreno, entrevistas en profundidad y un análisis documental. En tal sentido los autores realizaron durante un año el trabajo de campo entrevistando a 14 campesinos empresarios y analizó alrededor de 500 documentos relacionados con los temas en cuestión.

Se utilizó una guía de entrevista en profundidad que tuvo como soporte teórico los modos de ser de los dirigentes, desarrollados por René Bédard y Alain Chanlat, a demás se hizo una observación directa en el contexto social, cultural, político, económico, tecnológico, en el que se desenvuelven los campesinos empresarios de la zona bananera del departamento del Magdalena.

Renée Bédard y Alain Chanlat, hacen un significativo aporte al desarrollo de la presente investigación. Inicialmente Bédard (1995) desarrolla tres Modos de Ser a los cuales ella denominó como El modo de Ser mítico, el modo de Ser sistemático y el modo de Ser pragmático; Chanlat (1997) aportó un cuarto modo de ser denominado el modo de ser relacional, los cuales se ven reflejados en la naturaleza del campesino empresario de la zona bananera del departamento del Magdalena.

En conclusión al analizar los modos de ser de los dirigentes (campesinos empresarios), se evidenció que han emprendido un proceso de desarrollo propio y autónomo, que de ninguna manera ajusta a la descripción básica de la teoría económica campesina de Chayanov, al no producir bienes solo para subsistir, pero tampoco se ajusta al concepto Shumpeter del empresario dinámico que rompe el equilibrio del mercado producto de su capacidad innovadora. No obstante, el modelo de campesino empresario de la zona bananera del departamento del Magdalena, tiene características únicas, en donde diversos factores como el entorno social, político, económico, cultural, tecnológico y ambiental, influyen en su construcción y dinamización permanente.

PALABRAS CLAVE: campesino empresario, paradigmas, alianzas productivas, palma de aceite.

ABSTRACT

This study on partnerships in oil palm, has as central paradigm shift from farmer to farmer entrepreneur, agro industry in the palm, banana zone established in the department of Magdalena (Colombia) product of the rise and sunset up a state policy (Decree 321 of 2002, partnerships for peace) aimed at creating strategic alliances between large and small entrepreneurs palm farmers associations unionized (CI EL ROBLE SA and ASOPALMAG).

The problem is addressed from a triangulation methodology of research which makes direct observation in the field, interviews and documentary analysis. In this regard the authors conducted a year fieldwork interviewing 14 farmers Alliance and analyzed about 500 documents related to the issues at hand.

We used an in-depth interview guide that was supported by the theoretical modes of leaders being developed by Renée Bédard and Alain Chanlat, besides direct observation was made in the social, cultural, political, economic, technological, in which they operate farmers entrepreneurs banana zone of Magdalena department.

Renée Bédard and Alain Chanlat make a significant contribution. Initially Bédard (1995) develops three ways of being to which she termed as the mode of being mythical

mode Be systematic and pragmatic way of being; Chanlat (1997) provided a fourth mode of being called how to be relational . Which reflect the nature of peasant entrepreneur banana zone of Magdalena department.

In conclusion when analyzing the ways of being in the leadership (peasant entrepreneurs), it was shown that they have undertaken a process of self-development and self, which in no way fits the description of basic economic theory Chayanov peasant, not produce goods only to survive, but neither fits the concept of dynamic entrepreneur Schumpeter breaking product market equilibrium of their innovation. However, the model of peasant entrepreneur banana zone of Magdalena department, has unique characteristics, where factors such as the social, political, economic, cultural, technological and environmental influence their construction and ongoing revitalization.

KEYWORDS: peasant entrepreneur, paradigms, partnerships, oil palm.



INTRODUCCIÓN

La palma de aceite, se ha constituido durante las últimas dos décadas en un importante motor de desarrollo, el cual ha permitido el crecimiento económico de empresarios del campo que antiguamente se dedicaban al cultivo de banano, arroz, algodón, maíz o a la ganadería, hoy en día han ocupado grandes extensiones de tierra en el cultivo de la palma de aceite, quedando en la actualidad limitados en espacio para la siembra. Es gracias a esta limitación en espacio que el campesino ha entrado a ocupar un rol protagónico, producto surgimiento de las alianzas productivas por la paz, una política de Estado que surge para el año 2002, como resultado de un lapso de desestabilización, social, política y económica en la nación, tanto en el campo como en la ciudad. El propósito inicial fue estimular el desarrollo del agro, a través de la articulación entre el pequeño campesino y el agro-empresario, generando alianzas productivas, bajo la lupa del gobierno nacional y sus entes reguladores.

En el caso específico de esta investigación se hizo un análisis del cambio de visión que ha tenido de campesino a campesino empresario el pequeño productor de palma de aceite que está asentado en la zona bananera del departamento del Magdalena y que hace parte de la alianza entre C.I. EL ROBLE S.A. empresa productora de aceite de palma y sus derivados y ASOPALMAG organización que agremia a campesinos palmeros de la zona, con el fin de establecer el nuevo modelo de producción que ha surgido a partir de dichas alianzas.



Este estudio fue de tipo descriptivo correlacional y para la recolección de la información se hicieron entrevistas en profundidad, observación directa y una revisión documental. Esta triangulación se realizó, después de hacer un muestreo aleatorio estratificado entre los aliancista agremiados en ASOPALMAG.

El presente estudio, pone en manifiesto el surgimiento de un nuevo modelo de empresario, el cual posee características propias, las cuales no se ajustan a los paradigmas teóricos existen en torno a la forma a proceder de los empresarios modernos, por lo cual, se busca describir a este campesino empresario de la palma, su entorno y desarrollo.

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN GENERAL

1.1 Antecedentes

La palma de aceite o palma africana, es en la actualidad motor de desarrollo económico para Colombia, tal es así que se encuentra incluida en lo que se conoce como la apuesta exportadora del ministerio de agricultura nacional, esto, producto de la relevancia que ha tomado durante las últimas cuatro décadas. Este notable avance en el desarrollo de las actividades en el sector palmicultor, se dinamizó aún más, como resultado del aporte generado por las alianzas productivas entre los grandes y pequeños palmicultores, siendo estos últimos quienes con su incursión en el negocio generaron el crecimiento en forma exponencial de este importante renglón productivo.

Lo anterior es reafirmado por Jens Mesa – Dishington, presidente ejecutivo de la federación Colombiana palmicultores Fedepalma, en su informe “*desarrollos sostenibles de la palma de aceite en Colombia*”, en Belén de Pará Brasil en agosto del 2010, en el II congreso de RSPO, donde afirmó que una de cada cuatro hectáreas sembradas en palma de aceite durante la última década pertenece a las alianzas productivas, las cuales hasta el año 2009 estaban en el orden de 110.000 en todo el territorio nacional constituidas por más de 6000 pequeños agricultores.

Tales cifras, muestran el desarrollo creciente y sostenido que están teniendo las alianzas productivas en Colombia, las cuales surgieron producto del decreto 321 del año 2002, cuyo objeto fundamental giraba en torno al mejoramiento de la calidad de vida de las familias inmersas en el agro y del deseo por una distribución más equitativa entre dichas personas y las organizaciones dedicadas al cultivo, producción y comercialización de la palma de aceite y sus derivados.

Tal proceso no habría sido posible sin la acción sinérgica del triángulo económico, constituido por las políticas públicas, el sector productivo y los aportes hechos por la academia, con el fin de integrar en una cadena productiva a pequeños y medianos productores de palma de aceite con los productores y exportadores de aceite, quienes durante determinado periodo no solo se comprometen a comprar a precios justos, sino que además, asumen el compromiso de brindar capacitación en talento humano, asesorías tecnológicas e investigaciones y del mismo modo estímulos en inversión y fortalecimiento del sector.

Lo anterior se encaja de manera directa con el concepto de Morales (2009), quien afirma que “una alianza estratégica es un acuerdo mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas para incrementar los niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad. En términos generales, son los convenios o acuerdos en que dos o más empresas cooperan para alcanzar ciertos objetivos comunes o complementarios, como es el caso de las organizaciones temporales entre productores y distribuidores del producto, básicamente del

sector agroalimentario, para asegurar determinados niveles de calidad y producción así como mercados específicos”

En este sentido, Aguilera Díaz (2002) cita algunos ejemplos de mucho éxito en alianzas productivas en cultivos de palma de aceite en Colombia. Tal es el caso de Indupalma en san Alberto Cesar, considerado como un modelo social y económico exitoso, Marialabaja, san Pablo, Simití, y Bellaena en Pivijay Magdalena, proyectos en donde se lograron articular de manera adecuada la productividad en los cultivos de la palma y el desarrollo integral que surge de la interacción entre los actores del proceso.

A nivel latino americano han surgido algunos modelos orientados a la articulación de lo productivo con lo social, siendo de manera complementaria el uno del otro, a través de herramientas de investigación participativa, como es el CIAL desarrollado por centro internacional de agricultura tropical CIAT. Una metodología puesta en práctica de acuerdo a las circunstancias de cada cultivo y en cada localidad, no siendo esta una camisa de fuerza o una receta para todas las situaciones, ya que trabaja con base en la experiencia adquirida por medio de vivencias propias en el campo de acción, lo cual permite asumir soluciones más rápidas, en menos tiempo de lo normal, ello, producto del empoderamiento en las personas al ser parte activa del proceso en desarrollo.



Los CIAL deben cumplir con unos pasos básicos, los cuales son el cimientto del proceso, tales como: la motivación, elección, diagnostico, planificación, experimentación, evaluación, análisis y retroalimentación (Ashby, Braun, García y otros, 2001, p.18)

Tal como afirma Peralta Ibrovo (2007), líder de PRONALEG – GA INIAP de Ecuador “los CIAL son una buena estrategia metodológica para hacer investigación participativa, Fito mejoramiento participativo y desarrollo rural sostenible” hecho que contribuiría a mejorar las condiciones socioeconómicas jalonando el desarrollo sostenible y sustentable de la región.

Al igual que en Ecuador, en Bolivia específicamente en la comunidad la Guinda en Colombi Cochabamba, se ha generado desarrollo de campesinos a un proceso más visionario sobre la productividad, no se podría afirmar que se haya dado un cambio a empresario, sin embargo es claro el mejoramiento en cuanto, a eficiencia, eficacia y efectividad en el proceso.

Para este caso, la comunidad de la Guinda reconoció a través de un diagnostico real sus problemas y necesidades, evaluando todos los factores que giran en torno a la producción y comercialización de verduras (que hacer para aumentar las utilidades, entregar a supermercados, para que trabajen las señoras, para vender más, para el consumo de las familias, para diversificar)

En lo que hace referencia a Colombia, la palma ha sido uno de los productos bandera en el proceso de alianzas productivas, generando alternativas de desarrollo en el agro y motivando a los campesinos a apostarle a este producto. Muestra clara de dicho proceso, ha surgido con las ASOPALMAG (socios estratégicos de C.I. EL ROBLE S.A) que ha sido la asociación que ha agremiado a los aliancistas para el caso de la zona bananera del departamento del Magdalena, organización que se convierte en insumo fundamental para esta investigación.

El proceso de ASOPALMAG se dio a través de una secuencia numérica, es decir, el primer grupo de aliancistas agremiados se llamó ASOPALMAG I en el año 2002, el segundo ASOPALMAG II, y así sucesivamente, hasta estar en la alianza número seis para el año 2010. Estas asociaciones inexorablemente han sido detonador para el surgimiento de nuevos campesinos empresarios en la agroindustria de la palma, los cuales han comenzado a visionar un proyecto de crecimientos de gran importancia, donde la familia se constituye en el núcleo productivo.

1.2 Justificación

El proceso de alianzas productivas ha resultado (no solo en lo que se refiere a palma de aceite) una de las alternativas más importantes para la reactivación del campo, además, se ha convertido en herramienta fundamental para la disminución de la brecha de pobreza en

las zonas rurales del país, situación que le da mayor importancia al desarrollo de dicho proceso.

La importancia de las mismas, se consolida aún más al momento de evaluar las alternativas surgidas en cuanto a la recapitalización del agro, robustecimiento de las cadenas productivas y clústeres empresariales alrededor de la agroindustria de la palma o mejor aún, el surgimiento de nuevos empleos con empresas familiarmente responsables, que han incidido de forma trascendental en el cambio de la visión del campesino, antiguamente preocupado por la subsistencia, al nuevo empresario comprometido con el desarrollo económico de la región, quien se siente parte activa de una cadena productiva en desarrollo constante.

Lo anterior permite reconocer que entender la nueva visión del campesino empresario palmicultor, implica su reconocimiento social, económico, cultural y político en la región donde se encuentre enmarcado, haciéndose parte activa de la reconstrucción de sus propias representaciones sociales, donde él y su familia, dejaron de ser objetos para ser sujetos generadores de desarrollo integrado, donde lo sostenible y sustentable, lo humano, lo tecnológico, lo social y por supuesto lo económico actúen de manera equilibrada.

En este sentido, resulta completamente válido afirmar, que las alianzas productivas convierten al pequeño palmicultor en protagonista principal del progreso de tan importante

sector productivo y que por tal razón el análisis de la nueva visión de los aliancistas es supremamente importante, tanto para el desarrollo de la región como para el gremio palmicultor.

1.3 Amplitud del problema

Históricamente el departamento del Magdalena, se ha caracterizado por ser poseedor de tierras generosamente fértiles e importantes vertientes hídricas, situación que desde comienzos del siglo XX, lo convirtió en objetivo estratégico de importantes empresas multinacionales de carácter agrícola, y puntualmente de organizaciones dedicadas al cultivo y exportación de banano, como fue el caso de la United Fruit Company, años más tarde compañía frutera de Sevilla.

Dicha situación, le hizo merecedor al departamento Magdalena y un segmento en particular del mismo (los valles de los ríos Sevilla, Tucurínca y Aracataca), del título de zona bananera y además le dio el reconocimiento de importante emporio económico de la región, al desarrollar sistemas como los de drenaje y de riego y al mismo tiempo, una importante infraestructura férrea que interconectaba a Santa Marta con Fundación, situación esta, que convirtió a la región bananera del Magdalena en la zona pionera en agroindustria de Colombia.

No obstante, y muy a pesar de la gran relevancia que tuvo a comienzos del siglo XX el sector productivo del banano en el Magdalena, para la década de los cincuenta se inició un proceso de decaimiento llevado por los bajos precios del producto en el mercado internacional y los altos costos de operación que tenía la empresa en Santa Marta, hecho que les obligó emigrar a otras tierras como el Urabá, dejando abandonado en la región un importante andamiaje productivo, reflejado en infraestructuras.

Es así, como a inicios de la década de los sesentas, se comenzó un trabajo de persuasión por parte del instituto de fomento algodonero IFA, con los cultivadores de banano, en aras que estudiaran la posibilidad de sembrar otro tipo de cultivos, como era el caso de la palma de aceite o palma africana, situación que resultaba compleja ya que el cultivo de la palma requería una inversión mayor a largo plazo. Por ello, el reto en este momento, se orientaba a lograr que los cultivadores del banano, quienes estaban abatidos por las innumerables dificultades que presentaban en la producción y comercialización de su producto, se interesaran por el cultivo de la palma, el cual se caracteriza por ser perenne y por ende más estable económicamente.

Es así, como bananeros, arroceros, algodoneros e incluso ganaderos, como es el caso de Alfredo y Hernando Lacouture Dangond, Alberto Dávila Díazgranados, Raúl, Pedro y Juan Manuel Dávila Jimeno y Carlos A. Zúñiga, se lanzan a la aventura del cultivo de la palma de aceite, en los diferentes municipios de la región bananera del Magdalena

como Orihueca, Riofrío, Sevilla, Soplador, Tucurinca, Guamachito, Pueblo viejo, Ciénaga, Aracataca y Fundación.

A partir de este momento comienza un importante auge económico entorno al cultivo de la palma africana en la región bananera del Magdalena y consigo emanan empresas dedicadas a la extracción del aceite de palma africana como es el caso del Roble, Patuca, Padelma, Caribú, San Marcos, Andalucía, Fagrasas, Palmag y Tequendama.

Esta situación no fue ajena a las intenciones de los pequeños agricultores, quienes del mismo modo, buscaron en el cultivo de la palma estabilidad económica y crecimiento de sus riquezas. Es claro que la situación de los pequeños se torna más compleja, al no contar con asesorías técnicas continuas o una representación a nivel gremial, quien abogara por ellos ante las grandes extractoras, quienes compraban sus frutos sin regulación alguna, limitándose la existencia de oferentes y demandantes, sin que ello implicara alianza estratégica alguna.

Como respuesta a lo expuesto anteriormente, en la región bananera del Magdalena, actualmente existen cooperativas o asociaciones, las cuales tienen como función básica el apoyo en la comercialización del fruto y la adquisición de insumos para los procesos de cultivos, ello con el fin de mejorar las condiciones de los campesinos cultivadores de la palma en la región bananera del Magdalena.

No obstante, y pese a los importantes avances que se han dado durante la primera década del siglo XXI, en torno a la agroindustria de la palma, los cuales han posicionan a Colombia como el primer productor de palma en latino América y el cuarto a nivel mundial después de Malasia, Indonesia y Nigeria, según datos de FEDEPALMA, aún muchos campesinos cultivadores de palma no aliancista, piedra angular en este importante proceso de crecimiento y expansión, no logran dimensionar el importante papel que juegan en el desarrollo de esta agroindustria.

Y es que resulta tan determinante el rol del pequeño agricultor palmero en esta industria, que durante el periodo presidencial de Andrés Pastrana Arango (1998 – 2002) y teniendo al Dr. Carlos Murgas Guerrero, (reconocido palmero y representante gremial) como ministro de agricultura, se da un importante espaldarazo al desarrollo de los pequeños productores de palmas, a través de las alianzas estratégica, situación esta, que les garantizaría la venta segura de su producción, pero además la empresa extractora con la que se firmara la alianza, se comprometería a brindar asesorías técnicas, administrativas, jurídicas, sociales sin que ello implique una postura obrero – patronal.

Lo anterior ha generado sin duda alguna, un despertar en la visión empresarial del campesino, al tener este, mejores alternativas en aras de su desarrollo económico, social e incluso cultural, ya que a través del proceso de alianzas productivas el campesino se ha empezado a reconocerse como sujeto que articula un proceso de producción sólido en una industria de talla internacional y que su papel es preponderante dentro del mismo.



Sin embargo, aún existen algunos pequeños agricultores de palma de la región bananera del Magdalena, que se auto reconocen como subalternos de una organización con la cual tienen pactada una alianza estratégica, la cual si los ve y reconoce como socios estratégicos en el negocio, en donde se tiene como objetivo orgánico, generar beneficio mutuo en una postura de ganador – ganador y no de subordinación como esta parte del grupo prefiere verse.

Se torna importante para las empresas extractoras de aceite de palma, indagar de qué forma los aliancistas, como son conocidos los campesinos agricultores de palma con una alianza estratégica pactada, pueden empoderarse de una visión de campesino empresario de la palma, al auto reconocimiento de ser importantes miembros empresariales de un gremio connotado, en donde ocupan un lugar privilegiado en la cadena productiva del mismo.

En ese orden de ideas, el debate gira en torno a reconocer ¿qué modelo productivo se adapta a la nueva visión generada por el cambio de paradigma del campesino a campesino empresario de este sector en la Región bananera del Magdalena?

1.4. Delimitación del problema

La presente investigación pretende reconocer el cambio de paradigma que se ha generado de campesino al nuevo campesino empresario que ha surgido producto de la puesta en marcha de las alianzas productivas para la paz en el año 2002, y en particular con los aliancistas vinculados como socios estratégicos de la empresa C.I. EL ROBLE S.A.

No es objeto de esta investigación profundizar sobre cuál ha sido la experiencia de otras organizaciones en el sector palmero del Magdalena o entrar a indagar cual ha sido la experiencia de las alianzas productivas en otros sectores como el banano, el café, el algodón, solo por nombrar algunos ejemplos.

Del mismo modo, esta investigación pretende reconocer la nueva postura del campesino empresario en la agroindustria de la palma en la zona bananera del departamento del Magdalena, por lo que no es objeto de la misma, debatir si en un lapso de tiempo este será un empresario con las características propias de los mismos, puesto que es su naturaleza en el proceso de transición la que es objeto de estudio.

Si bien es cierto que la presente investigación ronda al campesino, quien por naturaleza es multidimensional (social, político, económico, cultural, entre otros) el

interés de esta investigación es entender su nueva visión empresarial a partir del surgimiento de las alianzas, tema que será el resorte principal de la investigación.

1.5. Delimitación geográfica del estudio

El Departamento del Magdalena está situado en el norte del país, en la región de la llanura del Caribe; localizado entre los 08°56'21'' y 02°18'24'' de latitud norte y a los 73°32'59'' y 74°55'51'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 23.188 km² lo que representa el 2.0 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el mar Caribe, por el Este con los departamentos de La Guajira y Cesar, por el Sur y Oeste con el río Magdalena, que lo separa de los departamentos de Bolívar y Atlántico. Posee una superficie de 23.188 km² y una población cercana a 1.406.126 habitantes según estadísticas del DANE (2012).

La gobernación del Magdalena (2012) expone con respecto a la economía del departamento que “Su economía está centrada en las actividades agropecuarias, ganaderas, turísticas y portuarias. En lo que respecta a productos cultivados se destacan el algodón, arroz, banano, palma africana, tabaco y algunos frutales. Por su parte, La ganadería es extensiva y tiene propósitos de cría, ceba y levante. La pesca se practica en las ciénagas y el mar. El turismo se concentra en Santa Marta y el parque Tairona, mientras que el comercio y los servicios están solo en la capital” Sin embargo, la realidad agropecuaria muestra que el departamento del Magdalena y en particular su zona bananera, centra su economía en la

palma africana, banano y la ganadería. Si bien es cierto que en una época productos como el algodón, el arroz y el tabaco, ocuparon un lugar importante en la economía de la zona bananera, en la actualidad no existe un desarrollo jalonador por parte de estos productos.

Por su parte, la zona bananera del departamento del Magdalena (área geográfica que limita la presente investigación), se encuentra enmarcada entre los valles de los ríos Sevilla, Tucurínca y Aracataca y la constituyen los municipios de, Orihueca, Riofrío, Sevilla, Soplador, Tucurínca, Guamachito, Pueblo viejo, Ciénaga, Aracataca Guacamayaly Fundación.

Es válido mencionar que en el Departamento del Magdalena existe un municipio llamado zona bananera, el cual fue creado mediante ordenanza N° 011 de 1999 de la asamblea departamental del departamento del Magdalena. Tal municipio cuenta con 47.971 km² según datos suministrados por la alcaldía municipal de la zona bananera. Sin embargo, cuando se hace la descripción de la zona bananera del departamento del Magdalena, se hace referencia al territorio que históricamente se consideró como la zona bananera del departamento, y no al municipio que hoy lleva este nombre.

1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuál ha sido la historia recorrida por la Alianza Productiva El Roble
- ¿Cuáles son las condiciones del entorno social, económico, político y cultural, del campesino agricultor palmero de la región bananera del Magdalena?
- ¿Cuál es la estructura funcional de una alianza productiva con pequeños agricultores palmeros?
- ¿Qué modelos de organización productiva son aplicables a los procesos desarrollados por las alianzas?
- ¿Qué modelos de organización productiva que cambien la visión existente en el campesino empresario de la región bananera del departamento del Magdalena en lo que hace referencia al desarrollo de alianzas estratégicas se puede implementar?
- ¿Cuál es la capacidad de auto sustentabilidad y auto sostenibilidad que puede llegar a tener campesino de la región bananera del Magdalena desde lo empresarial?

1.7. Objetivos

1.7.1. General.

Establecer epistemológicamente la nueva visión empresarial del campesino empresario palmicultor de las Alianzas Productivas de C.I. El Roble y Asopalmag, surgida en el periodo 2002-2012.

1.7.2 Específicos.

- Elaborar un reseña histórica del proceso seguido por la Alianza El ROBLE, 2002-2010.
- Identificar y analizar las condiciones de los entornos generales (social, económico, político, legal, cultural, tecnológico, demográfico, geográfico y ecológico) de las actividades productivas del campesino agricultor palmero de la región bananera del Departamento del Magdalena, específicamente de la Alianza El ROBLE.
- Caracterizar económicamente las actividades del sector palmicultor del Norte del País.
- Presentar la estructura funcional de las alianzas productivas con campesinos agricultores palmeros y la del ROBLE en particular.

- Contrastar la visión del campesino con la del campesino empresario respecto a las actividades económicas de la Alianza
- Identificar y documentar los modos de Ser de los campesinos empresarios de la alianza productiva El ROBLE
- Describir el modelo de organización administrativa que emerge de la Alianza productiva.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Reflexión sobre desarrollo y desarrollo empresarial

El desarrollo, hasta finales del siglo XX estuvo ligado a conceptos netamente economicistas en donde factores como el humano, social, medio ambiental y tecnológico, estuvieron de alguna manera excluidos del reconocimiento del desarrollo como concepto sinérgico y holístico, en donde debería existir un equilibrio entre todos y cada uno de los factores.

Algunos autores como es el caso de Samuelson y Nordhaus (1996- p.732) consideraron que “la clave del desarrollo reside en cuatro factores fundamentales: los recursos humanos, los recursos naturales, la formación de capital (nacional o importado) y la tecnología” lo que permite reafirmar que el desarrollo es un proceso articulado entre varios factores los cuales tienen que ser absolutamente dependientes los unos de los otros.

Ahora bien, el desarrollo empresarial es el resultado de la dinamización de los factores mencionados anteriormente, los cuales, producto de ese sinergismo, logran el surgimiento de elementos vitales como la competitividad, productividad, eficiencia,

eficacia, sostenibilidad o innovación entre muchos otros, los cuales se convierten en parte integrante en la búsqueda de un desarrollo integral a nivel empresarial y social.

El desarrollo empresarial, como el desarrollo mismo en su esencia, es vivo, activo y dinámico, no puede estar en estancamiento o reposo, ya que el contexto empresarial exige estar en constante evolución y por ende también su talento humano, el cual a fin de cuentas es de la naturaleza de las empresas como organizaciones sociales.

En este sentido, Kami (1990- p.12) plantea algo que él denominó la paradoja de Kami, en donde expone la realidad empresarial a partir del conocimiento “el aumento en la cantidad de conocimiento aumenta la impredecibilidad” hecho que obliga a entender que el desarrollo empresarial no puede estar inconexo de lo humano, de lo tecnológico, de lo económico o de lo medio ambiental.

A través de la construcción del conocimiento en cátedra magistral, Elías (2010), expuso que el desarrollo empresarial, es un conjunto de actores y acciones productivas encaminadas a buscar un beneficio común en función de mejorar las condiciones de calidad de vida de forma sostenible y sustentable.

En este sentido, cobran fuerza otros sujetos que ejercen funciones de forma activa durante el proceso, tal es el caso de representantes de instituciones (bien sean de orden

público, privado u ONG), los empresarios, trabajadores y la comunidad en general. Dichos sujetos, necesariamente están inmersos en un campo de operación en donde se da de forma natural una interacción entre ellos mismo.

De tal modo que para el caso que atañe esta investigación en donde se abarca el proceso reconocimiento de la nueva visión del campesino a campesino empresario de la Zona bananera del departamento del Magdalena, reconocer el rol protagónico ejercido por cada uno de los actores (aliancistas, grandes empresarios de la palma y gobierno) y su campo de acción, en donde se engranan aspectos como el agrícola, el tecnológico y el humano, bajo la premisa de eficiencia, eficacia, productividad, competitividad y innovación resulta de suma importancia.

2.2 El concepto de campesino

Al definir el concepto de campesino y su naturaleza, resulta notable entender que él, como actor principal es un sujeto multidimensionado y que por ello, tratar de desarticular, de su naturaleza lo económico, lo social o lo cultural, generaría un impacto negativo, ya que este es antes por el contrario una combinación heterogénea de todas estas dimensiones. Es por esta razón, que áreas de estudio como la antropología y la sociología, resultan estar finamente entrelazadas con la economía y las diferentes áreas de las ciencias empresariales, cuando de entender la realidad del contexto campesino de manera integral se trata. Es por

ello que el análisis a partir de la teoría económica campesina desarrollada por Alexander Chayanov, se constituye en pieza clave, en el proceso de conceptualización teórica del campesino.

Chayanov hace parte de una corriente en donde la base teórica expone que la economía campesina “no es típicamente capitalista, en tanto no se pueden determinar objetivamente los costos de producción por ausencia de la categoría salarios. De esta manera el retorno que obtiene un campesino luego de finalizado el año económico no puede ser conceptualizado como formando parte de algo que los empresarios capitalistas llaman ganancia” (Chayanov, citado por Baños, 2009).

En tal sentido, Chayanov encuentra en la articulación del trabajo, la familia, la tierra y el capital, la explicación del fenómeno de las unidades económicas campesinas y las leyes que rigen al campesino al interior de estas unidades, reconociendo aspectos determinantes en la producción campesina, como lo son “La intensidad de la actividad de la fuerza de trabajo y el volumen de producción, los cuales dependen fundamentalmente de la composición (cantidad de miembros en posibilidad de trabajar) y el tamaño de la familia. El tamaño de la familia no es el único determinante del nivel de producción de la unidad de explotación, pero de ésta dependen los límites máximo y mínimo de ésta. El máximo se determina por la mayor cantidad de fuerza de trabajo disponible y el más bajo, por los medios mínimos de subsistencia de la familia” (Baños, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, Bartra (1974) plantea dos preguntas problemática en torno a la teoría de Chayanov, la primera es ¿Cuál es el valor del trabajo campesino? Y la segunda ¿tiene este un valor de cambio o un valor de uso? A lo que el autor expone que “Chayanov establece que el trabajo campesino carece de valor monetario y ello le sirve de base para buscar en otros mecanismos la dinámica de la economía campesina; por lo tanto, el motor que mueve la economía campesina no es el mismo que mueve al modo de producción capitalista”

Todo lo anteriormente expuesto en torno a la teoría económica campesina de Chayanov, queda plasmado en un listado de características elaborado por Shejtman (1982) un investigador de la misma línea de Chayanov, quien se da a la tarea de detallar de manera cuidadosa las características de la economía campesina:

- El carácter familiar de la unidad de producción,
- El compromiso irrenunciable con la fuerza de trabajo familiar,
- Intensidad del trabajo,
- El carácter parcialmente mercantil de la producción campesina,
- La indivisibilidad del ingreso familiar,
- El carácter intransferible de una parte del trabajo familiar,
- La forma peculiar de internalizar el riesgo,
- Tecnología intensiva en mano de obra.



A partir de la teoría de economía campesina de Chayanov, surgieron diversos conceptos en torno al tema, los cuales se mostraron muy a fin con dicha teoría. Tal es el caso de los conceptos de campesino planteado por Krantz (1977- p.89) quien afirma: 1. El campesino es un productor fundamentalmente agrícola. Su producción no apunta a una ganancia para ser reinvertida, sino a satisfacer las necesidades inmediatas de la familia. 2. El campesino no emplea mano de obra de manera regular, aunque a veces puede emplear un peón en temporada de siembra y cosecha. En todo caso es la familia la que constituye la unidad de producción más importante. Y 3. El campesino tiene control exclusivo de su propia reproducción. Es decir, desde un punto de vista práctico, controla su propia cantidad de trabajo, sin embargo esto no significa necesariamente que es el propietario legal de la tierra que trabaja, puede ser cultivador a medias o alquilar la tierra que trabaja, sin perder su cualidad de campesino.

Para Albó (2010) “Teóricamente la definición de campesino no es un concepto cultural, sino de tipo socioeconómico. Hay un montón de literatura universal al respecto, con variaciones y matices según los países. El concepto socioeconómico define como campesino a aquel que vive directamente del trabajo en el campo. Campo implica de alguna forma la tierra. Y se diferencia al campesino del empresario grande, del patrón. Campesino, por tanto, viene a ser el que hace directamente el trabajo en la tierra, y tiene cierta relación con el mercado. Es decir, no es un grupo que vive aislado, sino que tiene una relación con el conjunto de la economía del país, de la sociedad, aunque produzca mucho para el autoconsumo; y puede ser que vende alguna cosa o que también trabaje por contrato”



Por su parte, Calva (1988) considera que, “campesino es aquel que posee una porción de tierra que explota por su cuenta, con su propio trabajo manual, en forma exclusiva o principal, apropiándose de primera mano, en todo o en parte, de los frutos obtenidos y satisfaciendo con estos, directamente o mediante su cambio, las necesidades del grupo familiar”

En síntesis, Chayanov se constituye en un importante referente al tratar de entender la naturaleza económica campesina, toda vez que actúa de forma distinta al modelo económico actual. El interés por el trabajo en familia, la tierra y su trabajo, como eje central de su desarrollo, lo constituyen en un importante un sujeto fundamental del proceso económico.

2.3 El concepto de empresario

Inicialmente es importante establecer la proveniencia del concepto de empresario, el cual etimológicamente, emerge del verbo emprender, la cual proviene del latín “in –prehendere” que significa “acometer y comenzar una acción, una obra o negocio en especial si encierra dificultad o riesgo” lo que conlleva a entender el concepto de emprendedor y empresario se soportan en la definición de emprender.

Por su parte, la real academia de la lengua española (2012) define el concepto de empresario como Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa. En se orden de ideas, es empresario quien asume el compromiso de dirigir, organizar, controlar, pero sobre todo quien asume riesgos en aras del crecimiento y desarrollo de su organización.

Otro concepto como el expuesto por Pallares, Romero y Herrera (2005- p.42), definen al *empresario* como "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito" .Por su parte, Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004- p24), consideran que un "empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador". Por su parte el Diccionario de Marketing de Cultural S. A. (1999), brinda la siguiente definición de empresario; "Persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como por ejemplo, visión, liderazgo, asunción del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio"

En cuanto a Schumpeter, es importante mencionar que define a la empresa como "la realización de nuevas combinaciones", y que en efecto los empresarios "los individuos

encargados de dirigir dicha realización”. El concepto básico de Schumpeter aterriza en que quien trabaja por cuenta propia es un empresario. De igual forma quien expone que quien trabaja para una organización también puede ser empresario en la medida en que desarrollo nuevas combinaciones. En tal sentido, Schumpeter centra su teoría en la capacidad que tengan las personas en desarrollar nuevas y mejores opciones en su labor empresarial, ello conlleva a excluir a los miembros de una organización (independientemente de su jerarquía) que haga procesos rutinarios en sus actividades.

Otro de los grandes aportes dados por Schumpeter a través de la teoría del desarrollo económico, es haber planteado de forma clara las diferencias que tienen la invención frente a la innovación. La primera hace referencia específicamente a crear o combinar nuevas ideas, la segunda brinda mayores beneficios, toda vez que es un producto o servicio ya creado que sufre una transformación haciéndolo más atractivo al mercado, en capacidad de satisfacer las necesidades del mercado, en este sentido, Schumpeter (1963, p.98) indica que:

“Las invenciones carecen de importancia económica en tanto que no sean puestas en práctica. Y la aplicación de cualquier mejora es una tarea completamente diferente de la innovación, y que requiere aptitudes diferentes. Si bien los empresarios pueden ser inventores, como pueden ser capitalistas, lo son por coincidencia y no por naturaleza, y viceversa. Además, las innovaciones que llevarán a la práctica los empresarios, no precisan ser invenciones en forma



alguna. De esta manera, en la teoría de la “destrucción creativa”, un individuo realiza nuevas combinaciones o innovaciones cuando:

1. introduce nuevos métodos de producción en una empresa ya existente o para la puesta en marcha de una nueva empresa;
2. utiliza métodos de producción existentes de forma distinta para obtener una mayor ventaja competitiva;
3. comercializa o utiliza medios de producción que ofrecen ventajas en relación con los existentes, por ejemplo, a través de la importación de una materia prima que reduce los costes de producción;
4. introduce bienes sustitutos en el mercado;
5. crea una empresa para comercializar productos o bienes existentes;
6. introduce un mejoramiento en un producto o servicio existente;
7. abre nuevos mercados; y
8. produce un nuevo bien o servicio”.

Desde la perspectiva de Schumpeter la tarea del empresario es romper el equilibrio de la economía a través de la realización de innovaciones, es por ello que hace referencia a la necesidad de hacer cada vez más nuevas combinaciones que se verían reflejadas en la ganancia empresarial, generando ganancia para el empresario solo en la medida en que exista desequilibrio económico. Schumpeter (1963, p.135) lo explica de la siguiente manera “la ganancia del empresario es un excedente sobre el costo. Desde el punto de vista del empresario, es la diferencia existente entre gastos e ingresos brutos en un negocio; posición

confirmada por muchos economistas” en este sentido Schumpeter expone que, el empresario no obtiene pérdidas ni ganancias en la economía, ya que se mantiene en un equilibrio estático, lo que permite reconocer que los beneficios del empresario solo se reflejan de manera efectiva, cuando el equilibrio se rompe, al lograr cambiar una situación, a través de un proceso innovador que se ve reflejado en ganancias temporales, sin embargo luego de un tiempo la economía vuelve a su estado de equilibrio.

En síntesis la teoría del empresario de Schumpeter, aterriza en la necesidad que tiene este en estar en constante evolución generando innovación en los productos o servicios que ofrece, a fin de romper el equilibrio de la economía.

2.4 “De campesino a campesino empresario” la ruptura de un paradigma.

Tal como se expuesto anteriormente, el interés de esta investigación ronda el reconocimiento de la realidad social, empresarial y cultural que ha vivido el campesino palmicultor de la zona bananera del departamento del Magdalena, desde antes de la creación de las alianzas productivas por la paz en el año 2002, pasando por el proceso que actualmente viven “los campesinos empresarios de la palma” y la perspectiva de este proceso en donde las próximas generaciones ocupan un rol protagónico.

En este sentido, reconocer los cambios de paradigmas que se están generando en el campesino, a partir de la creación de las alianzas productivas y en el caso puntual de esta investigación, a partir de la creación de las ASOPALMAG como aliado estratégico para CI El Roble, resulta de suma importancia.

Desde lo teórico, en lo que respecta a paradigmas, Thomas Samuel Kuhn (1962) en su investigación “las estructuras de las revoluciones científicas”, hace múltiples definiciones con respecto a ello, algunas de ellas exponen a los paradigmas “como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. Otra de las definiciones de paradigmas dadas por Kuhn dice que “un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y a la inversa, una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma”.

No obstante, para 1969 Kuhn, tal como lo expone Zapata (2008), reconoció haber utilizado el término paradigma en por lo menos veintidós sentidos diferentes, esta situación permitió entender el término en dos líneas claras y distintas, una de ellas de un orden sociológico, el cual expone que en tal término “significa toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad”. El anterior concepto, permite reconocer los postulados de Kuhn como insumo de la presente investigación.

Desde lo social, surgen algunos autores como Barker (1992), quien define un paradigma como “un juego de reglas y regulaciones (escritas o implícitas que produce dos cosas: establece fronteras o las define y le muestra a uno como comportarse dentro de ellas para tener éxito”

Por otra parte, Francisco Manrique (1996) en su libro *Un cambio de época no una época de cambios*, citado por Zapata, reconoce un paradigma como “un modelo mental, compartido por un grupo de gente, que determina unas reglas sobre lo que es aceptado y lo que no lo es. Son un juego compartido de supuestos que hay que conocer para poder entender y tener éxito.

Todos los conceptos citados anteriormente, están encaminados a reconocer que el proceso de cambio que empiezan a vivir algunos campesinos en tránsito hasta convertirse en campesinos empresarios, les exigirá en algún momento romper esquemas, los cuales hacen parte de una visión generalizada del colectivo de campesinos, y que será necesario hacer, para poder seguir desarrollándose en este nuevo rol de campesinos empresarios.

2.5. Los cuatro modos de ser desde la teoría de René Bédard

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha mencionado y reiterado de manera clara que tanto el campesino como el empresario son sujetos multidimensionados

(social, económico, cultural, entre otras) y que ocupan roles determinantes dentro de contexto en el que se desenvuelve cada uno de ellos, generando beneficios a un colectivo.

Además de lo anterior existen factores que determinan el rol de dicho sujeto, en donde aflora la existencia de actitudes completamente distintas, lo cual no implica entender que exista mayor validez en unas que en otras, lo cierto es que todas pueden ser efectivas y legítimas.

Renée Bédard (1995) denominó a través de una estructura de rombo, un cúmulo de elementos que caracterizan a cada uno de los sujetos, a lo que denominó como los modos de ser, tales modos de ser fueron divididos en tres: el modo de ser mítico, el modo de ser sistémico y el modo de ser pragmático. Por su parte Alain Chanlat (1997) consideró prudente plantear un modo de ser más, el cual se denominó el modo de ser relacional.

La investigación desarrollada por Bédard y Chanlat permite reconocer que no existe de ninguna manera un antagonismo entre dichos modos de ser, sin embargo es claro que existe en cada sujeto una mayor manifestación de un de los modos de ser antes mencionados. A continuación se esbozan algunas de las características más determinantes de cada modo de ser.

2.5.1 Modo de ser mítico.

Bédard denominó originalmente este modo de ser con el término consagrado. Quienes están enmarcados en este modo de ser se consideran personas apegadas a prácticas como pasar el tiempo junto con las personas allegadas, estar en comunión, celebrar fiestas, practicar ritos de acuerdo a su religión o costumbres, utilizar las palabras y los símbolos, realizar proezas y acciones brillantes.

Su criterio de validez se cimienta en factores considerados determinantes como la memoria, la tradición, el origen y la filiación, imitan y repiten acciones y apelan a imágenes y alegorías. La intuición y el olfato son determinantes en el modo de ser mítico.

De igual forma, se ciñen a valores fundamentales como, el respeto por sus costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión, el honor, la antigüedad y el compartir, reafirmando de manera importante de donde provienen sus prácticas.

2.5.2 Modo de ser sistémico.

Este modo de ser, tal como lo plantea Bédard es el más fácil de reconocer dado a que es muy común y muy documentado. Algunos de los adjetivos que lo describe son: metódicos, coherentes, racionales, cartesianos, lógicos y teóricos.

Del mismo modo, Bédard expone que el modo de ser sistémico, encarna al modo de ser sistémico Weberiano racional – legal, el cual tiene como características fundamentales el ser apegado a las jerarquías, esquemas, clasificación y selección.

Dentro de las prácticas más usuales desarrolladas por el modo de ser sistémico están: tomar una posición y defenderla, propone normas y reglas, elabora planes, procedimientos y documentos escritos, el registro de toda la información que sea posible con respecto al tema a desarrollar.

Toma como criterios de validez elementos como registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría, todos sin duda alguna, elementos propios del modo de ser sistémico.

En lo que respecta a sus valores fundamentales, el orden, el rigor, la claridad, la coherencia, conformidad y disciplina, ocupan un lugar determinante dentro del este modo de ser.

2.5.3 Modo de ser pragmático.

El modo de ser pragmático tiene una concepción eminentemente utilitarista, en tal sentido, su compromiso es con los resultados, la innovación, la experimentación, la acción y el mejoramiento continuo. Es de fácil adaptación a un nuevo contexto, y desarrolla una importante habilidad orientada a la gestión de resultados.

“Sus prácticas se orientan a encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas. Su criterio de validez se orienta a explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y por el espíritu de descubrimiento, cuyos elementos hacen parte de este modo de ser” (Bédard, citada por Zapata, 1995)

2.5.4 Modo de ser relacional.

Este modo de ser, desde lo planteado por Chanlat (1997) está orientado a factores como el igualitarismo y la conciliación , en donde sus prácticas más usuales se orientan a estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia.

Sus criterios de validez giran en torno a la observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio. Sus valores

fundamentales buscan la igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad y la equidad.

Los modos de ser planteados por Renée Bédard, dan una clara muestra como de la forma de proceder de cada una de las personas en cualquier contexto organizacional, demostrando así, que en cada una de las personas existe un modo de ser más acentuado, sin que ello implique reconocer que no existen muestras de los otros modos de ser o que uno sea mejor que el otro.

El evaluar los modos de ser de Bédard en los campesinos empresarios de la agroindustria de la palma, podría mostrar tendencias que caractericen a una persona dedicada a tal labor y orientada a una nueva visión empresarial, que es como tal la finalidad de esta investigación.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

Tal como se ha demostrado, en gran medida esta investigación tuvo como objetivo básico reconocimiento de la nueva visión que ha adquirido el campesino empresario palmicultor en la zona bananera del departamento del Magdalena, lo que permitió entender a esta investigación como descriptiva.

Sin embargo, existieron elementos de la investigación que permitieron entender a la misma como de carácter descriptiva – correlacionada, al reconocer la connotación que ha tenido en el cambio de visión de campesino empresario una política de Estado (alianzas productivas por la paz, decreto 321 del 2002) la cual permitió articular de alguna forma dos variables generando una correlación. En este sentido, se buscaba evaluar como el surgimiento de las alianzas como política de Estado, lograron jalonar el proceso empresarial de campesinos a campesinos empresarios, generando un cambio de paradigma en los actores de la agroindustria de la palma en el departamento del Magdalena

3.2 Definición de la población y la muestra

En la evaluación de la población, se consideró que las personas, objetivo de esta investigación, fueran los aliancistas vinculados a las seis ASOPALMAG, los cuales son en su totalidad 250 miembros, quienes aportan como socio estratégico de C.I El ROBLE S.A. la producción de fruto de palma de más de 2200 hectáreas.

En lo respecta a la muestra, las personas analizadas son los aliancistas de ASOPALMAG que cumplieran con los requisitos de: ser de origen campesino, que vivieran dentro del contexto agrícola en el cual se desarrollan las alianzas y que además tenga menos de 20 hectáreas.

En este orden de ideas, se consideró que de los 250 aliancistas de las seis ASOPALMAG, que se encuentran distribuidos en los municipios de Tierra nueva, Guacamayal, Rio Frio, Orihueca, Sevilla, Soplador, Tucurinca, Padelma, Aracataca y Palomaren lo que se conoce como la zona bananera del departamento del Magdalena, se hizo un muestro aleatorio estratificado, a fin darle mayor rigor a la investigación.

3.3 Técnicas de investigación y recolección de información

En lo que respecta a las técnicas de investigación utilizadas para el desarrollo de esta investigación, se consideró de vital importancia la aplicación de algunos métodos, los cuales generaran una triangulación de los mismos: la observación directa y en algunos casos participante de los autores del estudio, la entrevista en profundidad a los campesinos y el análisis de documentos de las Alianzas. Ello con el fin de cimentar de forma valedera la investigación.

3.3.1 Observación directa.

A través de esta se pretendió tener una visión más próxima de la realidad (social, empresarial, económica y cultural) de los aliancistas seleccionados como muestra de la investigación, sus familias y de su entorno en general.

Mercier (1968) citado por Zapata en su tesis doctoral, señala que lo fundamental es la recolección de datos y la descripción, lo que comúnmente se llama etnografía, la cual, desde fines del siglo XIX, no se puede dissociar de la presencia del investigador en el campo. Esta se ha convertido en la principal herramienta de investigación, porque es el único instrumento que puede adaptarse a una situación indeterminada.

En tal sentido la observación directa y participante hecha por los investigadores del presente estudio, se realizó a través de las visitas a las fincas, de los campesinos

empresarios seleccionados aleatoriamente, en donde se observó y analizó como desarrollan sus actividades de forma cotidiana (familiares, sociales, laborales y culturales), a fin de cotejar con los referentes teóricos que sirven de resorte a esta investigación.

3.3.2 Entrevista en profundidad.

Con este método de recolección de información se buscó observar la muestra representativa objeto de la investigación, sin que ello implicara modificar su entorno o conceptos. En el caso de esta investigación las preguntas rondaban conceptos empresariales, productivos, culturales, sociales y políticos de la realidad en la cual se encuentran circunscritos los campesinos empresarios palmicultores de las Asopalmag.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas por los investigadores a catorce campesinos empresarios pertenecientes a las Asopalmag (Ver anexo N°3). Para cada una de las entrevistas los investigadores se desplazaron hasta las diferentes fincas ubicadas en los corregimientos de la zona bananera del departamento del Magdalena, en las cuales durante medio día, se desarrollaron las visitas y observaciones directas y participantes.

3.3.3 Análisis de documentos.

El análisis de los documentos fue sin duda alguna, una fuente de información fundamental para la investigación, ya que esta permitió dar una visión retrospectiva a la realidad que se vislumbra en la actualidad, a partir de otras investigaciones desarrolladas en la misma área o en áreas cercanas al objeto de la presente investigación desarrollada. Son los documentos custodios de la información la cual es descrita, analizada y desarrollada por este equipo de investigadores.

Es válido mencionar que el análisis documental se inició desde el año 2009, tiempo en el que los investigadores comenzaron sus estudios de maestría en desarrollo empresarial. Tal proceso se dio a partir de la búsqueda en páginas web como las de Cenipalma y Fedepalma, revistas gremiales, libros especializados en el tema, registros e informes de los procesos aliancistas, documentos suministrados por otros investigadores de diversas áreas. En total se hizo una revisión de cerca de 500 documentos, los cuales se constituyeron en un importante referente teórico y técnico para la presente investigación.

3.4 Validez de la investigación

Los criterios de validez de investigación surgen de criterios positivista desarrollados por Lincoln y Guba (1985) en donde ilustran los primeros cuatro (credibilidad, transferibilidad, fiabilidad y confirmación), un quinto es generado por ellos (integralidad) y

Zapata (2002) aporta uno más (coherencia), para un total de seis criterios de validez de la investigación.

3.4.1 Credibilidad.

La validez interna de una investigación tiene como objeto fundamental generar confianza en los resultados alcanzados, en el caso que ello no se logre, la investigación no tendrá soporte y no será veraz.

Merriam (1988) afirma que la credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador. En aras de consolidar la credibilidad de la investigación se desarrollaron las siguientes estrategias.

- La articulación de diferentes métodos de investigación los cuales permiten cimentar de manera clara el presente estudio. Como es el caso de la observación directa, entrevistas a profundidad y la revisión de documentos.
- Los aportes hechos por investigadores conocedores del tema de alianzas en la agroindustria de la palma se constituyó en soporte vital para la construcción de la presente investigación. En este orden de ideas, reconocer las impresiones de manera

formal o informal de quienes han vivido de cerca el proceso aliancista desde sus inicios, es sin lugar a dudas prenda de credibilidad para esta investigación.

- La investigación de ha desarrollado durante el curso de la maestría desde su primer semestre, hecho que permitió el crecimiento de la investigación de la mano con la construcción de conocimiento que se genera de manera dinámica durante el proceso académico, lo cual generó mayor rigor en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados.

3.4.2 Transferibilidad.

Esta investigación pretende ser difundida a nivel nacional e internacional, al no ser solo insumo fundamental para ASOPALMAG y El ROBLE (por ser socios estratégicos a través del proceso de alianzas productivas), sino también para organizaciones gremiales como Fedepalma y Cenipalma, quienes han mostrado interés en respaldar y apoyar esta investigación con estudios previos y soporte técnico, al considerar que las alianzas productivas se han convertido en un detonador de desarrollos social, económico y empresarial en las diferentes zonas del país y a su vez muestran gran interés en exponer estas experiencias a organismos internacionales como el fondo latinoamericano para la investigación de palma de aceite (FLIPA) y al Roundtableonsustainablepalmoil (RSPO).

3.4.3 Fiabilidad.

El concepto de fiabilidad se relaciona con la alternativa que la investigación que se esté realizando, sirva como insumo a otros investigadores que en el futuro tengan interés de desarrollar estudios, con pertinencia en el tema tratado.

En este sentido resulta de trascendental importancia el respaldo brindado por organizaciones como RSPO, FLIPA, CENIPALMA, FEDEPALMA, C.I. EL ROBLE y ASOPALMAG quienes articularan el proceso investigativo entre la presente investigación con investigaciones futuras.

En aras de la fiabilidad de la presente investigación se consideró de vital importancia recurrir a los siguientes mecanismos:

- Existe un explicación teórica basada en un estado del arte que se orienta al proceso desarrollado por las alianzas productivas y el cambio de paradigma generado en el nuevo campesino empresario palmicultor de la zona bananera del departamento del Magdalena.
- Si bien es cierto que uno de los investigadores tiene vínculos laborales con la organización C.I EL ROBLE S.A, el otro investigador no tiene obligación ni

compromiso alguno con esta o con alguna otra organización que de alguna forma esté incluida en esta investigación.

- Los métodos utilizados son prenda de garantía de la presente investigación.

3.4.4 Confirmación.

Tal como lo plantea Wallendorf y Belk (1989) la confirmación es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos. En ese orden de ideas se considera viable:

- El desarrollo de los métodos de investigación expuestos anteriormente, es decir la observación directa y participante por parte de los investigadores, la entrevista en profundidad realizada a los campesinos empresarios y la revisión documental hecha durante todo el proceso investigativo. Tales métodos de investigación permitieron corroborar a través de lo teórico y lo empírico los elementos que se constituyen en pilar del presente estudio.
- Elaboración de un libro de campo, en el cual se anotaban los avances en cuanto al desarrollo de las actividades relacionadas con visitas, entrevistas y observaciones.

De igual forma, tal libro se constituyó en un rútero la construcción de la investigación

- Auditoría externa en aras de verificar la interpretación dada. En este sentido, se buscó a personas ajenas a la presente investigación para la revisión del documento y manifestaran sus impresiones en torno al tema, en cuanto a claridad, coherencia y cohesión.

3.4.5 Integridad.

Con el fin dar mayor integralidad a la investigación, se ha considerado importante:

- La generación de confianza con los campesinos empresarios objetos de esta investigación.
- Ser absolutamente reservados en la información recibida, y así no generar malestares a los campesinos empresarios.

3.4.6 Coherencia.

En lo que respecta a la coherencia, Zapata (2002) ha considerado de vital importancia que una tesis maneje de forma clara los siguientes criterios:

- El problema de investigación en sí, es decir que exista tal claridad y manejo en torno al tema, a fin de poder brindar soluciones coherentes y acordes a la investigación que se esté realizando.
- El tema o marco teórico y su epistemología, lo que se constituye en el resorte de la investigación, si se tiene en cuenta que es el marco teórico y su epistemología lo que permitirá reconocer antecedentes teóricos, que se convierten en un referente para este estudio.
- La recolección de datos y su tratamiento, ya que se constituye en parte sensible de la investigación, toda vez que el manejo adecuado de la misma garantizaría resultados finales de calidad y rigor para su interpretación y análisis
- Posición ética del investigador, elemento que se hace necesario para el desarrollo de la investigación. Este aspecto no puede ser ajeno al proceso investigativo ya que es precisamente esta posición ética la que permitirá obtener resultados ajustados a la realidad, por encima de los intereses particulares que pueda tener el investigador.

CAPÍTULO 4:

PALMICULTURA Y ALIANZAS PRODUCTIVAS EN COLOMBIA

4.1. La palmicultura en Colombia

Desde comienzo de la década del 2000, el sector palmero ha tenido importantes cambios en lo que respecta al desarrollo del mercado, exportaciones y el incremento del consumo doméstico de aceite y derivados, producto en gran medida del importante auge que ha tenido el biodiesel en el periodo analizado. De igual manera, en este mismo periodo las diferentes zonas palmeras de Colombia tuvieron comportamientos dispares, producto de situaciones generadas por problemas de orden climatológico o enfermedades como la pudrición del cogollo (pc).

Según el anuario estadístico 2010 de Fedepalma en Colombia para el año 2009, había un área sembrada en palma de 360.537 hectáreas, 7% más que el año inmediatamente anterior, (es decir 23.581 hectáreas), de las cuales el 65% están en producción y el 35% en desarrollo, en las cuatro áreas palmeras existentes en Colombia (Zona norte, zona oriental, zona occidental y zona central). Por la naturaleza de la presente investigación, se evaluó en detalle el caso de la zona norte.

En válido mencionar que la zona norte ha tenido desde el 2005 una disminución en la participación del total del áreas sembradas en Colombia, pasando del 33% al 31% en el 2009, después de la zona oriental que tuvo un importante crecimiento en este periodo pasando del 31% al 38% llegando a ser la zona de mayor producción nacional con 11.781 hectáreas, frente a las 9.444 de la zona norte. Es importante mencionar que la disminución de la zona norte es producto de la renovación de palma de baja productividad, las cuales disminuyeron su participación de un 39% a un 25% en tal periodo, situación que vislumbra el interés en consolidar la producción de palma en esta región del país.

Ahora bien, en lo que respecta al rendimiento, Fedepalma (2010) manifiesta un descenso importante en todas las zonas, en donde situaciones como la propagación de enfermedades, más específicamente la emergencia sanitaria generadas por la pudrición del cogollo, que devastó extensiones muy importantes de cultivo como las ubicadas en la zona occidental en el orden de un 95%, zona oriental y la zona central con cerca de un 50%. Suma a esto, el cambio de edades en las áreas cultivadas, campesinos que aún no desarrollan de manera eficiente los procesos además de problemas climatológicos, también han influido de manera determinante.

En lo que respecta a la producción y consumo de aceite de palma en el mercado interno, es importante destacar el incremento que tuvo durante el periodo 2009 con 570.577 toneladas, teniendo como elemento determinante en tal sentido, creciente desarrollo que ha tenido la producción de biodiesel y biocombustibles en general, los cuales absorbieron

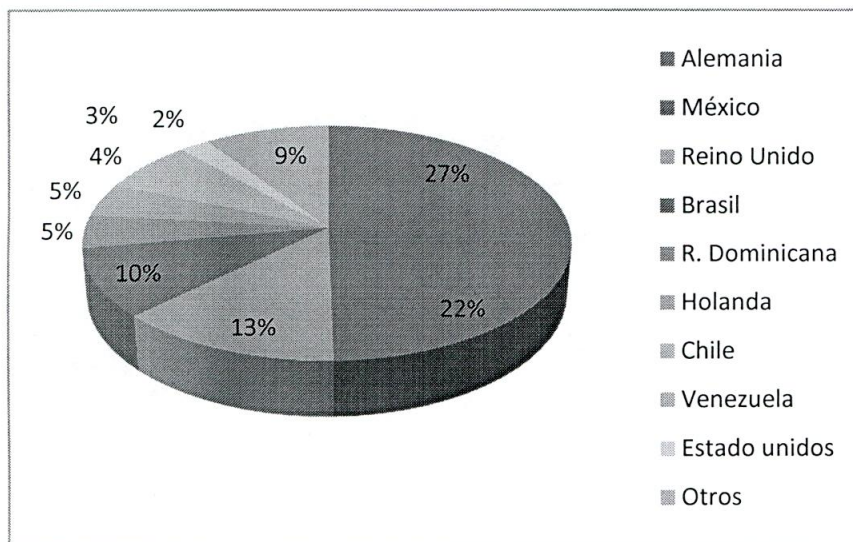
153.496 toneladas, situación que representó un incremento del 227% a las compras del año 2008. Es importante mencionar si bien es cierto la porción más grande del consumo doméstico fue captada por industrial de alimentación humana, alimentación balanceada y la industria jabonera, tomando 417.400 toneladas, Fedepalma muestra gran optimismo en lo que hace referencia al consumo interno para la producción de biocombustibles.

Producto del buen comportamiento de las ventas del mercado interno, las exportaciones tuvieron un importante descenso en el orden del 25.9% lo que representó para el año 2009 exportaciones de 235.923 toneladas, para naciones en donde Colombia ha tenido tradicionalmente buena aceptación, además de contar con beneficios arancelarios. Tal es el caso del mercado Europeo, puntualmente Alemania y de México, nación a la que producto de negociaciones comerciales se han generado mejores condiciones arancelarias, hecho que repercutió en las exportaciones hacia este país, logrando un 22% del total de las exportaciones nacionales. (Ver Gráfico 1)

Ahora bien, en lo que respecta al precio promedio por tonelada de aceite de palma, en el 2009 fue de \$1.666.250, el cual ha venido registrando cifras dispares, producto de caídas en el precio internacional del aceite de palma y de aceites similares. (Ver cuadro 1)

Gráfico 1

Exportaciones de aceite de palma crudo en el 2010



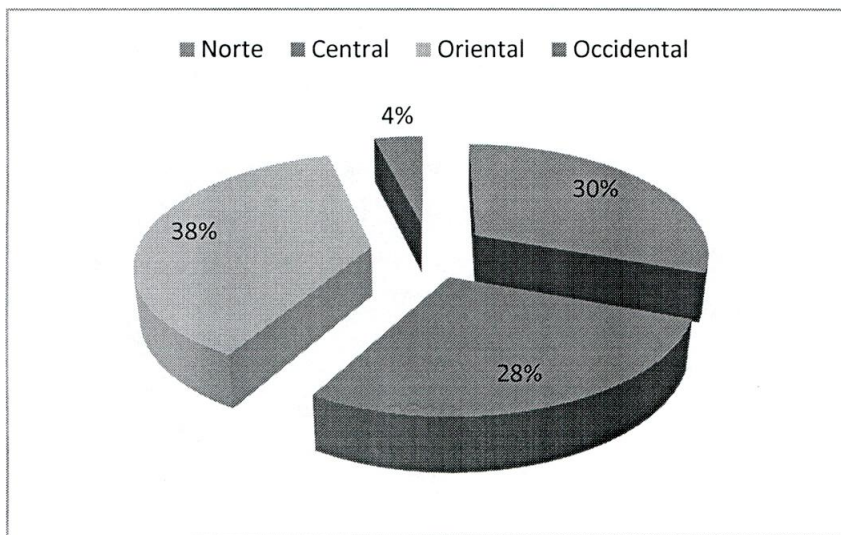
Fuente: elaborado por los autores a partir del anuario estadístico 2010 Fedepalma.

En lo que respecta al porcentaje de hectáreas sembradas por zona, es importante destacar el auge que ha tenido desde el 2005 la zona oriental, la cual con un 38% es la zona con mayores hectáreas sembradas en palma, seguido por la zona norte la cual durante el periodo del 2009 registró un 30% del total de hectáreas sembradas en todo el país.

Con respecto a las hectáreas en desarrollo nuevamente la zona oriental aparece a la cabeza con un 40% del total de hectáreas en desarrollo en todo el país, para el periodo del 2009, seguida por la zona central y la zona norte con un 34% y 20% respectivamente para este mismo periodo (ver gráficos 1 y 2)

Grafico 2

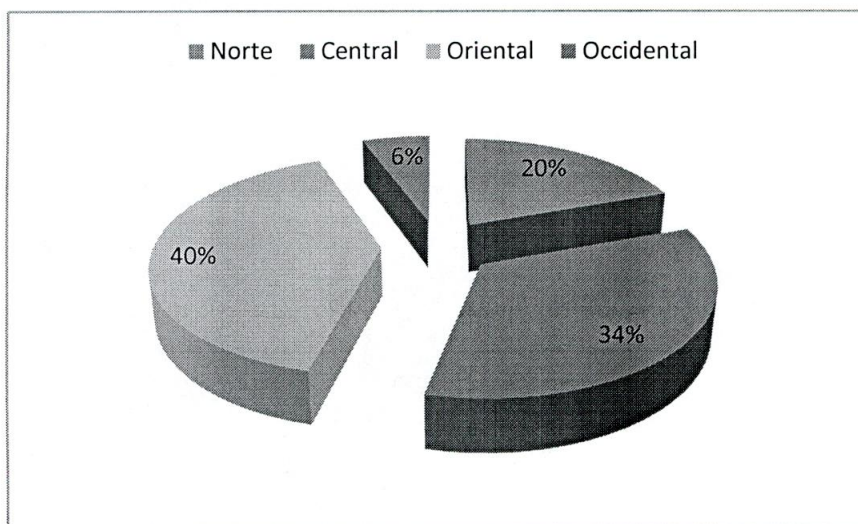
Porcentaje de hectáreas sembradas de palma de aceite por zona en Colombia



Fuente: elaborado por los autores a partir del anuario estadístico 2010 Fedepalma.

Grafico 3

Porcentaje de hectareas en desarrollo por zonas en Colombia



Fuente: elaborado por los autores a partir del anuario estadístico 2010 Fedepalma.

4.2. Naturaleza de las alianzas productivas

Las alianzas productivas han sido vistas como elementos generadores de sinergias y aprendizaje continuo entre los asociados, a partir del reconocimiento de experiencias exitosas en el sector, privado y público, arrojando como resultado, aumento en la productividad y por ende mayor disponibilidad de bienes o servicios, reconocimiento a nivel gremial y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que estas inmersas en el proceso.

Un concepto técnico sobre alianzas dado por el programa nacional de alianzas (2002) afirma que la alianza “es una relación abierta establecida por socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos”. A demás expone algunas características como relaciones abiertas, socios activos, complementariedad y un propósito común.

En este sentido Hernández (2000), hace una reflexión sobre la importancia del trabajo en alianzas, afirmando que:

“en un ambiente de colectividad, las cosas salen mejor si existe cooperación entre los elementos que la componen. El resultado del todo es mejor si hay compromiso con la idea de ser parte del todo, identificación con sus metas y propósitos, respeto por sus reglas y ordenamientos, y principalmente, confianza en el desempeño de las

demás partes. La confianza, la solidaridad, la unión, la honradez, el cumplimiento, el respeto por las reglas y leyes, el contacto limpio y directo, en síntesis, un conjunto adecuado de virtudes sociales capaces de articular con unas metas claras de desarrollo, constituyen un patrimonio valioso y útil para el logro de dichas metas”

4.3. Alianzas productivas por la paz

Las alianzas productivas por la paz, tiene sus raíces en el proyecto piloto que se utilizó para la reforma agraria el cual fue reorientado por parte del gobierno nacional a fin de fortalecer el desarrollo aliancista. Tal proceso fue un esfuerzo mancomunado entre diferentes actores, entre los que se cuentan Departamento Nacional De Planeación, ministerio de agricultura y desarrollo rural, secretarías departamentales de agricultura, el SENA, las corporaciones mixtas, organizaciones gestoras acompañantes, organizadoras gestoras regionales.

“El diseño inicial de los proyectos piloto lo realizó el DNP, y fue ejecutado y promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) en coordinación con las Secretarías Departamentales de Agricultura, entidades públicas de apoyo como el SENA y las Corporaciones mixtas Corpoica, Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGAs), Organizaciones Gestoras

Regionales (OGRs) y otros actores departamentales y municipales. Desde sus comienzos, el proyecto contó con el apoyo técnico y financiero del Banco Mundial, quien incluyó una etapa de formulación de los aspectos técnicos y presupuestales, y una etapa piloto. Propiamente, el proyecto se inició con su Fase I en el año 2002 a través de un empréstito externo con el BIRF-BM por USD\$32 millones (\$63.000 millones de pesos), que durante la ejecución se redujeron a USD\$22 millones, y una contrapartida nacional de USD\$18.86 millones. De acuerdo con el Informe de Gestión de diciembre de 2007, durante los años 2002-2007 el proyecto logró poner en marcha 136 alianzas, de las 153 que se establecieron, con un costo total de \$202.648 millones de pesos, de los cuales el Gobierno Nacional aportó recursos por la suma de \$51.307 millones y obtuvo cofinanciación de los productores, comercializadores agropecuarios y de las entidades territoriales. La culminación de esta fase estaba, cuya operación se basó en convocatorias regionales realizadas a través de las Secretarías de Agricultura de los departamentos, estaba prevista para diciembre de 2006; sin embargo, debido a los ajustes en el cronograma de ejecución, se prolongó hasta septiembre del 2008". DNP (2008)

Las alianzas productivas por la paz, fue la alternativa encontrada por el gobierno nacional y puesta en marcha por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, como un instrumento para generar ingresos, crear empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambientalmente sostenible, a través del establecimiento de alianzas productivas entre grupos organizados de pequeños productores y comercializadores o transformadores de sus productos.

Este proyecto en su momento se constituyó en la alternativa estatal de generar la inclusión productiva de los campesinos con un esfuerzo entre el sector público y el sector privado. Tal como lo expresa el DNP (2008) “Su objetivo es crear un ambiente social y político que permita el mejoramiento de las condiciones de competitividad de las regiones, con presencia de pequeños productores, mediante su integración a las cadenas agroindustriales”.

4.4. Experiencias de alianzas productivas exitosas

En Colombia el proceso de las alianzas fue visto inicialmente, como la oportunidad de salir de una gran crisis social, económica y política que vivía la nación, un serio conflicto armado que golpeaba fuertemente y que sin duda alguna, el sector más golpeado era el agropecuario. Situación que dio pie al Surgimiento de las alianzas como una política de Estado, la cual a la postre, resultó ser la fórmula ganadora en el proceso de productivo y competitivo del sector palmero, al constituirse en la alternativa de inclusión productiva. A continuación se muestran algunos casos éxitos de alianzas en palma a nivel nacional.

4.4.1. ASOPALMA en Marialabaja (Bolívar)

La experiencia de Marialabaja Bolívar surge de una necesidad reinante la cual tenía sumida a los campesinos en la extrema pobreza y una profunda marginalidad que los

mantenía excluidos de cualquier opción de desarrollo. En vista de las complejas condiciones en las que se encontraban los campesinos, el fondo de cofinanciación para la inversión rural DRI y la gobernación de Bolívar, gracias a un estudio, establecieron la viabilidad de sembrar palma de aceite en la zona y para ello, recibieron la asesoría del Grupo Hacienda Las Flores, en donde se estableció desde lo técnico que los suelos eran aptos para la siembra.

Es así como para 1999, los productores se asociaron para crear ASOPALMA, organización se constituiría en el socio estratégico del Grupo Hacienda Las Flores. En este mismo año se inició la siembra con 533 hectáreas; como era de esperarse surgieron dificultades, las cuales fueron superadas en su momento.

Hoy en día la experiencia de la alianza productiva de Marialabaja, se muestra no solo como pionera en este tipo de procesos, sino que además se constituye en un ejemplo de gran éxito.

Algunos de los logros más importantes obtenidos por ASOPALMA expuestos por FEDEPALMA están:

- Excelentes rendimientos a partir del 2002, con producciones sin precedentes en el país.
- Una impecable gestión financiera.

- La adecuada asimilación del cultivo de la palma de aceite en la cultura agropecuaria de Marialabaja.
- 126 familias participan en el proyecto, que genera 76 empleos directos permanentes y demanda cerca de 125.000 jornales anuales. Y el valor de la producción de la fruta de palma generada por los socios de ASOPALMA, en 2006 se estimó en 2600 millones de pesos. Recursos que dinamizaron la economía del municipio.
- ASOPALMA es hoy una organización sólida que sirve como referente a las demás asociaciones que se han formado para cumplir la meta de sembrar 5000 hectáreas en la región.

4.4.2. La alianza de las cuatro cooperativas en Sabanas de Torres y Puerto Wilches (Santander).

El proyecto emerge a partir de la alianza que se generó entre las cooperativas que proveían los servicios agrícolas especializados en aceite de palma a las grandes empresas en esta zona del departamento de Santander. Esta situación permitió que ASOPALMA, COOTRAPALMA, Siglo XXI y ASOADEPAL, adquirieran 2.256 hectáreas de las cuales 1.500 tiene siembra de palma de aceite. Este proyecto es lo que en la actualidad se conoce como hacienda el Palmar entre Puerto Wilches y Sabana de Torres en el Departamento de Santander.

La producción de la hacienda el Palmar llegó rápidamente a un mercado ancla, constituido por la Indupalma, un núcleo palmero de la zona el cual no solo les garantizó, la compra de su fruta durante 28 años, la asistencia técnica necesaria y la operación logística en el proceso, sino que además, en su posición de cooperativa fueron los encargados de proveer la obra de mano necesaria para el trabajo de siembra y arado de lo que en la actualidad es una realidad de alto impacto económico y social, al constituirse en la primera alternativa de laboral de los municipios cercanos y en generados de desarrollo y progreso.

4.4.3. Asopalmar en San Martín (sur del Cesar).

El caso de san Martín sur del Cesar, no es diferente a los demás ejemplos de alianzas, en donde la necesidad es el motor para seguir adelante y los cultivos de subsistencia se constituyen en la única opción de sobre vivir. Muestra de ello, son los cultivos de arroz, maíz, sorgo, algodón, los cuales no se constituían en una alternativa sólida para salir de la pobreza.

En el año 2000, El programa de desarrollo y paz del magdalena medio, PDPMM, propuso a los propietarios de las parcelaciones de Candelia, Holanda, La Carolina y Caño seco asociarse, con el fin de sembrar y cultivar una 500 hectáreas tecnificadas de palma de aceite. En el 2001 se consolida el proyecto de Asopalmar, con un número de 50 asociados.

En la actualidad Asopalmar genera empleo para sus asociados y poco más de 400 jornales mensuales, situación que beneficia a la comunidad de San Martín. Además ha montado la fábrica Alameda, que ofrece sus productos a los diferentes productores de palma de aceite, sumado al proyecto de ampliación con 50 nuevos asociados.

4.5. Funcionamiento de la alianza productiva EL ROBLE S.A. Y ASOPALMAG

Las alianzas se han desarrollado a partir de los parámetros establecidos por los lineamientos de la política, establecidos por el gobierno nacional de Colombia. Estos parámetros se registran tanto para la organización palmera como para el campesino.

Cuadro N° 1 Compromisos y responsabilidades de Los pequeños y medianos productores de palma de aceite y las empresas anclas

Los pequeños y medianos productores de palma de aceite se comprometen a:	Las empresas anclas se comprometen a:
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las recomendaciones técnicas y administrativas brindadas por el equipo técnico. • Realizar el mantenimiento agronómico del cultivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir sus conocimientos técnicos, ambientales, gerenciales y de mercado con los pequeños y medianos productores. • Garantizar la compra de la cosecha

<p>oportunamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones y capacitaciones que se programen. • Reembolsar los montos que le sean financiados para su cultivo. • Entregar a la empresa ancla la totalidad del fruto de palma cosechado, con los parámetros en cantidad y calidad. • Autorizar el descuento de la financiación en el pago del fruto. 	<p>durante la vida útil del cultivo, de acuerdo con los precios y plazos de pago concertados con los pequeños y medianos productores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y acompañar a los pequeños y medianos productores en la gestión de crédito para sus cultivos. • Participar activamente en el desarrollo de los procesos productivos del negocio inclusivo. • Informar oportuna y claramente a la organización de productores, los resultados técnicos, productivos, de calidad y de cantidad de las cosechas, así como el estado de los créditos. • Promover la participación de los pequeños y medianos productores en campañas de prevención y control sanitario de los cultivos.
---	---

Fuente: Fedepalma (2010)

El acuerdo pactado entre las partes, es plasmado en un contrato el cual es firmado entre las partes, en donde se esbozan paso a paso los compromisos adquiridos mutuamente



(Ver anexo N° 4). A continuación se revisan una a una las cláusulas que se tienen en cuenta en tal contrato:

La Clausula Primera, hace referencia al objeto del contrato. En tal sentido la naturaleza del presente contrato lo constituye la siembre, sostenibilidad y comercialización de determinado número de hectáreas de palma de aceite y un lugar específico.

En la segunda clausula se exponen las obligaciones de las partes, entre las cuales se encuentran, el integrador, el operador, el socio comercializador y los productores. En tal sentido el integrador es constituido por la alianza como tal, un órgano encargado de agrupar a los pequeños productores.

El operador lo constituye un organismo capaz de brindar tecnología y conocimientos en torno al tema de la palma y todo lo relacionado con la siembra, cultivo, producción y comercialización del aceite de palma y todos sus derivados.

El socio comercializador lo constituye la empresa extractora de aceite de palma, la cual también cuenta con plantaciones propias además del aporte hecho por los aliancistas. El socio comercializador cumple el rol de articular y real dinamizador de los procesos, por lo cual es necesario su compromiso permanente y entusiasmo.

El productor, es el pequeño agricultor de palma, quien está dispuesto a brindar su fruta al socio comercializador, a cambio de garantías y precio justo.

La cláusula tercera hace referencia a que el integrador, el operador y los productores tienen la potestad de acordar expresamente que cualquier crédito, obligación o compromiso, sin distinción de su naturaleza jurídica, que afecte el flujo de caja del proyecto, comprometiendo la capacidad de pago del INTEGRADOR o de los PRODUCTORES, deberá ser previa y expresamente aprobado por el Comité de Administración y Pagos.

La cláusula cuarta, hace referencia a la importancia de contar con un comité administrativo y técnico que esté integrado por un representante del integrador, un representante del operador y el asesor técnico del proyecto. Dentro de sus funciones están:

- Definir con el mejor criterio técnico, la ingeniería del proyecto y el Plan Operativo de Actividades que incluya las labores socioeconómicas, operacionales y de acompañamiento.
- Gestionar y presupuestar el adecuado manejo de los recursos oficiales y de crédito de acuerdo con los planes de trabajo y de pago que se estructuran para asegurar el debido cumplimiento del objeto de este Convenio.

- Diseñar y viabilizar políticas de administración por objetivos, que propendan por la eficaz aplicación de los recursos involucrados en la alianza.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas con la Banca Intermediaria.
- La cláusula quinta hace menciona a la vigencia de la alianza la cual por lo general está entre 15 y 20 años.
- Otras cláusulas hacen referencia a los términos con la resolución de conflictos, compromisos adquiridos por las empresas palmeras y el domicilio de los actores del contrato. Adicionalmente los implicados en el contrato puedes sumar otras clausulas en común acuerdo.

4.6. La alianza productiva C.I. EL ROBLE Y ASOPALMAG

El surgimiento de proceso de transición de campesino a empresario que se ha generado en la zona bananera del departamento del Magdalena y en todo el país, tiene como génesis el decreto 321 de 2002 en donde el Gobierno nacional, producto de una cruenta situación de orden público que afectaba en ese momento aspectos sociales,

económicos e incluso políticos, en las zonas rurales y con serios reflejos en las zonas urbanas, da vía libre a las alianzas productivas por la paz, un proyecto que pretendía reactivar la inversión y la capitalización en el agro, fortalecer las cadenas agroalimentarias y diversificar la generación de empleo sobre bases de progreso y entendimiento, de tal manera que al juntar diferentes actores sociales, se establecieran relaciones en pro del beneficio de todos bajo la premisa del desarrollo sostenible.

El modelo de las alianzas productivas fue puesto en marcha y en el caso puntual del cultivo de la palma de aceite en la región norte del país, fue asimilado y asumido de forma clara por parte de los empresarios de la palma, quienes vieron en este proceso una alternativa de crecimiento sumamente importante y los pequeños cultivadores como una opción encaminada al mejoramiento de las condiciones económicas y la calidad de vida de ellos y sus familias.

En tal sentido Rodríguez y Mosquera (2007), manifiestan que:

“las alianzas productivas representan una alternativa colaborativa para el desarrollo sostenible del sector rural colombiano. Para los pequeños productores ha sido la oportunidad de mejorar su calidad de vida. En definitiva, las alianzas productivas con pequeños productores de palma de aceite se concibieron como un modelo equitativo: para los empresarios, en su manera de ampliar sus áreas cultivadas, y por ende, la cantidad de fruto disponible, sin incurrir directamente en los altos costos que implica establecer una nueva plantación, al mismo tiempo

obtienen acceso a recursos de diferentes entidades, tanto de orden público como privado, que ponen a disposición de aquellos empresarios que adelanten proyectos de elevado interés social. Para los pequeños propietarios que se asocian bajo esta figura, representa la posibilidad de aumentar su potencial de contribuir e incorporarse al proceso de desarrollo económico, político y social del país”

Producto de las innumerables garantías generadas por el Gobierno Nacional en aras de jalonar este proyecto, C.I. EL ROBLE S.A. organización dedicada al cultivo, producción y comercialización de palma de aceite, en cabeza de su gerente Alfredo Lacouture, ingresa al negocio de las alianzas productivas, haciendo sociedad estratégica con la Asociación de Palmicultores del Magdalena ASOPALMAG entra a hacer parte activa en el proceso de las alianzas del C.I EL ROBLE S.A. con ASOPALMAG I, la primera alianza productiva constituida por 39 aliancistas con 580 hectáreas para el año 2002. Luego de forma consecutiva surgirían ASOPALMAG II, III, IV, V y VI, en los años, 2003, 2005, 2007, 2008 y 2010 respectivamente, aportando al proceso en total 160 aliancistas, constituidas por cerca de 250 familias, las cuales representa 2.756 hectáreas¹. Es importante destacar que Lacouture lideró el proceso aliancista en la región Caribe, incentivando a los pequeños palmicultores a que hicieran parte de este programa de orden nacional.

“En ese tiempo en el 2001 cuando mi mama nos dio la propuesta pues a nosotros como hijos de ella la propuesta que le hizo Jesús guerrero en su momento para

¹ Este dato es solo hasta el surgimiento de ASOPALMAG V en el 2008, a partir de allí, ha venido creciendo el número de hectáreas.

sembrar palma de aceite nosotros vimos en ese negocio un negocio solido permanente y futurista porque definitivamente como era un cultivo que nada más lo sembraba la gente de plata la gente rica pudiente de acá de Colombia y que los pequeños productores no teníamos derecho a sembrar ese cultivo porque de pronto de alguna manera había cierta resistencia de parte del pequeño productor pero bueno gracias a Dios cuando llego esa propuesta la vimos viable ya que también habían unos subsidios de parte del gobierno nacional (alianzas) y la pusieron tan fácil que era difícil decir no a un negocio tan redondo como ese” Entrevista aliancista N°4.

Dichas alianzas quedaron pactadas en un contrato en donde las partes asumían responsabilidades de manera compartida, CI El ROBLE S.A. se comprometía con desarrollar una unidad de asistencia técnica a los cultivos, capacitación permanente, un compromiso de compra durante por lo menos quince años y por supuesto el pago justo a su producto, además de unas garantías en cuanto a financiación. Los aliancistas por su parte agremiados en las diferentes ASOPALMAG asumían la responsabilidad de proveer de sus frutos única y exclusivamente a CI El ROBLE S.A.

El proceso empieza a tomar fuerza, desde lo empresarial, a partir del reconocimiento del campesino como sujeto que aporta al desarrollo de una cadena productiva, situación esta que lo empodera y genera en él un cambio de actitud, la cual se ve reflejada en su núcleo familiar, el cual se constituye en potencializador del desarrollo al



hacer parte activa a través de unidades productivas familiares y beneficiario directo al tener opción de educar a sus hijos los cuales revierten los conocimientos adquiridos.

Esta situación, sumada a otra serie de elementos ha generado un cambio en la visión de campesino, ya que dejó, de cierto modo de preocuparse por quien compraría su fruto y a qué precio, para entender conceptos de orden global como lo son el precio internacional del aceite, la revaluación o devaluación del dólar frente al peso colombiano, qué está haciendo la competencia a nivel mundial o de qué manera puede mejorar el rendimiento del cultivo. Ejemplo de ello son algunos campesinos empresarios de la zona bananera del departamento del Magdalena, pertenecientes a las alianzas con C.I. EL ROBLE S.A., quienes hoy en día son importantes líderes regionales en el proceso aliancista, al estar en plena transición de campesino a campesino empresario, generando bienestar y mejoramiento de calidad de vida para sus familias y entorno.

Hasta el 2009 según reportes de FEDEPALMA en Colombia había sembradas 364.970 de palma de aceite y una de cada cuatro hectáreas sembradas en la última década pertenece a las alianzas productivas², situación que da muestra del importante crecimiento que ha tenido el proceso aliancista y lo que representa para el desarrollo económico, social y territorial del campesinado palmero.

² Informe “*desarrollos sostenibles de la palma de aceite en Colombia*” expuesto por Jens Mesa – Dishington, presidente ejecutivo de la federación Colombiana palmicultores Fedepalma en Belén de Pará Brasil en agosto del 2010, en el II congreso de RSPO.

CAPÍTULO 5:

DE CAMPESINOS A CAMPESINOS EMPRESARIOS: UNA APROXIMACIÓN AL MODO DE SER

5.1 Descripción del campesino de la zona bananera del departamento del Magdalena

Históricamente el campesino de la zona bananera del departamento del Magdalena, ha desarrollado las labores propias del sector teniendo como el único fin la subsistencia. En tal sentido, este campesino heredero de una tradición de varias generaciones, se dedica al cultivo de productos como hortalizas y frutas propias de la región (como el banano, la yuca, ñame, tomate, ají, mango, limón, papaya, entre otros), Los cuales le sirven como sustento alimenticio diario a él y a su familia. Adicional a esto se dedica a la cría de especies menores (gallinas, patos y cerdos en menores cantidades) con el mismo fin.

Por su naturaleza, el campesino de la zona bananera del departamento del Magdalena está atado a sus creencias y costumbres, las cuales marcan de forma importante el desarrollo de sus actividades diarias desde diferentes ámbitos (social, cultural, económico, religioso), lo que permite ver que el campesino valora y da importancia a aspectos que resultan determinantes en su cotidianidad, como la siembra de determinado producto de acuerdo a la época del año, la caída del el sol, las fases de la luna, intensidad de la lluvia,

rinde tributo y celebran fiestas de santos de los cuales esperan favores, o se apegan a creencias ancestrales enseñadas por sus padres y abuelos que a su vez ellos están enseñando a hijos y nietos.

En cuanto al mercado, el campesino de la zona bananera del departamento del Magdalena desconoce la importancia de este como factor regulador de la economía, ya que tradicionalmente sus productos son en su gran mayoría para el auto consumo y solo un porcentaje poco representativo es vendido o canjeado, por ende el valor de la tierra no se ve reflejado en dinero, sino en el bienestar que representa para su familia y comunidad, sumado a un gran valor simbólico producto de la herencia recibida por padres y abuelos.

Es válido mencionar que en la actualidad la descripción de campesino que se acaba de plantear, está desapareciendo producto de la aparición de grandes empresas en la zona desde comienzo del siglo XX (como es el caso de la United Fruit Company en 1.901) con la producción de banano y luego la aparición y desarrollo exponencial de la palma de aceite, la cual exige grandes extensiones de tierra. Ambos fenómenos diezmaron el desarrollo campesino de la región al comprar sus tierras y transformarlos a ellos en jornaleros de sus agroindustrias.

5.2 El campesino aliancista

El campesino aliancista tiene su origen en el surgimiento de las alianzas productivas por la paz (2002), puntualmente, en la alianza productiva generada entre el gran empresario de la agroindustria de la palma y el pequeño productor, el cual antes de este periodo se dedicaba al cultivo de banano, arroz, algodón, maíz o a la ganadería, actividad que por distintas razones fueron remplazadas por el cultivo de palma.

“Desde el año 84 que sembré banano hasta cuando se cayó el banano por que los precios no eran muy rentables, los insumos e aumentaron mucho, quedamos sin ventas y sin mercados y ya no fue competitivo. Tuve que salir del banano e ingresar a la palma, he sido empleado de otras fincas y dedicaba los fines de semana a la finca mía, las tardes, las noches siempre he dedicado el tiempo a mi finca y me ha dado buenos resultados” Entrevista aliancista N°2

“Me gusto porque es menos trabajo, trabaja uno hasta por otro lado y trabaja uno con su parcela, aquí yo trabajo con Fuad Rapag y atiendo mi parcela también, y me a gustado el negocio de la palma para que, me ha ayudado mucho me ha servido mucho, no hace tanto gasto como lo hace el arroz, yo anteriormente sembraba arroz y era de aquí. Entonces una vez don Alfredo (Lacouture) me dijo que sembrara palma, pero es que usted sabe no joda las vainas eran antes tan jodidas. La siembra de palma, entonces los compañeros me dijeron no joda tú estás loco vas a meterle palma a la finca y vas a echa a perder la tierra, te van a quita la tierra

don Alfredo de va dar la semilla porque te va a quitar la tierra. Me metieron cucarracha en la cabeza y no sembré la palma. Entonces cuando vinieron las alianzas que el difunto Eduardo Rojas, el sembró y me dijo maestro por que no sembramos palma. Eduardo yo no tengo plata como hago yo para sembrar palma, yo no tengo plata, después vino la vaina de las alianzas. El me ayudó también me fio una parte, claro que era palma no muy buena porque era pura mecha, que es la que tengo en el lote del centro. Y me gustó mucho la palma, me gusta paque, es un cultivo económico y fácil de lidiar” Entrevista aliancista N° 3

Para esta investigación se tomó como referencia la alianza hecha entre C.I. EL ROBLE S.A. y ASOPALMAG organización que agremia a más de 260 campesinos de la zona bananera del departamento del Magdalena, en convenios de seis alianzas firmadas.

Tal como se ha mencionado anteriormente, este campesino recibe beneficios como la venta segura de su producción a precio justo, asistencia técnica especializada, capacitación en temas propios del sector y en temas relacionados con el manejo administrativo y soporte financiero. A cambio el campesino debe entregar toda la producción a la empresa con la que firma el convenio.

Es válido mencionar que el campesino para ser aliancista debe cumplir con unos requisitos básicos, entre ellos: ser propietario de la tierra, es decir tener escrituras de la

misma, que el número de hectáreas sea inferior a veinte, que sea de origen campesino y que viva en sus tierras o en la población más cercana a ella.

El campesino aliancista tiene todo el reconocimiento gremial de Fedepalma, el respaldo científico de Cenipalma y por supuesto recibe todos los beneficios que el Estado otorga en pro de su desarrollo, lo que se ve reflejado en financiación con amplias garantías para el pago de las obligaciones, lo que da muestra de la trascendental importancia que tiene el gremio palmero para la nación.

Todos estos esfuerzos tienen su origen en el reconocimiento de la palma de aceite en la lista de la apuesta exportadora del Ministerio de agricultura y desarrollo rural de Colombia y la posición que ocupa el país como primer puesto en producción de palma de aceite en América latina y el cuarto a nivel mundial después de Malasia, Indonesia y Nigeria.

No obstante, durante el desarrollo de esta investigación quedó demostrado que aunque todos los campesinos aliancistas tienen la oportunidad de generar una transformación orientada al desarrollo empresarial dentro de su contexto, algunos vieron el proceso aliancista como la opción de salir los problemas económicos en los que las devastaciones de otros cultivos les habían dejado.

5.3 El nuevo campesino empresario

A diferencia del campesino aliancista, el nuevo campesino empresario no solo recibió todos los beneficios brindados por el Estado, reflejados en financiación y todo el respaldo, además de los beneficios entregados por la empresa palmera, como la compra segura de la producción de la fruta a precio justo y capacitaciones; El nuevo campesino empresario inicio un proceso de expansión de su capital, reflejado en tierras cultivadas, maquinaria, vehículos y edificaciones.

Por encima de lo anterior, el nuevo campesino empresario, comenzó a reconocer la importancia de aspectos vitales de la economía, como lo son el mercado y sus componentes, las finanzas de su empresa y la importancia de la contabilidad. Además el nuevo campesino empresario se ha constituido como un cogestor de desarrollo, al ser líder ante los otros campesinos aliancistas de procesos que se verán reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

“Yo diría que prácticamente los pequeños productores nos hemos vuelto unos empresarios en potencia y definitivamente como empresarios tenemos que en el plano a nivel personal tenemos que visualizarnos en el futuro como dueños de nuestra propia extractora y adueñarnos de tal manera para que allá una vida

prospera para nuestros hijos y para la vida nuestra de igual manera” entrevista aliancista N°4

Esta investigación permitió ver importantes la cual se encuentra regida bajo criterios y modelos, los cuales les han permitido reconocer su papel real y posición en el desarrollo económico de la región y el país. “con honor porque no he sido un campesino frustrado soy un campesino exitoso tratando de seguir más adelante aprendiendo más puedo seguir siendo más exitoso” entrevista aliancista N°6

El presente estudio arrojó resultados claros entorno a la correlación que existe entre el nuevo campesino empresario de la zona Bananera del departamento del Magdalena y cada uno de los modos de ser de Renée Bédard y Alain Chanlat, los cuales son expuestos a continuación.

5.3.1. El modo de ser mítico del campesino empresario

Algunas de las practicas que se han relacionado y que caracterizan el modo de ser mítico son: pasar el tiempo juntos, fiestas, ritos y comidas, el manejo de palabras o símbolos propios. Tal como lo expone Bédard (1995, 2002) en relación con el modo de ser también entendido como conciencia mítica, menciona:



“el dirigente que tiene un modo de ser mítico representa una forma de pensamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de este Modo de Ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en el cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El modo de Ser mítico privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones, los rituales, ocupan un lugar importante”.

Tales características de este modo de ser, se evidencian en los campesinos empresarios de la zona bananera del departamento del Magdalena. Algunas de estas son:

El grupo de campesinos empresarios sujeto de investigación tiene especial apego por las fiestas de navidad y fin de año, al igual que las fiestas patronales como las del 16 de julio de la Virgen del Carmen, la del 2 de febrero día de la candelaria y jueves y viernes santo.

“Claro que si definitivamente esto es una época de compartir en familia yo diría que estos trabajadores durante todo el año se convierten en los hijos de uno tu sabes que los hijos de uno y hermanos prácticamente son los primeros amigos de uno y estos trabajadores están todos los años con uno trabajando cada 15 días o algunos que hacen labores diarias con uno de hacerle en esta época de navidad hacerle un detalle un sancocho un asado y compartir con ellos unos vinitos y un buñuelo” aliancista entrevistado N° 4

De igual forma conmemoran fechas como el día del campesino. Es válido mencionar que no existe aun recordación y por ende conmemoración, en torno al proceso aliancista (día de fundación de las alianzas). En cuanto a un ritual determinado al interior de las alianzas como tal, no existe; no obstante, las reuniones periódicas han generado una interacción permanente que ha repercutido en el fortalecimiento de relaciones entre los campesinos empresarios. En cuanto a los criterios de validez del modo de ser Mítico tales como: memoria y tradición, origen y filiación, imitación y repetición, imágenes y alegorías, intuición y olfato (Bédard, 1995) se hacen evidentes en la práctica diaria de los campesinos empresarios, al tener especial respeto cuando hacen referencia a quien lideró el proceso aliancista que hoy en día viven (Alfredo Lacouture) frases como “vivimos altamente agradecido del Sr Alfredo Lacouture que en paz descansa porque definitivamente nuestras tierras en ese entonces no costaban un peso por decirlo así una hectárea costaba muy poco por todo lo que se vivía aquí y el aposto y gracias a él tenemos palma de aceite” entrevista aliancista N°4. El campesino empresario no desconoce su origen y su tradición se mantiene sólido en sus creencias campesinas, las cuales han aportado a la práctica empresarial actual

de manera determinante “somos campesinos venimos con una descendencia, mi papá fue productor y hemos venido en esa línea” entrevista aliancista N° 6. Tal reconocimiento a su origen campesino se constituye en su filiación, sin que ellos soporten su ideología campesina en un pensamiento o desarrollo teórico como el Chayanov. En cuanto a lo empresarial, es válido mencionar que como este proceso es reciente, aún no se evidencia un pleno reconocimiento propio como empresario, no obstante, en sus prácticas si es se vislumbran importantes destellos empresariales, sin que ello se ciña a algún pensamiento, filosofía o teoría empresarial de manera premeditada.

También el modo de ser mítico desde su praxiología, permitió reconocer la utilización de la palabra y su importancia, que en la aplicación de la realidad del campesino empresario se hizo ampliamente notoria en temas relacionados con la contratación de trabajadores y las tareas asignadas. La totalidad de los campesinos empresarios contratan a sus trabajadores y dan sus órdenes de forma verbal. De ninguna otra manera creen que se podría dar una orden, ya que la situación a resolver por lo general de carácter prioritario. “Tengo un hermano que me remplaza cuando no estoy y tenemos unos trabajadores adicionales que contratamos, que hacen todas las labores de la palma africana, palille, caciqueo, corte, drenaje, riego, la cerca, todas las labores que se hacen en un cultivo de palma” entrevista aliancista N° 2

En cuanto a los valores fundamentales que direccionan el modo de ser mítico de los campesinos empresarios como: el respeto de las costumbres, la obediencia, la lealtad, la

solidaridad, la cohesión, el honor el compartir, la antigüedad, (Bédard, 1995, 2002) se evidencian de manera discreta aún lo que hace relación a la unión de los aliancistas, sin embargo, los campesinos empresarios que lideran los procesos aliancistas encuentran en la asociación la oportunidad de crecer más como agremiación. “Desde que iniciamos la siembra en el 2001 hemos estado asociados y me parece muy bien la sociedad, porque nosotros los pequeños cultivadores somos grandes por la cantidad de tierras que tenemos cultivadas” entrevista aliancista N°2. Aspectos como el respeto y la antigüedad, se evidencian cuando se hace mención a la primera alianza de Asopalmag y los importantes avances que han tenido los campesinos empresarios que pertenecieron a ella.

En relación a los principios fundadores del modo de ser mítico, tales como: pater familias y héroes, comunidad, vitalidad y perennidad, potencia, nosotros (Bédard, 1995, 1999) quedan expuestos en el modo de ser mítico de los campesinos empresarios de diversas maneras: la tradición campesina es motivo de orgullo y dignidad, de ninguna manera genera deshonra, expresiones como “Las practicas que tenemos de antepasados es la vocación agrícola que tenemos aquí como campesino” “somos campesinos venimos con una descendencia, mi papá fue productor y hemos venido en esa línea” “Los antepasado Pedro e Isaac, gente que son de nosotros y como le digo la seriedad de esos señores, eran de palabra”

De igual forma se analizó el campesino empresario en relación con la familia y su trascendental importancia en el desarrollo empresarial que se está gestando entre quienes

son sujetos de estudio de esta investigación. En tal sentido, González (2007) expone a la familia como un sistema, tomando como punto referencial la teoría general de sistemas, desde la cual es considerada como “un sistema dinámico viviente que está sometido a un continuo establecimiento de reglas y de búsquedas de acuerdo a ellas” ello ubica a la familia como núcleo central de la sociedad y de los procesos de desarrollo y evolución de la misma, situación que es claramente reconocida por los campesinos empresarios de la zona bananera del departamento del Magdalena y que manifiestan de manera muy recurrente con frases como: “La familia es la base del mundo, de la vida misma, uno tiene una base que es su familia” entrevista aliancista N°4, “Aquí no tenemos trabajadores, todos somos familia” entrevista aliancista N° 5 o “Los trabajadores míos son como mis hermanos yo como con ellos aquí y traigo comida sopa hueso sancocho casi toda las semanas nos comemos un sancocho así sea de carne salada” entrevista aliancista N° 7. Tales manifestaciones muestran la importancia que tiene la familia en todo el proceso de desarrollo integral del campesino empresario.

Es de destacar el papel que juega la mujer en el proceso de transformación del campesino a campesino empresario, apoyando de manera determinante en la construcción del desarrollo empresarial a través de tareas operativas como la contabilidad, que claramente terminan constituyéndose en pieza principal en la toma de decisiones del negocio. Tal rol de la mujer lo demuestran frases como: “La mujer mía es mi secretaria ella lleva todas las cuentas esa es mi mano derecha si necesito hacer alguna cosa así” entrevista aliancista N°1, “tengo una hija que me lleva la contabilidad de la finca consignaciones y demás” entrevista aliancista N°5. Es de mencionar también que las mujeres a través de su

aporte al desarrollo de los campesinos empresarios, han coadyuvado de manera determinante, a tal punto que han iniciado un proceso de construcción de su propia visión del proceso empresarial, situación que ha dado pie al surgimiento de importantes destellos empresariales que las han ubicado en un importante rol de dirección. “Tenemos una microempresa con los hijos y las hijas donde todos trabajan y cumplen funciones de dirección” entrevista aliancista N°2.

5.3.2. El modo de ser sistémico del campesino empresario

En lo que hace relación al modo de ser sistémico, Bédard (1995) citada por Zapata (2002) menciona que:

“la personalidad que encarna el modo de Ser sistemático corresponde al tipo weberiano racional – legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. También, por proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El modo de Ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.). El modo de Ser sistemático da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y

taxonómico. En sus excesos patológicos presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia”.

En tal sentido, algunas de las prácticas que describen al campesino empresario de la zona bananera de Magdalena y que están directamente relacionadas con el modo de ser sistémico son: tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos (Bédard, 1995, 1999) estas se hacen evidentes en el momento de asumir una posición. Es válido aclarar que los campesinos empresarios en este proceso aliancista, se muestra en dos escenarios: el primero es su espacio natural, donde interactúa con sus subalternos y el segundo es el espacio en donde convergen los demás aliancistas. En el primer escenario, se hace más evidente posición de mando y orden de manera constante en la cotidianidad del trabajo, tal como lo registran frases como: “se hace como a mí me gusta hay una disciplina táctica en mi trabajo hay un orden claridad en las cosas que de pronto yo salgo y cuando llego encuentro que están haciendo sus labores” entrevista aliancista N°1. En el segundo escenario aún no es clara una postura que se constituya en la bandera de la asociación, no obstante, se evidencian posturas fuertes en torno a temas como las negociaciones futuras con C.I. El Roble. “Estoy en una alianza en donde hay seis alianzas juntas que van desde la uno hasta la seis y nos hacen fuertes. Fuerte en el sentido que podemos negociar cualquier cantidad de frutas somos grandes” Entrevista aliancista N°2

En relación con los criterios de validez que direccionan el modo de ser sistémico expuestos por Bédard (1995, 1999) están: registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría. Algunos de estos quedan evidenciados en los campesinos empresarios por medio de los procesos de contabilidad, los cuales, aunque por lo general no son realizados por ellos (tarea asignada por lo general a las mujeres de la familia) si son tenidas muy en cuenta en por el campesino empresario. “Mis hermanas están pendiente de la contabilidad, mis hermanas están pendiente de los prestamos en el banco, algo que se me pase a mí a ella no se le pasa” entrevista aliancista N°5. También se hizo evidente que los campesinos empresarios llevan un registro claro de sus entregas de frutas a la extractora, precios y porcentajes de negociación “En estos momentos yo llevo un libro contable donde llevo ingreso y egreso y de todos modos uno tiene que también de igual manera hace un estimatorio de producción una vez valla llegando la plata quincenalmente uno va pagando trabajos las labores y de igual manera el gasto de uno a nivel personal y queda el restante que en un libro contable voy llevando con unos volantes de ingreso y egreso” entrevista aliancista N°4. “El porcentaje de ganancia que tenemos actualmente en la finca es del 30% aproximadamente, 70% se pagan entre créditos y gastos administrativos y gastos laborales (...) el precio, pues eso es a nivel internacional, a nosotros nos pagan el 16% del valor neto de la fruta” Entrevista aliancista N° 2

En relación a los valores fundamentales que se destacan en el Modo de Ser sistemático, como son: Orden, rigor, claridad y percepción, coherencia, conformidad, disciplina (Bédard, 1995, 1999), en el campesino empresario se evidencia en temas como la

importancia de tener claridad y disciplina en el manejo de los negocios con los clientes y entidades financieras, en donde consideran la gran importancia que tienen los registros y documentos “todo eso es necesario y sobre todo la disciplina. Si uno no tiene disciplina en los negocios va a ser un fracasado” entrevista aliancista N° 2. Claramente esto tiene relación directa con la nueva visión empresarial que están asumiendo de manera clara los campesinos empresarios, que los distingue de los demás aliancistas de la asociación.

5.3.3 El modo de ser pragmático del campesino empresario

Entorno al modo de ser pragmático Bédard (1995) expone que:

"el modo de Ser pragmático, que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación general utilitarista. Por ello se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas " funcionen". Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este Modo de Ser, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada

en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc.”

Este se evidencia como uno de los modos de ser más recurrente entre los campesinos empresarios de la palma de aceite de la zona bananera del departamento del Magdalena. Básicamente el campesino maneja de forma práctica el proceso de siembra y cultivo, empleando los elementos tradicionales. Ello es muestra de que este modo de ser está muy mezclado con el modo de ser mítico entre quienes se constituyen en sujeto de este estudio.

Algunas de las prácticas que caracterizan el modo de ser pragmático, son: encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas (Bédard, 1995, 1999), este se evidencia en el campesino empresario a través de la forma práctica como se desarrollan las labores propias del campo y como se sortea con creatividad problemas cotidianos.

“El precio a veces está bien y a veces está bajo como ahora nosotros tenemos un gerente que es el señor Jesús llamamos a la secretaria y ella es la que nos da los precios por ejemplo como ahora que hay que hacer tanto trabajo y se ponen esos precios así bajitos \$230.000 para la palma ahora mismo no da para los gastos

cuando uno tiene que arreglar tierra así como yo ahorita mismo ese estiércol que está ahí va para el monte en mi finca aplico orgánico estiércol raquis se lo aplico al entorno en los sectores que llaman salinos que dicen que no sirven yo lo llevo en estos momentos a esas tierras y usted se queda admirado de ver esos racimos en los suelo salino aplique yeso a dos metros de la palma enterrado arriba del yeso le eché el estiércol y después le coloque el raquis le apliqué el yeso de mi propia cuenta por la experiencia de tanto trabajar en la palma yo mismo hago mi ronda mi flecha porque hay gente que la curación de la flecha no le evoluciona bien o sea voy observo la mata voy haciendo los cortes y si aparece amarillo sigo cortando hasta que aparezca la parte buena” Entrevista aliancista N°1

En relación con los criterios de validez que identifican el Modo de Ser pragmático, se cuentan los siguientes: Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento (Bédard, 1995, 1999), los cuales se hicieron evidentes en los campesinos empresarios de la siguiente manera: la adquisición de habilidades a través de la observación y el ensayo y error ha permitido que los campesinos empresarios que conocen como se desarrollan las actividades en torno a la palma, se han capaces de direccionar procesos que lleven a buen fin los procesos. Tales criterios de validez de cimientan en frases como “Yo soy el que cráneo las cosas las estrategias soy el que está pendiente del ciclo de abono de revisar las trampas yo soy el que llevo el cronograma de todo eso y mi estrategia es hacer las cosas bien hecha para que no tengamos perdida y lo hago y mejoro todos los días” Entrevista aliancista N° 6

5.3.4. El modo de ser relacional del campesino empresario

Desde la visión de Bédard, citada por Zapata (2002), en lo que hace referencia al modo de ser relacional expone que:

“El Modo de Ser relacional es particularmente recomendado en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en los situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas sobre el servicio a la clientela, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos cada vez más frecuentes que se pide a las personas ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad”.

Algunas de las prácticas que se hacen evidentes en el modo de ser relacional son: estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia. (Bédard, 1995, 1999), Este modo de ser se hace



visible entre los campesinos empresarios, ya que la mayoría de ellos, a raíz del proceso de las alianzas estratégicas, se han empoderado y se constituyeron en dirigentes gremiales de sus asociaciones. En tal sentido, prácticas como el dialogo con los demás miembros de la organización se constituyen en un aspecto muy importante. Como evidencia de lo anterior se citan las siguientes frases “un líder tiene que estar pendiente de lo que digan los demás, conversar con los demás si uno no ejecuta eso pues nunca será exitoso en la vida (...) Siempre toda mi vida he sido líder, líder en los trabajos que he hecho, en las empresas en donde he estado como asociado he sido líder y el líder es la persona que habla, charla, hace los proyectos, discute los proyectos y ejecuta los proyectos” Entrevista aliancista N° 2

En cuanto a los criterios de validez ajustados al modo de ser relacional, tales como: la observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio (Bédard, 1995, 1999), se vislumbraron en diferentes formas en el modo de ser relacional del campesino empresario. Uno de ellos y quizá el más evidente entre todos es el deseo de mejoramiento de la calidad de vida de sus familias, por ello hablan de manera permanente en la posibilidad de en un futuro “adueñarse” del negocio por solo si todos hacen parte del proceso, lo que ellos reconocen como la oportunidad de pasar de campesinos empresarios, a industriales de la palma a nivel nacional. “Yo diría que prácticamente los pequeños productores nos hemos vuelto unos empresarios en potencia y definitivamente como empresarios tenemos que en el plano a nivel personal tenemos que visualizarnos en el futuro como dueños de nuestra propia extractora y adueñarnos de tal manera para que allá una vida prospera para nuestros hijos y para la vida nuestra de igual manera”. Entrevista aliancista N° 4

En relación con los valores fundamentales que caracterizan el Modo de Ser relacional, son: la igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad (Bédard, 1995, 1999), se hace evidente en el campesino empresario, a través de la necesidad de igualdad que prima en los procesos asociativos, la responsabilidad que han asumido quienes de manera autónoma continúan liderando los procesos al interior de las alianzas generando mejores condiciones para los demás aliancistas que hacen parte de las diferentes Asopalmag.

“en esta alianza donde estoy es muy fundamental, la igualdad, el respeto por el otro, siempre va uno acatando y oyendo consejos de los demás para poder uno seguir adelante” Entrevista aliancista N° 2

CONCLUSIONES

La palma de aceite en la Zona bananera del Departamento del Magdalena desde la década de 1960 constituye en pilar de desarrollo económico para la región y los agricultores. Los cuales después de haber sufrido innumerables crisis en la producción de banano, algodón, arroz, maíz o la ganadería, como resultado de la desestabilización del mercado, altos costos para la producción y problemas de seguridad, entre otros, encuentran en la palma la oportunidad de resurgir económica y socialmente.

El surgimiento de las alianzas productivas por la paz como política de Estado, dinamizó el desarrollo productivo de la palma en toda la nación y en particular a la zona bananera del Departamento del Magdalena, logrando articular al gran empresario propietario de la fábrica extractora, quien además necesita mayor cantidad de fruta, con los campesinos cultivadores de palma, los cuales a su vez requerían soporte técnico, facilidades de crédito y un mercado justo y seguro donde vender sus frutos, situación que se constituyó en una relación de ganadores en doble vía.

La creación de la Asociación de Palmicultores del Magdalena, Asopalmag fue la alternativa tomada por los campesinos, con el fin de tener representación gremial, para negociar ante la organización C.I El Roble, teniendo en la actualidad cerca de 260 aliancistas, durante los seis capítulos que van desde el año 2002 hasta el 2012. Esto se

considera como vital para la transformación de la visión del campesino que hasta este momento solo se auto reconocía como un productor de subsistencia, pasando a ser un campesino empresario capaz de generar mejores condiciones económicas y sociales, que aportaron de manera significativa en el mejoramiento de la calidad de vida de él y su familia.

Para una mejor comprensión y contextualización de la evolución del campesino empresario en la agroindustria de la palma en la zona bananera del Departamento del Magdalena, se hizo un análisis teórico que llevó a reconocer que el campesino empresario tendrá un proceso evolutivo en la medida en que su desarrollo sea integral, generando así, un equilibrio en lo social, humano, medioambiental, tecnológico y económico, que luego se verá reflejado en su crecimiento y desarrollo empresarial. Es claro que tal desarrollo empresarial no será desde la perspectiva Shumpeteriana en donde el compromiso permanente del empresario es romper el equilibrio de la economía a través de innovaciones, las cuales se verán reflejadas en ganancias, pero tampoco va a continuar siendo el extremo opuesto, ilustrado en la teoría campesina de Chayanov, en donde se muestra un campesino eminentemente subsistencial cuyo interés fundamental radica en suplir las necesidades alimenticias básicas.

La triangulación de los métodos de investigación (observación directa, entrevista en profundidad y revisión documental), permitió reconocer que el campesino que participó de manera activa en el proceso aliancista Asopalmag – C.I. El Roble desde el comienzo, posee



una nueva visión en cuanto su papel en la economía, visión que no está encasillada en ninguno de los argumentos teóricos expuestos anteriormente y que por consiguiente era fundamental documentar; por lo cual se consideró importante reconocer los aportes realizados por René Bédard y Alain Chanlat, en cuanto a los modos de ser de los dirigentes (Mítico, sistémico, pragmático y relacional)

Después de haber reconocido la perspectiva teórica en la que camina el campesino empresario, se reconoció la palmicultura y cómo funcionan las alianzas productivas en Colombia, en donde se logró concluir que, si bien es cierto que el país es el cuarto productor de aceite de palma a nivel mundial y el primero en Latinoamérica, en la actualidad afronta grandes dificultades, producto de situaciones climáticas y enfermedades como la pudrición del cogollo, los cuales han devastado regiones enteras de palma de aceite. Los esfuerzos realizados por Fedepalma y Cenipalma han sido determinantes en el desarrollo palmero a nivel nacional y regional, más aun desde la construcción de las alianzas productivas, las cuales registran casos exitosos en donde el desarrollo social y económico se ha reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

En cuanto a los compromisos asumidos por C.I. El Roble y Asopalmag, se concluye que en la medida en que las partes cumplan lo pactado, el desarrollo de la alianza generará relaciones beneficiosas para ambas partes. Muestra de ello, ha sido el surgimiento de campesinos empresarios en la zona bananera, quienes fueron sujetos de estudio y a quienes claramente se les evidencia la transición de campesino a campesino empresario, durante los

años de alianza. De la igual forma el crecimiento de C.I. El Roble organización palmera que desde su creación fue dirigida por el señor Alfredo Lacouture hasta su fallecimiento (su muerte se dio durante el periodo en que se realizaba esta investigación) y que hoy en día en manos de sus sucesores, se abre paso al crecimiento y expansión a través del aporte hecho por nuevos accionistas.

La información recogida en campo evidenció tres estadios en el sujeto protagonista de esta investigación: el campesino de la zona bananera del Departamento del Magdalena, el campesino aliancista y el nuevo campesino empresario. Tales estadios dan soporte a la presente investigación, toda vez que se refleja la transición del campesino en esencia, el cual utiliza la tierra para la producción de subsistencia de él y de su familia, pero que además tiene elementos culturales y sociales que lo aferran cada vez más a ella. El campesino aliancista por su parte, quien está en búsqueda de solución a las devastaciones sufridas en otros cultivos y que encuentra en la palma la oportunidad de sobrellevar tal problemática, generando desarrollo económico a través de un cultivo perenne, con la asistencia técnica y el soporte necesario dado por parte de las organizaciones (la alianza, la empresa ancla, organizaciones Estatales y entidades financieras) y todo el respaldo legal del proceso aliancista. Y por último, el nuevo campesino empresario, el cual tiene una visión prospectiva de su realidad social y económica, situación que le ha brindado la posibilidad de crecer, desarrollar y fortalecer, su negocio y con él su calidad de vida y la de su familia.



Con respecto a este campesino empresario, se concluyó que es poseedor en gran medida de un modo de ser mítico de acuerdo con lo planteado por los modos de ser de los dirigentes de Bédard producto de su origen campesino, en tal sentido, la familia es factor determinante para la consolidación de la empresa, siendo por lo general la conyugue la persona encargada del manejo contable de la organización, los hermanos en labores operativas y manejo de personal como capataces o en labores propias del campo y los hijos en la administración de nuevas tierras adquiridas. De igual manera, siente respeto por la tradición enseñada por padres y abuelos y por las tradiciones religiosas y culturales atadas a lo social, como fiestas de fin de año y fiestas patronales.

También se evidenció que el campesino empresario es pragmático, al buscar soluciones a problemas cotidianos a través de la experimentación, básicamente se vislumbró en las practicas desarrolladas en las labores del campo en donde el campesino empresario, basado en ese conocimiento empírico adquirido por las enseñanzas paternas, ensaya hasta encontrar solución a sus problemas.

Con respecto al modo de ser relacional, se logró demostrar que producto de este proceso aliancista, los campesinos empresarios exploraron sus habilidades en el manejo de personal y en la forma de negociar en pro de bienestar colectivo, asumiendo su rol de líderes generadores de cambio social para el gremio. Tal situación, vislumbró las posibilidades de transformación de las alianzas productivas en futuras fuerzas vivas y

activas en el proceso de transición hacia un gremio con mayor poder en las negociaciones con la empresa ancla y con el Estado.

El modo de ser que resultó ser menos representativo entre los campesinos empresarios fue el sistémico, ya que si bien poseen un conocimiento básico en temas operativos como tiempos de tareas, la contabilidad y los registros, tales datos son manejados por un tercero por lo general la persona de confianza de la familia o en algunos casos ni siquiera se lleva. Es válido anotar, que por lo general quien tiene algún componente del modo de ser sistémico, es el campesino empresario que se muestra como líder de procesos colectivo y ejemplo para los demás campesinos (modo de ser relacional) en tal sentido en la medida que sea más relacional, podrá tener más posibilidades de ser más sistémico.

En síntesis, el campesino empresario de la zona bananera del departamento del Magdalena, es una nueva fuerza productiva, económica y gremial, con un alto componente social y cultural, que en el futuro, muy seguramente las próximas generaciones formadas con alto nivel académico, podrán tener mayor capacidad de discernimiento y por ende de decisión en torno a los procesos aliancistas. Lo anterior permite concluir que el campesino empresario y sus nuevas generaciones son los llamados a constituirse en los agentes de transformación social y económica de la nación, sin ir en declive de su entorno y de sus costumbres, logrando conseguir un verdadero desarrollo integral.

BIBLIOGRAFIA

ALBÓ. X (2010) Campesino – indígena: indagando concepto. Instituto para el desarrollo rural de Sudamérica. Diálogos N° 42

AGUILERA M., (2002) Investigación Palma Africana en la Costa Caribe. Un Semillero de empresas solidarias. Doc. Trabajo sobre economía regional Banco de la República. N° 30.

Anuario estadístico 2010. La agroindustria de la palma de aceite en Colombia y el mundo 2004 – 2009. Fedepalma Colombia ISBN 978-958-8616-06-3

ASHBY J., BRAUN A., GRACIA T., GUERRERO M., HERNANDEZ L., QUIROS C., ROA J. (2001) La comunidad se organiza para hacer investigación: Experiencia de los comités de investigación agrícola local CIAL, en América Latina, CIAT, ISBN 958-694-034-9.

BARKER J, (1992) Paradigmas.

BÉDARD, R. (1992) "Les fondements du métier de dirigeant", presentation dans *Le "métier" de dirigeant: son passé, son présent, son avenir*. Colloque international, Montréal, HEC,

BÉDARD, R. (1995) *Les fondements philosophiques de la direction*, Montréal,
HEC, Thèse de Doctorat en Administration.

Boletín de balance económico. Desempeño del sector palmero colombiano 2006.
Fedepalma. Colombia.

Boletín balance económico del sector palmero colombiano 2007. Fedepalma. Colombia.

Boletín económico. Balance económico del sector palmero colombiano en el 2008.
Fedepalma. Colombia.

Boletín económico. Balance económico del sector palmero colombiano en el 2009. Área de
planeación económica sectorial y gestión comercial estratégica Fedepalma.
Colombia.

Boletín económico. Balance económico del sector palmero colombiano en el en el primer
semestre del 2010. Área de planeación económica sectorial y gestión comercial
estratégica Fedepalma. Colombia.

CALVA J., (1988) Definición del concepto universal de campesino, en los campesinos y su devenir en las economías del mercado. Editorial siglo XXI.

DANE.(2012) Boletín Censo 2005. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/47000T7T000.PD

F

Decreto 321 de 2002

Diccionario de marketing, edición (1999)

Diccionario enciclopédico, nuevo Espasa ilustrado (2001) Madrid, España.

ELIAS, J. (2010) Cátedra de desarrollo empresarial. Maestría en Desarrollo Empresarial. Universidad del Magdalena

Federación nacional de palmicultores FEDEPALMA (2010) Informe “*desarrollos sostenibles de la palma de aceite en Colombia*” expuesto por Jens Mesa – Dishington, presidente ejecutivo de la federación Colombiana palmicultores Fedepalma en Belén de Pará Brasil en agosto del 2010, en el II congreso de RSPO.



Federación nacional de palmicultores FEDEPALMA (2010) anuario estadístico 2010.

FERREL O., GEOFFREY H., RAMOS L., ADRIAENSENS M., FLORES M. (2004)

Introducción a los negocios en un mundo cambiante, cuarta edición. Mc Graw Hill.

P 24.

Gobernación del Magdalena (2012) nuestro departamento. Información económica.

Recuperado. [http://www.magdalena.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mIxx-1-
&m=f](http://www.magdalena.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mIxx-1-&m=f)

HERNANDEZ C., (2000) Colombia un país por construir. Problemas y retos, presentes y

futuros. Una propuestas para el análisis, la controversia y la concertación.

Universidad Nacional de Colombia. Editorial Unibiblos. Bogotá.

Instituto nacional autónomo de investigaciones agropecuarias. INIAP, publicación N° 137.

quito Ecuador. Septiembre de 2007.

KAMI M., (1990) Puntos estratégicos. Mc Graw – Hill. México.

KRANTZ L. (1977) El campesino como concepto analítico. Órgano del departamento de antropología de la universidad de Suecia.

KUHN T. (1962) las estructuras de las revoluciones científicas

MERCIER, Paul. *Histoire de l'Anthropologie*(1966), Paris, PUF, 1971."L'anthropologie sociale et culturelle". Dans *Ethnologie générale*, sous la direction de Jean Poirier, Encyclopédie de la Pléiade, 1968, pp 881-1036.

PALLARES Z., Romero D., Herrera M. (2005) "Hacer Empresa: Un Reto" cuarta edición, fondo editorial nueva empresa.

PERALTA IBROVO E, (2007) Instituto nacional autónomo de investigaciones agropecuarias. INIAP, publicación N° 137. Quito Ecuador.

Programa nacional alianzas, (2002) Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos. Colombia.

RODRIGUEZ, MOSQUERA, (2007) Diagnostico productivo y tecnológico de proveedores de CI El Roble. CENIPALMA. Bogotá.

SALINAS J., Monografía: el mundo campesino; diferentes enfoques para una intervención económica.

SAMUELSON, P. & NORDHAUS, W. (1996) Economía. Decimoquinta Edición. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España. S.A. pp.732-733

SHETJMAN A, (1982) Economía Campesina: especificidad, articulación y diferenciación. Economía campesina y agricultura empresarial; Cap. II, Edit. Siglo XXI, México.

SCHUMPETER J. (1963) Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de cultura económica. México.

SCHUMPETER J (1968) Capitalismo, socialismo y democracia. Aguilar. México.

ZAPATA. A.(2002) Etnografía e interpretación interdisciplinaria de la negociación de una convención colectiva en Ecopetrol, Colombia. Université de Montréal, Faculté des études supérieures. Canadá.

ZAPATA A., MURILLO G., MARTINEZ J. (2008) Organización y Management.
Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Editorial universidad del
Valle.

ANEXO N°1

ANALISIS TEORICO DE LA INVESTIGACION

DIMENSIONES DEL ANALISIS	COMPONENTES	VARIABLES DE CADA COMPONENTE	PREGUNTAS DE LA GUIA DE ENTREVISTA
CAMPESINO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo del campesino. 2. Autoconsumo. 3. Tecnología. 4. Posesión de tierra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Vive únicamente del campo y el trabajo de la tierra. 1.2 El núcleo familiar trabaja también él en cultivo. 1.3 El trabajo del núcleo familiar no implica un pago salarial. 2.1 Lo que produce de la tierra es en su gran mayoría para el consumo de núcleo familiar. 2.2 Vende el excedente de lo cosechado después de lo consumido. 3.1 El trabajo en su gran mayoría es desarrollado de forma 	<p>¿Vive usted únicamente del trabajo que hace en la finca?</p> <p>¿Trabaja su familia con usted en el cultivo actualmente?</p> <p>¿Las personas de su familia (conyugue, padres, hermanos y/o hijos) que trabajan con usted reciben algún tipo de pago?</p> <p>¿En qué porcentaje lo que produce la tierra es para el autoconsumo suyo y de su familia?</p> <p>¿Vende usted lo que le queda de la cosecha después de consumir</p>

		<p>artesanal.</p> <p>4.1 Posee menos de 20 hectáreas sembradas.</p> <p>4.2 vive en el cultivo o en la población mas cercana.</p>	<p>lo necesario?</p> <p>¿Utiliza usted para su cultivo algún tipo de tecnología de avanzada?</p> <p>¿Qué cantidad de hectáreas tiene usted?</p> <p>¿Vive en la finca o en algún pueblo cercano?</p>
EMPRESARIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación 2. Visión 3. Manejo de recursos. 4. Desarrollo de procesos 5. Dirección 6. Planeación 7. Control 8. Educación continua 	<p>1.1 encuentra en la innovación nuevas formas para desarrollar mejor productos o servicios.</p> <p>1.2 Crea y diseña productos o servicios con algún grado de diferenciación con respecto a la competencia.</p>	<p>¿Es usted innovador en algún proceso de su producción?</p> <p>¿Ha generado algún elemento diferenciador frente a su competencia?</p> <p>¿Se da a la tarea de identificar nuevas oportunidades de negocio?</p>



		<p>2.1 identifica nuevas oportunidades.</p> <p>2.2 proyecta su negocio a nuevos horizontes.</p> <p>3.1 Optimiza recursos económicos, físicos, humanos tecnológicos y ambientales.</p> <p>4.1 reconoce en los procesos y los sistemas el buen manejo de la organización (procesos para adquirir insumos, pago a proveedores, distribución de productos, sistema de cobro, etc.)</p> <p>5.1 Encuentra en la dirección la forma de enrutar los</p>	<p>¿Ha considerado en algún momento la posibilidad de buscar socios o clientes internacionales?</p> <p>¿Cree usted que da buen uso a sus recursos (económicos, físicos, humanos, tecnológicos y ambientales)? Porque lo cree.</p> <p>¿Maneja usted algún tipo de proceso o sistema para llevar de mejor manera su organización?</p> <p>¿Dirige usted mismo su negocio o alguien lo maneja por usted?</p> <p>¿Tiene usted un plan estratégico o algo parecido?</p> <p>¿Controla usted los procesos de su organización?</p>
--	--	---	---

		<p>objetivos de la organización.</p> <p>6.1 Reconoce la importancia de entender hacia dónde va la organización (misión, visión, objetivos, metas, etc.) por ello planea y proyecta estrategias tácticas y actividades.</p> <p>7.1 el control hace parte de proceso en todos los niveles jerárquicos de la organización para alcanzar las metas trazadas.</p> <p>8.1 encuentra en seminarios, congresos, foros, talleres, diplomados y demás nuevas</p>	<p>¿Asiste usted periódicamente a seminarios, cursos, talleres, foros, diplomados, etc. De temas relacionados con su negocio?</p>
--	--	--	---

		alternativas para el manejo adecuado de su organización.	
CAMPESINO EMPRESARIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnificación 2. Financiación 3. Legalización 4. Formación educativa 	<p>1.1 Cuenta con la asesoría técnica de ingeniero agrónomo, contador o administrador de empresas.</p> <p>1.3 Reconoce que la tecnología puede ayudarle a mejorar sus cosechas.</p> <p>2.1 Tiene buena vida crediticia</p> <p>2.2 Posee buena reputación ante los bancos.</p> <p>3.1 Esta legalmente constituido ante cámara de comercio y</p>	

		<p>ante la Dian.</p> <p>3.2 Se es propietario titulado de las tierras.</p> <p>4.1 Los hijos y nietos están formándose a nivel técnico y profesional.</p> <p>4.2 Se capacita en áreas como contabilidad o temas específicos referentes al uso de la tierra.</p>	
<p>MODOS DE SER DEL CAMPESINO EMPRESARIO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mítico 2. Sistémico 3. Pragmático 	<p>1.1 Reconoce la importancia de las tradiciones, rituales religiosos, culturales y demás.</p>	<p>¿Celebra usted rituales religiosos o culturales?</p> <p>¿En que trabajaron sus padres y</p>

	<p>4. Relacional</p>	<p>1.2 Es heredero de una tradición.</p> <p>1.3. Preserva la tradición, el honor y la lealtad.</p> <p>2.1 Plantea normas, reglas a seguir.</p> <p>2.2 Lleva registros, notas y apuntes sobre las actividades que se desarrollan.</p> <p>2.3 Busca siempre el origen del problema.</p> <p>3.1 Busca soluciones inmediatas a problemas.</p> <p>3.2 Los resultados son la respuesta a sus intereses.</p> <p>3.3 Experimenta sin importar error, siempre busca una</p>	<p>abuelos?</p> <p>¿Es Partidario de llevar notas y poner reglas?</p> <p>¿Trata de dar solución a los problemas de raíz y de una vez por todas?</p> <p>¿Busca soluciones a los problemas sin importar equivocarse?</p> <p>¿Escucha las opiniones de los demás y las tiene en cuenta?</p> <p>¿Prefiere negociar usted o busca a alguien que lo haga por usted?</p> <p>¿Le gusta ver que hacen sus compañeros y opinar al respecto?</p>
--	----------------------	--	---

		<p>mejor opción.</p> <p>4.1 Está presto al dialogo y las opiniones de los demás.</p> <p>4.2 Es negociador</p> <p>4.3 Observa y participa.</p>	
--	--	---	--



ANEXO N°2

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA MAESTRIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL INVESTIGACIÓN DE TESIS

Entrevista a los campesinos empresarios de la agroindustria de la palma en la zona bananera del departamento del Magdalena.

Guía de entrevista en profundidad

OBJETO, ORGANIZACIÓN Y CREACIÓN DE LA EMPRESA

- En términos generales usted podría describirnos como es la estructura su negocio (quienes trabajan en ella, que hacen, que tareas tienen y que rol cumplen)
- ¿Cómo inició el negocio? ¿que lo motivó a crearlo? ¿ compra, herencia, iniciativa personal, jubilación, ayuda de familiares, otros, cuáles?
- ¿Tiene antecedentes empresariales en la familia? ¿ha heredado bienes o tierras de su familia?
- Cuénteme la historia de su finca y de su negocio como palmero.
- ¿En que trabajó antes de sembrar palma?
- ¿Cómo se financió para sembrar palma en su negocio?
- ¿Cuántas veces ha ampliado su negocio, en compra de maquinas, tierras o equipos?
Cuéntenos como fue cada experiencia de de esas.

RELACION DEL EMPRESARIO CON LA PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS

- En pocas palabras, descríbame a qué se dedica su empresa
- ¿Qué procesos realiza hasta la obtención de su producto final? ¿Hace control de calidad a sus productos y servicios, cómo?
- ¿Qué tecnologías utiliza? (maquinarias, herramientas, sanidad vegetal, riegos, de corte o recolección)
- ¿Quiénes participan de la producción? (hijos, conyugue, padres, familia en general y colaboradores) ¿Qué hacen?
- ¿Cuál es su papel en la producción del negocio?
- ¿Cómo los comercializa o vende?
- ¿Cómo realiza el registro de las cuentas del negocio? ¿Quién se encarga de hacerlo?
- ¿Qué porcentaje de ganancia maneja? ¿Quién y cómo se fija el precio de su producto?
- ¿Cómo realiza la contratación del personal que trabaja en su finca?

RELACION DEL EMPRESARIO CON LA SEGURIDAD Y PROTECCION DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿Cuáles normas o reglamentos tiene usted establecidos en su finca? ¿Están escritas? Por favor descríbalas brevemente.
- ¿Brinda formación o educación a sus trabajadores?
- ¿Sus colaboradores tienen contratos de trabajo firmados? ¿Están afiliados a la seguridad social en salud y pensiones? ¿Están afiliados a un Fondo de Cesantías?, ¿Contribuye al SENA, ICBF, Cajas de Compensación Familiar?
- ¿Lleva algún tipo de contabilidad? ¿De qué manera?
- ¿Ha recibido créditos? ¿Qué usos le ha dado? ¿Cómo le ha ido con los pagos? ¿Qué piensa de estos créditos? ¿Quién le ha dado crédito?
- ¿Alguna vez ha elaborado, o le han elaborado un plan de desarrollo para su finca? ¿Ha recibido asesoría administrativa o técnica de alguna institución?
- ¿Sabe que es la Cámara de Comercio? ¿Le parece importante la labor de legalizar su negocio? ¿La empresa está registrada legalmente?
- ¿Cuáles son sus políticas generales para manejar el negocio?

RELACION DEL EMPRESARIO CON LA GOBERNABILIDAD E IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

- ¿Cuál es su principal preocupación frente al futuro de su negocio?
- ¿Por qué cree usted que su negocio debe seguir existiendo?
- ¿Para usted cual es el principal aporte de su negocio a la sociedad?
- ¿Cómo maneja o dirige usted a sus trabajadores? ¿Cómo resuelve los conflictos entre ellos?
- ¿Lleva archivo de su negocio? ¿Qué guarda en él?
- ¿Con que frecuencia se reúne con sus trabajadores? ¿Hay algunas fechas u ocasiones especiales que ustedes celebren juntos? ¿Cuáles? Cuéntenos un poco de ellas.
- ¿Qué piensa de asociarse con otras personas o empresas? ¿En qué condiciones lo haría o lo ha hecho?
- ¿Ahorra?, ¿Cómo lo hace? ¿Qué usos le da al ahorro?
- ¿Cuál es su opinión sobre el apoyo que el gobierno nacional puede brindarle a campesinos palmeros como usted? ¿Lo considera necesario? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ¿Cuál es su opinión sobre la organización gremial de los palmicultores? ¿usted participa? ¿Usted vota? ¿Por qué vota? ¿Qué criterios sigue para votar?
- ¿Cuál es su opinión sobre el número de campesinos empresario de la palma como usted? ¿Lo considera adecuado?

- ¿Identifica quien es su competencia? ¿Qué piensa de la competencia en los negocios?
¿Cree que debe existir solidaridad entre los campesinos palmeros? ¿De qué forma?
- ¿Cree que es importante la participación de la familia en el negocio? ¿De qué forma participa su familia en el negocio?

LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DEL CAMPESINO EMPRESARIO DE LA PALMA

- ¿Cuales prácticas, comportamientos, actitudes tuyas le han permitido ser exitoso como empresario? Explíquenos brevemente cada una de ellas.
- ¿Cuales prácticas, comportamientos, cree que le hacen falta para alcanzar mayores niveles de éxito o excelencia? Explíquenos brevemente cada una de ellas.
- ¿Qué tanto tiempo comparte usted con sus colaboradores? ¿Cómo se relaciona con ellos? ¿Realiza fiestas, ritos, comidas? ¿Qué lenguaje o palabras utiliza para relacionarse con ellos? ¿Qué piensa de la amistad en los negocios?
- ¿Es terco con sus colaboradores? ¿Sus órdenes son verbales o escritas?
- ¿Cómo encuentra solución a los problemas concretos? ¿Qué tan innovador se considera? ¿Se considera un realizador de proyectos y obras? ¿En su finca ha desarrollado nuevas herramientas, procesos o técnicas para mejorar los productos o servicios? ¿Cuáles? Cuéntenos brevemente.

- ¿Cuándo se relaciona con otra persona, colaborador, cliente, proveedor o amigo usted está atento, le escucha, le formula preguntas, dialoga, negociar, llega a acuerdos, es cortés y diplomático? Cuéntenos un poco sobre su manera de relacionarse con los demás.
- ¿Qué prácticas considera usted que hemos heredado de nuestros antepasados? ¿De estas prácticas cuáles debemos rescatar y aplicar en los negocios?

LOS CRITERIOS DE VALIDEZ DEL CAMPESINO EMPRESARIO

- ¿Cuáles conocimientos y teorías pone usted en práctica en la administración de su negocio?
- ¿Cuáles conocimientos y teorías cree usted que le hacen falta para manejar mejor su negocio?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tanto se guía usted por la memoria y la tradición? ¿Qué tanto invoca su origen campesino? ¿Qué tanto se basa en la experiencia, en la intuición y en el olfato?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tanto se guía usted por los registros, las clasificaciones, la formalización escrita, los análisis matemáticos o geométricos?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tanto se guía usted por la exploración, la observación, la experimentación? ¿Qué tanto procede por ensayo y error?



- En el manejo de su negocio: ¿Que tanto se guía usted por el sentido común o el buen juicio?
- ¿Qué conocimientos considera usted que hemos heredado de nuestros antepasados? ¿De estos conocimientos cuales debemos rescatar y aplicar en los negocios?

LOS VALORES FUNDAMENTALES DEL CAMPESINO EMPRESARIO DE LA PALMA

- ¿Cuales valores pone usted en práctica en la administración de su negocio? ¿Cuales valores cree usted que le hacen falta para manejar mejor su negocio?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están valores fundamentales como el respeto de las costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión, el honor, el compartir, la antigüedad?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están valores fundamentales como orden, rigor, claridad y percepción, coherencia, conformidad, disciplina?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están valores fundamentales como la utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están valores fundamentales como la igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad?



- ¿Qué valores cree usted que hemos heredado de nuestros antepasados? ¿De estos valores cuales debemos rescatar y aplicar en los negocios?

LOS PRINCIPIOS FUNDADORES DEL CAMPESINO EMPRESARIO

- ¿Cuales principios pone usted en práctica en la administración de su negocio?
- ¿Cuales principios cree usted que le hacen falta para manejar mejor su negocio?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están principios fundadores como la familia, la comunidad, la vitalidad y perennidad, la potencia?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están principios fundadores como la honradez, rectitud, la razón, la firmeza o incambiable, independencia, diversidad?
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están principios fundadores como Hombre de acción, red (trabajo en equipo), materia, energía, progreso.
- En el manejo de su negocio: ¿Que tan presentes están principios fundadores como la persona, la relación de persona a persona, la particularidad, el sentido de compartir.
- ¿Qué principios cree usted que hemos heredado de nuestros antepasados? ¿De estos principios cuales debemos rescatar y aplicar en los negocios?

LAS PATOLOGIAS DEL CAMPESINO EMPRESARIO

- ¿En su rol como campesino empresario, que tanto se considera usted como un líder o dirigente integrista (que tiene en cuenta a todas las personas), absolutista (todas las

ordenes las da usted), carismático (influyente sobre muchas personas) o clientelista?
Comente brevemente su opinión.

- ¿En su rol como empresario, que tanto se considera usted como un líder o dirigente legalista (da prioridad al cumplimiento de las leyes), autoritario (que no tolera las contradicciones), dogmático (intransigente en sus convicciones), burócrata (se excede en el manejo administrativo) o tecnócrata (se excede en tecnicismo)?
- ¿En su rol como empresario, que tanto se considera usted como un líder o dirigente utilitarista (que valora las cosas por su utilidad), oportunista, arribista (dispuesto a triunfar a cualquier precio)?
- ¿En su rol como empresario, que tanto se considera usted como un líder o dirigente individualista (entendido como egoísta), regateador, chanchullero, salomónico (que concerta con las partes)?

DATOS DE LA FINCA

¿En qué sector geográfico está ubicada la finca?

¿Cuántos empleados tiene? De estos: ¿cuántos son familiares, no remunerados, remunerados, particulares?

Valor de los activos (marcar rango en el cuadro siguiente:

Tipo de empresa	Planta de personal
-----------------	--------------------



	(en número de personas)
Microempresa	Menos de 10
Pequeña empresa	Entre 11 y 50
Mediana empresa	Entre 51 y 200
Gran empresa	Más de 200

DATOS DEL EMPRESARIO

- Nombre del campesino empresario
- Nombre de la finca
- Nivel de estudios alcanzado.
- Si tiene, profesión.
- Edad (puede ser en rangos de a 5 años).
- Número de años en la finca.
- Número de años en el cargo de gerente.
- Posición inmediatamente anterior en la empresa (u otra compañía)
- Lugar de nacimiento, de donde proviene
- Tiempo de estar este municipio (anotar el municipio)



- ¿Se capacita usted continuamente? ¿Por qué?
 - ¿Qué tipo de capacitación ha realizado o realiza? ¿Cree que es importante que el campesino empresario se capacite? ¿Por qué?
 - ¿Invierte usted en capacitación? ¿Por qué?
 - ¿Ha recibido capacitaciones de entidades que dedicadas a la capacitación empresarial? ¿Qué piensa de estas capacitaciones?
 - ¿Aplica lo aprendido? ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir? ¿Cómo le gustaría que fueran las capacitaciones?
- ¿Se están capacitando sus hijos, sobrinos, conyugue, nietos, para el futuro del negocio?
- ¿En que se están capacitando? ¿En dónde? ¿En qué institución estudia?
- ¿Cómo le gustaría que fueran los créditos ofrecidos a campesinos empresarios? ¿Cree que se debe tener en cuenta algún factor en particular para la realización de créditos a campesinos empresarios?
 - ¿Tiene alguna opinión personal adicional? ¿Desea agregar algo?

Muchas gracias, los resultados de la investigación, permitirán comparar sus respuestas con las de otros campesinos empresarios de la palma para establecer tendencias y características de ustedes como empresarios.



ANEXO N°3

Listado de campesinos empresarios de Asopalmag

Entrevistados

Entrevista aliancista N°1 Leopoldo Blanco – Finca el Comienzo

Entrevista aliancista N°2 Jesús Guerrero – Finca Katy y Katona

Entrevista aliancista N°3 José Polo – Finca La judi

Entrevista aliancista N°4 Yoni Navarro- Finca la Elda

Entrevista aliancista N°5 Gustavo Candanoza – Finca el Ruby

Entrevista aliancista N°6 Gumersildo Serge- Finca la Evita

Entrevista aliancista N°7 Avilio Vives- Finca La Virginia

Entrevista aliancista N°8 Alonzo Carrillo - Finca Magallal

Entrevista aliancista N°9 Rafael Aparicio

Entrevista aliancista N°10 Celso Manjarrez – Finca el limosncito

Entrevista aliancista N°11 Gullermo y William Bolaños- Finca Midalide

Entrevista aliancista N°12 Marcos Correa – Finca La josefa

Entrevista aliancista N°13 Victor Villamil – Finca No hay como Dios





Anexo N° 4

CONVENIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ALIANZA PRODUCTIVA ENTRE C.T. PALMA S.A.S. Y LA ASOCIACION DE PALMICULTORES DEL MAGDALENA SEIS - "ASOPALMAG SEIS" Y SUS PRODUCTORES ASOCIADOS

Los suscritos, **RENE CARRILLO MARTINEZ**, mayor de edad, domiciliado en Santa Marta, identificado con la cédula de ciudadanía No. 79.284.062 expedida en Bogotá (Cundinamarca), quien actúa en nombre y representación de **C.T. PALMA S.A.S**, sociedad legalmente constituida, registrada ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Santa Marta, quién en adelante se denominará **EL OPERADOR** y **BERENICE TRILLOS ESTRADA**, mayor de edad, domiciliada en Santa Marta, identificada con la cédula de ciudadanía No. 57.427.124 de Santa Marta (Magdalena), quien actúa en nombre y representación legal de la **ASOCIACION DE PALMICULTORES DEL MAGDALENA SEIS - "ASOPALMAG SEIS"**, autorizado mediante **Acta No. 002 del 23 de Abril de 2008**, para la firma de este contrato, entidad sin ánimo de lucro constituida el 14 de Marzo de 2008, inscrita en la Cámara de Comercio de Santa Marta el once (11) de Abril de 2008 bajo el No. 00007698 del libro respectivo, que, para efectos del presente convenio, se llamará **EL INTEGRADOR** y **JAIME VIVES**



PINEDO, mayor de edad, domiciliada en Santa Marta, identificada con la cédula de ciudadanía No. 85.959.356 de Santa Marta (Magdalena), quien actúa en nombre y representación legal de **C.I. EL ROBLE** para efectos del presente convenio, se llamará **EL SOCIO COMERCIALIZADOR** de la fruta de palma, hemos acordado celebrar el presente convenio que define una **ALIANZA ESTRATÉGICA, PRODUCTIVA Y SOCIAL**, enmarcada dentro de las siguientes consideraciones: 1.- Los productores asociados en ASOPALMAG SEIS son los titulares del derecho de dominio y/o arrendatarios y ejercen posesión y/o tenencia, quieta, pacífica y tranquila sobre los bienes inmuebles o unidades productivas en las cuales se adelantará el proyecto para la siembra, sostenimiento y comercialización de 600 hectáreas de palma de aceite que adelante se menciona, 2.-Que se propone desarrollar un programa para la siembra, sostenimiento y comercialización de 600 hectáreas de palma de aceite en los municipios de Zona Bananera, Ciénaga, Fundación, Aracataca y Pueblo Viejo, Departamento del Magdalena, basados en criterios de eficiencia, competitividad y modernización de la actividad con el fin de generar empleo productivo, mejorar el ingreso rural, buscando una mayor equidad social y regional, y establecer un adecuado manejo del crédito agropecuario para que sea auto sostenible y renovable, de conformidad con las políticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. 3.- Que **EL INTEGRADOR** está conformado por



pequeños y medianos productores, algunos de ellos, beneficiarios de la reforma agraria, que se han estructurado como una organización empresarial que busca lograr alta productividad y competitividad. 4.- Que el OPERADOR, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica, cuyo objeto social contempla la promoción, acompañamiento o asesoría a alianzas productiva entre actores del sector agropecuario; la gestión de recursos ante entidades publicas o privadas de carácter nacional o extranjeras, que permita fomentar el cultivo y explotación de la palma de aceite, la transformación y comercialización de la fruta y cuenta con la suficiente tecnología, organización administrativa y tradición en el desarrollo de este cultivo. 5.- Que LA ALIANZA se establece con criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional. 6.- Que el SECTOR OFICIAL a través del Ministerio de Agricultura, FINAGRO, BANCO AGRARIO, CORPOICA, SENA, INCODER y entidades del sector financiero, podrían aportar recursos monetarios, bienes y servicios, para desarrollar el proyecto, acompañar el proceso y ser garantes de que las relaciones entre las partes funcionen de la mejor manera. LA ALIANZA PRODUCTIVA se registrará por las siguientes cláusulas: **CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.** El objeto de la presente alianza, lo constituye la siembra, sostenimiento y comercialización de 600 hectáreas de palma de aceite, en predios de las parcelas de los pequeños y medianos productores, ubicadas en los Municipios de Zona Bananera, Ciénaga, Fundación, Aracataca y Pueblo Viejo, Departamento del Magdalena, inicialmente, así



como en todas aquellas que ubicadas en el mismo sector, se integren con posterioridad acogiendo en su totalidad las condiciones aquí descritas.

CLÁUSULA SEGUNDA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES.-A.) DEL

INTEGRADOR: 1. Integrar a los propietarios y arrendatarios de los terrenos destinados para el desarrollo del proyecto, para dirigirlos y coordinar sus relaciones, dentro de las disposiciones de sus estatutos sociales, entre sí, con las demás partes de la presente ALIANZA y con las entidades públicas o privadas con las cuales se establezca cualquier tipo de relación útil a los fines del proyecto. 2. Dirigir, orientar e instruir a los asociados sobre las labores a realizar con los recursos asignados de acuerdo con las instrucciones técnicas individuales o colectivas que imparta el OPERADOR. 3. Crear con las entidades involucradas un Comité Directivo para ordenar mediante instructivos, la aplicación de los recursos, así como la orientación, evaluación y seguimiento de las acciones encaminadas a obtener las más altas producciones posibles y su efectiva utilización. 4. Facilitar la mano de obra necesaria para el cultivo. 5. Promover con el INCODER, INAT, ICA, CORPOICA, SENA, la UMATA y cualquier otra entidad competente, la adecuación de un área para proyectos sociales. 6. Impulsar entre los asociados el desarrollo de cultivos transitorios en la etapa improductiva de la palma de aceite para mejorar sus ingresos. 7. De conformidad con lo dispuesto por los estatutos sociales del INTEGRADOR, imponer como deber y obligación de cada asociado, cumplir con las instrucciones y convenios recibidas y pactados con el OPERADOR y las



entidades financieras, y en especial, los contratos de crédito y de entrega de la totalidad de la fruta de palma producida, para su procesamiento y comercialización a precio de mercado, en condiciones predeterminadas, que incluyan la autorización al OPERADOR, para que realice los descuentos necesarios que permitan garantizar a las instituciones financieras los pagos correspondientes a capital e intereses. 8. Procurar y obtener la totalidad de los recursos técnicos, económicos y humanos para la cumplida ejecución del proyecto. 9. Obtener y/o avalar créditos para los PRODUCTORES con las entidades financieras o con las instituciones oficiales, cuando estas y las condiciones así lo requieran, de manera tal que se obtengan los recursos para la ejecución del programa hasta su finalización. 10. Promover y realizar todo cuanto fuere necesario, con recursos propios, del municipio o de sus asociados, para que los caminos, las vías y las obras de infraestructura para el riego, que benefician las áreas a cultivar, siempre estén útiles y en buen estado de conservación.

B.) DEL OPERADOR: 1. Transferir al INTEGRADOR y/o los PRODUCTORES la tecnología necesaria para el sostenimiento, recolección y administración de las plantaciones. De igual manera se deja constancia que el OPERADOR no será responsable de daños, deterioro o pérdidas de la plantación o de los frutos que se produzcan por cualquier causa ambiental o manejo de los productores. 2. Entregar a precio de mercado las plantas de resiembra necesaria, prestando las recomendaciones técnicas para su debida ubicación en los terrenos a cultivar. 3. Participar





en el Comité de Administración y Pagos creado para el manejo de los recursos del crédito en concordancia con los presupuestos y mecanismos que se pacten en el presente comité siguiendo siempre los criterios de economía de escala, efectividad y reducción de costos. 4. Servir de facilitador ante las entidades financieras para la obtención del crédito que requieran los PRODUCTORES y EL INTEGRADOR, exclusivamente para la implantación y desarrollo del cultivo y conseguir u otorgar garantías hasta por un TREINTA (30%) por ciento de su monto, durante el término y en las condiciones que se estipularán en los documentos relativos al mismo. 5. Las anteriores obligaciones del OPERADOR permanecerán vigentes por veinte (20) años. C.) DEL SOCIO COMERCIALIZADOR 1. Recibir la totalidad de la fruta de la palma aceitera cultivada por los PRODUCTORES, para su procesamiento y comercialización, en las condiciones predeterminadas en el contrato de Compraventa de Fruta que individualmente suscriba con cada uno de dichos productores, convención en la cual se estipulará expresamente su obligación de realizar los descuentos autorizados de antemano por los vendedores, destinados al pago de los créditos otorgados por las instituciones crediticias, por capital e intereses. DE LOS PRODUCTORES 1. Poner a disposición del INTEGRADOR para el cultivo y cosecha de fruta de palma aceitera, las tierras de su propiedad y/o arrendadas, ubicadas en jurisdicción de los municipios descritos en el considerando 1 de este documento, en los términos y bajo las condiciones estipuladas conjuntamente con el

OPERADOR, bajo el esquema de la presente Alianza Productiva. 2. Aportar su trabajo personal y el de su familia en cuanto fuere posible, en las condiciones de tiempo y remuneración que estipule el INTEGRADOR, para adelantar las labores culturales que requiera la plantación, siguiendo estrictamente las instrucciones técnicas que imparta el asesor del proyecto, y el mantenimiento de las vías internas y externas, así como los canales de riego, participando en los costos de mantenimiento a prorrata de su porcentaje en el área cultivada. 3. Asistir y promover la asistencia de los involucrados en el proyecto, a los cursos y prácticas a que se le invite, relativos al cultivo de la palma de aceite o a cualquiera otro conducente al mejor desarrollo de su parcela o su formación social y cultural. 4. Seguir las instrucciones impartidas por el asesor del proyecto, el INTEGRADOR o el OPERADOR para el cultivo y aprovechamiento de la palma, permitir la libre inspección del área cultivada, y cumplir las recomendaciones técnicas que se le formulen. 5. Solicitar y obtener un crédito directamente o por conducto del INTEGRADOR para financiar los costos y gastos de la siembra y sostenimiento de 600 hectáreas de palma de aceite bajo el esquema de esta alianza estratégica y autorizar a EL INTEGRADOR y al OPERADOR para recibir y manejar los recursos provenientes del mismo, en las condiciones operativas definidas con el Comité de Administración y Pagos. 6. Otorgar los contratos de prenda y usufructo sujeto a condición, necesarios para garantizar los recursos del crédito y la adecuada ejecución del cultivo de la palma de aceite. 7. Vender mediante contrato al SOCIO



COMERCIALIZADOR, la totalidad de la fruta producida en su parcela en las condiciones predeterminadas en el contrato de Compraventa de Fruta que individualmente suscriba con el SOCIO COMERCIALIZADOR, concediendo autorización expresa e irrevocable a éste para que del producido de la venta descuenta todos los valores necesarios para cubrir la o las obligaciones o créditos recibidos por el PRODUCTOR o EL INTEGRADOR con destino al proyecto. 8. Cumplir los deberes y ejercer los derechos que le exige y confiere la calidad de miembro del INTEGRADOR, en beneficio de la presente alianza. 9. Suscribir los contratos, títulos valores y demás documentos que se requieran, para la celebración de créditos, garantías, acuerdos y cualquier otro compromiso que permita la cumplida ejecución de los fines de la presente alianza. **CLÁUSULA TERCERA.-** EL INTEGRADOR, el OPERADOR y los PRODUCTORES acuerdan expresamente que cualquier crédito, obligación o compromiso, sin distinción de su naturaleza jurídica, que afecte el flujo de caja del proyecto, comprometiendo la capacidad de pago del INTEGRADOR o de los PRODUCTORES, deberá ser previa y expresamente aprobado por el Comité de Administración y Pagos. **CLÁUSULA CUARTA.- COORDINACIÓN.** Para la formulación, ejecución, supervisión y seguimiento del proyecto, se crea un Comité Administrativo y Técnico, integrado por un representante del INTEGRADOR, un representante del OPERADOR y el Asesor Técnico del Proyecto. Esta Unidad tendrá entre otras las siguientes funciones: a) Definir con el mejor criterio técnico, la ingeniería del proyecto y el Plan



Operativo de Actividades que incluya las labores socioeconómicas, operacionales y de acompañamiento. b) Gestionar y presupuestar el adecuado manejo de los recursos oficiales y de crédito de acuerdo con los planes de trabajo y de pago que se estructuren para asegurar el debido cumplimiento del objeto de este Convenio. c) Diseñar y viabilizar políticas de administración por objetivos, que propendan por la eficaz aplicación de los recursos involucrados en la alianza. e) Velar por el cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas con la Banca Intermediaria.

CLÁUSULA

QUINTA.- VIGENCIA. La vigencia del presente convenio será de veinte (20) años, a partir de su perfeccionamiento, sin embargo las partes podrán prorrogarlo de mutuo acuerdo. **CLÁUSULA SEXTA.-** Las partes acuerdan

que cualquier conflicto que se presente en la ejecución o interpretación de este convenio, será solucionado entre las partes de manera amigable, si el conflicto persiste, pasará al Comité de Administración y Pagos para que por unanimidad imparta las instrucciones pertinentes a su solución, luego de lo cual, de permanecer, podrán acudir a la Oficina de Conciliación y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Santa Marta. **CLÁUSULA SÉPTIMA.- COMPROMISOS DE C.T. PALMA S.A.S1.**

1. Prestar la Asistencia Técnica, de acuerdo a las condiciones estipuladas en la Orden de Prestación de Servicios suscrita entre el INTEGRADOR y C.T. PALMA S.A.S 2. Mediar ante C.I. EL ROBLE S.A. la comercialización de la fruta de las 600 hectáreas de palma de aceite. 3. Formular presentar y gestionar el Proyecto de Crédito para la siembra y sostenimiento de 600



hectáreas de palma de aceite. 4. Tramitar y gestionar recursos de Cooperación y subsidios ICR Departamental y Nacional e IAT. 5. Proporcionar capacitación Socioempresarial e intercambio de experiencias con otros grupos palmeros consolidados. **CLAUSULA OCTAVA.- PERFECCIONAMIENTO.** El presente convenio se suscribe en tres (3) originales uno de los cuales será protocolizado ante Notario Público y se entiende perfeccionado desde el momento de su firma. **CLÁUSULA NOVENA.- DOMICILIO.** Para todos los efectos las partes acuerdan con domicilio contractual la ciudad de Santa Marta. Para constancia se firma este documento a los seis (06) días del mes de Julio de 2010.

RENE CARRILLO MARTINEZ

NIT. 900.351.196-5

C.T. PALMA S.A.S.

BERENICE TRILLOS ESTRADA

NIT. 900.212.412-6

ASOPALMAG SEIS

JAIME VIVES PINEDO

NIT. 819.001.391-0

C.I. EL ROBLE S.A.

