



# LA PALMA AFRICANA EN COLOMBIA

Apuntes y memorias  
Volumen 2



**LA PALMA AFRICANA  
EN COLOMBIA  
Apuntes y memorias**

**Volumen 2**

Martha Luz Ospina Bozzi

la palma africana en colombia

©publicación de la federación nacional  
de cultivadores de palma de aceite -fedepalma

proyecto cofinanciado por fedepalma,  
fondo de fomento palmero, c.i. acepalma s.a.,  
indupalma s.a., palmas de tumaco ltda.

dirección técnica

enrique andrade lleras

jens mesa dishington

coordinación general

patricia bozzi angel

dirección editorial

martha luz ospina bozzi

investigación

martha luz ospina bozzi

doris ochoa jaramillo

redacción

volumen 1

martha luz ospina bozzi

doris ochoa jaramillo

volumen 2

martha luz ospina bozzi

asistencia

myriam barahona castro

diseño, diagramación y fotografía

sergio serrano mantilla

impresión

sanmartín obregón & cia. ltda.

isbn

958-96494-0-8

fedepalma, carrera 10a #69-98. teléfono 3210300

fax: 2113508 e-mail: [ci@fedepalma.org](mailto:ci@fedepalma.org)

santa fe de bogotá, d.c. colombia

noviembre de 1998

*A los precursores y pioneros,  
que tuvieron la audacia de emprender lo desconocido  
el coraje de ampliar fronteras,  
la visión que forjó para Colombia este patrimonio  
que es la palma.*



An aerial photograph showing a vast, dense plantation of palm trees, likely African oil palms, stretching across a large area of land. The trees are arranged in a regular, grid-like pattern, creating a textured, dark green surface. The perspective is from a high angle, looking down on the plantation. The sky is visible at the top of the frame, and the ground appears to be a mix of soil and sparse vegetation between the rows of trees.

## **FORMACION DE LAS REGIONES PALMERAS**

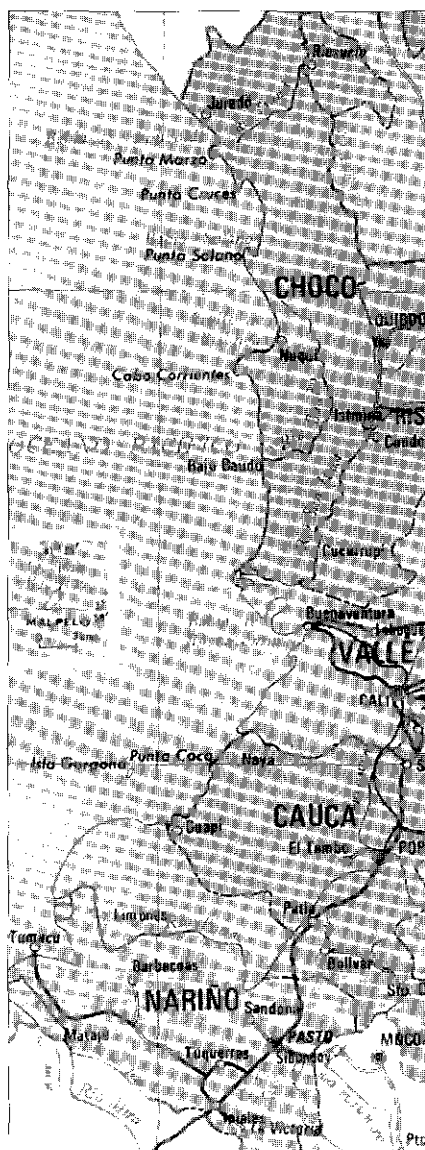
La política de fomento impulsada por los gobiernos colombianos a partir de 1957 por casi una década resultó en la siembra de quince mil hectáreas de palma africana en el territorio nacional por parte de una decena de sociedades de capital mixto de tamaño intermedio, tres grandes empresas promovidas por grupos industriales y una cantidad de pequeñas y medianas plantaciones que

fueron iniciativa de particulares. Una plantación fue establecida en el valle del Zulia, cerca de Cúcuta. Otra, en Belén de los Andaquíes, Caquetá. Todas las demás empresas pioneras se ubicaron en la llanura atlántica, el Magdalena Medio, el pie de monte llanero y la llanura pacífica. Estas zonas han sido denominadas Norte, Central, Oriental y Occidental, respectivamente, para efectos de la organización del gremio palmicultor.

En cada zona se formaron a través de los años unos núcleos productivos con características de clima, suelo y fauna semejantes, que además comparten una historia de relaciones sociales y una manera propia de reproducir la economía palmera. A estas unidades territoriales adscritas a las grandes zonas geográficas donde se ha desarrollado la *Elaeis guineensis* en Colombia, las denominamos *regiones palmeras*.

El primer volumen de la presente obra muestra las circunstancias que inauguraron y contribuyeron al desarrollo de la agroindustria de la palma en Colombia. En las próximas páginas intentaremos explicar la formación de las regiones palmeras a partir del surgimiento y desarrollo de sus principales unidades productivas, el esfuerzo humano que han implicado y los fenómenos locales o regionales que marcaron su evolución.

# ZONA OCCIDENTAL



La región geográfica del Pacífico colombiano recibe la evaporación constante y elevada de un mar relativamente tranquilo, gracias a la acción de vientos que se descargan sobre ella por la barrera que les impone la Cordillera Occidental. Esto hace que sea una de las regiones más lluviosas del mundo. La costa es rocosa al norte del Cabo Corrientes y llana al sur.

Los ríos de esta vertiente han jugado un papel fundamental en la vida de sus habitantes. Son influenciados por las mareas del Pacífico, de tal manera que en la desembocadura, a lo largo de casi veinte kilómetros, se invierte la dirección de su corriente, particularidad que ha sido aprovechada por los pobladores para disminuir el tiempo de navegación entre un sitio y otro.

Los asentamientos humanos se concentran en la parte baja de los ríos y en los centros urbanos. La población mulata y negra ha representado tradicionalmente la proporción mayoritaria, frente a una minoría de mestizos y blancos. Los grupos indígenas de la zona, que sumaban el seis por ciento al iniciarse el cultivo de la palma, se han ubicado en las partes más altas de los ríos y quebradas.



La palma se ha desarrollado en las tierras llanas del sur, principalmente en los municipios de Buenaventura (Valle) y de Tumaco (Nariño) y en reducidísima escala en los municipios caucanos de Guapi, López y Timbiquí. Esta distribución dio lugar al desarrollo de dos regiones palmeras: la de Buenaventura, en la costa del departamento del Valle, hoy desaparecida, y la de Tumaco, que actualmente tiene la mayor área en desarrollo del país.

El epicentro urbano de esta región ha sido Santiago de Cali, lo cual no niega el crecimiento urbano y comercial de los puertos de Buenaventura y Tumaco en los últimos veinte años.



Pacífico, situada frente a la confluencia de la quebrada La Brea y el Calima, tiene una influencia innegable, por haber demostrado la posibilidad de aclimatación de la *Elaeis guineensis* a este medio y porque formó personal capacitado para cuidar y mantener el cultivo. De hecho, tres de las cuatro plantaciones que hubo en la región se agruparon cerca de los terrenos de la Estación. La otra se ubicó a pocos kilómetros del puerto de Buenaventura, cerca del Dagua.

Los suelos son de origen sedimentario, del terciario superior y del cuaternario. Cuando el profesor Maurice Ferrand visitó la región, hizo las siguientes observaciones respecto a sus suelos y condiciones climáticas:

(a) Buenaventura ...las tierras son muy inferiores a las de otras regiones de otros departamentos. Son arcillas secas y mediocres. Hemos puesto nuestra atención en esta región porque allí se está sembrando palma a sabiendas de que los rendimientos serán claramente inferiores a los que se pudieran obtener en Nariño, por ejemplo. Por otra parte, es necesario observar cuidadosamente el nivel freático.

(b) Región del Calima. Esta parte parece tener mejores tierras que las de Buenaventura pero está caracterizada por precipitaciones enormes de lluvia que alcanzan los seis y siete metros anuales.[...] El peligro de esta región es sobre todo el escaso número de horas sol y hemos ya insistido sobre la importancia de este factor para la producción de aceite. La palma podría resistir ciertamente a esta pluviometría en sitios bien drenados, pero el número reducido de horas de sol no se puede remediar.<sup>1</sup>

El desarrollo de las empresas palmeras de esta región se debió fundamentalmente al empuje y visión de hombres de negocios y profesionales independientes de Cali, que asumieron el reto de sembrar la palma con sus propios medios.

## BUENAVENTURA

### Palmeras de Occidente

“Cerca del puente sobre el río Dagua, en la carretera que sale de Buenaventura para Cali, existe un pequeño camino sobre un barranco colorado”. Así describió Luis Rojas Cruz en 1960 la entrada a la plantación de palma africana que John Sanz Gómez inició en 1956. Este paisa oriundo de Montenegro, Quindío, y radicado en Cali, no era agricultor, sino un hábil comerciante familiarizado con el negocio de las mantecas.

---

<sup>1</sup> FERRAND, M. "Informe sobre posibilidades de las oleaginosas en Colombia". Presentado al Instituto de Fomento Algodonero en junio de 1959.

*Toda mi vida he sido comerciante y trabajé mucho en grasas. En esa época tenía sociedad con el actual dueño de Gravetal, de Medellín. Comprábamos manteca vegetal en Cartagena o Barranquilla y la embarcábamos hasta Buenaventura. Cada buque traía cuatro o cinco mil latas y cuando llegaba, ya estaba vendido en el Valle, Cauca, parte del Tolima y lo que era entonces el gran Caldas.*

*Así fue tomando fuerza el negocio, hasta que un día el gobierno gravó las grasas vegetales importadas. Pero la posición arancelaria 105-I decía: "aceite de palma africana en bruto o refinado; tipo de envase, libre; arancel, cero". Me llamó la atención y en una de mis idas a Barranquilla encontré una lata que decía: "Manteca vegetal La Favorita. Distribuye en Costa Rica René Crespo y Compañía."*

*Viera la belleza de manteca. Pregunté por su origen y me dijeron que se trataba de un producto de la palma africana. Me mostraron unas fotos de esa palma y dije: "Es como la que está sembrada al pie de mi casa en el barrio Versailles, en Cali..." Traje una muestra de la manteca y la llevé a la Facultad de Agronomía de Palmira, donde hablé con el doctor Guillermo Ramos Nuñez. El me confirmó que la palma africana o *Elaeis guineensis* era la misma que estaba sembrada en Cali y me contó que un embajador holandés<sup>2</sup> había obsequiado al Ministro de Agricultura unas latas que contenían frutos de palma africana que se sembraron en el Calima.*

*Después fui a la granja del Calima, en la costa pacífica, y vi la palma africana. Me pusieron en contacto con Víctor Manuel Patiño, un científico extraordinario (¡Colombia no sabe lo que tiene!), quien me acabó de animar y decidí empezar el negocio. Lo nombré director técnico. Y me traje a Cristobalino López, uno de los técnicos de la granja de Calima, un negro chocoano buena persona. Estamos hablando de 1956.*

*Compré las tierras de seis o siete vecinos, que estaban sobre la carretera, a orillas del río Dagua. Todos eran dueños de posesiones; ninguno tenía título... Con base en una restitución aerofotogramétrica que hicieron Edgar Caldas y Mario Gardeazábal, determinamos un área de 1.600 hectáreas. Alcancé a sembrar 456.*

*Inicialmente tuvimos que talar selva y hacer drenajes. Para las 456 hectáreas se hicieron 83 kilómetros de solo drenajes y once kilómetros de carreteras.*

---

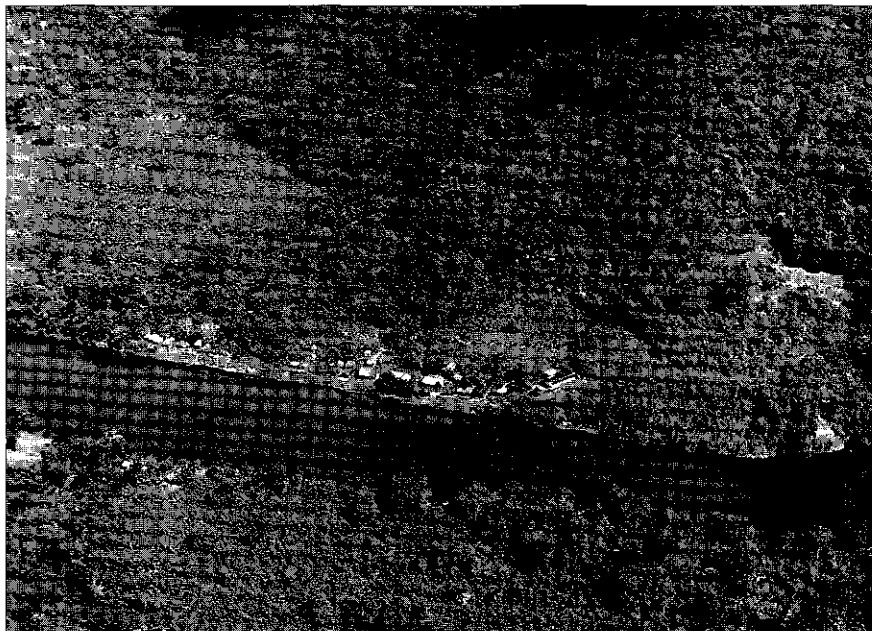
<sup>2</sup> Las palmas africanas sembradas en Cali provienen -como ya se anotó- de Palmira. La versión de que las regaló un "embajador holandés" se origina probablemente en la historia de Claes.

*Tomé semillas de Calima y de Aracataca. Todos los días amanecía más animado, más feliz con mi programa y me dediqué a convencer gente para el proyecto, pero fue difícil.*

*John Sanz Gómez<sup>3</sup>*

La plantación se llamó Palmeras del Pacífico en su fase inicial. En 1958 Sanz se asoció con el industrial antioqueño Marco Trujillo y decidieron cambiar el nombre por Palmeras de Occidente Ltda. Tres años después Trujillo se retiró y la sociedad se reorganizó con los aportes de Gravetal, Miguel Angel Ochoa y el propio John Sanz. Desde entonces la gerencia estuvo en Medellín, en cabeza de Guillermo Hincapié Orozco, gerente de Gravetal, mientras John Sanz seguía a cargo de la operación en Buenaventura, en calidad de Subgerente.

En contravía de las opiniones de amigos y familiares, Sanz se metió en el negocio de cabeza. Salía de Cali los lunes hacia las cinco de la mañana rumbo a Buenaventura. Llevaba el carro cargado de fertilizantes,



La zona, fotografiada por John Sanz, cuando estaba buscando tierras para establecer la plantación.

---

<sup>3</sup> Entrevista. Cali, septiembre 27 de 1996.

mata-malezas, medicinas, herramientas y cuanto implemento le hubiese encargado el administrador para la plantación. A veces lo acompañaba Víctor Manuel Patiño o alguna persona que deseara conocer el cultivo, pero generalmente viajaba solo.

La carretera era relativamente buena hasta El Queremal, pero de ahí en adelante era tenebrosa: las curvas, los precipicios, los derrumbes... Dos veces Sanz se salvó de morir enterrado, porque ante la inminencia del cataclismo, abandonó su camioneta y se alejó corriendo. Era una carretera estrecha, con mucho tráfico, por donde circulaban carro-tanques que traían gasolina y petróleo desde Buenaventura hacia el interior. Los llamaban "platillos voladores" porque viajaban a altas velocidades.

Sanz tardaba cuatro horas y veinte minutos en el viaje desde su casa en Cali hasta la plantación. Todavía se emociona al recordar a sus trabajadores saliendo de todas partes a saludarlo, tras escuchar el pito de la camioneta anunciando su llegada. Y en medio de la algarabía, empezaban los informes...

Los lunes por la tarde Sanz se dedicaba al trabajo de oficina y a la planta. De martes a sábado estaba en el campo desde las cinco de la



Vivero de Palmeras de Occidente.

mañana hasta las cinco de la tarde, controlando las labores. Todo estaba programado y los trabajos se cumplían a cabalidad. Después de la comida, cada noche, los trabajadores -treinta, cuarenta, cincuenta- llegaban hasta la casa de madera y concreto donde se alojaba el patrón y se reunían cerca de la puerta a escuchar historias que sus hijos todavía recuerdan...

*Floresmiro, un viejo celador, contaba siempre lo mismo: "...Yo estaba pescando en las bocas del Naya, y ha de saber que el bote se paró y yo sentía que se me reía alguien atrás; cuando me di cuenta, era Belcebú y le grité: quitate diablo marica porque aquí, conmigo, la vas a ver. Entonces le di con el canaleta en una mano; él chilló y se hundió. Al rato me volvió a salir y se me reía. Entonces saqué el machete..."*

*John Sanz*

Buenaventura, a comienzos de los sesentas era una ciudad pequeña, tranquila, con un buen hotel y mucha pobreza. No había suficientes oportunidades laborales para su población y se conseguían

trabajadores fácilmente. Sanz afirma que en Palmeras de Occidente “se pagaba mejorcito” que en otras partes: en 1960 tenía ochenta trabajadores con jornales básicos de 21 pesos diarios. Además de vincular nativos, trajo cholos de Nariño, caldenses y tolimenses. Al comienzo cada grupo se mantuvo separado de los otros, pero poco a poco se fueron integrando entre sí.

*Todos los trabajadores -indios, negros y paisas- fueron gente muy buena. Cuando llegué a la zona, tenía la idea de que el negro es flojo, pero nada de eso: es super berraco y me perdona la expresión... Podían ser ignorantes, pero eran inteligentes y tenían un fino sentido del humor. Los aprendí a conocer y gocé mucho con ellos.*

*Organizamos una cooperativa donde los trabajadores compraban los productos básicos a menor precio que en el mercado. Y les teníamos su médico... escuela... canchas... música... televisor...*

*Allá fueron los sindicalistas de Puertos de Colombia. Los recibí y los atendí. Y contrarresté suavemente los intentos de organización sindical. Me montaron dos sindicatos que nunca operaron. Porque siempre les hablaba a mis trabajadores...*

*John Sanz*

De acuerdo con la literatura técnica de la época, la palma empezaba a producir a los cinco años de sembrada. En Buenaventura las palmas se cargaron a los 36 meses y antes de los cuatro años estaban produciendo de 600 a 800 kilogramos por hectárea/año.<sup>4</sup>

*Cuando ya tenía las plantas sembradas en sitio definitivo, empecé a pensar en la planta extractora. Los señores de Aracataca, muy amablemente, me invitaron a ir con un ingeniero, a tomar fotografías y a copiar la planta extractora.*

*Me regresé pensando en la planta y por esos días leí que existía en Holanda una compañía Stork, que era la más indicada para plantas de palma africana. De pura casualidad conocí a un ingeniero mecánico holandés, Keimper Bernard Visser. Me contó que su papá trabajaba en esa planta. Le escribió y éste le dio información valiosa. Con esto, con la revista que tenía y las fotos de Patuca, copiamos una planta tipo Stork y le añadimos invenciones nuestras. Fue construida en los Talleres del Pacífico, del ingeniero Panura. El hizo varias plantas más en la costa atlántica y en el Meta.*

---

<sup>4</sup> ROJAS Cruz, Luis A. “Palmeras del Pacífico”. Febrero 15 de 1962. Artículo mecanografiado.

*Esa planta fue bien mirada por todo el que nos visitaba. Le vendí aceite a Lloreda Grasas, a Grasas de Buga, a Cogra y a Varela. Luego fundamos Gravelal en Sabaneta, Antioquia, y entonces mandaba todo el aceite para allá, en carros-tanques.*

*El primer año que funcionó la planta sacamos 204 toneladas de aceite. El segundo, 321. A la gente le gustaba sacar el aceite fresco y utilizarlo para preparar fritangas...*

*John Sanz*

Palmeras de Occidente tuvo un cultivo sano que entusiasmó a los técnicos que lo visitaron. Al material inicial se sumaron unas pocas hectáreas de material IRHO importado por el gobierno. En 1972 la



*Imagínese lo que fue en aquel entonces manejar una caldera de 22 toneladas, que es el peso de una locomotora. La traje desde Bogotá hasta Buenaventura en el camión más grande que encontré. Para la bajada tuve que conseguir una grúa con Puertos de Colombia y nos inventamos pilotes de madera para irla deslizando...*

*Eso fue una odisea: de esos esfuerzos bonitos que uno hace. Lo recuerdo con mucha alegría. Primero, porque fue como un reto. Y todo el mundo, comenzando por mi esposa, me decía que no me metiera; y yo que sí. Yo manejaba ventas muy grandes de manteca en el país, conocía varias plantas productoras de aceites, y sabía que Colombia necesitaba de este producto.*

*John Sanz*



plantación producía casi 600 toneladas anuales de aceite.<sup>5</sup> Sin embargo, para entonces, John Sanz estaba agotado con su vida itinerante y había decidido retirarse. Este hecho determinó la venta de la empresa, que fue adquirida por el Instituto de Fomento Industrial, IFI.

*Lamentablemente el IFI nombró gerentes que no estaban suficientemente preparados, desestimaron la operación y dejaron caer la empresa... Creo que les interesaba tener una fuente de producción de semillas adaptadas al litoral pacífico. Me dijeron que sacaron bastante material de la plantación y lo llevaron para los Llanos. También sacaron la planta extractora y la vendieron en los Llanos. Sólo quedó la estructura...*

*El IFI abandonó el cultivo hacia el '80. Hace cuatro años pasé en un avión y sentí ganas de llorar. Gravetal pensó en volver a comprar eso, pero les recomendé que no lo hicieran. Además, ya los nativos invadieron y cada cual hizo su casita y cercó...*

John Sanz

## EL BAJO CALIMA

A unos quince kilómetros al norte de Palmeras de Occidente, en el bajo Calima, hubo tres plantaciones más: La Mojarra, Sabacal y San Luis. Fueron constituidas entre 1960 y 1962.

### La Mojarra

Cuando el gobierno comenzó a difundir su plan de fomento de la palma africana, el ingeniero agrónomo Humberto Guerrero entusiasmó a dos jóvenes profesionales de Cali sobre las bondades del proyecto. Ellos eran Hernán Lozano, arquitecto graduado en Estados Unidos, y Rafael Olaya, ingeniero civil de la Universidad del Cauca, en ese momento socios de una firma constructora con sede en Cali. Los dos se sentían atraídos hacia el campo. Además, consideraban importante tener una fuente de ingresos alternativa a su ejercicio profesional.

Lozano es descrito como un soñador y Olaya como un hombre pragmático. Aquél solía decir que las de La Mojarra eran “las mejores palmas del mundo” y éste sonreía complacido mientras pensaba cuán afortunado era su amigo al poder mirar el mundo de esa manera.

Ilusionados con el proyecto y confiados en las posibilidades de crédito, en 1958 Lozano y Olaya consiguieron unas tierras cerca de

---

<sup>5</sup> PALMERAS de Occidente. “Aumento progresivo estimado...presentado al IFI y Banco de la República” (documento), firmado por Arturo Pirard el 18 de febrero de 1969. [Cortesía de John Sanz].

Buenaventura. Estaban sobre el río Calima junto a la Estación Agroforestal del Pacífico, en la vereda Puerto Patiño, nombrada en honor del profesor Víctor Manuel Patiño. En 1960 instalaron viveros y al año siguiente trasplantaron palmas a su sitio definitivo. Primero sembraron 120 hectáreas. Después otras 70.

Obtuvieron financiación del Banco Comercial Antioqueño y después de Cofiagro. Sus amigos miraban con desconfianza cómo invertían sus recursos en la plantación; algunos se atrevieron a advertirles que no pusieran todos los huevos en la misma canasta. Pero ellos estaban maravillados con el prodigio de la palma. A tal punto se apasionaron por este cultivo, que impresionaron con sus conocimientos al inglés Hartley cuando estuvo de paso por su plantación.<sup>6</sup>

*Nosotros mismos hicimos la planta. Fuimos a Bucaramanga, a Sevilla, a San Alberto, a ver plantas extractoras. Nos formamos nuestra propia idea y construimos una planta que trabajaba por gravedad, aprovechando una loma. Hartley, cuando pasó por allá, nos preguntó si habíamos tomado la idea del Africa... Nosotros le explicamos que era diseño propio. El día que la inauguramos nos bañamos todos en aceite de palma: nosotros, las señoras, los hijos, los trabajadores... ¡Todos! Imagínese, tanta ilusión, tanto esfuerzo, y verlo hecho realidad.*

*Rafael Olaya<sup>7</sup>*

Esta planta tuvo capacidad de tonelada y media por hora; benefició el fruto de las plantaciones vecinas y después Lozano y Olaya les ayudaron a construir a los otros sus propias plantas. El aceite se vendió inicialmente a Lloreda pero los de La Mojarra se acomodaron mejor a las condiciones de Cogra, industria con la que mantuvieron magníficas relaciones por años.

La región del bajo Calima contó con asesores técnicos muy calificados. Primero fue el doctor Víctor Manuel Patiño. Después Arturo Pirard y posteriormente Guillermo Vallejo.

En 1969 o 1970 apareció en la Estación Agroforestal del Pacífico la enfermedad entonces conocida como “pudrición de flecha” (pudrición de cogollo). Rafael Olaya avisó a las autoridades departamentales pero no obtuvo respuesta. El mismo compró insecticida para que los trabajadores de la Estación lo aplicaran a las palmas afectadas, pero ya era tarde: la enfermedad se propagó rápidamente a las plantaciones vecinas.

*La pudrición de cogollo comenzó en el bajo Calima, antes que en Coldesa. Allá hicimos el primer ensayo con fungicidas, Jorge*

<sup>6</sup> Guillermo Vallejo, entrevista.

<sup>7</sup> Entrevista telefónica. marzo 5 de 1997.

*Victoria y yo, en 1974, tratando de combatir al PC. Además, llevé híbridos de nolí con palma africana al bajo Calima y allá están, indemnes...*

Guillermo Vallejo

Los tratamientos resultaban costosos porque como en la zona llovía tanto, se aplicaban los químicos y la lluvia los lavaba. Entre todos los dueños de plantaciones alquilaron un helicóptero para fumigar, pero los esfuerzos fueron vanos. Hubo un punto en el que la mitad de la plantación de La Mojarra estaba afectada por la enfermedad y con lo que producía la otra mitad no se pagaban sus gastos; mucho menos las deudas...

*Hablé con Cofiagro. Les pedí que buscáramos la forma de salvar la plantación, pero no quisieron ayudar. Peleamos mucho y acabamos con nuestro patrimonio. Finalmente quebramos, y Cofiagro se quedó con la plantación. Esto fue hacia el '80. Tuvimos que venderlo todo: la oficina, las casas... todo... A los cincuenta años de edad quedé como cuando recién me gradué de la universidad: sin nada, teniendo que empezar desde cero otra vez.*

Rafael Olaya

## **Sabacal y San Luis**

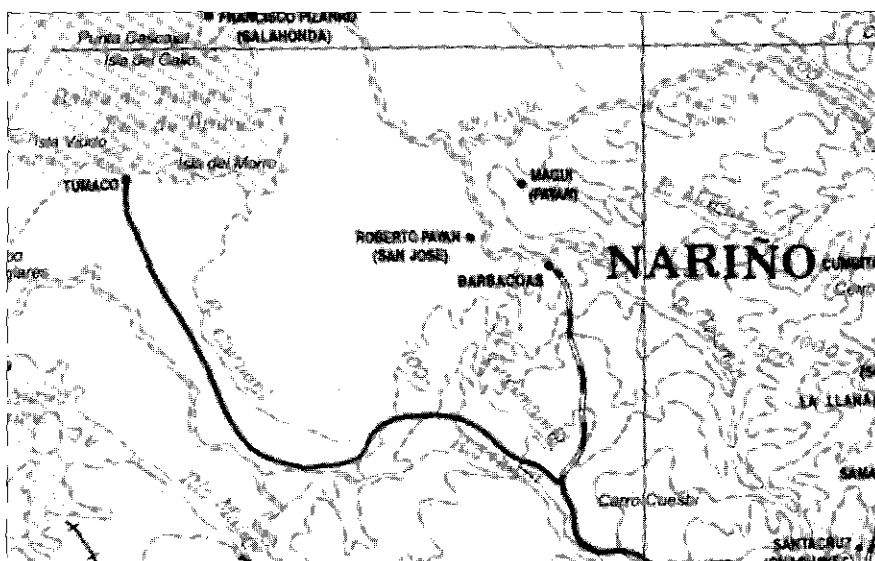
La Sociedad Agrícola del Bajo Calima, Sabacal, estaba ubicada frente a La Mojarra; perteneció a un grupo de funcionarios de la Corporación del Valle del Cauca, CVC, agrupados bajo el liderazgo de Roberto Moncada. Tuvo aproximadamente 300 hectáreas sembradas. La más pequeña y la última en ser constituida fue San Luis, propiedad de Luis Calero, con 80 hectáreas sembradas.

La suerte de estas plantaciones, que terminaron abandonadas o erradicadas, dependió de varios factores. El que más peso tuvo fue la disminución progresiva de los márgenes de rentabilidad, ante las crecientes obligaciones financieras, el costo que representaba la pudrición del cogollo y la precariedad de la infraestructura en la zona. En una época en la cual otras regiones marginales del país empezaban a mejorar sus servicios, el Pacífico se mantenía relegado de los proyectos oficiales, y el costo de la operación resultaba muy elevado.

## REGION DE TUMACO

Tumaco, el puerto, es hoy una ciudad de madera, concreto y adoquín. Lo primero que llama la atención al visitante son las construcciones sobre pilotes, que abundan a orillas del Pacífico y de los ríos que desembocan en él. Son casitas de apariencia frágil, oscuras por dentro, que sólo tienen ventanas en la fachada. La ventilación la dan orificios abiertos en la parte superior, el único toque decorativo de estas viviendas y el que le da a cada una su personalidad.

El viaje hacia la zona palmera se hace tomando la carretera que va a Pasto, con dirección sur y sureste. Hoy es una recta bien conservada pero hasta hace diez años fue una carretera destapada, construida a un lado de la línea del ferrocarril que en otra época llegó hasta El Diviso; el recorrido de 35 kilómetros hasta la zona donde comienzan las plantaciones de palma africana, que actualmente demora algo más de media hora, se hacía entonces en dos horas.



La región palmera de Tumaco se sitúa a ambos lados de esa carretera, a lo largo de unos veinte kilómetros. Esta franja forma parte de la hoya del Mira, y la recorren, además de este río, el Caunapí y el Rosario. Los suelos tienen origen sedimentario, del terciario superior. El clima se caracteriza por periodos menos lluviosos que los de Buenaventura y la vegetación es propia de bosque tropical húmedo.

El Mira es un río-río, caudaloso, ancho, con corrientes asesinas y extensos playones a cada lado. Desde siempre la población asentada en sus orillas se ha servido de él como medio de transporte y conoce en detalle los caminos invisibles que forma su caudal.

Maurice Ferrand consideró que los suelos de Tumaco eran de los más ricos y fértiles que pudieran encontrarse en las regiones tropicales. En sus notas advierte:

La zona visitada está situada entre el río Rosario y el río Mira. Hemos hecho primero el viaje por la pequeña vía férrea que va de Tumaco a la Guayacona -72 kilómetros- y hemos seguido esta vía hasta Candelilla.[...] Detrás de esta banda se encuentran inmediatamente tierras muy ricas en cenizas volcánicas recientes (no más de 500 años, erupción del Puracé, parece) y de aluviones más o menos mezclados o superpuestos según los lugares.[...] Cuando se pasa el kilómetro 30 o 35 de la vía férrea las tierras siempre de la misma clase se elevan y en la región de Candelilla el nivel freático se baja entre dos y cuatro metros. Hay allí grandes superficies para cultivar palma de aceite en un clima igualmente perfecto en lluvias anuales de tres metros repartidos en todos los meses del año.

(Una situación análoga se encuentra remontando el río Rosario y las tierras suficientemente altas hacia el Santa María. Después un agrónomo prospectador enviado ha encontrado situaciones comparables en las riberas del río Mira.

En resumen, toda esta región es de primer orden para la palma de aceite, sobre todo donde el nivel freático no se eleva a más de dos metros del suelo.

## **Asiento de culturas milenarias**

En tiempos prehistóricos Tumaco fue el lugar donde se instalaron grupos emigrantes que posiblemente vinieron por mar desde Guatemala o México. Las evidencias de su presencia en la región se extienden hasta la costa ecuatoriana y están fechadas desde el 400 a.C. hasta los tiempos de la conquista española, cuando aparentemente volvieron a migrar.

Estos habitantes prehispánicos tuvieron una cultura avanzada; desarrollaron la recolección, la caza, la pesca y la agricultura, pero son mejor conocidos por sus objetos de cerámica, de una variedad y realismo asombrosos que todavía se encuentran enterrados en toda la región.

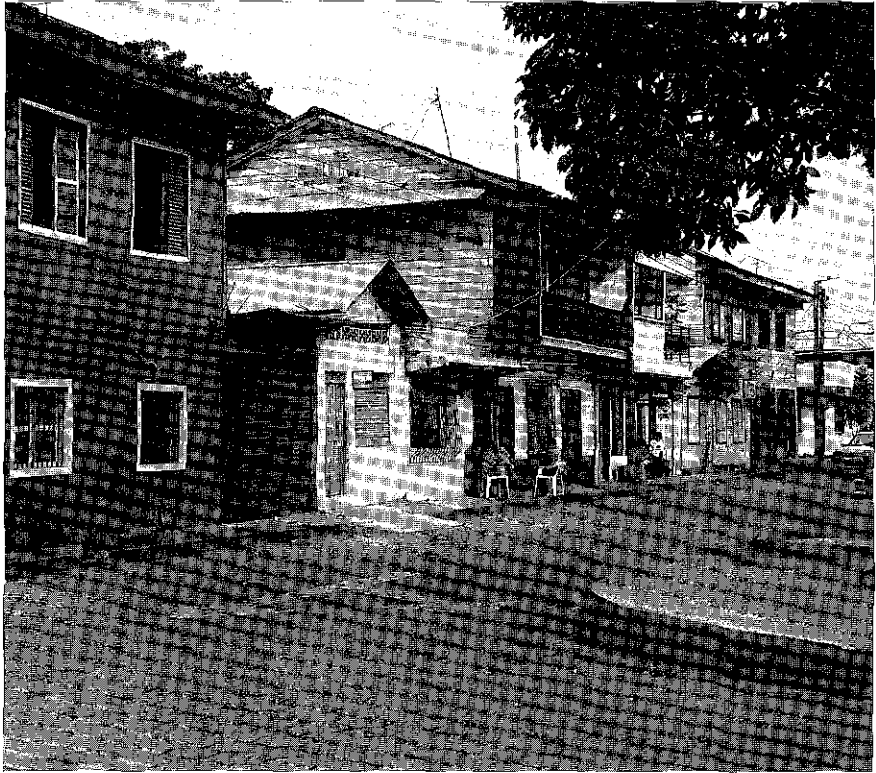
Desde tiempos de la conquista, la población negra empezó a desplazar a la indígena en las tierras bajas cercanas al mar. Los negros llegaron huyendo de la esclavitud: inicialmente bajaron por el valle del Patía, se instalaron en Barbacoas hace quinientos años y desde ahí empezaron a diseminarse hacia el sur y hacia el occidente.

---

8 FERRAND, M. "Informe..." Op.cit. p.14

## Tierra olvidada

Carlos Beltrán comenta que Tumaco ha sido una tierra olvidada: pero no de la mano de Dios sino de la mano del Estado.<sup>9</sup> Las calles de la ciudad estuvieron sin pavimentar durante trescientos años y se inundaron siempre con las mareas altas y las lluvias. Los servicios de luz y agua fueron deficientes. Las comunicaciones con el exterior, precarias. Por años el puerto tuvo un movimiento mínimo, la pista aérea sólo recibió avionetas y la carretera a Pasto, además de tortuosa, era destapada (ver recuadro en la página 25).



A pesar de las carencias y el atraso, la vida en Tumaco era y sigue siendo tranquila. Llama la atención del visitante la formalidad en el trato entre las personas, el respeto hacia la propiedad ajena y la bondad que distingue al nativo, cuya conversación está llena de agudeza y buen humor.

---

<sup>9</sup> Carlos Beltrán, gerente Palmas de Tumaco. Entrevista. Santafé de Bogotá, octubre 29 de 1996.

El médico Eudoro Terreros llegó a Tumaco hace 35 años buscando oportunidades de trabajo. Cuenta que a comienzos de los sesentas los apagones estaban a la orden del día: en el único hospital de la localidad se hacían muchas cirugías con la sola luz de linternas o velas y durante el procedimiento tocaba espantar las moscas y ratas que abundaban en el lugar.

Los servicios públicos sólo llegaron a la ciudad después del “Tumacazo”, en 1987, iniciado como protesta cívica por la falta de servicios y convertido en un levantamiento violento de la población, que produjo muertos y cuantiosos daños a la propiedad.

El atraso de Tumaco tiene su razón de ser. De una parte, el país se mantuvo de espaldas a la zona del Pacífico y la región estuvo huérfana de políticas estatales de desarrollo. De otra, las actividades económicas rentables que se desarrollaron allá antes de la palma africana, no produjeron cambios en la vida de sus gentes, ni dejaron obras duraderas.

### **Actividades económicas anteriores a la producción palmera**

La primera actividad económica importante fue la extracción de oro y plata de los ríos. En los años cincuentas llegaron empresas madereras, como Chapas y Maderas de Nariño e Iberia, con participación de capitales extranjeros; los aserríos se convirtieron en la principal actividad de la zona hasta los años setentas. La actividad de las petroleras también fue significativa en ese periodo.

Durante décadas los nativos vieron llegar y salir de Tumaco a inversionistas de fuera que progresaban con los recursos de su tierra, mientras para ellos la vida no cambiaba. La población de las zonas rurales aledañas al puerto, concentrada en las orillas de los ríos, tenía una economía básicamente extractiva: la gente vivía de la caza, la pesca, la recolección y los cultivos de pancoger: plátano, yuca, maíz, arroz. Después sembraron cacao, pero sin conocimientos sobre el manejo de la tierra ni de los cultivos. Y cuando el cacao entró en crisis, a comienzos de los ochentas, se multiplicaron las pequeñas siembras de palma africana estimuladas no sólo por la necesidad sino por las grandes plantaciones que se estaban consolidando en la región, como se explica adelante.

Al mismo tiempo cobraron importancia las camarонерías y se incrementó significativamente la actividad comercial de la ciudad de Tumaco. Para entonces se pavimentó la vía que la comunica con el interior del departamento, se adecuó el aeropuerto y se iniciaron obras para dar mayor capacidad al puerto.

## Llegar hasta Tumaco

Gali, como epicentro urbano de la zona del Pacífico ha sido siempre la escala obligada para viajar a Tumaco, bien por vía aérea o terrestre.

Los primeros palmicultores alcanzaron a viajar en avionetas de siete puestos, travesía que muchos no recuerdan porque literalmente ahogaban sus temores antes de emprenderla. Pero hay quienes conservan imágenes nítidas de un vuelo que se antojaba demasiado cercano a los filos de la Cordillera Occidental y permitía distinguir los detalles de la línea costera con las aguas oscuras del Pacífico de un lado, y el océano de vegetación selvática que se extendía sin interrupciones entre Buenaventura y Tumaco, del otro.

Después Avianca puso en servicio el Douglas DC3, avión que posibilitó la expansión de los servicios aéreos en Colombia en los años sesentas, por tener mayor autonomía de vuelo (1.062 kilómetros) y mayor techo operacional (7.300 metros). Este bimotor de 19,6 metros de largo y 5,15 de altura transportaba 21 pasajeros con una velocidad de crucero de 286 kilómetros por hora. Aun cuando representó un gran avance respecto a sus antecesores, y es el aparato que más ha contribuido al desarrollo de la aviación comercial colombiana, el recuerdo de esos viajes a las zonas más alejadas de nuestra geografía, sigue salpicado de incidencias y anécdotas.



Si el viaje era por tierra, había que pasar por Popayán y Pasto, para salir por Túquerres hacia la costa. Podía durar catorce horas o dos días, porque la carretera desde Pasto no estaba pavimentada. En el recorrido por la zona andina de Narino -a tres y cuatro mil metros sobre el nivel del mar- la carretera se angostaba tanto que si dos vehículos se encontraban frente a frente en una pendiente inclinada, con precipicio a un lado, había que decidir a la suerte cuál retrocedía hasta donde pudieran caer los dos. Después venía el descenso hacia Ricaurte, el paso por la famosa Nariz del Diablo y el ingreso a la zona de bosque tropical, con su humedad y sus mosquitos. Por último, al llegar a la planada de La Guayacana, la carretera se encontraba en peor estado que en las tierras altas y ese último trayecto no sólo era largo, sino apenas soportable.

Esta fue una de las rutas de introducción de maquinaria para las primeras plantas extractoras instaladas en la región.



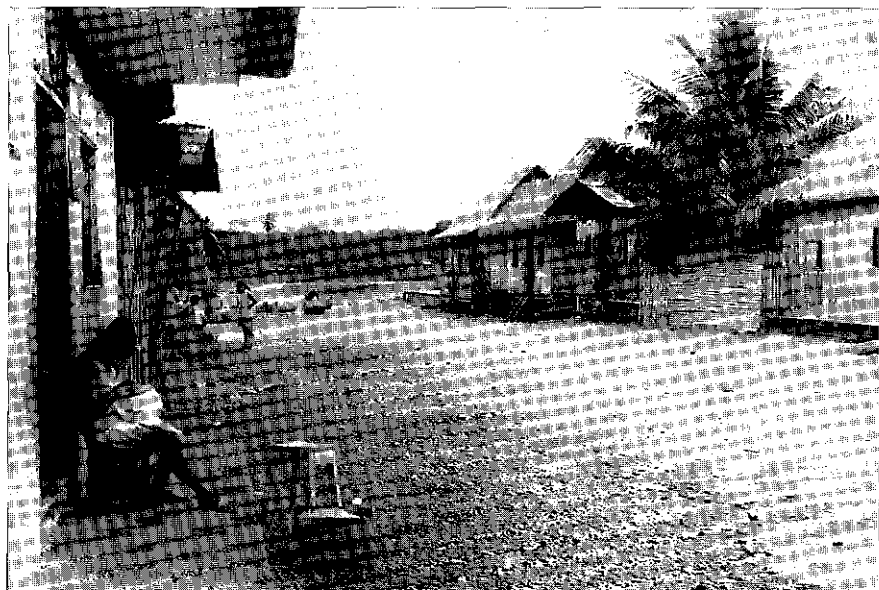
## Cultura del trabajo

La noción del lucro está recién incorporada a las costumbres y mentalidad de los habitantes de la región y asociada al cambio operado en su concepción sobre el trabajo, cuya única finalidad en otros tiempos fue brindar los recursos indispensables para pasar el día y disfrutar del ocio.

*En la primera época, a los nativos se les dificultaba amarrarse a un trabajo fijo. Uno los veía en la pobreza absoluta, pero ellos sentían que obtenían lo que necesitaban sin tener que hacer demasiado esfuerzo... Recogían los cocos del suelo y comían coco. Se metían al río y sacaban pescado. Y tenían en el patio de su casa unas matas de plátano y yuca...*

*Hernando Jaramillo Upegui<sup>10</sup>*

Esa cultura del trabajo conoció formas asociativas: por ejemplo, la minga, que era el acuerdo de cooperación entre hombres libres e iguales. Ezequiel Escarria recuerda que en otras épocas las fincas se sembraban con mingas: "Se juntaban veinte amigos y trabajaban dos días en cada finca, hasta que terminaban de dar la vuelta por todas".<sup>11</sup>



Imbibi en los sesentas. [Foto cortesía de Hernando Jaramillo Upegui]

<sup>10</sup> Cofundador de Palmar del Río. Entrevista. Santafé de Bogotá, septiembre 17 de 1996.

<sup>11</sup> Contratista de Palmas de Tumaco. Entrevista. Imbibi, septiembre 25 de 1996.

La relación laboral propia de las empresas, con jerarquías establecidas, una disciplina de trabajo impuesta, no acordada por las partes, y una retribución que demoraba en llegar, era ajena a la mentalidad del nativo. Esta diferencia de concepciones representó una dificultad seria en la formación de una fuerza de trabajo que permitiera consolidar las empresas palmeras.

Sin embargo, los tumaqueños acabaron por asimilar el nuevo esquema de trabajo. Lo aplican en su relación con la empresa capitalista, pero no en la relación de trabajo con sus iguales. El sentimiento de que "negro no manda a negro" se forjó en formas anteriores de cooperación y solidaridad y al desaparecer éstas, perdió su sentido original; pero sobrevivió la expresión, que hoy se emplea para manifestar esa dificultad que tienen los nativos de asociarse en torno a su interés común y aceptar el liderazgo de un igual. Este fenómeno también representa un gran obstáculo para el desarrollo de la región palmera, que requiere de formas asociativas entre los pequeños capaces de promover la competitividad de sus cultivos y mejores condiciones de comercialización.

*...los hombres de las mingas desaparecieron. En esta época decimos que los viejos de antes eran ignorantes. Pero eran más pensantes que nosotros. No tuvieron cómo desarrollarse porque el medio no estaba en desarrollo. Ahora hay más egoísmo, más caciquismo, a nadie le importa si la tierra del vecino produce o no. Y la gente que piensa individual no tiene futuro: porque con capital y todo, sin manos amigas que lo ayuden, no sale adelante.*

Ezequiel Escarria

## **Desarrollo de la agroindustria de la palma**

En la historia del cultivo de la *Elaeis guineensis* en esta región, se distinguen tres etapas.

**La colonización palmera.** El primer momento está marcado por la llegada a Tumaco de funcionarios del IFA encargados de organizar y poner en marcha la granja experimental El Mira, en Tangarreal, y de inversionistas atraídos por los incentivos fiscales y tributarios del plan de fomento gubernamental, deseosos de probar negocio nuevo con sabor a aventura. Este periodo podría denominarse de "colonización", en cuanto correspondió a los protagonistas probar las propias fuerzas con el medio agreste y primitivo de Tumaco e iniciar una nueva actividad económica en la región.

Los núcleos del desarrollo palmero en esta etapa inicial fueron La Espriella y Tangarreal. Algunas plantaciones de palma africana iniciadas

entonces y en los años siguientes se beneficiaron de la tala hecha por los aserriños. Sin embargo, la mayoría se asentó sobre tierras baldías o sobre mejoras invadidas por el rastrojo, en zonas prácticamente despobladas.

Si bien el crecimiento de las primeras plantaciones fue lento y azaroso, éstas tuvieron un efecto demostrativo y motivaron a otros agricultores pequeños y medianos a probar el nuevo cultivo. Pero el elemento decisivo en el desarrollo de la región palmera fue la acción de la granja experimental de El Mira mediante la promoción del cultivo, la enseñanza y apoyo brindados a quienes desearon iniciar sus plantaciones, y la puesta en marcha de una planta extractora, que significó la garantía de procesamiento para los que se animaron a probar con la palma.

**Formación de grandes empresas palmeras.** La segunda etapa del desarrollo regional es la del establecimiento del cultivo en gran escala, tras la llegada del grupo Espinosa a la región, en 1977, hecho que marcó el crecimiento acelerado de las siembras, la transformación de algunas plantaciones tradicionales en empresas palmeras y la proliferación del cultivo entre pequeños cultivadores. El periodo se distingue además por la proyección social de la palma, que significó un mejoramiento del nivel de vida en la región. El epicentro del desarrollo regional en el periodo fue la margen izquierda del río Mira.

Esta segunda etapa tiene dos momentos: el primero, de siembras masivas; y el segundo, de formación de grandes empresas palmeras, a través de la modernización de algunas de las plantaciones tradicionales, que asumieron una organización de tipo empresarial, y la llegada de nuevos capitales a la región. Vale la pena destacar la consolidación de una fuerza laboral nativa y el intento fallido de contratar trabajadores de las tierras altas de Nariño como opción frente al trabajador de la costa.

**Crisis y competitividad.** Los problemas de comercialización del aceite crudo registrados en la década de los noventa se han vivido con intensidad en la región de Tumaco, donde los palmicultores -en su mayoría- no están integrados industrialmente y por ende tienen mayor dificultad en asegurar el mercado de su producto. Por ejemplo, en 1996 Lloreda Grasas, principal consumidor del aceite de la región, suspendió sus compras durante varios meses y generó una situación crítica. No obstante, muchos palmicultores consideran que esta crisis los obligó a asumir los retos que imponen las nuevas condiciones económicas y que puede significar una oportunidad de fortalecer el negocio en la región.

*La experiencia que hemos vivido los palmeros de la zona con Lloreda se repetirá cuantas veces nos alejemos de las realidades internacionales. No podemos seguir viviendo en el pasado. Fuimos un país totalmente cerrado, totalmente protegido, y el que ganaba la pelea, no la ganaba en los mercados, sino en hacerle lobbying al gobierno para ganar sus licencias de importación. Ahora es diferente: la competencia es abierta, es internacional.*

*Todo este apretón que hubo en los aceites y grasas ha hecho evolucionar las eficiencias de la palma. ¿Cuándo se llegó a oír sobre las productividades de las que hoy estamos hablando en Colombia? ¿Cuándo hablamos sobre el tema de la calidad? ¿Cuándo sobre costos? Vino el apretón y empezaron las iniciativas tendientes a bajar costos y mejorar productividad.[...] Y todo esto se ha suscitado porque si no nos ponemos en el nivel justo, nos morimos.*

*Adolfo Varela*

## PLANTACIONES PIONERAS

### **La Granja Experimental El Mira**

El Centro de Investigaciones de El Mira, administrado hoy por Corpoica, tiene una larga trayectoria de servicio a esta región palmera y al desarrollo de la agroindustria de la palma en el país. Funciona en Tangarreal, cerca del río Mira, y su fundación antecede a la de las empresas palmeras.

Nació como granja experimental del IFA en 1959, en cumplimiento de las recomendaciones de Maurice Ferrand. El primer director fue Jaime Cabrera. Su misión era organizar la estación en el menor tiempo posible para iniciar una siembra demostrativa de palma africana, producir material de plantación, realizar ensayos relativos al diseño de siembras para las plantaciones, y montar una planta de extracción de aceite de palma. Además, debía organizar una selección masal de coco e iniciar la fabricación de copra en pequeña escala, a título de demostración.

La trayectoria del centro El Mira está marcada por las tres entidades que lo han administrado: el IFA (1959-1968), el ICA (1968-1994) y Corpoica en la actualidad.

Durante el periodo del IFA, como ya se dijo, los trabajos se centraron en las plantaciones de palma y de coco y en las actividades de extensión agrícola relacionadas con estos cultivos. En 1959 se

organizaron los viveros -bajo la dirección del ingeniero Enrique Chacurto- y se sembraron noventa mil plántulas traídas desde Aracataca.<sup>12</sup> Al mismo tiempo, los técnicos del Centro ubicaron agricultores con cierta capacidad de liderazgo en su comunidad y los invitaron a participar en el plan de fomento de la palma africana. El primero en aceptar el ofrecimiento fue Primitivo Caicedo, agricultor de Tangarreal.

*Mi papá fue obrero del Ferrocarril Nacional de Tumaco. Luego de un tiempo bastante, pues salió, porque se terminó el ferrocarril y le faltaban unos meses todavía para cumplir el periodo de jubilación. En esos tiempos vino el Instituto de Fomento Algodonero a investigar estas tierras, con la opinión de sembrar la palma africana de aceite oleaginoso.*

*Yo era muchacho cuando llegaron a preguntar por Primitivo Caicedo Mosquera a ver si lo prolongaban a sembrar como representante aquí para el cultivo de la palma africana. Fue una coincidencia oportuna... él era conocedor de la vereda y un tipo muy conocido, porque trabajó desde Tumaco al Diviso, en la carrilera.*

*Manuel Sebastián Caicedo<sup>13</sup>*



Manuel Sebastián y Primitivo Caicedo, hijos del pionero de la palma africana en Tumaco.

Primitivo Caicedo, un hombre audaz y entusiasta, aceptó colaborar con el IFA, en la promoción del cultivo, e iniciarlo en su parcela. Tumbó el cacao y recibió el material de plantación a razón de 32 centavos por semilla, que se comprometió a pagar cuando sus palmas dieran frutos. A la palma le intercaló otras siembras: cacao, plátano, caña, yuca, tomate, ajíes... Y los primeros frutos los vendió a Palmar del Río en 1965. Según sus hijos, habló con vecinos y amigos buscando que siguieran su ejemplo, pero pocos le hicieron caso; entre ellos, Emiliano Caicedo y Domitilo Sevillano...

Otros agricultores en un radio de 30 kilómetros alrededor del Centro recibieron la misma oferta. La mayoría no aceptó: entre otras razones les aterraba que fuera una mata "con puyas". Los más osados asumieron el reto y de ahí en adelante, como se dice en la zona, "la

12 Rafael Albán Angulo, trabajador del IFA. Entrevista. Palmeiras, septiembre 24 de 1996.

13 Pequeño palmicultor. Entrevista. Tangarreal, septiembre 26 de 1996.

gente fue tomándole ambición a la palma". De todas maneras, a la labor de los técnicos del Centro se debe la siembra de unas mil hectáreas de palma africana, entre 1959 y 1970.<sup>14</sup>

En el trabajo de fomento del cultivo realizado ahí fue tan importante el apoyo directo que sus profesionales prestaron al pequeño palmicultor, como la formación técnica que brindaron a numerosos nativos vinculados como trabajadores a la plantación instalada en el centro El Mira. Esto contribuyó a forjar una fuerza laboral calificada para la región palmera y a la difusión del cultivo en pequeñas unidades productivas. Porque la mayoría de trabajadores que pasaron por la Granja terminaron sembrando palma en sus parcelas.<sup>15</sup>

Cuando el IFA terminó labores, el ICA asumió la dirección de la Granja de Tumaco a través de la Coordinación Nacional de Oleaginosas Perennes, oficina responsable del desarrollo de la *Elaeis guineensis* y del coco. Aun cuando el ICA continuó asesorando a los cultivadores que lo requirieran, en este periodo las actividades del centro experimental se centraron en la producción y mejoramiento de semillas, el mantenimiento de su plantación, la investigación y la producción de aceite. Una gran proporción de las semillas *ténera* del ICA que sembraron los palmicultores colombianos en los setentas, se produjeron allá.

*La filosofía nuestra no fue producir para vender, sino sembrar palma para hacer investigación, para producir tecnología. Lógicamente, se requería variabilidad genética, y ésta es la que perdura hoy en el campo de materiales. Tenemos duras, pisíferas, téneras e híbridos.*

Hugo Casas<sup>16</sup>

En cuanto a los temas objeto de investigación, dependieron en buena medida de la especialidad del profesional responsable de la Coordinación Nacional de Oleaginosas Perennes, más que de una política institucional de largo plazo. La granja realizó trabajos de mejoramiento genético, principalmente, de fertilización y de plagas .

El ICA también administró una pequeña planta extractora, la segunda que funcionó en la región, instalada entre 1968 y 1970, con capacidad para procesar 500 kilogramos de racimos por hora. Su

---

14 SANCHEZ P., A. y García D., Francisco. "Bases del programa de producción de oleaginosas perennes para el litoral pacífico". Tumaco: ICA-Estación Experimental El Mira, junio de 1970. p.16.

15 Entrevista colectiva con Emiliano Caicedo, Milton Arroyo, Primitivo Caicedo, Ramón Solís, Domitilo Sevillano, Arturo Martínez y Manuel Banguera, pequeños agricultores de Tangarreal y Juan Domingo. Tangarreal, septiembre 26 de 1996.

16 Centro de Investigaciones El Mira, Corpoica. Entrevista. Tumaco, septiembre 25 de 1996.

existencia garantizó el procesamiento del fruto de la propia plantación y de los pequeños agricultores. Este fue otro elemento decisivo en la difusión del cultivo y la constitución de la región palmera.

*La planta extractora procesaba todo: dura, tenera e híbridos. El aceite salía de muy buena calidad. Por ese aceite Lloreda Grasas reconocía al ICA un precio especial. Pero el nivel de extracción era bajo. Nosotros podíamos trabajar en esas condiciones por ser una entidad sin ánimo de lucro... y en ese tiempo, en las entidades públicas, nadie miraba los costos.*

Eduardo Peña<sup>17</sup>

Hoy las cosas son diferentes. Bajo la administración de Corpoica, empresa industrial y comercial del Estado, los criterios de eficiencia rigen las actividades productivas e incluso la labor investigativa. El fruto de la plantación se somete a una licitación entre las extractoras de la región, para adjudicar su procesamiento. En cuanto a los trabajos investigativos, el tema prioritario sigue siendo el mejoramiento, pero el objetivo ya no es obtener un material que produzca más aceite, sino mejorar su adaptación específica, con dos variables adicionales: la resistencia a enfermedades y la calidad.<sup>18</sup>

## **La Manigua**

Gabriel Saénz Fetty estudió agronomía en Trinidad y allá escuchó decir a uno de sus profesores, asesor del gobierno colombiano para el cultivo del cacao, que Tumaco tenía los mejores suelos del mundo... Tal vez esta información lo motivó a buscar tierra en esa zona, cuando acordó asociarse con Luis Rojas Cruz, su hermano Enrique y otros inversionistas de Bogotá (entre los cuales estaban los dueños de droguerías Ultramar), para constituir una plantación de palma africana, aprovechando los beneficios otorgados por el gobierno a fines de los años cincuenta. Según Luis Rojas Cruz, el que las tierras y los jornales fueran más baratos, también los motivó a trabajar en Tumaco.

El grupo conformó la Sociedad Agrícola de Nariño e inició viveros en 1959 en la hacienda La Manigua, ubicada a un kilómetro de La Espriella, saliendo en dirección hacia Pasto, a mano derecha. El primer gerente fue Gabriel Sáenz y más adelante lo reemplazó Luis Rojas Cruz.

La presencia de Luis Rojas Cruz en la zona fue un factor de estímulo para varios agricultores, quienes buscaron su asesoría técnica y la aprovecharon: entre otros, los Jaramillo, de Palmar del Río; los Rankin,

---

17 Centro de Investigaciones El Mira, Corpoica. Entrevista. Tumaco, septiembre 25 de 1996.

18 Silvio Bastidas. Centro de Investigaciones El Mira. Entrevista. Tumaco, septiembre 25 de 1996.

de La Remigia; los Erazo, de Santa Fe; los Mueller, de Palmas del Mira; y los Espinosa, de Palmas de Tumaco.

### **Palmar del Río**

En 1958 llegaron a Tumaco los hermanos Ernesto y Hernando Jaramillo Upegui, recién graduados en Estados Unidos, en administración de empresas. Ninguno de los dos sabía nada de palma ni de agricultura, pero deseaban hacer algo nuevo; y los estímulos tributarios promulgados para favorecer la siembra de palma africana les resultaron atractivos. En el comienzo tuvieron como socio al doctor Hernando Galvis, quien también era amigo y médico de cabecera de Jorge Ortíz Méndez; sin embargo, no tardó en retirarse y venderles su parte.

El espíritu emprendedor y aventurero de los hermanos Jaramillo Upegui lo llevaban en la sangre. Su padre, don Gonzalo, a los catorce años se fue a probar suerte en Estados Unidos, trabajó en la Ford como obrero, regresó a Colombia para fundar Talleres Centrales y trabajó toda su vida doce horas diarias de lunes a sábado...

*Los Jaramillo somos gente que trabaja. Ernesto era más campesino que yo y viajó por toda Colombia a buscar la mejor tierra para sembrar la palma. Pasó por Urabá donde estaban entrando los holandeses, pero allá el problema laboral era complicado. Igual en el Magdalena Medio y en la costa atlántica. En Tumaco no había problemas de ese tipo; la mano de obra y la tierra eran más baratas que en otras partes. Además había un estudio del IFA que mencionaba a Tumaco como región apta para sembrar palma.*

*Nos metimos en canoa, por el río Mira hacia arriba, a buscar baldíos de la Nación, que más tarde nos adjudicaron. Nos ubicamos en el margen izquierdo del Mira, cerca de la frontera con Ecuador, frente al poblado de Imbilí. Desde Tumaco se gastaba uno casi un día en lancha para llegar allá. Era pura selva, no había nada más. La vegetación era tan tupida, que desde el lugar donde dejábamos las lanchas hasta una planicie que quedaba a cuatrocientos metros de la orilla del río, nos demorábamos andando el día entero. Era casi imposible caminar por ahí. Y uno, llegado de Bogotá, era viendo dónde ponía el pie y dónde ponía la mano...*

*Hernando Jaramillo Upegui*

Hernando Jaramillo manejaba Almaceros, una comercializadora de aceros propiedad de la familia. El movía las finanzas del Palmar en Bogotá, lo cual exigió dedicación y energía:



*Nos tiramos al agua solos, de puros locos, y nos metimos en un sitio que era más lejos que ir al Africa. Y nos metimos sin plata... Más adelante hicimos créditos con el IFI y con Cofiaagro, avalados por el Banco de la República. Además, contábamos con los recursos propios, de Almacero. Esa parte financiera fue dura, pero todo se fue pagando poco a poco.*

Ernesto, en cambio, se dedicó a montar la plantación y a estudiar lo referente al cultivo. Al comienzo, pasaba tanto tiempo en Tumaco como en Bogotá. Dirigió la tala del bosque y la preparación de tierras. Sin embargo, más se demoraban en desmontar, que la vegetación en cubrirlo todo otra vez. Por eso llevaron ganado cebú, que llegó en camiones a Imbilí, el caserío ubicado frente a la plantación, en esa época reducido a una hilera de chozas de madera y paja construidas en la orilla del río. Sus habitantes jamás habían visto animales parecidos y se aglomeraron temerosos alrededor de los vehículos a observarlos. El primer toro que pisó tierra embistió a un hombre y en cuestión de segundos, el área quedó desierta. Testigos de la escena afirman que en los árboles sólo se veían ojos.



Ernesto Jaramillo (Upegui):  
"un gran señor".

[Foto cortesía de Hernando  
Jaramillo Upegui]

De Ernesto Jaramillo se dice que era un hombre de una viveza impresionante, capaz de sacar adelante lo que se propusiera. Para él "la finca" fue su paraíso...

*Don Ernesto Jaramillo fue un hombre carismático, un gran señor, un tipo echado pa'lante, alegre, sacador de bochinche. Era mal hablado y drástico en sus cosas, pero la gente se adaptó a su trato. Todos sabíamos que él nos apreciaba. Era un hombre bajito y decía con voz grave: "El hombre chiquito tiene que hablar grande..."*

*Al llegar, siempre gritaba: "¿Cómo está mi gente?" Una vez, vio a mi Tío Gacho cari-acontecido, y preguntó: "Y a este marica, ¿qué le pasa? Mírenlo: botado como hacha vieja..." Entonces supo que la mujer del Tío Gacho estaba grave y le dijo: "Vas a dejar morir a tu mujer, pero por bruto, por no hablar". Se sacó cien pesos del bolsillo, se los entregó y los mandó para Tumaco en "El Pichirilo", un Ford que tenía acá. Tío Gacho pensó que los cien pesos se los iba a descontar y cuando le preguntó a don Ernesto cómo se los iba a descontar, él le dijo: "Si*

*te los descuento, tu mujer se muere, pero por falta de comida, así que estamos en paz."*

*Le gustaba la cerveza y para donde iba, llevaba su vaso cervecero. Compraba canastas de cerveza y una caja de aguardiente y se revolvió con toda su negrimenta. Cada dos o tres meses mataba unos novillos, asaba la carne y la repartía entre todo el mundo. Lo mismo con la leche: llegó a tener muchas reses y regalaba la leche: por igual a todo el mundo. La gente le colaboró mucho, porque él le colaboraba a la gente. Le gustaba la pesca y la caza, pero decía que era cobarde quien mataba a un animal parado; que al animal había que hacerlo correr y darle la oportunidad de salvarse.*

*Ezequiel Escarria*

El material de la plantación fue adquirido en la Granja de El Mira. Las siembras en Palmar del Río fueron espaciadas y complicadas, por lo escarpado del terreno en el margen izquierdo del Mira. La apertura de carreteras fue guiada más por el instinto que por otra cosa y los suelos eran tan pantanosos, que el tractor -cuando lo consiguieron- se enterraba; podían pasar horas o incluso días antes de ponerlo en marcha otra vez. Los Jaramillo sólo llegaron a tener trescientas hectáreas sembradas. Y cuando Ernesto afirmaba tener 500, Luis Rojas Cruz le decía amistosamente: "Ernestico, si yo te comprara, no te pagaría más de 250..."<sup>19</sup>

Una de las mayores dificultades en Palmar del Río fue la rotación del personal, especialmente de los administradores. Pocos lograban aguantar el aislamiento, la incomodidad y la lejanía. Los nativos se prestaban para las faenas del campo, pero no tenían disciplina laboral. Se les pagaba \$1.50 al día, lo cual consideraban "bastante plata" y este movimiento de dinero atrajo pobladores a los caseríos vecinos de Imbilí y La Vega, donde se activó un comercio incipiente.

Al trabajo se vincularon indígenas provenientes de las tierras altas de Nariño, que eran eficientes y consagrados, pero el día de paga se emborrachaban y no volvía a saberse de ellos. También llegaron muchos desplazados de la Violencia, más que todo del Viejo Caldas, sin que eso atrajera conflictos partidarios como ocurrió en otras zonas, pues la migración no fue masiva y los recién llegados estaban deseosos de dejar el pasado atrás.

La construcción de la primera planta, hacia 1964 o 1965, fue una epopeya. Transportar la caldera hasta Tumaco por carretera, vía Pasto, fue en palabras de Hernando Jaramillo "como ver la conquista de

---

19 Luis Rojas Cruz. Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 29 de 1996.

América"... Y cuando el equipo llegó a orillas del Mira no había embarcación capaz de sostenerlo ni técnica que ayudara a pasarlo al otro lado. Después de mil peripecias la caldera fue sellada y pasó flotando sola. Todos los demás elementos pasaron en canoas.

Esa planta funcionó manualmente y con muchos tropiezos. Allá un tornillo podía paralizar la operación un día o una semana. Sin embargo, cumplió un papel fundamental porque no había otra planta de beneficio en la región: de una parte, los pequeños que habían atendido la convocatoria del IFA estaban iniciando producción; de otra, muchos deseaban iniciar su propio cultivo, pero con la garantía de tener cómo procesar el fruto.



*El aceite se sacaba en canecas de 55 galones. Eso era una lidia. Para pasarlas por el río, teníamos que hacer balsillas con las mismas canecas de 55 galones, apareadas con palos y canoas a los lados. Cada canoa pasaba cinco o seis canecas. Al llegar a la orilla, había que arrastrar las canecas pendiente arriba y cuando alguna se abría, el aceite se derramaba y la gente lo recogía. Lo revolvían con agua, le echaban plátano con cáscara y lo dejaban hervir hasta que se aclaraba; entonces lo usaban para fritar en la cocina.*

*Ezequiel Escarria*

Ernesto Jaramillo fue el alma de Palmar del Río hasta su muerte, ocurrida de manera trágica en 1970. Su desaparición significó una gran pérdida para el gremio palmicultor, que tuvo en este pionero ejemplar a un investigador juicioso del cultivo, a un dirigente comprometido y a un visionario del futuro de la palma en Colombia. El aprendió por sus propios medios lo que se podía saber sobre la *Elaeis guineensis* aquí;

fue Presidente de la Junta Directiva de Fedepalma; y si bien sólo alcanzó a sembrar trescientas hectáreas de palma, era un hombre que pensaba en grande: en un momento en que el área cultivada a nivel nacional no llegaba a las quince mil, concibió con John Lowe y Robert Eldridge un minucioso programa para llevar 115.361 hectáreas a producción entre 1967 y 1992.



Hernando Jaramillo Upegui  
en 1972.

Al morir Ernesto, su hermano Hernando -que continuaba manejando Almaceros- se hizo cargo del Palmar. Sostiene que se le metió sin miedo; durante varios años viajó a Tumaco todos los meses, permaneciendo allá el tiempo que le permitían sus asuntos de Bogotá. Pero el día que don Rafael Espinosa le dijo que estaba interesado en comprar la plantación, no lo pensó dos veces: “Es suya”, respondió.

Palmar del Río cambió de dueño y de nombre en 1976. Desde entonces se conoce como Palmas de Tumaco. Cuentan los antiguos trabajadores que

alguien escuchó cuando don Gonzalo, el padre de los Jaramillo Upegui, le dijo a don Rafael Espinosa, el nuevo dueño: “Me voy contento, porque el esfuerzo de mis hijos queda en buenas manos”. Si este incidente es leyenda o no, poco importa, porque las palabras atribuidas a don Gonzalo resultaron certeras.

## Viguaral

*El capitán Jaime Cabrera fue de los pioneros en Tumaco y creo que el primer director del Mira. Al salir del ejército estudió agronomía en Palmira. Tuvo su plantación al lado de Palmar del Río. Las dos fueron sembradas al tiempo. Se llamó Viguaral. Era socio de Gaviria, el dueño del hotel de Bocagrande.*

Guillermo Vallejo

## Palmas del Mira

Gerardo Mueller conoció Tumaco cuando los Jaramillo Upegui le pidieron que construyera la planta extractora de Palmar del Río. El ingeniero alemán llegaba hasta allá a mirar los desarrollos de la planta, solucionaba los problemas pendientes e inmediatamente salía hacia la

plantación, a preguntar pormenores sobre el cultivo. Y como dice su esposa, doña Elfriede Meta Lindemann -Doña Meta, como la llaman sus colegas palmeros-, el que era un apasionado de la parte mecánica de la extracción de aceite de palma, terminó enamorado del cultivo mismo. Así decidió hacerse palmicultor y compró tierras vecinas de Palmar del Río. Esto ocurrió a mediados de los sesentas. La plantación se llamó inicialmente Hacienda Mirapalm y más adelante se tradujo a Palmas del Mira.

Otra circunstancia que lo acercó a la vida de plantación fue el negocio que hizo con José Vicente Riveros, pionero de la palma en los Llanos, quien sentía angustia de tener planta sin ingeniero que la manejara y enfrentara los problemas. Por eso ofreció a los Mueller un lote de tierra pegado a su plantación para que lo usaran como finca de recreo y poder contar con asesor propio durante los fines de semana.<sup>20</sup>

Las tierras que esta pareja de alemanes compraron en Tumaco habían sido adjudicadas por el Incora a unos colonos paisas que desmontaron una parte. La idea inicial fue hacer sociedad con ellos, pero el interés no les duró mucho tiempo y cedieron su parte a los Mueller. Doña Meta considera que esa fue la salvación de Palmas del Mira, que en adelante se desarrolló según las directrices de un solo dueño. El apoyo técnico lo brindó Luis Rojas Cruz.

*Empezamos a sembrar, en muy pequeña escala, con recursos propios. Tumaco siempre era para los pobres. Empezamos a desviar recursos del taller<sup>21</sup> para la palma, y en 1972 llegamos a cierto nivel de desarrollo. Entonces construimos planta propia, de 1,2 toneladas de capacidad.*

*Elfriede Meta Lindemann*

Esta plantación se benefició de las dotes creativas de su fundador. Algunos afirman que nadie más hubiera podido instalar una planta extractora donde él lo hizo. También se recuerda su diseño de un sencillo sistema de cable y poleas para el paso de carga liviana encima del río, que fue el primer medio de transporte mecánico que conectó las dos orillas del Mira.

Gerardo Mueller amó su plantación de Tumaco e incluso compró otra propiedad en La Espriella: Oleaginosas Araki. Luis Rojas Cruz opina que su fascinación por la región estaba animada por una faceta romántica de su personalidad que se afanaba en ocultar. Pero las cosas no fueron sencillas para el alemán, acostumbrado a la vida de fábrica, donde todo funciona sincronizadamente y la disciplina laboral no admite

<sup>20</sup> Elfriede Meta Lindemann. Entrevista.

<sup>21</sup> Se refiere a Consultécnica, la fábrica de elementos metalmecánicos fundada por Mueller.

cuestionamientos. El nunca logró acostumbrarse a la laxitud y despreocupación de los nativos; y sus explosiones de ira ante la negligencia en el trabajo forman parte de la memoria hablada en la región. Sin embargo, la gente sabía que “no había que pararle bolas a sus rabias siempre y cuando doña Meta estuviera tranquila.”

*Mi esposo muchas veces no entendía la ceguera de las otras personas y se impacientaba. Tenía un carácter muy fuerte, y regañaba a todo el mundo, sin diplomacia, pero con corazón. El regaño era en alguna forma exagerado, pero siempre con corazón. Nunca lo hacía con arrogancia.*

*Elfriede Meta Lindemann*

Llama la atención que la información aportada por los nativos sobre este “gringo rabioso” -como algunos le llaman- resalten su condición de hombre generoso y justo al que “le gustaban las cosas correctas, que no aceptaba nada torcido”. Las anécdotas sobre el tipo de exigencias que planteaba, su sentido de la perfección, su manera de solucionar diferencias y la pulcritud con que manejaba cualquier asunto, parecieran mostrar que el alemán aportaba a quienes le rodeaban un sentido ético de las relaciones laborales y de la dignidad del trabajo, así como la garantía de un trato equitativo.

Tras la muerte de Gerardo Mueller en 1984, su esposa se hizo cargo de los negocios de la familia y el manejo de las plantaciones no cambió demasiado. Las siembras siguieron creciendo poco a poco y se realizaron mejoras en la planta extractora. Consultécnica, la empresa fundada por Mueller, ha apoyado siempre la logística de la operación en ambas plantaciones. Aparentemente éstas han llegado al tope de su crecimiento pues su tamaño mediano se acomoda al estilo de manejo adoptado por sus dueños.

*A mis administradores les doy mucha libertad de actuar. Yo no intervengo en los detalles. Cada seis semanas hago una inspección: voy por el campo, pero casi no entro a las oficinas. Y hablamos por las noches. Si no llaman, están contentos, nada les falta. Si llaman, pasó algo y hay que ayudarles. Me encuentro en un punto de desarrollo en Tumaco, en el que si siembro más, necesitaría otro estilo de administración y una estructura administrativa más grande. Y se me dificulta dar ese salto. Además, según las leyes colombianas, ya estoy pensionada... ¿O no?*

*Elfriede Meta Lindemann*

## LOS AÑOS SETENTAS

### La Remigia

*Mi papá, Benjamín Rankin [...] trabajó toda la vida en una empresa textilera del Valle llamada Britilana Benrey. La propietaria, doña María de Benrey, en sus viajes conoció plantaciones de palma africana y quiso tener su palmar. Pero el esposo, Elías Benrey, nunca le llevó la corriente. La señora persistió en su idea y siempre le decía a mi papá: "Usted me va a ayudar a que yo tenga mi plantación de palma africana."*

*Doña María se enteró sobre el Centro Experimental El Mira en Tumaco y mandó a mi papá a conocer la zona. El compró para ella una propiedad en marzo de 1968 que se llamó Cultivos del Mira Ltda. Eran 150 hectáreas, de las que ya estaban sembradas 100 o 120 de palma africana. Se desconocía el material utilizado en la siembra.*

*La señora Benrey empezó a explotar la finca y a hacerle todas las adecuaciones, y mi papá -aun cuando era administrador de empresas y no agricultor- le ayudó. Como viajaba a Tumaco periódicamente, se interesó en tener su propia tierra para administrar simultáneamente las dos propiedades. Así compró La Remigia el 25 de abril de 1969 a un señor Alfonso Gaviria. En ese momento tenía 46 hectáreas (hoy tiene 120) y estaba cubierta de rastrojo. Remigia queda en La Espriella, cerca de Palmar Santa Helena y Oleaginosas Araki. Mi papá construyó allá una casa de madera, como las que hay en San Andrés Islas, su tierra.*

*Doña María lo entusiasmó a meterse en palma: le decía que sembrara, que eso tenía futuro. Y ya vinculado a la zona, mi papá conoció a los agrónomos del ICA; tuvo mucha amistad con el doctor Chamorro y después conoció al doctor Essiober Mena, quienes también lo motivaron.*

*Sin embargo, se demoró como dos o tres años antes de comenzar la siembra. Usó semillas de Aracataca. Todavía Tumaco no producía semillas. Mi papá sembró sin tener en cuenta las calidades de las diferentes semillas. Ya después, en 1982, con un poco más de conocimiento, importó material de Costa Rica. Trajo unas diez mil semillas precalentadas que salieron muy buenas: la germinación fue del 92%.*

*En La Remigia hay dura, hay ténera e incluso unas diez hectáreas de nolí, con material producido por el ICA en Tumaco.*

*Mi papá fue enemigo de los créditos y desarrolló la finca en la medida en que sus recursos propios lo permitían. Por eso sembraba lotes pequeñitos. El nunca tuvo ingresos diferentes a los de su trabajo, y con éstos fue creciendo. Y cuando se jubiló de Britilana, se dedicó de lleno a la palma.*

*La planta extractora es del año '79. Para montarla se hizo una sociedad con doña María, que se llamó Benrey Rankin Ltda. Los equipos los trajimos del bajo Calima. Era una planta muy manual. Una persona llenaba un tarro, se lo pasaba a otro operario, y ese lo echaba al digestor. Eran esos tarros, más un tanque de almacenamiento, una caldera de locomotora en buen estado, dos plantas eléctricas y una prensa de gato hidráulico: de las primeras que hizo don Gerardo Mueller.*

*La prensa tenía dos canastas y un émbolo. Ponías una canasta, exprimía, sacabas esa y metías la otra canasta, que habías llenado con fruto. Así ibas haciendo la extracción en una, mientras llenabas la otra. Se hacían 800 kilos/hora. Todo eso estaba debajo de una ramada: unos palos con un techo.*

*Después hicimos una serie de cambios. Fermín Neuta nos fabricó una prensa de tonelada y media por hora y ya tenemos otra con capacidad de procesar cuatro toneladas por hora.*

*En 1984 compramos las 150 hectáreas de Cultivos del Mira, porque al morir doña María sus hijas no quisieron ni conocer la finca. Doña María sólo la conoció en fotos: ya cuando la compró tenía sus años, y el viaje a Tumaco no era fácil.*

*Hoy la familia Rankin tiene casi 400 hectáreas sembradas en palma. Mi hermano Felipe se encarga de las plantaciones; hace 17 años vive allá. Y yo estoy al frente de la oficina, aquí en Cali.*

*Benjamín Rankin<sup>22</sup>*

## **Constitución de Palmeiras**

En el mismo margen del Mira en que se encuentran Palmas de Tumaco y Palmas del Mira, y vecina a ésta última, río arriba, está Palmeiras, de la familia Corredor Mejía. La mayor parte de la plantación se ubica sobre tierras altas respecto al nivel del río, frente a la población de Candelillas, exactamente donde el Mira hace una curva. El sitio se llamó en otros tiempos Peña del Bolo, pero la costumbre cambió su nombre por el de Vuelta de Candelillas.

<sup>22</sup> Inversiones Rankin. Entrevista. Cali, septiembre 10 de 1996.



De las plantaciones tradicionales Palmeiras es la única que no nació con el propósito expreso de explotar la palma africana y quizás por eso sorprende la intensa dinámica de su desarrollo, especialmente si se toma en cuenta que no ha tenido el respaldo de un consorcio empresarial, sino que obedece más bien a la visión y el sentido de empresa de un grupo familiar cohesionado, con valores y talentos bien repartidos.

Alberto Corredor, el fundador, nació en Ciénaga, Magdalena. Aun cuando estaba dedicado a la fábrica de betún Béisbol que fundó con su hermano, sentía gran entusiasmo por el campo. Por eso, en 1965, cuando supo que en Tumaco había condiciones para montar una buena ganadería, se entusiasmó y compró cincuenta hectáreas, con quince reses, sobre el río Cuespí. Pero las cosas no eran como se las habían pintado. En Tumaco encontró pura selva: monte, agua y barro. Nada más.

*De suerte, tuve una esposa emprendedora, que aceptaba acompañarme y llevar a los niños a vivir la odisea más grande. Caminábamos, y tocaba sacar a los pelaos del barro, porque las botas se les enterraban. Ya habían nacido los ocho hijos. Teníamos una casita de hojalata, que encontré hecha, con piso de madera y techo de paja. Estaba levantada sobre pilotes, porque cuando el río se sube, inunda esas tierras.*

Alberto Corredor<sup>23</sup>

Corredor pasaba quince días en Tumaco, regresaba a Cali, y volvía a enterrarse en su finca otros quince días, tumbando monte, secando la tierra, hasta que tuvo cien hectáreas. En 1967 oyó un pregón: estaban rematando una finca de mil hectáreas sobre el río Mira, por 42 mil pesos. Decidió que por ese precio compraba lo que fuera sin mirarlo. Sin embargo, sólo tenía 2.500 pesos en el bolsillo. Empezar cualquier actividad en el Tumaco de esos años demandaba un esfuerzo de titanes. Sin embargo, para conseguir el dinero que necesitaba, a Corredor le bastó con su palabra. Los tiempos eran otros y también los hombres...

*Eran como las diez de la mañana y me fui para el banco. Entré, me le presenté al gerente y le expliqué mi situación. Le pedí prestarme la plata con la promesa de devolverla en ocho días. El tipo no sabía nada de mí, pero le dije que yo iba a hacer algo grande allá y que eso contribuiría al desarrollo de la región. Me pidió que volviera en la tarde. El remate era a las cuatro y llegué a las dos al banco. El tipo confió en mí y a las cuatro y media de la tarde yo*

---

23 Entrevista. Cali, septiembre 20 de 1996.

había adquirido la finca por 42.500 pesos, porque el del remate me dijo: "Hombre, ponga aun cuando sea un poquito más".

La tierra que compré se llamaba La Cobana y quedaba en la Vuelta de Candelillas. Había sido propiedad de unos holandeses que intentaron sembrar banano y fracasaron... Por eso la remataba la Caja Agraria.

El siguiente problema que tuve fue encontrar la finca. Nadie conocía su ubicación exacta, ni siquiera los de la Caja Agraria. Hablé muchas veces con el abogado y me prometió que algún funcionario me llevaría, pero nunca se concretó nada. Me fui solo para Candelillas, pasé al otro lado del río, y subí, subí, subí por la orilla, preguntando si por ahí quedaba La Cobana. Al fin me dijeron más o menos por dónde era. Pero eso era puro monte, sin mojones ni marcas. Me metí en cualquier parte, sin manera de saber si esa era realmente la finca o no. Todo el mundo decía que ahí quedaba La Cobana, de manera que tomé posesión y contraté a unos tipos para que empezaran a tumbiar monte.

Después de un tiempo una señora me ofreció la finca que quedaba al lado de la mía; se la había dejado el marido, ya muerto. Acepté, hicimos el contrato de compra-venta por mil hectáreas, le di veinte mil pesos de anticipo y cuando fui a sacar la copia de la escritura, aproveché para pedir las escrituras de mi finca también. El Registrador me dijo: "¿Y por qué compra lo que ya es suyo?" Me confundí todo y sólo entonces me vine a enterar dónde quedaba mi finca.

Me había situado a un lado, en terrenos baldíos (que después me fueron adjudicados) y las tierras que ella me quería vender eran las mías. En cuanto a las de ella, el marido las había vendido a La Cobana a cambio de una propiedad que se llamaba La España, ubicada en La Espriella, pero nunca se pudo establecer su ubicación exacta.

En Tumaco esto era frecuente. A mí me tocó comprar partes de mi finca dos o tres veces, porque cualquiera cogía veinte hectáreas, las certificaba y decía "esto es mío". ¿Y quién se las quitaba?

Alberto Corredor

Corredor montó su ganadería y organizó un aserrió. Y para evitar que los colonos siguieran invadiendo sus predios decidió empezar a sembrar palma africana, la cual había conocido en la granja de El Mira. Le propuso a uno de los agrónomos del ICA que lo ayudara, a cambio

de una participación en la empresa, pero su oferta fue rechazada. Esto no lo abatió. Simplemente inició el cultivo solo y por años trabajó sin asesoría técnica alguna. Sus palmas no conocieron los fertilizantes y a nadie se le ocurrió controlar ciclos...

En 1970 sembró las primeras 18 hectáreas, con semillas ICA procedentes de Aracataca. En 1974 creyó completar cien hectáreas con el mismo material. En esos años compró un predio que le daba acceso al río, pues los linderos de La Cobana estaban cuatrocientos metros tierra adentro; a esa finca la llamó Palmeiras, denominación que se fue extendiendo poco a poco a toda su propiedad.



Alberto Corredor cuenta que para llevar un buldózer de 18 toneladas a Palmeiras, tuvo que abrir trocha desde Candelillas hasta el sitio del río elegido para pasar el aparato y tardó dos meses en realizar esa tarea. Después construyó una balsa con 56 canecas de ACPM para embarcar la máquina, que amarraron con cables de dos y media pulgadas. Pero éstos no resistieron y al reventarse la balsa quedó a la deriva. Corredor sintió un desconsuelo enorme mientras la veía alejarse, convencido de haber perdido el buldózer. Incluso llegó a imaginarlo flotando en alta mar. Sin embargo la embarcación atrancó en un islote en medio del río y el equipo fue rescatado. Ya del otro lado del Mira, el buldózer tardó quince días en desplazarse cuatrocientos metros tierra adentro, desde la orilla, pues el suelo no resistía su peso y había que desenterrarlo una y otra vez.

En 1977 Alberto Corredor pensó en construir su planta extractora, porque no estaba conforme con los precios que le pagaban por su fruto. Gerardo Mueller le informó que requería de una inversión de \$2,400.000 pesos. Pero el dueño de Palmeiras no disponía de ese dinero. Entonces decidió fabricarla él mismo.

*Como yo le vendía a Palmas del Mira la pepa que salía de mi plantación, yo iba allá y miraba todo. A Mueller le contaron que yo estaba haciendo una planta igualita a la de él, y un día me dijo con su acento alemán: "Mira, Alberto, no me gusta que vengas aquí." Eramos vecinos y amigos, así que le pregunté por qué. Me contestó que yo iba a copiarle su planta. Le dije que nadie me había visto nunca con un papel ni un lápiz allá... "Es verdad -dijo él- pero te he visto con tus ojos de japonés."*

*Eso era cierto: cualquier máquina que veo, soy capaz de copiarla. Siempre he tenido facilidad para la mecánica. Y como tenía la fábrica de betún Béisbol, me iba los sábados y domingos, cogía el soldador, la fresa, el torno, y todas esas herramientas e iba fabricando cada pieza hasta que hice la maquinaria completa. Nadie me ayudó. Todo lo hice yo.*

*En esa época la plantación daba tan poquita pepa, que apenas sacábamos ocho toneladas de aceite cada mes y medio. El problema era venderlo, porque se acidificaba. Me tocaba rogarle al comprador de Lloreda para que me lo recibiera con ocho puntos de acidez.*

*La lucha fue tenaz, pero finalmente salimos. Crecí de a poquitos y sin pedir prestado a nadie. Toda la plata que gané en Béisbol durante doce años se la metí a la plantación. En ese tiempo no me tomé ni un tinto por cuenta de Palmeiras y llegó el momento en que no supe a qué más echar mano. Estaba dispuesto a regalarla.*

*Cuando vendí la fábrica de Béisbol a mi hermano, en 1981, volví a tener respiro. Y después llegaron los hijos a ayudarme. ¿Cómo resistí? Tal vez porque estaba convencido de que era un buen negocio. Julieta, mi señora, decía que si en 1967 se hubiera enterado sobre el remate de aquella finca y todo el trabajo que nos iba a dar, se hubiera puesto de rodillas para rogarme que no la comprara... Yo no he visto una mujer más inteligente que ella, pero le he dicho: Mija, te equivocaste, porque mira todo lo que nos ha dado esa tierra...*

*Alberto Corredor*

## Santa Fe

Homero Erazo, oriundo de Ipiales, era un hombre reconocido por su habilidad para hacer negocios. Empezó desde abajo y logró consolidar en Tumaco una posición económica significativa. Primero se dedicó al comercio pero según afirma su hijo Jairo, el ancestro nariñense lo jaló hacia el campo. En 1976 compró unas tierras en La Espriella con el propósito de tener ganado. Tuvo dificultades en este negocio y Luis Rojas Cruz, su vecino y amigo, le sugirió probar con la palma. Erazo consideraba que lo suyo era la ganadería, no la agricultura, y de hecho siempre tuvo ganado; pero como buen hombre de negocios, al analizar la experiencia de sus vecinos, dijo a su familia: "Hay que buscar la mejor posibilidad para hacer rendir la plata".



Transporte de fruto a la planta extractora, en Santa Fe.

En 1978 hizo sus primeras siembras. Fueron cien hectáreas. Cuando murió, en 1991, tenía casi ochocientas. Usó material del ICA y después importó semillas de Ecuador. El contacto con Rojas Cruz fue permanente, por razones de amistad, pero Erazo no siempre siguió las recomendaciones del experto, descuidando por largas épocas las prácticas de mantenimiento y abono del cultivo. Esto se debió, en parte, a que la planta extractora inaugurada en 1984 le demandó un gran esfuerzo económico y toda su atención. Algunos equipos fueron fabricados por Sudeim; otros por Consultécnica; y otros más, por el propio Erazo y un grupo de empleados suyos.

Como la mayoría de palmicultores de los sesentas y setentas, Homero Erazo manejó su plantación como una finca. Pero a diferencia de muchos, no modificó ese esquema durante los ochentas. Tras su muerte, ocurrida en circunstancias violentas, los hijos reestructuraron la empresa, le dieron el nombre de Santa Fe, una de las fincas iniciales e intentan ponerse al día en la parte agronómica, para mejorar eficiencias; pero de alguna manera dejaron intacto el ambiente de manejo familiar que le imprimió el fundador.

Esto se advierte en las relaciones entre la gente, en el funcionamiento cotidiano y hasta en los nombres de los lotes: M-19, al lote donde cayeron guerrilleros de esa organización cuando incursionaron por el río Mira en camino hacia el Putumayo; La Llanta, donde se perdió la llanta de un tractor grande que se fue por una laderita y quedó allá escondida; Arepa de Pan, donde abundó ese arbolito; La Vega, en la orilla del río... nombres que hablan de la costumbre campesina de reconocer la esencia de las cosas por su historia y no por su utilidad.

## LA FORMACION DE GRANDES EMPRESAS PALMERAS

### Palmas de Tumaco

Palmas de Tumaco es el nombre de la empresa fundada en 1977 por el grupo Espinosa -bajo la dirección de don Rafael Espinosa Rentería- tras la adquisición de Palmar del Río a la familia Jaramillo Upegui.

Para llegar allá se toma la vía a Pasto y se da vuelta a la derecha, con dirección hacia el río Mira, por la carretera que pasa junto a la Granja Experimental El Mira, hoy de Corpoica. Tras media hora de camino destapado, aumentan las casas de madera y eternit a lado y lado: es la población de Imbilí, cuyas construcciones forman hilera a lo largo de quinientos metros hasta la orilla del río Mira.

Ahí está el puesto número 1 de vigilancia de Palmas de Tumaco y más abajo un embarcadero que no descansa de día ni de noche. El paso hacia el otro lado se hace en canoas de cinco metros de largo y el ancho de tres personas sentadas. Las embarcaciones de la empresa van y vienen constantemente. El servicio también lo prestan particulares que cobran \$500 pesos por pasajero. Este autobús acuático se detiene en varias playas, donde desembarca o recoge personal. El paso de los vehículos corre por cuenta del *ferry*, propiedad de Palmas de Tumaco.

El acceso principal a la plantación del grupo Espinosa es una pequeñísima ensenada que forma el río en su margen izquierdo, cerca del caserío de La Vega. Como ocurre con Imbilí, la vida de este poblado depende de la empresa, porque en uno y otro residen muchos de sus trabajadores.

A unos cien metros de la ensenada se encuentra la estructura de la primera planta de beneficio, la que tuvo Palmar del Río. Cuesta arriba, a pocos minutos de marcha, están las oficinas de la empresa, la escuela para los hijos de trabajadores, los alojamientos de supervisores y secretarías, y en la parte más alta, las viviendas de los profesionales y la casa de huéspedes. Este lugar ofrece una buena vista de la plantación: un terreno caprichosamente ondulado y sin fronteras, tapizado de verde palma y verde kudzú, entre el cual se intercalan estrechas líneas rojizas dibujadas por las vías que comunican los diferentes sectores del cultivo.

Palmas de Tumaco no es tan sólo la plantación más grande de la zona Occidental con sus 3.500 hectáreas. Es también la primera que asumió una organización de tipo empresarial. Inició las siembras en gran escala e introdujo una nueva mentalidad y una manera diferente de hacer las cosas. El desarrollo resultante no sólo marcó las relaciones entre los palmicultores de la región, sino aportó beneficios sociales significativos a sus habitantes. Esta dinámica fue cuidadosamente planificada y ejecutada de acuerdo con la concepción empresarial del grupo Espinosa.



Ferry sobre el río Mira, propiedad de Palmas de Tumaco.

*El de los Espinosa es un grupo muy especial en Colombia. Es de avanzada, de bajo perfil, trabajador, honesto. Los señores Espinosa son de Girardot, Cundinamarca. Son tres hermanos: don Rafael, don Zenón y don Alfonso. El liderazgo lo tuvo don Rafael Espinosa Rentería, quien murió el 4 de octubre de 1996. Fue una persona sencilla, de gran visión, que aportó mucho al país. Lo conocían quienes debían conocerlo, y nadie más.*

*Los señores Espinosa, en sus comienzos, trabajaron con don Leonidas Lara. Don Rafa fue el gerente de los taxis rojos, cuya base era en el parque de las Nieves. Cuando se retiró en los años cuarentas, fundó sus primeras empresas.*

*Los Espinosa miraban a Colombia como un país que debía trascender internacionalmente. Fundaron la firma Rafael Espinosa y Hermanos, Racafé. En los años cincuentas llegaron a ser los exportadores privados de café más grandes del mundo, después de la Federación de Cafeteros.*

*Después se diversificaron. Una de sus líneas más fuertes es la de aceites y grasas. Adquirieron La Sevillana, una fábrica de aceites que cambió su nombre a Aceites y Grasas Vegetales, Acegrasas, que tiene un producto marca La Sevillana. Posteriormente adquirieron Fagrade, en Barranquilla, la fábrica que produce el aceite Zeta. Las dos son industrias importantes en el país.*

*Carlos Beltrán Roldán*

Tras su incursión en la industria de aceites y grasas, los Espinosa se interesaron en el negocio de la palma africana. Algunos testimonios insinúan que la compra de Palmas de Tumaco fue circunstancial, pero los hechos parecen mostrar que más bien fue parte de una operación bien calculada. En 1975 o 1976 visitaron Bucarelia con ánimo de compradores;<sup>24</sup> en 1976 adquirieron Palmar del Río y en 1977 se asociaron en el proyecto de Palmar del Oriente, en los Llanos Orientales; así mismo, la dinámica del desarrollo de ambas plantaciones expresa una estrategia empresarial trazada de antemano.

En el grupo Espinosa la operación de la palma ha crecido de acuerdo con su propia dinámica y no provee la totalidad de necesidades de aceite de las fábricas del mismo grupo. Este hecho deja posibilidades abiertas para el crecimiento del negocio de palma de los Espinosa, quienes ya ocupan en el país el segundo lugar en área sembrada.

---

<sup>24</sup> Ver en la página 161 el testimonio de Fernando Umaña, gerente de Palmeras de la Costa y Bucarelia cuando éstas pertenecieron al grupo Grancolombiano. Entrevista. Santafé de Bogotá, junio 13 de 1996.



**El gestor de las empresas del grupo Espinosa.** Alvaro Acosta Bonilla fue el primer Gerente de Palmas de Tumaco y Palmar del Oriente. Administrador agropecuario de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá y especializado en economía agrícola en la Universidad de California, Acosta se distinguió por su capacidad organizativa, su estilo llano, su sinceridad, rectitud y sentido de la amistad. Estas cualidades, aunadas al entusiasmo que le inspiraba el negocio y a su habilidad de trabajar en equipo, le permitieron liderar creativamente el proyecto palmicultor del grupo Espinosa y dejar huella en el gremio como miembro de la Junta Directiva de Fedepalma y representante de la zona Occidental en el Comité del Fondo de Fomento Palmero. Por eso, su temprano fallecimiento, en 1994, no sólo dejó un gran vacío en las empresas que dirigió, sino también en las entidades gremiales.

**Creación de Palmas de Tumaco.** La empresa se constituyó el 3 de febrero de 1977. En ese momento había 212 hectáreas sembradas de palma africana, un tanto descuidadas y de productividad reducida. La vieja planta extractora, con sus equipos manuales, seguía funcionando.

La carretera de Tumaco a Pasto estaba sin pavimentar y la vía de acceso a Imbilí era un poco más ancha que un camino de herradura. El viaje desde el puerto hasta la plantación podía durar tres horas o más.

Mientras en Tumaco limpiaban terrenos cubiertos por bosque secundario y sembraban 110 hectáreas con material del ICA, Acosta conformó su equipo de dirección en Bogotá: Carlos Beltrán, ingeniero químico especializado en Controles Automáticos, se hizo cargo de la Dirección Técnica; Fernando Bernal Niño, agrónomo con maestría en Administración Agrícola, se encargó de la dirección agronómica; y Bernardo Hoyos, economista, de la parte financiera.

La gerencia tenía claridad sobre el desarrollo de la empresa: hizo proyecciones para 3.500 hectáreas en cinco años. El criterio fue sembrar cada año con diferentes materiales y en escala progresiva. Aquello fue una odisea: en la medida en que se hacían las siembras, se compraban nuevas tierras y volvía a empezar la tala de bosques. No había suficientes máquinas y en ocasiones se trabajaba hasta bien entrada la noche.

Al visitar una plantación organizada, con todos sus servicios, siembras, caminos y construcciones, es difícil imaginar las horas de trabajo, el esfuerzo físico y la creatividad que demandó montar este emporio en la selva, partiendo prácticamente de cero y lejos de todo.

La inexperiencia llevó a sembrar muchos sectores de la plantación antes de construir las vías. Por eso numerosos caminos internos en Palmas de Tumaco son estrechos y las hojas de las palmas que están a lado y lado se tocan. Como los suelos están formados por arcillas

impermeables, las aguas no filtran, y la sombra formada por las hojas impide su evaporación. Así, el paso de vehículos forma barrizales donde más de uno queda enterrado.

En los años de creación de la empresa hubo muchos trabajadores de las tierras altas de Nariño y se construyeron diez campamentos, con sus dormitorios, comedores, cocina y servicios sanitarios. Numerosos contratistas hicieron chozas para sus familias dentro de la plantación. En 1979 ésta ya contaba con servicios propios de agua y energía eléctrica. Hasta 1985 la mayoría de trabajadores fueron vinculados con contratos administrativos. Esto, más el sostenimiento de los campamentos representaba altísimos costos de funcionamiento.

El salto grande en el desarrollo de Palmas de Tumaco fue en 1981, con la siembra de mil hectáreas. En 1983 completaron 3.200 y hubo necesidad de ampliar la planta extractora. El aceite se cargaba en un planchón halado por un remolque para pasarlo al otro lado del río. Allí se almacenaba y un par de veces por semana llegaba un carro-tanque que descargaba el producto en el puerto. El aceite crudo era transportado en buques que hacían navegación de cabotaje hasta Barranquilla. Con las producciones en aumento, en 1983 se inició la construcción de una nueva planta extractora.

*El diseño de la planta nueva lo hice yo. Negociamos con mucha gente y negociar con los europeos es un poco complicado, porque finalmente ellos son los que "saben" y creen que uno no... Pero nosotros dijimos que sí sabíamos y que además éramos el cliente. Hicimos las cosas como quisimos. Tratamos con diferentes empresas, la mayoría, alemanas. El paquete más grande fue el de Sinda-Wecker, de Luxemburgo.*

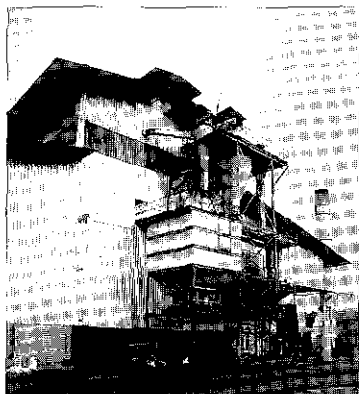
*La parte civil la hicimos con Manuel García, un gran conocedor de suelos. La parte de diseño civil la hicimos con otros amigos... El diseño es sismo-resistente y ya hemos vivido tres temblores... El edificio es de Acero Estructural, del Tolima, un taller del grupo.*

*Palmas de Tumaco tiene un diseño a prueba de ignorantes. En algún momento consideramos que los nativos de Tumaco no eran capaces y nos equivocamos: son unos tipos fantásticos. Tuvieron que aprender, como todo el mundo, pero son ellos quienes tienen trabajando esa planta, que es una de las más eficientes del mundo.*

*Claro que esto es un trabajo de todos. Una fábrica no hace aceite ni hace calidad. Lo que la fábrica debe garantizar es que no bote el aceite ni deteriore su calidad.*

Carlos Beltrán

**Consolidación de la gran empresa palmera.** Entre 1985 y 1990 Palmas de Tumaco afianzó su condición de gran empresa palmera tras replantear sus relaciones con la región y ajustar su organización interna.



Planta extractora de Palmas de Tumaco.

La nueva fábrica estuvo lista y funcionando en julio de 1985. Como tenía más capacidad de procesar frutos de palma que la empresa de producirlos, debió comprar a terceros. Sin embargo, las plantaciones medianas tenían planta propia y carecían de excedentes. La alternativa entonces fue adquirir la producción de los pequeños agricultores que estaban en crisis debido al cierre de la extractora del ICA y a la baja productividad de sus cultivos.

Por eso era preciso fomentar la producción de palma de aceite en la región tanto en calidad como en cantidad. Para lograrlo -explica Carlos Beltrán- Palmas de Tumaco se propuso “enseñar a hacer bien las cosas a quienes nunca habían tenido esa disciplina”; es decir, crear un grupo que entendiera la importancia del cultivo y lo desarrollara de manera técnica. La misión fue encomendada a Amado Santacruz, agrónomo pastuso con experiencia en la organización de cooperativas agrícolas y en el mercadeo de productos de pequeños agricultores.

El proyecto incluyó el trabajo con las comunidades vecinas para estimularlas a asumir un papel más activo en su desarrollo. Los pobladores respondieron con entusiasmo y pronto se vio el fruto del esfuerzo colectivo, con la electrificación de Imbilí y La Vega.

*En todo proyecto de promoción social, la comunidad se mueve y nosotros la respaldamos. Acá la gente es muy dada a buscar que le regalen y nosotros queremos fomentar la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la gestión comunitaria. Por ejemplo, la planta eléctrica que conseguimos entre todos, es administrada y pagada por ellos. Nosotros no sustituimos al Estado, solo apoyamos a la comunidad.*

*Juan Escrucería<sup>25</sup>*

Con el programa de fomento la empresa garantizó un suministro bueno y permanente de fruto para su extractora. Pero también

<sup>25</sup> Superintendente de Palmas de Tumaco. Entrevista. Palmas de Tumaco, septiembre 22 de 1996.

contribuyó a estabilizar el precio del fruto en la región y a que se reconociera al pequeño cultivador el valor de su trabajo. Este fue un factor dinámico en el desarrollo de la región palmera, que disparó las siembras de palma en pequeña escala, especialmente porque coincidió con la crisis del cultivo del cacao. Con el tiempo, el programa de fomento se transformó en uno de asistencia técnica a los pequeños, que hoy enfatiza en la renovación de los cultivos y la fertilización de las palmas.

En cuanto a la estructura organizativa, durante este periodo se afianzó el equipo directivo en Bogotá y se organizaron cinco áreas de trabajo para el manejo de la plantación: la administrativa, la planta extractora, la agronómica, la de desarrollo y la de relaciones industriales, todas bajo el mando de un Superintendente general. Este cargo lo ocupa desde 1985 Juan Escruce; sus dotes de líder se ajustan bien a la necesidad de cohesionar al equipo interno y de tener capacidad de convocatoria hacia afuera.

Otro aspecto que se ajustó en esos años fue el de las relaciones laborales, que a lo largo de la etapa constitutiva se fueron convirtiendo en un lastre para la eficiencia de la empresa. Se reestructuraron las formas de vinculación laboral y se crearon incentivos para estimular una actitud hacia el trabajo más acorde con el funcionamiento de gran empresa, iniciativa que también tuvo efecto en la cualificación de la fuerza laboral en la región palmera.

*Los trabajadores no tenían idea de lo que era la disciplina, el horario, la asistencia regular, el rendimiento, el cumplimiento de la jornada de trabajo, la autoridad. La gente no entendía lo que significaba pertenecer a una empresa. Era difícil hacerlos comprender la necesidad de iniciar labores a las siete de la mañana, y la importancia de continuar la jornada, después del almuerzo, hasta las tres de la tarde. Todos los días había que estar repicando sobre el horario, sobre la calidad del trabajo o sobre el uso de la herramienta...*

*Este fue un trabajo arduo de equipo en el que participaron trabajadoras sociales, ingenieros, supervisores. Menos mal que en esa época el cultivo era muy rentable, así que cuando nos llegó la apertura económica ya habíamos conseguido concientizar a la gente y crear grupos élite, grupos con estímulos económicos y de otro tipo para que los trabajadores asumieran el reto de ser productivos.*

Amado Santacruz<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Director de Proyección y Desarrollo de Palmas de Tumaco. Entrevista. Palmas de Tumaco, septiembre 23 de 1996.

**El reto de los noventas.** El nuevo periodo de la vida de la empresa se inició tras la exportación de aceite crudo a Europa en 1989-1990 y con cambios en su nivel directivo. Alvaro Acosta asumió la Presidencia, siendo reemplazado en la gerencia por Hernán Guerrero y a partir de 1993, por Carlos Beltrán Roldán.

**Carlos Beltrán Roldán,** Ingeniero químico de la Universidad Nacional (1964), se especializó en controles automáticos en el Instituto Politécnico de Milán. Trabajó como Director del Instituto de Ensayos e Investigación, de la Universidad Nacional y como docente de ese centro de estudios antes de incursionar en el mundo de la palma. En 1972 se vinculó al Grupo de Moris Gütt como director de Al Río, la empresa procesadora de aceite de palma de Indupalma. Se retiró en 1977 para organizar una sociedad de asesorías técnicas, pues le interesaba continuar en la línea de controles automáticos. Sin embargo, Alvaro Acosta le solicitó asesoría para la empresa palmera que estaba montando en Tumaco, después de varias visitas a la plantación, los directivos del grupo Espinosa le invitaron a vincularse a la empresa de manera permanente, lo cual ocurrió el 1o. de enero de 1979.

*Me antecedió como gerente el doctor Hernán Guerrero... Su primera misión fue bajar costos y lo hizo. Y hemos continuado con ese plan. Pero eso tiene un piso y estamos cerca de él. Ahora, más que bajar costos, estamos racionalizándolos: cada gasto debe tener su razón de ser. De otro lado, estamos halándole a la productividad, en especial, la del campo.*

*Carlos Beltrán*

En ese sentido, se están tecnificando las prácticas agrícolas tanto en los cultivos existentes como en los nuevos. Pero lo más novedoso está en el área de renovación donde se han iniciado las siembras en ladera sobre terrazas por curvas de nivel.

*El gran problema de Palmas de Tumaco con su cultivo en laderas es el déficit hídrico en las palmas. Además, cuando se aplican los fertilizantes, éstos se escurren hacia las partes bajas de la ladera. Por eso las mejores producciones se han dado ahí... Para contrarrestar esos efectos, hemos sembrado sobre terrazas que tienen una contrapendiente de diez grados. Esto permite retener la humedad, impide que los fertilizantes se laven y agiliza las labores de campo. Con este sistema aspiramos a llegar a una producción de treinta toneladas por hectárea.*

*Amado Santacruz*



Siembras en ladera sobre terrazas.

Los de Palmas de Tumaco son conscientes de la magnitud de los retos que enfrentan pero vislumbran el futuro con confianza. Han formado un equipo cohesionado, con alto sentido de pertenencia y claridad sobre el papel de cada uno en la cadena productiva.

*El tener el mejor aceite del mundo ha sido algo que hemos ganado con nuestro trabajo. Cada agrónomo, cada supervisor, cada trabajador, ha puesto su esfuerzo para hacer realidad la calidad óptima de ese aceite. Nos identificamos en este esfuerzo y somos reconocidos por él.*

*Amado Santacruz*

### **Cuando Palmeiras pasó de hacienda a empresa palmera**

Jorge y Carlos Alberto Corredor Mejía se interesaron desde pequeños por seguir los pasos de su padre. El primero se graduó como agrónomo e ingeniero químico y el otro como zootecnista, en Estados Unidos, en 1979 y 1980, respectivamente.

Cuando se vincularon a la dirección de Palmeiras ésta era todavía una finca grande. El aserrío se había clausurado. El ganado nacía y moría sin que nadie llevara cuentas y las cien hectáreas de palma que supuestamente estaban sembradas, resultaron ser 58. En cuanto a la planta extractora, funcionaba en el mínimo de su capacidad.

Aun cuando el padre mantuvo la dirección de la empresa, la llegada de los jóvenes Corredor dio un vuelco definitivo a su manejo y aceleró su tránsito de hacienda a empresa palmera.

Las siembras de 1981 y 1982, con materiales Papúa e IRHO, ampliaron el cultivo a 212 hectáreas, pero en este caso, como en el de Palmas de Tumaco, el desarrollo empresarial se disparó buscando utilizar toda la capacidad instalada de la planta extractora mediante la compra de fruto a terceros; y la adquisición de una prensa de tornillo en 1982, para reemplazar las prensas hidráulicas con que funcionaba la fábrica, inauguró una nueva etapa.

*En realidad no sabíamos lo que era una prensa de tornillo y cuando la montamos nos dimos cuenta de que el resto de la fábrica no le servía a esa prensa. Estábamos pasando de una prensa de 500 kilos por hora a una de 2,5 toneladas por hora. Es decir, había que construirle fábrica a la nueva prensa... Por lo menos, en lo que se refería a extracción; porque las nueces las quemábamos en la caldera. Todavía no teníamos palmistería.*

*Jorge Corredor<sup>27</sup>*

La fábrica comenzó a trabajar con volúmenes significativos y en 1987 los Corredor decidieron incrementar siembras -tan rápido como les fuera posible- durante los siguientes cinco años. En 1992 ya tenían 900 hectáreas.

En 1989 la planta tuvo una nueva ampliación: pasó de procesar 2,5 toneladas por hora a 7.5 toneladas por hora, como resultado de un convenio para beneficiar el fruto de Astorga, la plantación de los Varela. Las prensas fueron de Consultécnica y los otros equipos de Tecnintegral. En ese año también montaron la palmistería con hidrociclones pues hasta el momento la almendra se escogía a mano.

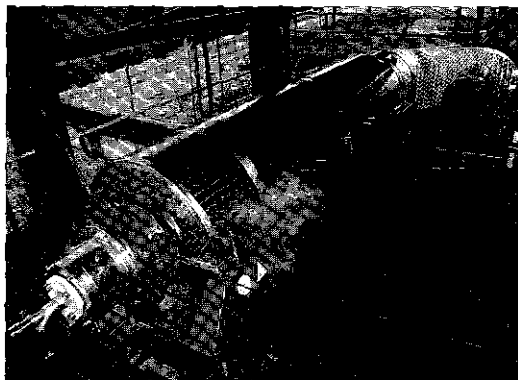
La almendra producida en Tumaco la absorbía La Americana de Cali, pero en 1990 Lloreda Grasas compró esa refinería y la cerró. Con excepción de Palmas de Tumaco, los palmicultores de la región se quedaron sin comprador de almendra. Los Corredor decidieron entonces montar una planta de extracción de aceite de palmiste capaz de absorber la producción regional de almendra.

En 1993, como los volúmenes de producción de Astorga seguían creciendo y se iniciaba Salamanca -otra plantación grande- los de Palmeiras decidieron ampliar su fábrica otra vez. Hicieron una nueva planta, la mayoría de cuyos equipos eran de Sudeim. Tenía capacidad de procesar 12 toneladas por hora y dejaron espacio para una futura

---

27 Entrevista. Cali, septiembre 20 de 1996.

ampliación, que debía producirse hacia el año 2000. Construyeron tolvas y en vez de centrífugas desludadoras, instalaron un super Decanter de tres fases, equipo que sólo habían ensayado hasta entonces Palmar de Oriente y Manuelita.



El Decanter separa el agua y el aceite al tiempo que retira sólidos del lodo que sale para las piscinas de oxidación.

Con ello se reduce considerablemente la carga de las mismas. El lodo producido por el Decanter es utilizado en Palmeiras para alimentar el ganado.

En 1994 Astorga no había iniciado la construcción de su propia planta y la producción de Salamanca iba en aumento. Por eso antes de terminar el año fue necesario realizar la ampliación proyectada para el año 2000. Por un tiempo los volúmenes de fruto procesados fueron considerables, pero cuando la planta de Astorga inició trabajos, en marzo de 1996, la de Palmeiras quedó sobredimensionada.

*...Palmeiras está creciendo en siembras para darle comida a su propia planta extractora. También porque pensamos que en este cultivo son importantes las economías de escala y debemos aproximarnos a las 2000 hectáreas, que es una unidad productiva interesante.*

*Jorge Corredor*

## **Palmar Santa Helena**

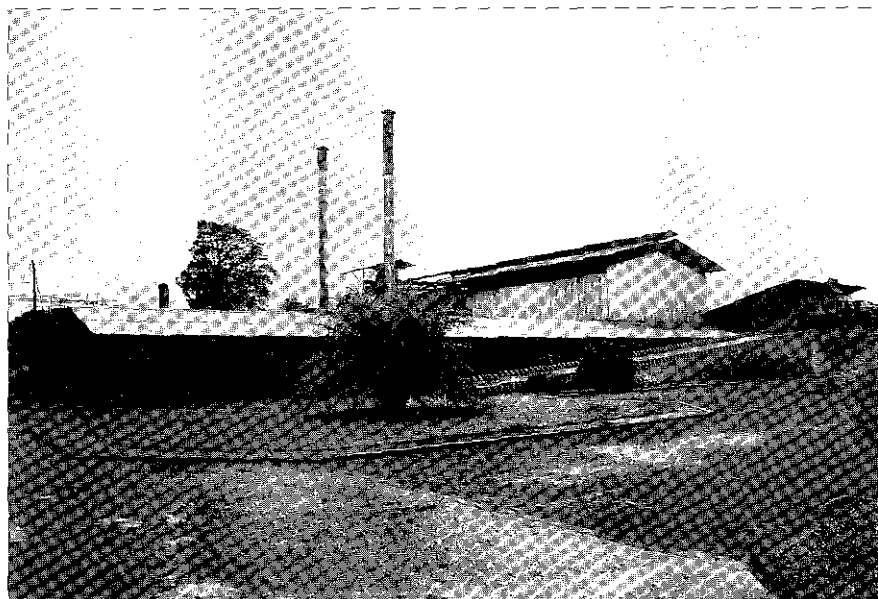
A comienzos de los ochentas Giovanni Caicedo, hombre de negocios de Cali, compró 450 hectáreas cubiertas de rastrojo cerca de La Espriella. En 1983 fundó el Palmar de Santa Helena y siguió comprando tierras a sus vecinos. La empresa se ha desarrollado bajo la dirección de Hernán Emilio Piedrahita y del agrónomo Essiober Mena, y hoy tiene 850 hectáreas sembradas.

Es la principal compradora de frutos de los pequeños palmicultores de la región, papel que jugó Palmas de Tumaco desde 1985 hasta 1991, cuando inició operaciones la extractora de Santa Helena. El 30 por ciento del fruto que beneficia su planta proviene de la propia plantación; el 70 por ciento restante, de pequeños y medianos proveedores. En los



picos de producción procesa 105 toneladas diarias de fruto y 85 toneladas en las épocas bajas.

Palmar de Santa Helena tiene una relación directa con sus 223 proveedores. Los pequeños entregan un promedio de 1,8 toneladas al mes y los medianos alrededor de cinco. El principal problema está relacionado con la variedad de los frutos y su calidad.



La planta extractora de Santa Helena fue construida por Consultécnica y en su momento fue de las más modernas de la región: sus equipos funcionan con una eficiencia del 92 por ciento.

*En un camión vienen frutos de cinco propietarios diferentes. Las cargas están separadas con hojas de plátano o de palma. Se pesa el carro sin descargar y luego se pesa cada vez que bajan una carga de fruto. Así se determina el peso de lo de cada cual. Además, hay que estar pendiente de que el fruto que viene sea lo que el proveedor dice que es, y de que tenga la calidad requerida. Pero la verdad es que esto es difícil de controlar.*

*Últimamente hemos hecho seguimientos a cada proveedor a partir de muestreos periódicos. Así les sacamos un promedio, para saber qué está trayendo cada uno. Porque todos dicen que su fruto es ténera, pero la proporción de dura es alta. Como es difícil medir la calidad, hace año y medio optamos por proporcionar a los*

proveedores los abonos que necesitan para su plantación. La empresa compra los abonos, se los vende en cuotas y les cobra en fruto. La demanda del abono ha sido altísima y ya se nos volvió un problema, porque exige una inversión alta que se está financiando a tres o cuatro meses.

Hernán Emilio Piedrahita

**Tecnología innovadora en el manejo de lodos.** Casi el 99 por ciento de las plantaciones en Colombia manejan sus desechos con lagunas de oxidación. Palmar Santa Helena optó por el sistema de biodigestores. Su Gerente asegura que es la única planta del país que tiene esta tecnología. Consiste en la digestión biológica del desecho. Funciona como las lagunas de oxidación en cuanto degrada la materia orgánica por medio de bacterias y el proceso arroja unos subproductos.

¿Qué es entonces lo particular del biodigestor? En primer lugar el tamaño. Las lagunas de oxidación ocupan un área grande y el tratamiento de los lodos se da en varias etapas. En cambio en el biodigestor el proceso ocurre dentro de una unidad, un tanque o reactor, que en el caso de Santa Helena es una construcción de cemento con una capacidad de 500 metros cúbicos. La otra particularidad del biodigestor consiste en que mejora las condiciones de eficiencia de las bacterias y el proceso de descomposición de los lodos tarda menos que en las piscinas de oxidación. En Santa Helena este proceso ocurre aproximadamente en seis días.

Del biodigestor -como de las piscinas de oxidación- salen tres subproductos que tienen utilidad económica: gas metano, aguas residuales y lodos. Pero pueden ser procesados y no necesariamente tienen que salir al aire o a los ríos. El biogas se está utilizando en Santa Helena como combustible para la planta eléctrica; y como la empresa no consume ni la cuarta parte del gas que produce, se ha considerado la posibilidad de vender ese biogas para uso casero. En cuanto a las aguas residuales y los lodos, sirven como bioabono, por su contenido en nitrógeno, potasio y otros nutrientes.

## LOS PEQUEÑOS PALMICULTORES DE TUMACO

Se calcula que en esta región hay alrededor de 1.200 pequeños y medianos palmicultores con áreas de cultivo que van desde una hectárea hasta 150.<sup>28</sup> Los cultivos son de diferentes edades y los materiales de diversa procedencia. La palma es más o menos importante en los

28 Felipe Rankin, Inversiones Rankin Ltda. Entrevista. Tumaco, septiembre 24 de 1996.



---

*Con la palma lo más difícil es el desespero de arrancar y no verle la cara sino hasta cuatro o cinco años después... Pero como dicen:*

*hambre con esperanza*

*no es hambre.*

*Vicente Angulo,*

*palmicultor de Caunapí*

---

ingresos de los agricultores. Algunos viven de ella y otros la usan para procurarse una platica extra. Las pequeñas unidades se concentran entre los ríos Mira y Caunapí y en fincas aledañas a la vía que comunica Tumaco con Pasto, en el área de Juan Domingo, Tangarreal y La Espriella. Carecen de organizaciones que brinden fuerza a la masa que representan y los pocos intentos de asociación han fracasado o tienen una existencia precaria.

La siembra de la palma en estas pequeñas unidades se inició muy temprano gracias a las actividades del plan de fomento estatal, que aportó el material de siembra, la asistencia técnica para el manejo del cultivo y la extracción del aceite que los cultivadores se encargaban de comercializar. Tales elementos, más el efecto demostrativo de las plantaciones pioneras, marcaron el surgimiento de la primera generación de pequeños palmicultores.

*Entonces vino el proceso con la fábrica del IFA. Inicialmente fue una maravilla. Me recuerdo tanto que el precio era de 90 centavos por kilo de fruto, y en ese entonces era una plata que servía...*

*Primitivo Caicedo<sup>29</sup>*

Sin embargo, la situación de estas pequeñas unidades productivas fue precaria desde los primeros tiempos. En 1970 un informe del ICA señalaba que "debido a dificultades de orden crediticio, las plantaciones no han recibido la atención y cuidados culturales requeridos. Por ello, los promedios de producción en la fecha, para la totalidad de las 1.050

<sup>29</sup> Pequeño cultivador. Entrevista. Tangarreal, septiembre 26 de 1996.

hectáreas sembradas, sólo alcanza a unos 600 kilogramos de aceite por hectárea".<sup>30</sup> Y cuando la planta de beneficio de El Mira dejó de funcionar, en 1979, los pequeños entraron en crisis. Ya no eran vendedores de aceite, sino tan solo vendedores de frutos. El ICA les transportaba el fruto hasta la planta y cobraba setenta centavos por kilo de aceite maquilado, trato que nadie más les podía brindar.<sup>31</sup>

Para colmo de males, la capacidad instalada de las otras plantas era todavía baja y muchos no pudieron colocar su producto. La consecuencia natural de esta situación fue la baja del precio local del fruto y un estancamiento de la producción en las pequeñas unidades productivas.

Por esas fechas el cacao seguía siendo el cultivo rector. Pero a comienzos de la década de los ochentas tuvo serios problemas sanitarios a los que sucedieron dificultades en la comercialización. En Tumaco todavía recuerdan las filas donde la gente demoraba dos y tres días esperando a que les recibieran su bulto de cacao. Esta situación motivó a muchísimos pequeños agricultores a sembrar palma.

*La gente empezó a mirar a quienes ya tenían su cultivo de palma: veían que les entraba plata cada quince, cada veinte días, dependiendo del ciclo del corte... Y veían que si llovía mucho no había producción de cacao, pero sí de palma...*

Eduardo Peña<sup>32</sup>

Al mismo tiempo, varias empresas palmeras hicieron ampliaciones en sus plantas extractoras y empezaron a comprar frutos a terceros. En particular, la demanda planteada por Palmas de Tumaco y Palmar Santa Helena aceleró la proliferación de siembras de palma africana por parte de los pequeños, entre 1985 y 1992, y consolidó su negocio. El material utilizado provino del ICA, que durante ese periodo les vendió la semilla a cuarenta pesos la unidad.

*Cuando Oscar Darío Jiménez llegó a Tumaco, sembró cacao, pero rápidamente se dio cuenta del problema que se venía... Entonces tumbó las matas de cacao y sembró palma. Esto fue en 1984. El era entonces el Director del Centro de Investigaciones El Mira, cargo que en esa época tenía mucho liderazgo en la región. Por eso tuvo mucho impacto verlo tumbar su cacao y sembrar palma... Muchos siguieron ese ejemplo.*

Eduardo Peña

30 SANCHEZ P., A. "Bases del programa..." Op.cit. p.16.

31 Milton Arroyo, pequeño palmicultor. Entrevista. Tangarreal, septiembre 26 de 1996.

32 Centro de Investigaciones El Mira, Corpoica. Entrevista. Tumaco, septiembre 25 de 1996.



Los "pequeños" dejan sus cosechas al pie de la carretera, donde el transportador la recoge para llevarla hasta la planta extractora.

La ampliación de cultivos de palma en las pequeñas propiedades transformó la economía campesina en esta zona. En tiempos del cacao, el pequeño agricultor vivía del trueque. En cambio la palma brindó un ingreso regular a muchísimas familias, lo cual amplió la circulación de la moneda y activó el pequeño comercio. La población entró en la dinámica del consumo y elevó sus condiciones de vida. Los ranchos de piso de tierra, madera y paja, sin servicios, poco a poco se transformaron en casitas de material, con base de cemento, techos de eternit y servicios sanitarios mínimos. Los caseríos se fueron electrificando y se amplió el acceso de sus habitantes a los servicios de salud y educación.

*Ahora es difícil conseguir un trabajador porque todo el mundo está ocupado, y no hay hambre. Aquí no hay miseria en esta época.*

*Flavio Araujo<sup>33</sup>*

Sin embargo, falta mucho para que esta región disfrute todo lo que el cultivo comercial de la *Elaeis guineensis* puede dar. Las pequeñas parcelas cultivadas con palma africana tienen bajos rendimientos por los materiales empleados para la siembra, los procedimientos inadecuados en el mantenimiento de la plantación, la ausencia de fertilizantes y el mal manejo de los ciclos de cosecha, que obedecen más a los premios económicos del agricultor que a los tiempos de maduración del fruto.

<sup>33</sup> Palmicultor de Tumaco. Entrevista. Palmar de Santa Helena, septiembre 27 de 1996.

El pequeño productor no puede contratar asistencia técnica para enfrentar problemas o situaciones específicas de mantenimiento de su cultivo, ni comprar todos los insumos que éste requiere. Su acceso al crédito es restringido y cuando tiene la oportunidad, “no está preparado para tramitarlo y lo cogen a uno allá y le dan vuelta seca”, como dice Primitivo Caicedo. Además, está el temor de ser devorados por los intereses.

El apoyo que brindan algunas empresas palmeras a sus proveedores de fruto consiste en venderles plántulas sobrantes de siembras o fertilizantes y cobrarles con fruto. Ocasionalmente, a solicitud del interesado, también brindan asesorías puntuales. Con excepción del programa de fomento inicial y del que adelantó Palmas de Tumaco a mediados de los ochentas, no se han producido otras iniciativas en la región tendientes a promover a los pequeños palmicultores.

Es evidente que ellos requieren de formas asociativas que les permitan acceder a bienes y servicios que hagan más eficiente su negocio. Los nativos afirman que es “palabra antigua” el dicho de que “árbol solo, llama monte”. También dicen que están con “ganas de entidades”. Sin embargo, los intentos de organización de cooperativas han fracasado sistemáticamente. Hoy sobreviven Coodepalmas, en Juan Domingo, la más antigua, Cootangarreal, y la Cooperativa Multiactiva de Productores de Palma Africana y Coco. Nacieron de la necesidad de enfrentar unidos a los compradores de aceite, que en otros tiempos les daban un trato informal, y su existencia normalizó esa relación. Pero no han sido igualmente eficaces para solucionar otras necesidades sentidas de sus asociados: la asistencia técnica, la movilización del fruto, los créditos y la compra de insumos.

Ellos explican que los “reglamentos están transtornados” y que “allá cada cual tira para su lado”. Hernán Emilio Piedrahita, gerente de Palmar de Santa Helena, cuya extractora compra el fruto de una proporción significativa de los pequeños palmicultores, considera que les “falta fortaleza directiva”. Cualquiera sea el motivo, la organización de pequeños es una condición primordial para el desenvolvimiento de la región palmera: por el peso específico que tienen en relación con el área total sembrada, y porque el progreso de las grandes empresas está íntimamente vinculado con los niveles de desarrollo y bienestar social de los habitantes de la región.

*A los dos años y medio la palma es como una muchachita de doce, trece años, que apenas está echando sus teticas y ya todo el mundo la ve bonita. Se ve que va a ser productora, pero todavía no está produciendo.*  
Milton Arroyo, palmicultor de Tangarreal

**Una historia...** Flavio Araujo compró su finca en Tumaco hace 22 años, pero le fue embargada al no poder cumplir con una obligación bancaria. Otro agricultor la tomó y sembró palma. Sin embargo, Araujo logró recuperarla.

Hace poco, en la curva de bajada de mi vida, el Juzgado me devolvió mi finca y cuando la recibí tenía palma africana, sin saber yo qué era eso. Yo venía de Bogotá y dije: yo dejo esa cosa y me devuelvo. Pero en esa semana, la persona que la había tenido, dolido claro está, porque la justicia lo acababa de sacar de ahí, mandó a sus trabajadores a cosechar la finca. A mí me fueron a buscar a la casa donde estaba. Me informaron que el abogado y la policía me necesitaban. Nos vinimos para la finca. Y yo vi a esa gente bajando una cosa que nunca había visto. Cuando la policía los sacó, me dijeron: "Cosechela usted". Contraté a un señor que me decía saber, pero después me di cuenta que no sabía mucho. De todas maneras cosechó la finca. "Dónde venden eso", pregunté. Que en Santa Helena. Entonces me fui para allá.

El viernes recibí una noticia del doctor Mena, en la cual me dijo "venga y reciba un cheque de setecientos mil pesos". Cast me voy de para atrás. Esto debe ser muy bueno, pensé, y comencé a ponerle cuidado. Ahora estoy enamorado de mi palma. Estoy sembrando cuarenta hectáreas con el patrocinio de Finagro. No se si estoy exagerando mi concepto por ignorancia, pero creo que éste es el mejor negocio del mundo.

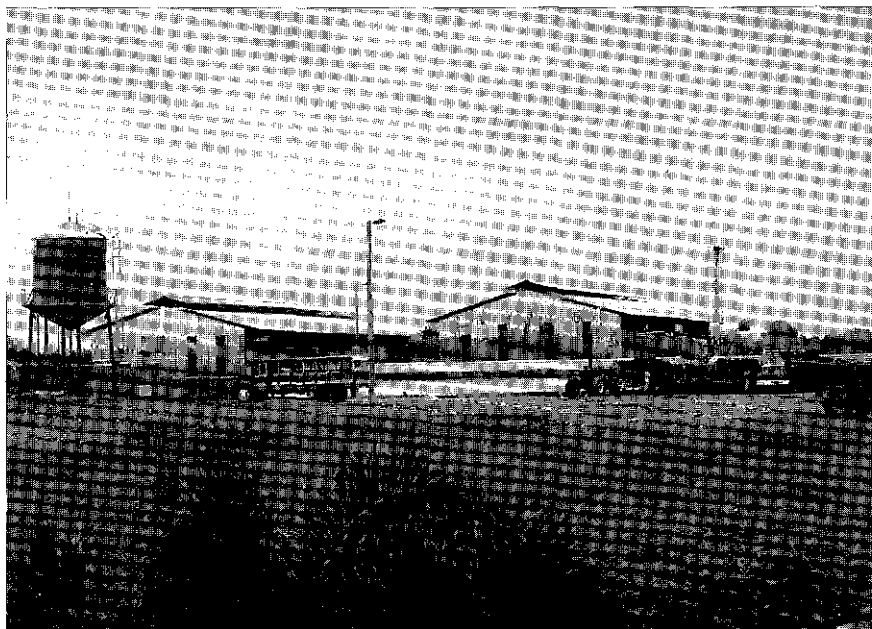
Flavio Araujo

## VENTANA AL FUTURO DE TUMACO

Durante la última década del milenio entraron en producción las plantaciones de palma africana de dos grupos industriales del Valle. Su éxito renueva y fortalece la confianza en la bondad de este cultivo. Tales empresas capitalizaron el esfuerzo y la experiencia que les antecedió pero en cierta manera también son pioneras en la región, porque al ensayar nuevas maneras de hacer las cosas, están abriendo trocha hacia el siglo XXI.

### Astorga

Filial de Varela Hermanos, fue fundada en 1986 entre los ríos Caunapí y Rosario. Es la única plantación grande ubicada al lado izquierdo de la carretera Tumaco-Pasto. Las tierras eran baldías o propiedades de



La planta extractora de Astorga, inaugurada en 1996, se destaca por sus modernos equipos, tamaño y diseño.

colonos, y no faltaron los que se apuraron a entrar a la zona cuando corrió la voz de que los Varela habían adquirido las primeras 500 hectáreas y estaban interesados en seguir comprando tierras.

¿Por qué llegaron los Varela a Tumaco y no a otra zona palmera? Según Antonio José Varela Villegas, actual gerente de Astorga, por dos razones: la cercanía a Cali y los beneficios tributarios y fiscales para la inversión vigentes en esta zona cuando se inició el proyecto.<sup>34</sup>

Astorga tiene hoy 4.200 hectáreas, 1.900 de las cuales están sembradas de palma africana. En 1986, cuando se hicieron las primeras siembras con material Papúa, buena parte de las tierras estaban cubiertas de bosque primario y rastrojo, a tal punto que la vegetación ocultaba lo escarpado del terreno, cuyas elevaciones ascienden hasta cincuenta metros sobre el nivel del mar. Como en Palmas de Tumaco, aquí hay suelos rojos arcillosos en las laderas, y suelos negros fangosos de guandal en las hondonadas, donde todo se entierra; muchas palmas dobian su estipe, que reptaba unos metros sobre el suelo para emerger otra vez en su parte terminal.

34 Entrevista. Cali, septiembre 20 de 1996.



Astorga es un pueblo español cuyo nombre sirvió para bautizar a la finca de veraneo de los Varela, en la vía de Cali hacia el Pacífico, y luego a la plantación de palma fundada por ellos, tal vez porque a través de los años, para los Varela esa voz se fue convirtiendo en símbolo de la unidad familiar.

Los Varela son dos hermanos, Luis Carlos y Jorge, y sus respectivas familias. Los primeros fundaron Varela Hermanos en 1929, como empresa dedicada a productos de aseo doméstico, y aun cuando hoy están alejados del manejo de la compañía, ésta mantiene los valores de responsabilidad empresarial y de compromiso con el cliente, con su gente y con el entorno que ellos le imprimieron.

*Un par de ejemplos: siendo una empresa joven que no había llegado a su punto de equilibrio, la Junta decidió dar un enfoque definitivo al elemento humano y creó la Gerencia del Recurso Humano. También por política se decidió vincular a los trabajadores a la administración por destajo, en todas las labores, excepto la cosecha. Esto representa un costo adicional, pero contribuye a la tranquilidad social. De otra parte, desde que planteamos el primer presupuesto para la planta extractora, se incluyó el rubro de conservación del medio ambiente.*

*Antonio José Varela*

El primer gerente de la empresa fue Luis Enrique Umaña, ingeniero de larga trayectoria en el cultivo de la palma y la industria de aceites y grasas vegetales. En 1992 lo reemplazó Antonio José Varela Villegas, ingeniero agrícola, graduado en la Universidad de Texas en 1982.

La plantación tiene siembras jóvenes que están marcando pautas en productividad a nivel nacional. Sus directivos explican que esto se debe al manejo individualizado de la fertilización, que no sólo atiende a la edad de las palmas, sino a las características del terreno entre los diferentes sectores de la plantación e incluso dentro de los mismos lotes. Hoy se utilizan catorce mezclas de fertilizantes, cada una llamada a satisfacer necesidades nutricionales específicas de las palmas.<sup>35</sup>

Los de Astorga son conscientes de las particularidades de la empresa y por eso han buscado soluciones propias a sus problemas. Por ejemplo, ante las condiciones topográficas y la dificultad de la cosecha en las zonas bajas, fue la primera empresa palmera en adoptar el sistema de cosecha por cables, como el que utilizan las bananeras, el cual ha incrementado los niveles de rendimiento de la cosecha y ha significado un ahorro importante en vías.

---

<sup>35</sup> Francisco Javier Velásquez, Director Agronómico. Astorga, septiembre 25 de 1996.



Sistema de cosecha por cables, en Astorga, como el que se utiliza en las bananeras.

La planta extractora, inaugurada en marzo de 1996, es la más joven de Colombia. Resulta imponente, por su tamaño y diseño. Está montada en tres niveles, aprovechando la inclinación descendente del terreno: en el nivel más alto se recibe el fruto; en el segundo se trabaja la extracción y la clarificación del aceite; en el tercero funcionan las máquinas donde se genera la energía que mueve al conjunto.

Astorga es una empresa en permanente evolución que todavía no ha llegado a su punto de equilibrio. Y necesita crecer, porque cuenta con una estructura administrativa adecuada para el manejo de tres mil hectáreas. Tal es su horizonte.

### **Integración de la palma y la industria jabonera**

...la razón por la cual Varela entró al negocio de la palmicultura no está vigente hoy, ni lo estará en el inmediato futuro. Hoy vendemos todo el aceite que produce Astorga, porque el precio del aceite de palma supera al de las materias primas sustitutas. Y utilizar aceite de palma en la producción de jabón, en este momento en que no existe crisis cambiaria, sería un error económico y un error técnico.

Sería un error económico, porque tenemos materias primas sustitutas, que han sido las tradicionales en la fabricación de jabones (sebo, manteca de cerdo, aceites de coco o palmiste) y que nos cuestan menos que la palma. Error técnico, porque aun cuando el aceite de palma sirve para hacer jabón, hay que blanquearlo, y esto representa un costo adicional. Pero independientemente del problema de los costos, tiene mejor calidad un jabón hecho con las mezcla de diferentes grasas - como el sebo, la estearina de palma y el aceite de coco -, que un jabón hecho sólo con aceite de palma.

La relación que puede haber hoy entre la palma y la industria del jabón es la estearina de palma. Con ésta se puede hacer jabón mezclándolo con sebo, aceite de coco o palmiste. Y es un jabón de mejor calidad que el producido sólo con sebo. La palma contiene estearina (en un 40 por ciento). Nosotros no somos aceiteros y no producimos la estearina. Pero podríamos, como hicimos en el pasado, entregarle aceite de palma a un aceitero y recibir a cambio la mayor cantidad de estearina posible. La integración adquiere así todo el sentido del mundo, porque tenemos una estearina por debajo del precio del aceite de palma, que compite en precios con el sebo, y que tecnológicamente es buena para producir jabón.

Durante un tiempo trabajamos con Llorede. Después, con Prograte [...] pero los precios de la palma se dispararon y la estearina también se salió de nuestras posibilidades.

Adolfo Varela

## Palmas Oleaginosas Salamanca

Constituida en 1988 por las familias Holguín Ramos y Holguín Zambrano, de Cali, está ubicada entre el río Mira y el mar, a un paso del Ecuador. Tiene como vecinos a Palmeiras, La Miranda, Palmas de Tumaco, Palmas del Mira y algunos colonos. De todas, es la plantación más alejada del río Mira, del cual la separan siete kilómetros.

Los Holguín tienen inversiones diversas pero son familia de tradición agrícola y el ingenio azucarero Mayagüez es la madre de sus negocios. Su incursión en la palma fue un tanto circunstancial: Julián Vicente Holguín, actual Gerente de Salamanca, llegó a Tumaco a comienzos de los ochentas como inversionista de la industria camaronera y quedó impresionado con las plantaciones de palma africana de la región. "Al ver uno ese desarrollo agrícola y las oportunidades económicas de la zona, el negocio era palpable", explica.<sup>36</sup>



La amplitud de las vías distingue a Palmas Oleaginosas Salamanca.

El globo de tierras de la empresa -3.800 hectáreas- se formó con la compra de varias fincas. Las dos más grandes pertenecían al colono Jairo Arbeláez y a Homero Erazo. Salamanca fue otro de los predios adquiridos, que recibió el nombre de su primer propietario, el español Valentín García. Una quinta parte de esas tierras son vegas o suelos planos. El resto es terreno ondulado con pendientes suaves. La siembra de la palma se hizo en dos etapas: 500 hectáreas en 1990 y 400 en 1991, casi todas con material Papúa de Murgas & Lowe y ASD de Costa Rica. La finca tiene 700 hectáreas de potreros, con pastos mejorados; el resto son rastrojos y bosques.

<sup>36</sup> Julián Vicente Holguín. Entrevista telefónica. Marzo de 1997.

La plantación es una de las más bonitas del país: sus vías son amplias, hay separaciones de cincuenta metros entre lote y lote, y las palmas muestran un color y una vitalidad que es difícil encontrar de manera tan extensa y homogénea en otra parte. El kudzú prolifera, como en el resto de la región: con un brillo intenso, exuberante y agresivo. La siembra de 1990 está produciendo un promedio de 28,45 toneladas por hectárea al año, mientras que en la siembra del '91 el promedio está en 21,18. Humberto Osorno, el Director de la plantación, lo atribuye a la adecuación del terreno, al manejo técnico, a la buena nutrición, y sobre todo, al manejo empresarial de la operación. Julián Vicente Holguín es más contundente: "Lo particular de Salamanca es la adecuación del concepto agronómico, la mística y la organización de la industria azucarera llevada a la palma."

Esto es palpable en la división de los lotes, el manejo de vías y drenajes y el rigor de los procedimientos culturales.

Los lotes de la plantación están intercalados con extensos potreros para el ganado. Predomina el bufalino sobre el bovino. Con la compra de una de las fincas iniciales los Holguín recibieron una ganadería entre la cual había búfalos salvajes, descendientes de ejemplares introducidos al país años antes por Guapí. Estos fueron célebres porque no permitían que nadie se arrimara y solían ser ellos los que corrían detrás de los vaqueros; no al revés.



Uso del búfalo para la cosecha, en Salamanca.

El uso de búfalos como animales de carga para toda la cosecha hace única a Salamanca, pues esta especie ha sido empleada tradicionalmente por los palmicultores como elemento de tiro. Pero en Tumaco la topografía ni los suelos permitirían el uso de carretas; por eso acá adiestraron a los búfalos originales y adquirieron otros, experiencia que hasta el momento ha resultado ser bastante provechosa.

*El búfalo es superior a la mula porque es más fuerte, es más longevo y rinde más. La mula vale menos, pero si se accidenta y se le quiebra una pata, hasta ahí llegó tu inversión; en cambio el búfalo se puede vender como carne. La pezuña del búfalo es ancha y se entierra menos en los guandales. La mula patea, el búfalo no. En esta zona las mulas trabajan cuatro días a la semana. El búfalo puede trabajar los siete días sin problema. La mula carga alrededor de 120 kilos. El búfalo alrededor de 350. Entonces un búfalo reemplaza a tres mulas y requiere menos pastaje.*

Humberto Osorno<sup>37</sup>

Otro elemento distintivo de Salamanca es la importancia otorgada a la construcción de las vías internas, hecho que indudablemente se origina en la experiencia de la producción azucarera. Salamanca tiene un departamento de Ingeniería, con un ingeniero y dos topógrafos, que funciona junto a los departamentos Agronómico y de Servicios Generales en la plantación.

*Aquí la hoja de la palma nunca debe tapar la vía porque la zona es lluviosa y en el poquito tiempo que sale el sol se debe evaporar la humedad de la vía. Aquí las vías principales son de seis metros de ancho. Las vías secundarias son de cinco metros de ancho. Y la última palma siempre está a nueve metros del borde de la vía. En Tumaco lo más costoso del cultivo es la cosecha y dentro de la cosecha, el transporte. Entonces las buenas vías nos han ayudado bastante.*

Humberto Osorno

Salamanca tiene otra condición especial: está rodeada por plantas extractoras con capacidad ociosa. Por eso las perspectivas de desarrollo de la empresa, en el futuro inmediato, apuntan más hacia el crecimiento de sus cultivos que hacia el desarrollo de su parte industrial.

---

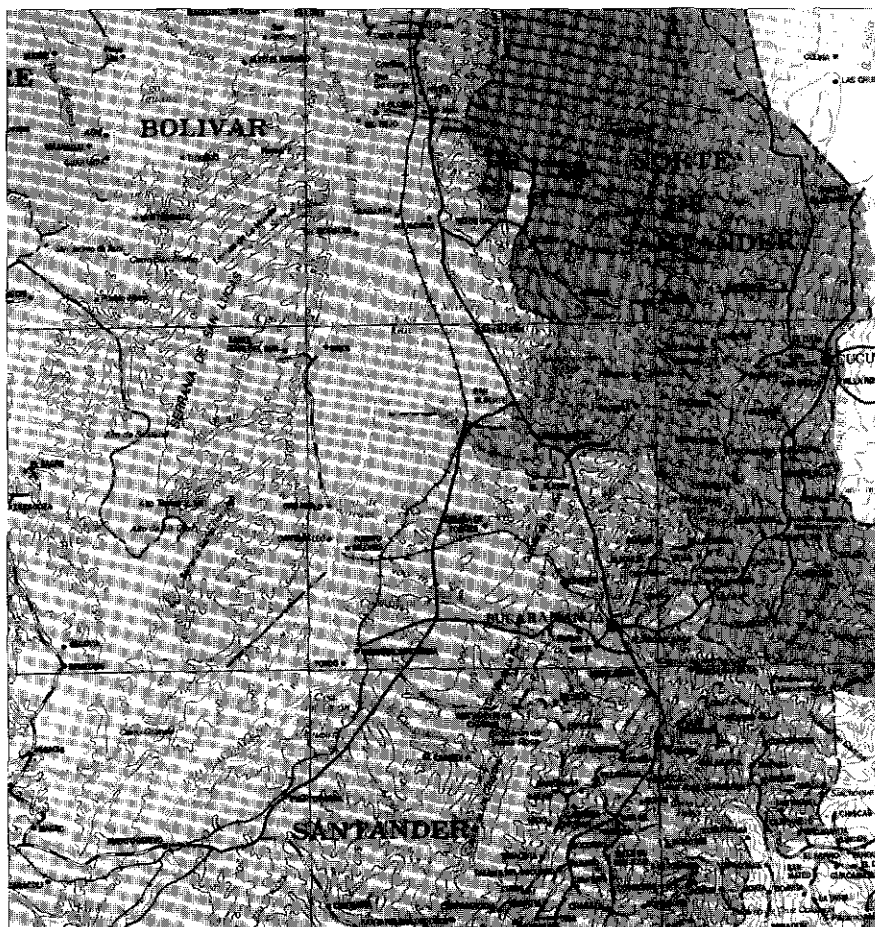
37 Director de Plantación de Salamanca. Entrevista. Salamanca, septiembre 24 de 1996.

---

# LA ZONA CENTRAL

Durante la etapa inicial del cultivo de la *Elaeis guineensis* en Colombia, en la zona Central surgieron cinco núcleos de desarrollo palmero: el Sur del Cesar, Puerto Wilches, el valle del río Zulia, Barrancabermeja y Puerto Niño.

Los dos primeros evolucionaron como regiones palmeras. El del Zulia fracasó por enfermedad. El proyecto de Barrancabermeja fue iniciativa del IFA a instancias de Maurice Ferrand; y el de Puerto Niño,



en Boyacá, de la Texas Petroleum Company. Uno y otro buscaron impulsar la colonización con base en la palma bajo la dirección del Incora. Pero no prosperaron.

En fechas recientes apareció un nuevo núcleo de desarrollo palmero en San Vicente de Chucurí con la constitución de Palmas de Yarima, en 1987.

Históricamente la zona Central ha tenido buenas productividades, gracias a su clima y suelos, pero también es reconocida por tener los costos laborales más altos. Ello está asociado a la tradicional escasez de mano de obra y a la temprana organización empresarial de la producción palmera.

A pesar de la ventaja que representó para las plantaciones de esta zona su cercanía a un centro urbano importante como Bucaramanga, por muchos años su desarrollo estuvo marcado por una relativa insularidad y la distancia respecto a los grandes centros industriales de refinación de aceite, situación que ha venido a remediar la nueva vía a la costa.

En la zona Central no hubo palma de aceite antes del plan de fomento iniciado por el gobierno en 1957. Las plantaciones pioneras fueron Hipinlandia e Indupalma, en el sur del Cesar, y Risaralda en el valle del Zulia, cerca de Cúcuta; un par de años después iniciaron Bucarelia, Monterrey y Brisas, en Puerto Wilches.

A todas las marcó el desarrollo de Indupalma, sociedad liderada por el grupo industrial Grasco, que fue por largo tiempo la más grande plantación de América del Sur; y de los tres primeros proyectos palmeros colombianos organizados con criterios empresariales, el único que sobrevivió. Sus desarrollos agronómicos, industriales y organizativos fueron objeto de intensa observación por el resto de palmeros y sus trabajos investigativos significaron grandes aportes al conocimiento sobre la adaptación específica, el mejoramiento genético, las plagas y enfermedades de la palma en nuestro medio. Así mismo, Indupalma fue escuela de innumerables trabajadores y profesionales de la palma. A nivel de la zona, la influencia de Indupalma se expresó en su organización empresarial, en la formación de una fuerza de trabajo calificada, en una mayor valoración de lo técnico y en la organización sindical.

En la zona Central se encuentran hoy grandes empresas palmeras auspiciadas por grupos industriales. El surgimiento de las pequeñas unidades palmicultoras es un fenómeno reciente, siendo notoria la escasez de plantaciones de tamaño intermedio.

---

1 Los otros dos fueron la Compañía Colombiana de Desarrollo Agrícola, Coldesa, y Palmas Oleaginosas Risaralda.



## El medio

Con excepción de Palmas Risaralda, las unidades palmeras de la zona Central se ubican en lo que fuera la región selvática de la cuenca del Magdalena, a la altura de su curso medio. Aquí el río forma ciénagas y tiene muchos cauces secundarios que bajan desde la cordillera Oriental. El clima es caliente y los indicadores históricos de las precipitaciones anuales están entre los tres mil y cuatro mil milímetros, con diez y doce meses de lluvias.

Los suelos son de origen sedimentario, terciarios y cuaternarios. Son mejores los del sur del Cesar que los de Puerto Wilches, que tienden a ser más pedregosos y arenosos que aquéllos, así como pobres en minerales. En la época en que inició el desarrollo palmero, gran parte de la zona estaba cubierta por selvas vírgenes.

Durante sus correrías Maurice Ferrand visitó el sur del Cesar, pero su anotación sobre esta región es escueta:

...en la región de Torcaroma existen buenas situaciones para la palma de aceite. [...] Los suelos boscosos están formados por muy buenas arcillas terciarias y se puede allí, fácilmente, encontrar varios miles de hectáreas planas o ligeramente onduladas.

En su Informe, el Experto dedicó mayor interés a la región de Barrancabermeja, aun cuando consideró que los suelos no favorecían el establecimiento de grandes plantaciones industriales, sino de pequeñas unidades palmeras. Por esto, propuso promover ahí un proyecto de colonización con base en la palma.

Barrancabermeja y, en general, el valle medio del río Magdalena tienen características climáticas que convienen perfectamente al cultivo de la palma de aceite. Desde el punto de vista del suelo primero que todo, hay que anotar que la región es muy accidentada. Que sea en dirección norte hacia La Putana o hacia Socorro por el valle del Oponcito y por San Vicente, es muy difícil encontrar extensiones planas o simplemente onduladas de algunas centenas de hectáreas. Sin embargo, partes importantes de esta región están constituidas por arcillas rojizas pardas de origen terciario de buena estructura y textura. La falta de estas tierras es su pobreza en ácido fosfórico pero mejoradas con escorias Thomas dará muy buenos rendimientos.<sup>2</sup>

## Actividad económica previa al cultivo de la palma

Hasta los años cincuentas la extensa región selvática del Magdalena y de los afluentes de su curso medio, que se extendía hasta las estribaciones de la cordillera oriental, fue refugio de perseguidos de la

<sup>2</sup> FERRAND, M. "Informe...". Op.cit. p.9.

ley y la Violencia. Ellos vivieron de la siembra de plátano, maíz, yuca, y de la recolección de leña, que vendían en las orillas del Magdalena. Lejos de los grandes centros urbanos, carecían de servicios y habitaban ranchos miserables donde veían morir a sus hijos a causa de las enfermedades propias del trópico.

A mediados de los cincuentas, inversionistas antioqueños que se interesaron en el negocio de la ganadería incorporaron las tierras aledañas a las riberas del Magdalena a la economía del país; años después, en los sesentas, el ferrocarril y la carretera de la costa facilitaron la vinculación económica del resto.

Sin embargo, en el momento en el que inició el negocio palmero, tanto Puerto Wilches como el sur del Cesar eran tierras a las que se accedía por río, caminos de herradura y caminos ganaderos. La actividad más importante era la explotación del petróleo en el sector de Barancabermeja, que fue desde temprano un polo de atracción de migrantes. Los otros núcleos urbanos importantes fueron y siguen siendo Puerto Wilches y Puerto Berrío, conectados por las líneas del ferrocarril con las tierras altas de Antioquia y Santander, concretamente, con las capitales de esos departamentos, que se convirtieron en los referentes urbanos de la vida económica y social de la región.

## Los pobladores

El Magdalena Medio era una zona prácticamente despoblada en la mitad del siglo. Sus habitantes llegaron en varias oleadas migratorias, desde el occidente y el norte, la mayoría, y en menor número desde la zona andina de los Santanderes. Sin embargo, la influencia de gentes llegadas desde la llanura costeña del Caribe, con predominancia del elemento negroide, se siente más en las riberas del Magdalena que tierra adentro.

Se dice por allá que cuando se encuentran dos paisas arman negocio, cuando se encuentran dos costeños arman parranda, y cuando son dos santandereanos, arman camorra. Si bien esta expresión no puede tomarse como constatación sobre la idiosincracia de los antioqueños, los costeños o los santandereanos, sí manifiesta aspectos de las relaciones cotidianas en esta zona del país, cuyos pobladores pueden ser tan hacendosos y hábiles negociantes, como parranderos y violentos.

**Un siglo de migraciones y violencias.** Desde la Guerra de los Mil Días, que se inició precisamente en Santander, el Magdalena Medio ha sido el camino de escape de poblaciones enteras ante las cruentas pugnas partidarias que ha vivido Colombia a lo largo del siglo. La colonización espontánea de estos fugitivos de la violencia -que llegaron primero desde los Santanderes y Antioquia- incrementó de manera importante el

poblamiento del Magdalena Medio de 1948 en adelante. El proceso se aceleró entre 1955 y 1960 con la llegada de migrantes del Viejo Caldas, Valle y Tolima.

En muchos casos estos colonos se fueron agrupando según su filiación política y esto señaló fronteras de muerte entre sus poblados, pues reprodujeron el conflicto partidista del cual venían huyendo. La situación de Indupalma en su primera época ejemplifica el fenómeno.

*La del río San Alberto era una zona de refugio del personal que había llegado por efectos de la Violencia del '48, '49 y '50. Los de la Llana eran liberales. Los de San Alberto, conservadores. Unos y otros vivían separados por una línea imaginaria en la plantación. A nadie se preguntaba por su pasado ni de dónde venía... Tras la paga quincenal, algunos no volvían, pero nadie indagaba por qué habían partido ni hacia dónde.*

Fernán Gómez<sup>3</sup>

Durante los años de la Violencia el Magdalena Medio también fue escenario de la consolidación de núcleos armados que se movieron en el circuito San Vicente de Chucurí-Barrancabermeja-Puerto Wilches, hasta los tiempos de la amnistía de Rojas Pinilla, cuando los guerrilleros liberales depusieron las armas.

Esta tradición de violencias fue incorporándose poco a poco a las manifestaciones de la vida social. Durante los primeros gobiernos del Frente Nacional a los odios partidarios se sumaron razones de tipo económico, como las ventas obligadas de tierras, los robos de las cosechas y las disputas por la propiedad. Por eso no debe extrañar que en esa época se recurriera a la violencia como instrumento para impedir la llegada de inversionistas (los palmeros, entre otros) a la región, si su presencia era percibida fundada o infundadamente como amenaza para los colonos.

Esa forma de violencia incluso antecedió a la presencia de las organizaciones guerrilleras modernas en la región. Y cuando éstas llegaron -primero el Ejército de Liberación Nacional, después el Movimiento 19 de Abril y por último las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia y el Ejército Popular de Liberación- se recurrió a la violencia como medio para dirimir las diferencias obrero-patronales.

Pero no termina ahí el listado de violencias que han caracterizado la vida en el Magdalena Medio. El creciente poderío de las organizaciones insurgentes, con su secuela de muertes, pérdidas materiales y presiones laborales, fue enfrentado con la violencia paramilitar, mediante una

---

<sup>3</sup> Subgerente de Indupalma residente en plantación entre 1963 y 1966. Entrevista, Santafé de Bogotá, mayo de 1996.

guerra antisubversiva que condena a muerte, desaparición o destierro a todo sospechoso de tener vínculos con la guerrilla.

Los victimarios de hoy buscan eliminar a los de ayer y muy seguramente lleguen a ser víctimas de otros el día de mañana; desgraciadamente el movimiento de péndulo de la violencia sigue marcando las condiciones del desarrollo regional.

**Tradición de organización obrera y sindical.** En la zona petrolera del Magdalena Medio se encuentra la Unión Sindical Obrera, el núcleo de trabajadores industriales con más amplia trayectoria de organización y lucha sindical del país. Su influencia en Barrancabermeja y sus áreas aledañas es una trama que enlaza la organización sindical y la sociedad civil, y afecta toda forma de organización popular. Además, las conquistas laborales, sindicales y sociales de la USO históricamente han generado grandes expectativas en materia de logros laborales y un cierto maximalismo en las negociaciones de tales reivindicaciones por parte de los otros núcleos obreros de la región.

Independientes de la USO, también ejercen influencia en el movimiento obrero regional otras entidades sindicales que se cuentan entre las más dinámicas y combativas del país. Estas se organizaron por años en torno a tres federaciones: Útrasán, filial de la Unión de Trabajadores de Colombia, UTC; Cetransa, de la Confederación de Trabajadores de Colombia, CTC; y Festra, de la Confederación Sindical de Trabajadores de Colombia, CSTC. En 1982 se fusionaron las tres, para formar la Unión Sindical de Trabajadores de Santander, Usitras.<sup>4</sup>

Usitras se distingue por su pluralismo ideológico y por una intensa discusión política a su interior. Tiene afiliados en los Santanderes, el sur del Cesar y el sur de Bolívar. Agrupa 104 sindicatos de la industria, el comercio, el sector informal y el sector agroindustrial, que suman 36 mil afiliados.

Las relaciones de trabajo de las empresas agroindustriales en Colombia se gestaron en un periodo en el cual no era estricto el cumplimiento de la ley laboral en el campo. Este fue el abono de la movilización de los trabajadores agrarios en los años sesentas, promovida por organizaciones de izquierda cuya acción estaba inspirada por la concepción de guerra de clases. Esto, sumado a la intransigencia patronal frente a la organización de los trabajadores, marcó una tendencia a la polarización de las relaciones laborales.

La manera como estas relaciones se desarrollaron en las empresas palmeras de la zona Central, guarda semejanzas en la mayoría de casos. En un comienzo se organizaron sindicatos de base, con la ayuda de la USO o de alguna de las federaciones obreras regionales.

---

<sup>4</sup> En el nivel nacional, la UTC, la CTC, la CSTC y la CGT se fusionaron para formar la Central Única de Trabajadores, CUT.

Las reivindicaciones fueron de carácter salarial y se resolvieron a través de pactos colectivos que excluían a la mayoría de trabajadores, esto es, los vinculados a través de contratistas, quienes con frecuencia eran despojados de sus derechos laborales.

*El sistema del trabajo a destajo o el jornal sin prestaciones era uso y costumbre en el agro colombiano hace treinta años. El campo se desarrolló así. El trauma económico que sufrieron las empresas agrícolas cuando se vieron en la obligación de encajar esa mano de obra dentro de la ley, fue mayúsculo. Y si uno se acogía a la ley, había que reconocerle antigüedad a todo el mundo. Eso era económicamente inviable y obligaba a recurrir al contratista, para que el responsable laboral fuera un tercero y no el dueño de la plantación o de la finca. Pero eso era una bomba de tiempo que estalló en todas partes a finales de los setentas y comienzos de los ochentas.*

*Fernando Umaña<sup>5</sup>*

Una vez las organizaciones obreras lograron consolidarse, centraron esfuerzos en vincular de manera directa a los trabajadores de contratistas, lo cual lograron, acrecentando sensiblemente los costos laborales para las empresas. Esto tuvo un doble efecto: el fortalecimiento de las organizaciones sindicales (muchas se convirtieron en sindicatos de industria) y la resistencia patronal ante las crecientes demandas laborales de sus trabajadores. Las relaciones se fueron polarizando y la negociación de las sucesivas convenciones colectivas generalmente agotaba todas sus etapas hasta culminar en la huelga.

En una tercera etapa de desarrollo sindical se mantuvo la intensa confrontación obrero-patronal del periodo anterior, pero con un ingrediente nuevo: la intervención de las organizaciones armadas en el conflicto laboral. Esta situación produjo relajamiento de la disciplina y fue minando el clima laboral y el rendimiento en el trabajo, con consecuencias negativas para la eficiencia de las empresas. De otra parte, las negociaciones colectivas generaron más y más ganancias laborales cuyo costo se convirtió en una carga insostenible para las empresas.

En el periodo más reciente, y bajo la presión de un mercado abierto, las empresas palmeras se han enfrentado a la disyuntiva de recuperar su competitividad o clausurar labores; tal vez por encontrarse en ese callejón sin salida, recuperaron la iniciativa en materia de negociación laboral a pesar de persistir las presiones ejercidas desde fuera de las

---

<sup>5</sup> Gerente de Palmeras de la Costa y de Bucarelia entre 1973 y 1988 por encargo del grupo Grancolombiano.

empresas. Esta decisión ha significado el desmonte de muchísimas ganancias convencionales previas y la transformación de las formas de vinculación de los trabajadores. Al mismo tiempo, las organizaciones sindicales se han debilitado, por su propia incapacidad de adaptarse a los nuevos tiempos y por la acción paramilitar contra sus dirigentes.

*... los sindicatos se quedaron en su estrategia y métodos anteriores, practicando un sindicalismo cada vez más arcaico que no corresponde a la etapa en la que nos movemos. Ese sindicalismo se está reventando. No ha sido capaz de evolucionar hacia otras formas. Creo sinceramente que la negociación colectiva para pedir y pedir y pedir -y si la empresa no da, entonces la huelga, sin importar las condiciones de la empresa o qué pase con su competitividad-es negativo. Sirvió en su momento. Pero hoy las condiciones para las empresas son muy diferentes.*

*Isaías Trstancho<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Dirigente obrero de Usitras y de la Central Unitaria de los Trabajadores, CUT.

---

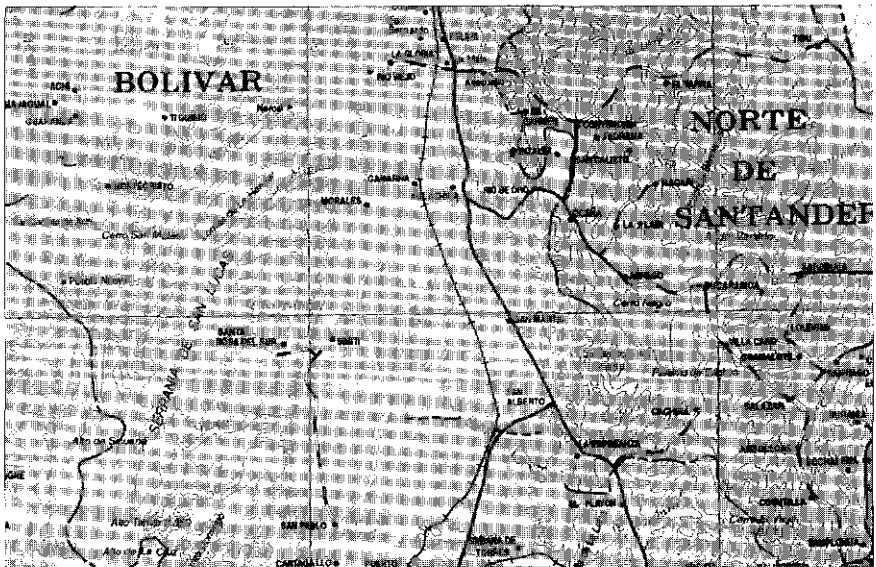
## EL SUR DEL CESAR

Esta región palmera tiene su centro en los playones del río San Alberto del Espíritu Santo, en los límites entre Cesar y Santander, y en las tierras fértiles de San Martín, regadas por numerosos afluentes del río Lebrija. Cuando se introdujo el cultivo de la palma, la mayor parte estaba cubierta por bosques primarios. San Alberto y San Martín, los principales núcleos urbanos en la región palmera, eran caseríos insignificantes.

*San Alberto se llamaba entonces El Cruce porque ahí estaba el vado de los caminos ganaderos que venían de Santander -de Matanza, La Palma, Girón- hacia la zona de Ocaña y que se desviaba por ahí hacia Gamarra. Por Gamarra venía el ganado del Magdalena hasta este sector, y continuaba subiendo hacia Santander. Entonces, por ser el vado ahí, se hacía el cruce del río San Alberto. Este nombre se le dio después de haber tenido otros: La Danta fue uno; San Alberto del Espíritu Santo, otro...*

*En los primeros tiempos, en El Cruce estaban las casas del señor Rivera, de Cáchira, una casa grande sobre el río; la de un sargento retirado de la Policía de La Úvita, Santander, y doce o quince más, ubicadas a lado y lado de la carretera de Intercol. A esas se sumaron algunas casas habitadas por damas ilustres y después llegaron las familias de muchos trabajadores. El Cruce empezó a llamarse San Alberto hacia 1968.*

Fernán Gómez



*San Martín era un caserío de cinco casas y se llamaba Punta Arrecha... Allá la gente era brava en verdad. Cuando llegó la civilización, con los cultivos de palma y con la carretera entre el Magdalena y Santander, un inspector de policía la bautizó Punta Brava y empezó a cobrar multa al que dijera Punta Arrecha. Después le pusieron San Martín. En esa época no había cárcel en la zona y por eso usaban el cepo, que era un tronco grande en el que la gente quedaba sujeta por el pie... Entonces, cuando le pusieron San Martín al pueblo, eran dos días de cepo y cincuenta pesos de multa al que dijera Punta Brava. Eso fue como en el '60...*

*Alvaro Vesga*<sup>7</sup>

## 1957: nueva vía hacia la costa atlántica



Un camino destapado salía de Bucaramanga, pasaba por Rionegro y llegaba hasta El Playón. De ahí en adelante no había nada...

[Foto cortesía de Alvaro Vesga]

En 1957 apenas estaba en construcción la carretera que unía al centro del país con su litoral caribe. Un camino destapado salía de Bucaramanga, pasaba por Rionegro y llegaba hasta El Playón. De ahí en adelante no había nada. Ese año, siendo agrónomo de sector del IFA, en Bucaramanga, Alvaro Vesga se interesó en conocer la zona del río San Alberto, porque supo que la carretera de la costa iba a pasar por ahí y no por Cáchira, como estaba proyectada hacía mucho tiempo. Vesga, animado por la aventura y la posibilidad de emprender algo nuevo, salió de Bucaramanga por la carretera de Rionegro y pasó por El Playón, para internarse en la montaña...

*Con Manuel Redondo, práctico agrícola de Santander, y otros dos muchachos caminé esa montaña. Subimos a Cortaderos, dormimos en un ranchito, y al otro día bajamos al plan de San Alberto, utilizando una trocha que estaba empedrada en partes, en la Cuesta del Diablo; era una trocha ganadera y figuraba en todos los planos viejos de Santander y de la costa... Por ahí huyó el ejército liberal cuando lo derrotaron en Palonegro, durante la guerra de los Mil Días; buscaba salir a Gamarra, y dejó tras sí una*

<sup>7</sup> Primer Gerente de Monterrey, Bucarelia y Palmas Oleaginosas Hipinto. Entrevista. Santa Marta, julio 11 de 1996.



*mortandad increíble, por el paludismo y por los malos climas... Cuando nosotros entramos, todavía era pura selva virgen, ípuro bosque primario! La caza era magnífica: se conseguía guatínajo, danta, y toda clase de pájaros.*

*Para el segundo viaje, compré un mulo: debía llevar carga, porque nos íbamos a quedar una semana. Pues bien: cambié ese mulo, que me costó trescientos pesos, por la mejora de La Fragua, en la orilla de la quebrada de La Raya.*

Alvaro Vesga



Donde comenzaba la Cuesta del Diablo (1959). A la izquierda, Alvaro Vesga.  
[Foto cortesía de Alvaro Vesga]

Resulta un tanto extraño que la ruta alterna hacia la costa que habría de construir la firma norteamericana Morrison, así como las tierras aledañas a la misma, no se hubieran convertido entonces en objeto de interés de un mayor número de inversionistas santandereanos, como ocurrió con Ramón Pinto Parra, industrial de Bucaramanga. Entre su familia ha quedado la memoria de aquel día cuando él, su padre Hipólito Pinto y su cuñado Bernabé Pineda, se pararon en la parte alta de la Cuesta del Diablo, desde donde se divisan las llanuras del Cesar hasta Aguachica como una alfombra verde bañada por mil cauces, y pensaron que esa era una tierra de promisión. Por eso compraron varias mejoras allá.

*Esas tierras las tenía ahí, esperando un futuro. Porque yo sí veía que eso tenía un futuro tremendo. Eran tierras planas, con agua, y una vez quedara conectada Aguachica con Bucaramanga, tenían buenas perspectivas.*

*Ramón Pinto<sup>8</sup>*

Mientras tanto Alvaro Vesga buscaba convencer a amigos y conocidos sobre las posibilidades que, según creía él, ofrecía esta nueva zona de colonización.

*En la misma época, conocí por casualidad a un prohombre de Santander, don Gustavo Liévano Fonseca, quien era gerente de la Compañía Colombiana de Seguros en Bucaramanga. Hablamos sobre esa zona y le comenté que tenía una tierrita allá. Me dijo que estaba interesado en conocerla.*

*Palos van, palos vienen, para no alargar este cuento, terminé haciendo sociedad con don Gustavo Liévano, sus hermanos, sus cuñados y Alvaro Uribe Rueda, en aquel entonces asesor jurídico de la Compañía Colombiana de Seguros. La sociedad se llamó Sociedad Agrícola y Ganadera La Fragua. Para mí fue una buena inversión y recuperé sobrado lo que había metido... Pero vea usted por qué se interesaron ellos (lo vine a saber después): la Colombiana de Seguros estaba por asociarse con una empresa holandesa para montar una plantación de palma africana, lo que sería Coldesa, y habían considerado la posibilidad de instalarse en San Alberto, en tierras que hoy son de Indupalma. Pero los holandeses, siempre buscando el mar, prefirieron Úrabá. Poco después cayó Moris Gutt en San Alberto y montó Indupalma.*

*Alvaro Vesga*



---

La Palma, 1958. A la izquierda  
Alvaro Vesga.  
(Foto cortesía de Alvaro Vesga)

---

A finales de los cincuentas iniciaron los trabajos de construcción del ferrocarril del Magdalena, que comunicó el interior del país con la costa atlántica, y significó un nuevo impulso para esta región.

<sup>8</sup> Socio fundador de Palmas Oleaginosas Hipinto. Entrevista. Bucaramanga, junio 3 de 1996.

## LOS PIONEROS

### Quando Ramón Pinto encontró futuro para su tierra

A treinta kilómetros al norte de San Alberto, cerca de San Martín, surgió *Palmas Oleaginosas Hipinto*. Si bien sus documentos de constitución están fechados en 1960, el proyecto arrancó un año antes.

**Constitución de Hipinlandia.** Durante la Exposición Agropecuaria de Bucaramanga, en 1959, donde el IFA montó un pabellón para dar a conocer la política gubernamental de fomento de las oleaginosas, Jorge Ortiz Méndez se encontró con Ramón Pinto Parra, condiscípulo de sus años de bachillerato en el colegio de los jesuitas. “Venga Ramón, que a usted le va a interesar esto” le dijo... Y cuando supo que la familia Pinto había comprado tierras cerca de San Alberto y las tenían “esperando un futuro”, se apuró a explicar que la zona era apta para el cultivo de palma africana. “Así arrancó la cosa”, comenta Ramón Pinto; y añade:

*Quando Jorge Ortiz me propuso el negocio de la palma, pensé que hay tres alimentos indispensables: el azúcar, la sal y la manteca. Y me dije a mí mismo que si la palma africana daba manteca, tenía que ser un negocio seguro.*

Ramón Pinto es un hombre de empresa: desde joven trabajó al lado de su padre, Hipólito, el fundador de Gaseosas Hipinto, y terminó



Ramón Pinto (izquierda) y Hernabé Pineda (derecha), junto a una ceiba blanca durante la preparación del terreno en Hipinlandia

asumiendo la dirección de esta industria familiar, que ejerció durante treinta años con dedicación y acierto. De él se dice que tiene un sentido de realidad a prueba de soñadores, tino en sus decisiones, sabiduría en la elección de asociados y amigos, y gran amor a su trabajo. Su trato familiar genera grandes afectos en torno suyo y sus colaboradores aprecian la capacidad que tiene de confiar en la gente y saber delegar funciones, cuando llega el momento de hacerlo.

Ramón Pinto también es hombre de familia. Por eso Palmas Cleaginosas Hipinto fue un proyecto que compartió con su parentela y la plantación se llamó Hipinlandia por el progenitor, Hipólito Pinto. Aparte del IFA, sus dueños fueron Gaseosas Hipinto (propiedad de los ocho hermanos Pinto Parra) y en menor proporción, Ramón Pinto y sus cuñados Bernabé Pineda y Ernesto Serrano. Más adelante se unió a la sociedad Alvaro Vesga, el primer gerente, que por años cobró su sueldo en acciones.

Desde el comienzo se estableció un vínculo entrañable entre Ramón Pinto y Bernabé Pineda, por ser ellos quienes más se entusiasmaron con el negocio palmero. Pineda, ingeniero civil de grandes ligas, llegó incluso a participar como inversionista en la industria de grasas Sigra de Bogotá.

**La región.** En esta época el sur del Cesar era territorio de colonización, donde no llegaba el brazo del Estado. Apenas empezaban las obras del ferrocarril del Magdalena y la Morrison construía lentamente la vía hacia la costa. Esta firma sólo abría el paso vehicular durante los fines de semana, pero esto no fue problema para los de Hipinlandia porque Ramón Pinto viajaba en avioneta, pilotada por él mismo, y aterrizaba en la puerta de su finca.

Cuentan que alguna vez embarcó como pasajero a un contratista, quien debía viajar a Bucaramanga a recoger un dinero. El hombre jamás había salido de la zona y se montó al aparato lleno de curiosidad y reverencia. Don Ramón encendió motores, carreteó y cuando iba a despegar, se atravesaron en el camino unas gallinetas, haciéndole perder el control de la nave, que fue a dar contra una construcción. Tras los zarandeos, los golpes y el bullicio del estrellón, se escuchó por primera vez la voz del pasajero: “¿Ya llegamos don Ramón?”

**Los primeros trabajos.** En Hipinlandia hubo que empezar tumbando montaña. Por eso organizaron el vivero en una finca ganadera 25 kilómetros al norte. Pero al transplantar se perdió casi la mitad del material. El segundo vivero se organizó en la propia plantación. Las semillas eran *duras* de Patuca, y fueron sometidas al sistema de germinación en cofres porque era más acelerado que el de tierra.

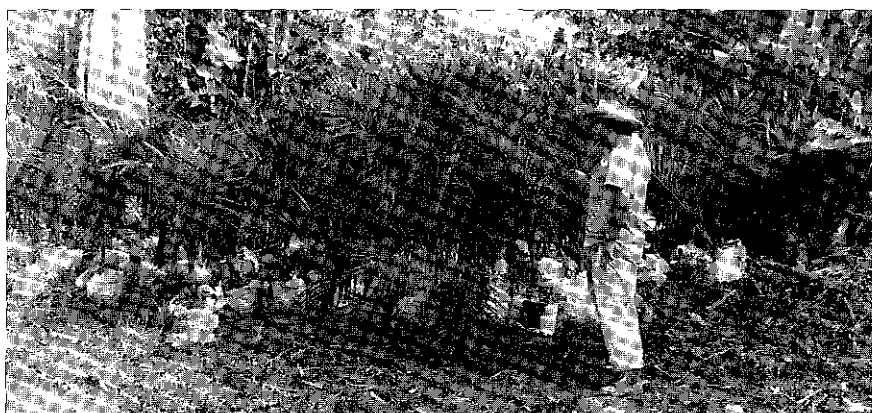
Alvaro Vesga dice que fue severo en el manejo del personal, dado el carácter violento de los trabajadores que había en la zona. Recuerda



Tala del bosque.

que un domingo anunció la visita próxima de una comisión del DAS, para reseñar al personal y expedir certificados de policía que el Gobierno exigía. Pues bien, el lunes había renunciado la mitad de la gente que trabajaba ahí. Había contratistas para diversas labores y todo se pagaba a destajo. Se organizaron campamentos, que eran bastante precarios; y como la región era malsana, la gente se enfermaba mucho.

Vesga se retiró en 1964: dejó una plantación constituida, con 200 hectáreas sembradas de palma. Ramón Pinto asumió entonces la gerencia, sin soltar las riendas de su fábrica en Bucaramanga. Mantuvo los dos trabajos hasta 1975, etapa durante la cual sentó las bases para convertir su finca en una gran empresa palmera.



En octubre de 1959 comenzaron el proceso de siembra en sitio definitivo. Aspecto del vivero. [Foto cortesía de Alvaro Vesga]

**Consolidación de Hipinlandia.** Las siembras continuaron aumentando hasta completar 610 hectáreas en 1974. En 1966 se montó la planta extractora, una planta manual que ayudó a construir Gerardo Mueller. Producía una tonelada en 24 horas trabajando duro. Bernabé Pineda recuerda todavía la emoción que sintió al recibir el radiograma de su cuñado avisando el despacho de las primeras canecas de aceite producido por la planta de Hipinlandia, que se enviaron a Sigra, de Bogotá.

Por esa época el IFA les vendió su parte. Ramón Pinto había hecho buena amistad con Luis Rojas Cruz y John Lowe, cuya asesoría fue el soporte técnico de la empresa por varios años. Esta relación explica la siembra de 120 hectáreas de material Chemara, unas *téneras* magníficas de origen malayo, prácticamente desconocido en Colombia por entonces. La presencia cercana de Lowe seguramente también tiene que ver con la práctica temprana del control biológico de plagas, que hizo de Hipinlandia una de las pocas plantaciones que no recurrió a las fumigaciones masivas practicadas por la mayoría de empresas palmeras de la región a finales de los sesentas y durante la primera mitad de los setentas.

Fueron muchos los momentos que compartieron Rojas Cruz, Lowe y Pinto Parra. Marta, la hija de éste último, los recuerda conversando horas enteras sobre la plantación y la palma africana, mientras ella los escuchaba atenta, sentada en un butaquito. Por alguna razón le encantaba oírlos y uno se pregunta en qué medida este placer infantil marcó a la postre el destino de Hipinlandia, que años más tarde se entrelazó con el de aquella niñita hecha mujer.

**Relaciones laborales y proyección social.** Tras la puesta en marcha de la planta extractora, se iniciaron trabajos tendientes a mejorar la infraestructura de la plantación, que todavía era precaria. Se adecuaron los campamentos, se construyeron casinos y se instaló una planta de tratamiento de aguas. Para entonces había crecido el personal vinculado a la empresa de manera permanente, pero las relaciones laborales continuaban siendo muy familiares, como las de una finca.

Muchos de estos trabajadores vivían en el poblado de Minas, en frente del acceso principal de Hipinlandia. La plantación está ubicada sobre el margen occidental de la carretera a la costa y desde que ésta se consolidó, la gente empezó a invadir los quince metros reglamentarios entre el centro de la vía y los linderos de las propiedades vecinas. Este asentamiento dependía de la vida de la plantación, que debió atender sus demandas crecientes, además de las que representaba el sostenimiento de sus propios campamentos.

*A quienes iniciaron estas plantaciones les tocó hacer absolutamente todo: construir vías, llevar energía, hacer pozos para tener agua*

potable... Tampoco había servicios de salud ni programas de vivienda para los campesinos, como había para la clase obrera... Por eso se dio un fenómeno que tenía algo de bueno y algo de malo. Lo bueno era que la plantación solucionaba el problema de vida de una cantidad de gente. Lo malo era que para ellos acababa siendo responsable de todas sus carencias y males, porque ninguna empresa logra reemplazar al Estado y porque es imposible satisfacer a todo el mundo... La ausencia del Estado en esas zonas generó una vinculación especial entre el trabajador y la empresa, diferente a la que existe cuando el trabajador termina su jornada laboral y se va para la casa, sin que se le pase por la cabeza la idea de que el problema de la comida, el agua o la luz, sea responsabilidad de la empresa donde trabaja.

Marta Pinto<sup>9</sup>

## Moris Gutt incursiona en el negocio de la palma



Hacia 1914 llegó Moris Gutt a Colombia a trabajar con su tío Salomón Gutt, dedicado entonces al comercio. El joven, de apenas trece años, había nacido en Kiev, en el seno de una familia judía, pero los vínculos con su tierra natal se deshicieron en la medida en que echó raíces en Colombia. Fue desde su juventud un hombre de excepcionales cualidades: brillante, trabajador, serio, exigente consigo mismo y con los demás. Prácticamente se hizo solo. A lo largo de su vida lo movió la inquietud de explorar nuevas fronteras y la decisión de triunfar. El negocio

de las urbanizaciones le brindó sus primeros éxitos y la base económica para incursionar en otras actividades.

En aquella época solía decir que los suyos eran negocios ocasionales y que él deseaba un negocio constante.<sup>10</sup> Por eso quiso vincularse a una actividad industrial. Hizo numerosos intentos y en todos fracasó, hasta cuando inició su fábrica de aceites y grasas.

*Yo eché a andar la primera máquina el 2 de enero de 1950. Se llamó Fábrica de Grasas y Productos Químicos. Después vino el nombre de Grasco y se convirtió en sociedad anónima. [...] Cuando*

<sup>9</sup> Entrevista. Bucaramanga, junio 3 de 1996.

<sup>10</sup> Carlos Haime, Presidente del grupo Grasco. Entrevista. Santafé de Bogotá, marzo 25 de 1997.

*empezamos, en el país había escasez de grasas y aceites. Todo se importaba. La semilla de algodón (que antes se botaba a los ríos) empezó a prosperar; después hubo auge de la semilla de ajonjolí. Pero no era suficiente. Había que importar materias primas o el producto terminado, sobre todo la manteca de cerdo. [...] A nosotros nos tocaba luchar para obtener las licencias de importación, como a la mayoría de fábricas de grasas. Y realmente éramos siempre los que teníamos la menor parte: primero, porque éramos pequeños; segundo, porque había otros que tenían mayor habilidad para obtenerlas.*

*Carlos Haime*

Grasco fue la primera de las empresas del importante grupo industrial que lleva ese nombre y la razón que selló la alianza entre Moris Gutt y su yerno Carlos Haime. Esta relación, basada en la comprensión mutua y un cariño entrañable, fue además el pilar del desarrollo empresarial de su familia.

**Un cultivo para la industria de aceites y grasas.** Agustín Uribe Leyva cuenta que alguna vez don Harold Eder invitó a su padre, Bernardo Uribe Holguín, y a Moris Gutt a La Manuelita. Allí subieron a un mirador de madera desde donde se divisaba todo el ingenio: a un lado, la fábrica y más allá, el mar de caña de azúcar. Y cuando Gutt vio llegar al ingenio la materia prima recién cosechada en tierras cercanas, dijo: “Me gustaría hacer lo mismo con mi fábrica...” Tal vez esa experiencia sembró en su mente la idea de ponerle un cultivo a su fábrica y garantizar así el suministro de materias primas.

Primero intentó sembrar coco, cuyo aceite se importaba entonces desde Filipinas; pero rápidamente se dio cuenta de las dificultades y limitaciones de este cultivo. Después supo que los belgas, los franceses y los ingleses habían ganado una buena experiencia en África con la palma africana: mandaban a Europa cantidad de aceite y se sabía que en productividad no había otro cultivo que se le comparara.

Gutt era dueño de unas fincas en Pelaya: La Loma y El Lucero. Ahí tuvo su primera experiencia en la siembra de la palma africana y fracasó por su desconocimiento acerca del efecto del clima sobre el cultivo. Pelaya, a pesar de sus altas temperaturas, carece del régimen de lluvias necesario y es zona de vientos que se llevan la humedad.

Esta primera experiencia coincidió con el despegue del plan de fomento gubernamental del cultivo de la palma: los de Grasco fueron los primeros industriales en advertir que los estímulos ofrecidos por el gobierno eran -más que una aventura- la oportunidad de un magnífico negocio. Sin embargo, decidieron obrar por cuenta propia. Estaban



decididos a montar una gran empresa agroindustrial en las condiciones óptimas, dejando el menor margen posible de fracaso. Y para ello iban a buscar el apoyo de gente experimentada en el negocio. Tal decisión, si bien marcó una separación inicial de los de Grasco con el desarrollo que condujo el IFA, significó que el país pudiera palpar su futuro palmicultor con el montaje de una empresa que se anticipó en años a todas las demás.

**La asesoría de los franceses.** Don Moris acudió a su amigo Juan Uribe Holguín, por entonces embajador de Colombia en París, y uno de los socios de Indupalma después, para ubicar en Francia algún experto en la materia. Uribe Holguín hizo contacto con Mario Bocquet, profesional independiente con amplia experiencia en el manejo de cultivos tropicales. Este viajó a Colombia y tras visitar diferentes regiones del país, llegó al área de San Alberto gracias a la información brindada por unos ingenieros que participaban en la construcción del ferrocarril del Magdalena. Este fue el lugar que recomendó para instalar la gran plantación industrial que tenía en mente Moris Gutt.

*Bocquet no pertenecía al IRHO, sino fue contratado directamente por el señor Gutt. A su vez él contrató al señor Jamet, un "Planter" que había trabajado en el IRHO, para que iniciara los trabajos en San Alberto bajo su supervisión, permaneciendo Bocquet en Francia.<sup>11</sup> Pero después de algunos meses Bocquet comunicó a Gutt que estaba muy ocupado y le sugirió que contratara los servicios del IRHO. Juan Uribe Holguín se encargó de hacer los contactos necesarios.*

*Se hizo un convenio con el IRHO que incluía la asistencia técnica, la compra de semillas y demás, y se hizo un contrato adicional con Bocquet y Michaux (éste último hermano del Presidente del IRHO y gran cultivador de caucho en Indochina), para que realizaran una interventoría. Ellos debían venir una vez al año y se turnaron para hacerlo.*

*Michel Ollagnier*

**Compra de tierras.** Con gran celeridad se iniciaron las compras de tierras para formar el globo de la plantación. Primero fueron 150 hectáreas, pero el proyecto inicial era llegar a las 500. "Hasta ahí nos daban las fuerzas", explica Carlos Haime. En las oficinas encargadas de manejar las urbanizaciones del señor Gutt en Bogotá se prepararon las escrituras de los terrenos que estaban titulados, así como las "carta-ventas" (equivalentes a las actuales promesas de venta) que firmaron

---

<sup>11</sup> Francis Conrado informa que cuando él salió de Colombia, a fines de 1959, Jamet acababa de llegar. (Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre de 1996).

los colonos que no tenían otro título que el de las mejoras hechas a los pedacitos de tierra ganados con gran esfuerzo al monte.



La región de San Alberto a finales de los cincuentas.

[Foto cortesía de Alvaro Vesga]

*Empezamos a limpiar la tierra; llevamos un tractor y otros equipos. Era fin de año y mi suegro, Moris Gutt, estaba en Europa donde pasaba temporadas. Llegaron los bandoleros y se llevaron todo, excepto el tractor, porque no encontraron la llave. Le avisé a mi suegro y él dijo: "Olvidémonos de esto. Nosotros no somos agricultores sino industriales. Este negocio se está complicando..." Entonces le dije: "Yo sigo adelante y cuando usted vuelva, toma la decisión."*

*Gilberto Arango Londoño era Ministro de Agricultura<sup>12</sup> y fui a pedirle ayuda. Me preguntó qué necesitábamos. "Unos cinco soldados", respondí. Pero no había forma de levantar cinco soldados. Hablé con el Ministro de Guerra y con el Ministro de Justicia... Por referencias acabé hablando con un capitán Camacho por teléfono. Pero él me daba largas. Por fin, un día, me pidió el nombre para hacer la solicitud por escrito. Cuando se lo dí, exclamó: "¡Carlos Haime! Yo soy Luis Carlos Camacho Leyva."*

<sup>12</sup> Arango fue el segundo Ministro de Agricultura de la administración de Alberto Lleras Camargo (1958-1962).

*¡Habíamos sido compañeros de colegio y de clase! Entonces tomó cartas en el asunto y nos dieron dos soldados.*

*Cuando volvió mi suegro, en ese momento crucial en el que había que decidir si seguíamos adelante u olvidábamos el proyecto, me dijo: "Mijo, si yo no siembro palma por estas dificultades y por temor de no alcanzar a vivir para verla, y otros siembran, ¡me muero de verla!"*

*Desde entonces le pusimos el alma al desarrollo de Indupalma.*

*Carlos Haime*

Para Moris Gutt, más allá de la motivación económica, estaba su gran afición por el campo. Bajaba dos veces al año a San Alberto y se quedaba durante ocho días. En los primeros tiempos, llegaba a Bucaramanga, desde donde recorría en carro una parte del trayecto, continuaba en bote, río Lebrija abajo, y terminaba el viaje a caballo, acampando donde lo cogiera la noche. Esta era una experiencia que parecía disfrutar mucho.<sup>13</sup>

**El nacimiento de una empresa.** Tras adquirir las tierras el equipo de Moris Gutt se lanzó a conseguir socios capaces de medirse ante la empresa proyectada. Carlos Lleras Restrepo ofreció sus buenos oficios para la tarea, pero al cabo de un tiempo tuvo que admitir su incapacidad de convencer a otros de participar, pues casi todos respondían que ese proyecto, más que un negocio, era una aventura. Por eso Carlos Haime considera que la presencia de Lleras Restrepo en la inauguración de la planta de Indupalma en 1967, siendo ya Presidente, más que un acto protocolario, fue un gesto de reconocimiento personal al esfuerzo realizado para sacar adelante esa plantación.

*Nosotros hemos tenido una norma: no nos gusta deber plata. Y nadie quería dar un centavo para eso. Fue un tiempo difícil: siete años hasta que empezó la producción... Pero tuvimos el soporte de Grasco. Porque fue un buen momento para Grasco. Todo lo que salía de allá iba a dar a Indupalma, y así fue durante años: sin escatimar nada. Todo era lo mejor: las mejores tierras, los mejores técnicos, las mejores semillas, la mejor tecnología... No queríamos fracasar. Y cuando teníamos dudas, nos íbamos por lo mejor.*

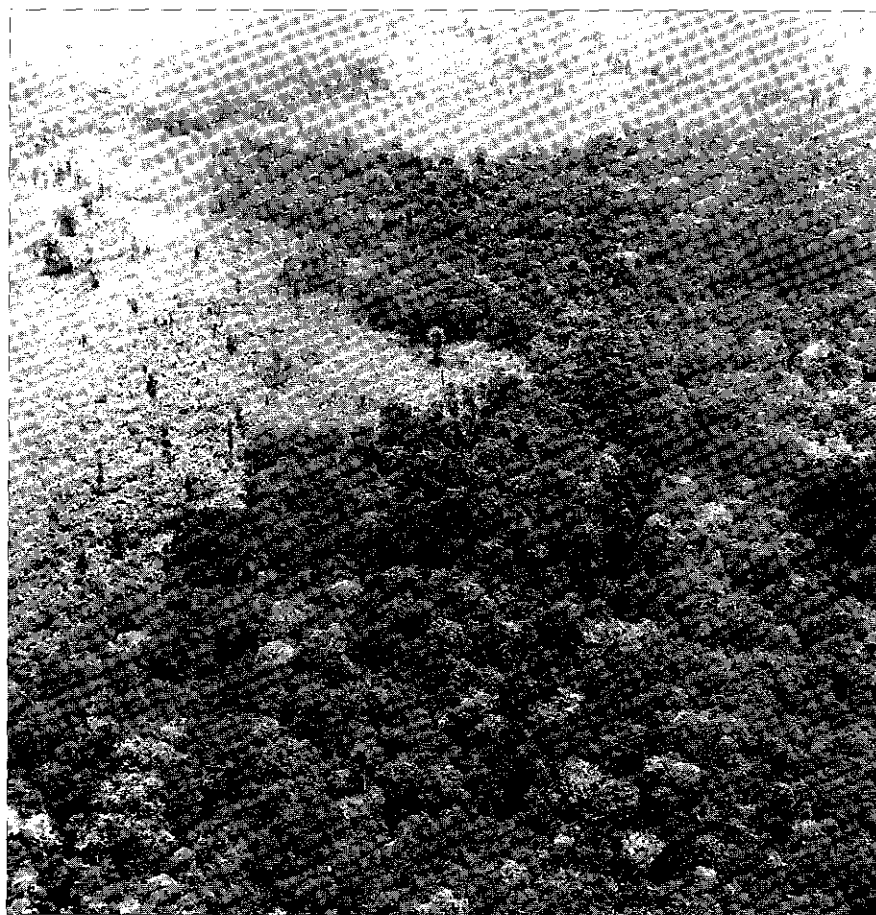
*Carlos Haime*

---

<sup>13</sup> Enrique Andrade Lleras, Gerente de Indupalma entre 1978 y 1992. Entrevista. Santafé de Bogotá, junio 11 de 1996.

Afortunadamente otros tuvieron más suerte que Lleras Restrepo. Además de Grasco, participaron en la empresa entidades tan importantes como Bavaria, Seguros Bolívar, la Nacional de Seguros y el mismo IRHO. Los socios formaban la asamblea de accionistas que nombraba a la Junta Directiva, y ésta a su vez designaba al Presidente. Moris Gutt ocupó este cargo hasta su muerte, en 1971, cuando le sucedió Carlos Haime.

En 1961 se firmó la escritura de constitución de la Industrial Agraria La Palma, Indupalma, S.A. Las primeras personas vinculadas a la empresa fueron Hugo Ferreira Neira, en calidad de Gerente General, Enrique Andrade Lleras, como Secretario de la Junta Directiva, y Roberto Pacheco Osorio, como responsable jurídico.



San Alberto, antes de que iniciaran las siembras en Indupalma.

[Foto cortesía de Yetty Pirad]

**Los gestores de Indupalma.** El merecido reconocimiento a Moris Gutt como gestor de Indupalma con frecuencia pasa por alto el papel destacado que cumplió Carlos Haimé en el nacimiento y desarrollo de la empresa.

Casado con Sonia Gutt, Haimé nació en La Habana, Cuba, de padres israelitas con tradición sefardita. Estudió con los Hermanos Cristianos y se graduó como ingeniero químico de la Universidad Nacional de Colombia en 1947. Su familia llegó a este país a establecer la Compañía Americana Manufacturera de Tejidos, donde el joven Carlos ganó experiencia en el manejo de una industria, que más tarde puso al servicio del desarrollo de Grasco.

Haimé fue el colaborador más cercano de Moris Gutt y desde varios años antes de la muerte de su suegro, ocurrida en 1971, asumió las riendas de los negocios de la familia, convirtiéndose en la cabeza y el motor de esta organización empresarial a lo largo del último cuarto de siglo.

Sus colaboradores lo describen como una persona tranquila, justa, con una visión clara de sus metas y la fuerza de carácter necesaria para lograrlas; dicen además que no sólo impone respeto a quienes le conocen sino también admiración.

## DESPEGUE Y DESARROLLO DE INDUPALMA

### Primera época

Christian Jamet, el técnico enviado por Mario Bocquet para iniciar los viveros de San Alberto, un buen día abrió la puerta de su casa al amanecer y casi pisa los cadáveres de Manuel Posada, especie de mayordomo encargado de la plantación, y de cinco trabajadores más. Habían sido asesinados por colonos de la zona, que buscaban impedir el asentamiento de la empresa a toda costa. Sin pensarlo dos veces, Jamet empacó maletas y regresó a su país.

Fue entonces cuando el IRHO se dio a la tarea de conseguirle un reemplazo con carácter urgente. El elegido fue Arturo Juan Pirard, técnico agrícola belga, especializado en palma africana. Era el típico *planter*: un hombre con espíritu de pionero, que disfrutaba el reto de abrir camino, empezar labores sobre terreno virgen y poder mirar después la obra creada.

*Veníamos del Congo, en Africa. Estábamos acostumbrados a vivir fuera de nuestro país y cuando el IRHO nos propuso venimos, dijimos: "Bueno, vamos para Colombia..." Nos pusimos a aprender un poquito de español, pero no fue suficiente; la primera semana de trabajo mi esposo tuvo que escribir las órdenes ayudándose de un diccionario. Lo recibió Joaquín Ortiz en Bucaramanga y cuando llegó al terreno, encontró un vivero abandonado que no estaba en el mismo San Alberto, y unos quince obreros.*

*Yetty Pirard<sup>14</sup>*



Casa directiva en Indupalma: servía como vivienda de los Pirard y como oficina. [Foto cortesía de Yetty Pirard]

Arturo Pirard llegó a Colombia en 1960. Pocos meses después le siguieron su esposa Yetty y sus hijos Lika y Alan, de doce y nueve años. La familia se alojó en una edificación que servía como vivienda, oficina y cocina. Según Yetty, durante el primer año vivieron "entre el monte", sin energía eléctrica ni comodidad alguna. Cuando llegó la primera planta eléctrica, tener luz fue "como un milagro". Al poco tiempo la familia estrenó casa, diseñada y construida por el propio Pirard. También contrataron una maestra en Bucaramanga que se instaló en la parte de atrás de la vivienda y dirigió la primera escuela de la plantación: una escuela con dos alumnos, que al año siguiente recibió otros dos.

<sup>14</sup> Esposa de Arturo Pirard y socia actual de Palmar de Oriente. Entrevista. Santafé de Bogotá, febrero de 1996.

**El "vaquero" de San Alberto.** Pirard venía avisado sobre lo que habría de enfrentar en la zona, porque cuando Moris Gutt lo conoció, le advirtió: "Yo aquí necesito un berraco"<sup>15</sup>. Y lo tuvo. Este belga, a sus 35 años, era un hombre intenso, impetuoso, expresivo y vital; también disciplinado, infatigable y cumplidor en el trabajo. Era exigente con los demás, pero también pródigo en enseñanzas. Formó a muchos trabajadores y es recordado por ellos como una persona justa, correcta y capaz.

Sabía manejar máquinas y arreglarlas, era constructor de plantaciones y de viviendas, y tallaba la madera como un artista. Usaba sombrero de vaquero, botas texanas y no se preocupaba por disimular el enorme revólver que se ajustaba en la cintura. Pero no fue el arma lo que le ganó el respeto en esta región de hombres solos donde el machismo era norma de conducta, sino su actitud decidida y a ratos desafiante.

Recién llegado a San Alberto, lo fue a buscar a su oficina un hombre a caballo. Llegó disparando y desde la puerta gritaba: "¡Salga gran h.p.!" Pirard pensó que si salía armado, tendría que disparar y de repente matar al contrincante... y en ese caso, no tendría más remedio que hacer maletas. Pero si salía sin el revólver, podría ser él mismo el muerto. Y si no salía, quedaría ante todos como un cobarde. Optó por salir con las manos desnudas, se acercó al tipo con palabras tranquilizadoras y saltó sobre él, propinándole un puñetazo que lo tiró al suelo y lo desarmó. Entonces Pirard recogió el revólver del hombre, se lo devolvió y le gritó: "¡Dispare!" Por un instante ni las moscas zumbaron y al siguiente el agresor se montó en su caballo y salió disparando al aire sin decir nada.

En otra ocasión alguien amenazó de muerte a Pirard. Este respondió entregándole un montón de balas y diciéndole que eran por si llegaba a fallar en su primer intento.

**La división del trabajo entre franceses y colombianos.** Los incidentes referidos ilustran la vida de San Alberto en esos días. Gutt sabía que allá necesitaba hombres curados de espantos; uno fue Pirard, con el cargo de Director de Plantación. El otro fue José Joaquín Ortíz Duarte, el Administrador, quien no reparaba en detalles o delicadezas para hacer el trabajo que se le encomendara. Su afán por cumplir con frecuencia tenía el efecto del bulldózer: arrasaba a su paso... El fue responsable de la adquisición de la mayoría de las mejoras que formaron el globo de la empresa; algunos de los más antiguos habitantes de San Alberto le acusan de haber desalojado violentamente a muchos colonos que se resistían a vender. Vivió en la plantación hasta 1977, y también fue jefe

<sup>15</sup> Ibidem.

de Relaciones Industriales. La actitud violenta con la que solía resolver los problemas le granjeó el apodo de Capitán Tinieblas y su manejo de la cuestión laboral se sitúa en la base de los conflictos que habría de vivir la empresa más adelante.

Desde los primeros tiempos quedó establecida una clara división de funciones entre franceses y colombianos. Hasta 1977 hubo dos cabezas: el francés se encargaba de la dirección técnica y el colombiano del manejo de personal y de los aspectos logísticos de la operación.

**Primeros trabajos de campo.** Para comenzar había que ganarle espacio a la selva: era un bosque primario, con árboles de tres metros de diámetro cuyas copas apenas podían distinguirse desde el suelo, que se extendía cien kilómetros o más a la redonda.

*Quando entré por primera vez en esa selva, avancé quinientos metros y le dije al guía que nos quedáramos quietos para poder escuchar los sonidos y aspirar el olor. El olor es característico, difícil de describir, porque es una mezcla del aroma de flores, ramas podridas, frutos en formación o ya caídos, semillas de diversos árboles, madera que se está descomponiendo... Y el ruido es el de todos esos árboles mecidos por el viento, pájaros cantando (había muchos loros, paujiles y pavas) y chillidos que surgían por cualquier parte. Algunos animales se asustaban con nuestra presencia. Otros no. El guía me había advertido que no saltara ni pisara nada que estuviera podrido.*

*Realmente era una selva magnífica. Había perezosos, osos hormigueros y culebras... unas serpientes gigantescas: mapanás, pudridoras y otras que no recuerdo. También iguanas y dantas. Recuerdo la primera vez que ví una danta, con su pelambre tan lustrosa... Había unos lagartos completamente azules con una coraza como de Carey: iuna especie que ya no existe! Y tortugas, cantidades de sapos, ranas e insectos hermosísimos: mariposas de todas las formas y colores... Ver los guayacanes en flor... ¡No los vuelve a ver nadie nunca! Se necesitan por lo menos doscientos años para lograr las condiciones que encontramos entonces. Era como asistir al primer día de la creación.*

Fernán Gómez

Mientras la tala del bosque avanzaba, los viveros crecían. La mayor dificultad era conseguir trabajadores. Pirard mandó traer gente de la llanura caribe. Pero cada vez que los colonos vecinos amenazaban entrar en la plantación y "matar a todo el mundo" -lo cual sucedía con alguna frecuencia- los costeños se ponían la colchoneta en la cabeza y al día siguiente el campamento amanecía vacío.





---

Vista del bosque primario en 1959.

[Foto cortesía de Alvaro Vesga]

---

Michel Ollagnier visitó Indupalma en 1961, para conocer el estado de cosas y hacerse cargo de la operación en nombre del IRHO, desde París.

*Desde la avioneta Indupalma se veía como el único claro en medio de un mar de bosques primarios. Tal era la tala y la deforestación... Hoy la plantación también se distingue como una isla desde el aire, pero ahora es un oasis de bosque en medio de tierras desnudas por la deforestación.*

*Michel Ollagnier*

Hasta ese momento el proyecto convenido con el IRHO era una plantación de 2.500 hectáreas, con siembras de 500 hectáreas por año. Pero Moris Gutt preguntó a Ollagnier qué necesitaba para sembrar 5.000 hectáreas, a razón de mil por año. El francés respondió que necesitaba más técnicos, maquinaria pesada y garantía en el suministro de semillas. A Gutt le complació la respuesta, pero no sucedió igual con el director del IRHO, que nunca había tenido entre manos un proyecto de tal magnitud. Para Ollagnier resultó difícil convencerlo a aceptar el reto.

*Desde que vi la calidad de los suelos de San Alberto, me di cuenta de las grandes posibilidades que teníamos. Eran suelos diferentes a*

los que había visto en África, que son arenosos y secos durante el verano. En cambio aquí había agua en el subsuelo, incluso durante el verano. Además, contábamos con los medios para emprender el proyecto y nuestros hombres estaban motivados por el reto.

Michel Ollagnier



Primer vivero de Indupalma.

[Foto cortesía de Yetty Pirard]

**Otros aportes del IRHO.** Los franceses reforzaron su equipo en San Alberto enviando a Jacques Van Den Hove, agrónomo belga, y a Roland Huguenot, técnico agrícola francés, a apoyar los trabajos de preparar suelos, establecer semilleros e iniciar siembras en gran escala. Sólo veinte o treinta hectáreas fueron sembradas con semillas *dura* de La Pepilla. Para el resto se empleó material del IRHO producido en sus estaciones de África: las primeras *téneras* sembradas a nivel comercial en Colombia.

Vale la pena hacer notar que se requirió de gran audacia para hacer una plantación de las dimensiones de la de San Alberto con semillas traídas del África. Porque la palma africana tenía miles de años de adaptación al medio africano, a su clima, a sus plagas, y no sabíamos cómo iba a comportarse en un medio totalmente diferente, que ni siquiera conocíamos. ¿Riesgo calculado o aventura? Tal vez algo en la mitad de las dos. De todas maneras, siempre estábamos a la expectativa de lo que pudiera suceder y observando cuanto ocurría con la plantación.

Michel Ollagnier

En esta época se hicieron varias pruebas tendientes a establecer la adaptación del material africano al nuevo medio. No falta quien recuerde las procesiones de mulas cargadas de palmitas de semillero avanzando a través de la selva, hacia algún terreno preparado, varios kilómetros bosque adentro, y sembrarlas ahí con el fin de evaluar su comportamiento en ese medio.

Moris Gutt deseaba producir su propio material y por eso solicitó al IRHO el envío de semillas de sus mejores *duras* y *pisíferas*. Así se hizo y las semillas fueron sembradas en el Jardín Granero. Sin embargo, éste no cumplió el fin que se le asignó originalmente, porque era tal el

avance de los trabajos de mejoramiento genético del IRHO, que siempre se optó por importar los materiales más nuevos en vez de usar los viejos.

**La mirada de un estudiante.** En 1962, cuando todavía estudiaba economía, Agustín Uribe Leyva pasó sus vacaciones en la plantación de San Alberto con el encargo de analizar las posibilidades de explotar la madera que estaba saliendo de allá. Su padre, Bernardo Uribe Holguín, era abogado de Moris Gutt y miembro de la Junta Directiva de Indupalma; y su tío, Juan Uribe Holguín, ya era socio de la empresa.

*Uno llegaba al Cruce, donde había tres ranchos en una esquina, tres en la otra y nada más. Entraba por donde hoy está la carretera que va del pueblo a la plantación (la Vía de La Paz), un caminito hecho por una petrolera, y eso era selva a lado y lado. Llegaba uno por entre ese tunel formado por árboles altísimos, hasta encontrar un claro. Estaba lleno de bulldózers tumbando monte y abriendo carreteras, motosierras -treinta o cuarenta motosierras funcionando al tiempo, haciendo un ruido infernal- y gente trabajando sin parar. Era como llegar al viejo oeste, a una zona de colonización, por entre el polvo y el barro... Y a mí me encantó ese universo agreste, desconocido... Me pareció fantástico.*

Agustín Uribe Leyva<sup>16</sup>



En el vivero: de izquierda a derecha Enrique Arias, Arturo Pirard y Jaime Holguín. [Foto cortesía de Yetty Pirard]

---

<sup>16</sup> Jefe de División, Director de Plantación y Subgerente de Indupalma (1965-1994). Entrevista. Cartagena, julio 25 de 1996.

Esta circunstancia, un tanto fortuita, significó para Uribe el descubrimiento de un nuevo mundo y para Indupalma, la vinculación de uno de sus funcionarios de más larga trayectoria e importancia. Al terminar sus estudios universitarios, Uribe manifestó a su progenitor el interés de trabajar en el proyecto palmero y éste logró que el IRHO formara al joven en los diferentes aspectos del cultivo. Este permaneció en las plantaciones del IRHO de Costa de Marfil durante dos años y a su regreso se vinculó a Indupalma. Empezó como jefe de División, siguió como Director de plantación, asistente del Gerente, gestor de otros proyectos del grupo Grasco en Ecuador y Subgerente de Indupalma. Se desvinculó de la actividad palmera en 1994, para dedicarse con la misma organización empresarial a cosechar el mar...

## El despegue

En 1963 se creó el cargo de “Subgerente General residente en plantación”, hecho que denota la creciente importancia que iba cobrando para Indupalma la operación en San Alberto. A ese puesto llegó Fernán Gómez, ingeniero civil de la Escuela de Minas de Medellín, especialista en molinería y relacionado con la empresa por tantas personas y circunstancias, que su ingreso fue “una mezcla de cosas cuya razón última no podría establecer”.<sup>17</sup>

A este hombre que sabe tomar las cosas como vienen, esto es, “cada día al amanecer” y que no cree que las plantaciones las hacen los héroes sino el trabajo, le correspondió garantizar la logística para el gran salto en el desarrollo de la plantación: en los tres años que estuvo en la Subgerencia, Indupalma triplicó sus siembras. Y lo que era un asentamiento provisional de hombres solos empezó a transformarse poco a poco en un lugar para quedarse a vivir.



Indupalma en 1963:

palmas de dos años.

¡Foto cortesía de

Yetty Pirardí

<sup>17</sup> Fernán Gómez, entrevista.

*El personal se alojaba en campamentos que hoy parecerían muy folclóricos, porque eran ramadas donde se colgaban las hamacas. Contiguo a cada campamento estaba el respectivo casino: el de los costeños era uno; había otro de santandereanos, y otro más de antioqueños; y un campamento para los empleados administrativos.*

*Había seis casas para los empleados que ocupaban cargos directivos en la plantación. Los franceses vivían con sus familias. Y yo estaba instalado en la casa de huéspedes. Las otras instalaciones eran la enfermería, el almacén, los talleres, y las bodegas...*

*Cuando empecé había doscientos trabajadores y en dos años esa cifra subió a novecientos. La dinámica de crecimiento de la empresa era abrumadora: el desarrollo podía medirse por días, las expectativas de los directivos eran cada vez mayores y las exigencias de los asesores franceses, en materia de rendimiento, eran muy grandes. Allá no había oportunidad de discutir, sino de actuar. Había poco tiempo para el esparcimiento o el reposo, pues muchas actividades se realizaban los domingos.*

*Había personal asalariado, permanente. Otros trabajaban a destajo para contratistas. También se contrataban trabajos a destajo específicos; por ejemplo, la limpieza de parcelas o la siembra de palmas. La siembra del semillero siempre se hacía con personal asalariado, porque era indispensable mantener el control de plagas.*

*Nosotros enviábamos buses a los pueblos cercanos, a traer gente para la plantación. En cuanto a la calidad del personal, se recibía a todo el que llegara. Y todos trabajábamos.*

*Los lunes se acordaba un programa semanal; o a veces el viernes, para la semana siguiente. El trabajo iniciaba cada día a las cuatro y media de la mañana. Hacia las cinco nos reuníamos todos y poco después empezaban a salir los trabajadores, a pie o en zorro, a las diferentes actividades: más que todo a la tala de selva o hacer carreteras, drenajes y a trabajar en los semilleros. La gente se organizaba en cuadrillas, bajo el mando de supervisores o capataces, quienes respondían por el trabajo.*

*Los directivos trabajábamos en campo hasta las ocho de la mañana, cuando regresábamos a la casa a desayunar, porque no llevábamos comida como hacían los trabajadores. Cada uno disponía de un vehículo, y las distancias todavía no eran tan*

*grandes. Volvíamos al campo a las ocho y media o nueve y permanecíamos allá toda la mañana. Cada cual almorzaba en su casa. En las tardes se trabajaba entre una y media y cuatro y media, con la condición de que si llovía, se reemplazaba el sábado por la tarde el tiempo que se dejara de laborar.*

*Al terminar la jornada de trabajo, la gente estaba tan cansada, que la mayoría comía temprano y se acostaba a dormir. Algunos jugaban cartas o dominó al final de la tarde. Se presentaban muchos conflictos, sobre todo, por cuestiones de orden sentimental. La disputa en torno a las pocas mujeres que había, era notable. El otro origen de conflictos era el pasado. Por eso nadie preguntaba nunca nada.*

*La planta eléctrica funcionaba hasta las diez de la noche. Los del grupo directivo teníamos un trabajo nocturno, que era el trabajo de escritorio, en las oficinas. Empezaba alrededor de las siete y media, después de la comida, y se extendía hasta las nueve y media o diez, todos los días, exceptuando el domingo, cuando se trabajaba solo en la mañana; en la tarde jamás.*

*Fernán Gómez*

A finales de 1964 el IRHO trasladó a Arturo Pirard a Brasil, a iniciar una plantación.<sup>18</sup> El constructor de Indupalma dejó tras sí casi dos mil hectáreas sembradas: 74 en 1961 y 313 en 1962, que sembró prácticamente solo; 743 en 1963 y 813 en 1964. Lo reemplazó Marcel Poncelet, un hombre mayor, pausado, tranquilo, alto y fornido; su aspecto era el de un abuelo que sabía ser bonachón y al mismo tiempo exigente y ordenado.

*Era el tipo de funcionario que se ceñía totalmente al manual; cumplía al pie de la letra las instrucciones que daba el IRHO desde su sede en París. Todo lo consultaba, todo lo escribía y registraba; y eso ordenó mucho a la empresa: la gente también empezó a escribir, a llevar registros y a ser metódica.*

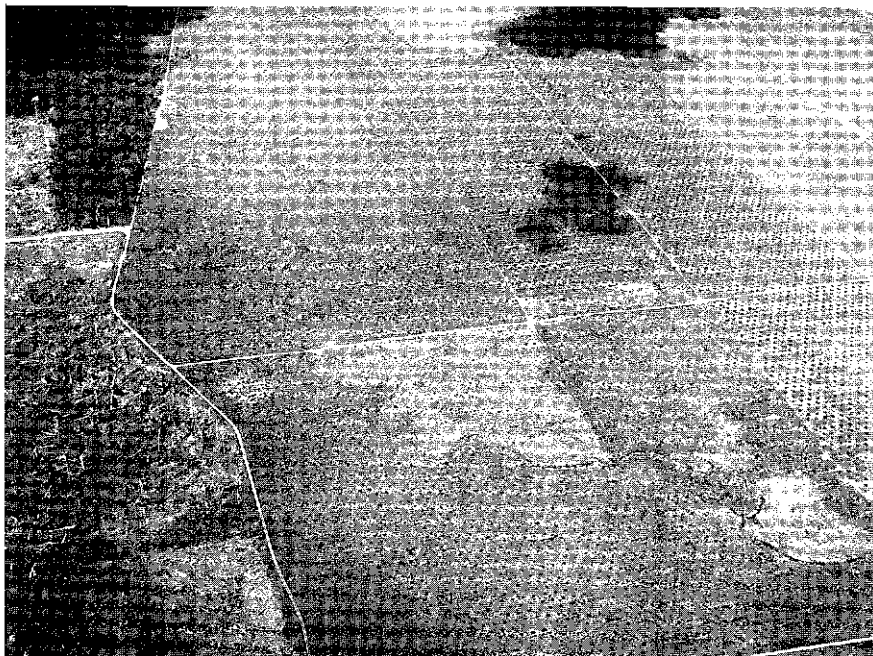
*Agustín Uribe*

En 1965 y 1966 se sembraron 2.146 hectáreas, un millar por año, y en 1967, 48 hectáreas, para sumar un total de 4.136 hectáreas

---

<sup>18</sup> Pirard estuvo por breve tiempo en Brasil porque no logró adaptarse a las nuevas condiciones. Se desvinculó del IRHO y regresó por su cuenta a Colombia en 1965. Estuvo un tiempo en Cúcuta trabajando para Palmas Risaralda. Después se trasladó a Cali y asesoró a los palmicultores del Bajo Calima. Vivió seis años en la capital del Valle, hasta que salió para los Llanos a fundar Palmar del Oriente.

cultivadas en seis años.<sup>19</sup> Michel Ollagnier, el cerebro de toda la operación, señala que ésta fue posible gracias a la confianza mutua entre franceses y colombianos y a la motivación tan grande que todos -directivos, profesionales, trabajadores- tenían de sacar adelante el proyecto.



Indupalma, 1964. se habían sembrado casi dos mil hectáreas  
[Foto cortesía de Yetty Pirard]

El crecimiento de la empresa en un tiempo *record* para los estándares de la época, era por sí solo motivo de gran satisfacción. Pero no fue el único. La aplicación de las técnicas de cultivo más modernas (entre otras, el diagnóstico foliar para el control de la nutrición mineral), así como la calidad y el rendimiento de los materiales, hicieron de Indupalma una plantación modelo.

*Entre Indupalma y el IRHO se firmó un contrato, mediante el cual éste garantizaba un rendimiento determinado por hectárea cultivada, que era el rendimiento promedio en Africa. Como el IRHO suministró las semillas para Indupalma, la empresa retenía una parte del pago, hasta comprobar que se lograba o se sobrepasaba el rendimiento prometido.*

<sup>19</sup> Información tomada del plano de la plantación, en Indupalma.

*En 1967, cuando se inauguró la planta extractora, viajé a San Alberto con el Director General del IRHO, el doctor Carriere de Belgaric. La noche antes de la fiesta estudiamos las primeras cifras de producción y comprobamos que los cultivos del '63 producían en promedio más de 20 toneladas por hectárea. El compromiso que habíamos asumido era de 16 toneladas. Y más adelante hubo lotes de la plantación que produjeron 27 y 28 toneladas por hectárea. Nunca estuvimos por debajo de las metas fijadas en el contrato.*

*Michel Ollagnier*

## **El proyecto industrial de Indupalma**

**La primera planta extractora.** Fue montada y empezó a funcionar en 1965 bajo la dirección de Raymond Van Tilt, ingeniero mecánico belga, con vasta experiencia en la materia, adquirida en el Congo. Parte de los equipos fueron encargados a Gerardo Mueller.

*Nosotros, los que trabajamos en la construcción de la planta piloto éramos carpinteros, electricistas, soldadores y mecánicos. Ninguno tenía idea de lo que era una planta extractora. Pero teníamos la ilusión de ver la fruta transformada en aceite. El primer día que trabajó la fábrica nos dieron una charla: "Usted hace esto, usted esto otro..." Como habíamos participado en el montaje, sabíamos más o menos cómo operaban las máquinas... Me correspondió trabajar en la prensa y extraer el primer gramo de aceite de Indupalma.*

*Juan Dueñas<sup>20</sup>*

Esta fábrica operaba manualmente. Funcionaba con esterilizadores horizontales pequeños, a diferencia de otras en esa época, cuyos esterilizadores eran verticales. En el desfrutador los racimos vacíos eran retirados manualmente y cargados en carretas para tirarlos fuera. La extracción se realizaba mediante una prensa hidráulica Usine de Wecker.

*El aceite que salía de la prensa caía a un tanque y de ahí era bombeado al tanque de clarificación, también pequeñito. Este trabajaba por decantación. Después pasaba a otros dos tanques y de ahí directamente a las canecas, a través de una válvula. Eran canecas de 55 galones. Un tipo se encargaba de abrir la válvula,*

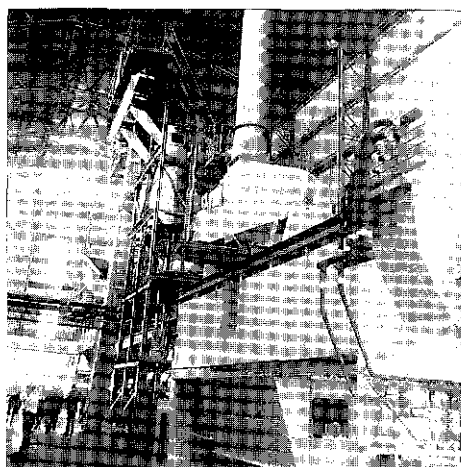
<sup>20</sup> Uno de los trabajadores más antiguos de Indupalma, actualmente Jefe de Turno de la planta extractora. Entrevista. San Alberto, junio 5 de 1996.



llenar la caneca y marcarla con la fecha. Otro echaba a rodar la caneca e iba poniendo una tras otra en el sitio donde las recogía el camión.

Nosotros entrábamos a las seis de la mañana y no teníamos horario de salida. A veces trabajábamos hasta la media noche, la una o dos de la mañana, para volver al otro día a las seis. Porque los que estábamos ahí éramos los únicos que conocíamos el proceso. No había más gente preparada. En esa época éramos 35.

Juan Dueñas



---

La primera fábrica construida  
en medio de la selva.

[Foto cortesía de Juan Dueñas]

---

**El paso al procesamiento en gran escala.** Mientras esta planta piloto cumplía su cometido de beneficiar las primeras producciones de Indupalma y formar el equipo humano necesario para la actividad extractiva, la gerencia en Bogotá adelantaba las gestiones para dotar a la empresa con una estructura industrial acorde a su tamaño. Los asesoraba el señor Poujade, quien manejaba la parte industrial del IRHO.

En uno de sus viajes a Colombia, el experto entregó a Hugo Ferreira una carta fechada en Costa de Marfil cuyo remitente era Guillermo Bernal, entonces Jefe de Producción de la planta de Dabou, quien ofrecía sus servicios a Indupalma.

*El doctor Ferreira me respondió mostrándose interesado por mis servicios y pidiéndome que me comunicara con él apenas llegara a Colombia. Así lo hice y empecé a trabajar en Indupalma en febrero de 1966. Llegué como Subdirector Técnico, a vivir en San Alberto.*

*El trabajo consistía en la construcción, montaje y puesta en funcionamiento de la nueva planta extractora. Era una planta de lo más moderno que se podía concebir. La mayoría de equipos eran importados, de marca Stork, de Amsterdam: llegaron listos para ser armados, como se arma un mecano.*

*La esterilización era horizontal, tenía desfrutador de tambor, rotativo; las prensas eran hidráulicas automáticas, con un sistema bastante sofisticado para el cargue y descargue del cilindro; la clarificación era vertical, y había centrífugas: eran de tipo Westfalia, para la separación del aceite de las aguas lodosas. Son centrífugas excelentes, pero muy delicadas y el costo de operación era altísimo. Por eso se discontinuó su uso... Tenía la palmistería clásica. La separación se hacía hidráulicamente, con hidrociclones, que también era un sistema moderno para la época... Las calderas eran importadas, ya usadas, de marca Babcock & Wilcox. La planta arrancó con una capacidad de 15-20 toneladas por hora.*

*Recuerdo que en la televisión con frecuencia sacaban vistas y noticias de ese montaje.*

*Guillermo Bernal<sup>21</sup>*

**8 de octubre de 1967.** La inauguración de la nueva planta extractora fue un acontecimiento nacional y uno de los momentos culminantes en la historia de Indupalma. Quienes lo vivieron todavía se emocionan al recordar las máquinas relucientes, los pisos rojos, el día soleado, las 18 reses sacrificadas, el primer puente aéreo establecido en Colombia, entre Bogotá y Bucaramanga, para trasladar a los invitados a la inauguración, las avionetas que aterrizaban una tras otra en la pista de la plantación y las caravanas de vehículos que llegaron con hombres de negocios, banqueros, ministros, técnicos extranjeros... También recuerdan el momento en que el helicóptero presidencial aterrizó a un lado de la fábrica y descendió Carlos Lleras Restrepo.

*Para nosotros era satisfactorio que toda esa gente fuera a mirar lo que habíamos hecho y preguntaran cómo se había hecho...ese fue un gran momento. Porque estábamos inaugurando la primera gran fábrica que se hacía en el país en la mitad de la selva, con todos los equipos importados.*

*Agustín Uribe*

---

<sup>21</sup> Especialista en la construcción de equipos y el procesamiento de la industria de aceites y grasas. Entrevista. Santafé de Bogotá, enero 26 de 1996.

**Desarrollo industrial.** La extracción del aceite en Indupalma tuvo un peso específico, tanto, que se manejaba como empresa aparte, con una razón social diferente: Al Río, S.A. En 1971 se retiró de la Dirección Técnica el señor Van Tilt, gestor del proyecto industrial y lo reemplazó Guillermo Bernal. Este quiso consolidar la obra de su predecesor y también contribuyó a modernizar algunos procesos.

Amplió la capacidad de la planta a 35 toneladas por hora, introdujo las prensas de doble tornillo y la clarificación de tipo horizontal, que no se conocía en el país. En 1974, cuando Bernal se retiró, le sucedió Carlos Beltrán, para entonces especializado en Controles Automáticos y Director del Instituto de Ensayos e Investigación de la Universidad Nacional. Al retirarse Beltrán, en 1977, lo reemplazó Paul Ville, quien tenía un conocimiento profundo sobre los últimos desarrollos tecnológicos relacionados con el proceso de extracción de aceite de palma, y estaba llamado a dar un nuevo impulso al proyecto industrial de Indupalma.



Inauguración de la planta  
extractora en 1967.

Al lado del presidente  
Lleras, Hugo Ferreira.

Moris Gutt sostiene la cinta,  
a la derecha.

[Foto cortesía de  
Indupalma]

## Los setentas: años dorados en San Alberto

1964, 1965 y 1966 fueron años de grandes siembras -en promedio mil hectáreas por año- y marcan la concreción de la gran empresa palmera que ha sido Indupalma. La siguiente década registró intensos desarrollos a nivel de la producción económica, el conocimiento sobre el cultivo, sus plagas y enfermedades, la organización de la empresa y la ampliación de su infraestructura.

Este florecimiento se dio sobre dos pilares: en primer lugar, la mística de trabajo y el entusiasmo que compartía el personal en todos los niveles jerárquicos, sobre todo los directivos en Bogotá, Paris y San Alberto, ante la magnitud del desarrollo agroindustrial que habían gestado. El segundo fue la rentabilidad del negocio, gracias a la combinación de buenos precios del aceite crudo, buenas productividades y bajos costos de producción durante el periodo.

**Philippe Genty o la pasión por el trópico.** En 1967 Michel Ollagnier convenció a sus jefes del IRHO sobre la necesidad de tener un entomólogo residente en Indupalma, pues desde hacía algún tiempo venía observando un marcado fenómeno de parasitismo en la plantación. En el verano de ese año el mismo Ollagnier notificó a un joven funcionario hasta entonces adscrito a una de las plantaciones del Instituto en Costa de Marfil, sobre su traslado a Colombia.

Philippe Genty había estudiado entomología y su primer trabajo fue en el Museo de Historia Natural de París. En mayo de 1965 se vinculó al IRHO y de inmediato fue enviado al Africa, a La Mé, centro de investigación de campos genéticos desde los cuarentas. Para Genty esta experiencia fue una revelación:

*Empecé a trabajar en este mundo desconocido -el mundo tropical húmedo- caliente, lleno de vida: algo precioso para alguien que hasta entonces había sido de oficina y de laboratorio.*

Su función consistía en controlar plagas mediante fumigaciones masivas e informar a París sobre los resultados. Diseminaba polvos tóxicos y líquidos ultratóxicos sin pensar en el control integral, el control biológico o la fauna benéfica. Hasta entonces los problemas sanitarios no habían sido un tema prioritario en el IRHO y con fumigaciones se resolvía el problema de plagas. En cuanto a Genty, si no estaba fumigando, estaba aprendiendo todo sobre ese universo que le maravillaba.

Cuando Ollagnier le notificó sobre su traslado, no dio margen a la discusión. El joven funcionario -que sabía poco o nada sobre Colombia y que había reprobado el español en sus años de colegio- llegó a Bogotá en septiembre de 1967. Ocho días después salió hacia Bucaramanga. Para entonces la carretera entre la capital santandereana y lo que hoy es San Alberto estaba pavimentada hasta El Playón. De ahí en adelante el polvoriento viaje en *land rover* dejó en Genty la impresión de que las vías colombianas nada tenían que envidiar a las africanas. En 1967 a la decena de casitas que había en El Cruce se habían agregado un par de bares y prostíbulos sin que ello restara a su aspecto miserable o a su condición de lugar de paso.

Lejos estaba entonces de pensar que San Alberto sería su vida durante los siguientes 25 años y que en dicho lapso se haría hijo de este continente.

**Desarrollos técnicos.** Para cualquier profesional Indupalma ofrecía la posibilidad de vivir una experiencia única porque en Colombia no había otra plantación de igual tamaño. Para Philippe Genty, enviado a ejercer el “control y defensa de cultivos”, contaban además la oportunidad de

participar en la “operación vitrina” del IRHO a nivel internacional y descubrir el nuevo mundo.

Hasta mediados de los sesentas, no se había concedido suficiente importancia al tema sanitario y era poco lo que se había investigado sobre plagas y enfermedades relacionadas con la palma africana. Como ya anotamos, Philippe Genty fue pionero en este campo de investigación y empezó en Indupalma.

*No se conocía nada acerca de la fauna asociada con el cultivo de la palma africana en este medio nuevo del neotrópico y empecé este estudio con muchísimo interés. Para mí fue una pasión: pasaba los días trabajando en el campo y las noches en el laboratorio, en crías y estudios de toda índole, para conocer la biología misma de las plagas y la de sus enemigos naturales.*

*Philippe Genty<sup>22</sup>*

Su estudio sobre fauna relacionada con el cultivo representó diez años de trabajo minucioso. Indupalma no sólo proporcionó la infraestructura de laboratorio e investigación que posibilitó ese trabajo a nivel continental, sino patrocinó numerosos viajes de Genty a otros países americanos.

En este periodo también se avanzó en el conocimiento de enfermedades de la palma africana en la América tropical; en Indupalma las tuvieron todas, con excepción de la pudrición del cogollo. En 1972 apareció la marchitez sorpresiva, que entonces se conocía como amarillamiento letal. Como el IRHO no estaba familiarizado con el fenómeno, las directivas de Indupalma quisieron tener otro concepto técnico. Michel Ollagnier recomendó llevar a la plantación a un grupo de expertos de la Universidad de California, el cual trabajó intensamente con los técnicos residentes para determinar la naturaleza del fenómeno. Encontraron la manera de controlar la enfermedad, pero no lograron comprender su origen.

*A veces encontramos la solución del problema antes de encontrar las causas; este fue el caso de la marchitez sorpresiva. Cuando apareció, lo relacionamos con la sagalassa válida, que ataca el sistema radicular de las palmas, porque las hojas donde más encontrábamos esta mariposa correspondían a las hojas donde más había marchitez.*

*Entonces hicimos unos tratamientos contra el insecto, con unos pesticidas violentísimos; y al cabo de algunos meses, notamos que*

<sup>22</sup> Responsable de Sanidad y de la labor investigativa de Indupalma. Entrevista. Chía, junio de 1996.

*aun cuando las palmas enfermas se morían, la enfermedad no se propagaba a otras palmas sanas...*

*Habíamos controlado el problema de marchitez, pero no estábamos convencidos de que la sagalassa fuera el agente causal. Y en efecto, cuatro o cinco años después Dennis de Chenon encontró el vector de la marchitez. Esta es la infección causada por un protozoo que transmite un chinche que vive en las flechas y en los racimos. Y como este chinche no vuela, sino pasa de una palma a la otra, y estábamos fumigando con productos tremendamente tóxicos, el insecto que pasaba encima del pesticida, moría. Por eso se redujeron los casos de enfermedad, pero no se solucionó el problema de las palmas que ya estaban enfermas...*

*Philippe Genty*

En otro terreno, los estudios y experimentos realizados sistemáticamente en Indupalma desde sus inicios y a lo largo de años -junto con los estudios realizados por la *United Fruit Company* en Costa Rica- fueron y han sido pilar en el manejo de la nutrición mineral de la palma africana en la América tropical.

### **Indupalma y el desarrollo de la palma en el continente americano.**

Mientras los ingleses tuvieron la mayor influencia sobre el desarrollo de la palma africana en el Lejano Oriente, los franceses y belgas, fundamentalmente a través del IRHO, marcaron la historia de la palma en Africa y jugaron un papel decisivo en la consolidación del cultivo en la América tropical. En esto tuvieron mucho que ver los conocimientos adquiridos durante su experiencia inaugural en América, que fue Indupalma.

Para el IRHO la experiencia de Indupalma fue única en su momento, porque por primera vez el Instituto trabajó para una empresa privada haciendo negocio. Sus técnicos tuvieron vivencias totalmente nuevas, por la magnitud del proyecto y los recursos técnicos con los que contaban.

De otra parte, ésta fue una plantación modelo en el mundo. Frente a la casa de Pirard, una casa lindísima con piscina y cementerio para su caballo Monarca, construimos una Casa de Huéspedes cuyos seis cuartos se mantenían llenos. Todo el tiempo llegaba gente de Indonesia, de Malasia, de Africa, de Europa...

*Agustín Uribe*

**La vida en plantación en los años sesentas.** Cuando llegó Genty, a las viviendas construidas para los directivos en La Palma, se sumaba el proyecto de Palmeras, urbanización para las familias de trabajadores vinculados a la administración de la empresa. Tanto las de directivos como las de trabajadores de nómina eran viviendas bien construidas, cómodas, con servicios completos y sin mayores pretensiones. Eso sí: la vegetación exuberante que las rodeaba las hacía bellas.



Iridupalma, a mediados de los sesentas. Vista de Palmeras, urbanización para los trabajadores de planta.

[Foto cortesía de Yetty Pirardi]

---

*La empresa metió a todo el mundo a vivir dentro de sus linderos y llegó el momento en que entre trabajadores, familiares y contratistas sumamos una población de unas tres mil personas; una población cuyas necesidades las satisfacía la empresa... Eso generó una mentalidad terrible: porque si se enfermaba un niño, la culpa era de la empresa, y ésta tenía que atenderlo; y si se dañaba el bombillo, era la empresa la que debía cambiarlo... Pero la gente sólo contaba como ingreso el dinero. Los servicios de salud, vivienda, energía eléctrica, agua, etc., no eran considerados parte del ingreso, sino como obligación de la empresa. Y entonces entre más se recibe, más se pide; y entre más hay, mayores son las expectativas y la insatisfacción... Por ejemplo, si se apagaba la planta, se generaba un desorden...*

*Además, éramos un núcleo humano cerrado, pero dividido. Había jerarquías y sectores bien estratificados en un área relativamente reducida. Estaba la clase baja, compuesta por trabajadores, la clase media (que eran los empleados) y la clase alta, que eran los*

*directivos... Vivíamos en sectores separados, teníamos clubes separados y actividades separadas, pero éramos permanentemente conscientes de la diferencia, y esto era el efecto de vivir todos en el mismo sitio.*

*Agustín Uribe*

En términos generales, la vida en la plantación era plácida y agradable. Trabajadores de nómina y directivos contaban con lo necesario para vivir cómodamente. Para estos últimos se construyó un club social, instalaciones deportivas y una discoteca donde se hicieron fiestas memorables. El baile de año nuevo de Indupalma era famoso en Bucaramanga. Durante las vacaciones de fin de año en las casas de los profesionales y directivos no cabía un alma más y los jardines quedaban sembrados con carpas.

**La región y el pueblo de San Alberto.** A partir de 1968, cuando El Cruce pasó a llamarse San Alberto, se aceleró su desarrollo urbano y poco a poco fueron llegando familias de los trabajadores de Indupalma y pequeños comerciantes atraídos por la ubicación estratégica del pueblo en la recién construida vía hacia la costa.

El otro fenómeno relacionado con el desarrollo del pueblo y la región en este periodo fue el cultivo del arroz, que proliferó en el sur del Cesar gracias a sus tierras planas, ricas en aguas. El traspaso masivo de propiedades -que se había producido cuando Indupalma inició labores- se repitió en los años setentas: quienes habían colonizado sus tierras con hacha y machete, las vendieron a comisionistas, y éstos a su vez a los agricultores que iniciaban otros cultivos comerciales en el país.

En esta época ya no había asesinatos a consecuencia de las diferencias partidarias, pero continuaban siendo numerosos los muertos por riñas de vecinos, por alcohol, por mujeres... La muerte violenta de alguna manera se había convertido en la sal de la vida para algunos pobladores de la región. Por ejemplo, después de los días de pago, se acostumbraba preguntar: "¿Estuvo bueno el pago?" Esto quería decir que si la parranda del pago había sido con muertos. Tres o más muertos hacían un "buen pago"...

De igual manera, la lucha a muerte continuaba siendo una manera de dirimir conflictos, incluidos los laborales. El mismo hombre que no tenía inconveniente en levantar el machete para defender sus linderos, acudía a la amenaza o al hecho violento para manejar los conflictos en el trabajo.

**Organización empresarial.** El Director de Plantación en 1967, cuando llegó Philippe Genty, era Jacques Van Den Hove, rebautizado Jaime



por sus compañeros, quienes consideraron equivocadamente que éste traducía al español su nombre de pila.<sup>23</sup> Jaime Peláez sucedió a Fernán Gómez como Subgerente. Tanto el belga como el colombiano fueron hombres ordenados y metódicos que consolidaron la estructura organizativa de la empresa en San Alberto.

*Indupalma asumió tempranamente una organización empresarial, muy técnica... Cada uno tenía sus funciones y al que llegaba, le entregaban un manual de procedimientos: le decían cómo sembrar la palma, cómo llenar el formulario, cómo hacer el informe mensual... La gente era muy disciplinada en este sentido.*

Agustín Uribe

La muerte súbita de Jacques (Jaime) Van Den Hove, a comienzos de 1977, a causa de una peritonitis, afectó la vida en la plantación, por ser una persona estimada por todos y un directivo que supo compenetrarse mejor que ningún otro con las gentes de la región. La empresa solicitó a Enrique Andrade Lleras, entonces suplente del Gerente y Secretario de la Junta Directiva, asumir provisionalmente la dirección en San Alberto. En los meses que pasó allá se formó ideas propias sobre esa realidad y conoció aspectos del funcionamiento de la plantación que de otra manera no hubiera captado. Esta experiencia habría de ser de gran ayuda para Andrade en los meses que siguieron, cuando ocupó la Gerencia de Indupalma por causas de fuerza mayor.

## **El problema laboral y sindical**

Indupalma tuvo desde muy temprano un sindicato de base denominado Sintraindupalma. Había sido constituido el 23 de julio de 1963, con el apoyo de Útrasán.

*... la fundación del sindicato la hicimos en el poblado de San Alberto. Usamos como mesa una cajita de jabones y me acuerdo mucho de un muchacho Gómez, el primer Secretario General, quien durante todo el día me ayudó a recoger borrachos. El poblado de San Alberto era entonces una gran cantina. Lo que hacíamos era traer tres o cuatro borrachos, echarles el cuento y pedirles que firmaran los papeles y después salir a conseguir otros cuatro borrachos... hasta que conseguimos 27 afiliados. Así fundamos el sindicato.*

Isaías Tristancho

---

23 Jacques se traduce en español como Santiago.

Durante la primera década de vida de la empresa, este sindicato restringió su acción al ámbito reivindicativo de tipo salarial. En esta etapa las relaciones entre la organización de los trabajadores y los directivos de la plantación siempre fueron tirantes. Tanto Pirard como Ortíz Duarte -los primeros administradores de la plantación- sintieron recelo frente a la organización sindical. En la segunda mitad de los sesentas, las relaciones se normalizaron y la empresa asumió la política de negociar la convención colectiva varios meses antes de su vencimiento con el objeto de evitar el conflicto laboral. Por su parte, el sindicato tuvo varias épocas: algunos años después de su fundación, se desafilió de Útrasán y adhirió al Movimiento Obrero Independiente Revolucionario, MOIR, después a Festra, y hacia 1973 reestableció su vínculo con Útrasán.

El asesinato de Luis Alejandro Hernández, jefe de personal de la empresa<sup>24</sup>, en 1971, marcó un hito en las relaciones obrero-patronales, pues los doce directivos del sindicato, por entonces afiliado al MOIR, fueron acusados y juzgados como responsables del crimen. En esos días la sede sindical fue destruida por manos anónimas, pero nadie dudó sobre la autoría del hecho, del cual acusaron a José Joaquín Ortíz Duarte. Sin embargo, tal inculpación no le hizo mella. Antes bien, exacerbó su ánimo: intervino al sindicato, comenzó a presidir sus asambleas e inauguró una época de persecución que fue minando a la organización sindical.<sup>25</sup>

*Creo que Ferreira Neira nunca se apersonó de la situación que ahí se vivía y ante acontecimientos como la muerte de Hernández o tantas cosas que ahí se dieron (por ejemplo, en una huelga los trabajadores apresaron a Ortíz Duarte y lo encerraron en un rancho, custodiado con machete en mano) -la violencia generando más violencia- siempre tuvo la imagen de que las políticas de Ortíz Duarte eran las correctas. Seguramente le faltó a la empresa estudiar más, controlar más, y buscar otros procedimientos. Pero la verdad es que eso fue una época. Esa política cambió abruptamente a partir de 1977...*

*Isaías Tristancho*

Hasta 1977 en Indupalma hubo dos tipos de trabajadores: los directos o de nómina, la minoría, que trabajaban en la fábrica, en la administración, en labores investigativas, en sanidad y viveros; y los trabajadores de contratistas, la mayoría, que realizaban las labores de

---

<sup>24</sup> La acción aparentemente estaba dirigida contra José Joaquín Ortíz, entonces jefe de Relaciones Industriales.

<sup>25</sup> Isaías Tristancho, entrevista.

campo. En otras palabras, la empresa contrataba la realización de diversas labores con los llamados contratistas y estos, a su vez, enganchaban a los trabajadores que debían ejecutarlos. Indupalma estableció las condiciones en que debía darse la relación entre contratistas y trabajadores y tuvo una oficina de dirección de contratistas, pero ésta no siempre funcionó con eficacia. Tal circunstancia fue aprovechada por muchos contratistas para no pagar a sus trabajadores las tarifas o prestaciones convenidas en el acuerdo de trabajo con la empresa, ni brindarles protección social alguna.<sup>26</sup>

Los trabajadores directos eran los que estaban organizados bajo Sintraindupalma. Eran tan sólo 200 de los 1.700 o 1.800 trabajadores que laboraban en la empresa. Ultrasán intentó en varias oportunidades organizar a los trabajadores de contratistas, pero los obstáculos legales eran tantos, que el propósito se aplazaba una y otra vez; no obstante, el problema se mantenía latente y renacía periódicamente.

*En lo laboral, Indupalma se manejaba como una hacienda grande. Los trabajadores de campo tenían una condición muy cercana al servilismo, como en muchas explotaciones agrícolas en esa época. En primer lugar, la empresa no los reconocía como trabajadores suyos; dependían de unos tipos que los explotaban. Y si la empresa tuvo una oficina para controlar a sus contratistas, esa oficina no se dejó sentir... La costumbre de los contratistas era pagar a los trabajadores por volumen de producción y como era baja la remuneración, esta gente se ayudaba con sus mujeres y sus niños, si los tenían, porque muchos venían desde lejos.*

*Los trabajadores de contratistas dormían en unos galpones techados con hoja de palma, sin paredes, que cercaban con tablones y ahí se arrumaban decenas de hombres, como si fueran cabras o gallinas. Sufrían mucho por los mosquitos... Tampoco tenían luz, agua, ni servicios sanitarios. Sacaban el agua de cisternas y salía verdosa. Se lo digo yo, porque muchas noches dormí en esos galpones. Tampoco había casinos: cada trabajador debía llevar su comida, o la compraba en pequeños negocios que había dentro de la misma plantación.*

*Esta gente no contaba con ningún tipo de seguridad social. Muchos trabajaban descalzos y sin guantes. Todos los días había mordidos de culebra. El paludismo y las venéreas estaban a la orden del día.*

*Mire: en general, el trabajo de campo en estas empresas palmeras es duro; exige un gran esfuerzo físico, ya sea para cortar racimos, recogerlos del suelo y echarlos en la angarilla, o amontonar las*

---

26 Enrique Andrade, entrevista.

hojas. Las lesiones lumbares son frecuentes... Y es un trabajo que se hace a temperaturas que pasan los 35 grados centígrados... Con mosquitos, abejas, abispas... Con culebras... Cuando uno se chuzo con las espinas del racimo, es dolorosísimo. La cortada de una rama que cae, es como una cortada de machete... Y si a todo eso usted le añade que ni siquiera le reconozcan lo que le corresponde legalmente, que tenga que trabajar sin los elementos de seguridad mínima y que le paguen mal, mientras otros viven muy bien, tiene el caldo de cultivo de una gran rebeldía. Eso pasó en Indupalma en los setentas.

Josafat Tarazona<sup>27</sup>

Los asesores de Utrasán consideraron necesario agrupar a todos los trabajadores bajo un solo techo sindical. Empezaron a conversar con los trabajadores del campo, en reuniones que hacían de noche en la misma plantación. A comienzos de 1977 fundaron el Sindicato de los Trabajadores de la Industria de la Palma Africana. En el pliego de peticiones que presentaron a la empresa, la primera era el reconocimiento de los trabajadores de campo, argumentando que desde el punto de vista legal eran trabajadores de Indupalma: porque prestaban un servicio cotidiano, devengaban un salario y cumplían órdenes para la empresa.

La Compañía, a través de su gerente Hugo Ferreira, se negó a negociar con los trabajadores considerando que la responsabilidad laboral correspondía enteramente a los contratistas y no a Indupalma.<sup>28</sup> Los directivos del sindicato fueron despedidos con la acusación de ser responsables de los disparos que habían destruido un transformador de la empresa.<sup>29</sup>

Los directivos de Utrasán concluyeron que sólo la huelga lograría cambiar las cosas en favor de la causa sindical e iniciaron los preparativos de manera metódica, sin dejar cabos sueltos. No sólo dispusieron las condiciones para el evento al interior de la empresa y en la región, sino se dedicaron a generar solidaridad a lo largo y ancho del país en favor de la causa de los trabajadores de Indupalma. Llevaron periodistas hasta la plantación, realizaron asambleas en todos los sindicatos afiliados a Utrasán encabezadas por los directivos sindicales despedidos de Indupalma y distribuyeron miles de publicaciones explicando las razones de su lucha. Al mismo tiempo, las centrales obreras habían convocado un paro cívico nacional para el 14 de septiembre de 1977, y varias

---

27 Representante de Utrasán y asesor del sindicato de Indupalma.

28 Enrique Andrade, entrevista.

29 Isaías Tristancho, entrevista.

organizaciones sindicales importantes estaban en huelga. En ese ambiente de rebeldía y movilización nacional quedó inserto el conflicto de Indupalma.

**La huelga de 1977.** En la madrugada del 13 de agosto de 1977, 25 activistas de Utrasán realizaron asambleas en cada uno de los campamentos de trabajadores de Indupalma y anunciaron el inicio de la huelga que venían preparando desde meses atrás. Todos los trabajadores fueron convocados a reunirse en un caserío localizado cerca de La Palma, en la plantación.

Isaías Tristancho -quien estuvo al frente de la movilización en su calidad de Secretario General de Utrasán- relata que estando en el punto de encuentro, acompañado por otros directivos sindicales, hacia las cinco y media de la mañana escucharon un rumor sordo que dominaba todo y cuando se asomaron a ver qué pasaba, vieron venir centenares de hombres. Ellos habían calculado que reunirían unos mil trabajadores, pero la cifra se triplicó en pocas horas, con la llegada de familiares y amigos. El primer día y su noche transcurrieron en medio de la tensión producida por la presencia del ejército y la posibilidad de un enfrentamiento entre la fuerza militar y los huelguistas. Al segundo día fueron detenidos tres de los dirigentes de Utrasán, entre ellos al propio Tristancho, porque salieron a San Alberto a buscar comunicación con Bucaramanga. Al tercer día, se supo la noticia del secuestro de Hugo Ferreira Neira por el Movimiento 19 de Abril, M-19.

Esta organización guerrillera, fundada en 1974, estaba en pleno desarrollo. El secuestro de Hugo Ferreira Neira trajo de inmediato el recuerdo del secuestro y muerte de dirigente de la CTC José Raquel Mercado por parte de la misma organización poco tiempo antes. Por eso nadie quiso poner en juego la vida de Ferreira Neira: ni los directivos de la empresa, ni la clase política, ni el gobierno...

**El secuestro más costoso de la historia.** Hugo Ferreira Neira ejerció el cargo de Gerente de Indupalma desde la fundación de la empresa. Fue estudiante de los jesuitas, en el San Bartolomé de la Merced y en la Universidad Javeriana, de Bogotá. Se graduó como abogado y luego se especializó en economía en Harvard. Muy joven fue Ministro de Agricultura del gobierno de Alberto Lleras Camargo y ocupó una posición directiva en el Partido Conservador, por lo cual mantenía estrechas relaciones con personajes vinculados a los círculos de gobierno. Ferreira Neira era un hombre de escritorio. No disfrutaba particularmente del trabajo en el campo y sólo visitaba San Alberto un par de veces al año.

*Era un hombre estudioso, serio, poco comunicativo, que se distinguía por su rectitud y honorabilidad. Delegaba mucho, sin que eso limitara el control que tenía sobre la empresa, la cual*

*conocía en detalle. Así mismo, tenía conocimientos profundos sobre el negocio y sobre economía agrícola en general.*

*Enrique Andrade*

Agustín Uribe lo describe como un idealista: de esas personas incapaces de advertir la malicia en otros. A Ferreira nada lo hacía pensar que sería víctima de un atentado que habría de cambiar su vida.

El 15 de agosto de 1977 un comando del M-19, cuyos miembros se hicieron pasar por policías y funcionarios judiciales, tocaron a la puerta de las oficinas de Indupalma en Bogotá, marcada con el número 5-19 de la calle 36. Informaron que venían a entregar una notificación judicial. Una de las secretarías les dio paso al despacho del Gerente, quien estaba conversando con dos funcionarios. El supuesto oficial de policía le pidió a Ferreira identificarse, y éste sacó su cédula. Entonces le anunciaron que estaba detenido por el M-19, que se trataba de un secuestro.<sup>30</sup>

Así comenzaron 23 días durante los cuales Hugo Ferreira dejó de ser dueño de su vida y de su destino. La organización guerrillera planteó una exigencia: que Indupalma negociara una convención con los trabajadores de contratistas en presencia de representantes del Ministerio de Trabajo. La Compañía accedió y delegó su representación en Enrique Andrade y Roberto Pacheco. Carlos Haime les dio la instrucción de salvar a Hugo Ferreira por encima de todo, costara lo que costara.<sup>31</sup> Al revivir este episodio y ser cuestionado sobre su actitud incondicional, Haime respondió con vehemencia: "¿Quiere que le diga el resumen de eso? ¡Yo sentía mi conciencia secuestrada! Lo tenía que sacar vivo. Es que no sólo de pan vive el hombre."<sup>32</sup>

*La empresa accedió a las principales demandas contenidas en el pliego del '77: primero, la vinculación legal de los trabajadores de campo; segundo, el reconocimiento del tiempo trabajado antes de 1977 para efectos de pensiones; tercero, el suministro de dotaciones; cuarto, el reconocimiento de las prestaciones legales y extralegales que tenía la empresa, a partir de la fecha; quinto, la construcción de campamentos y casinos, con sus baterías de baños, agua, luz y ventiladores, según especificaciones de construcción consignadas en la Convención; sexto, la prestación de servicios médicos para todos los trabajadores.*

*Josafat Tarazona*

---

30 Enrique Andrade, entrevista.

31 Ibídem.

32 Carlos Haime, entrevista.

Más allá del peso de las obligaciones financieras contraídas en virtud del acuerdo convencional de 1977, las circunstancias que lo rodearon dieron pie a situaciones que resultaron ser igualmente gravosas y que a la postre contribuyeron a generar la crisis de Indupalma: en primer lugar, la polarización progresiva de las relaciones laborales, con los directivos y técnicos de la empresa en un lado y los trabajadores en el otro, como bandos irreconciliables; segundo, la génesis de un comportamiento sindical voraz en pos de conquistas laborales que terminaron por minar la eficiencia de la empresa; tercero, la intervención del elemento armado en la definición de las relaciones laborales y el funcionamiento mismo de la plantación.

Por eso tiene razón Enrique Andrade al afirmar que “el secuestro de Hugo Ferreira es el más costoso que ha habido en el país, y se está pagando todavía...”

## Indupalma en los ochentas

Durante el secuestro de Hugo Ferreira la Junta Directiva encargó las funciones de gerente a Enrique Andrade Lleras. Al ser liberado Ferreira viajó fuera del país y a su regreso quiso marginarse del cargo que hasta entonces había ocupado; pasó entonces a la Asesora de Agroindustrias, entidad que se dedica al apoyo y control técnico del conjunto de operaciones agroindustriales del grupo Grasco.



Enrique Andrade Lleras.

En febrero de 1978 los directivos de Indupalma nombraron a Enrique Andrade como Gerente General en propiedad. Este economista es la tercera generación de la familia Andrade vinculada a los negocios de Moris Gutt, después de su padre y abuelo. Fue bachiller del colegio de los jesuitas en Bogotá y estudió en la Escuela de Administración de Empresas y Economía del Gimnasio Moderno, precursora de la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes. Terminó en 1952. Desde entonces trabajó en negocios de finca raíz y en 1958 se vinculó a la firma Urbanizaciones Moris Gutt, precisamente cuando iniciaba las compras de tierras en San Alberto.

Al constituirse Indupalma como sociedad anónima, Andrade Lleras fue nombrado Secretario de su Junta Directiva y segundo suplente del gerente. Pasó a primer suplente tras la muerte de Alejandro Bernate, prestante abogado de Bogotá que cumplió esa función por algunos años.

En 1978 Indupalma no era la misma empresa de antes. Sin embargo, este hecho no era evidente todavía. Lo disfrazaban las rentabilidades del negocio, que parecía dar para todo. Bajo la dirección de Andrade Lleras la empresa vivió años de crecimiento y modernización; pero ya estaban dados los elementos de una crisis que a la larga harían inviable la operación de San Alberto.

Durante los siguientes 16 años Enrique Andrade lo vivió todo, o casi todo, sin que nada alterara su disposición de servir a Indupalma y al sector palmero: ni siquiera la constatación -ya en el gobierno Gaviria- de que vendrían tiempos peores. Antes bien, en esos momentos sostuvo con firmeza el timón y no lo soltó hasta haber pasado el temporal, cuando consideró que había llegado la hora del merecido relevo y del recambio generacional.

**Los desarrollos.** A lo largo de la década de los ochentas, los cultivos de Indupalma crecieron hasta completar ocho mil hectáreas y la plantación mantuvo sus buenas producciones. En 1981 se iniciaron los trabajos de ampliación de la planta extractora, que ganó capacidad de procesar 60 toneladas por hora. Así mismo, hubo cambios a nivel administrativo y en adelante la dirección de la plantación ya no fue ejercida por franceses; entre otros, ocuparon ese cargo Jorge Román, Luis Eduardo Betancourt, José María Obregón, Francisco Agamez... El IRHO continuó apoyando la operación mediante asesorías realizadas a partir de visitas periódicas de sus expertos a la plantación.

Indupalma mantuvo el liderazgo en materia investigativa, aun cuando en este terreno no todos los esfuerzos culminaron con éxito. Las experiencias de clonación y siembra de híbridos de palmas americanas y palmas africanas, fueron fracasos que representaron la pérdida de varios centenares de hectáreas de palmas. Sin embargo, en el terreno de los híbridos, también surgieron nuevas esperanzas...

*La razón del primer fracaso con los híbridos de nolí y guineensis fue no haber reconocido a tiempo que este material produce menos de la mitad de aceite que la palma africana y por eso no sirve a nivel agroindustrial. Sin embargo, ese híbrido es resistente a todas las enfermedades y a la mayoría de plagas, crece lentamente, sin alcanzar más de cuatro metros de altura, y no es tan exigente en su alimentación.*

*En 1976 Michel Ollagnier me hizo llegar 200 semillas tomadas de unas palmas aceiteras nativas de la zona de Cuari, Brasil, que llamaron su atención por tener frutos más grandes que los del nolí del Sinú. Al mismo tiempo, mandó otras tres mil semillas de las mismas palmas a la estación del IRHO en Costa de Marfil, pero allá las perdieron todas.*



*Sin decir nada a nadie, con la complicidad de Gerardo Buriticá,<sup>33</sup> puse a germinar las doscientas semillas, y en 1977 obtuve setenta palmitas. Nos robamos media hectárea del Jardín Granero y las sembramos ahí. El gasto fue mínimo y se perdió en el presupuesto de investigación. Cuando las setenta palmas entraron en producción, cogimos polen de pisífera de guineensis que teníamos en neveras, polinizamos, y meses más tarde recolectamos los racimos obtenidos por esa polinización artificial. Sembramos una hectárea y media con nueve cruzamientos de híbridos de Oleifera cuari y polen guineensis. Hacia 1985 empezamos a cosechar árbol por árbol y ¡oh sorpresa! tenían una producción increíble.*

*De los setenta árboles iniciales, seleccionamos los 18 mejores y produjimos nuevos cruzamientos. Cuando estas palmas entraron en producción, empezamos a llevar registros detallados y en 1993 -con datos de producción muy buenos- comuniqué a la gerencia de Indupalma el hallazgo.*

*Ahora estamos en el plan de producir masivamente híbridos con este material pues hemos constatado que rinde bien y no se afecta con plagas ni enfermedades. Ya vendrá el trabajo de mejoramiento, de los genetistas, sobre la segunda generación de estas palmas. Varias empresas de Colombia y Ecuador hemos empezado a sembrar con este material y tenemos que esperar un poquito a ver nuevos resultados.*

*Philippe Genty*



---

En Indupalma existe el proyecto de producir masivamente híbridos de *Oleifera cuari*.

---

<sup>33</sup> Asistente de Genty en la División de Investigaciones.

**Carga laboral y presiones externas.** Después de los logros del año '77, el sindicato de Indupalma se creció: contaba con el apoyo de la mayoría de trabajadores y se sabía respaldado por la organización armada. Después de 1977 llegaron otros grupos guerrilleros que tomaron fuerza en la zona y ejercieron permanente presión sobre la toma de decisiones en Indupalma.

*En las siguientes convenciones se reglamentó lo que había quedado impreciso o general en el '77. A partir del '79 la discusión se centró en aumentar las primas extralegales. Y ahí es donde se nos fue la mano. Los incrementos salariales pactados fueron importantes. De otra parte, se reglamentó el incentivo por mayor rendimiento, que se sumaba al salario básico; las tareas quedaron bajitas en comparación a lo que la gente podía hacer, y se estableció que cada cuadrilla estaría integrada por tres o cuatro personas. De esta manera, la gente empezó a ganar mucha plata. Además, se reglamentó el tipo de alimentación, los servicios médicos para familiares y otras cosas que se me escapan ahora...*

*Josafat Tarazona*

Sintraindupalma se constituyó como sindicato de industria y cambió su denominación por la de Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Industria y el Procesamiento de Aceites Vegetales, Sintraproaceites, con 1.800 afiliados. A él se vincularon los sindicatos de base de Palmas Hipinto y Palmeras de la Costa, y entonces el número de afiliados ascendió a 3.000. Esto fortaleció económica y políticamente a la dirección sindical, que mantuvo alto su nivel de exigencias.

Además del servicio médico, de vivienda y alimentación subsidiada y de otras ganancias extralegales ya existentes, Indupalma construyó el barrio Primero de Mayo en San Alberto y gestó un plan para que el 80 por ciento de sus trabajadores tuvieran casa propia; organizó un servicio médico con capacidad de atender 120 consultas diarias; a las dos escuelas que funcionaban en la plantación, para hijos de trabajadores, añadió otra en San Alberto y concedió becas de estudio para los trabajadores analfabetas y los que desearan cursar primaria y bachillerato; construyó una sede social para los trabajadores con facilidades deportivas... Estos rubros sumados a los otros costos laborales representaron, a partir del año 1980, el 82 por ciento de los gastos de la Compañía.<sup>34</sup>

Entre las ganancias convencionales hubo dos aspectos particularmente onerosos: la obligación de la empresa de asumir los costos de la seguridad social, tanto en materia de jubilación como de

---

<sup>34</sup> Enrique Andrade, entrevista.

servicios médicos; y la negociación de las “tareas”, es decir, la obligación diaria de cada trabajador; con el paso del tiempo y de diferentes convenciones, se fueron reduciendo responsabilidades, horas de trabajo y posibilidades de sanción frente a incumplimientos o faltas. Esto no sólo afectó sensiblemente el rendimiento en el trabajo sino la posibilidad de ejercer la dirección técnica sobre el mismo.

*La situación era complicada para la empresa. Seguía siendo líder en el área técnica y agronómica, con unos cultivos muy buenos y unas producciones altas; pero esta realidad se estrellaba contra una situación laboral que no dejaba avanzar. Por ejemplo, todos los lotes se limpiaban a machete, pudiendo limpiarse con maquinaria a menor costo; pero la convención sindical no lo permitía...*

José María Obregón<sup>35</sup>

Las relaciones laborales se fueron convirtiendo en el objeto de una lucha sin cuartel entre la empresa y el sindicato, donde “administrar era capotear el conflicto permanente”<sup>36</sup>, y donde las amenazas de muerte estaban a la orden del día. Estas eran el recurso más frecuente para dirimir diferencias entre jefes y subalternos o la justificación reiterada de la negligencia y el incumplimiento de las tareas. Los comités mixtos pactados convencionalmente para garantizar el cumplimiento de normas o la imposición de sanciones, en la práctica no funcionaron porque los representantes de la empresa fueron sujetos a constantes amenazas. De hecho, todo aquel que tuviera cierto nivel de responsabilidad, vivía amedrentado.

Y no eran muchos los que estaban dispuestos a poner a prueba la autenticidad de los avisos que real o supuestamente les hacían llegar los grupos armados, porque en la zona actuaban frentes guerrilleros del ELN, el M-19, las FARC y el EPL. En 1988 fuerzas paramilitares hicieron presencia también y empezaron los enfrentamientos entre paramilitares y guerrilleros. En medio quedó la población civil.

En los siguientes tres años se multiplicaron los hechos de violencia en la plantación y en la zona. En ese lapso más de setenta sindicalistas fueron muertos, además de un número considerable de trabajadores, familiares y vecinos de la región. Al interior de la empresa la situación alcanzó el climax el 22 de enero de 1991, cuando un grupo de desconocidos irrumpió por la fuerza en las oficinas administrativas, aparentemente con el objeto de secuestrar a Francisco Agamez Leal, Administrador General de Plantación. Este corrió y en su intento de fuga fue tiroteado y muerto.

<sup>35</sup> Administrador General de Plantación (1987-1988). Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 14 de 1996.

<sup>36</sup> Agustín Uribe, entrevista.



Francisco Agamez, administrador de Indupalma, fue asesinado en las oficinas de la plantación en 1991.

## La crisis

La protección que tuvo el precio del aceite de palma en el mercado interno hasta el gobierno del presidente Gaviria, no sólo permitió a Indupalma cubrir sus crecientes costos de producción y sobreaguar en las condiciones descritas, sino que llevó a sus directivos a descuidar la necesidad de tecnificarse e incrementar su productividad. “Por eso -explica Enrique Andrade- cuando llegó la apertura económica y los precios internos del aceite bajaron, nos encontramos frente a un dilema: ajustábamos la empresa o la acabábamos...”

En el segundo semestre de 1991 se constituyó el equipo de trabajo que habría de iniciar el proceso que llamaron “de salvación de la empresa”. Formaban parte del mismo Enrique Andrade y Agustín Uribe, Gerente y Subgerente, respectivamente, Fernando Ramírez, Rubén Darío Lizarralde y Julio César Carrillo, quienes actuaban en calidad de asesores independientes. Ellos concentraron esfuerzos en divulgar la situación de la empresa a quienes más afectaba su suerte y en demostrar con cifras la necesidad urgente de emprender una serie de ajustes. Para ello acudieron a todas las formas de comunicación posible, organizaron reuniones con los trabajadores, e incluso aceptaron invitaciones de personas que de alguna manera tenían que ver con las presiones externas que estaba recibiendo la empresa.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Rubén Darío Lizarralde, Gerente de Indupalma. Entrevista. Santafé de Bogotá, junio 25 de 1996.

También emprendieron recortes de carácter urgente. Esto condujo a la decisión de abandonar tres mil hectáreas de palmas de las siembras del '64 y '65 -cuya cosecha costaba más de lo que su producción pudiera reportar- y a liquidar a unos quinientos trabajadores, lo cual ocurrió en forma gradual.

*La decisión era indispensable, dado el ritmo creciente de pérdidas que afectaba a toda la empresa. Fue una medida de supervivencia: si no se tomaba, era la liquidación total.*

*Enrique Andrade*

Indupalma propuso a los que se habían quedado sin empleo organizar una cooperativa y cosechar los lotes que se iban a abandonar. Los cálculos mostraban que en dos años podían recaudar 1.100 millones de pesos por ese trabajo e inclusive trajeron a un experto canadiense para asesorar a quienes estuvieran interesados en organizar pequeñas empresas.<sup>38</sup> La propuesta cayó en el vacío.

Más allá de las medidas de emergencia, el equipo "de salvación" planteó una estrategia de recuperación de la empresa. Y el punto de arranque fue el desmonte de los beneficios convencionales pactados previamente.

*Tuvimos el apoyo del Ministerio del Trabajo, porque sus funcionarios identificaron un hecho fundamental: la necesidad de preservar a toda costa la fuente de empleo. Es decir, no se aumentaban los beneficios del trabajador y se le pedía moderación en sus aspiraciones para preservar la fuente de empleo...*

*Tras la huelga de 1993 los trabajadores empezaron a darse cuenta de que definitivamente la empresa sí podía acabarse; porque no eran ellos los que pedían, sino la empresa, que denunció toda la Convención.*

*Después vino la implantación de esa nueva Convención y la empresa inició un proceso de mejoramiento continuo. Tuvimos reuniones con los trabajadores en todos los niveles, con el objeto de elaborar unos principios, determinar una misión, una visión y un compromiso de los trabajadores con todo esto.*

*Rubén Darío Lizarralde*

En diciembre de 1994 Enrique Andrade se retiró y fue reemplazado por Rubén Darío Lizarralde, abogado de la Universidad Javeriana con amplia experiencia en el área económica y financiera y una brillante

<sup>38</sup> Rubén Darío Lizarralde, entrevista.

hoja de vida. Antes de llegar a Indupalma como asesor, fue gerente de la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena, Vicepresidente de la Unión de Aseguradores Colombianos, Fasecolda, Viceministro de Desarrollo, Vicepresidente de la Compañía Colombiana Automotriz, Secretario de Hacienda de Bogotá, funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo y consultor independiente.

Al aceptar la gerencia de Indupalma, a Lizarralde lo motivó el reto, de una parte; y de otra, su convicción de que era posible salvar a la empresa, razón por la que ya había trabajado con seriedad, dedicación y entusiasmo como consultor independiente.

## Indupalma sigue adelante

El revolcón que Lizarralde ha provocado al interior de Indupalma apunta a recuperar su eficiencia. Está afectando todos los ámbitos de la actividad, en lo agronómico, lo industrial, lo administrativo, de acuerdo con un plan, unos criterios y un estilo administrativo que se ajustan a la necesidad de poner la empresa a tono con la dinámica empresarial de una economía abierta.



Uno de los objetivos de Indupalma, al terminar la década de los noventas, es replantar cuatro mil hectáreas de su cultivo.

En términos de las relaciones laborales, se estimuló una nueva actitud hacia la empresa por parte del personal vinculado a ella en todos los niveles, se replantearon las líneas de comunicación interna y se transformaron las relaciones mediante una nueva forma de vinculación laboral.

El proceso interno fue complejo: requirió capacitación del personal, estrategias que propiciaran la comunicación entre los trabajadores y la gerencia, así como el mayor conocimiento sobre las motivaciones, necesidades y expectativas del personal. Más de la mitad de los directivos y un 80 por ciento del personal en Bogotá se retiraron de la empresa al no poder adaptarse a la nueva dinámica, pero hoy la mayoría marcha al ritmo de las nuevas políticas.

El impulso a la formación de cooperativas de trabajo asociado como nueva forma de vinculación laboral, fue tomado de la experiencia de Unipalma de los Llanos: en 1995 se lanzó la propuesta durante la negociación de la Convención Colectiva y después de firmada ésta, se puso en marcha. Consiste en la organización de los trabajadores en cooperativas, para que asuman las labores agrícolas fijadas mediante contratos. Los de Indupalma no sólo están interesados en impulsar el sistema a nivel de la empresa, sino en convertirlo en factor de desarrollo empresarial en la zona.

*Iniciamos el proceso de las cooperativas y hemos mejorado muchísimo el esquema. Les estamos brindando toda la capacitación y todo el fortalecimiento que requieren, tenemos una relación excelente, les cumplimos en los pagos, y cooperativas que inicialmente tuvieron contratos de dos y tres millones, en este momento tienen contratos de 40, 50, 60 millones de pesos. Hay nueve cooperativas con más de 350 trabajadores asociados. Lo que más nos interesa es fortalecerlas como empresas, lo cual significa entre otras cosas que empiecen a ahorrar y a aportar para seguros de salud y para pensiones.*

*Somos conscientes de que las cooperativas solas, sin el apoyo de la empresa, serían muy débiles. Por eso tenemos un "tutor de cooperativas", en permanente contacto con ellas y pendiente de cuanto pasa. Así mismo, hemos nombrado un contador que les lleve la contabilidad y les enseñe...*

*En la próxima negociación colectiva aspiramos aumentar el porcentaje de trabajadores vinculados por cooperativas, porque ésta es la forma de salvar a Indupalma.*

*Rubén Darío Lizarralde*

**Otras metas de la gestión.** El actual Gerente de Indupalma sostiene que el desafío hoy se expresa en cuestiones tan sencillas como enseñar a los trabajadores de una empresa de larga trayectoria con más de ocho mil hectáreas en producción, a valorar la importancia de una pepa tirada en el suelo.

Tanto en la parte agronómica como en la industrial se han impulsado cambios buscando la mayor eficiencia. Para eso, Indupalma -que ha sido escuela de tantos- se ha dado a la tarea de observar la experiencia de otras empresas palmeras del país. “Si vemos en una plantación un procedimiento mejor que el nuestro -anota Rubén Darío Lizarralde- lo estudiamos, lo analizamos lo evaluamos y lo copiamos”.

En cuanto a las actividades de campo se ha buscado restablecer los ciclos, especialmente el de cosecha, y poner a la plantación al día en mantenimiento, lo cual no ha sido posible por años. A la extractora se le instalaron tolvas y se ha iniciado un proceso de actualización de equipos. En esta etapa se busca incrementar el nivel de extracción -que estaba en 18 por ciento- al 21.5 por ciento. Desde el punto de vista administrativo se ha iniciado una reestructuración completa de cargos, funciones y procesos. En breve, las diferentes unidades estarán trabajando en red con todos sus procesos sistematizados.

El objetivo inmediato de Indupalma es generar utilidades. El siguiente paso es lograr la eficiencia necesaria para asumir el proceso de replantación de unas 4.000 hectáreas, sin producir pérdidas durante el lapso en que esas palmas estén en desarrollo. En 1996 se inicia el programa con 450 hectáreas y en 1997 continúa con la resiembra de otras mil.

El equipo directivo tiene un plazo fijo para demostrar a la Junta Directiva y a la Presidencia de la Compañía la viabilidad del proyecto. Confían en que podrán hacerlo. Están montando una organización moderna y han avanzado un buen trecho en el propósito de hacerla eficiente. Todavía no pueden cantar victoria, pero creen firmemente que muy pronto Indupalma será otra vez empresa modelo para el país y para América.

*Voy a seguir adelante. Vamos a seguir adelante. Si Dios nos lo permite, vamos a resembrar las ocho mil hectáreas. Y si para ese entonces hay comprensión y entendimiento, seguiremos adelante, porque es un cultivo muy importante para Colombia: un cultivo perenne que da ocupación, que es lo que necesita el país.*

*Carlos Haime*



## CRECIMIENTO DE LA REGION PALMERA DE SAN MARTIN

### Hipinlandia: de finca a empresa palmera

César de Hart se graduó como ingeniero industrial en la Universidad de Los Andes en 1972, y al poco tiempo se casó con Marta, la hija de Ramón Pinto Parra. De Hart poco sabía sobre el campo, la agricultura o la siembra de palmas. Y no sospechaba que su suegro y su tío político le consideraban un candidato ideal para suceder a Pinto Parra en la gerencia de Palmas Oleaginosas Hipinto.



De izquierda a derecha:

Visitante,

Bernabé Pineda,

Ramón Pinto,

César de Hart.

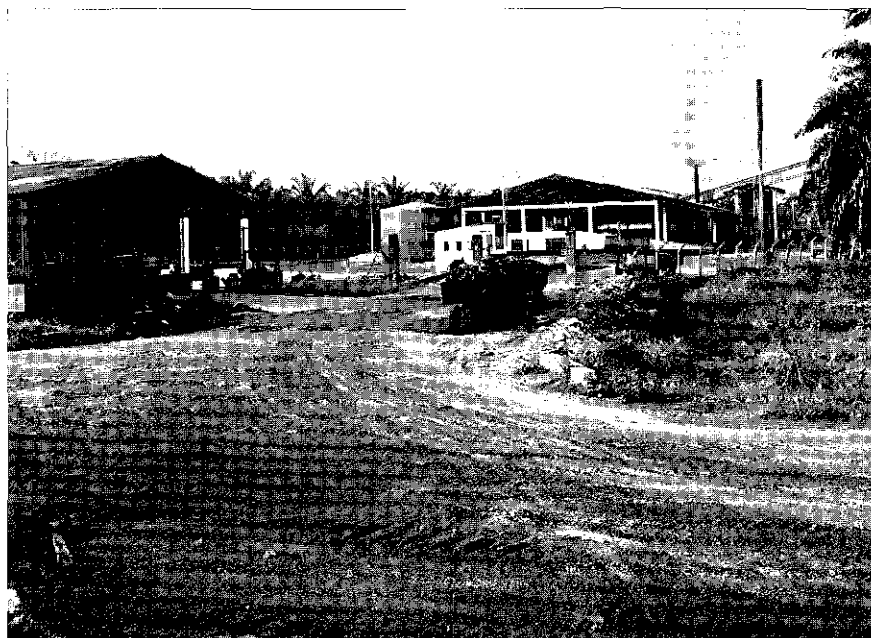
*Cuando César y yo nos casamos nos fuimos a vivir en Barranquilla. En unas vacaciones, de vuelta hacia la costa, paramos en Hipinlandia. Estuvimos una noche y César quedó absolutamente fascinado con la plantación; le pareció un cultivo exótico, espectacular... Decía que el palmar daba sensación de vitalidad, de fuerza... Mi papá y mi tío Bernabé estaban muy complacidos con el entusiasmo de César, y dos años después le propusieron que se viniera a manejar la plantación.*

*Marta Pinto de de Hart*

De Hart asumió la gerencia en 1975. Encontró una empresa mediana que contaba con lo esencial para mantener su desarrollo. Era su primer contacto con la actividad agrícola, pero llegó para quedarse:

*Fui gerente de la empresa entre 1975 y 1985. En ese periodo pasamos de 610 hectáreas netas a 1.451. Fueron siembras de 200 a 400 hectáreas cada vez. Así mismo, se hicieron avances en la planta extractora. Yo había oído hablar de Indupalma pero no tenía una noción exacta de lo que representaba, y un día, por señas, llegué hasta allá. En la portería pregunté por el jefe de la planta extractora. Me informaron que era el ingeniero Carlos Beltrán. No lo conocía, pero me le presenté y él me atendió muy amablemente. En una hora de conversación me contó que las mejores prensas que había en el mundo eran las Wecker P-9. Indupalma acababa de traer una.... Inmediatamente inicié el trámite para importar otra..., y la segunda P-9 que hubo en el país la trajimos nosotros a Hipinlandia en 1981.*

César de Hart<sup>39</sup>



Planta extractora de Palmas Oleaginosas Hipinto, a comienzos de los ochentas. [Foto cortesía de Marta Pinto de de Hart]

39 Entrevista. Santafé de Bogotá, octubre 16 de 1996.

Además del incremento del área sembrada y de la renovación de equipos en la planta extractora, el gran cambio en Hipinlandia durante la gerencia de César de Hart fue la organización misma, que ganó en carácter empresarial. Esto implicó la tecnificación del trabajo, mayor división de las funciones y la incorporación de más profesionales y trabajadores. Los noventa empleados que había en 1974, aumentaron a 250, una fuerza laboral significativa que no tardó en entrar en la dinámica de la organización sindical, la confrontación obrero-patronal y la politización de lo laboral.

Animados por las conquistas de los de Indupalma, los trabajadores de Hipinlandia se afiliaron al sindicato de industria constituido por aquéllos y formaron la Seccional Minas de Sintraproaceites.

*En 1985 los trabajadores de Hipinlandia hicieron una huelga de sesenta días. Los dueños de la empresa recibieron amenazas... Esta situación, aunada al deterioro del orden público en la zona, predispuso a los socios de la empresa: la mayoría carecía del ánimo para continuar en el negocio.*

*Con la anuencia de mi Junta Directiva, yo había iniciado en 1982 otra plantación, La Cacica, en la que éramos socios un cuñado, una cuñada, mi señora y yo. En 1985 recibí una oferta de compra de La Cacica por parte de los señores de Gravetal, de Medellín. Lo pensamos durante un par de meses, y no quisimos vender. Entonces se me ocurrió comentar a los socios de Palmas Hípinto sobre la posibilidad de ofrecer Hipinlandia en venta. Me autorizaron a hacer el contacto y los de Gravetal se interesaron en la oferta.*

César de Hart

Hipinlandia recibió el trabajo de tres generaciones de un grupo familiar, si se considera que don Hipólito Pinto vivió hasta 1962 y participó de la etapa constitutiva de la empresa. La compró otra familia, la de los Osorno, fundadores de Gravetal, y pasó a llamarse Palmas del Cesar. La plantación no ha crecido en área sembrada, pero ha ampliado la fábrica, ha consolidado su organización empresarial y en 1996 ha puesto en marcha el proyecto de renovación de 310 hectáreas.

## **Un nuevo esquema de desarrollo en la región palmera**

César de Hart, su esposa y sus cuñados compraron La Cacica -al noroeste de San Martín- con el ánimo de sembrar palma. La tierra había sido utilizada hasta entonces para la producción de arroz y sorgo. Adquirieron 200 hectáreas y las ampliaron a 331. Iniciaron siembras en 1983 y entraron en producción tres años más tarde.

Para las grandes plantas extractoras de las empresas cercanas, la producción de La Cacica no ofrecía atractivo alguno, de manera que los frutos de esta plantación fueron procesados inicialmente en Palmariguani, a seis horas de distancia al norte. En la práctica esto significaba trabajar exclusivamente para pagar el transporte del fruto. Por eso se pensó en construir una pequeña planta extractora. Al tener noticias sobre tal proyecto, los de la vecina plantación El Paraíso -que habían iniciado siembras en 1986- quisieron saber si la nueva planta estaría interesada en procesar el fruto de terceros.

De ahí surgió la idea de montar una planta extractora con capacidad de atender a varias plantaciones pequeñas. Al buscar socios para el proyecto, de Hart se convirtió en promotor de una serie de pequeñas empresas palmeras y en ese proceso replanteó su concepción sobre el negocio. Este hecho marcó un nuevo desarrollo en la región palmera.

*Nosotros cambiamos la concepción del negocio: es un cambio filosófico y administrativo de toda la estructura de la empresa palmera; pasamos de ser intensivos en cultivo a promover una serie de siembras y una planta extractora que comprara el fruto de esos cultivos. [...] hemos promovido siete u ocho plantaciones en la zona, y el proceso no ha terminado: es posible que se presenten nuevos desarrollos...*

*Es un proceso diferente al de la plantación grande o mediana con su propia planta extractora. En primer lugar, promueve la siembra por parte de pequeños cultivadores, que ya no tienen la preocupación de la falta de planta extractora. Dos, las unidades pequeñas tienen una carga administrativa mínima y menos problemas en este sentido. Tres, el trabajo conjunto de varias unidades pequeñas tiene el atractivo de la economía de escala: por ejemplo, unificar la solución del transporte, la compra de fertilizantes, etc.*

*César de Hart*

La planta extractora, Agroince, arrancó en 1986, y el proceso de selección de terrenos, elaboración de planos y construcción, tomó un año. Dirigió el proyecto Guillermo Mantilla, ingeniero químico de la Universidad de Carabobo, Venezuela, con varios años de experiencia en la refinación de aceites en este país vecino y en el procesamiento del fruto de la palma en Palmas Oleaginosas Hipinto.

El proceso generado en cabeza de La Cacica a partir de la planta extractora, ha significado el crecimiento del núcleo palmero del sur del

Cesar en unas 1.700 hectáreas. De él forman parte Palmas Promisión, Carabelas, El Paraíso, La Alondra y Buenos Aires, entre otras.

Otra característica de este núcleo es el énfasis puesto en la promoción humana como función social del desarrollo palmero. Esta iniciativa también fue liderada por César de Hart desde las empresas donde participa -La Cacica, Agroince y Palmas Promisión- y desde la Fundación Agroince.



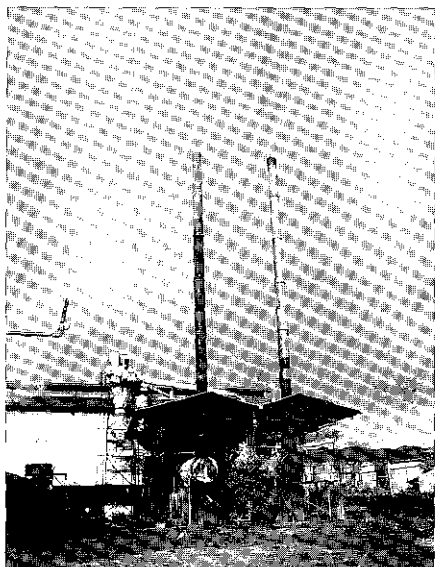
Entre 1975 y 1985 Hipilandia aumentó su área cultivada de 610 a 1.451 hectáreas. [Foto cortesía de María Pinto de de Hart]

*Yo no he creído mucho en las llamadas causas objetivas de la revolución, porque es como justificar la violencia. Pero no se puede desconocer que en un país con tanta pobreza y tantas necesidades insatisfechas hay unos vasos comunicantes entre estas carencias y la inconformidad social. La guerrilla tiene una materia prima ilimitada en el campesinado, porque ésta es gente que carece de opciones para promover su nivel de vida y en cambio la guerrilla les ofrece empleo, reconocimiento, estatus... Con esto no quiero decir que la guerrilla encarne de manera genuina las necesidades de esta gente, sino que las ha sabido aprovechar...*

César de Hart

La Cacica fue la primera plantación que organizó un departamento de Trabajo Social en la región y quizás en el país. Le siguieron Agroince y Palmas Promisión. Se trabaja simultáneamente en dos frentes: el interno, que busca promover la excelencia laboral, con base en la relación directa entre directivos y trabajadores, el respeto mutuo y la disciplina laboral; y el de la familia, con base en programas educativos tendientes a mejorar el nivel de bienestar y organizar formas asociativas comunitarias que apoyen la economía familiar.

Además está el trabajo de la Fundación Agroince, cuyos fondos provienen de una contribución que hacen los proveedores de la extractora (treinta centavos por kilo de fruto). Estos se invierten en apalancar la gestión para el desarrollo de las comunidades de San Martín y El Marqués, caserío vecino a la planta.



---

La planta extractora Agroince,  
fundada en 1986,  
ha planteado un nuevo esquema  
de desarrollo  
en la región palmera.

---

*Como resultado tenemos un trabajador satisfecho, con un estatus social y económico superior al nivel medio en la zona, con un reconocimiento social que le representa ventajas económicas (créditos, préstamos, etc.). Es un trabajador que tiene sentido de pertenencia y que comprende que su propio beneficio está asociado al crecimiento de la empresa. También hemos logrado influir en el bienestar de la zona y especialmente de las dos comunidades vecinas; y no lo hacemos con la expectativa de ser retribuidos, sino lo consideramos como una función social que es parte de nuestra misión. Pero desde luego este tipo de iniciativas contribuyen a afianzar la paz en la región.*

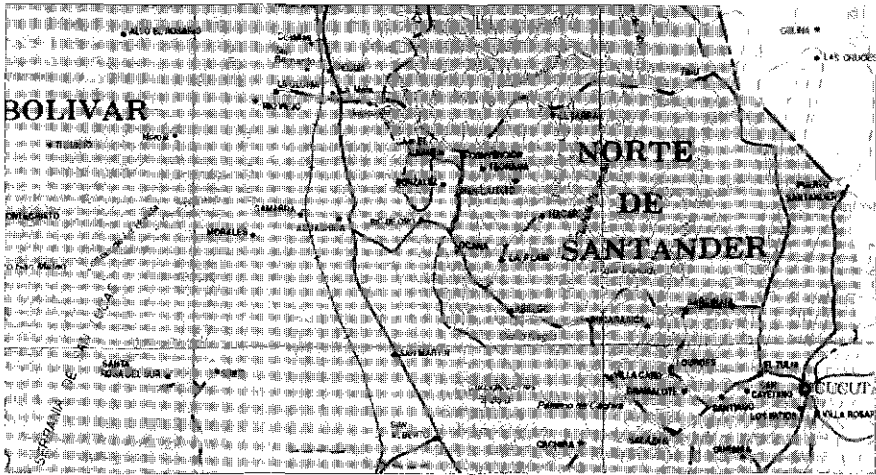
César de Hart

---

## EL VALLE DEL ZULIA

A cuarenta kilómetros de Cúcuta y comunicado por carretera con la capital norsantandereana está el valle del río Zulia, con 37 mil hectáreas, en plena zona fronteriza con Venezuela. Por generaciones la región fue asiento de ganaderías extensivas y pequeñas explotaciones agrícolas.

Es un valle angosto, que se inundaba fácilmente debido al curso caprichoso del río, con sus anchos meandros. La situación mejoró a finales de los años sesentas cuando el Incora emprendió grandes obras de adecuación y regularización del curso fluvial.



Maurice Ferrand encontró en el valle del Zulia suelos que eran “aluviones de río, negros, profundos, muy ricos y provistos en materia orgánica”, así como “lluvias abundantes y bien repartidas”. En su informe aseguró que “se tiene en aquel rincón del país una de las regiones particularmente buenas para la palma de aceite”.<sup>1</sup>

### Constitución de Palmas Oleaginosas Risaralda

Jesús Atehortúa Ramírez nació en Manizales, en el seno de una familia *con tradición agrícola*; tal vez por eso estudió *agronomía* en la Universidad Nacional, de Medellín, donde se graduó en 1944. Desde siempre fue estudioso, inquieto, emprendedor. Recién graduado se vinculó al Ministerio de Agricultura y le correspondió trabajar en la zona agrícola del Norte de Santander, con sede en Cúcuta. Allí se casó con doña Adelaida Canal Sorzano, incursionó en el cultivo del arroz en tierras que tenía la familia Canal en el valle del Zulia y también se involucró en actividades comerciales en Venezuela.

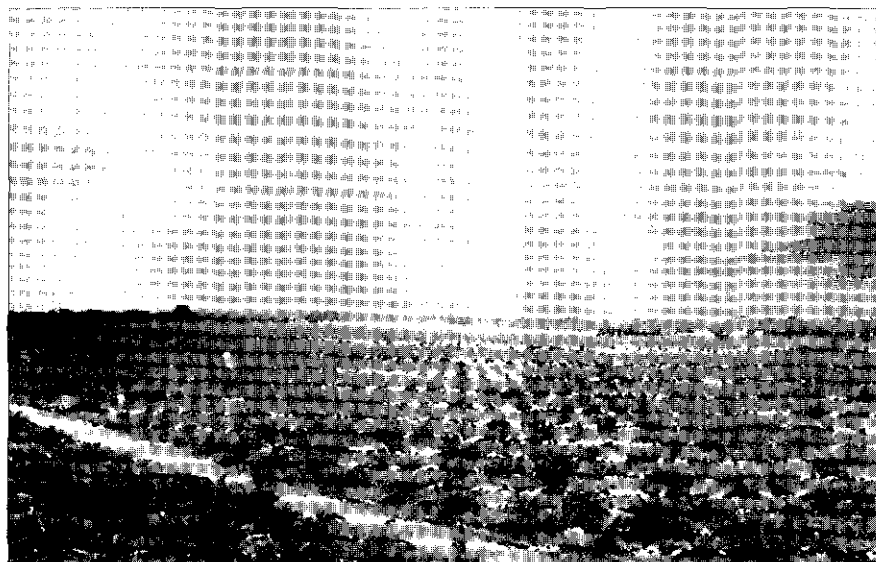
---

<sup>1</sup> FERRAND, M. “Informe...”. Op.cit. p.11.

Carlos Giraldo lo describe como un “hombre con fe inquebrantable, tozudez sin paralelo y una reconocida habilidad empresarial”.<sup>2</sup> Jorge Ortíz Méndez consideró que Atehortúa era un buen candidato para hacer negocios con el IFA, dentro del plan de fomento de la palma africana, y en un viaje a Cúcuta se lo propuso. Esto ocurrió cuando Maurice Ferrand iniciaba sus correrías por Colombia y Ortíz Méndez incluyó expresamente en su itinerario el valle del Zulia. Atehortúa había organizado ahí la Hacienda Risaralda, en las que habían sido las tierras de la familia Canal por tres generaciones. Era entonces una empresa ganadera, con cultivos de arroz y algodón.

*Nosotros éramos dueños de las cuatro mil mejores hectáreas del Norte de Santander. Nosotros éramos dueños del mejor lote de tierra que tenía el departamento. Y la familia tenía tradición en otros cultivos. Es decir, no éramos unos desconocidos cuando llegamos al cultivo de la palma y lo aportamos y lo hicimos con fe y seguros de que estábamos caminando bien.*

Jesús Atehortúa Ramírez<sup>3</sup>



Lote de dos años en el Valle del Zulia.

[Foto tomada de la revista *Agricultura Tropical*, volumen XXIV, N° 6, 1968]

2 GIRALDO, C. “Oleaginosas Risaralda, S.A.. Una realidad y una esperanza.” *Agricultura tropical*. Vol. XXIV, No. 6. Bogotá: Sociedad de Ingenieros Agrónomos, junio de 1968. p.320.

3 Intervención de Jesús Atehortúa, en el debate sobre la marchitez sorpresiva realizado durante la V Conferencia sobre Palma Aceitera, en Villavicencio. Transcrita y publicada en: *Revista Palmas*, Año 6, No. 3. Bogotá: Fedepalma, 1985. p.81.



Carlos Giraldo anota que al iniciar el plan de fomento de la palma africana, sólo respondieron a la convocatoria del IFA grupos interesados en explotar tierras baldías, y no hubo quien mostrara interés en tierras distintas. Pero -añade Giraldo- el caso de Palmas Risaralda fue una notable excepción, porque Atehortúa y su familia política se arriesgaron a aportar esas tierras que venían explotando tranquilamente, para fundar una empresa de grandes proyecciones.

*Se acordó con el IFA una compañía de 500 hectáreas, en la cual nosotros aportábamos la tierra y el IFA una determinada cantidad de dinero. Así empezó la plantación de Risaralda. [...] empezamos a sembrar palmas en el año '59. Cuando la Corporación Financiera Colombiana estuvo en la plantación en el año '62, había unos lotes lindos de palma. Dijeron: "Nosotros queremos asociarnos con ustedes. Sembremos mil hectáreas." Entonces se hizo una sociedad anónima, entró la Corporación Financiera como accionista y le compramos al IFA, con el criterio muy sano del IFA de que ellos habían cumplido la misión de fundar la plantación y que entrara un socio capitalista a hacer la empresa. Se recapitalizó la empresa, contó con todos los elementos necesarios.*

*Jesús Atehortúa<sup>4</sup>*

Al iniciar el Incora su intervención en el Valle del Zulia, con miras a regularizar las aguas del río y adecuar las tierras para una explotación agrícola intensiva, se encontró con una empresa que tenía un inmenso capital invertido y que representaba el patrimonio de numerosas personas vinculadas a ella. Por eso, en vez de expropiar la totalidad de las tierras, el Incora ingresó a la sociedad en 1967 por conducto de la Central de Cooperativas de la Reforma Agraria, Cecora.

En concreto, la asociación se dio con una cooperativa de los trabajadores de la empresa. Atehortúa afirmaba que "socialmente estamos bien encaminados" y creía que la sociedad con sus trabajadores garantizaría la paz laboral en su empresa. Quizás tenía razón. Pero la novedosa experiencia no alcanzó a tomar vuelo, porque antes de la vuelta de una década, la plantación desapareció devorada por una enfermedad letal.

## **El desarrollo**

Palmas Oleaginosas Risaralda fue otra de las empresas que adquirió tempranamente carácter empresarial y liderazgo en el conjunto de plantaciones del país. De hecho, entre las pioneras, ocupó el tercer

---

<sup>4</sup> Ibidem., p.80.

lugar en área sembrada y en inversión de capital, después de Indupalma y Coldesa. A su dueño le complacía afirmar que fue la primera gran empresa palmera con capital íntegramente colombiano; y también una de las más tecnificadas desde el comienzo.

En 1968 ya tenía 1.200 hectáreas sembradas, con semillas *dura* de Aracataca y material del IRHO importado de Africa. Para esa fecha, la vitalidad de las palmas y la cobertura de kudzú daban un aspecto espléndido a la plantación. Y su productividad rebasaba toda expectativa. El proyecto era de 3.000 hectáreas. Risaralda llegó a las 2.700. Alcanzó a funcionar una planta piloto con capacidad de tonelada y media por hora. La planta definitiva se habría de construir en tres etapas, y estaba concebida para tener una capacidad de 15 toneladas por hora.

Atehortúa vendía su aceite en Venezuela. Era dueño de una finca llamada Trapichitos, que tenía tierras a lado y lado de la frontera. Aspiraba a motivar a inversionistas venezolanos a que explotaran la zona adyacente al Zulia, que del lado venezolano tiene cinco mil hectáreas aptas para el cultivo de la palma. Este proyecto podría integrarse ventajosamente con el de Risaralda, pues el tamaño agregado de dicha explotación permitiría inclusive pensar en una planta procesadora de productos finales de la palma.



Trabajadores de la planta extractora  
en Palmas Oleaginosas Risaralda en 1968.

[Foto tomada de la revista Agricultura Tropical, volumen XXIV, N° 6, 1968]

## La marchitez

En 1963 se presentaron en Risaralda los primeros casos de marchitez sorpresiva. En ese momento, ni siquiera se la identificaba como tal. Atehortúa escribió al IFA describiendo el fenómeno y solicitando orientación. Alberto Sánchez Potes visitó la plantación y opinó que probablemente el problema se debía al exceso de agua en el suelo como consecuencia de malos drenajes. Otra fue la opinión del entomólogo Miguel Revelo, quien ordenó fumigar, considerando que se trataba de un caso de *crystal estraptocoris*. Después de seguir sus intrucciones, el problema desapareció por un par de años.

Hacia 1965 la enfermedad volvió a tomar características severas, estando Arturo Pirard al frente de la plantación. Consultó al IRHO y sus expertos recomendaron aplicar insecticidas clorinados. Pirard lo hizo y se acabaron los casos de marchitez, pero la enfermedad apareció otra vez a finales de los sesentas. Una misión conjunta del IRHO y el Incora, al examinar el problema fitosanitario en 1968, estableció que "el conjunto de la plantación está muy invadido de gramíneas, la red de drenaje es insuficientemente desarrollada, la fertilización mineral se practicó sin doctrina precisa, y el pastoreo del ganado provocó en varios sitios de la plantación unos apisonamientos del suelo y la formación de 'suros' perjudiciales para los árboles. Además, ciertas preparaciones de tierra, especialmente para las primeras plantaciones (excepto los cultivos de 1961) se realizaron en forma rudimentaria".<sup>5</sup>

Atehortúa solicitó entonces la asesoría de Alberto Sánchez Potes, quien había pasado a trabajar en el ICA; el experto reiteró su concepto de que el problema dependía de las malas condiciones del suelo y del clima.

Se estableció el Departamento de Sanidad en Risaralda bajo la responsabilidad de Eduardo Zuleta, el primer profesional especializado en el manejo de la palma que tuvo el país. El coincidió con los argumentos de Sánchez Potes y juntos trabajaron intensamente en ese sentido; Atehortúa incluso contrató a un experto en suelos para apoyarlos e invitó a muchos otros especialistas a que emitieran un concepto sobre el problema. No pocos reiteraron la recomendación de estudiar aspectos de suelo tales como riego, drenaje, deficiencias minerales y abonamientos. En Risaralda se puso empeño en la fertilización; al tiempo emprendieron trabajos de arado y drenaje en los cultivos viejos y de mejora de preparación de suelos en los nuevos.<sup>6</sup>

---

5 IRHO-Incora. "Problemas planteados por el desarrollo de la palma africana en el departamento de Norte de Santander". Doc. 687, octubre de 1968. p.3.

6 REYES, Argemiro. "Antecedentes, estado actual y algunas consideraciones sobre la marchitez sorpresiva de la palma africana en Colombia." En *Palmas*, Año 6, No. 3. Bogotá: Fedepalma, 1985. p.72.

Mientras tanto, la enfermedad seguía su curso. En 1971 las pérdidas ascendieron al 82 por ciento de las palmas. En 1972 los técnicos de Indupalma recomendaron a los de Risaralda que fumigarán, pues así habían frenado el desarrollo de la enfermedad en San Alberto, pero no fueron escuchados.<sup>7</sup>

Según varios entrevistados, la omisión de los asesores de Risaralda obedeció a un sentimiento de rivalidad o celos profesionales que suele darse entre equipos de investigación diversos en todas partes del mundo. De este fenómeno no ha escapado el sector palmero colombiano, porque en él conviven investigadores que frecuentemente se agrupan por procedencia, escuela o nacionalidad.

Cuando los de Risaralda fumigaron, ya era tarde. En un lustro perdieron 2.700 hectáreas de palmas y en 1974 abandonaron la producción palmera.

Tras el desastre, los dueños originales quedaron sin una sola hectárea de la Hacienda Risaralda. Algunos años después Jesús Atehortúa recompró 500 hectáreas y sembró 200 con palma africana. La reflexión que hizo acerca de esta experiencia durante la V Conferencia sobre Palma Aceitera (Villavicencio, 1985) es conmovedora:

*Agotamos todos los recursos; creímos en todos, le pusimos fe a todo... Yo no estoy arrepentido. Nosotros, nuestra familia, perdimos un patrimonio muy grande, y más que el patrimonio económico que se perdió, están los problemas y conflictos que nos trajo, tanto a nivel familiar como general, el fracaso de esta plantación. Porque esto no fue solamente el fracaso de Jesús Atehortúa; esto fue el fracaso de una familia que había sido pionera de la agricultura en el Norte de Santander y, por mi parte, en el departamento de Caldas. De manera que eran dos familias, eran unos patrimonios grandes que en ese momento estaban incorporados al trabajo. Creíamos en el país, creíamos en la patria y lo hicimos ciegamente. Y hoy yo regreso a ser cultivador de palma, vuelvo a estar con ustedes, tengo actualmente esas doscientas hectáreas de palma...*<sup>8</sup>

La idea de Atehortúa era completar 500 hectáreas, pero antes de lograrlo, fue abaleado y muerto en la puerta de su casa, aparentemente porque no quiso ceder a reiterados intentos de extorsión. Sin embargo, su proyecto no sucumbió. Allá están todavía, en el valle del Zulia y en plena producción, esas doscientas hectáreas de palmas de aceite que él sembró. Son el monumento vivo a su memoria y a su convicción obstinada en el destino de la palma africana y de Colombia.<sup>9</sup>

7 Agustín Uribe, entrevista.

8 *Ibidem.*, p.80.

9 La plantación del Zulia, de 257 hectáreas, pertenece hoy a la Cooperativa Palmas Risaralda Ltda.

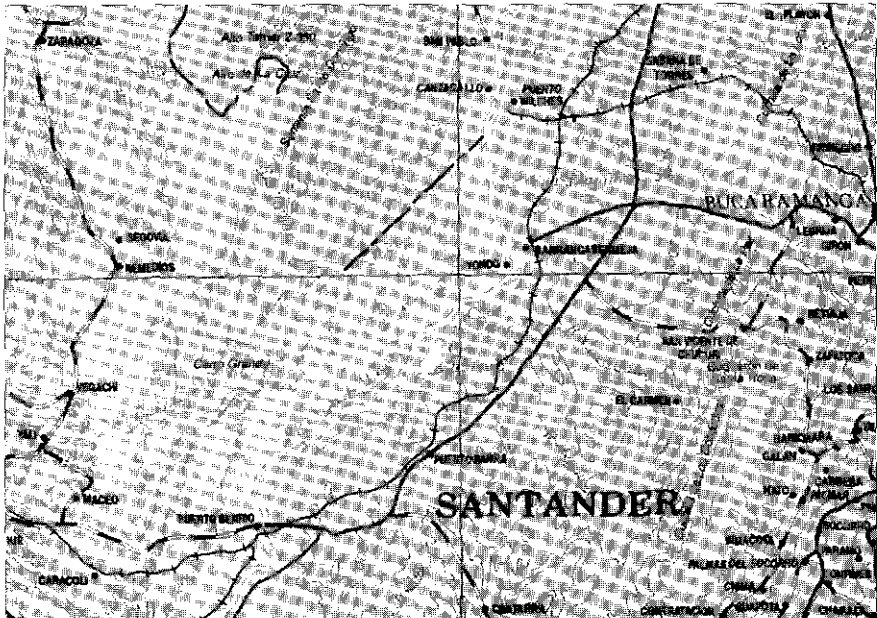
## PUERTO WILCHES

25 kilómetros al norte de Barrancabermeja, pasando el río Sogamoso, está la región palmera de Puerto Wilches, otro de los núcleos de la zona Central. Su centro es el área comprendida entre el mismo Wilches, al norte, y el río Sogamoso al sur; y entre la carretera que va de Barrancabermeja a Puente Sogamoso-El Pedral-Wilches al oriente y el río Magdalena al occidente.

Desde el centro del país el viaje se hace vía Barrancabermeja, ciudad con la cual está comunicada Wilches por carretera, por vía férrea y por navegación fluvial. Quienes entraron en los cincuentas y los sesentas sólo contaron con el ferrocarril y el río. La carretera que comunica al puerto con las plantaciones data de 1971 y sólo llegó hasta Barrancabermeja en 1973.

*La carretera Puerto Wilches-Barranca la hicimos los palmeros. Ya figura en los mapas, pero antes no, porque fue iniciativa privada. Para protegerla de las crecientes del Sogamoso la construimos pegada a la carrilera, en lo que era zona del ferrocarril, que era donde menos se inundaba. Entre Caño Jeringas y el río Sogamoso ieso era una ciénaga! Hubo que rellenarla...*

Fernando Umaña



## La colonización empresarial del Magdalena Medio

Si bien la colonización de estas tierras se aceleró a partir de los años treinta, fue después de inaugurarse el Ferrocarril del Magdalena, en 1950, cuando empezaron a llegar hombres de negocios antioqueños, con el ánimo de iniciar ganaderías y otras explotaciones agropecuarias. Ellos también fueron una gesta de colonizadores, pero de tipo empresarial. Encontraron la zona cubierta de bosques y rastrojos donde abundaban venados, chigüiros, tinajos, perezosos, tigrillos, dantas, osos hormigueros, zorros, puerco-espines, micos, babillas y la más amplia variedad de aves que se pueda concebir.

*...le cuento que descubrí esas tierras de Puerto Wilches porque cuando estuve con la RAF, volaba mucho a Curaçao, y siempre que pasaba sobre el puente del Sogamoso, sentía mucha curiosidad por esa zona que era pura selva. Un día, un vecino mío, en Medellín, un señor Osorio, me contó que al día siguiente salía para allá con don Manuel Ruíz Arango, a mirar unas tierras. En seguida me apunté al paseo.*

*Efectivamente, aquéello era pura selva. El río era la única vía de comunicación. En El Pedral había dos casas. Nada más. Posteriormente, en el '58, se inauguró el ferrocarril.*

*Don Manuel compró Bucarelia y otras fincas cerca de El Pedral a un señor Manuel Torrado. La historia de este hombre era la de tantos otros colonos de la región: se había metido solo a tumbiar hectáreas y hectáreas de montaña, tomó posesión de esas tierras y las vendió luego a otros como mejoras.*

*Alberto (el "Capi") Gutiérrez<sup>1</sup>*

Pocos años después de su llegada, tanto Manuel Ruíz como Alberto Gutiérrez se sintieron atraídos por el negocio de la palma africana y fueron, con un grupo de inversionistas de Bogotá, los pioneros en la región palmera de Puerto Wilches.

## La región cuando empezó la actividad palmera

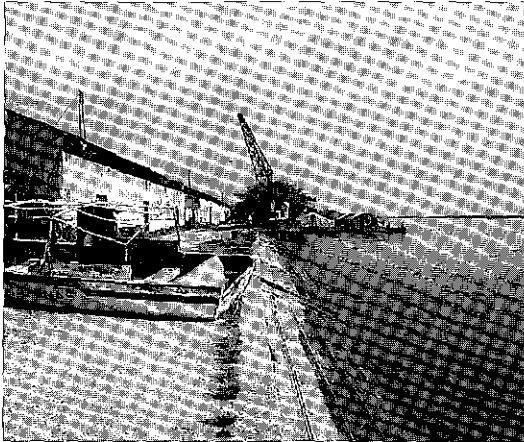
Las primeras siembras de palma se hicieron en 1962. Puerto Wilches era un pueblito de dos calles, a donde confluían los días de mercado los colonos de la región. La actividad del río ya no tenía la importancia de antes y esto venía marcando la decadencia progresiva del puerto.

---

<sup>1</sup> Fundador de Las Brisas. Entrevista telefónica, febrero de 1997.

*Wilches antes de la palma era netamente pesquero. Si yo le contara lo que sucedía aquí, delante de mi negocio, no lo creería. La gente llegaba en la mañana con veinte, treinta pescados en cada canoa. Muchas veces no tenían ni que pescar: se paraban, zapateaban en la canoa y les brincaban los pescados. Tal era la abundancia de este río.*

*Helí Rueda<sup>2</sup>*



El caserío de Montecristo data de tiempos de la Colonia. En 1882 fue elevado a la categoría de corregimiento y cambió el nombre por el de Puerto Wilches. Cuatro años más tarde se convirtió en municipio.

Los otros asentamientos eran Puento Sogamoso y El Pedral.<sup>3</sup> El primero era un caserío con unos treinta ranchos de techo de paja, rodeados por una cerca hecha con cañabrava. En cuanto al Pedral, un asentamiento tan viejo como Barrancabermeja, llegó a tener su importancia en otras épocas, pero “el tiempo lo envejeció” y en los sesentas estaba en franca decadencia. Los colonos vivían de sus pequeños cultivos de yuca, maíz o plátano y por épocas de la pesca; ocasionalmente jornaleaban unos para otros. En los sesentas el campesino estaba “estancado y enhuesado”, pero al llegar la palma, “puso en producción toda esa tierra”.<sup>4</sup>

*Al llegar la palma, la gente se empezó a asomar para que le dieran trabajo. De todas maneras, se sorprendían mucho y decían: “Pero esta cosa ¿qué irá a dar? Eso le meten plata, pero vaya usted a*

<sup>2</sup> Comerciante del puerto y socio de Palmeras de Puerto Wilches. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

<sup>3</sup> El nombre geográfico es El Pedregal, pero ha caído en desuso.

<sup>4</sup> MOLANO, Alfredo y otros. “Estudio de la imagen social de la economía de la palma”. Informe presentado a la firma Promociones Agropecuarias Monterrey Ltda. Sin fecha.

*saber qué esperanza haya de que dé algo."Y también decían, cuando les contaban que era un cultivo de 25 años: "¿Y qué gente les va a durar todo ese tiempo aquí?" Porque en esa época los trabajadores llegaban, hacían una quincena o un mes y se iban...*

*Fernando Vera*<sup>5</sup>

La compra de tierras por parte de las empresas palmeras brindó un primer impulso económico a la zona y a su puerto, ya que muchos de los que vendieron sus parcelas, se fueron a vivir a Wilches y activaron su comercio. En segundo lugar, la palma planteó una demanda permanente de fuerza de trabajo. A esta región no llegó maquinaria en los primeros tiempos, como ocurrió en el sur del Cesar. Los pioneros requirieron mucha mano de obra para los trabajos de preparación del terreno, siembra y construcción de infraestructura; pasaron grandes penalidades para conseguir trabajadores porque la gente no estaba dispuesta a colocarse de manera permanente.

Luis Enrique Pontón, quien llegó a vivir a Puente Sogamoso en 1954 y empezó a trabajar en Brisas cuando estaban preparando terrenos para la siembra de la palma, cuenta que él trabajaba en la plantación por un tiempo y se retiraba apenas llegaba la época de buena pesca; luego regresaba por algunos meses y se volvía a retirar... En algún momento el administrador de la plantación le pidió que sentara cabeza y le hizo caer en cuenta que el trabajo en la plantación era seguro, a diferencia de cualquier otra actividad que pudiera realizar en la zona.

*Entonces me entrevisté con el capitán Gutiérrez y él me confirmó que esto no se iba a acabar. Me explicó que la palma que sembramos ahora, dura por lo menos 20 o 25 años, y no porque se termine, sino porque se pone difícil cortarle la cosecha. Entonces esa palma se tumba y se siembra otra que dura 25 años más. Y me dijo: "Trabaje aquí, porque necesitamos que nos ayude. Más tarde tendrá familia y de pronto sus hijos también trabajarán con nosotros. Pero eso sí: hay que cuidar la plantación, porque es futuro y es para todos."*

*Luis Enrique Pontón*<sup>6</sup>

A diferencia de los palmeros del sur del Cesar, los de Puerto Wilches no tuvieron que organizar campamentos al interior de las plantaciones para alojar a sus trabajadores. Con excepción de las viviendas para

---

5 Trabajador jubilado de Monterrey. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

6 Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.



técnicos y profesionales, la mayoría de obras civiles y servicios desarrollados al interior de las empresas mantuvieron una función productiva. Los pueblos vecinos no sólo suministraron la mano de obra para arrancar; también ofrecieron un lugar para vivir cuando empezó a llegar gente de fuera de la región, atraída por la actividad palmera.

Desde que sus cultivos entraron en producción, las grandes empresas destinaron recursos para el desarrollo de obras o servicios y para programas de vivienda en favor de sus trabajadores en esos poblados. Brisas y Agrícola del Norte están más relacionadas con Puente Sogamoso, Bucarelia con El Pedral, y Monterrey con Puerto Wilches. En fechas recientes, Palmeras de Puerto Wilches dio nueva vida al corregimiento El Ocho, al oriente de Puerto Wilches.

En esta región palmera es más evidente que en ninguna otra el impacto de la palma en el desarrollo social de sus habitantes. El cultivo no sólo cambió la fisonomía de la comarca: también es su columna vertebral. Brindó a los habitantes una actividad económica que hoy no tiene rival (el 90 por ciento de la población está vinculado al cultivo), ingresos insospechados y mejores condiciones de vida.

*... se acabó la finca que producía agricultura o ganadería, pero se ocupó al desempleado. La mayor parte de los palmeros eran pescadores que vivían en casas de cañabrava y paja; ahora viven en casas con tejas de zinc y tienen hasta alfombras. El otro día unos braceros decían "los palmeros tienen mejor casa que los de Ecopetrol"...*

*Habitante de Puerto Wilches<sup>7</sup>*

La palma creó incluso una nueva categoría social: la de los "palmeros", con usos y costumbres que los diferencian de los otros sectores de la población:

*...la personalidad del palmero es diferente a la del pescador. El palmero se preocupa por vivir en mejores condiciones. Tiene la casita más arreglada. Pone a los hijos en la escuela. Viste bien. Y también tiene varias mujeres. Con lo que gana, tiene dos o tres familias. Otra cosa es que de la misma manera como gana, gasta. Yo creo que sólo un 30 por ciento de los trabajadores ahorran.*

*Gilberto Cárdenas Mejía<sup>8</sup>*

---

7 MOLANO, A. "Estudio..." Op.cit. p. 29.

8 Trabajador de Monterrey. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

## Compromiso social del proyecto palmicultor

Las empresas palmeras son conscientes hoy de que la promoción humana de las regiones donde actúan no puede ser un producto espontáneo del desarrollo empresarial; que el desarrollo social debe ser un proceso intencional en el que participen todos los estamentos interesados. Esta perspectiva permite incluso mirar el negocio con nuevos ojos.

*Creo que existe la necesidad imperiosa de las empresas de la región de mirar el negocio en un marco más amplio, esto es, como la posibilidad de redención del Magdalena Medio. La palma es una alternativa real de desarrollo para la región y debemos revisar esto sin egoísmos.*

*Tito Eduardo Salcedo<sup>9</sup>*

En 1993 las empresas palmeras crearon la Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches, con el objetivo de planear, dirigir, ordenar y ejecutar programas que tiendan a elevar el nivel de vida de los habitantes del municipio, especialmente en los aspectos de salud, educación, vivienda y recreación. Aun cuando sus trabajos sean todavía incipientes y en ocasiones criticados, no se puede desconocer el significado que encierra la creación de instituciones como ésta o como la Fundación Agroince en el sur del Cesar. Ellas marcan una nueva etapa en la manera como las empresas palmeras ejercen su responsabilidad social y quizás una nueva manera de relacionarse con las poblaciones con las que conviven.

La Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches es un pilar de la acción de los palmeros de Wilches. El otro es el Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio, en el cual participa la Fundación activamente. Cobija a 28 municipios de la zona y está siendo patrocinado por la Sociedad de Amigos del País, Ecopetrol y el Cinep.

## LOS PIONEROS

### El primer dueño de Bucarelia

Don Manuel Ruíz Arango a duras penas sabía leer y escribir, pero hizo buenos negocios y salió adelante por su propia cuenta. En Medellín era dueño de una fábrica de cuidados de animales que se llamaba La Estancia. Manejaba sus negocios con criterios muy personales y con cierta desconfianza hacia las prácticas empresariales.

---

<sup>9</sup> Gerente de Bucarelia. Entrevista telefónica, Marzo 31 de 1996.

*Ruíz era el típico antioqueño bebedor de aguardiente: a las cinco de la tarde empezaba a tomar, y había que acompañarlo hasta que se terminara dos o tres botellas, que ni se le notaban. Fue un hombre interesante, un paisa emprendedor, echado pa'lante. Desgraciadamente no pudo coronar...*

Alvaro Vesga

Aparentemente don Manuel se enteró sobre el programa de fomento de la palma a través de Arturo Galvis, funcionario del Instituto Tabacalero,<sup>10</sup> y se interesó en hacer sociedad con el IFA. Así nació Palmas Oleaginosas Bucarelia en 1960, cerca del caserío El Pedral, en tierras que Ruíz había dedicado a la ganadería. El primer gerente fue Alvaro Vesga, del IFA, quien cumplió la misma función para Monterrey e Hipinlandia. Después llegó Guillermo Fermann, quien condujo el desarrollo de la plantación en su etapa inicial.

Es poca la información que existe sobre el despegue de esta plantación. Las primeras siembras fueron en 1962 con material *dura* de Aracataca. En 1968 ya había algo más de 400 hectáreas sembradas. Entonces se amplió la pequeña planta extractora que venía funcionando desde un par de años antes, a la que llamaban “La Queibrahuesos” y producía una caneca de 55 galones en una jornada de trabajo.<sup>11</sup>

Bucarelia seguía siendo una finca ganadera donde la operación de la palma era secundaria. Las relaciones laborales eran inestables. Había trabajadores, pero no una fuerza de trabajo calificada, disponible permanentemente. La gente de la comarca apenas empezaba a darse cuenta de las diferencias que había entre estar vinculado a un proceso industrial y dedicarse a actividades de subsistencia.

*Comencé a trabajar para ganarme la primera quincena y retirarme, porque a mí no me gustaba esto. Pero ya cuando recibí el primer pago, me gustó. Porque te lo dan así, sin tener que estar tocándole la puerta al patrón para que pague. Esa primera quincena trabajé ocho o nueve días: me gané 150 pesos, y quedé contento. Con 150 pesos alcanza uno a pegarse una borrachera.*

José Domingo Moreno

En 1969 Manuel Ruíz estaba acosado por las deudas que había contraído con la Corporación Financiera Grancolombiana y poco dispuesto a seguir invirtiendo en el negocio de la palma: propuso a la entidad entregar la plantación en pago de sus obligaciones.

<sup>10</sup> Alvaro Vesga, entrevista. Complementó la información Jorge Ortiz Méndez.

<sup>11</sup> José Domingo Moreno, trabajador de Bucarelia. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

*Me imagino que el fracaso financiero de don Manuel con Bucarelia se debió a que él no era hombre de empresa. El vio la buena oportunidad que le ofrecía el negocio con el IFA, pero cuando los tres millones se volvieron cuatro y luego cinco, él no quiso quitarle plata a sus negocios de comercio para meterla a una cosa que nadie sabía si iba a resultar o no...*

Alvaro Vesga

La Corporación Financiera Grancolombiana contrató a una oficina de asesores agrícolas independientes para viajar a Puerto Wilches a evaluar la plantación. Esta tarea la realizó Fernando Umaña, quien años más tarde habría de encargarse de la gerencia de Bucarelia, por circunstancias ajenas a la referida.<sup>12</sup>

En ese tiempo una ruta de acceso a Puerto Wilches por tierra, desde Bucaramanga, era por Sabana de Torres. De ahí en adelante sólo pasaban camperos y el viaje podía durar varios días. A Umaña le pareció tan terrible la experiencia de la ida, que optó por regresar vía Barrancabermeja. Pero entre el río Sogamoso y el llamado Caño Jeringa la travesía era por entre potreros cenagosos y todos los vehículos se enterraban. Entonces debían esperar a que llegara un tractor y lo remolcara. Umaña anota que ese viaje le tomó diez días, la mayor parte de los cuales los pasó dentro de un vehículo enterrado en algún barrizal...

Al regresar a Bogotá, Fernando Umaña rindió un informe positivo sobre la plantación. El traspaso no ocurrió de inmediato. Sus dueños originales se sostuvieron algunos años más, refinanciando sus deudas; pero cuando las obligaciones financieras volvieron a apretar, entregaron Bucarelia a la Corporación Grancolombiana. Esto ocurrió en 1973.

## **Monterrey: sociedad de amigos**

Tras proponer el sustento jurídico de las sociedades de palma africana que iba a establecer el IFA con particulares, Jorge Reyes se entusiasmó con el negocio. ¿Por qué no participar él mismo en una de esas sociedades? Entonces se lanzó a buscar amigos dispuestos a sumarse al proyecto, esfuerzo que equivalía más o menos al de arar en el desierto.

*Hablarme a mí, un banquero que nunca había estado vinculado al campo, de palma africana, en 1960, era la cosa más novedosa... ¡Una aventura! Porque ni siquiera conocía esa palma.*

Ernesto Vargas<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Fernando Umaña, entrevista.

<sup>13</sup> Gerente de Monterrey (1972-1992). Entrevista. Santafé de Bogotá, junio 20 de 1996.

Rafael Montejo Escobar, entonces gerente del Banco Cafetero, fue el primero en acoger la propuesta. De ahí surgió el nombre de la empresa que aún no nacía: Monterrey, Ltda., por la unión de los apellidos de sus primeros socios: Montejo y Reyes. En adelante el grupo de fundadores fue aumentando hasta sumar once, con la participación de un nutrido porcentaje de banqueros: el propio Jorge Reyes, que dirigía el Banco Ganadero; Rafael Montejo, Ernesto Vargas Tovar, Eduardo Cubillos y Mario Londoño Henao, trabajaban en el Cafetero; José Lloreda Camacho, en el Banco Unión; y Camilo Herrera, en el Banco del Comercio.<sup>14</sup> Los otros socios eran Robert H. Dupuis, gerente de Cicolac en Colombia; Alvaro Rivera Concha, abogado; Alvaro Valencia y Carlos Jiménez Quintana, dueños de Marcali.



Rafael Montejo (izq.)  
y Jorge Reyes,  
los fundadores de  
Monterrey.

[Foto cortesía de  
P.A. Monterrey]

En el momento de constituir la sociedad con el IFA, el 11 de abril de 1961, alguno propuso llamar a Jorge Ortíz Méndez -quien se había retirado del Instituto un año antes- a que compartiera el destino colectivo, pues su gestión había dado origen a la empresa. Ortíz no lo dudó un instante y así terminó de conformarse el grupo que el gremio palmero ha conocido por años como Los Doce Apóstoles: “todos relacionados, conocidos, amigos”, en palabras de Ernesto Vargas.

El aporte inicial fue de veinte mil pesos por cabeza. Algunos socios conocieron la plantación veinte años después. Otros se pusieron al frente del proyecto. Tal fue el caso de Jorge Reyes, Rafael Montejo y Ernesto Vargas. Solían decir que Jorge Ortíz les “hacía el cuarto”, pues si bien sus compromisos profesionales le impedían hacer presencia en forma permanente en el manejo de la empresa, sus contribuciones fueron siempre significativas.

<sup>14</sup> Al viajar fuera de Colombia, Herrera vendió su parte al grupo Bacatá, encabezado por Hernando Loboguerrero.

**Rafael Montejo, presidente vitalicio.** En el sector palmero nadie más ha ocupado la misma posición por tantos años. "Ha sido un cargo casi vitalicio", asegura Rafael Montejo al referirse a su función como Presidente de la Junta Directiva de Monterrey desde su constitución.<sup>15</sup>

Cuando le hablaron por primera vez sobre este negocio, vislumbró de inmediato sus perspectivas y se convirtió en abanderado del proyecto palmero en Colombia. Su convicción sobre el futuro mantuvo la cohesión de los socios de Monterrey en los momentos más difíciles y animó su voluntad de seguir adelante. De la misma manera, su aguda visión empresarial aportó al desarrollo de Monterrey y al fortalecimiento gremial. "Si don Rafael apoya, apúestele a que el proyecto sale adelante", asegura Argemiro Reyes.

Hoy, a sus 85 años, Rafael Montejo se dedica a negocios particulares y no lo "detiene nadie", según dice. Quizás por ello resulte más fácil motivarlo a conversar sobre el presente que sobre el pasado. Observa con preocupación las amenazas que se ciernen sobre las inversiones en palma, pero aún así continúa liderando proyectos llamados a garantizar la vigencia de esta actividad en la Colombia del siglo XXI.

**Compra de tierras.** Constituida la compañía, los socios de Monterrey buscaron dónde establecer su plantación. Viajaron a la zona bananera (donde algunos tuvieron su primer contacto con palmas africanas), al valle del Zulia, a Tumaco y a otras regiones del Magdalena Medio. Finalmente llegaron a Puerto Wilches. El viaje desde Barranca lo hicieron en canoa, por el río Magdalena y después por el Sogamoso. Allá les ofrecieron un lote vecino a Bucarelia.

*Cuando estaba en Bucarelia, en el '61, vinimos a lo que ahora es Monterrey un día, para hacer tres huecos. Un ingeniero que vino, me dijo: "Eche la tierra de cada color en una bolsita aparte." Ese ingeniero cogió la tierra y se fue. Después llegaron otra vez los señores y dijeron que sí compraban esa tierra.*

*Fernando Vera*

Monterrey compró 700 hectáreas al abogado Jorge Ordúz Ardila, a razón de quinientos pesos por hectárea. Apenas se supo en la región que había "empresa abriéndose", muchos campesinos se metieron a tumbiar monte, y cuando Ordúz vendió otra hacienda de 1.500 hectáreas a los de Monterrey, éstos tuvieron que renegociar varias parcelas donde los colonos se habían instalado.

<sup>15</sup> Rafael Montejo, entrevista. Santafé de Bogotá, julio 31 de 1996.

**Desarrollos y dificultades iniciales.** En 1962 fueron hechas las primeras siembras: 82 hectáreas con palmitas provenientes de un vivero que tenía Bucarelia. El material era dura de Aracataca. Al año siguiente se sumaron otras 160 hectáreas, con semillas germinadas en la propia plantación, también procedentes de la estación de La Pepilla. Los primeros cultivos se hicieron sin mucha técnica e incluso orientando las palmas de manera contraria a la recomendada.



El cultivo en 1962. [Foto cortesía de P.A. Monterrey]

*Se iba abriendo monte a medida que había planticas para sembrar. En esa época no había tractor. Eramos nosotros con el hacha y el machete dándole a todo el monte. Todo el trabajo era a pura fuerza, no había máquinas.*

*Fernando Vera*

*A uno le entregaban las bolsas con las palmas para ir las a sembrar al sitio, pero como eran unos rastrojos altos, otro compañero tenía que ir mostrando el camino. Uno se iba a donde oía la voz, con la palmita al hombro, porque no había visualidad. Llegaba uno al sitio, dejaba la mata ahí con el compañero y se devolvía a traer más. En esa época se tumbó el monte, se abrieron hoyos y se sembró. Y cuando ya estuvo sembrada la palmita, ahí se empezó a rastrillar. Por eso la primera palmita sufrió bastante...*

*Evangelista Pinto<sup>16</sup>*

<sup>16</sup> Trabajador jubilado de Monterrey. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

A partir de 1963 los de Monterrey sembraron unas cien hectáreas cada año. Los costos reales superaron en creces los proyectados al comienzo por el IFA y los recursos aportados para el desarrollo de 500 hectáreas, sólo alcanzaron para la mitad. Los socios debieron hacer nuevos aportes y la situación económica se tornó difícil, en particular, después de comprar al IFA su parte de la empresa. Entonces hubo que acudir al endeudamiento. En 1966 las palmas iniciaron producción y al carecer sus dueños de recursos suficientes para construir la planta extractora, perdieron las cosechas de los primeros años. En 1969 la plantación ya cubría una extensión de 900 hectáreas, pero la situación económica era crítica y los socios evaluaron la posibilidad de liquidar a Monterrey.

*Esos momentos difíciles se vivieron con mucha unidad. En un momento dado, la compañía cesó en sus pagos, nos devolvieron cheques, y fuimos unos seis o siete socios hasta la plantación, pensando ya en liquidarla, pero vinimos convencidos de la necesidad de meterle todo el empuje que necesitaba. De ahí surgió la idea de que Jorge Reyes entrara a dirigir los destinos de Monterrey.*

*El gerente entonces era Robert Dupuis, con una dedicación parcial. Pero una plantación de 900 hectáreas, necesitada de construir una planta extractora, justificaba plenamente nombrar un gerente de tiempo completo. Tuvimos la suerte de que Jorge Reyes aceptara la gerencia. En buena parte nos sacó del atolladero: conseguimos una refinanciación de lo que debíamos, más un préstamo. Estos créditos fueron respaldados con la firma de cada uno de los socios.*

*Ernesto Vargas*

La refinanciación de la empresa permitió contratar la construcción de la planta extractora, que empezó a funcionar a finales de 1969. Algunos se refieren a ella como “el molinito”. Otros la describen como una “planta de juguete”. Lo cierto es que procesaba tres toneladas por hora y con ello abrió una nueva era en la vida de Monterrey.

Jorge Reyes estuvo en la gerencia por tres años, lapso en el cual transformó a la compañía. En 1971 ya sus penalidades habían cesado. Las siembras alcanzaron las mil hectáreas y la planta incrementó su capacidad de procesamiento. Sofía Dulcey, la esposa de Reyes, recuerda esos años como un periodo feliz. La pareja viajaba a la plantación periódicamente, y pasaba días o semanas allá, sin que las incomodidades de transporte o alojamiento hicieran mella en el entusiasmo que sentían por el proyecto.





Los setenias: el despegue de Monterrey. [Foto cortesía de P.A. Monterrey]

*Al comienzo los trabajadores nos veníamos a pie desde Wilches. En 1971, la empresa facilitó el transporte. Nos recogían en Wilches tres zorras haladas por un tractor. Llegábamos hasta las oficinas de la empresa. Ahí cada quien cogía su ruta a pie, hasta el lote que le tocaba. Las cuadrillas en campo eran de ocho trabajadores y trabajábamos con cajones cargados por las bestias. El plateo se hacía con machete y el fruto se cortaba con el palín.*

*Luis Eduardo Chinchilla<sup>17</sup>.*

**Nacimiento de la actividad sindical.** De manera casi simultánea al despegue económico de la empresa, sus trabajadores fijos organizaron Sintrapalma como sindicato de base.

*En esa época nos pagaban 18 pesos por las nueve horas. Todo el trabajo era a pura fuerza, no había máquinas. Llegaron unos muchachos de Barranca y los emplearon. Ellos decían que nos debían pagar más. Un día llegó el doctor Reyes y uno de estos muchachos dijo: "¿Por qué no vamos a hacer el reclamo, ahora que llegó él?" Fuimos y le dijimos que nos echara un pesito... El Doctor dijo que un peso nos echaban cada año. Entonces estos muchachos dijeron: "Aquí para conseguir alguna cosa toca formar un sindicato." Vinieron entonces a organizarnos unos sindicalistas de Barranca y se hicieron los papeles.*

*Evangelista Pinto*

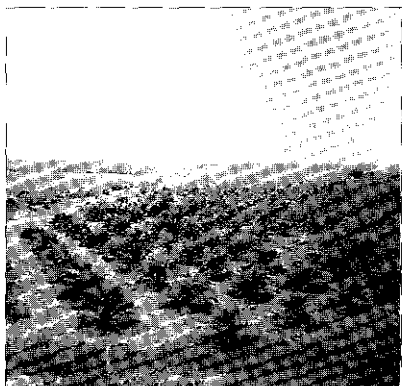
<sup>17</sup> Trabajador de Monterrey. Entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

## El piloto de Brisas

En 1957 don Manuel Ruíz Arango vendió las fincas Las Brisas y San Antonio -cerca de Puente Sogamoso- a la sociedad formada por un grupo de amigos de Medellín: Alberto Gutiérrez, Antonio Restrepo Alvarez y Jorge Pérez Romero. Estos se proponían montar ahí una ganadería. Pero antes debieron despejar el terreno y abrir algunas vías, "porque aquéllo era puro rastrojero", según afirma un testigo.

El alma de la empresa fue desde el comienzo Alberto Gutiérrez: hombre inquieto de espíritu aventurero, pero disciplinado para el trabajo y el estudio, y con gran afición por el campo. Es más conocido como el "Capi" Gutiérrez, pues fue piloto comercial de Avianca y de la RAF, filial de la KLM. En la época en que inició su explotación ganadera ya había dejado de volar como piloto comercial y era Gerente de Motonáutica, empresa dedicada a vender motores fuera de borda; pertenecía a la familia Angel, también dueña de los Almacenes Angel de Medellín, una de las firmas comerciales más importantes que tuvo el país.

Don Gabriel Angel Escobar, cabeza de ese grupo, deseaba hacer una inversión agrícola y rápidamente se entusiasmó con el proyecto de los amigos de la Hacienda Brisas y San Antonio, que a la actividad ganadera habían sumado la de cultivar arroz. En 1963 Almacenes Angel entró a formar parte de la sociedad brindándole nuevo impulso.



1966: primeras siembras en Brisas.

[Foto cortesía de Alberto Gutiérrez]

*Para entonces, tanto Bucarelia como Monterrey habían iniciado sus siembras de palma africana en sociedad con el IFA. Me pareció interesante buscar una actividad más rentable para nuestras tierras: me puse a estudiar todo lo referente a este cultivo y convencí a mis socios de que podía ser un negocio interesante. No fuimos socios del IFA. Nos metimos solos. Pusimos una platica entre todos y el resto la conseguimos prestada.*

*Alberto Gutiérrez*

Durante los siguientes 17 años el "Capi" Gutiérrez se puso al frente de Brisas. Al retirarse en 1980 había sembrado 1.500 hectáreas de palma. En los primeros tiempos pasó más tiempo en la plantación que en Medellín, vistiendo pantaloneta, abarcas y camiseta, levantándose a las cinco de la mañana, acostándose a las once, fumando compulsivamente y trabajando parejo con todos los demás. Aprendió sobre el cultivo de un libro escrito en francés que él mismo le traducía a Eriberto Martínez, el encargado de la finca. Gutiérrez dice que de la palma lo enamoraron los problemas: "El cultivo es generoso pero hay que atenderlo, estar pendiente y mantenerse al día; y el negocio impone una serie de retos que exigen una actividad intelectual permanente."

Las primeras siembras de Brisas datan de 1966. Emplearon semillas *ténera* producidas en Aracataca antes que ninguna otra plantación de la zona. Y cuando las palmas iniciaron producción, hubo que beneficiar sus frutos en Monterrey, a donde eran transportados en tractores.

*...se trabajaba a lo burro. La herramienta era una vaina que se hacía con los discos del tractor, que se cortaban y se les adaptaba un pedazo de tubo. Después vino el palín. Uno tenía que cortar el fruto y recogerlo en unas canastas grandes que eran de bejuco y se cargaban en la cabeza. Luego tocaba amontonarlo en el sitio donde llegaba el tractor. A veces lo sacaba uno a la carretera. Después vinieron las mulas, a las que les ponían unos cajones...*

Antonio José Betancur<sup>18</sup>

En 1968 Gutiérrez conoció a John Lowe; de inmediato lo vinculó a su plantación y a sus afectos. La asesoría del experto inglés contribuyó a tecnificar el cultivo y a desterrar las gramíneas. También determinó la utilización de material genético inglés en las nuevas siembras, que fue comprado a la *Guthri Corporation*, de Malasia.

Alberto Gutiérrez asegura que no tuvo los problemas sanitarios que padecieron sus vecinos porque practicó el control biológico integrado; al principio de manera un tanto empírica, pero después siguiendo las instrucciones de John Lowe y de Alberto Sánchez Potes. El control biológico por encima del uso de agroquímicos es desde entonces parte de la identidad de Brisas.

Lowe también brindó su consejo durante la construcción de la planta extractora en 1970, para la cual se importó una prensa Stork. A esta planta la bautizaron los trabajadores como La Pelapollos...

---

18 Trabajador de Brisas. Entrevista. Puente Sogamoso, agosto de 1996.

*Todo lo que hacíamos nos lo enseñó mister Lowe. Primero cocinábamos el fruto en unos tanques grandes, que tenían una tapa de madera. De ahí lo echábamos a una desgranadora, eso daba vueltas, se desgranaba y caía al digestor, donde se volvía como una mazamorrilla. Entonces llegaba la prensa y allí se exprimía. Pero eso no se aprovechaba ni el 50 por ciento del aceite... Sacábamos tres o cuatro canecas de 55 galones al día. Yo era el encargado de llenar las canecas y vaciarlas al tanque. Venía y las pesaba en una basculita que había. Una caneca pesaba quince o veinte arrobas. Luego, las echábamos al carrotanque. Muchas veces nos tocó cargarlo a baldados, porque se nos dañaba una bombita que teníamos...*

*Luis Enrique Pontón<sup>19</sup>*

Durante los tiempos del “Capi” Gutiérrez Brisas fue una empresa con ambiente de finca. Las relaciones laborales se manejaron a través de pactos colectivos, pero mantuvieron el carácter familiar propio de las unidades productivas tradicionales. En 1974, a instancias de los trabajadores de Monterrey, los de Brisas organizaron un sindicato de base que se afilió a Sintrapalma; pero el entusiasmo de sus miembros no duró ni un año y por decisión propia se fueron desafilando uno a uno.<sup>20</sup>



Las Brisas:

primera oficina.

En 1979 se montó una nueva planta extractora con capacidad para procesar diez toneladas por hora. La construcción la dirigió el propio Alberto Gutiérrez. Este fue su último trabajo, porque al año siguiente se retiró de la sociedad, vendiendo su parte a Almangel.

<sup>19</sup> Trabajador de Brisas. Entrevista. Puente Sogamoso, agosto de 1996.

<sup>20</sup> Luis Eduardo Pontón, entrevista.

## CONSOLIDACION EMPRESARIAL DE LOS "GRANDES" DE WILCHES

La segunda mitad de los setentas marcó una nueva etapa en la vida de las plantaciones pioneras, en particular, de Bucarelia y Monterrey, que se tecnificaron y adquirieron una organización de tipo empresarial.

Con el crecimiento de las siembras hubo explosiones de las plagas de la palma. Este problema adquirió dimensiones preocupantes a mediados de los setentas. En particular los comedores de hoja, portadores del complejo conocido como pestalotiopsis, llegaron a afectar el 65 por ciento de las palmas en Bucarelia y Monterrey. Para sus directivos resultó entonces claro que el crecimiento de los cultivos exigía evolucionar en lo técnico y lo administrativo. A Bucarelia y a Monterrey se les debe reconocer el haber sido de las pocas empresas del país que adelantaron una labor investigativa y técnica de manera sistemática. Este trabajo ha sido apoyado por el IRHO, que les ha brindado asesoría permanente desde entonces. Sin embargo, los desarrollos se produjeron en cada empresa a puerta cerrada. De ello da muestra la manera tan diferente como abordaron el problema de las plagas en los setentas.

### **Bucarelia bajo la dirección del grupo Grancolombiano**

En 1973, cuando Bucarelia pasó a manos del grupo Grancolombiano, éste ya había adquirido Palmeras de la Costa, en el Cesar, entre las poblaciones de Algarrobo y El Copey. Las dos plantaciones formaron de hecho una unidad palmera con una dinámica de crecimiento impresionante que alcanzó a tener algo más de 5.000 hectáreas de palma africana, equipos científicos que hicieron importantes aportes a la investigación en palma y una capacidad industrial que contribuyó decisivamente a la difusión del cultivo en la costa y en Puerto Wilches.

Tales aportes al desarrollo de la palma en Colombia son el resultado de un trabajo en equipo adelantado bajo el liderazgo de Jaime Michelsen Uribe. Este empresario creyó en el cultivo de la palma africana, fue generoso en la difusión de experiencias y hallazgos técnicos y no escatimó recursos para erigir empresas que fueran modelo en el país.

**Bucarelia abandona la operación ganadera.** Entre 1973 y 1975 Bucarelia vivió una etapa de ajustes internos tendientes a sentar las bases para convertir lo que era hasta entonces una hacienda ganadera con algunos lotes de palma en una gran empresa palmera. Correspondió dirigir el proceso a Fernando Umaña Rojas, como Gerente, y a su hermano Luis Enrique, como Subgerente residente en plantación, con el apoyo de Edgar Restrepo, un joven agrónomo que habría de suceder a Luis Enrique Umaña en la dirección de la plantación.

*Llegué a Bucarelia en mayo de 1975 después de un proceso de inducción con los franceses del IRHO. [...] Me llevaron en una avioneta un día y me dejaron allá. Me dijeron: "Esta es la plantación, éste el administrador -un señor Aldemar Soto, que tenía cinco guardaespaldas-, ayúdele." Así de simple. El administrador justificaba las armas y los guardaespaldas por la presencia de la guerrilla en la zona. Y todas las noches se formaban unas balaceras terribles, pero a lo último se supo que eso era un show montado por el tipo, para alejar a los nuevos administradores.*

*Edgar Restrepo<sup>21</sup>*

**Siembras a ritmo vertiginoso.** El grupo Grancolombiano compró nuevas tierras para Bucarelia, hasta completar un globo de 5.000 hectáreas. A partir de 1975 sembró 500 hectáreas cada año y al finalizar esa década, tenía 2.000 hectáreas de palma africana en las que predominaba material del IRHO.

*Cuando empezaron las producciones de las siembras hechas por el grupo, tuvimos muchos problemas para conseguir trabajadores. Teníamos que robárselos a Indupalma: mandábamos traer cortadores de fruto, porque escasamente teníamos uno en Bucarelia. Por ese entonces muchos trabajadores de Indupalma se iban para Venezuela, de manera que nos tocaba pagar más que en Venezuela y más que en Indupalma para atraerlos a Puerto Wilches.*

*Edgar Restrepo*

Las siembras de los años ochentas introdujeron una nueva variedad genética: la Papúa de Nueva Guinea. Un acontecimiento memorable para los trabajadores antiguos es la producción de 1986: "una cosecha única que no se ha vuelto a repetir".

**Desfoliación total y control biológico.** Ante la irrupción de plagas de la palma, a mediados de los setentas, los de Bucarelia empezaron a programar las fumigaciones masivas por calendario: los aviones llegaban periódicamente a fumigar, pero cada vez la explosión de plagas era mayor y los costos, más elevados.

*Recuerdo que le dije al doctor Michelsen que debíamos cambiar de mentalidad y manejar las plagas dejando que volviera a crecer la fauna benéfica; pero que eso suponía una explosión inicial de insectos y que por dos o tres años la plantación iba a ser el caos. Lo discutimos muchísimo hasta que él me dijo: "Jálele". Nunca*

---

21 Estuvo vinculado a Bucarelia por quince años ocupando diversos cargos, entre otros, el de Director de la Plantación. Hoy es socio de dos empresas palmeras. Entrevista. Tumaco, septiembre 22 de 1996.

*volvimos a hacer una aplicación de químicos. Por dos años daba lástima ver la plantación. Se la comieron los insectos. Sólo quedaban las nervaduras de las hojas. Y nosotros liberando avispas, estudiando los pájaros, a ver cuáles eran benéficos... hasta que se restableció el equilibrio biológico dentro de la plantación.*

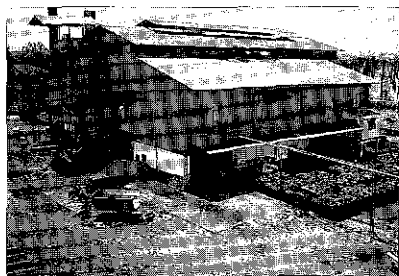
*Fue una decisión heroica porque las pérdidas fueron monstruosas. La tonelada de aceite crudo debía estar por los cinco mil pesos y nosotros estábamos produciendo doce toneladas de fruta por hectárea. Esa producción se nos bajó a tres toneladas por hectárea.*

*En esa época los Espinosa se interesaron por el negocio de la palma y querían comprar una plantación. El doctor Michelsen solía decir: "todo está para la venta", y un día me llamó a decirme que los Espinosa querían comprar una plantación y deseaban conocer Bucarelia. Hacía un año habíamos iniciado el experimento y le recordé que la plantación no estaba para visitas. "Que vayan y miren" fue su respuesta. Don Rafael Espinosa estuvo media hora. Saltó convencido que la plantación se había acabado y no tenía forma de recuperarse.*

*Fernando Umaña*

La investigación encaminada a cambiar las políticas de control de plagas -con insecticidas de alto poder tóxico- por el control integrado, fue dirigida por Miguel Revelo Q., doctor en entomología, quien coordinó los trabajos de Edgar Restrepo, Juan Manuel Guerra y Alexander Villanueva.

**Producción aceitera en gran escala.** En 1979 el grupo Grancolombiano inició la construcción de las plantas extractoras de sus dos plantaciones. El diseño estuvo a cargo de la empresa Sinda, los equipos fueron en su mayoría Usine de Wecker y en su momento fueron las plantas de mayor capacidad de extracción en el país y las primeras en generar su propia energía. Tenía prensas de doble tornillo y una capacidad de 15 toneladas por hora. La inauguración de la planta de Bucarelia en 1982 es recordada como uno de los mejores momentos de la vida de la plantación.



---

La demanda de fruto de la planta extractora de Bucarelia impulsó el desarrollo palmero en pequeña escala en la región.

---

De las tres plantaciones grandes de Puerto Wilches, Bucarelia fue la única que tuvo una planta extractora sobredimensionada respecto a sus necesidades de procesamiento. Como ocurrió en Palmeras de la Costa, aquí también el grupo Grancolombiano implantó una política de mercadeo del fruto mediante la regulación minuciosa de sus compras a terceros, sus relaciones con los proveedores y sus estándares de precios. Así mismo, desde temprano Bucarelia se vinculó al desarrollo palmero en pequeña escala. Durante años sería la única compradora importante en la región.

**Relaciones laborales.** En 1975 los trabajadores directos -que no llegaban a veinte- quisieron constituir un sindicato, siguiendo el modelo del de Monterrey. Pero cometieron el error de secuestrar a la comisión que se había desplazado desde Bogotá a negociar con ellos, encabezada por el gerente Fernando Umaña. Con machete en mano, los trabajadores retuvieron a los funcionarios por tres días. El hecho justificó el despido de todo el personal ante las autoridades laborales.

*Eso marcó una pauta administrativa en la plantación (siempre la tuve presente): que el sindicato era lo peor que le podía pasar a la empresa. La filosofía era impedir la organización sindical. Pero nos fuimos por el lado paternalista. El modelo administrativo fue estar siempre pendientes de las necesidades de los trabajadores y nos funcionó sin problemas por casi trece años.*

*Edgar Restrepo*

Bucarelia fue la primera plantación de la región en eliminar la figura del contratista. Asumió la modalidad del contrato individual a destajo. A cada trabajador se le pagaba de acuerdo con registros meticulosamente hechos. La empresa llegó a manejar seiscientos contratos, lo cual exigía una administración sólida y bien organizada. En la plantación el equipo directivo era reducido, pero no en Bogotá, donde sus oficinas empleaban medio centenar de personas.

*La gente tenía mística por la empresa y trabajaba bien. Esta situación laboral equilibrada le dio liderazgo a Bucarelia en la región. Los directivos de Fedepalma de ese entonces mandaban gente a visitar Bucarelia para conocer su modelo administrativo.*

*Edgar Restrepo*

A pesar de la política de la empresa, en 1987 se organizó el sindicato afiliado a Sintrainagro.<sup>22</sup> La primera negociación se solucionó sin conflictos, pero las relaciones obrero-patronales no tardaron en

<sup>22</sup> Por la misma fecha fue cancelada la personería jurídica de la organización sindical de los trabajadores bananeros de Urabá, por lo cual éstos también se afiliaron a Sintrainagro.



caldearse, debido a los cambios que habrían de producirse al interior de Bucarelia en los siguientes años y por el ambiente de enfrentamiento social que vivió la región a finales de los ochentas.

### **Bucarelia a la cabeza de las empresas agroindustriales del país.**

La década de los ochentas fue una época excepcional para Bucarelia. Ahí se conjugaron las buenas productividades en lo agronómico y lo industrial, un equipo de trabajo cohesionado y una paz laboral que no tuvo ninguna otra empresa de la zona Central durante el mismo periodo. Todo esto debió influir para que en 1987, en la lista de las 100 grandes empresas colombianas, Bucarelia apareciera como la primera empresa agroindustrial. Las cosas marchaban tan bien, que se giraban los excedentes de la operación para apoyar la de Palmeras de la Costa.



**Fernando Umaña: en las buenas y en las malas.** En 1982 se inició la crisis del grupo Grancolombiano y hacia 1984 sus dos plantaciones pasaron a ser fideicomiso del Banco de Colombia, condición en la que permanecieron hasta 1988. Esta especie de limbo podría haber significado un cataclismo, de no haber sido por la impecable gestión de Fernando Umaña Rojas, quien preservó la identidad empresarial y la continuidad en el funcionamiento de ambas plantaciones.

Afortunadamente la crisis del grupo se dio en un momento en que económicamente las plantaciones estaban sólidas. Y ya estaban desarrolladas. Porque nos cerraron el crédito y nos sometieron a toda suerte de procesos. Todas las compañías del grupo Grancolombiano en el momento de la crisis se atomizaron. Logré mantener las plantaciones contra viento y marea. Pero el objetivo del encargo fiduciario que hizo el doctor Michelsen al Banco de Colombia era vender todas las empresas.

### **Fernando Umaña**

Umaña se inició en la palmicultura en 1965 (ver página 224) y dirigió las empresas palmeras del grupo Grancolombiano entre 1971 y 1988 cuando cambiaron de dueño. Sus colaboradores destacan su conocimiento y visión del negocio, el valor que siempre otorgó al trabajo científico y la confianza que supo depositar en su gente: confianza que formó a profesionales destacados, quienes han dedicado sus vidas al desarrollo palmero del país.

## Monterrey bajo la dirección de Ernesto Vargas

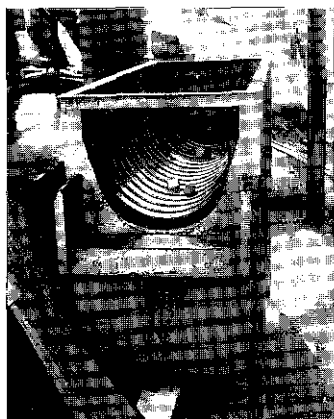
Ernesto Vargas Tovar nació en Bogotá en 1931. Se graduó de bachiller en el Gimnasio Moderno en 1948. Estudió economía en la Facultad de Administración del mismo centro de estudios y adquirió el título de economista industrial en la Universidad de Los Andes. Se especializó en moneda y banca en la Universidad de Florida. Trabajó en el Banco Cafetero (1954-1969) donde se desempeñó como Vicepresidente de Operaciones y de la División Internacional. Fue representante del *Franklin National Bank* de New York hasta 1974. Además de ocupar la Gerencia General de Promociones Agropecuarias Monterrey (1972-1992), se ha dedicado a diversas actividades agrícolas y a la ganadería. También ha sido asesor de Icasa, J. Glottman, Cerraduras Yale de Colombia y otras empresas. A nivel gremial, fue Presidente de la Junta Directiva de Fedepalma (1982-1985) y de la Comercializadora de Aceite (1992-1995).

*En 1972 se presentó un problema. Jorge Reyes fue boleteado. Este hecho lo llevó a plantear su retiro en agosto. Entonces entré yo como gerente encargado. El encargo duró veinte años.*

*Ernesto Vargas*

La dirección de Ernesto Vargas en Monterrey se caracterizó por la austeridad y la disciplina. Fue riguroso en el manejo financiero y del endeudamiento y mantuvo una política de capitalización sistemática. A lo largo de las dos décadas en las que estuvo al frente de los destinos de Monterrey, ésta se convirtió en una de las más grandes empresas palmeras del país y ejerció un importante liderazgo gremial.

**Crecimiento acompasado.** Al finalizar los setentas Monterrey había alcanzado las 2.000 hectáreas de palma y en los ochentas duplicó el área sembrada. El crecimiento fue gradual y se emplearon diversos



---

Monterrey:

primera desfrutadora de martillo.

[Foto cortesía de Consultécnica]

---

materiales, razón por la cual esta plantación tiene la ventaja de registrar fluctuaciones de producción no tan acentuadas como las de otras.

La planta extractora -que tuvo la primera prensa de doble tornillo marca Stork en el país- aumentó su capacidad de 3 a 8, luego a 12, 16 y 24 toneladas por hora, sin haber parado nunca un día gracias al empeño que puso Ernesto Vargas en montar dos fábricas en una: es decir, tenía dos prensas, dos desgranadoras, etc., de manera que si fallaba una, trabajaba con la otra.

**Control del cultivo y desarrollo técnico.** Los crecientes problemas sanitarios motivaron a estructurar el departamento de sanidad vegetal bajo el cargo del fitopatólogo Alberto Sánchez Potes, y vincular en 1974 a Oscar Darío Jiménez, entomólogo, y a Argemiro Reyes, fitopatólogo.

El trabajo de estos profesionales permitió identificar al agente causal de la *pestalozzia*, pero no encontraron en ese momento un fungicida que garantizara el manejo económico del problema. Por eso optaron por atacar a los insectos involucrados en el complejo. Fumigaron con químicos de amplio espectro y alta toxicidad que a la postre minaron el equilibrio ecológico y dieron lugar a nuevas y más resistentes explosiones de plagas. Durante años lucharon para controlarlas mediante fumigaciones aéreas masivas, cada vez más frecuentes.

*A diferencia de otras plantaciones, nosotros no dejamos que la nuestra se desfoliara. Eso sí: a un costo muy grande y muy criticado, porque nos señalaron por estar desbalanceando el medio ambiente.*

Ernesto Vargas

La preocupación de no dejar ganar terreno a las plagas también llevó a Monterrey a mantener un equipo técnico permanente -lectores de plagas y enfermedades- y procedimientos de control diario que en otras plantaciones sólo se implementaron muchos años después. Con la inyección de insecticidas al tronco iniciaron la búsqueda de métodos menos nocivos para controlar las plagas, que culminó -como ya se explicó- en el desarrollo de la tecnología de absorción radicular (ver página 148, Volumen 1). Este método -que no afecta el ecosistema- dio paso al progresivo mejoramiento del equilibrio natural que permite el control biológico de algunas plagas.

De otra parte, los proyectos sobre control químico de malezas permitieron establecer los herbicidas más adecuados para un cultivo perenne e inclusive encontrar alternativas de tratamiento que subsisten en la mayoría de plantaciones del país.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Argemiro Reyes, entrevista. Santafé de Bogotá, junio 21 de 1996.

### **Relaciones laborales.**

*...fuera de Indupalma, éramos siempre los segundos que mejor pagábamos en la agroindustria de la palma.[..] Tuvimos una concepción, de la que me enorgullezco, de asegurar casa propia para más de cuatrocientas familias, con créditos a diez años e intereses del cuatro por ciento anual. Esto significó que toda nuestra gente tuviera casa.*

*Ernesto Vargas*

En Monterrey también llama la atención la estabilidad del personal, cuya antigüedad promedio es de 15 a 17 años, en una región caracterizada precisamente por la rotación de trabajadores.<sup>24</sup> Sin embargo, esto no ha brindado paz laboral a la empresa. Su historia está marcada más bien por la beligerancia sindical y conflictos obrero-patronales intermitentes.



---

Labores de cosecha

en Monterrey (1996).

---

En 1977 los 120 trabajadores de contratistas se vincularon a Sintrainagro, sindicato de industria, y en el mes de septiembre presentaron su pliego de peticiones. Como en Indupalma, la exigencia central fue el reconocimiento laboral. Monterrey accedió a vincularlos a todos: "Hicimos emplear mancos, tuertos y chuecos. Lo único que se nos quedó pendiente fue el tiempo de trabajo que llevábamos", anota Luis Eduardo Chinchilla, trabajador de la época. El sistema operó a través de contratos a destajo, con un salario básico o garantizado (en ese entonces 70 pesos diarios) y pagos determinados por las llamadas "tablas de destajo".

---

<sup>24</sup> Gilberto Serrano (Jefe de Personal, Monterrey), entrevista. Puerto Wilches, agosto de 1996.

Pocos años después la mayoría de trabajadores afiliados a Sintrainagro se desafiliaron para adherir a Sintrapalma, el sindicato de base de la empresa. Desde entonces, las relaciones laborales se han regulado a través de convenciones colectivas que cobijan a todos los trabajadores. La beligerancia de la organización sindical sumada a la influencia de la USO, impusieron un alto nivel de exigencias a la empresa en materia de costos laborales. Por ejemplo, sólo hasta 1986 pudo afiliarse a sus trabajadores al Seguro Social. Pero para que el sindicato aceptara entonces el desmonte del servicio de salud propio de la empresa, ésta debió comprometerse a pagar el cien por ciento de las cuotas del seguro médico de salud.

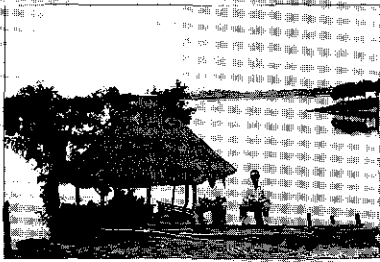
Monterrey pudo sostener la dinámica de exigencias laborales impuestas por su organización sindical a lo largo de la década de los ochentas; muchos de los beneficios laborales obtenidos incidieron en la eficacia del trabajo, y la lógica de incremento progresivo de los costos laborales se estrelló contra la lógica del mercado en el momento de la apertura. Cuando la empresa puso alto a los beneficios convencionales, se recrudecieron los conflictos obrero-patronales, agravados por la presencia de organizaciones insurgentes en la región.

Al analizar la historia de las relaciones de Monterrey con sus trabajadores, Ernesto Vargas cuestiona algunas de las concepciones y prácticas que hicieron carrera durante su gestión:

*El error grave es considerar que a través del paternalismo uno consigue motivación. Eso no es cierto; se requieren otros elementos que quizás no tuvimos en cuenta, para generar actitudes empresariales. [...] después de veintipico de años uno piensa que Monterrey se pasó de paternalista y lo que consiguió fue vulnerar la eficiencia individual de sus trabajadores. El exceso de prebendas les hizo pensar que podían incrementar indefinidamente sus ingresos produciendo menos.*

*Nosotros dimos y remuneramos muy bien y somos los que mejor pagamos en el mercado laboral palmero, hoy, inclusive más que Indupalma. Pero con las actuales circunstancias económicas del país y del sector, necesariamente tenemos que reestructurar los sistemas de remuneración. Deseamos que nuestros trabajadores ganen salarios adecuados y buenos, pero que rindan consecuentemente a este esfuerzo de la empresa.*

*Ernesto Vargas*



### La vida familiar en plantación

En los años setentas Bucarelia y Monterrey emprendieron obras civiles para vivienda y oficinas. Brisas fue más austera, y su infraestructura inicial es inferior a la de las otras plantaciones. Por casi veinte años Monterrey exigió que

todos sus profesionales vivieran en la plantación con sus familias, por considerar que el desarrollo humano y el bienestar de la persona están relacionados con su vida familiar. Fue así, como algunos funcionarios de la empresa vivieron en plantación cinco, diez, quince años, educaron a sus hijos en Puerto Wilches y se integraron a la vida de esa población. En Bucarelia sucedió otro tanto. Quienes tuvieron esa experiencia hablan de ella como una etapa privilegiada de sus vidas y de sus familias.

*Para mi familia y para el grupo de técnicos que trabajó conmigo los mejores recuerdos de la vida son los de la etapa en que vivimos en Bucarelia. Era un paraíso. Las viviendas eran muy buenas y la casa de huéspedes, excelente. Además tuvimos la fortuna de contar con la laguna de Corredor dentro de la plantación. Por eso tuvimos todos los deportes náuticos a nuestro alcance. En los días de semana entrábamos a las siete de la mañana, trabajábamos hasta las doce, regresábamos a la una y volvíamos a salir a las cuatro de la tarde. A esa hora siempre hacíamos deporte: jugábamos fútbol o voleibol... A las ocho de la noche nos tomábamos un par de cervezas y después nos íbamos a dormir.*

*Los fines de semana venían familiares desde Bucaramanga o Bogotá. Llegaban los viernes y desde el sábado, a las ocho, estábamos organizando la fiesta que duraba todo el fin de semana. Los domingos madrugábamos, trotábamos, íbamos al matadero a coger las mejores viceras para hacer el chunchullo. Hacíamos asado para el desayuno y a las nueve de la mañana llegábamos a la ciénaga con lancha, chaleco y todo. Al medio día hacíamos un sancocho y a las cinco nos regresábamos. El lunes amanecíamos un poco maltratados, pero contentos.*

**Edgar Restrepo**

*La vida social en las plantaciones era intensa, pero a puerta cerrada. Este aislamiento se fue desdibujando lentamente, y sólo terminó por romperse en los noventa.*

## Brisas transita a gran empresa

Almacenes Angel, Almangel, dirigió los destinos de Brisas por cinco años más después del retiro del capitán Gutiérrez. Esta administración mantuvo una estructura organizativa simple: las decisiones se tomaban en Medellín a partir de los informes que periódicamente daba el funcionario que hacía las veces de gerente y administrador de la plantación.

En ese lapso aumentaron el área sembrada de palma a 1.200 hectáreas, con material Papúa de Costa Rica y Las Flores.

**Peculiaridad indeseable.** La planta extractora de Brisas (1979) fue quizás de las primeras diseñadas para funcionar por gravedad. Sin embargo, no habiendo una topografía que se prestara para ello, los constructores abrieron una gigantesca fosa y erigieron la fábrica por debajo del nivel de la vega del río Sogamoso. Entonces, cuando éste crecía, inundaba la planta extractora.

*En el '84 tuvimos un invierno crudo, con precipitaciones cercanas a los 3.500 milímetros, cuando lo normal aquí son precipitaciones de 2.500. A la media mañana empezaba a subir el nivel del río y todo el mundo a desarmar los motores que estuvieran bajitos y a colgarlos con unas manilas. Nos parábamos todos en la parte de arriba a ver el río subir e inundar la fábrica. Hacia las tres de la tarde empezaba a bajar el nivel del río y a las cinco volvíamos y armábamos los motores: con los del turno de la tarde trabajábamos toda la noche. Al otro día volvíamos al mismo trajín. A veces calculábamos mal y los motores se mojaban y se quemaban.*

*Así duramos un par de años hasta que se hicieron unas barreras al río y un dique que bordea toda la planta, con una compuerta que se cierra al subir las aguas que se bombean hacia afuera. Pero de todas maneras seguimos teniendo problemas en ese hueco cuando llueve...*

*León Darío Uribe<sup>25</sup>*

**Nuevos propietarios.** En 1985, debido a problemas financieros, Almangel vendió su plantación a la firma Sucesores de José Jesús Restrepo, de Manizales. Este grupo familiar llegó al sector palmero con paso firme: modernizó la estructura administrativa de la plantación, tecnificó sus cultivos con la asesoría del IRHO, vinculó un mayor número de profesionales, duplicó las siembras en cuatro años y mejoró la planta extractora ampliando su capacidad de procesamiento a 15 toneladas por hora. Al mismo tiempo, emprendió el desarrollo de Palmas de

<sup>25</sup> Director de Plantación, Brisas. Entrevista. Puerto Wilches, junio 21 de 1996.

Casanare, en la región de Villanueva, en los Llanos Orientales, un proyecto de dimensión semejante o mayor que el de Brisas. Este desarrollo palmero nació integrado a la refinadora Grasas de Buga, S.A., propiedad del mismo grupo familiar, precisamente con el objeto de garantizarle suministro permanente de materias primas.

**Relaciones laborales.** Brisas heredó de su primer propietario una cierta frescura y espontaneidad en sus relaciones internas, que ha logrado mantener a través del tiempo y que se ha ido convirtiendo en elemento de identidad empresarial. Funcionarios de Brisas atribuyen el fenómeno a la austeridad con la que tradicionalmente se manejó la plantación, que posibilitó la integración entre directivos, profesionales y trabajadores.

Sin embargo, el proceso de adaptación de los trabajadores al estilo de manejo empresarial de los nuevos propietarios después de la partida del capitán Gutiérrez, causó cierta tirantez en las relaciones obrero-patronales. En 1982 los trabajadores se vincularon a Sintrainagro (seccional Puerto Wilches), con la oposición de los de Almangel.

En 1987, tras una huelga de 36 días, y ya con los nuevos dueños, los trabajadores lograron eliminar el sistema de contratistas. Durante los años siguientes las relaciones entre trabajadores y patronos se mantuvieron dentro de los cauces de la conciliación y el acuerdo. En esta paz duradera perfiló un nuevo liderazgo, el de José Antonio Estévez, bajo el cual se gestó el magnífico clima laboral que distingue a esta empresa entre otras.

**El gestor y responsable de la operación palmera de Brisas y Palmas del Casanare.** Sobre José Antonio Estévez se dice que es tan sabio en el manejo de la palma como en el trato que da a la gente. Algún trabajador sostuvo que lo cortés no le quita lo valiente, para señalar la gentileza habitual que lo distingue sin menoscabar su condición de jefe exigente.

Este ingeniero agrónomo se graduó en la Universidad Nacional de Palmira (1959), trabajó como investigador en el Departamento de Investigaciones Agrícolas DIA, que luego se transformó en ICA. Ahí administró diversos proyectos investigativos y fue gerente de la Regional 6, en Ibagué. Su experiencia laboral incluye la docencia universitaria y el trabajo en varias empresas privadas: Shell de Colombia y Colsemillas, entre otras.

Estevez conoció el negocio de la palma africana cuando le ofrecieron la Superintendencia de Plantación y luego la Subgerencia de Monterrey, cargos que ocupó entre 1975 y 1983. En 1985 inició el proyecto de Palmas de Casanare y un año más tarde se hizo cargo de Brisas.



## **Agrícola del Norte: la “nueva” en el horizonte de Wilches**

En 1987 los señores de Gravetal, de Medellín, iniciaron su segunda experiencia palmera en el corregimiento de Puente Sogamoso. Correspondió iniciar esta plantación de 600 hectáreas a Alonso Rodríguez Ruíz, tecnólogo agrícola de larga trayectoria en palma. Agrícola del Norte no tiene planta extractora y procesa buena parte de su fruto en Palmas del Cesar, que pertenece al mismo grupo empresarial.

## **LOS “PEQUEÑOS” DE WILCHES**

### **El precursor del cultivo en pequeña escala**

Los amigos recuerdan el día en que Enrique Pérez llegó a la cantina de El Ocho y pidió un aguardiente a Bartolo, el cantinero. Este repuso que no tenía aguardiente. “Entonces déme una cerveza”, solicitó Pérez. Bartolo respondió que sólo había guarapo. Fue cuando Enrique Pérez dijo con tono premonitorio: “Oiga, Bartolo, y oigan todos: hoy, día *tal* del año *tal*, anuncio que a la vuelta de unos años usted ya no va a vender aquí guarapo, ni cerveza, ni aguardiente; va a vender *whisky* y *brandy*, porque aquí se va a sembrar *Elaeis guineensis* traída del Africa.”<sup>26</sup>

Enrique Pérez nació en Remedios, Antioquia, y emigró hacia el valle del Magdalena buscando fortuna. Se dedicó a comerciar, primero, comprando frascos y botellas, y después trayendo productos de Medellín para surtir las necesidades de la población ribereña. La imagen de este comerciante paisa viajando en chalupa río arriba y río abajo, comprando y vendiendo mercados, hace parte de la memoria colectiva en Wilches. Helí Rueda cuenta que llegaba a esos pueblos que no tenían agua potable ni luz, a vender discos y vitrolas. Más adelante, cuando se instalaron las empresas palmeras y Pérez advirtió su interés en adquirir tierras, se lanzó a comprar mejoras -en muchos casos pidiendo dinero prestado- que revendió a los recién llegados. Con esto hizo su capital. Se quedó con una de las fincas adquiridas y la explotó con sus hijos.

A comienzos de los ochentas dos funcionarios de Bucarelia iniciaron sendas plantaciones de palma. Uno fue Edgar Restrepo, a quien Enrique Pérez solicitó consejo para hacer lo propio. La idea que había madurado era la de armar una sociedad de varios pequeños agricultores para compartir la inversión y el riesgo. Pero la gente sintió temor y el proyecto no prosperó. Fue cuando Pérez decidió lanzarse solo. Compró semillas en Costa Rica y organizó el primer vivero en 1983.

*Sembró y nos dijo: “¿Por qué no siembran ustedes también? Le contestábamos que no teníamos plata. Y él decía: “Saquen plata de*

<sup>26</sup> Helí Rueda, entrevista.

*la Caja Agraria y cuando les presten, me pagan". Nos fió y todos sembramos. Cuando vendió ese primer vivero, trajo más semillas. Después otros, como Sergió Rangel, hicieron nuevos viveritos. Y así se fue implantando la cuestión de la palma.*

Carlos Obregón<sup>27</sup>

Enrique Pérez también promovió la asociación de los pequeños alrededor de la Cooperativa de Palmicultores de Santander, Ltda., Copalsa. En 1983 todos los socios sumaban unas quinientas hectáreas de palma. Era un grupo bastante heterogéneo formado por profesionales que habían comprado finquitas en la región con sus ahorros, o pequeños agricultores de toda la vida que escasamente sabían leer y escribir. Además de Pérez, estaban Ramiro Cabarcas, Sergio Rangel, Juan Manuel Guerra, Carlos Higuera, Ambrosio Plata, Edgar Restrepo, Joaquín Pérez, Carlos Obregón, Gaspar Rueda, Reinaldo Ortíz, Helí Rueda, Rosario de Montealegre, Julio Rueda, José Elías Zorro, Daniel Vergara, José Vicente Soto, Guillermo Torres, Manuel Gutiérrez y Jorge Torres.

Las dificultades iniciales para estos pequeños productores fueron muy grandes, porque iniciaron sus plantaciones con créditos de fomento que fueron abruptamente suspendidos antes de que los cultivos entraran en producción. Muchos lograron sobreaguar gracias a préstamos de la Caja Agraria, obviamente, con intereses más elevados que los anteriores.

*Yo tenía cuarenta vacas. Luego sembré palma. Pero los abonos son caros y la palma tarda en producir. Yo vivía de la venta de leche, pero tuve que vender las vacas lecheras para comprar el abono que necesitaba la palma. La palma se comió al ganado y todavía no comenzaba a producir. Yo no ganaba nada. Fue una etapa terrible. Fuera de eso, todos sembramos más de lo que podíamos mantener. Los costos se subieron y tocó acudir a los bancos a pedir préstamos. Además, los precios bajaron y ya no pudimos pagar en los bancos. Afortunadamente nos esperaron.*

Carlos Obregón

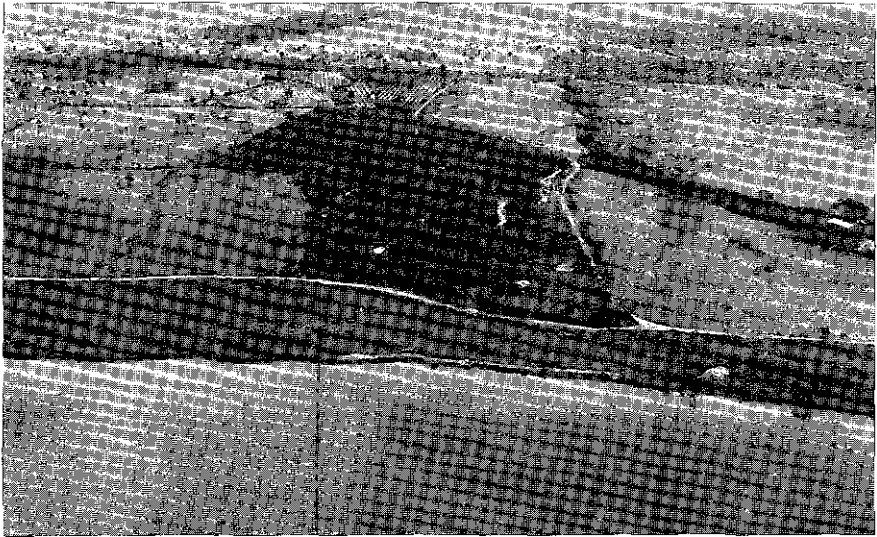
## **Palmeras de Puerto Wilches y la proliferación de los pequeños**

En parte por la ausencia de plantaciones medianas en la región que ayudaran a plantear un contrapeso a las grandes, en parte por la natural desconfianza que siente el pequeño de ser devorado por el grande, y

<sup>27</sup> Socio de Palmeras de Puerto Wilches y exalcalde de Puerto Wilches. Entrevista, Puerto Wilches, agosto de 1996.

en parte por el recelo que plantearon los de Monterrey ante la proliferación de cultivos considerando que éstos podrían ocasionar problemas sanitarios en la región, los pequeños prácticamente nacieron con la idea de montar su propia planta extractora y procesar el fruto de sus plantaciones en condiciones favorables.

Este anhelo motivó a los socios de Copalsa a proponer a Santandereana de Aceites S.A., empresa refinadora de Bucaramanga, a asociarse con ellos para montar una planta extractora de aceite de palma en Puerto Wilches, lo cual ocurrió en mayo de 1985. Para noviembre del mismo año el proyecto era una realidad, gracias a la convicción y empeño de Nivea Santarelli Franco, ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander.



Panorámica de la plantación Palmeras de Puerto Wilches.

---

*Mi vinculación con la palma africana se produjo por haber sido gerente de Santandereana de Aceites, Saceites, desde sus inicios, en septiembre del año '83. Esa función la había desempeñado el socio fundador, Eduardo Bernal Arango (oriundo de Manizales) pero al iniciar labores la planta, buscó un gerente y yo fui seleccionada.*

*Saceites se dedica a refinar y procesar aceites tanto de palma como de soya, aunque fue diseñada para procesar el aceite de palma africana. En la época de su constitución, las industrias procesadoras de aceites básicamente se dedicaban a refinar aceites de soya y algodón; casi ninguna refinaba aceite de palma, y el socio gestor de Santandereana vio en la palma una oportunidad*

*interesante: los estudios de factibilidad mostraron las posibilidades de desarrollo de una refinería acá, en el oriente del país, en razón de las posibilidades de suministro de la materia prima. [...]*

*Cuando Saceites inició labores en 1983, la industria debía someterse a un cupo asignado de importación de materias primas. Sólo se podía importar lo que el gobierno autorizara; el resto de la materia prima requerida debía ser producida en el país, y lo que el país producía era aceite de palma y algo de soya. Entonces, en parte por la necesidad de ser más eficientes y en parte por la restricción en las importaciones, Saceites adecuó su tecnología al procesamiento del aceite de palma.*

*Importó equipos especiales para la refinación física del aceite de palma.[...] En este sentido Saceites fue la primera industria en lanzar al mercado el aceite líquido con base en oleína de palma, antes empleado en proporciones mínimas que se mezclaban con el aceite de soya. Y desarrolló un mercado industrial, el de la industria de las frituras, donde el aceite de palma es más eficiente que ninguno.*

*En 1985 los principales proveedores de Saceites eran Bucarelia y Brisas. Esta última fue vendida al grupo Luker y con Bucarelia no se sabía qué iba a pasar... Saceites, que era una industria chiquita, regional, de un momento a otro iba a quedar sin proveedores de materia prima. Obtenía algo de Palmas Oleaginosas Hipinto (cuyos dueños eran también socios de Saceites) y algo de Monterrey, pero con dificultad. En ese momento los palmeros vendían a quién pagara más...*

*Cuando nos buscaron los de la Cooperativa de Palmicultores de Santander se dio el encuentro entre unos señores que necesitaban organizarse para producir aceite de palma, y una industria que necesitaba asegurar el futuro de su provisión de materia prima. Obviamente a nosotros el proyecto no nos solucionaba nada en el corto plazo; se trataba más bien de un proyecto estratégico, de largo plazo...*

*[...] y vimos que había la oportunidad en ese momento de obtener apoyo gubernamental para el proyecto. Era gobernador de Santander Alvaro Cala Hederich, quien a través del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, Fondiser, estaba promoviendo proyectos agroindustriales.*

Nivea Santarelli<sup>28</sup>

---

28 Entrevista. Bucaramanga, junio 4 de 1996.

El 7 de noviembre de 1985, en la Gobernación de Santander, tuvo lugar la constitución de Palmeras de Puerto Wilches, sociedad anónima en la que participaron 29 cultivadores de Puerto Wilches, individualmente, con el 60 por ciento de los aportes, Santandereana de Aceites, con el 25 por ciento y Fondiser con el 15. Nivea Santarelli se encargó de la gerencia de la nueva empresa, sin abandonar sus funciones en Saceites, hasta abril del año siguiente cuando entró como gerente Miguel Lozano. Santarelli continuó siendo Presidente de la Junta Directiva.

**La etapa inicial de PPW.** En el momento de constituir la sociedad, los cultivos de los socios -con extensiones entre 10 y 300 hectáreas- sumaban aproximadamente 1.200 hectáreas. Saceites compró la finca El Rodeo, en el kilómetro Ocho de Puerto Wilches, donde se iniciaron los trabajos de construcción de la planta extractora, con Consultécnica, y se instaló un vivero de 44 mil semillas, con el doble propósito de iniciar una plantación propia e impulsar a los pequeños palmicultores de la región.

El corregimiento El Ocho es prácticamente hijo de este desarrollo, pues a mediados de los ochentas, cuando se instaló Palmeras de Puerto Wilches, apenas lo habitaban un puñado de familias; y diez años después cuenta con más de un millar de habitantes.

La extractora de Palmeras de Puerto Wilches inició labores en 1987, con una capacidad de cinco toneladas por hora, pero desde entonces estaba programada para ampliarse a 10, 15 y 20 toneladas por hora en la medida en que fueran entrando en producción las plantaciones de sus socios.

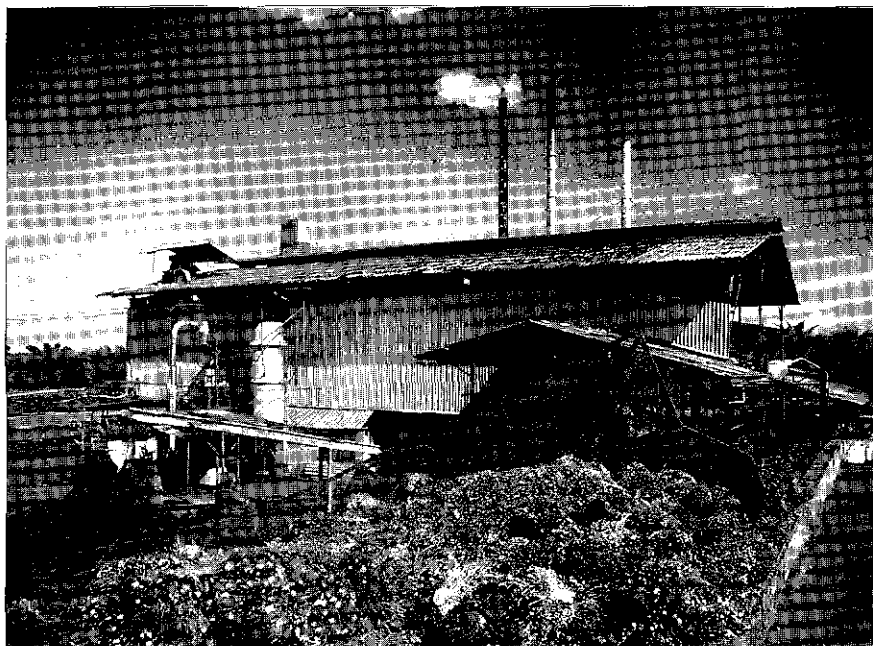
*En el principio las cosas andaron con facilidad... Los productores de Puerto Wilches tenían necesidad de organizarse y nos respetaban. Y cuando vieron que nosotros empezamos a sembrar palma, la relación se hizo aún más estrecha. En esa época yo alquilaba un jeep, me iba hasta Puerto Wilches a visitar las plantaciones, me quedaba a dormir allá y compartía situaciones cotidianas con los palmeros. Teníamos una relación estrecha y muy bonita.*

*[...] El diseño y construcción de la planta, la negociación de los equipos y la compra del lote fueron trabajos que hicimos los de Saceites. Pero cuando se inauguró la planta... ya fue otro cantar. Ya la fábrica tenía que comprarle el fruto a Fulano y ese Fulano se sentía tumbado, y como nos hicieron guerra de precios los vecinos, empezó la cosa de que "allá me dan más"... Nosotros tratábamos de convencerlos que no entraran en ese juego porque a la postre salía perdiendo Palmeras de Puerto Wilches. O llegaban a la Junta*

*Directiva furiosos a contar que habían estado en la fábrica a llevar el fruto y que no se los habían recibido porque estaba ácido... y que se los tenían que recibir porque ellos eran dueños... Eran situaciones complicadas de manejar.*

*[...] Pero con el paso del tiempo y la organización que dimos a la empresa, los socios fueron aprendiendo y se convencieron de que si no ponían la rentabilidad de la planta por encima de sus intereses particulares, no habría futuro. Además, hubo gente visionaria, como don Enrique Pérez, una persona admirable. A él le debemos todo porque supo mirar el futuro.*

*En 1990, con nuevo gobernador, hubo cambios en la dirección del Fondiser. La entidad estaba quebrada y su único negocio rentable era Palmeras de Puerto Wilches. Entonces vendió sus acciones a los palmicultores. Esto significó una posición desventajosa para Santandereana de Aceites en la Junta Directiva, pues sólo representaba el 25% de las acciones de la empresa, frente al 75% de los cultivadores. Antes, la presencia de Fondiser permitía conciliar puntos de vista y equilibrar los intereses diversos de cultivadores e*



Planta extractora de Palmeras de Puerto Wilches.

industria. Pero sin Fondiser, imperaba el interés de los cultivadores y la inversión de Saceites se demeritaba.

Entonces Saceites decidió vender su porción, que fue adquirida por los otros socios de Palmeras de Puerto Wilches. Incluso negoció en condiciones muy favorables para ellos. Esto ocurrió en 1994.

También se presentó otro hecho que fue decisivo. Al iniciarse la sociedad, Saceites era propiedad de una serie de inversionistas que no tenían intereses directos en Puerto Wilches y tenía necesidad de materia prima. Pero en el '90 o '91 entró Monterrey como socio de Saceites. Para los pequeños palmeros de Puerto Wilches la refinadora dejó de ser un aliado pues era propiedad de la plantación grande que siempre los había mirado con recelo y que no los quería..

Nivea Santarelli

**La proliferación de pequeños.** En 1983 unos veinte pequeños palmicultores eran dueños de 500 hectáreas. En 1985 los pequeños habían duplicado su número y tenían 1.200 hectáreas. En 1993 eran más de cien y habían quintuplicado el área sembrada en pequeñas unidades. Hoy Palmeras de Puerto Wilches cuenta con 130 socios que son dueños de 6.125 hectáreas de palma africana.

Esta proliferación de pequeñas unidades palmeras fue más intensa en la segunda mitad de los años ochentas y si bien las medidas de protección estatal al negocio palmero contribuyeron al fomento del cultivo en el periodo, el fenómeno de Puerto Wilches se explica ante todo por la existencia de la planta de beneficio de Palmeras de Puerto Wilches, que cumplió un papel similar a la extractora de la Estación El Mira en Tumaco, en términos de estimular a pequeños agricultores a sembrar palma con la garantía de vender su fruto en condiciones favorables.

Para este momento muchos campesinos de la región empezaron a darse cuenta que la palma resultaba más rentable y más segura que los cultivos tradicionales o que la ganadería, la cual demandaba un esfuerzo económico considerable, debido a la carencia de minerales en los suelos aledaños a Wilches.

En numerosos casos el cambio a la actividad palmera significó tan sólo la sustitución de un cultivo de pancoger por otro, sin escogencia de suelos, selección de semillas, prácticas de siembra o mantenimiento adecuados. Por eso, a muchos les falta capacitación para el manejo de los cultivos y de sus problemas fitosanitarios, recursos para instalar riego en las plantaciones o acceder a las herramientas necesarias y dificultades en el transporte de sus frutos.

Los pequeños de Puerto Wilches siguen siendo un grupo muy heterogéneo, donde se mezclan militares retirados, políticos de larga trayectoria, abogados, odontólogos, agrónomos, ingenieros, comerciantes y campesinos. La mitad vive en sus fincas. La otra mitad en Bucaramanga u otros centros urbanos. La mayoría tiene propiedades con una extensión menor a las cien hectáreas, pero unos pocos ya son dueños de 200, 500 o 700 hectáreas. También son variadas sus prácticas agrícolas y las productividades de sus cultivos. Manejar esta diversidad ha sido la esencia de la gestión administrativa en Palmeras de Puerto Wilches.

**Consolidación de Palmeras de Puerto Wilches.** Tras el retiro de Saceites de la sociedad, Palmeras de Puerto Wilches nombró a Guillermo Mantilla como gerente en 1993. Su gestión se ha ganado el respeto de los cultivadores y ha contribuido a la consolidación de la empresa en estos años.



Los rendimientos agronómicos e industriales de Palmeras de Puerto Wilches están por encima del promedio en la región.

La extractora de Palmeras de Puerto Wilches procesa actualmente veinte toneladas por hora y utiliza el 80 por ciento de su capacidad instalada. Su plantación tiene 132 hectáreas y produce entre 20 y 22 toneladas de fruto por hectárea. Tales rendimientos están por encima del promedio en la región. Pero el mayor reto de esta empresa no está en su producción agronómica o industrial, sino en mantener la cohesión de sus 130 socios en torno a prácticas y criterios empresariales que permitan sustentar su competitividad.

En este sentido, la gestión de Mantilla enfatiza en la transferencia de tecnología para homogeneizar las prácticas agronómicas de sus 92 proveedores y maximizar sus rendimientos, en financiar la adquisición de fertilizantes para todos ellos, y en fortalecer su conciencia colectiva, empresarial, como garantía de sobrevivencia de cada uno individualmente.

Eso también contribuye al desarrollo de la empresa, pues Bucarelia mantiene su política de fortalecimiento empresarial a través de la compra de fruto a terceros. Sus políticas de pagos anticipados y de financiar al agricultor, son bien conocidos y plantean una competencia difícil de enfrentar.



**Un caso tipo: ingenieros agrónomos metidos a pequeños palmicultores:** En 1984 fundamos la Sociedad Las Palmas Ltda., en El Ocho. Los socios, todos ingenieros agrónomos trabajando en palma, algún día nos planteamos cómo era posible que no hubiéramos hecho nada para nosotros mismos, y decidimos comenzar, aprovechando los créditos que había.

*Esa fue mi primera experiencia en quiebra... Cuando nos fuimos al abismo, les propuse a los socios una economía de guerra. Para arrancar, decidimos que no necesitábamos un profesional al frente de la gerencia. Preguntamos a Claudia Otero, entonces secretaria de la empresa, si quería ser la gerente y que no se preocupara por lo que no supiera: que manejaríamos la empresa entre todos vía telefónica. Ella aceptó y trabajó medio tiempo porque estaba estudiando contaduría. Después se graduó y continuó como Gerente, de tiempo completo. Eso fue un reto, pero logramos salir adelante. Y hoy somos socios de Palmeras de Puerto Wilches.*

*Aquí no hay mucho excedente, pero lo poquito que nos repartimos, lo disfrutamos hasta decir no más. Tenemos nueve personas vinculadas. Siempre en las navidades compartimos con los trabajadores parte de las utilidades que ha generado la empresa; desde el año pasado decidimos también que a partir de una meta establecida, les entregaríamos a los trabajadores el 20 por ciento de las utilidades en efectivo. Ellos conocen los registros de producción y llevan sus cuentas. Entonces todos, desde el que hace el platoon hasta el que recoge o transporta la fruta, se van metiendo en el cuento. Es una reacción en cadena bien interesante.*

Alexander Villanueva<sup>29</sup>

## EL DOBLE RETO DE LA VIOLENCIA Y LA APERTURA

Puerto Wilches no fue centro de las actividades insurgentes hasta bien entrados los años ochentas, cuando los paramilitares desplazaron a las organizaciones guerrilleras que tenían base en el Magdalena Medio de Cundinamarca y Boyacá. Fue entonces cuando la influencia de frentes de las FARC, el ELN y el EPL se dejó sentir en los diversos ámbitos de la vida social, afectando particularmente los intereses de las grandes

<sup>29</sup> Trabajó para el grupo Grancolombiano en Palmeras de la Costa y en Bucarelia. Actualmente es gerente de Palmas de Yarima. Entrevista. Santafé de Bogotá, julio 10 de 1996.

empresas palmeras. Estas sufrieron pérdidas humanas y materiales, extorsión y secuestro, zozobra, indisciplina laboral y presiones que afectaron muchas decisiones administrativas y técnicas o la posibilidad misma de operar.

En 1988 el EPL se tomó Bucarelia. A raíz de ese hecho renunció el jefe de sanidad. Poco tiempo después, fueron asesinados el lancharo y cuatro técnicos agrícolas. Entonces renunciaron los otros mandos medios y la plantación quedó sin ingenieros ni tecnólogos. Para completar, hubo una matanza de trabajadores, aparentemente a manos de paramilitares, por considerar que aquéllos colaboraban con la guerrilla...

El drama de las grandes plantaciones alcanzó el punto más álgido entre 1991 y 1992, cuando fueron secuestrados altos directivos de cada empresa por organizaciones guerrilleras: Argemiro Reyes, entonces Subgerente de Monterrey; Marco Antonio Saldaña, gerente de Relaciones Humanas de Bucarelia; Castor Jet Acevedo, Superintendente de la misma empresa; y Hernán Gómez, Director de Plantación de Brisas. Esto implicó el retiro de los directivos de la región, así como la reducción de los equipos de profesionales, la centralización de las decisiones en las ciudades y el éxodo de familias que vivían en las plantaciones. En las grandes empresas de Wilches, después de 1992, nada volvería a ser igual que antes.

La agudización de los problemas de orden público en la zona Central coincidieron con la crisis del sector palmicultor generada por la apertura económica, y ahondaron sus efectos, porque en última instancia la inseguridad resta a la capacidad competitiva.

Esta situación global gestó en las grandes empresas de Wilches procesos de reestructuración en torno a propósitos que Norman Correa, agrónomo de Brisas, sintetiza de la siguiente manera: "Primero, que mermemos los costos; segundo, que aumentemos la producción; tercero, que aumentemos la calidad".<sup>30</sup> Tales designios son los mismos en cada plantación. Sin embargo, cada cual ha recorrido su propio camino.

## **Bucarelia, otra vez pionera**

**Llorede Grasas asume el control de Bucarelia.** Entre las grandes empresas de aceites y grasas, Llorede Grasas fue la última en tener plantación propia. Lo hizo en 1988, al adquirir las dos plantaciones del grupo Grancolombiano -Bucarelia y Palmeras de la Costa- en sociedad con Aceitales, de Iván Hoyos.

---

<sup>30</sup> Entrevista.

Los nuevos dueños quisieron mantener a los equipos que habían trabajado para el grupo Grancolombiano. Fernando Umaña estuvo poco tiempo y se retiró. Fue reemplazado por Hernán Camilo Guerrero. Pocos meses después éste renunció, para vincularse al grupo Espinosa. Alexander Villanueva, quien había ejercido como Subgerente Técnico del proyecto desde 1982, fue encargado entonces de la Gerencia General.<sup>31</sup>

En ejercicio de sus funciones desmontó la oficina central de Bogotá y organizó una estructura directiva para cada plantación: la de Palmeras de la Costa con sede en Barranquilla, y la de Bucarelia con sede en Bucaramanga. Así preparó las condiciones de la separación de las dos empresas. El nuevo esquema concentraba a profesionales y empleados administrativos en las plantaciones y mantenía grupos poco numerosos en las ciudades.

El convenio de compra entre Lloreda Grasas y Aceitales estableció que los dos serían dueños del 50 por ciento de las empresas, pero también incluyó un plan para que eventualmente cada cual se quedara con una.

Se estableció que se haría un “voy o van” donde se jugaría al azar cuál de las dos partes evaluaría las empresas, para que la otra escogiera. [...] ...como a Aceitales, por sorteo, le correspondió hacer la evaluación, a Lloreda Grasas le tocaba escoger con cuál plantación se quedaría.<sup>32</sup>

Armando Lloreda se decidió por Bucarelia, al considerar que era la más eficiente de las dos.<sup>33</sup>

**Cambios en lo administrativo y lo laboral.** En enero de 1990 Alexander Villanueva asumió como Gerente de Bucarelia y se instaló en Puerto Wilches. Este hecho, más una serie de ajustes en el funcionamiento del equipo directivo, posibilitaron la integración definitiva de la empresa, cuya plantación se había manejado desde Bogotá y luego desde Bucaramanga. Villanueva propuso un cambio de actitud en los directivos que irradiara hacia las bases de la empresa. Lo de fondo era iniciar la reconversión de Bucarelia para mejorar la competitividad de la empresa.

Aun cuando en 1990 la reducción del personal fue drástica, el conflicto laboral estalló un año después, cuando la Gerencia propuso cambiar el sistema de pagos al negociar la Convención Colectiva. El nuevo sistema aparejaba la productividad del trabajador y la productividad de la empresa, equiparando los salarios a los porcentajes de extracción y acidez del aceite. Esta iniciativa costó a Bucarelia 90 días de huelga y pérdidas cuantiosas, pero acabó por imponerse y evitó

31 Sobre antecedentes de Villanueva, ver página 190.

32 REVISTA *Semana*. “La caída de un pionero”. Bogotá, marzo 17 de 1992. p. 41.

33 La disolución formal del consorcio se produjo en el segundo semestre de 1991.

que la crisis de ineficiencia tocara fondo, como ocurrió en otras plantaciones ante las presiones de la apertura económica. En este sentido, ha sido considerada una decisión valiente y oportuna. A ella se sumaron otras medidas tendientes a mejorar la productividad y el control sobre los procedimientos de trabajo.

Al mismo tiempo los directivos empezaron a cuestionar esa idea tan arraigada según la cual los propietarios y el sindicato se comportan como enemigos irreconciliables, que sometía a la empresa a relaciones laborales tensas y brutales. Esta reflexión permitió que entre las plantaciones tradicionales, Bucarelia fuera de las primeras en poner en práctica las nuevas teorías de administración y gestión humana.

En términos de las relaciones de la empresa con la región, Llorede Grasas mantuvo la filosofía de la administración anterior, de acrecentar su producción de aceite comprando el fruto a terceros y no exclusivamente a partir del incremento de los propios cultivos. Esta competencia fue importante para el desarrollo de la región palmera y para el desarrollo empresarial de Palmeras de Puerto Wilches, en cuanto la obligó a hacer los ajustes necesarios para asumir los retos del mercado.

**La administración participativa.** En 1992 asumió la gerencia Tito Eduardo Salcedo, ingeniero químico vinculado a Bucarelia tras graduarse en la Universidad Industrial de Santander, UIS, en 1980. Entró como responsable de la planta extractora, después ejerció como Subgerente de Bucarelia y Palmeras de la Costa y como Subgerente Industrial de Bucarelia.

Salcedo señala que el esquema de administración participativa es el elemento que dinamizó el proceso de cambio: un proceso que si bien fue difícil, mostró sus frutos en un lapso relativamente corto. En efecto, para 1994 Bucarelia había recuperado el nivel de costos del año '90 y en 1996 no sólo se situaba entre las empresas más eficaces de la zona, sino había iniciado su programa de renovación.

*La base de la gestión gerencial es la búsqueda del compromiso de todos en el progreso de la empresa. Esto se logra, en primer lugar, siendo abiertos con la información: presentamos periódicamente cifras de productividad y costos; segundo, abriendo canales de comunicación directa entre los directivos y los trabajadores; tercero, hacemos ver que la entidad no es tan sólo la relación trabajador-empresa, sino que también involucra a los socios, a los proveedores y a las comunidades vecinas. Entonces, hoy existe conciencia de un elemento adicional a la búsqueda de utilidades, cual es el desarrollo que genera la empresa.*

*Tito Eduardo Salcedo*



---

Resiembra en Bucarelia,

donde las palmas más viejas

datan de 1962.

---

Para que este esquema operara, explica Virginia Aranda, hubo un trabajo muy profesional de parte de la gerencia de Bucarelia. Fueron casi dos años de esfuerzos dedicados a transformar las comunicaciones, las relaciones y la mentalidad laboral en todos los niveles de la empresa. Paralelamente, se hicieron inversiones significativas en la planta extractora, así como en sistematizar y tecnificar muchos procedimientos.

### **Mejoramiento continuo en Brisas**

Tras la crisis, entre 1992 y 1994, Brisas regresó paulatinamente a la normalidad. El eje de la reestructuración ha sido un programa de mejoramiento continuo que incluye a trabajadores, familiares y comunidades vecinas, tendiente a lograr una actitud que incida positivamente en la productividad de la empresa, en sus relaciones internas y en su impacto sobre la región. Además, se ha trabajado en la recuperación de los cultivos, a nivel de nutrición y de sanidad, en la renovación de equipos en la planta extractora y en el inicio de la resiembra.

A nivel laboral, el cambio enfatizó más en los criterios de pago que en las formas de vinculación laboral: a partir de 1996, el sistema de pago se ajusta a los rendimientos de la empresa.

*...si la empresa se mueve en un rango de extracción X, los precios son  $X_1$ , si nos movemos hacia abajo, los pagos se reducen; si nos movemos hacia arriba, los trabajos se pagan mejor. Entonces ahora los trabajadores se interesan por la extracción. Tenemos tres tableros en los que publicamos diariamente la fruta procesada y el nivel de extracción. Eso ha ayudado a recuperar la calidad del trabajo, que se había perdido mucho.*

*León Darío Uribe*

## Gerencia participativa en Monterrey



Argemiro Reyes.

En sus tiempos de estudiante de agronomía en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Argemiro Reyes Rincón visitó Indupalma. El cultivo lo impresionó y pensó que en el futuro le gustaría trabajar en él. Después de obtener su grado en 1970, se vinculó al ICA, en el Tolima, e hizo carrera como investigador en fitopatología. En octubre de 1974 se vinculó a Monterrey como fitopatólogo raso. Vivió por doce años en la plantación. Estructuró el departamento de Sanidad Vegetal. Investigó en temas sanitarios y agronómicos. Fue Director Técnico de la plantación y asesor de la

empresa en sus negociaciones con el sindicato. Después Subgerente General y a partir de 1994, gerente de Monterrey.

**Breve historia de un secuestro.** En 1991 Argemiro Reyes fue secuestrado por la guerrilla en su calidad de Subgerente de Monterrey y permaneció cautivo durante diez meses. Ello no fue obstáculo para que al recuperar la libertad retomara su trabajo, y dos años después aceptara el principal cargo directivo de la empresa. Esta dolorosa experiencia, como tantas otras, también es parte de la historia de la palma en Colombia.

*Jamás llega uno a saber por qué le tocó... Me habían dicho que tuviera cuidado. Mi lugar en la empresa hacía que fuera el que exigía, el que negociaba con el sindicato, el que defendía a la empresa por encima de todo. Y era el que estaba yendo cada mes a la plantación.*

*Estuve retenido entre septiembre de 1991 y julio de 1992. Soporté el secuestro con fe en Dios y con la convicción de que estaba ahí porque tenía una misión que cumplir. Tomé la posición de no doblegarme ante mis captores, de defender mis principios, de protestar contra esa injusticia que estaban cometiendo conmigo. Predicaba a mandíbula batiente que mi trabajo había afectado positivamente la vida de mucha gente, que yo había aportado a la evolución de una empresa que estaba promoviendo bienestar social. Les conté a los guerrilleros que cuando llegué a Monterrey en 1974 conocí a muchos pescadores deambulando por la orilla del río, descalzados, viviendo en condiciones míseras; y que esos mismos*

hombres trabajaban ahora con nosotros, devengando salarios dignos, habitando viviendas financiadas por la empresa, vistiendo bien...

También tuve momentos de terribles bajones emocionales. En diez meses casi da la vuelta el año: la niña mayor terminó el bachillerato, la menor cumplió quince años, mi señora y yo también celebramos nuestros cumpleaños, pasó la navidad y el año nuevo... Opté por no pensar en el dolor de mi familia. Si veía pasar una hormiga, observaba su caminar, que llevaba consigo, hacia dónde se dirigía... Cualquiera cosa, con tal de distraer la mente. Mi hamaca se llenó de bolsas plásticas con insectos y me dediqué a estudiar sus ciclos. También he sido aficionado a la astronomía y en las noches despejadas me ponía a hablarles a mis captos sobre los planetas y el universo. Este tipo de cosas me ayudaron a que dejaran de verme como el secuestrado, el tipo al que hay que darle duro, y empezaron a llamarme "Profesor".

Sólo al final de mi cautiverio estuve delicado de salud: tuve una amebiasis terrible. Con ese malestar caminé dos días para salir, pero la emoción sacaba energías de donde no había. Regresé a Bogotá el día que estaban despidiendo al doctor Ernesto Vargas por su retiro de la gerencia. Los primeros 22 días fueron críticos. Lloraba con facilidad. Pero en un momento me dije: "Aquí para, Argemiro, tiene que parar..." Y empecé un proceso mental, personal, de dejar atrás lo pasado. Me obsesioné con la palabra perdón y me liberé del resentimiento... Lo otro que me ayudó fue retomar el trabajo y constatar que la experiencia del secuestro no me había limitado para ejercer mis funciones.

Argemiro Reyes Rincón<sup>34</sup>

**La crisis de la ineficiencia.** Ernesto Vargas se retiró de la Gerencia de Monterrey en 1992. Le sucedieron Alvaro Quijano y Gustavo Domínguez. Ellos iniciaron una serie de cambios tendientes a modernizar el esquema administrativo de la empresa, pero tropezaron con una organización sindical renuente al cambio como pocas. Y cuando Argemiro Reyes llegó a la Gerencia, en octubre de 1994, se encontró con una serie de situaciones que hacían inviable la operación.

En primer lugar, unos costos laborales que representaban el 62 por ciento de los costos de producción y bajísimos rendimientos en el trabajo. Por ejemplo, los rendimientos en cosecha oscilaban entre 960

34 Entrevista. Santafé de Bogotá, junio 21 de 1996.

y 1.050 kilos por jornal, cuando en el resto del país el promedio estaba entre 1.800 kilos y tres y media toneladas. Segundo, la polarización de las relaciones laborales generaba un clima de trabajo sembrado de desconfianza y tirantez, agudizado por la imposibilidad de los directivos de visitar la plantación.

*Tenía la convicción de que debíamos hacer un cambio de actitud administrativa y dedicar mayores esfuerzos al manejo de la gente; no pensar tan sólo en la producción, en los resultados, sino también en el ambiente en que se estaba produciendo. Veía la necesidad de trabajar con la gente: empezar a capacitarla y brindar a los trabajadores un tratamiento más personal; porque en el pasado el manejo de los problemas laborales se hizo exclusivamente a través de la Junta Directiva del sindicato y se despersonalizó la relación con el trabajador de base. Eso enfrió las relaciones y se perdió el afecto entre las personas... La imagen de unos y otros se desdibujó y el valor humano real de cada quien se perdió en el "conducto regular".*

Argemiro Reyes

En tercer lugar, la empresa, con sus treinta años de funcionamiento, había cumplido un ciclo productivo. Necesitaba renovar cultivos y cambiar equipos de la planta extractora que ya estaban obsoletos.

**La decisión de salir adelante.** De cara a tales problemas, la gestión de Reyes se concentró en promover una cultura de trabajo en equipo, y una gerencia participativa, en transformar la estructura de contratación (lo cual les costó una huelga de 44 días en pleno pico de cosecha en 1996) y en introducir la modalidad de las cooperativas de trabajo asociado. Estas medidas ofrecieron un respiro, pero los directivos saben que la recuperación de la empresa exige un rediseño institucional y un incremento importante en su potencial de producción.

Sin embargo, subsiste una gran tensión al interior de Monterrey, acosada por la discusión laboral y las presiones cotidianas que ejercen los grupos guerrilleros. "La verdad es que no hemos tenido el espacio para invertir nuestras energías y nuestra creatividad en retomar el rumbo", afirma Argemiro Reyes al referirse al periodo que siguió al último acuerdo convencional.

Más que optimismo, entre los directivos de Monterrey se advierte la decisión de salir adelante, animados por esa tenacidad que les permitió, en otra época, abrir el camino de la palma en Colombia.



## SAN VICENTE DE CHUCURI

En el municipio de San Vicente de Chucurí se está gestando una región palmera a partir de un grupo de plantaciones que parecen cumplir con las previsiones hechas por Maurice Ferrand en 1959 sobre el futuro de esta región. El experto consideró que ahí se debía impulsar la explotación de la palma en pequeñas unidades y señaló que ellas podrían significar “un elemento de protección de la tierra contra la alta erosión” que ya se vislumbraba, dadas las condiciones topográficas y las prácticas culturales de sus habitantes.<sup>35</sup>

El núcleo del desarrollo palmero en San Vicente de Chucurí es Palmeras del Yarima, S.A., a la cual rodean hoy las pequeñas plantaciones de La Esmeralda, El Amor de la Isabela, El Recuerdo y Mi Futuro. Yarima cuenta con 800 hectáreas sembradas y las demás suman otras 200.



Palmeras de Yarima está ubicada en la vereda de ese nombre, en el límite con el municipio de Barrancabermeja, en tierras antes dedicadas a la cría de ganado. Hasta hace poco tiempo, estaba lejos de todo, pero actualmente sólo hay que recorrer diez minutos de camino hasta la Carretera de La Paz, y desde ahí el viaje hasta La Dorada demora tres horas.

<sup>35</sup> FERRAND, M. "Informe...". Op.cit. p.10.

La historia de esta plantación es semejante a las de muchas otras: inició con seis socios en 1987, en plena bonanza de la palma, pero ya con créditos costosos; dos años más tarde, las condiciones del mercado iniciaron un giro de 180 grados e impidieron realizar las previsiones financieras que dieron pie a la solicitud inicial de préstamos bancarios. El resultado:

*Cuando pasó el período de gracia, había que empezar a pagar los créditos, no había dinero: era la iliquidez absoluta, en el año '92. La solución fue reducir el personal. No pudieron seguir las labores, prácticamente se abandonó la plantación, no había cómo pagar a los proveedores o cumplir con los bancos. Empezó la bola de nieve hacia la debacle.*

Alexander Villanueva

Cuatro años después de la crisis, la situación es otra y los socios de Palmeras de Yarima vislumbran el futuro con optimismo. Están constituidos como sociedad anónima y es la única empresa palmera del país inscrita en una bolsa de valores: la Bolsa de Occidente.

¿Qué hizo posible que una empresa agrícola con un cultivo de tardío rendimiento, en zona roja, pudiera inscribirse en una bolsa de valores? ¿Cómo se alteró el curso de los acontecimientos en Palmeras de Yarima? Los protagonistas resumen su historia en tres palabras: tesón, fe y voluntad; de todas maneras, vale la pena contarla entera.

## **Constitución de Palmeras de Yarima**

Efraín Restrepo Angel, banquero de larga trayectoria, llegó a San Vicente de Chucurí en 1979, a conocer la tierra que habían adquirido allá dos amigos. No fue mucho lo que alcanzó a ver pues la propiedad estaba cubierta por el monte, pero le impresionó la belleza del ganado que andaba en medio de los rastrojos, y se acordó de su padre diciendo que la calidad de la tierra se conoce por el ganado... Algún tiempo después él mismo entró a formar parte de la sociedad con el propósito de montar una ganadería. Tuvieron que invertir 5.800 horas de trabajo de un bulldózer para despejar la tierra. Desde entonces se hicieron el propósito de proteger los cauces, dejando quince y veinte metros de vegetación natural a lado y lado. En 1984 Restrepo pasó por San Alberto a comprar un ganado. De allá regresó con la idea de la palma.

*Me encontré con un señor de edad que me preguntó para dónde llevaba ese ganado. Le contesté que para Yarima. Entonces, me dijo: "¿Y usted no ha pensado sembrar palma allá? Indagué por qué*

*me preguntaba eso. El señor empezó a contarme que había conocido a las personas que hicieron los estudios de tierras para Moris Gutt, y que habían determinado que las de Yarima eran tierras buenas para el cultivo de palma. Pero que la habían descartado entonces por carecer de vías de comunicación. Me di cuenta que el señor tenía un gran conocimiento de la región. Entonces me fui entusiasmando con lo que decía...*

*Efraín Restrepo Angel*<sup>36</sup>

Un par de años después, de cara a la crisis del negocio ganadero, Restrepo consideró que la alternativa para las tierras de Yarima era la palma. En ese momento (1986) se enteró sobre las sociedades palmeras que promovía Eugenio Schmidt (ver página 337), y si bien a éste no le interesaba en principio invertir fuera de los Llanos Orientales, comisionó al ingeniero Julián Villegas para que conociera Yarima. El concepto fue favorable y se concertó una reunión en Villavicencio entre los futuros socios.

*... fuimos un grupo de seis personas a conocer a don Eugenio. Tras conversar brevemente, quedamos de firmar un documento de compromiso, lo cual hicimos. Ese día le dije que averiguara sobre mí y despejara cualquier duda al respecto. Y él respondió: "Yo ya se quién es usted." Además, le dije que Yarima es zona roja. "El país todo es zona roja", fue su respuesta. Y añadió: "Esto de la palma es comida, y hay que producir comida; de lo contrario sólo le dejamos campo a la guerrilla..." Le insistí en que no cerráramos el negocio sin que él conociera Yarima. Entonces mandó traer unas fotos y valiéndose de ellas me habló sobre esas tierras como si las conociera. Al notar mi sorpresa él me dijo que conocía bien todo el país. Y agregó: "El día que esté funcionando una caldera y salga humo por la chimenea, si estoy vivo, es posible que vaya. Por ahora no..."*

*Efraín Restrepo*

## **La crisis**

La plantación se sembró en 1988 y 1989 con material producido por Eugenio Schmidt en el Llano. La sociedad marchó sobre ruedas y los cultivos iniciaron producción a tiempo. A Alexander Villanueva le correspondió, como gerente de Bucarelia, comprar los primeros frutos de la plantación.

---

<sup>36</sup> Socio fundador de Palmas de Yarima. Entrevista. Santafé de Bogotá, julio 10 de 1996.

Pero el inicio de la producción coincidió con el cierre de créditos para la palma y los de Yarima comenzaron a padecer por falta de liquidez. La situación se deterioró con celeridad y en mayo de 1992 la angustia financiera fue absoluta. Entonces se decidió abrir la sociedad y vender acciones. Eran 22 socios y todos quedaron comprometidos en la tarea. Sin embargo, entre ellos cundía el pesimismo y en esas condiciones difícilmente podían entusiasmar a otros a participar en la empresa.

Con el Carmen de Chucurí tan cerca, el municipio de San Vicente resultó muy afectado por la violenta confrontación entre paramilitares y guerrilleros que marcó el final de la década de los ochentas y el comienzo de los noventas, situación que motivó el éxodo de muchísimas familias campesinas de la región. Así, al problema financiero se sumó la dificultad de conseguir mano de obra.

Tan pronto como Efraín Restrepo se enteró sobre el retiro de Alexander Villanueva de Bucarelia, en septiembre de 1992, le invitó a conocer la plantación de Yarima y brindar alguna asesoría a sus directivos. Tras el viaje, juntos comenzaron a explorar las posibilidades de la empresa y maduraron la convicción de que valía la pena salvarla. Este fue el comienzo de una relación que cambió la historia de Palmeras de Yarima.



**Alexander Villanueva Guerrero** nació en Ibagué y se graduó como ingeniero agrónomo en la Universidad Nacional de Bogotá, en 1975. El grupo Grancolombiano -entonces propietario de Palmeras de la Costa y Bucarelia- lo vinculó ese año para organizar el departamento de Sanidad Vegetal de su plantación de El Copey. Ahí vivió durante ocho años. En este periodo se dedicó a investigar los problemas ento-mológicos y fitosanitarios del entorno. También fue Jefe de Producción de Palmeras de la Costa. En 1982

fue promovido al cargo de Subgerente Técnico y en 1989 asumió la Gerencia General de ambas plantaciones. En 1990 fue designado Gerente de Bucarelia, cargo que ejerció hasta 1992, cuando se trasladó a Bogotá para adelantar estudios de postgrado en alta gerencia y finanzas.

## Nueva vida en Yarima

Restrepo le propuso a Villanueva "iniciar una nueva especialización": la de "trabajar con una empresa pobre y llena de problemas". En febrero de 1993 Villanueva aceptó el reto al asumir la gerencia de Palmeras. Encontró a la plantación prácticamente abandonada, sin recursos para pagar salarios, liquidaciones u otros compromisos. Había cuentas con un año de vigencia y varias obligaciones bancarias vencidas y en mora.

Para Restrepo y Villanueva resultó claro que necesitaban recursos y que su única alternativa para obtenerlos era vender acciones, como se había propuesto en la Junta Directiva desde el año anterior. En segundo lugar, necesitaban restaurar la confianza de los bancos y proveedores en la empresa. Y por último, debían reactivar la producción del cultivo.

**Vendedores de ilusiones.** Efraín Restrepo, un hombre conocido en el medio financiero, que sabe granjearse rápidamente el respeto y el aprecio de quienes lo tratan, no tuvo dificultades en organizar reuniones con posibles inversionistas, en las que él mismo y Alexander Villanueva los invitaban a sumarse al proyecto de Palmeras, tras exponer su historia, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Lo curioso de la propuesta de este par de Quijotes era que no se sustentaba en unos resultados, sino tan sólo en una posibilidad, en una ilusión, nacida de su fe absoluta en el futuro de la empresa. Tampoco podían ofrecer ganancias inmediatas a los posibles inversionistas. Antes bien, les advertían que no pensarán en utilidades por un tiempo; que se trataba de un cultivo de largo plazo y que durante los primeros años los rendimientos habrían de reinvertirse para garantizar el plan de desarrollo propuesto.

De otra parte, proponían invertir en una zona de guerra, pero lo hacían como si estuvieran vendiendo boletos hacia la paz, porque argumentaban que apostarle a esa empresa en esa zona, era generar empleo, promover desarrollo, pacificar espíritus, ganarle terreno a los violentos. Y tan curioso como pueda parecer, en este país donde la incredulidad y la indiferencia han hecho carrera, sus palabras convencieron y encontraron a otros como ellos, quienes quisieron apostarle a la esperanza.

*En una reunión estábamos 25 personas. Después de la presentación los asistentes empezaron a cuestionar la viabilidad de invertir en zona roja, la posibilidad de obtener rentabilidades ahí, etc. etc. Yo estaba sufriendo mucho, porque sentí que no íbamos a tener ningún éxito en esta reunión. A mi lado estaba el Presidente de una compañía de seguros, quien se mantenía en silencio y observaba el desarrollo de la reunión. Al cabo de un rato este*

*amigo tomó la palabra y dijo: "Señores, ustedes ya agotaron las preguntas que debemos hacernos a diario los colombianos para invertir en esta tierra. Si están de acuerdo conmigo, les voy a pedir un favor. Colaboremos con estos patriotas. Hagamos patria con ellos. Porque nos han llamado aquí para que les demos la mano, no para cuestionarlos. Creo que a ninguno de los que estamos presentes nos hacen falta cuatro o cinco mil dólares. Y es posible que si los invertimos aquí, podamos llegar un poquito más tranquilos a la oficina, a la casa o al club..." No hubo más intervenciones. Entonces sugerí que pasáramos a tomar un trago y durante ese rato, se nos acercaron varias personas y logramos colocar un buen número de acciones.*

*Efraín Restrepo*

Germán Jaramillo Arellano, Germán Durán Navas, Alcibiades Pinto Silva, Margarita María Vásquez G., y otros empresarios, se sumaron al proyecto, convirtiéndose en pilares y promotores entusiastas del mismo.

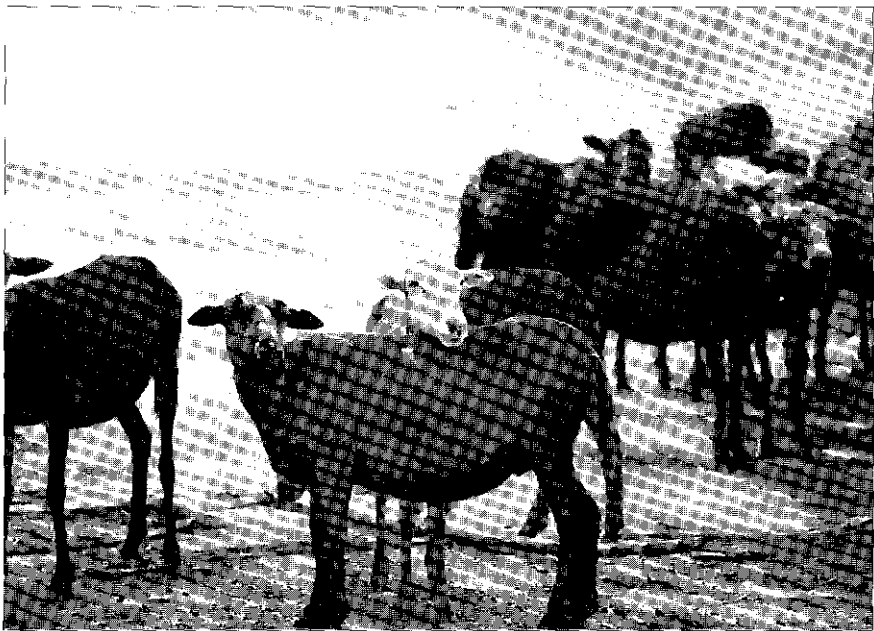
Entre febrero y agosto de 1993 Efraín Restrepo, Alexander Villanueva y sus nuevos aliados colocaron 128 mil acciones, completando 300.000. Empezaron el año con 22 accionistas y lo terminaron con 63. Con ello cumplieron la meta propuesta para emprender el nuevo desarrollo de Palmeras de Yarima. En 1996 hay 105 socios, poseedores de 459.953 acciones. Llama la atención que el accionista con mayor participación tenga el 11,5 por ciento de las acciones; se trata de una corporación financiera que se sumó al proyecto estableciendo con los demás socios un pacto de recompra de las acciones en un plazo fijo.

**Recuperación de la empresa.** Un objetivo prioritario de la gestión de Villanueva fue recuperar la credibilidad de la empresa mediante el pago estricto de sus obligaciones bancarias y comerciales. Otro fue restaurar la productividad de la plantación, reiniciando labores de mantenimiento y cosecha, la resiembra de los lotes más afectados por el abandono y a partir de 1995 un programa de crecimiento del cultivo. Al comienzo tropezó con la dificultad de conseguir mano de obra, pero esta situación ha ido cambiando en la medida en la que la gente de la región empieza a reconocer en la palma una nueva fuente de empleo seguro y permanente.

Los de Yarima también decidieron participar en el proyecto de Palmeras de Puerto Wilches de manera significativa, dada la imposibilidad de plantear la construcción de una planta extractora propia a corto plazo. En dos años lograron adquirir el 5,39 por ciento de Palmeras de Puerto Wilches.

Como fruto de todos estos esfuerzos, en el periodo 1995-96, la empresa empezó a producir utilidades. Los directivos atribuyen este fenómeno de extraordinaria recuperación a varios hechos: un esquema administrativo sencillo que garantiza una nómina reducida, agilidad de procedimientos y pocos trámites o controles internos; en segundo lugar, apego a la ruta definida y cumplimiento estricto de los objetivos propuestos; tercero, una dirección de equipo, con participación plena de todos los miembros.

Alexander Villanueva asegura que el milagro sí tiene santo, y que esta fusión de querer es que es Palmeras de Yarima hoy no hubiera sido posible sin la fe de carbonero de Efraín Restrepo y sin su extraordinaria capacidad de liderazgo.



Los camueros de Yarima: desde 1990 hay un aprisco de camueros en esta plantación. Cuando Thomas Preston, autoridad mundial en la cría de animales, visitó Yarima sugirió la utilización de estos animales para el plateo, asegurando que no dañan la palma. Además, la cría de camueros para la exportación de su carne puede resultar un buen negocio adicional a la plantación de palma, anota Efraín Restrepo.





Tras la separación de Panamá las autoridades colombianas se interesaron por la zona de Urabá, dada su cercanía a la frontera panameña y su valor estratégico ante la posibilidad de construcción del canal interoceánico. Esto motivó la apertura de la carretera al mar por parte del gobierno de Antioquia en las primeras décadas del siglo. Sin embargo, el flujo migratorio no se dio en los niveles esperados.

El mayor crecimiento de la población en Urabá ocurrió como resultado de las inversiones realizadas por la *United Fruit Company* en los años sesentas, cuando ésta decidió concentrar sus operaciones en la zona. La llegada de cultivadores colombianos que se asociaron al negocio de la multinacional y el flujo de capitales generaron un proceso migratorio demasiado acelerado para una región que no contaba con la infraestructura adecuada para brindar a los inmigrantes un buen nivel de vida. Con el tiempo esta circunstancia dio lugar a problemas sociales que fueron acentuándose hasta llegar a niveles de extrema gravedad.<sup>1</sup>

## El proyecto de sembrar palma africana en Turbo

De Villa Arteaga hacia el mar, se encuentran tierras muy húmedas y bajas, en general. Es necesario ir casi hasta el mar y a quince kilómetros de distancia, la región cambia de aspecto: allí se encuentra el bosque con suelos de limos finos, de muy buena calidad. Parece que esta región se prolonga a lo largo del mar más allá de Turbo. Esta región debe ser prospectada verificando el nivel freático en época de lluvias. La vecindad del pequeño puerto de Turbo es interesante porque permitiría a las futuras plantaciones transportes por agua poco costosos. Por otra parte, existió antes de la guerra una concesión de alemanes de cinco mil hectáreas para sembrar banano. Parece que el nivel freático debe ser satisfactorio para la palma de aceite y en este caso hay allí grandes posibilidades de instalación de grandes plantaciones.<sup>2</sup>

El anterior concepto, emitido por Maurice Ferrand en 1959, fue en realidad una especie de bendición al proyecto de la compañía Colombiana de Desarrollo Agrícola, Coldesa, iniciado desde que el IFA lanzó el plan de fomento de la palma en 1957. En ese año Coldesa compró 4.000 hectáreas a lado y lado de la carretera entre Turbo y Apartadó e inició la adecuación de suelos de La Arenosa, el nombre dado a la plantación. Los directivos de la empresa habían evaluado antes las posibilidades que ofrecían otras regiones del país para realizar su proyecto; escogieron Urabá por su cercanía al mar y la facilidad de acceso a las fábricas de grasas de Barranquilla y Cartagena.<sup>3</sup>

1 BUCHELI, BUCHELI, Marcelo. "Empresas multinacionales y enclaves agrícolas: el caso de la United Fruit en Magdalena y Urabá". *Monografías*, No. 40. Serie Historia Empresarial. Bogotá: Universidad de Los Andes, 1994. p.12.

2 FERRAND, M. "Informe..." Op.cit. p.11.

3 Gerbrand Beunder, responsable la parte industrial de Coldesa desde sus inicios hasta 1980. Entrevista. Medellín, enero de 1997.

Coldesa fue el resultado de la sociedad establecida entre la Compañía Colombiana de Seguros, Colseguros, que aportó el cincuenta por ciento del capital inicial, la *Amsterdam Technical Assistance Company*, ATAC, con una participación del cuarenta por ciento y la *Curaçao Trading Company*, con la participación accionaria minoritaria. La Caja Agraria prestó a la Compañía Colombiana de Seguros parte del dinero necesario para comenzar, utilizando los recursos aportados por el programa de ayuda del gobierno de Estados Unidos al desarrollo agropecuario.<sup>4</sup>

## El gestor de Coldesa

Como fundador y Gerente General de la Compañía Colombiana de Grasas, S.A., Cogra, una de las más antiguas e importantes industrias productoras de aceites comestibles que tuvo el país, el manizalita José Mejía Salazar fue uno de los primeros colombianos en comprender las perspectivas de la palmicultura en Colombia y no sólo compartió esta visión con funcionarios públicos y hombres de empresa, sino se convirtió en uno de sus más importantes abanderados. Por eso, muchos colegas y amigos suyos coinciden en señalarlo como una de las personas más importantes en el desarrollo de la palma africana en Colombia. Y no les faltan razones.



José Mejía Salazar

Por sugerencia de José Mejía el plan de fomento de oleaginosas centró particular interés en la palma africana durante el gobierno de Rojas Pinilla (ver página .../del volumen 1). En segundo lugar, desde la Junta Directiva de Colseguros propició la fundación de Coldesa<sup>5</sup>, y participó activamente en la dirección de esta empresa. Así mismo, fue miembro de la Junta Directiva de Unipalma. Tercero, impulsó la utilización temprana del aceite de palma en Cogra, única empresa que absorbió la producción de los palmicultores colombianos en los sesentas, porque Girasco, la otra industria que trabajaba con esta materia prima, sólo consumía la producida por su plantación de San Alberto.

4 Jorge Ortíz Méndez, entrevista.

5 Jorge Ortíz Méndez, entrevista.

*Don José fue el hijo mayor de doña Cecilia Salazar y don Manuel Mejía, Mister Coffee, como lo llamaban en el mercado internacional, por el impulso que dio a la Federación de Cafeteros... Para mí, de los cinco hijos de don Manuel, José fue el que más se le pareció en temperamento. Trabajó muchos años con compañías graseras holandesas e inglesas. Fundó Cogra y trajo a los de Unilever a Colombia. Tuvo relación estrecha con la palma, primero como materia prima de las empresas que manejaba y segundo por ser una actividad agrícola que llevaba en el alma. Fue Ministro de Agricultura, como su hermano Jorge. Tuvo la sencillez y el humanismo de don Manuel, su padre, y el sentido práctico de los paisas. Esta es una conjunción afortunada que le permitió cumplir una misión importante en la vida.*

*Germán Valenzuela*

Por último, José Mejía jugó un papel destacado en la organización gremial: participó en la Junta Directiva de Fedepalma, desde que la entidad fue fundada, hasta el día de su muerte, en 1989; abanderó innumerables iniciativas de la Federación y la representó con frecuencia en diversas instancias de negociación.

José Mejía tuvo su primer trabajo en el negocio de comercialización del café de su padre, don Manuel Mejía. Y cuando éste fue nombrado Gerente de la Federación Nacional de Cafeteros, correspondió a su hijo José liquidar la compañía. Concluida la operación preguntó al padre: "Y ahora, ¿a qué me dedico?" Don Manuel respondió: "Ese es problema suyo. Yo ya tengo empleo".<sup>6</sup>

Así comenzó una vida profesional rica en logros. Además de las actividades relacionadas con la palma de aceite, José Mejía administró haciendas y empresas. Dedicó a Cogra treinta años de su existencia; fue directivo de Colseguros, Carulla y Thomas La Rue. Ocupó la cartera de Agricultura y presidió el Banco Ganadero. Fue precursor de instituciones como el Instituto Colombiano de Audición y Lenguaje y la Fundación Oftalmológica Nacional. Estuvo vinculado a la Cámara de Comercio de Bogotá por más de veinte años y presidió su Junta Directiva en dos oportunidades.

Sus colegas lo describen como persona clara y pragmática que abría paso a sus argumentos sin levantar la voz, a punta de lógica y franqueza; como conversador agradabilísimo, hábil negociador, excelente amigo y gran maestro.

<sup>6</sup> Palabras pronunciadas por el Presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá en la inauguración de la biblioteca "José Mejía Salazar" de la entidad. Bogotá, marzo 19 de 1991.

**Los primeros años de Coldesa.** Jaime Vergara Restrepo fue designado gerente y desempeñó el cargo por diez años. La empresa instaló viveros en 1959 y en 1960 inauguró su plantación en acto al cual asistió el presidente Alberto Lleras Camargo, entre otras personalidades de la vida nacional. Ese año comenzaron las siembras en sitio definitivo pero en octubre, cuando llegaron los ingenieros holandeses a los que se encargó la dirección técnica de la plantación, la mayoría de palmas estaba todavía en almácigos. El trazo de lotes, vías y drenajes fue toda una pelea contra los pantanos, pero el trabajo se hizo en tiempo récord.

Durante la obra era frecuente encontrar anguilas en las cunetas y los holandeses pagaban para que se las atraparan y trajeran. Por su parte, los trabajadores no podían reprimir el regocijo malicioso que les producía recibir dinero de esos “gringos locos” a quienes gustaba comer “culebra”.<sup>7</sup>

Coldesa construyó en la plantación alojamientos para sus ejecutivos, con todas las comodidades necesarias, al estilo de Indupalma. También se levantaron campamentos para los trabajadores. Pero no todos se alojaron en la plantación. Muchos vivían en los caseríos vecinos de Currulao y El Tres.

**El alma de La Arenosa.** Entre el primer grupo de técnicos enviados por la ATAC llegó Anton van Bommel, holandés nacido en Indonesia, quien estudió agronomía tropical en el *State College of Tropical*



---

Anton van Bommel llegó a Coldesa con el primer grupo de técnicos holandeses y estuvo al frente de la plantación por más de diez años.

---

7 Dominique van Bommel, hija de Anton van Bommel. Entrevista telefónica. Enero de 1997.

*Agriculture* de Deventer, Holanda, y se graduó en 1951. Después trabajó por varios años en el Congo Belga, en una plantación de caucho. Se retiró a raíz de los sangrientos episodios de enfrentamiento interracial que culminarían con la proclamación de la independencia de esa nación africana. Van Bommel llegó a Holanda enfermo de malaria y todavía convaleciente recibió la propuesta de trabajar en Coldesa como agrónomo.

Participó en la constitución de La Arenosa, por tres años; en 1963 la ATAC lo comisionó como responsable de otro proyecto en Panamá, y en 1968 lo trasladó nuevamente a Úrabá. Poco tiempo después fue designado Gerente Regional de Coldesa, cargo que mantuvo hasta 1980, cuando se retiró. Quizás ningún otro directivo de plantación en Colombia ha sorteado tantas dificultades técnicas como las que tuvo que enfrentar él y definitivamente ninguno sembró la misma plantación tres veces.

*Era correcto en sus cosas y muy exigente, empezando por sí mismo. Creía que si no daba ejemplo, no tendría autoridad para exigir de los demás. Era el primero en llegar y el último en marcharse. Recorría la plantación todos los días de arriba a abajo y la conocía como la palma de su mano. Es más, su vida era esa plantación.*

*Dominique van Bommel*

Fue una persona estimada por los habitantes de la región, estos nunca aprendieron a pronunciar su nombre y por alguna asociación fonética, empezaron a llamarlo “don Juan Gómez”. Después desecharon el Gómez y se quedó “don Juan” a secas. Dedicaba los ratos libres a su familia y a la pesca. Recorrió el golfo de Úrabá en redondo y se enamoró de esa tierra. Con frecuencia decía que le gustaría morir allá, en la finca que adquirió en Triganá, acostado en su hamaca... Y casi cumple este deseo: en septiembre de 1980, mientras desembarcaba en Triganá, sufrió una trombosis y por estar solo en ese momento, se ahogó en la playa.. Tenía 49 años.

**Desarrollo y crisis sanitaria.** Coldesa sembró 2.800 hectáreas de palma africana que comenzaron a producir precozmente dada la feracidad de los suelos de la región. Fue la única empresa del país en emplear asnos para cosechar, pues los había en abundancia y se podían comprar a precios atractivos para ambas partes.

En 1966 se instaló la planta extractora con equipos importados de Holanda y capacidad para procesar cinco toneladas de racimos por hora. Sin embargo, estaba proyectada para procesar el fruto de 3.500 hectáreas, área de siembra que aspiraban alcanzar los directivos de

Coldesa.<sup>8</sup> El responsable de la planta fue Gerbrand Beunder, técnico holandés con estudios de mecánica automotriz y de aviones, quien también había estado en Africa antes de llegar a Colombia. Su buen humor y pericia eran bien conocidos por sus compañeros; éstos aseguran que hacía “milagros” con la extractora. Entre el grupo de holandeses, él y Anton van Bommel fueron los únicos que se quedaron en Colombia; el resto regresó a Europa en 1970.

Beunder informa que la máxima producción de La Arenosa fue la de 1971, durante el cual se procesaron en la planta 6.500 toneladas de fruto. Sin embargo, a partir de entonces las cifras descendieron dramáticamente y la planta estuvo subutilizada. En los últimos años sólo la prendían dos veces por semana.

La plantación de palma africana estaba herida de muerte. Desde 1965 se habían detectado casos de pudrición de flecha que fueron en aumento y se presentaron con gran virulencia a partir de 1970. La empresa trajo expertos colombianos, de Francia y Estados Unidos, empleó químicos y fungicidas, emprendió medidas para adecuar drenajes, corregir problemas de suelos, etc., pero nada funcionó. En 1973, de las 2.800 hectáreas sembradas originalmente, sólo quedaban 850 en producción, las cuales desaparecieron a finales de 1975.<sup>9</sup>

*Se hicieron muchos estudios pero no se determinó el origen de la enfermedad; creíamos que era por la escasez de lluvias durante cuatro meses del año a partir de diciembre, y a las pocas horas de sol que se registra durante ese tiempo. En 1971 se eliminaron las palmas enfermas y se hizo una resiembra. Pero las palmas nuevas enfermaron también.*

Gerbrand Beunder

## Estrategias frente a la crisis

**Siembra de híbridos.** Durante el desarrollo y expansión de la enfermedad se observó que las palmas híbridas que se habían sembrado en 1968 mostraban marcada resistencia al disturbio aun cuando estuvieran rodeadas de palmas enfermas. Este hecho motivó una decisión drástica: Coldesa replantó 1.945 hectáreas con material híbrido en 1973, 1974, 1975 y 1976. De esta manera se convirtió en la primera plantación comercial del mundo con este tipo de cultivo.<sup>10</sup>

---

8 VANEGAS, J. "Vasto programa con palma africana". Diario *El Tiempo*. Bogotá, junio 9 de 1966.

9 LOPEZ R., J. Arthemio. "Efectos de la polinización asistida en la producción de aceite en los cultivos de palma híbrida de Coldesa". En: *Revista Augura*, Año 6, No. 1 (1980), p.8.

10 *Ibidem*.

**Diversificación de la empresa.** Al mismo tiempo sus directivos decidieron buscar alternativas de ingresos que ayudaran a sortear los compromisos financieros adquiridos para sacar adelante la empresa. Con esa mira destinaron 400 hectáreas a la cría de ganado cebú y 800 al cultivo del banano. Esta fue en su momento la explotación bananera más grande de Urabá.

**Manejo administrativo y laboral.** Las nuevas actividades hicieron necesaria la ampliación de la estructura administrativa: ésta mantuvo el esquema de un Gerente General con sede en Bogotá, dependiente de la Junta Directiva; un Gerente Regional que también era Director de la plantación. De él dependían el jefe administrativo, el jefe de personal, el jefe de la planta extractora, un responsable de investigación (a partir de 1975), un coordinador del programa ganadero y un jefe de cultivos. Este último coordinaba a los asistentes de campo (tres para el cultivo del banano y tres para el de la palma).

A la administración de operaciones tan diversas se sumaba el manejo laboral, cuya complejidad estaba dada por la existencia de cuatro sindicatos que afiliaban a casi todos los trabajadores: los del cultivo de palma; los del cultivo de banano; los de la planta extractora y los contratistas independientes.

*Coldesa pagaba bien, especialmente al personal de campo. Tenía servicio médico gratuito para el trabajador y su familia, tanto en la localidad como en Medellín, a donde enviaban a quienes requerían la atención de un especialista.*

*En estos casos la empresa pagaba el transporte aéreo.*

*Había cinco barrios donde vivían los obreros y el personal auxiliar, dotados de agua y luz. Además, Coldesa tenía una escuela y pagaba a los profesores para educar a los hijos y familiares del personal de campo. Igualmente tenía un auxilio educativo para los que estudiaban en los colegios de Apartadó y Turbo. Los obreros recibían dotación y se les financiaban las bicicletas a precios irrisorios para que se transportaran...*

*José Arthemo López Ríos<sup>11</sup>*

El economista bogotano Miguel Lozano Atuesta asumió la Gerencia General en 1978. Bajo su liderazgo Coldesa se renovó, los equipos de trabajo se cohesionaron alrededor del compromiso de sacar adelante a la entidad y ésta ganó dinámica empresarial.

*...se logró una gran integración de todas las personas y programas de la empresa; se concertaron objetivos y metas para los años*

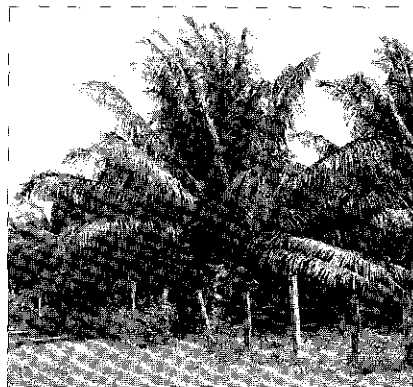
---

<sup>11</sup> LOPEZ, A. "Breve historia de Coldesa". Manizalez, febrero 8 de 1997. (Respuesta escrita al cuestionario enviado por los autores de este trabajo).

futuros y se dio comienzo a una etapa que prometía los mejores resultados. De hecho, cada año los logros en producción, calidad y rendimiento económico eran más favorables.

J. Arthemo López

## Aprendiendo a convivir con los híbridos



Híbrido de *E. guineensis* y *nolí*.

José Arthemo López Ríos estudió en la Facultad de Ingeniería Agronómica de la Universidad de Caldas y obtuvo su grado en 1972. Casi de inmediato se vinculó a Augura-Uniban, al departamento de calidad. Cuando las dos entidades se separaron, se integró al equipo técnico de Augura; estuvo al frente del programa de Nematología, con funciones de asesoría e investigación.

*En la década de los setentas, para los ingenieros agrónomos que estaban y llegaban a Urabá era un sueño trabajar en Coldesa. Esta era la única empresa agroindustrial de la región, aspecto muy importante porque le daba valor agregado a los productos, lo que tanto nos habían inculcado en la facultad. [...]*

J. Arthemo López

Este profesional se vinculó a Coldesa en 1975 para dirigir el programa de investigación en apoyo a los proyectos de banano y palma. En una época en la que la investigación sobre palma apenas comenzaba, el conocimiento sobre el híbrido resultante del cruce entre *E. guineensis* y *nolí* era precario. Los estudios realizados por López representaron, por consiguiente, una contribución importante en este campo y fueron claves en el desarrollo de la plantación de híbridos de Coldesa.

**La necesidad de la polinización asistida.**<sup>12</sup> En la segunda mitad de los setentas la empresa había logrado superar el problema de la pudrición de cogollo y otros disturbios propios de la palma africana gracias a la siembra de híbridos. El lento crecimiento longitudinal de estas palmas,

<sup>12</sup> El texto de este aparte sintetiza el artículo de Arthemo López "Efectos de la polinización..." arriba citado.



la calidad del aceite de sus frutos y la resistencia del mismo a acidificarse por atrasos en la recolección o fallas en la planta extractora, mostraban otras características favorables para su explotación comercial.

*...en ese entonces la toneladas de aceite del híbrido tenía una bonificación por calidad, que significaba algo así como el 20 por ciento más de lo que se pagaba por el aceite de palma africana.*

J. Arthemo López

Sin embargo, junto a esas cualidades los híbridos presentaban un grave defecto: una deficiente capacidad de polinización natural que producía altos porcentajes de racimos abortados, baja producción de racimos aprovechables, escaso nivel de extracción y poca producción de aceite por unidad de superficie. Por eso, en 1977 Arthemo López y su equipo iniciaron un estudio de un año para determinar la influencia de la polinización asistida en la producción de los híbridos y compensar su mala fertilidad polínica.

El experimento de polinización asistida mostró la posibilidad de mejorar la fructificación y peso de los racimos así como su maduración uniforme, disminuir el número de racimos abortados y aumentar el porcentaje de nueces en los frutos. Como resultado se incrementaba significativamente el rendimiento por unidad de superficie y mejoraba el nivel de extracción comercial del 12 por ciento al 15.8 por ciento. En vista de estos logros, los de Codelsa concluyeron que la polinización asistida era una labor primordial en la producción de los híbridos y en marzo de 1978 dieron comienzo al programa de polinización comercial que en forma gradual llegó a cubrir a toda la plantación.

Este hecho fue decisivo: las productividades empezaron a crecer y en 1980 Codelsa logró el punto de equilibrio.<sup>13</sup> Directivos y trabajadores vislumbraron entonces un futuro promisorio. Pero el curso de los acontecimientos no fue el que previeron.

*Estábamos produciendo, pero a qué costos... Y la situación en Urabá ya se estaba deteriorando.*

Gerbrand Beunder

## Crisis y derrumbe

Es frecuente oír decir que a Codelsa la acabó la pudrición de cogollo. Sin embargo, ninguna de las personas que trabajó ahí y aportó su testimonio para la elaboración de este trabajo, participa de tal opinión.

---

<sup>13</sup> Arthemo López. "Breve historia..."

Todos aseguran que la empresa fue liquidada debido a las presiones e intimidación ejercidas por fuerzas externas que hicieron inviable su operación.

Una cosa es cierta sobre los efectos que tuvo la pudrición de cogollo en el destino de Coldesa: los híbridos ofrecían menores márgenes de utilidad que los que hubiera brindado la misma área sembrada con palma africana. En este sentido era limitada la capacidad de la empresa de enfrentar alzas en los costos de producción, incluidas las ocasionadas por la difícil situación de orden público de la zona. En Urabá, como en otras partes del país en los ochentas, los conflictos sociales estuvieron mediados por la presencia de diversos actores armados que fueron incubando un clima de confrontación y violencia en todos los ámbitos de la vida social.

*Cuando recién llegué a la zona en 1978 [...] me advirtieron que no me fuera a asustar si me encontraba un muerto en la plantación. Al tercer día de estar trabajando me encontré dos muertos. Los trabajadores estaban al fondo, riéndose del susto mío, y me dijeron: "Ese es el bautizo".*

Miguel Angel Zapata<sup>14</sup>

Coldesa era una de las empresas más importantes de la región, pues de ella dependían directa o indirectamente por lo menos cuatro mil personas. La vida de Turbo, Currulao y El Tres giraba en torno a sus actividades. Era vista como una entidad económica poderosa y por la misma razón fue objeto de incesantes presiones: de sus trabajadores organizados, en procura de mejores condiciones laborales, y de los grupos guerrilleros, que no se conformaron con apoyar las acciones sindicales; también extorsionaron a la empresa por considerarla un "monopolio imperialista holandés", denominación que aparecía reiteradamente en los comunicados de la insurgencia.

Como resultado de esta dinámica, en 1976 fueron asesinados con cuatro meses de diferencia el responsable de las labores del empaque de banano y el jefe de personal de la empresa. Estos fueron los primeros sucesos de una serie que culminó con el retiro forzado de todos los mandos de la plantación entre diciembre de 1980 y marzo de 1981. Ya antes se habían retirado dos personas claves -los holandeses Van Bommel y Beunder- pues en agosto de 1980 había terminado el contrato que vinculaba a la empresa holandesa ATAC a Coldesa. En el curso de los siguientes meses el personal directivo recibió amenazas directas e indirectas, sin otorgarles demasiada importancia. Pero cuando

---

14 Miguel Angel Zapata, agrónomo de Coldesa entre 1978 y 1988. Entrevista. Santafé de Bogotá, agosto de 1996.

Arthemo López -entonces Subgerente de Producción- fue víctima de un atentado el 17 de diciembre de 1981, se dieron cuenta de que las advertencias hechas no eran juego.

*Todo el mundo quedó asustado. [...] El 31 de diciembre mataron al encargado de la ganadería. Ahí sí fue el acabose: los que habíamos recibido amenazas, nos fuimos; y los que no las habían recibido, empezaron a preparar su salida. Mataron más gente y hubo una serie de hechos tendientes a desestabilizar a la empresa.*

Jairo Ruiz<sup>15</sup>

Los asesinatos y las amenazas continuaron contra los empleados administrativos y de planta extractora, y provocaron el abandono masivo de cargos en la plantación. Para licenciar el personal, la empresa tuvo que vender su ganado a la Federación Antioqueña de Ganaderos por 30 millones de pesos.<sup>16</sup> En estas condiciones los directivos decidieron liquidar las tres operaciones de Coldesa en Úrabá.

Respecto a la parte de palma, se gestionó infructuosamente con el Fondo Financiero Agropecuario la consecución de una línea de crédito para profesionales de áreas agropecuarias, que les permitiera adquirir la plantación en parcelas de 200 hectáreas a cada uno.<sup>17</sup> También se discutió la posibilidad de vender la plantación a los trabajadores, de manera individual o colectiva, mediante la utilización de sus prestaciones sociales y de créditos que el gobierno ayudara a gestionar. De otra parte, unos cuarenta empresarios antioqueños manifestaron interés en comprar la empresa por partes.<sup>18</sup>

Ninguna de tales alternativas funcionó. Coldesa fue liquidada en 1981 y cambió de razón social: se convirtió en la Compañía Iberamericana. En los años que siguieron su deterioro se acentuó: el chantaje y la violencia se recrudecieron y el último Director, Mario Arango de la Cuesta, fue asesinado en 1987. Además, la plantación comenzó a ser invadida sin que nadie lo pudiera evitar. Ante las denuncias de Colseguros, en 1989 el Incora compró la tierra, la dividió en parcelas de cuatro hectáreas y las entregó a los colonos, quienes sustituyeron la palma por plátano.

*Pasé por allá el año antepasado con el corazón en la mano. Lo que era Coldesa es hoy tierra sin ley ni dueños. Se ven aquí y allá*

---

15 Tecnólogo agropecuario vinculado a Coldesa entre 1978 y 1980. Actualmente responsable agronómico en La Cabaña (Cumaral). Entrevista. Hacienda La Cabaña, noviembre 18 de 1996.

16 "Por violencia en Úrabá: Se liquida Coldesa." Medellín: *El Colombiano*, marzo 10 de 1981. [Cortesía de G.Beunder]

17 "Lo de Coldesa". Medellín: *El Colombiano*, abril 21 de 1981. [Cortesía de G. Beunder]

18 "En qué va Coldesa". Medellín: *El Colombiano*, junio 9 de 1981. [Cortesía de G.Beunder]

cantidad de parcelas con sus ranchitos. Y en medio de esas parcelas y del rastrojo, se levanta una que otra palma como recuerdo de lo que hubo...

Dominique van Bommel

**Por violencia en Urabá:**

# Se liquida "Coldesa"

**BOGOTÁ. (COLPRENSA).** Una importante empresa agrícola colombiana, Coldesa, cuyos sembrados de palma africana en la región de Urabá se extendían en 2 mil hectáreas, están en liquidación en los últimos días, debido a la violencia imparable en la zona.

Los tres últimos ejecutivos de esta empresa fueron asesinados, las amenazas escritas a los sembradores y los empleados administrativos de la empresa, que desde hace más de 20 años extrae aceite de palma, provocaron el abandono masivo de sus plantas al resto del personal que hasta hace pocas semanas trabajaba en la planta de Turbo.

Para licenciar el personal fue necesario vender el ganado que tenía la compañía a la Federación Antioqueña de Ganaderos, por 18 millones de pesos.

El cultivo de palma africana comenzará a ser rematado, en una semana, en lotes de 100 hectáreas.

**CONSECUENCIAS**

El impacto económico del hecho influye en la economía del país, dado que la planta procesaba entre ocho y diez mil toneladas de aceite al año. En el último año, la producción solo llegó a tres mil toneladas.

Por otra parte, el desempleo que generara la cancelación de esta fuente de trabajo en la zona, traerá graves consecuencias a esta región costera, según se indicó a Colprensa en medios económicos.

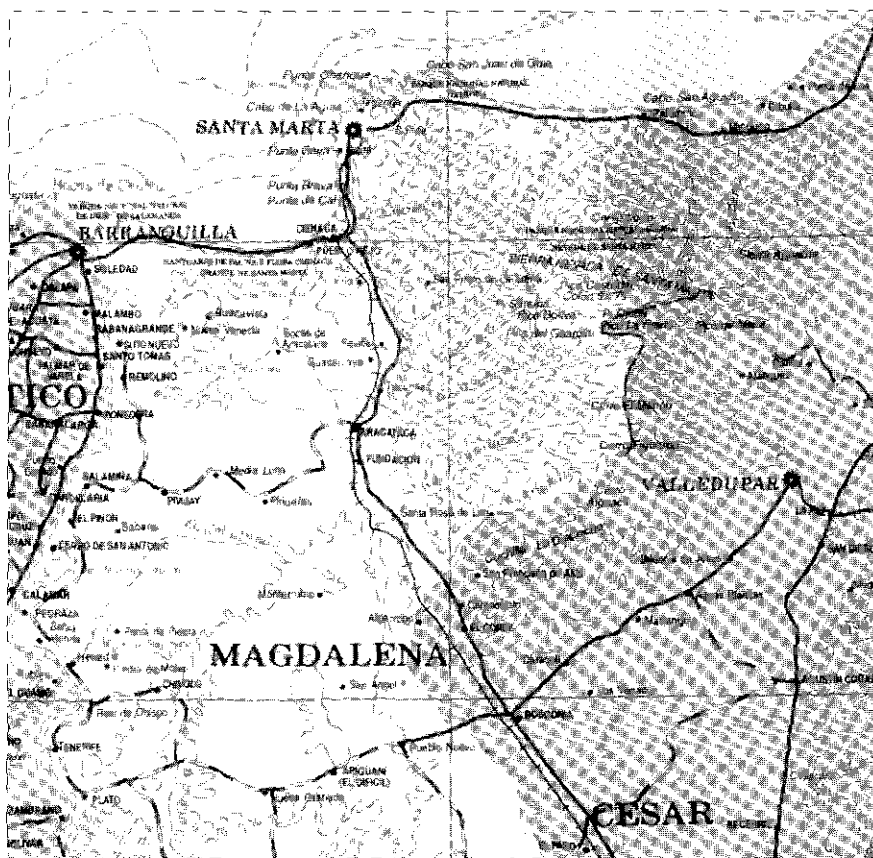
---

Periódico *El Colombiano*, martes 10 de marzo de 1981.

---

# LA ZONA NORTE

La llanura caribe, con el Mar Caribe al norte, el sistema andino alto al sur, la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía de Perijá al oriente, y la Serranía de las Palomas al occidente, es la cuna de la explotación comercial del aceite de palma en Colombia: no exclusivamente por la constitución pionera de plantaciones de *Elaeis guineensis* en Sevilla y Ayapel (ver páginas 39 y 36, Volumen 1) sino también por la existencia de una industria centenaria alrededor del corozo colorado<sup>1</sup> en la cuenca del río Sinú (ver página 57, Volumen 1).



<sup>1</sup> El fruto de la palmera *Corozo oleifera* o nolí.

El desarrollo de la palma africana en la zona Norte ha tenido su centro en los departamentos de Magdalena y Cesar, en dos regiones:

- La Zona Bananera de Santa Marta, en los valles de los ríos Sevilla, Tucurinca y Aracataca.
- El centro del departamento del Cesar, en las cuencas de los ríos Ariguaní y Cesar.

La Zona Bananera, situada entre la Sierra Nevada de Santa Marta y la Ciénaga Grande, es un cinturón de tierras aluviales que va desde Ciénaga hasta Fundación. Es la región agrícola industrial más antigua del país y una de las más densamente pobladas, en razón de la explotación bananera iniciada allá por la *United Fruit Company* al comenzar el siglo XX.

Maurice Ferrand, contratado por el gobierno colombiano en 1958 para sentar las bases del plan de fomento de la palma africana, dudó sobre la conveniencia de propiciar el cultivo en la región, dadas las prolongadas sequías que la afectan. Sin embargo, quedó estupefacto por el magnífico aspecto de la plantación de Patuca cuando la visitó tras haber sufrido un verano de cinco meses, y en su informe dejó consignado el siguiente concepto:

En el caso donde el nivel freático no sube jamás y por mucho tiempo a más de dos metros de la superficie, la palma de aceite puede dar excelentes resultados con la condición de que se disponga de agua suficiente de irrigación durante los meses de la sequía. Hay, en efecto, para la palma un factor muy favorable al lado de la riqueza de los suelos y es la fuerte insolación de que goza esta región.<sup>2</sup>



Río Aracataca, en la Zona Bananera.

Al sur de la Zona Bananera están las tierras de la cuenca del río Ariguaní. Fueron incorporadas a la vida económica del país hacia la mitad del siglo, siendo dedicadas entonces a la ganadería y a diversos cultivos comerciales. Hasta esa época la única actividad económica importante en la región fue la explotación petrolera y de gas natural de El Dificil, al occidente de Bosconia.

De Valledupar hacia el suroriente se encuentra otro cinturón aluvial, considerado como uno de los mejores recursos agrícolas del país. Está formado por el río Cesar y sus afluentes, entre la Cordillera Oriental y la Sierra Nevada, y fue escenario del más impresionante desarrollo de la

<sup>2</sup> FERRAND, M. "Informe..." Op.Cit., p.9.

agricultura comercial colombiana en este siglo, con el auge del cultivo del algodón.

A finales de los años cincuentas las llanuras de los ríos Ariguani y Cesar eran objeto de una fuerte colonización espontánea, pero aún se mantenían casi despobladas. Maurice Ferrand apenas si les dedicó una breve mención en su informe:

El centro [del Magdalena] es una gran planada baja con suelos de aluvión a menudo muy ricos, pero la capa freática se encuentra a un nivel muy elevado: alrededor de 0,60 metro o un metro. Esta parte muy extensa del departamento es muy propia para ganado, pero no para cultivos arbóreos.<sup>3</sup>

Tanto en la llanura que va de Ciénaga a Fundación, como en el centro del Cesar los suelos tienen el mismo origen: son formaciones sedimentarias del Cuaternario. La temperatura promedio anual es superior a 27 grados centígrados y la ecología vegetal originaria es de bosque seco tropical. En el centro del Cesar la humedad relativa del ambiente es menor que en la Zona Bananera y hay más luminosidad. Pero las producciones de la palma en una y otra son similares. Los veranos pueden ser prolongados: es decir, son tierras que necesitan riego. En otros tiempos fueron ricas en cauces naturales, pero el agua se tornó escasa como resultado de la deforestación de las cuencas en los años sesentas y setentas. Estas condiciones físicas, según los técnicos, determinan que la zona haya sido relativamente sana desde el punto de vista fitosanitario; pero también afectan los rendimientos, que tienden a ser más bajos que en las otras zonas del país.

Es conveniente tener en cuenta que las regiones palmeras de la zona Norte fueron provincias del antiguo departamento del Magdalena y mantienen una fuerte identidad social y cultural. Aun cuando el Cesar ha recibido mayor influencia de gentes venidas del interior del país, el elemento costeño es el predominante en toda la zona, con su riqueza de lenguaje, su bondad, su sentido del gozo y del festejo.

La propiedad de las unidades palmeras, a diferencia de las otras zonas del país, mantiene la preeminencia de los nativos de la costa atlántica, en la forma de sociedades familiares. En este sentido vale la pena destacar la importancia de cuatro familias, cuyos miembros se han dedicado en número significativo al cultivo de la palma africana: los Lacouture, los Dangond, los Vives y los Dávila, todos oriundos de las que fueran provincias del Magdalena o de Santa Marta, la capital del departamento. Una quinta familia, la de los Martínez Morales, permanece unida en torno a su proyecto empresarial, pero también se ha proyectado de manera significativa en el desarrollo palmero de la región.

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p.8.

Las relaciones familiares a las que hacemos referencia no suponen necesariamente la conformación de conglomerados empresariales (como ocurre en Antioquia y Valle), pero sí han propiciado numerosos intercambios, formas de cooperación y relaciones entre las unidades y los núcleos de desarrollo palmero de la zona Norte.

Otro hecho que ha dinamizado las relaciones en esta zona palmera ha sido la constitución de numerosas plantas extractoras con capacidad de beneficiar el fruto de terceros. Esto no sólo activa las relaciones entre los palmicultores, sino ha significado un importante estímulo para la constitución de pequeñas y medianas unidades palmeras.

Desde el punto de vista del tamaño de las propiedades, en un comienzo las grandes plantaciones se desarrollaron principalmente en el Cesar, mientras que en la Zona Bananera la mayoría eran medianas o pequeñas.<sup>4</sup> Esto marcó notorias diferencias a nivel de las relaciones laborales entre una y otra región.

Quizás por la cantidad de elementos de identidad física y cultural, por los vínculos familiares y sociales que unen a los palmicultores costeños y por el importante intercambio comercial con base en el fruto de la palma, el desarrollo de los diversos núcleos palmeros en la zona Norte guarda una interrelación intensa y continua, generando dinámicas que afectan a toda la zona y no exclusivamente a un área específica.

Fuera de la plantación de Patuca, iniciada en 1945 por la *United Fruit Company*, la fundación de empresas palmicultoras en la zona Norte se concentra en dos momentos: los años sesentas, cuando la dinámica constitutiva de alguna manera tuvo que ver con el trabajo del Instituto de Fomento Algodonero, IFA, y coincidió con el declive del negocio del banano. En esta primera etapa, la plantación pionera fue El Labrador, cerca de Algarrobo, hoy Palmeras de la Costa, que sembró sus primeras palmas en 1959.<sup>5</sup> Le siguieron Palmas Oleaginosas del Ariguaní, en Bosconia, Palmas Oleaginosas de Casacará, en Codazzi -constituidas en 1961 y 1963, respectivamente, como sociedades entre el IFA y particulares- y Palmares de Andalucía, en Aracataca, cuyas primeras siembras datan de 1965.

El segundo momento, entre 1978 y 1985, está relacionado con la crisis del algodón en la costa y con la proyección de varias empresas y empresarios que jalonaron a otros hacia la actividad palmera: es el caso de Carlos Murgas, en Las Flores, en Codazzi; de Palmeras de la Costa y Palmariguaní, en la región del Ariguaní; y de Alfredo y Hernando Lacouture Dangond, en la Zona Bananera.

---

4 Hoy ya existen en la Zona Bananera grandes unidades productivas de palma, de mil y más hectáreas.

5 Fernando Umaña Rojas, entrevista.



## El aporte de John W. Lowe

Un experto francés que asesora a plantaciones de Puerto Wilches, los Llanos y Tumaco, afirmó no tener mayor cosa que decir acerca del desarrollo palmero en la zona Norte, por ser ésta "territorio inglés". La expresión no hace referencia a la actividad de una institución particular en la llanura caribe sino al trabajo y la influencia de John Lowe, quien ha trabajado allá, con diversas empresas, desde los sesentas. Sus aportes han sido tan importantes que alguien lo definió como "la mano derecha de la palma en la costa".

Las plantaciones tradicionales le deben una manera más técnica de hacer las cosas y muchas de las plantaciones jóvenes le atribuyen el soplo que les dio vida. Todas reconocen la influencia ejercida por este súbdito británico en la formación de numerosos trabajadores, hoy especialistas en el cultivo de la palma africana o en el procesamiento de sus frutos. Muchos coinciden en caracterizar a John Lowe como un perfeccionista que exige cuidado y precisión en el cumplimiento de sus instrucciones. "Esto nos enseñó a los que empezamos con él a hacer las cosas bien", señala Laureano Vidal, quien lo conoció hace treinta años en Palmacará.

También es importante anotar que la zona Norte es "territorio inglés" por la acogida que allá tuvieron los materiales de origen asiático producidos por compañías británicas, cuya introducción a Colombia se debe en buena parte a la gestión de John Lowe.

*Hacia 1974 Eric A. Rosenquist, un inglés que es autoridad mundial en lo que a selección de materiales se refiere, me escribió para preguntarme qué posibilidades había de vender semillas en Colombia. Yo lo había conocido en Camerún y después había tenido contacto con él en Nueva Guinea, donde funciona la casa Dami. Le contesté que en Colombia había interés de comprar ese material y Dami empezó a enviar semillas directamente a los diferentes palmicultores. Pero algunos tuvieron problemas con la germinación, y si tú estás del otro lado del Pacífico no es fácil solucionar ese tipo de situaciones.*

*De ahí surgió la idea de comprarles la semilla sin germinar, germinarla aquí y responder ante los clientes por cualquier eventualidad. Les escribí a los de Dami para contarles que uno de mis clientes, Carlos Murgas, estaba interesado en el negocio.*

John Lowe

## Cultivos comerciales que antecedieron a la palma

La llanura caribe ha sido zona de actividad agropecuaria por excelencia. Tras el banano llegaron otros cultivos comerciales: el arroz, el algodón, la caña, el sorgo; y en cría de ganados, la costa atlántica ha sido reconocida históricamente como una de las zonas con mayor número de cabezas de ganado vacuno por hectárea.

Por eso el desarrollo palmero en la llanura caribe, a diferencia de los de Buenaventura, Tumaco y el Magdalena Medio, se produjo en tierras colonizadas donde las relaciones salariales ya eran práctica habitual y donde existían vías que permitían la comunicación con los núcleos urbanos de la costa atlántica o del interior del país.

A pesar de esas condiciones, la palma africana tuvo un despegue lento en la zona Norte. Otros cultivos comerciales, sobre todo el banano y el algodón, predominaron allá hasta bien entrada la década de los setentas, cuando disminuyó su rentabilidad.

**La producción bananera.** El negocio del banano impulsado por la *United Fruit Company*<sup>6</sup> en la Zona Bananera de Santa Marta significó concentración de tierras por parte de la multinacional, la construcción de una importante infraestructura vial y agrícola (el ferrocarril entre Santa Marta y Fundación, drenajes y sistemas de riego) y el surgimiento del primer proletariado rural en Colombia.

Hasta la segunda Guerra Mundial, la *Fruit Company* sustentó el desarrollo del negocio en sus propios cultivos. A partir de los años cincuentas, esa estrategia cambió. La tendencia decreciente de los precios internacionales del banano y el crecimiento lento de la demanda de este producto se sumaron a los altos costos de operación de la Zona Bananera de Santa Marta, y el negocio se fue haciendo cada vez menos rentable. Por eso, la Compañía Frutera empezó a comprar el banano a cultivadores independientes y se dedicó más a su comercialización. De otra parte, inició el arriendo o venta gradual de sus propias tierras.<sup>7</sup>

A comienzos de los sesentas el IFA intentó aprovechar los resquicios que iba dejando la Compañía Frutera e intentó interesar a propietarios de fincas de la Zona Bananera en el cultivo de la palma africana. Sus argumentos llamaron la atención de algunos cultivadores. Sin embargo, la cultura bananera y ganadera estaba muy arraigada y todavía pasarían años antes de que los productores de la Zona se animaran a emprender una nueva actividad.

---

<sup>6</sup> Años más tarde la Compañía cambió su denominación por la de *Magdalena Fruit Company* y finalmente por la de Compañía Frutera de Sevilla.

<sup>7</sup> BUCHELI, M. "Empresas..." Op.cit. pp. 29-30.

*En 1963 el IFA convenció a mi padre Carlos Aurelio Lacouture para que participara en un ensayo que consistía en sembrar palma en medio del banano. Hernando, mi hermano, sembró diez hectáreas de palma en Garrapata Bis, una finca bananera que mi padre tenía en Tucurínca. Pero en el momento de tomar la decisión de seguir con la palma en esas diez hectáreas o con el banano, mi padre se decidió por éste último. Hizo arrancar las palmas y las tiró al río.*

*Alfredo Lacouture Dangond<sup>8</sup>*

En 1963 la Compañía Frutera llegó a Urabá y tras una serie de estudios sobre las ventajas que ofrecía la nueva zona, decidió liquidar sus negocios en Santa Marta. Procedió a vender sus cultivos y propiedades en la Zona Bananera. Para acelerar el traspaso de sus 18 mil hectáreas de banano efectuó un plan económico mediante el cual los compradores de esas tierras debían pagar el veinte por ciento del valor de contado, y el saldo restante mediante la entrega de fruta de las fincas adquiridas, la cual sería exportada a Europa por la Compañía.<sup>9</sup>

El retiro de la Compañía Frutera conmocionó a la región entera. Algunos recibieron la noticia con regocijo. Otros la consideraron fatal para el futuro económico del negocio del banano. En el corto plazo el hecho fortaleció a los productores aglutinados en las federaciones gremiales existentes.

*...nosotros [la Federación de Productores de Banano] fuimos receptores de algunas prerrogativas en cuanto al sistema de compra implantado por la Compañía, transacciones comerciales que no sólo se limitaron al ramo del banano, sino que se hicieron extensivas a las plantaciones de palma africana, ganadería y bienes raíces tanto en la Zona Bananera como en la ciudad de Santa Marta.*

*José Benito Vives de Andreis<sup>10</sup>*

Otros factores -los altos costos de producción, la baja productividad en relación a la de nuevas variedades cultivadas en Urabá y Ecuador, así como las sucesivas pérdidas de cosechas ocasionadas por vendavales (cuyo número e intensidad aumentaba en relación directa con la deforestación de la Sierra Nevada)- se sumaron al retiro de la

---

8 Socio de la Extractora El Roble y palmicultor de la zona Norte. Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre 10 de 1996.

9 VIVES De Andreis, José Benito. *Pepe Vives cuenta su vida*. Santa Marta: Editorial Mejoras Ltda., 1981. pp. 213-214.

10 *Ibidem.*, p. 214.

Compañía de la Zona. En la segunda mitad de los sesentas muchos bananeros entraron en crisis y quebraron. Otros optaron por incursionar en nuevos campos. Algunos se hicieron palmicultores.

La actividad en torno al banano no sólo cedió tierras al cultivo de la palma africana. También le aportó una fuerza de trabajo disciplinada, productores vinculados a un cultivo perenne con mentalidad comercial frente a la actividad agrícola y una cultura de riego indispensable para la productividad de la *Elaeis guineensis* en esta región.

**La fiebre algodонера.** El éxito de la política de sustitución de importaciones impulsada por el IFA (ver página 48, del volumen 1) llevó al país a ser autosuficiente en materia algodонера e impuso la necesidad de ampliar las fronteras de esta siembra antes de terminar los años cincuentas.

Los grandes algodoneros del Tolima inauguraron el cultivo en las fértiles llanuras del departamento de Magdalena -que hoy son del Cesar- dedicadas entonces a la ganadería y prácticamente despobladas. Detrás de los empresarios tolimeses llegaron sus trabajadores. Semanalmente el Expreso del Sol recorría el país de sur a norte, viaje de dos días que realizaron centenares de obreros agrícolas del suroccidente colombiano atraídos por la fiebre algodонера de la costa atlántica. En realidad, más que fiebre, fue explosión, e involucró a ricos y a pobres: “Se decía que para sembrar algodón sólo se necesitaba tener cédula...”<sup>11</sup>

La fiebre algodонера literalmente cubrió de blanco toda la llanura del Cesar y buena parte de la del Ariguaní. Valledupar, Becerril, Algarrobo, El Copey, Bosconia y hasta Aguachica se beneficiaron con esa movilización de recursos, maquinaria y gente. Pero Codazzi fue el epicentro.

*Codazzi era un pueblo de mucho movimiento donde llegaban todos los años cuarenta, cincuenta mil hombres de fuera, a recoger algodón. Había movimiento y mucho comercio. Se decía que era un pueblo peligroso porque había robos o atracos, pero no se comparaba con la inseguridad que hoy vivimos. La vida nocturna era casi igual a la del día. Durante la noche había transporte, comida, muchos sitios abiertos. Ahora a las siete de la noche ya el pueblo está solo. Y toda la gente hacendada estaba en la región. Había trabajo: mucho trabajo.*

Laureano Vidal<sup>12</sup>

---

11 Rafael Amarís Ariza, algodonero de la época, ganadero y hoy palmicultor. Plantación Rancho Ariguaní. Entrevista. Barranquilla, mayo 10 de 1996.

12 Jefe de planta extractora, Hacienda Las Flores. Entrevista. Codazzi, mayo 10 de 1996.

## La fiesta del algodón

Aquellas épocas del algodón fueron prósperas. Todas estas tierras eran buenas, llovía... En los cultivos se iba a la fija. La gente ganaba plata. Sembraban, metían un poco de gente con machete, fumigaban si había plaga y con la venida del algodón, traían gente para recogerlo.

El algodón se hacía de la manera como somos nosotros. La siembra era una fiesta, con sancocho, y cuando se terminaba la siembra también había fiesta y mejor que la primera. La recolección era otra fiesta. Las cosas se hacían con cierto desorden... Había que sembrar rápido para aprovechar el tiempo de la lluvia, sacar a la Virgen cuando hacía verano y amarrarle una cinta a San Antonio para que lloviera... Todo se hacía corriendo y todo el mundo era pendiente de desocuparse rápido para descansar.

El algodón usted necesita limpiarlo hoy, ya, y si no consigue la gente para hacerlo, tiene que ofrecer más paga. En épocas así la gente ganaba mucha plata y no quería trabajar en otra cosa porque allá en una semana se ponía doscientos, trescientos, cuatrocientos mil pesos. Pero el trabajador del algodón estaba bien dos meses y duraba cuatro pasando trabajos. Se la pasaba buscando una algodонера y dónde vivir hasta la próxima cosecha.

Laureano Vidal

El algodón llegó a sembrarse hasta en las zonas baldías, talando bosques sin normas ni control. "Llegabas, metías la maquinaria y tumbabas monte", recuerda Rafael Amarís. Llegaron a desmontarse tierras no aptas, porque el negocio era tan bueno, que no importaba la producción que diera. Esto ocasionó la deforestación de los cauces fluviales y la desaparición de muchos de ellos.

Nosotros, sobre todo en el Cesar, no teníamos conciencia del valor del agua. Solamente la veíamos correr. Siendo agricultores, nunca nos preocupamos de lo que significaba para nuestra economía... Pero la crisis del algodón nos hizo cambiar totalmente esa manera de pensar. Si durante la bonanza algodонера hubiéramos realizado proyectos de aguas, otra sería la historia de la agricultura en la costa atlántica, sobre todo, en el Cesar. Muchos agricultores, con agua, hubieran podido diversificar sus cultivos... Porque ¿quienes pudimos entrar en el cultivo de la palma africana? Los que teníamos tierras con agua...

Rafael Amarís

En 1975 la superficie cultivada con algodón en el territorio colombiano era de 280.700 hectáreas. El departamento del Cesar aportaba casi la mitad de esa área y los rendimientos de estas explotaciones comerciales se equiparaban a los promedios mundiales.<sup>13</sup> Para entonces ya se sentía el efecto de la devastación ecológica, con veranos prolongados que ocasionaron pérdidas de cosechas. La rentabilidad del negocio empezaba a tambalear. Y faltaba lo peor:

*Todo ese desarrollo se dio de manera desordenada, sin un ente que lo dirigiera. Nadie previó el crecimiento que se dio y nadie controlaba... En 1976 se vino un desbordamiento de plagas y no tuvimos suficiente insecticida para controlarlas. Quisimos importarlo, pero ya era muy tarde. En los cultivos transitorios, si no actúas en el momento justo, ya no puedes hacer nada. Eso marcó la crisis del cultivo. Los más fuertes sobrevivieron algunos años, pero ya el algodón había dejado de ser negocio.*

*Rafael Amarís*

## **La bonanza marimbera**

En el ocaso del algodón se produjo otra bonanza en la costa atlántica. El fenómeno tuvo origen en el cultivo intensivo de marihuana en la Sierra Nevada de Santa Marta en la segunda mitad de los años setentas y el comienzo de los ochentas. Esta actividad sustrajo una considerable cantidad de trabajadores agrícolas de los cultivos lícitos, que no vacilaban en abandonar hogar y trabajo por salarios que triplicaban, cuadruplicaban y quintuplicaban sus ingresos habituales.

La escasez de mano de obra afectó más a las plantaciones de los valles del Cesar y del Ariguaní que a las de la Zona Bananera, donde la densidad de población es mayor. Sin embargo, los efectos sociales de la marimba se sintieron por igual en toda la Zona Norte. El fenómeno permeó a todas las clases sociales, el sector productivo quedó lesionado por la posibilidad del dinero fácil y poco a poco los hechos de violencia fueron invadiendo la cotidianidad.

## **Palma y cambio social**

Tanto el banano como el algodón y los otros cultivos comerciales que dieron vida económica a la llanura caribe a lo largo del siglo XX, produjeron mucha riqueza, pero ésta no transformó sustancialmente las condiciones de vida de los pobladores ni aportó obras que contribuyeran de manera duradera al desarrollo social en la región.

---

<sup>13</sup> INSTITUTO Geográfico Agustín Codazzi. *Atlas de Colombia*. Bogotá, 1977. p.251.

La palma africana tuvo un efecto diferente: en primer lugar, aportó fuentes de trabajo permanente y en esa medida mejoraron las condiciones de vida de quienes se vincularon directa e indirectamente a esta actividad; en segundo término, creó empresas que contribuyeron a generar expectativas sociales más amplias, así como una nueva mentalidad y dinámica productiva entre las poblaciones vinculadas a ellas.

*La palma significó un cambio grande en las costumbres del trabajador del campo. Es diferente trabajar en un cultivo temporal que en un cultivo perenne; y es diferente trabajar en una finca que trabajar en una empresa.*

*El trabajador de nuestras fincas tradicionales, las de antes, era una persona que se levantaba a las dos o tres de la mañana a ordeñar, porque todo había que hacerlo a la madrugada. Ese tipo por ley almorzaba a las doce del día y quedaba rendido hasta las cuatro de la tarde. Despertaba, recogía el ganado, trabajaba hasta las seis y se acostaba temprano...*

*En cambio cuando entraron las palmas, ya empezó uno a ver el orden que impone un horario: estar en el trabajo a las siete, salir a las doce, entrar a las dos de la tarde y volver a salir a las seis. Lógico que para organizar eso, hay que entrar en todas las cosas legales, pagar horas extras, trabajo nocturno, dominicales... Entonces los trabajadores empiezan a organizarse: tienen seguridad social, reciben capacitación para trabajar en el campo o en la fábrica, y ya están más pendientes de la casa o del colegio de los hijos...*

*La palma necesita de supervisores que sean bachilleres, técnicos agrícolas, electricistas, ingenieros agrónomos, ingenieros químicos e ingenieros mecánicos: más personas con un nivel educativo mayor que otros cultivos. Y este grupo, con su trato diario, jala a los demás, los motivan a superarse y a mejorar sus condiciones de trabajo y de vida.*

*Laureano Vidal*

Los trabajadores de cultivos temporales iban y venían. Los de la palma no. En ese sentido, las plantaciones de palma significan una importante fuente de ingresos -cuando no la principal- en numerosos poblados de la llanura costeña: Aracataca, El Retén, Tucurínca, El Copey, Algarrobo, Codazzi, Casacará, Bosconia y Becerril.

## Relaciones laborales

Las empresas palmicultoras de la llanura caribe son en buen número sociedades familiares asentadas en tierras cuya propiedad ha consevado la misma familia a través de generaciones, y donde laboran grupos familiares de extracción campesina también vinculados a la misma tierra a través de varias generaciones.



Este hecho humaniza las relaciones al interior de las empresas, independientemente de los otros factores laborales. En las plantaciones costeñas la gente no sólo tiene nombre y rostro: también tiene historia. Y a pesar de que los dueños ya no estén presentes en el día a día del trabajo, debido a la inseguridad prevaleciente en la zona, sigue existiendo entre ellos y muchos de sus trabajadores una relación personal, casi familiar, que genera vínculos de lealtad y solidaridad mutuos.

Ese tipo de relaciones directas contribuye a desestimular la organización sindical y a que las mismas empresas sean proveedoras de bienes y servicios que contribuyen al bienestar del trabajador y de su familia. Por ejemplo, entidades como el comisariato y la escuela con frecuencia funcionan dentro de las plantaciones, y esto hace que las empresas sean para la región algo más que unidades productivas.



---

## LOS PIONEROS

Cuando el IFA asumió la administración de la hacienda Patuca e inició la selección y producción de semillas de palma africana en su Estación Experimental de La Pepilla, Aracataca, vinculó a Santiago Revueltas como administrador de Patuca. Este era un español de carácter amigable y dicharachero que decía haber vivido diez años en África donde adquirió una vasta experiencia en el cultivo de la palma africana. Es poca la información que pudimos obtener sobre los antecedentes y actividades posteriores de este técnico de la palma, pero a través de numerosos testimonios resulta evidente que su apoyo fue significativo en la organización del trabajo de La Pepilla y que promovió con entusiasmo el nuevo cultivo en la región. Tras su retiro del IFA fue administrador de plantación en Palmares de Andalucía y Palmariguani.

Los trabajos de la granja de La Pepilla se concentraron inicialmente en la producción de semillas, para garantizar las siembras resultantes del plan de fomento del IFA. Este material provenía, como ya se anotó de palmas madres de Patuca y polen de *pisíferas* enviado desde la Estación Agroforestal del Pacífico (ver página...del Volumen 1).

*...cada semilla germinada costaba cuarenta centavos. Se despachaba en cajas de madera de un metro por cuarenta centímetros, llenas de aserrín húmedo. Encima les poníamos un cartoncito y una tapa. Metíamos 105 o 110 semillas por caja.*

*Isaías Gutiérrez<sup>14</sup>*

La Granja también inició su propia plantación con medio centenar de hectáreas: al comienzo sólo sirvió para los trabajos de mejoramiento del material genético, pero más adelante tuvo efectos demostrativos y sus profesionales brindaron asesoría técnica a los cultivadores vecinos, como ocurrió en Tumaco. Sin embargo, no alcanzó a tener la proyección de El Mira, tal vez por no haber tenido planta extractora propia.

A finales de los años sesentas, cuando el ICA asumió el programa de fomento de la palma africana, concentró sus trabajos investigativos en una estación grande, la de El Mira, y dos estaciones satélites: La Pepilla, en la costa atlántica, y La Libertad, en el Llano.<sup>15</sup> Estos continúan funcionando hoy como Centros de Investigaciones de Corpoica y aportan al desarrollo de la palma africana a través de proyectos cuya realización comparten con Cenipalma.

---

<sup>14</sup> Trabajador de Patuca, entrevista.

<sup>15</sup> Guillermo Vallejo, entrevista.

## CENTRO DEL CESAR

### El Labrador

Alfonso Lozano Pinzón fue uno de los agricultores más exitosos del país. Nació en Mariquita, en el seno de una familia de escasos recursos económicos. Muy joven tuvo que abandonar sus estudios y emplearse como auxiliar en una ferretería de Armero. Algunos años más tarde compró el establecimiento, iniciando así una cadena de ferreterías y ventas de electrodomésticos que se conocen como Almacenes Tío Sam, con sucursales en diversos puntos del Tolima.<sup>16</sup>

Lozano vendió maquinaria agrícola, entró en contacto con los algodóneros de su tierra y aprendió sobre el negocio. Con Alfredo Coronado sembró unos lotes cerca de Honda y así empezó su afición por este cultivo. Lozano se convirtió en uno de los algodóneros más grandes del país y fue pionero en la zona de Codazzi.

Sus amigos hablan sobre él con simpatía, respeto y admiración. Sus trabajadores lo recuerdan como un patrón exigente y humanitario. Gozaba de gran vitalidad y él mismo se ponía a la cabeza de sus negocios, tanto en la ciudad como en el campo. Participó de las labores diarias de su hacienda y estuvo al tanto de todos los detalles relacionados con su funcionamiento. También se lo describe como una persona intelectualmente inquieta, que no dejaba pasar oportunidad para leer y mantenerse actualizado en diversas materias.

*Sembró algodón en la Hacienda La Palizada, cerca de Codazzi, con don Rafael María Lacouture como socio. Cultivaban 400 o 500 hectáreas. Don Alfonso volaba a La Palizada desde Barranquilla en su avioneta. Usaba una Sesna 172 que se identificaba por radio como 945 Papá... Siempre pasaba encima de lo que hoy es Palmira de la Costa y le llamaba la atención que la orilla del río Ariguacá, cerca de Algarrobo, fuera verde durante todo el año: parecía un oasis... Un buen día aterrizó en la pista que había en Algarrobo (como buen colonizador que era) para mirar esas tierras y preguntar a quién pertenecían... Terminó comprándolas y organizando la Hacienda El Labrador. Fue el primero en sembrar algodón en la zona de Algarrobo y El Copey.*

*Vecino a don Alfonso no le alcanzó la plata para comprarla. Entonces llevó a su amigo Rafael Rocha Calderón, quien también se interesó por esas tierras, y compró Potosí. Los dos juntaron sus propiedades y hacia 1961 o 1962 formaron la sociedad El*

<sup>16</sup> Fernanda

Úlmaña, entrevista.

*Labrador, S.A. con 4.500 hectáreas. Después siguieron comprando lotes en el margen izquierdo del Ariguaní, hasta completar casi seis mil hectáreas.*

*Fernando Umaña*

**Las primeras palmas.** No sólo por ser algodónero sino por su relación con Alfredo Coronado, miembro de la Junta Directiva del IFA, Alfonso Lozano no pasó por alto el impulso que el gobierno estaba dando a la palma africana. En 1959 sembró un lote de diez hectáreas con material *dura* de Patuca, en el lugar conocido como El Pueblito, a orillas del Ariguaní, donde había un caserío habitado por trabajadores de la Hacienda. En 1965 ya había sembrado los lotes 1, 2, 3, 4 y 5, que sumaban casi 200 hectáreas.



---

A orillas del río Ariguaní  
fueron sembrados los  
primeros lotes de palmas  
de El Labrador.

---

*Llegué aquí en el año '65. Venía de Sabanalarga, Atlántico. Me derrotó el hogar. Se me murió la esposa y los pelados ya no querían vivir en la casa por temor a la mamá muerta... Vine a hacer la siembra de la palma: yo era maestro de alineaciones en la Zona Bananera con la Fruit Company.*

*Antes de que yo llegara sembraron los primeros lotes a machote. No conocían teoría ni práctica sobre la alineación. Entonces las palmas están sembradas en líneas, pero torcidas... Yo alineaba con un palo que tenía una medida. Claro que allá en la Zona esto era factible porque la distancia entre las matas era de cuatro metros, pero aquí me encontré que la distancia entre palma y palma era de nueve metros. Y no había palo que alcanzara. Entonces cogía tubos de hierro para medir. Necesitaba seis varillas para formar un triángulo equilátero. Lo cargaban entre seis muchachos con un trabajo muy bárbaro. Nos tocó un poquito cruel.*

*Cuando eso pagaban 22 pesos por día y no daban prestaciones. No había una relación de contrato todavía. Pero a mi me pagaron 30 pesos diarios por ser conocedor del oficio y porque no había más quien lo hiciera. Me ingenié un sistema de cuerdas para la alineación. En vez del tubo, empecé a usar pitas; pero sí las pitas se mojaban, una se alargaba más que las otras. Entonces empecé a usar alambre y así ha quedado.*

*El dueño aquí era Alfonso Lozano y él mismo se encargaba de dirigir los trabajos. Decía que la idea de él era sembrar palma porque más temprano que tarde eso iba a coger un valor grandiosísimo... El era una persona noble, buena. Ahora debe tener más de ochenta años, porque era más viejo que yo.*

*En algún momento don Alfonso dudó sobre la calidad de los trazos que estaba haciendo, me piqué y le dije: "El trabajo yo se lo voy a dedicar a usted, para que vea que soy un Maestro." Me aceptó el reto y el día que terminé, cogimos la avioneta y subimos a mirar. El se emocionó al ver esa alineación tan bien hecha. Quedó muy contento: contento, contento, contento... Y cuando bajamos, me regaló diez mil pesos, que en esa época alcanzaban para comprar una casa...*

*Pedro Navarro Bolaños<sup>17</sup>*

**La vida en El Labrador.** El 1o. de junio de 1965 una avioneta de Aerotaxi dejó en la pista de El Labrador a un joven recién graduado de la Facultad de Agronomía de Palmira: Fernando Umaña Rojas estaba lejos de pensar en la palma africana, pero ese fue el inicio de una carrera que lo llevó a gerenciar dos de los más dinámicos desarrollos palmeros del país y a jugar un papel destacado en las actividades del gremio palmicultor.

Por ese entonces El Labrador estaba dividido en secciones de medio millar de hectáreas y cada una tenía su administrador. Había cinco o seis campamentos para trabajadores por sección y cada uno contaba con una fonda donde se comía sobre rústicas mesas de tabla. No había más servicios. El baño matutino se hacía en el río, a las cuatro y media de la mañana, y a las seis comenzaba la jornada laboral, que duraba hasta las cinco de la tarde, sólo interrumpida por la hora del almuerzo. Por las tardes la gente se distraía conversando y jugando dominó o cartas sobre las ruanas extendidas en el suelo, que hacían las veces de mesas.

---

<sup>17</sup> Trabajador de la Hacienda El Labrador y experto en la siembra de la palma africana. Don Pedro calcula haber sembrado unas diez mil hectáreas en la zona Norte. Entrevista. Palmeras de la Costa, julio 19 de 1996.

Los profesionales y directivos se alojaban en una casa de madera, dormían en hamacas y guardaban la ropa en sus respectivas maletas. A veces duraban meses sin salir de la hacienda y mantenían la comunicación con el resto del mundo a través de la radio (que carecía de la capacidad de difusión que tiene hoy) o de las noticias que traían de cuando en cuando los pilotos de las empresas de fumigación.

A las fumigaciones aéreas se debe en buena parte la desaparición del guásimo, el campano, el caracolí y otros gigantes arbóreos que habitaron la región desde tiempos inmemoriales y dieron sus nombres a los pueblos más cercanos, Algarrobo y El Copey. Así mismo fueron desapareciendo las especies animales más comunes -el ñeque, el armadillo, el zahíno e infinidad de pájaros-, más no las serpientes cascabeles y las rayas, responsables de dolorosos incidentes durante años.

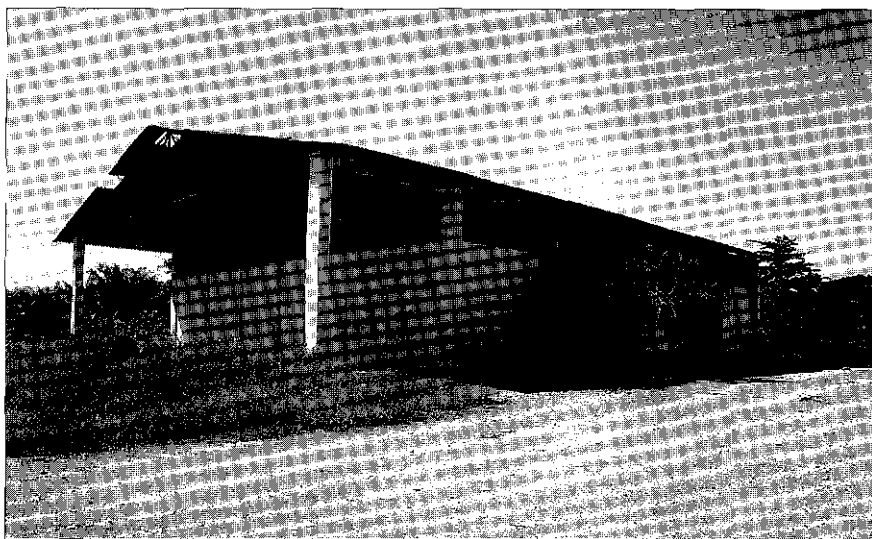
La Pagaduría de la hacienda quedaba donde hoy está la zona de viviendas de Palmeras de la Costa. Los sábados, día de pago, los trabajadores se aglomeraban ahí. Entonces llegaban carros repletos de mercancías con las que se formaban despliegues de colores y los vendedores ambulantes organizaban una especie de bazar, del cual también disfrutaban los vecinos de Algarrobo. La mayoría del personal era oriundo de ese poblado, pero en tiempos de siembra o recolección de algodón llegaban trabajadores del interior.

En ese período hubo mucha violencia en la zona, porque al terminar las cosechas los trabajadores del interior permanecían en la región y acababan convirtiéndose en asaltantes de caminos que mataban con saña a sus víctimas. Algún incidente de esa naturaleza, a fines de los sesentas, motivó a los habitantes de Algarrobo a expulsar a los "cachacos" de su pueblo, y desde entonces éstos tienden a agruparse en El Copey. También se dice que en medio del cultivo de palmas se han encontrado entierros de numerosas osamentas que han dado pie a historias de fantasmas. La aparición más frecuente es la de una mujer vestida de blanco que deambula por la plantación y hace correr a los más valientes.

**Empresa agrícola modelo.** El Labrador, con 3.800 hectáreas de algodón y unas 1.500 de arroz, además de sorgo, girasol, yuca maní y otros cultivos, se convirtió en los sesentas en una verdadera institución en la costa atlántica: escuela para quienes se iniciaban como agricultores y semillero de multitud de trabajadores agrícolas. Tuvo el primer distrito de riego con aguas del Ariguaní: éste beneficiaba toda la hacienda a través de dos bocatomas que captaban, cada una, dos y medio metros cúbicos por segundo. Cuentan los más viejos que el río tenía corriente y era profundo. Hoy, en cambio, el agua en la mitad del cauce apenas si llega al nivel de las rodillas...

Hacia 1965 Lozano Pinzón consideró necesaria una ampliación de capital que permitiera nuevos desarrollos en la empresa. Buscó inversionistas y logró despertar el interés de las directivas de la Corporación Financiera Colombiana de participar en la sociedad. La inyección de capital permitió comprar una desmotadora de buena capacidad -que estimuló la producción algodonera alrededor de la Hacienda-, instalar un molino de arroz, montar una extractora de aceite de palma y adquirir la fábrica de grasas La Suprema, de Cartagena.<sup>18</sup>

Esa primera planta procesadora tenía prensas Stork con capacidad de procesar una tonelada por hora y producía entre ocho y diez toneladas por día, con un nivel de extracción del once por ciento. Contaba con tanques de almacenamiento de tres metros cúbicos. Su funcionamiento estimuló siembras anuales de palma africana, a razón de cien hectáreas por año.



Edificación que albergó la primera planta extractora en El Labrador.

---

Sin embargo, el cambio de directivos en la Corporación Financiera Colombiana motivó un giro en la decisión de la entidad de invertir en el campo. El nuevo Presidente no completó la suscripción de capital que la Corporación había comprometido; a cambio ofreció ese dinero en calidad de préstamo. Lozano no tuvo más alternativa que aceptar, pero empezó a desmotivarse: sentía que los intereses del préstamo otorgado consumían todos los esfuerzos. De remate, su socio Rafael Rocha tuvo problemas económicos y entregó sus acciones al Banco de Colombia.

<sup>18</sup> Fernando Umaña, entrevista.

En 1968 un intento de organización sindical fue la gota que rebasó la copa. Alfonso Lozano propuso la liquidación de la sociedad El Labrador, S.A.

**Constitución de Palmeras de la Costa.** Al disolverse El Labrador las tierras no dedicadas a la palma africana se pusieron en venta. Se vendieron con financiación a cinco años: a cinco mil pesos la hectárea las que tenían agua y a dos mil las que carecían de ella. Luis Antonio y Alfonso Macías adquirieron una parte. El resto lo compró el mismo Alfonso Lozano.

Además, surgieron dos compañías independientes: Grasas del Litoral y Palmeras de la Costa. La primera quedó con la refinadora de aceites. A la segunda correspondieron la plantación de palma africana -que ya tenía 710 hectáreas- y 800 hectáreas de tierras no cultivadas. La Corporación Financiera Colombiana y el Banco de Colombia controlaban las dos empresas en partes iguales.

Palmeras de la Costa fue constituida el 17 de noviembre de 1971. Su primer gerente fue Fernando Umaña Rojas quien se mantuvo al frente de los destinos de la empresa durante los siguientes 18 años.

### **Palmariguaní y Palmacará**

El proyecto del IFA de fomento de la palma africana atrajo el interés de dos jóvenes, hijos de prestantes familias magdalenenses vinculadas al agro por generaciones. Uno fue Alberto Mario Pumarejo Certáin, administrador de empresas, inquieto e interesado en los proyectos más disímiles, que emprendía con un entusiasmo sólo igualado por su vitalidad. Entre otras actividades, fue gerente de El Heraldo, de Barranquilla, hasta 1992, y presidente del Club Junior. El otro fue Juan Manuel Dangond Lacouture, ingeniero industrial de la *Louisiana State University*, serio y organizado como el que más, y obsesionado con la idea de sembrar el campo de industrias.

Los dos fueron visionarios del negocio de la palma, en tanto comprendieron sus perspectivas y asumieron el riesgo que a otros parecía locura, con certeza de éxito y de futuro.

Estos jóvenes asumieron la dirección de las empresas que sus respectivas familias crearon en sociedad con el IFA. Alberto Mario Pumarejo estuvo al frente de Palmas Oleaginosas del Ariguaní, Palmariguaní, hasta 1966 cuando nuevos proyectos ganaron su entusiasmo. Lo reemplazó su hermano Jaime, motivado más por sentimientos de compromiso familiar que por otra cosa. Sin embargo, el sentido de organización y la agudeza de este ingeniero civil posibilitaron la consolidación de Palmariguaní e hicieron posible el aporte de la empresa al desarrollo palmero de la región.

Otro es el caso de Juan Manuel Dangond en la gerencia de Palmas Oleaginosas de Casacará:  fue un enamorado de la palma hasta el fin de sus días; viaj a Palmira, al Africa, a Malasia, y aprendió cuanto debía saber sobre el negocio; manej su plantación con dedicación; proclamó las bondades del cultivo hasta el cansancio argumentando que sería la redención de la agricultura colombiana; y tras montar la planta extractora, buscó quien lo acompañara en el negocio de la refinación del aceite; pero habiéndose adelantado veinte años al momento en que los palmicultores transitaron a industriales, la idea no encontr eco entre sus contemporáneos.



Kuala-Lumpur, 1972: los primeros palmicultores colombianos que viajaron a Malasia. De izquierda a derecha, el segundo es Jorge Reyes; el cuarto, John Lowe; siguen Silvestre y Juan Dangond, Alberto Gutiérrez y Hernando Jaramillo.

Su muerte temprana, ocurrida en 1974, cuando tenía 44 años, priv a la región de un hombre de progreso, un líder nato, y truncó las aspiraciones de quien hubiera sido un servidor público consagrado, según consideran muchos de sus amigos.

**El difícil comienzo de Palmariguaní.** Alberto Pumarejo Vengoechea, el padre de Alberto Mario y Jaime, se relacion con el IFA porque cultivó en una finca que tenía cerca de Dibuya unas cinco o seis mil palmas de coco, proyecto que interesaba sobremanera a la entidad gubernamental responsable de fomentar los cultivos de las oleaginosas. Sin embargo,



las dificultades del mercado del aceite de coco llevaron a los Pumarejo a considerar que el futuro del aceite de la palma era más prometedor que la copra.

La familia también tenía una hacienda en la margen izquierda del río Ariguani, cerca de El Copey, que fue el sitio elegido para iniciar la plantación de palma africana. La sociedad se constituyó en 1961, y el cultivo inició en 1963 con material *dura* de Aracataca. Las tierras escogidas habían sido utilizadas para la ganadería, como el resto de haciendas vecinas, pero la familia dejó de explotarlas por casi veinte años y se enmontaron.

Los de Palmariguani, a diferencia de otras plantaciones de la zona Norte, tuvieron que empezar por talar bosque y como los troncos se dejaron en medio de la plantación, se convirtieron en nidos de roedores que hicieron estragos. Pero éste no fue el único problema: los Pumarejo empezaron en grande, sembrando 500 hectáreas en Palmariguani y otras 500 en una finca vecina. A ésta última le faltó agua y hubo que abandonarla. En Palmariguani los suelos tampoco eran los más adecuados: en el verano se cuarteán y en el invierno se inundan con facilidad. Entonces, por falta de riegos y drenajes adecuados, de la siembra inicial se perdieron 150 hectáreas, que sólo se volvieron a sembrar hasta 1987.<sup>19</sup>

Jaime Pumarejo Certain asumió las riendas de la empresa en 1966, entre otras razones, porque muchos de los problemas que estaba viviendo la plantación requerían de sus conocimientos de ingeniería. El considera que su familia pagó los platos rotos de la inexperiencia que había en el país frente a este cultivo y que no sólo le faltó asesoría técnica, sino una proyección financiera adecuada.

A mediados de los sesentas los de Palmariguani estaban asfixiados económicamente, como muchos otros palmicultores que iniciaron con el IFA, y se vieron obligados a pedir auxilio al gobierno de turno.

*... por una gestión que hizo el doctor López Michelsen con el Presidente Lleras éste aceptó escuchar a los pequeños palmicultores para buscar una solución al problema económico... A esa cita acudieron Alberto Mario, mi hermano, y Juancho Dangond: expusieron lo que estaba sucediendo, hablaron sobre la ausencia de una financiación adecuada y la falta de recursos del IFA.*

*El Presidente tomó la determinación de que Cofiagro reemplazara al IFA en las sociedades establecidas para cultivar palma. Cofiagro entró con la misma participación accionaria que había tenido el*

---

<sup>19</sup> Jaime Pumarejo, Presidente de Palmas Oleaginosas del Ariguani. Entrevista. Barranquilla, julio 9 de 1996.

*IFA, lo cual fue un cambio importante por la solidez financiera e institucional que brindaba esta entidad. Esto salvó a muchas empresas, incluyendo la nuestra...*

*Jaime Pumarejo Certáin*

Durante los años sesentas sólo hubo dos plantas extractoras en la zona Norte: Patuca y El Labrador. Los precios que ofrecían no resultaban atractivos para los productores, por lo que varios apresuraron la construcción de sus plantas de beneficio. En casi todos los casos fueron fábricas pequeñas. No ocurrió igual con Palmariguani, que en 1971 instaló una planta cuya capacidad de procesamiento resultó excesiva frente a la producción de frutos de la plantación, disminuida por los problemas que había tenido ésta al comenzar.

**Las palmas de Centenario.** El más viejo de los trabajadores de la Hacienda Centenario, Luis Marcelino Meneses, cuenta que llegó a estas tierras vecinas de Casacará en 1940, cuando eran “puros potreros” y sólo se podía transitar por ellas sobre lomo de bestia. Recuerda que su patrón, Silvestre Francisco Dangond Daza, montaba ese día a Zambita, una mula oscura, mientras él tenía que vérselas con Malrato, un mulo trotón.

Al caserío de Casacará lo conocían entonces con el nombre de Mata de Espino o Mata de Puya. Tenía pocos habitantes y éstos solían



Juancho Dangond -a la derecha- asumió la dirección de Palmacará con dedicación y entusiasmo.

distraer sus largos ratos de ocio tomando trago y tocando acordeón. De vez en cuando tenían encuentros con indígenas motilonos, a los que consideraban peligrosos. En la región había mucha palma amarga, gúaimaro y nolí, así como variadas especies animales que ya no se ven: morrocayos, dantas, tigrillos, ñeques...

Lucho Meneses asegura que Silvestre Francisco Dangond había comprado su hacienda de Casacará con un dinero que tenía reservado para gastar durante los festejos programados en Santa Marta con motivo de los cien años de la muerte de Simón Bolívar y que por eso la llamó Centenario. Real o imaginada, esta historia se ajusta a la imagen legendaria del personaje a quien el Maestro Escalona inmortalizó como “el Tigre de Las Marías”.

Silvestre Francisco Dangond se casó con Victoria Asunción Lacouture y tuvieron nueve hijos. A instancias del primogénito y bajo el nombre de Dangond Hermanos este grupo familiar se asoció con el IFA para cultivar palma africana en la Hacienda Centenario, hasta entonces dedicada a los cultivos de algodón, sorgo, maíz y a la ganadería. Así nació en 1963 Palmas Oleaginosas de Casacará, Palmacará.

Con la palma, los hermanos Dangond mantuvieron los negocios del algodón y la ganadería, pero en la medida en que fueron ampliando su plantación de palma africana, redujeron las otras actividades, hasta eliminarlas del todo.

Las palmas más viejas de Palmacará datan de 1965. Son *duras* de Aracataca. Las siguientes siembras se hicieron de manera escalonada en 1966, 1967 y 1968, completando para entonces un área de 400 hectáreas. Las siembras de 1967 emplearon uno de los primeros paquetes de *téneras* producidas en La Pepilla.

Cuando la palma empezó a producir, la plantación se vio en problemas por la inestabilidad de la mano de obra. Los picos de cosecha coincidían con las siembras y recolección del algodón. Entonces el personal escaseaba y había que mandar a buscar trabajadores a Bolívar, Atlántico, Córdoba y otros municipios de Magdalena. Por eso fue necesario construir campamentos dentro de la plantación de Palmacará. Casi al tiempo nacieron el comisariato y la escuela, que se convirtieron en pilares del bienestar de la gente vinculada a la empresa.

En mayo de 1972 los Dangond inauguraron su planta extractora, obra de Consultécnica, con capacidad de procesar tonelada y media de fruto por hora. El funcionamiento de la planta justificó duplicar el área de la plantación, con las siembras de 1972, 1974 y 1975. Esta vez se emplearon, además de las semillas producidas por el ICA, material chemara de Malasia.

El desarrollo inicial de Palmacará se debe en buena parte al sentido del orden y la planeación de Juancho Dangond, gerente de la empresa.

*El era un señor muy estricto, serio en el trabajo, correcto. Fue la primera persona a quien oí hablar de procesar los productos del campo y llegar al consumidor final. Tenía aspiraciones parecidas a las del doctor Murgas hoy: don Juancho quería vender aceites, margarinas...*

*Tuvo su formación en Estados Unidos y parecía un gringo en eso del cumplimiento y de la organización. Cualquiera podía abordarlo, un vaquero, un barrendero, ¡cualquiera! y él le decía: "En el momento no puedo atenderlo, pero hablamos tal día a tal hora." Y ahí llegaba. Todo lo anotaba en su agenda; a veces se le olvidaba la cita a uno, pero a él no. Y resolvía todos los problemas: nunca dejaba las cosas en el aire.*

Laureano Vidal<sup>20</sup>



Cosecha en Palmacará.

En el momento de su muerte, en noviembre de 1974, en Centenario había unas 700 hectáreas de palma sembradas. Al año siguiente se sumaron cien más. Estas palmas del año '75 continúan siendo hasta la fecha las más jóvenes de Palmacará.

<sup>20</sup> Trabajador de Palmacará, hoy jefe de la planta extractora de la Hacienda Las Flores. Entrevista.

## ZONA BANANERA

### Palmares de Andalucía

El primer particular de la Zona Bananera que montó cultivo de la palma africana fue el español José Martínez.

*...nació en Padornelo, provincia de Andalucía, España. De ahí el nombre de su plantación: Palmares de Andalucía. Se casó con mi hermana Somalia Morales Ramírez. Tuvieron siete hijos. Con ellos, con Somalia y con Jorge Valencia Piedrahita formó la compañía en 1965.*

*Dimas Morales Ramírez<sup>21</sup>*

Sixto Villa Cantillo, quien trabajó con Martínez por 16 años, asegura que “su venida a América la tomó de Cristóbal Colón”, y en cierta manera tiene razón: desde joven este andaluz anduvo en pos de un nuevo mundo. Probó fortuna en Cuba y después en Estados Unidos, pero esos países no le brindaron posibilidades que se ajustaran a sus sueños. Al llegar a Colombia en la segunda década del siglo, estuvo en el Valle del Cauca y luego pasó a Santa Marta, donde echó raíces.

Trabajó con la *Fruit Company* como palero, regador y *time keeper*, especie de capataz. Después fue contratado para dirigir unas arroceras grandes de la Zona Bananera. Más adelante se asoció con su amigo Joaquín Campo, hijo del general José Campo Serrano: sembraron arroz, importaron y comercializaron maquinaria para las arroceras. El joven Campo le ayudó a conseguir unas tierras cerca de El Retén, en el municipio de Aracataca, que la *United Fruit* había abandonado, así como financiación para sembrarlas. Como agricultor independiente, José Martínez prosperó, adquirió nuevas tierras, ganado y caballerías.

*Don José llegó a ser el número uno en algodón y en arroz en esta zona. También tuvo ganadería. Ese era un hombre que andaba a caballo aquí metido, se enrolaba con las cuadrillas y en su modo de vivir parecía un obrero más. Ya cambió de vida cuando se casó con doña Somalia, porque era mujeriego bastante, pero se ajuició porque la Patrona lo cogió y lo llevó a las reglas.*

*Sixto Villa Cantillo, “Chicho”<sup>22</sup>*

---

21 Gerente de Palmares de Andalucía entre 1972 y 1996. Entrevista. Santa Marta, julio 12 de 1996.

22 Conductor al servicio de José Martínez, entre 1956 y 1972. Entrevista. Aracataca, julio 16 de 1996.

José Martínez era un hombre de carácter fuerte, pero amigable, muy dado a apoyar a sus paisanos. Por eso no pasó mucho tiempo antes de que hiciera amistad con Santiago Revueltas, el técnico español contratado por el IFA para los trabajos de la estación de Aracataca. Este le habló de las bondades de la palma, lo convenció de las perspectivas del negocio y con números le mostró que era una inversión segura. A Martínez lo motivó eso que desanimó a muchos otros, es decir, que la palma fuera un cultivo de tardío rendimiento. Se había casado a la edad de 52 años, sufría de hipertensión y estaba seguro de que la vida no le daría suficiente tiempo para ver crecer a los hijos de su matrimonio con Somalia Morales.



---

José Martínez sembró las primeras seiscientas hectáreas de su plantación en menos de seis meses, en 1965.

---

En esa época se encontraba con Alfredo Lacouture en un restaurante italiano que había en Fundación y varias veces habló sobre su determinación de asegurar el futuro de sus herederos dejando tras sí un negocio establecido.<sup>23</sup> En 1965, en entrevista concedida al diario *El Espectador*, reiteró sus razones como palmicultor: “La primera, el futuro económico de mis hijos, y la segunda, el engrandecimiento de mi patria, que es Colombia.”<sup>24</sup> En ese momento quizás era el único agricultor de la Zona Bananera que pensaba así; sus trabajadores cuentan que los otros le decían que estaba loco y lo saludaban entre burlas llamándole “el rey de los palmeros”.

El proyecto de Martínez era sembrar mil hectáreas: en 1964 estableció viveros y en 1965, en el curso de un semestre, sembró 600. Lo hizo con material *dura*, en sus mejores tierras, una finca que Joaquín Campo -su dueño original- había llamado Gato Bravo. Martínez no vaciló en vender propiedades, ganado y maquinaria agrícola para asegurar el desarrollo de su empresa. Llegó a quedar en ceros y por algún tiempo

<sup>23</sup> Alfredo Lacouture, entrevista.

<sup>24</sup> EL ESPECTADOR. “600 hectáreas de palma africana sembradas en seis meses en Aracataca.” Bogotá, noviembre 28 de 1965.

se vio obligado a abandonar las labores de mantenimiento; en pocos meses las palmas apenas si alcanzaban a distinguirse entre la maleza que las cubría. El temporal amainó gracias a préstamos hechos por particulares y la empresa sobreaguó hasta cuando el cultivo inició producción.

Los primeros frutos de Palmares de Andalucía fueron procesados en Patuca; pero no por mucho tiempo, porque Cofiagro otorgó el crédito para montar la planta extractora. Martínez estacó el sitio donde quería instalar la fábrica y contrató su montaje con Consultécnica. No alcanzó a verla terminada, pues en 1972, un par de meses antes de la inauguración, murió víctima de un derrame cerebral.

Somalia Morales se convirtió en papá y mamá de sus hijos, hizo frente al crédito de Cofiagro, a los acreedores verdaderos y a los que dijeron serlo, y asumió la dirección de Palmares de Andalucía al lado de su hermano Dimas.

### El padre de la palma en la costa atlántica



A José Pérez Cañate lo vimos por primera vez en Palmares Tequendama transplantando palmas a terreno definitivo. De él se dice que es el padre de la palma en la zona Norte, porque tiene en su haber unas 14 mil hectáreas sembradas entre 1965 y 1996.

Se inició en este oficio con José Martínez a quien acompañó a buscar las semillas para hacer el primer vivero de Palmares de Andalucía en 1963. En Palmares hizo de todo: fue trabajador, capataz, pagador y finalmente contratista. Aleanzó a tener 117 trabajadores a su cargo. Tras la muerte de José Martínez siguió trabajando con otros palmicultores, también como contratista, haciendo crecer el área de la palma africana en la Zona. Hoy, con 71 años a cuestas y catorce hijos de su matrimonio con Emerita Rosa Serpa, sólo se arrepiente de una cosa: no haber atendido el consejo que le dio José Martínez hace 33 años...

*Cuando don José anunció que iba a sembrar palma, yo tenía una tierrita por acá y él me dijo: "Tocayo, siembre palma que eso es el futuro de Colombia. Yo le regalo la semilla." No acepté y fíjese usted: cuando dijo que la palma iba a ser el futuro, cómo alcanzó ese hombre a tener conocimiento de esto?*

## La María

Jaime Serrano Reyes salió de Santander, su tierra natal, para trabajar en la costa atlántica como administrador de la firma Ana R. Dávila. Estuvo al frente de La María, hacienda de los Dávila Riascos dedicada a arroz, ganadería y caña. Algún tiempo después viajó a Venezuela y regresó a la zona en 1960 como inversionista. Compró El Cacao, una finca bananera, pero con la crisis de este negocio en la mitad de la década, se concentró en la ganadería.

Su vecino y amigo José Martínez lo convenció de sembrar palma africana mostrándole las buenas perspectivas del negocio. En 1967 Serrano inició su plantación en El Cacao y la extendió a otras fincas vecinas que fue comprando; entre ellas, La María, en 1973.

## Patuca cambia de dueño

Hijo de comerciantes, José Benito Vives De Andreis afirma haber aprendido a hacer negocios antes de aprender a leer, hecho que definió su destino: porque este samario raizal fue ante todo un hombre de empresa, aun cuando ocupó importantes posiciones públicas y en diversas oportunidades sirvió con lealtad a los intereses de su ciudad y su departamento.

Además de comerciante, fue agricultor, exportador, constructor y financista. Su incesante actividad sentó las bases de un grupo económico familiar que llegó a tener 22 sociedades dedicadas a negocios diversos. Hoy los Vives concentran el ochenta por ciento de su actividad en la explotación agropecuaria, en especial, de la palma africana, el banano y la ganadería.<sup>25</sup>

Por los años que vivió en Estados Unidos, donde prácticamente se formó, así como por su condición de cultivador y líder de la Federación de Productores de Banano, Pepe Vives de Andreis mantuvo siempre estrechos vínculos con los directivos de la Compañía Frutera de Sevilla, y en 1966-1967, cuando la empresa liquidó sus negocios en la Zona Bananera, le cedió algunas propiedades en condiciones favorables: entre otras, varias fincas bananeras hoy dedicadas a la palma africana, y la Hacienda Patuca, en Tucurínca.<sup>26</sup> Esta tenía 213 hectáreas de palma africana, 3.500 reses de ganado vacuno, 300 hectáreas de potreros, planta extractora de aceite de palma, planta pasteurizadora, 38 casas habitables para empleados, dos residencias para administradores, un local para escuela, establos, garajes y taller mecánico.

---

<sup>25</sup> Juan Manuel Ovalle, asesor financiero de las empresas del grupo Vives. Entrevista. Santa Marta, julio 13 de 1996.

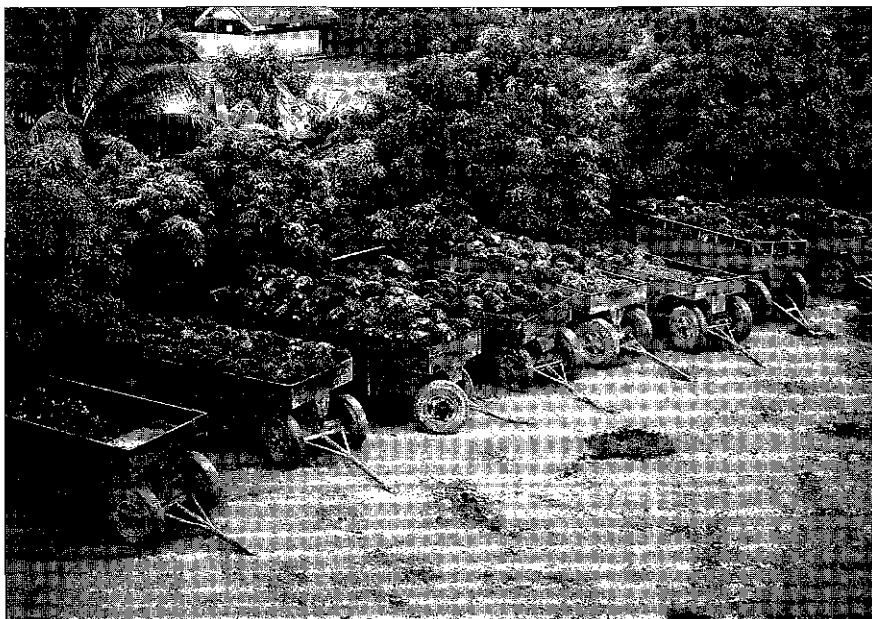
<sup>26</sup> Actualmente Patuca pertenece al corregimiento de Guamachito.



...en una reunión celebrada en la Gobernación del Magdalena [...] en la que ventilamos cuestiones de carácter social con el señor Jack Strange, representante de la Compañía Frutera de Sevilla, éste me preguntó por qué no compraba la Hacienda Patuca. Y le contesté: porque es muy cara; y el agregó: la Compañía la vende por siete millones de pesos. Indagué por las condiciones de pago y me respondió: veinte por ciento de contado y el saldo pagadero con la producción de palma africana [...] al día siguiente nos reunimos con los directivos que habían llegado de Boston. En esa nueva charla en las oficinas de la Compañía el señor Gerente de la misma me notificó y aclaró que la forma de pago preestablecida no era suficiente para cubrir el saldo a deber; en virtud de este imprevisto obstáculo ofrecí pagarle con el producido de mis fincas de banano, con el aditamento de un abono previo. Aceptó, luego de haber efectuado sus cálculos.

José Benito Vives de Andreis<sup>27</sup>

La planta extractora de Patuca, cuya prensa Stork tenía capacidad de media tonelada por hora, había funcionado durante más de una década al comenzar el cultivo de la palma en la zona Norte. No obstante, alcanzó a procesar los frutos de las plantaciones pioneras y sólo dejó de funcionar a comienzos de los setentas, cuando se inauguraron las primeras plantas extractoras modernas que operaron en la región.



---

27 VIVES de Andreis, J.B. *Pepe Vives...* Op.cit. p. 215.

## Sierra Morena y Bella Vista

Néstor Ibarra Yáñez, abogado de origen santandereano, no tenía que ver con la costa atlántica ni sabía nada de agricultura. Pero trabajó en el Consejo Nacional de Economía y sus actividades estuvieron relacionadas con la producción del banano y otras exportaciones no tradicionales. En esa época viajó a Europa y leyó un artículo sobre la palma africana; entre otras cosas decía que la Zona Bananera de Santa Marta tenía tierras privilegiadas para este cultivo. La idea de la palma quedó rondando en su cabeza...

En 1957 viajó a Santa Marta -porque deseaba conocer la Zona Bananera y ver en el terreno lo que había hecho desde el escritorio en el Consejo Nacional de Economía- y no desaprovechó la ocasión para explorar la viabilidad de sembrar palma africana en esa región. Comentó con Alfredo Riascos sobre el artículo que había leído un par de años antes y éste le contestó que la palma africana no producía rendimientos antes de cinco años y en cambio el banano daba frutos a los nueve meses de sembrado. Ibarra se sintió defraudado y no siguió explorando el asunto.

Durante ese primer viaje conoció a Emma Perfecta Lacouture Dangond, una de las hijas de Carlos Aurelio Lacouture, con quien se casó en 1961. Poco después recibió en arrendamiento tierras de la Compañía Frutera de Sevilla, para producir banano, pero el proyecto abortó. Entonces volvió a pensar en la palma africana y solicitó permiso a la Compañía para iniciar su cultivo en las dos fincas que había arrendado: Sierra Morena, en El Retén, y Bellavista en Tucurínca. Compró la semilla en La Pepilla e inició plantaciones de 40 hectáreas en cada finca. Tuvo buenas producciones y vendió su fruto a Patuca, pero se vio obligado a salir de esas fincas que tenía en arriendo porque la Compañía Frutera las vendió al Incora.<sup>28</sup>

## La Cabaña, La Gloria, El Roble

Los hijos menores de Carlos Aurelio Lacouture, productor de la Zona Bananera, terminaron estudios hacia 1959, cuando pocos pensaban en el declive del negocio del banano. Hernando y Alfredo Lacouture Dangond estudiaron agronomía e industria animal, respectivamente, en la *Louisiana State University*, y al regresar al país los dos trabajaron con el padre en las fincas de la familia: el primero dedicado a la agricultura y el otro a la ganadería.

Los jóvenes no tardaron en contagiarse de la fiebre algodonera: empezaron sembrando en pequeña escala en Tucurínca, después

---

28 Néstor Ibarra Yáñez. Santafé de Bogotá, abril 17 de 1997. Si bien el señor Ibarra no tiene presente la fecha de iniciación de su cultivo, las demás referencias contenidas en su relato llevan a pensar que fue entre 1963 y 1965.

tuvieron cultivos medianos en El Copey y Caracolcito, y más adelante fueron de los grandes de Bosconia. Sin embargo, les llamó la atención el negocio de la palma y decidieron probar. Carlos, otro de los hermanos, se sumó a la aventura.

*Hacia 1968 sembramos diez hectáreas en la finca La Cabaña, en Tucurínca, y fuimos creciendo hasta completar 150 hectáreas, en 1972-73, en tres fincas: La Cabaña, Gloria y El Roble. Un par de años después sembramos 80 hectáreas de palma en un sitio de Garrapata Bis, que llamábamos La Pista. Le decíamos así porque habíamos acondicionado el terreno para que aterrizaran y despegaran las avionetas que se usaban para fumigar el algodón, pero cuando dejamos de cultivar algodón, sembramos esa explanada en palma.*

*Alfredo Lacouture Dangond*

### **El surgimiento de los pequeños palmicultores**

Durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970) el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, Incora, adquirió cientos de hectáreas de tierras de la Compañía Frutera (entre otras, 600 de la Hacienda Patuca) dedicadas a la ganadería extensiva y a otros cultivos, las parceló y entregó a campesinos de la región. En esas fincas el Instituto fomentó, entre otros, el cultivo de la palma africana. Tal es el origen de muchas de las pequeñas unidades palmicultoras cerca de Aracataca.

---

## LA FIEBRE PALMERA

Durante los años setentas, la tecnificación de los cultivos, el empleo de *téneras mejoradas* del ICA, del Africa y del Lejano Oriente, y el crecimiento de la capacidad instalada de procesamiento de fruto, marcaron el desarrollo de las empresas pioneras de la zona Norte, lo cual motivó a otros pequeños, medianos y grandes agricultores a entrar al negocio. A partir de 1978 inició una etapa de nuevas siembras, dinámica que se intensificó a mediados de los ochentas por la decadencia del algodón y las nuevas medidas de protección estatal sobre la palmicultura.

En este periodo ya perfilan los diversos núcleos de desarrollo palmero en el centro del Cesar (Codazzi, Becerril, el valle del Ariguaní en cercanías de Bosconia, El Copey y Algarrobo) y en la Zona Bananera. Las empresas de reciente fundación se beneficiaron con la experiencia, los conocimientos y la tecnología gestados en la etapa previa, pero a un alto costo financiero; y las condiciones del mercado de la palma cambiaron en detrimento de su inversión cuando muchas ni siquiera habían recogido los primeros frutos de sus plantaciones. No fueron pocos los traumatismos, pero pudieron superarse, y hoy están a la cabeza del desarrollo de la palma africana en la Zona Norte. La razón es simple: están mejor equipadas que la mayoría de plantaciones tradicionales para asumir los retos de la eficiencia y llegar a ser competitivas en un mercado abierto.

### CODAZZI Y BECERRIL

*Creo en las tierras del Cesar como las más promisorias para la siembra de la palma: tienen los mejores suelos y la mayor cantidad de días-luz, que es lo que la palma requiere. Lo que no tenemos es agua. Teníamos ríos pequeños que bajaban de la Sierra pero con la deforestación se acabaron las fuentes hídricas. Las nuevas plantaciones las estamos levantando con riego dirigido mediante la perforación de pozos profundos. Me atrevo a decir que con este riego, con nuestro clima y nuestros suelos podemos apuntar a unas producciones muy por encima del promedio nacional...*

Carlos Murgas Guerrero<sup>29</sup>

De Valledupar salen dos carreteras con dirección sur: una bordea el margen oriental del valle del Cesar y la otra el margen occidental. Esta última corre paralela a la Serranía de los Motilones, pasa por La

---

<sup>29</sup> Propietario de la Hacienda Las Flores. Entrevista. Valledupar, mayo 10 de 1996.

Paz, San Diego, Agustín Codazzi, Casacará, Becerril... La llanura que se extiende a lado y lado del camino está sembrada de grandes estructuras vacías, donde funcionaron desmotadoras, almacenes y talleres de maquinaria agrícola durante la bonanza algodonera; en la estación seca el verde biche de los suelos acrecenta la desolación que producen las reliquias de los tiempos idos. Aquí los bosques de palmeras emergen como oasis y es fácil advertir que preservan a esta tierra del olvido.



En el camino hacia Codazzi. Al fondo la Serranía de los Motilones.

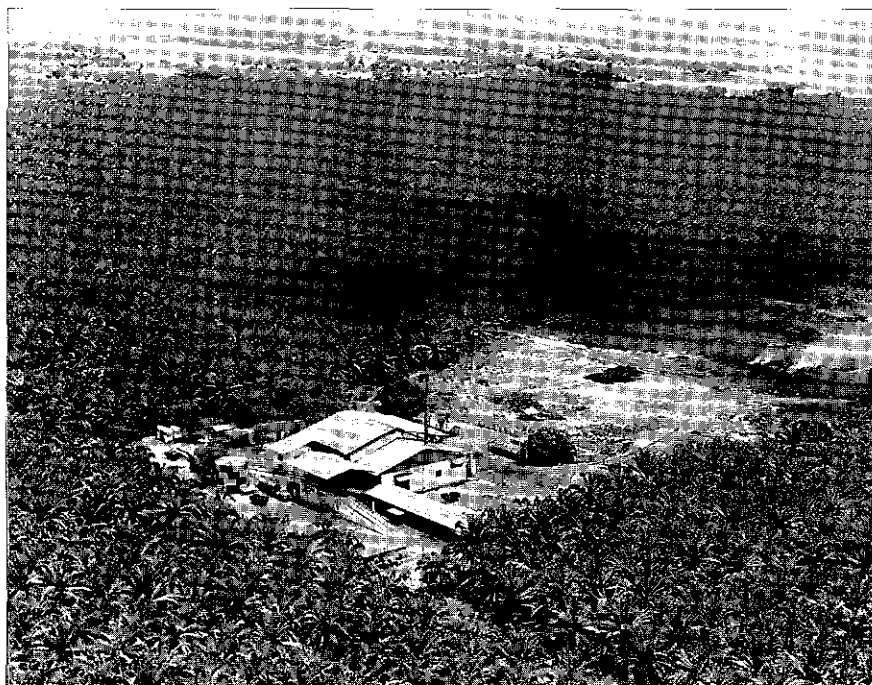
## Palmacará

De Codazzi hacia el sur la vegetación se hace más variada, pero el paisaje continúa siendo básicamente el mismo: tierras llanas salpicadas de campos, almendros, jobos... Y antes de llegar a Casacará, la silueta característica del bosque de palmas. Como la mayoría de plantaciones de la zona Norte, Centenario queda sobre la carretera y se accede primero a las oficinas y viviendas que a la plantación. En ella perduran unas señoras palmas que alcanzan los veinte metros de altura, con estipes desnudas que ya han borrado las huellas de su prodigalidad.

**La consolidación de la empresa palmera.** En los años que siguieron a la muerte de Juancho Dangond se consolidó el proyecto palmero de los Dangond Lacouture y si bien Palmacará no jugó un papel significativo

en la creación de un mercado para el fruto de la palma, la plantación tuvo un efecto demostrativo y capacitó trabajadores que después difundieron las prácticas propias del cultivo. Esta fue una contribución decisiva al desarrollo de la región palmera.

Alberto Dangond Lacouture dirigió la empresa familiar desde 1974 hasta su muerte, ocurrida en 1992. En 1975 y 1976 terminó el plan de siembras diseñado por su hermano Juan y en los años siguientes centró el desarrollo de su proyecto palmero en la extracción del aceite crudo. La planta se dedicó tan sólo al beneficio del fruto de la propia plantación y tuvo sucesivas ampliaciones; hacia 1979 ya procesaba 12 toneladas por hora con prensa de doble tornillo Usine de Wecker y muy pronto aumentó su capacidad a 16 toneladas.



Vista de la planta extractora de Palmacará, en medio de una plantación cuyas palmas más jóvenes tienen más de veinte años.

---

Por esa época Dangond Hermanos compró a Cofiagro su parte y reorganizó la Compañía: Alberto Dangond pasó a ocupar la Presidencia y Fernando Restrepo Insignares, la gerencia, cargo que mantiene desde entonces.

**Fernando Restrepo Insignares.** Estudió en la Universidad del Norte, en Barranquilla, y tras graduarse como Administrador de Empresas, en 1975, trabajó en la Corporación Financiera del Norte. En mayo de 1976 se vinculó a Palmas Oleaginosas de Casacará como asistente de Alberto Dangond. Al ocupar la gerencia le correspondió enfatizar en el carácter empresarial de la organización, para garantizar la eficiencia del trabajo y la calidad del producto.

De Alberto Dangond Lacouture se dice que fue un patrón humanitario y el benefactor de Casacará. Los casacareños le agradecen, entre otras cosas, haber dotado al pueblo de plaza y puesto de salud, así como el arreglo de la iglesia. Pero ante todo lo recuerdan como el gestor del Festival de la Palma Africana, que se ha venido celebrando año tras año, cada noviembre, desde 1978.

Este es único en Colombia. Se lleva a cabo durante las fiestas de San Martín de Loba, santo patrono de Casacará, los días 9, 10 y 11 de noviembre. Los festejos incluyen un reinado, con la participación de candidatas de las poblaciones vecinas vinculadas al cultivo de la palma africana, desfile de carrozas, corralejas, eventos religiosos, deportivos y culturales y casetas de baile.

Cuando Alberto Dangond vivía, colaboraba con entusiasmo en la organización del evento y siempre viajaba a las fiestas acompañado de amigos y familiares: a Casacará llegaban personajes públicos, ganaderos y agricultores de la zona, a participar en el parrando que duraba tres días. Pero a raíz de los problemas de violencia e inseguridad, los Dangond y sus amigos dejaron de ir y el Festival fue perdiendo renombre. Aún así, Palmacará, Las Flores y Montecarmelo continuaron patrocinándolo y el pueblo de Casacará siguió haciendo su fiesta.

**Futuro incierto.** A partir de 1992 correspondió a Silvestre Dangond Lacouture asumir la conducción de Palmacará, en condiciones muy diferentes a las que marcaron la gestión de sus hermanos Juan y Alberto. La situación del orden público en la región durante los últimos años ha sido violenta debido a la influencia que ejercen ahí las organizaciones insurgentes. Esto impide el manejo directo de la operación y despersonaliza las relaciones laborales, en detrimento de la identidad corporativa.

El 18 de septiembre de 1996 cincuenta guerrilleros del ELN se tomaron la empresa, bombardearon la fábrica extractora y destruyeron la prensa más grande, además de ocasionar daños en la edificación. La fábrica estuvo paralizada durante dos meses y licenció temporalmente a sus trabajadores. En diciembre reinició labores con la prensa que

sobrevivió al atentado y poco después instaló otra de 12 toneladas por hora, cedida por Palmeras de la Costa en calidad de préstamo, mientras Palmacará montaba una nueva.

Aun cuando los Dangond Lacouture sembraron 280 hectáreas de palma en 1992, en una finca de su propiedad ubicada en Becerril, su futuro como palmicultores no está del todo despejado. La plantación de Casacará exige una cuantiosa inversión para renovar cultivos, además de la que han tenido que hacer para no cerrar la fábrica después de la destrucción causada por la guerrilla. El poder que ésta mantiene en la región y la posibilidad de nuevos atentados pesa sobre el ánimo de los propietarios.

Mientras tanto la población de Casacará aguarda. Porque la economía de este pueblo de calles destapadas y casitas de cemento, bahareque y madera, gira en torno a tres actividades: la palma, y menor grado, la fábrica de Productos Lácteos Perijá y las fincas ganaderas.

## Las Flores

A corta distancia de Agustín Codazzi se encuentra la centenaria Hacienda Las Flores, de cara a la Serranía de los Motilones, junto al río Magiriaino. Sus dueños y trabajadores afirman con orgullo que es la única plantación del mundo donde se produce la semilla, se cultiva la palma, se extrae el aceite crudo y se transforma éste en aceite comestible.

Estas tierras estuvieron dedicadas por años a la ganadería; después al arroz y al algodón. Su propietario actual es Carlos Murgas Guerrero, quien poco a poco fue adquiriendo la hacienda que había pertenecido a su abuelo, el legendario Carlos Antonio Murgas Puche.

*Como el viejo Carlos Murgas criaba ganado, lo vendía bien y todos los años compraba más tierras, la gente decía que tenía pacto con el diablo. Todavía hay trabajadores viejos que no se quedan después de las cinco de la tarde en el campo, porque les da miedo que les aparezca el toro negro que salía aquí y que todos los años se llevaba un trabajador como pago del pacto que el patrón tenía con el diablo. Y todavía, cuando alguien se muere, la gente dice: "Ya entregaron al de este año..."*

*Laureano Vidal*

Cuando Juancho Dangond vivía y casi nadie apostaba por el futuro de su inversión en palma africana, Carlos Murgas era apenas un muchacho; iba con frecuencia a Casacará y mostraba un extraordinario interés por todo lo relacionado con el cultivo. Esta emparentado con los Dangond Lacouture por su matrimonio con María Victoria Dávila Dangond, hija de una de las hermanas de Juancho, Alberto y Silvestre.



Murgas había estudiado en la *Louisiana State University*, donde obtuvo su título de ingeniero agrónomo en 1966. Al regresar se dedicó al cultivo del algodón y llegó a cultivar más de 1.500 hectáreas.

*El doctor Murgas ha hecho la mayoría de labores del campo. Por eso nadie se lo come a cuentos... Es una persona emprendedora a quien le gustan las cosas bien, pero bien hechas. Es organizado y planifica con cuidado. Le gusta la gente honrada y seria y le molesta la mentira.*

Enrique Alvarez<sup>30</sup>

Carlos Murgas es agricultor y empresario, habitante de campo abierto y de urbe, provinciano apegado a su terruño y ciudadano del mundo, hombre de familia y líder nato, identidades todas que amalgama un fino instinto para anticipar el curso de los eventos y saber delegar entre quienes le rodean. No obstante, el propio Murgas prefiere atribuir sus aciertos al hecho de “haber aprendido a pensar con la óptica del mediano y el largo plazo”.

Se inició como palmicultor porque algún día se le ocurrió pensar que “el negocio del algodón llegaría a ser malo” y que debía “buscar una salida”.



Carlos Murgas

**Murgas: promotor de palma-patria.**

Al buscar su salida del algodón, Murgas pensó en la palma africana. En 1975 viajó a Malasia a aprender sobre este cultivo. Allí lo impresionaron los palmares, su productividad y más que todo, lo impresionó el desarrollo social y económico gestado por la *Elaeis guineensis*.

La noche que llegó a la capital malaya fue de tormenta tropical. Al día siguiente tenía planeado el recorrido por alguna plantación y solicitó a sus anfitriones acompañarlo a comprar un par de botas antes de salir de la ciudad, previendo que los caminos estarían llenos de barro. Discretamente le respondieron que eso no sería necesario. Lo embarcaron en un Mercedes 230 y llegaron hasta la plantación por una autopista de varios carriles. Al filo del medio

<sup>30</sup> Administrador de la plantación La Dilia, de Carlos Murgas. Entrevista. Las Flores, junio 30 de 1996.

día habían caminado un par de kilómetros dentro del cultivo y descansaban en el club de directivos.

*A mí me mató el cuento de ir a comprar botas en un país donde no quedaba una vía sin asfaltar. Me enteré que Malasia había padecido por el desempleo, la inconformidad social, la guerrilla y que la palma transformó eso. Me deslumbré con las bondades de esta actividad agroindustrial y desde entonces no me he cansado de decir a mis amigos que siembren palma porque sembrar palma es hacer patria.*

*Carlos Murgas*

Tras vencer las resistencias oficiales que se interponían en ese momento a la importación de semillas de palma africana, dado que en Colombia el ICA las estaba produciendo, germinar el material proveniente de Papúa, Nueva Guinea, y establecerlo en vivero, Murgas sembró sus primeras palmas en mayo de 1978.

Tal fue el comienzo de un desarrollo palmero que se ha proyectado más allá de Las Flores. Carlos Murgas jamás ha reservado para sí el entusiasmo que le inspira este negocio ni su confianza en el futuro de la palma africana, y su intervención ha sido definitiva en la decisión de muchos agricultores recién llegados a esta actividad.

*Carlos Murgas fue una persona muy amplia con sus amigos y con todo el que quisiera entrar en el cultivo de la palma africana; influyó muchísimo dándonos ánimo e indicaciones.*

*Rafael Amarís*

**Años de dificultades.** Sembrar algo diferente al algodón en Codazzi, en 1978, era como nadar contra la corriente. Los agricultores vecinos miraron el cultivo que se iniciaba en Las Flores con escepticismo y los trabajadores de la región se negaban a trabajar en él. Había que salir a otros municipios a buscar mano de obra. De otra parte, los gastos excedieron las previsiones iniciales y Murgas se vio obligado a echar mano del ganado para mantener la palma. Por último, allá nadie sabía nada sobre el manejo que requiere la *Elaeis guineensis*...

*Costó trabajo colocar estacas en línea para orientar la siembra de las palmas y el doctor Murgas trajo para eso a una persona de Bucaramanga. Y cuando estaquillaron los campos, los buses paraban en frente para que la gente se bajara a mirar esas líneas donde iban a quedar sembradas las palmas.*

*Enrique Álvarez*

Cuando las palmas dieron los primeros frutos, en 1981, hubo que solicitar corteros de Casacará para que enseñaran a los trabajadores de Las Flores a bajar los racimos. De allá también tomaron el sistema de cosecha con canasta, pero poco tiempo después iniciaron el sistema de cosecha con carretilla que se ha generalizado en otras plantaciones de la región.



La cosecha con carretilla: innovación de Las Flores que se ha generalizado en la región.

**Desarrollo agropecuario e industrial bajo el mismo techo.** Carlos Murgas cultivó palma en la Hacienda Las Flores y en otras dos fincas cercanas: La Dilia y El Carmen. Los años de siembra -1978, 1979, 1982, 1985, 1986, 1990, 1993, 1994, 1995, 1996- dan idea de la dinámica de este desarrollo. Esos cultivos suman 1.550 hectáreas de palma con una producción promedio de 31 toneladas por hectárea. En ellos se han ensayado todas las formas de riego -por gravedad, gota a gota y subfoliar- siendo éste último el que arroja mejores resultados.

En 1983, con 600 hectáreas en producción, Las Flores inauguró su planta extractora. Fue diseñada modularmente previendo el acelerado crecimiento de la empresa. Desde entonces opera bajo la dirección de Laureano Vidal, formado como técnico en la planta de Palmacará a donde había ingresado como trabajador raso de campo antes de sembrar la palma.

*Empezamos con una capacidad de 3,5 toneladas por hora, con una caldera pequeña y prensa de tornillo de Consultécnica. Tuvimos que trabajar de noche y hasta los domingos para poder procesar la producción de aquí, que resultó mayor de lo que esperábamos. Muy rápido aumentamos a 6 toneladas por hora y aun con la nueva prensa no nos alcanzaba el tiempo. En ese momento llegábamos al 24 por ciento de extracción: había aceite en todas partes... En 1992 tuvimos una nueva ampliación, a 12-14 toneladas, y en 1996 a 16-18 toneladas por hora.*

*Laureano Vidal*

En 1988 se montó la planta Spelling y de solventes para la extracción del palmiste, y según afirman los trabajadores “ya en ese momento perdimos el miedo a la cosa industrial”. Hasta 1989 el aceite producido salía directo para el carro-tanque que los transportaba a Gracetales, pero al saturarse el mercado ese año, Las Flores tuvo que ampliar su capacidad de almacenamiento de 80 toneladas a 1.200; aún así, el problema de los excedentes persistía. En 1990 Murgas decidió montar su propia fábrica de aceite comestible. Empleó tecnología italiana de refinación física.

*Comenzamos con una capacidad de 30 toneladas y ya refinamos entre 60 y 70 toneladas de aceite crudo al día. Pasamos del proceso de extracción al de refinación en el mismo día. Y 24 horas después del momento en que empieza a llegar el fruto cosechado a la planta extractora, el aceite producido ya está refinado, envasado y listo para salir al mercado.*

*Carlos Murgas*

Al mismo tiempo, en otro extremo de Las Flores se produce la semilla Dami, de palmas madres de once años fertilizadas con polen que se importa de Papúa, Nueva Guinea, de la firma Harrison & Crossfield. Esta es empresa compartida con John Lowe y el producto es conocido bajo el nombre de “Murgas & Lowe”. Con el material Dami producido en Las Flores están sembradas 60 mil hectáreas en Colombia, otras tantas en Centroamérica y 20 mil en Venezuela. En el hermano país inclusive se ha cambiado la denominación de la palma africana. En este momento los venezolanos no siembran palmas sino “murgas”.<sup>31</sup>

El negocio comenzó en 1983, cuando Las Flores ganó la distribución de las semillas Dami para América Latina, gracias a la gestión de John Lowe (ver página 213 del Volumen 2). Dos años más

<sup>31</sup> Carlos Murgas, entrevista.

tarde Dami envió quince progenies de *duras* madres, para sembrarlas y hacerles seguimiento. Silvio Benavides, agrónomo nariñense de larga trayectoria en la palma, se hizo cargo del programa con el apoyo de Juan Carlos Castillo; entre 1990 y 1993 llevaron registros detallados y montaron el laboratorio de análisis de racimos. En 1994 iniciaron la producción, la cual ascendía en 1996 a 2,5 millones de semillas. Con palmas madres que tienen más de una década de haber sido sembradas y están adaptadas al medio, se ha iniciado el programa de mejoramiento.

*El nuestro es un material precoz, con buen índice de racimo [...] y con alto contenido de aceite en el mesocarpio, que da una excelente extracción. Crecemos un poco más que otros materiales, lo cual representa una pequeña desventaja, pero nuestros programas de mejoramiento apuntan a superarla...*

Silvio Benavides

**Silvio Benavides.** Estudió agronomía en la Universidad de Nariño y se graduó en 1975. Trabajó en Palmas Oleaginosas Hipinto entre 1977 y 1978, en Palmas de Tumaco permaneció cinco años; fue agrónomo, Director agronómico y Superintendente. Posteriormente viajó a los Llanos. Se vinculó a Manavire y colaboró en El Borrego. Después trabajó por cinco años en la organización de Palmas de Casanare y dos en Unipalma.



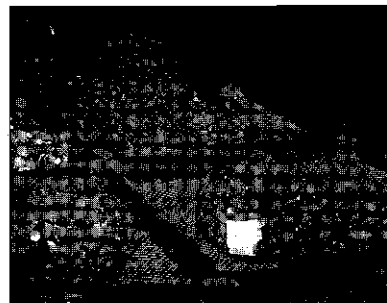
A la derecha, las semillas en almacenamiento, antes de la germinación.

Producción de semillas Dami

en Las Flores.

A la izquierda,

el proceso de despulpe.



**El proyecto social de Las Flores.** Hay *algo* respecto de Las Flores. El recién llegado piensa en los jardines que hacen honor al nombre de la hacienda: jardines de flores, jardines de frutos, jardines de palmas... Pero es más que eso: es algo que se expresa en el trato digno de la gente, en su orgullo de trabajar aquí y en su sentido de pertenencia. En Las Flores hay varias empresas dentro de la empresa, pero existe comunidad de trabajo; las personas se identifican en torno a objetivos comunes, cada cual asume el avance colectivo como su logro personal y siente que el progreso del negocio incide en su propio bienestar.

Las Flores *no* ha requerido de reingeniería, de programas de mejoramiento continuo o de calidad total, pero los resultados en términos del ambiente laboral y del bienestar de su gente, se asemejan o superan a los de las empresas que los han implantado. ¿Qué marca la diferencia? Es difícil establecerlo, pero vale la pena señalar algunos hechos que quizás hayan contribuido positivamente en la trama de las relaciones en la empresa y de ésta con la región circundante.

Primero: Como en algunas otras haciendas tradicionales que transitaron a empresas palmeras, existe una relación interpersonal, afectiva, entre los dueños y muchos de los trabajadores. Pero en este caso es más intensa en cuanto Carlos Murgas y su esposa María Victoria, conocida como “la Niña Mari”, vivieron en Las Flores y estuvieron al frente de la plantación durante sus años iniciales: él haciendo las veces de administrador y ella de trabajadora social, según las referencias aportadas por los trabajadores de la época.

Segundo: Hay intencionalidad por parte de los dueños de promover el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores; y éstos no sólo son conscientes del hecho sino creen que los patrones “los quieren berracamente”. Sostienen que en Las Flores la educación, la salud y la vivienda de los trabajadores son sagrados. Murgas lo expresa de otra manera: “Hace treinta años iniciamos un desarrollo social que quizás sea más importante que la misma palma”.



---

La chiva

“La Niña Mary”,

el transporte escolar

en Las Flores.

---

La empresa mantiene una escuela con todos los grados de primaria para los hijos de los trabajadores, subsidia su educación secundaria y en ocasiones los estudios universitarios. De otra parte, promovió la Cooperativa de Trabajadores que hoy, con veinte años de existencia, es toda una institución: maneja fondos de ahorro, de estudios, plan de vivienda, el comisariato y los casinos, con subsidios de la empresa.

Tercero: Existe la convicción generalizada de que “aquí el trabajador no se estanca”, como afirmó Delfín, antiguo empleado de Las Flores.<sup>32</sup> La formación que da el trabajo, más la ayuda institucional que encuentran quienes desean capacitarse, es un mecanismo de promoción habitual en la empresa. De hecho, un número de personas con cargos de responsabilidad han ido escalando desde la base.

Cuarto: El primer requisito para trabajar en Las Flores es ser vecino de la región de Codazzi y estar recomendado por un trabajador en funciones. “Unos traen al primo, al tío, al hermano y así va creciendo la familia dentro de la empresa. Y cuando los niños crecen, comienzan a trabajar aquí”, explica Ricardo, otro trabajador de vieja data.<sup>33</sup> En este sentido, no son pocos los grupos familiares con largo tiempo de vinculación a Las Flores.

Quinto: Existe mucha participación, pero no está institucionalizada. Las decisiones, en buena medida, se toman consultando a los mandos medios y hasta a los trabajadores rasos.<sup>34</sup>

Sexto: Las Flores promueve y valora el trabajo de las mujeres y lo expresa con un porcentaje significativo de mujeres entre su población trabajadora. De hecho, la refinadora y la producción de semillas cuenta con mayoría femenina.

En Codazzi a mucha gente le gustaría trabajar en Las Flores y confieren un estatus particular a los trabajadores de esta empresa, circunstancia que los favorece en trámites institucionales o comerciales. Incluso a veces los vales del casino, con los que se paga el almuerzo, en esta región convulsionada tienen mayor efecto como identificación que la propia cédula...

Las Flores, como Palmacará, también está en el ojo del huracán y ha sido objeto de amenazas por los grupos guerrilleros. De hecho, hubo un atentado contra la refinadora, que dejó el saldo de un muerto además de cuantiosos daños materiales. Todavía traumatizados por la tragedia, ante el rumor de nuevas acciones, en abril de 1996 los trabajadores decidieron manifestarse. Al sumarse familiares y amigos formaron un grupo de mil personas, que marchó desde el portón de Las Flores

---

32 Entrevista colectiva con trabajadores de Las Flores. Las Flores, mayo 10 de 1996.

33 *Ibidem*.

34 Silvio Benavides, entrevista.

hasta la Urbanización Las Palmeras, donde la empresa adelanta la segunda etapa de su proyecto de vivienda. Los manifestantes portaban banderas blancas y pancartas; exigieron respeto por su fuente de trabajo y expresaron adhesión a ésta. En el punto de llegada cada uno hizo un bloque de adobe, como contribución personal a la construcción de las casas destinadas a varias decenas de familias trabajadoras y como reiteración de lo que a todos significa la vida de su empresa.

### **El núcleo palmero de Codazzi**

A partir de la oferta de semillas Las Flores ofrece un paquete tecnológico que incluye el apoyo en la selección de las tierras más aptas, asesoría para la siembra, el mantenimiento y la aplicación del riego. Así mismo ofrece la compra de la futura producción a precio acordado y la posibilidad de asociarse al proyecto industrial. Carlos Murgas sostiene que "el proyecto no ha pegado" y esto representa una gran frustración para él. Sin embargo, sólo en su área de influencia, Las Flores es el centro de un desarrollo palmero de 3.500 hectáreas, incluidos sus propios cultivos, los de Montecarmelo, Oro Blanco, Manzanares, Badillo y La Victoria, entre otros.

### **Palmeras de Alamosa**

En La Loma de Potrerito, a un lado del río Calenturas, están las palmas de Alamosa, con casi 800 hectáreas. Pertenecen a la jurisdicción de Becerril y el material de siembras denota la influencia de Las Flores; pero la cercanía de esta plantación a la carretera de la costa ha vinculado su desarrollo con las empresas del Ariguaní, en particular, con Palmariguaní, donde procesó su fruto antes de tener planta extractora propia.

Alamosa es producto de la sociedad de dos familias, encabezadas por Magaly Urzola de Mattos y Luis Carlos Giovanetti Lacouture, mejor conocido entre sus amigos como Don Santos. Fue constituida en 1981 por Eudardo Mattos Liñán, esposo de Magaly, hoy fallecido, quien se lanzó a sembrar la palma solo, confiado en un crédito otorgado por el Banco Cafetero. El nombre de Alamosa proviene de la población estadinense donde pasó sus años universitarios. Eudardo Mattos se graduó como ingeniero civil, pero se dedicó al agro siguiendo la tradición de su familia. Cultivó algodón y arroz al tiempo que criaba ganado. Para su proyecto palmero adquirió unas tierras arroceras que se inundaban; entonces tuvo que dotarlas de canal de riego y una compleja red de drenajes a un costo elevado.

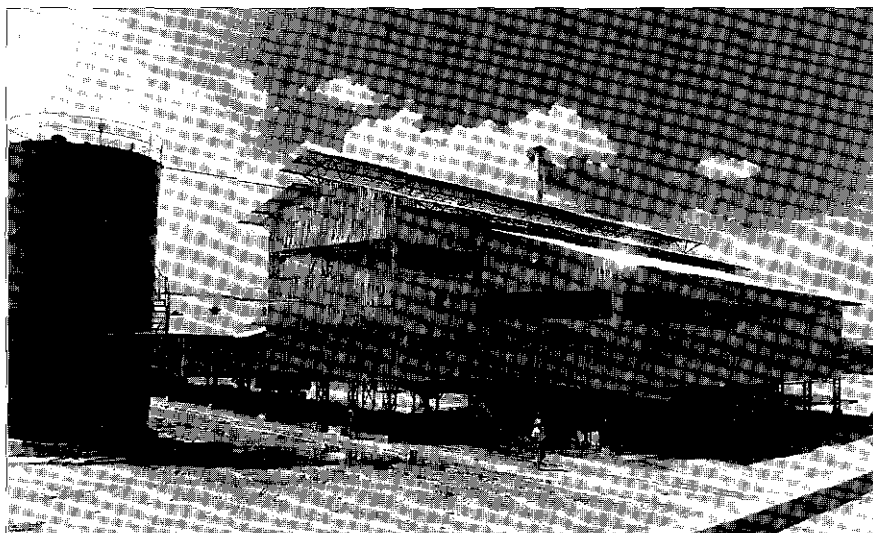


Concluida la obra, inició siembras con material Papúa que importó directamente. En 1986 obtuvo la primera cosecha, pero para entonces había agotado sus recursos y estaba ilíquido. Sin embargo, Mattos tenía espíritu decidido y gran empuje para los negocios. "Por donde se metía, salía adelante", asegura Vilma Coley, asistente de la gerencia de Alamosa desde esa época.<sup>35</sup>

*Eudardo buscó un socio para capitalizar la empresa. Quería que fuera alguien de su familia, pero ninguno le jaló. Entonces buscó algún amigo y nosotros éramos muy buenos amigos. Cuando llegué a la sociedad, fui gerente por dos años. La plantación ya tenía 400 hectáreas y en esa época hicimos otra siembra, también con material Papúa. No compramos semillas sino palmitas crecidas a Carlos Murgas...*

*Luis Carlos Giovanetti, Don Santos*<sup>36</sup>

Don Santos, cuyo apodo fue inspiración maternal, se define a sí mismo como "ganadero metido a palmicultor". Su trato afable y reposado hace pensar que Eudardo Mattos encontró el compañero ideal para sortear el mal momento, como ocurrió. Todavía vendrían tiempos difíciles con la construcción de la extractora, pero a partir de su inauguración en 1990, la empresa se estabilizó.



La moderna tecnología empleada en Alamosa incide en la excelente calidad del aceite que procesa.

35 Entrevista. Valledupar, julio 29 de 1996.

36 Entrevista. Valledupar, julio 29 de 1996.

Los de Alamosa sienten orgullo por su planta extractora, que tiene capacidad de procesar 10 toneladas por hora, y que fue montada con aportes de dos fabricantes: Tecnintegral y Consultécnica, siguiendo indicaciones de Carlos Beltrán.

*...por lo que he hablado con los compradores, creo que el aceite de Alamosa es de los mejores de la costa atlántica. Por eso, cuando las ventas están difíciles, ni nos damos cuenta... Pienso que esto se debe en gran parte a la tecnología de nuestra planta extractora.*

*Luis Carlos Giovanetti*

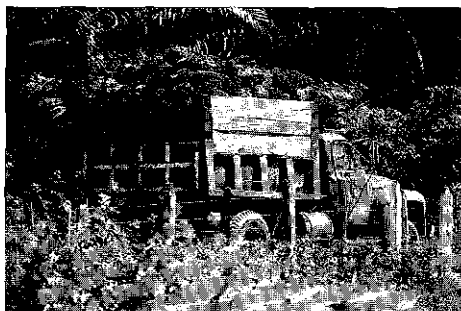
## Montecarmelo

El río Casacará separa a Palmacará, de los Dangond Lacouture, de Montecarmelo, la plantación de sus primos, los Lacouture Lacouture.

En estas tierras Rafael Lacouture Sánchez inició un desarrollo ganadero hace cincuenta años, y los lugareños las conocieron por el nombre del dueño: La Punta de Rafael María... El fue pionero en la cría de novillos de engorde y a partir de los sesentas también fue agricultor. Cultivó algodón, arroz, sorgo, maíz, pimienta y maní. En 1985, ya en el ocaso de su vida, comenzó un proyecto cuyos frutos no habría de ver. Hoy es patrimonio de sus hijos y nietos.

La plantación de Montecarmelo se desarrolló a partir de siembras anuales entre 1985 y 1988 con material Dami, de Murgas & Lowe: hoy tiene 800 hectáreas de palma en producción y en el futuro inmediato se planea completar el millar. La plantación carece de planta extractora y el fruto se vende en Las Flores. Un problema grave fue la sequía del verano de 1991-1992, cuando las palmas apenas iniciaban producción y los ríos se convirtieron en hilos que no alcanzaban a proveer siquiera las necesidades mínimas de sus usuarios.

Esto motivó diferentes iniciativas tendientes a no volver a vivir una situación semejante. Para ese momento en Montecarmelo ya se había iniciado la construcción de un embalse de 56 hectáreas, obra monumental que expresa la decisión de futuro de esta empresa.



---

Montecarmelo

envía su fruto

para procesamiento

a Las Flores.

---

## REGION DEL ARIGUANI

A medida que avanza el camino desde el litoral atlántico hacia la zona del Ariguani, al dejar atrás Fundación, las alturas de la Sierra Nevada se ven cada vez más distantes y el cultivo del banano va desapareciendo. El cruce del río Ariguani es una especie de frontera con la Zona Bananera. Desde la época de los viajes en coche, ésta era la primera escala para quienes salían desde Fundación hacia el sur. Aquí era el Paso Real del Ariguani. A lado y lado de la carretera hay siembras jóvenes de palma africana, como anunciando el ingreso a región palmera.

El río sigue su curso hacia el suroccidente y a la altura de Algarrobo gira suavemente hacia el sur, mientras la ruta de los automóviles se mantiene en dirección suroriente hacia Bosconia. Para volver a encontrar el curso fluvial del Ariguani será necesario abandonar la carretera principal a la altura de El Copey y andar hacia el suroccidente por un camino destapado. A pocos kilómetros, el verde de los pastos ayuda a comprender por qué Alfonso Lozano se sintió tan atraído por estas tierras, años atrás, cuando las sobrevolaba.

Bosconia -con Palmariguani- y Palmeras de la Costa -situada entre Algarrobo y El Copey- han sido los centros del desarrollo palmero en esta región; su influencia se extiende por la cuenca del Ariguani y hasta las plantaciones del margen occidental del río Cesar, ubicadas cerca de la carretera que comunica a Bosconia con Valledupar.



Calle del poblado de Algarrobo, en la región palmera del Ariguani.

La violencia política y el enfrentamiento social -que se han expresado de manera más intensa en esta región que en otras- con graves efectos en las relaciones laborales y la productividad, planteó a comienzos de los noventa serios interrogantes sobre la capacidad de las empresas palmeras para asumir los nuevos retos del mercado. La confrontación no ha cesado y la incertidumbre sobre el futuro persiste, pero en el horizonte perfilan signos alentadores: los cambios operados a partir de la experiencia iniciada en Palmeras de la Costa, no sólo brindan aliento a los palmicultores vecinos, sino expectativa a los diferentes actores sociales de acelerar la pacificación y el desarrollo socioeconómico de la región.

### **Palmariguaní**

Los Pumarejo empezaron a comprar fruto a terceros en 1975. Su ubicación privilegiada facilitaba la llegada del producto desde cualquier punto de la costa atlántica. La planta de Palmariguaní trabajó veinte horas diarias por años. Así iniciaron el negocio de compra de fruta en gran escala y también abrieron la puerta por la que muchos agricultores de la zona Norte ingresaron a la palmicultura.

Con el crecimiento de la demanda del aceite crudo y el auge del cultivo de finales de la década, Palmariguaní intensificó la actividad de su fábrica, afinó su sistema de compras e incrementó la productividad de su propia plantación, disminuida por los problemas iniciales. De esta manera los Pumarejo lograron comprar a Cofiaagro su parte de la empresa en 1982 y colocarse a la cabeza del negocio de la extracción del aceite de palma en la zona hasta 1985, más o menos, cuando entraron varias nuevas plantas extractoras a disputarles el mercado.

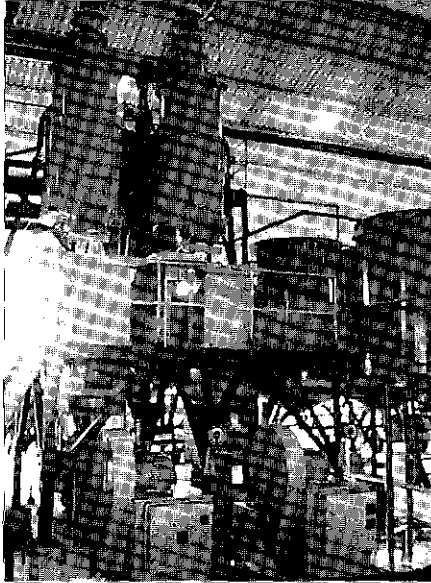
*El gremio nos respeta porque hemos conducido el mercadeo de la fruta en términos exactos, comedidos, garantizando al productor precios razonables. Fuimos los primeros en pagar precios justos para el cultivador y años después nos tocó convencer a otros que no se excedieran en el precio, porque eso tampoco es conveniente.*

*Jaime Pumarejo*

A pesar de las dificultades, Palmariguaní sostiene su lugar en el mercado del fruto. En cuanto al cultivo, se están tumbando las 350 hectáreas de palmas viejas y quedan en producción 170 hectáreas sembradas en 1987. De momento no se vislumbran nuevos desarrollos porque los dueños consideran que las condiciones del país y de la región no invitan a plantearse un proyecto a 25 años. Y Jaime Pumarejo asegura que en el caso de que decidiera sembrar más palma, no volvería a hacerlo en la misma tierra.

## Palmeras de la Costa

En 1973 el grupo Grancolombiano asumió el control de Palmeras de la Costa e incrementó las siembras de palma africana de 700 hectáreas a mil. Poco después amplió la planta extractora a 4 toneladas por hora y sembró otras 500 hectáreas, agotando las tierras disponibles para extender la plantación. En 1978 el grupo compró a Alfonso Lozano 1.500 hectáreas que habían pertenecido a la sociedad El Labrador y las sembró entre 1978 y 1982 con material del IRHO y de Papúa.



Segunda generación de prensas hidráulicas y digestores construidos por Consultécnica.

A finales de los setentas Palmeras de la Costa era la plantación con mayor producción de aceite crudo en el país después de Indupalma.<sup>37</sup> Resultaba obvio que sus directivos consideraran montar una planta extractora de dimensiones y tecnología acordes con la dinámica de crecimiento de la empresa. La idea cristalizó en 1979 con la construcción simultánea de las modernísimas fábricas de Palmeras de la Costa y Bucarelia, obras que concluyeron en 1982 con plantas capaces de procesar 15 toneladas por hora.

**Desarrollos técnicos.** Cuando Alexander Villanueva se vinculó a Palmeras de la Costa en 1975, le correspondió iniciar las labores de sanidad vegetal e investigación.

Además organizó el laboratorio de entomología y dirigió numerosos estudios sobre diversos aspectos del cultivo y de la fauna relacionada con él, cuyos resultados fueron difundidos a través de congresos y publicaciones.

Bajo la administración del grupo Grancolombiano, sus dos plantaciones recibieron asesoría del IRHO e importaron su tecnología.

*...era difícil acceder a la información técnica. Las fuentes básicas de conocimiento eran un par de revistas extranjeras, los congresos palmeros y las visitas de los asesores técnicos. Esa fue la forma de transferencia de tecnología entre 1975 y 1980.*

*Alexander Villanueva*

<sup>37</sup> Fernando Umaña, entrevista.

Palmeras de la Costa fue de las pocas plantaciones que en esa etapa invirtió recursos de manera sistemática en la investigación y una de las que más aportó a la comunidad palmicultora sus experiencias en este campo.

**Plagas.** En la zona Norte el problema de las plagas de insectos en los años setentas fue menos grave que en las otras zonas palmeras. En ese sentido, Palmeras de la Costa no conoció la aplicación intensiva de insecticidas de alto poder tóxico y practicó desde temprano el control biológico.

Sin embargo, en la plantación tuvieron que enfrentar una plaga temible: la de los chulos, que se comen los racimos de la palma e ingieren tanta cantidad de frutos que ni siquiera pueden alzar vuelo después. Y el fruto que no comen, lo maltratan y acidifican. Estas aves llegaron a ocasionar la pérdida del diez por ciento de la producción, según los cálculos hechos entre 1975 y 1976. En plata contante y sonante esto significó una pérdida de 150 millones de pesos ese año.<sup>38</sup>

Durante varios años Palmeras adelantó el estudio sistemático sobre esta población animal: sus técnicos criaron chulos, los anillaron, estudiaron sus hábitos alimenticios y de reproducción. Quizás no exista en el país otra investigación tan minuciosa sobre esta especie. Pero a pesar de tanto esfuerzo, la empresa no pudo encontrar la manera de combatir el problema sin violar las disposiciones del Inderena, que protegen a los chulos por considerarlos animales benéficos, aseadores.

**Sequía y riego.** Desde el comienzo Palmeras de la Costa ha sido una de las pocas plantaciones del país que requiere provisión de agua durante todo el año. Allá las palmas padecen de física sed. Por eso -por física necesidad- fue la primera plantación del país en utilizar riego por goteo, sistema que introdujo en 1979.

**Enfermedades.** En 1986 Alexander Villanueva percibió algo extraño en las palmas del lote denominado Montañita. Se veían en mal estado y en pocos días estuvieron peor. Tras examinarlas se concluyó que el disturbio era el anillo rojo. Tal vez otros habían detectado este problema antes, pero en Colombia los de Palmeras de la Costa fueron los primeros en identificarlo. Visitaron a los vecinos y advirtieron que sus palmas también estaban infectadas. Así inició el estudio sobre este complejo y sobre el *Rincophorus palmarum*, el cucarrón que transmite al agente causal de la enfermedad. Probaron diferentes tratamientos, adelantaron diversas pruebas, llevaron registros y avanzaron en la preguntas que abrieron paso en el país a la investigación sobre el problema.

---

38 Fernando Umaña, entrevista.



**Ernesto Granda.** Cuando Alexander Villanueva asumió el cargo de Jefe de Producción, en 1982, lo reemplazó Ernesto Granda en la jefatura de Sanidad Vegetal. Este agrónomo egresado de la Universidad de Mariño en 1976 ha sido el profesional que ha estado vinculado a Palmeras de la Costa por más largo tiempo, habiendo vivido por 16 años en la plantación. Y aun cuando nadie lo diga, ni su cargo

lo exprese (es Jefe del Departamento de Riesgos y Sanidad); andar un rato a su lado, recorriendo la intrincada red de vías que atraviesan el cultivo, hace pensar que ahí nada sería igual sin él.

**Manejo de la plantación en tiempos del grupo Grancolombiano.** La administración de Palmeras de la Costa en su etapa de consolidación como empresa palmera se caracterizó por una dirección centralizada que controlaba la operación desde Bogotá, y una estructura departamentalizada en la plantación.

En cuanto al manejo de las relaciones laborales, fue similar al de la gran hacienda que había sido El Labrador: la mayoría de trabajadores estaban vinculados a través de contratistas. Además, había una marcada división entre los directivos y los trabajadores<sup>39</sup> y la administración departamentalizada daba lugar a que algunos jefes abusaran de su posición y maltrataran a la gente bajo su cargo. "Muchas veces la mano derecha no sabía lo que hacía la mano izquierda", anota un directivo de la época.

En 1979 hubo un primer intento de organización de los trabajadores, pero la empresa logró frenarlo. "La cultura en ese momento era que el sindicato era el peor enemigo", explica Alexander Villanueva. No obstante, en 1983 se creó el Sindicato de Trabajadores de Palmeras de la Costa, Sintrapalmacosta.

*...teníamos una mínima claridad sobre la necesidad de la organización, pero de cuestiones sindicales no sabíamos nada. Nos apoyaron las organizaciones del llamado sindicalismo independiente.*

*Donaldo Sanmartín<sup>40</sup>*

<sup>39</sup> Luis Macías Vargas. Entrevista. Barranquilla, julio 9 de 1996.

<sup>40</sup> Fundador del sindicato y representante de los trabajadores en la Junta Directiva de Palmeras de la Costa. Entrevista. El Copey, julio 19 de 1996.

La respuesta de los directivos fue tajante: se produjeron despidos y toda suerte de presiones para que los trabajadores se desafilieran. Así éstos empezaron a ver en la empresa una enemiga.

*A algunos compañeros les desmejoraron el cargo. A otros los mandaron a trabajos solitarios, como la vigilancia de zonas apartadas. A otros les quitaron los servicios médicos y a los que llevaron a sus mujeres al hospital a dar a luz, tuvieron que dejarlas allá hasta que el hospital se aburrió de tenerlas y las echó pa'fuera. Además, la empresa mejoró las condiciones de los trabajadores que no estaban en el sindicato, para que la gente no viera estímulo en estar afiliada... Esto, en vez de desanimarnos, lo que hizo fue fortalecernos. La beligerancia de los patronos produjo la beligerancia de los trabajadores. Lógicamente eso nos fue empujando hacia una tendencia de izquierda.*

Donald Sanmartín

La confrontación fue intensa en los años que siguieron: el saldo de paros, boicots, despidos y detenidos fue alto, pero ninguna medida fue suficiente para acabar con el sindicato. Cuando los directivos de Palmeras se convencieron de la inutilidad de sus esfuerzos, pasaron a negociar con dureza las convenciones.

*...cada vez que venían las negociaciones era un problema. Cada vez el sindicato pedía más, se producían más hechos de violencia, ponían letreros en todas partes, nos bloqueaban la salida del casino y nos paraban la planta. Ese era el golpe de gracia...*

Ernesto Granda<sup>41</sup>

Poco a poco, la organización sindical se fortaleció y fue ganando terreno frente a la empresa. En la primera convención colectiva (1985) tuvo que aceptar para sus afiliados condiciones inferiores a las de los trabajadores no sindicalizados. En la segunda negociación (1987) logró que se igualaran las condiciones laborales entre unos y otros. Y ya en el tercer pacto colectivo (1989) obtuvo la vinculación de todos los trabajadores a la empresa, a término indefinido. Ingresaron a la nómina alrededor de trescientos trabajadores.

Mediante tales convenciones, Palmeras asumió compromisos laborales, legales y extralegales, y obligaciones muy costosas como la construcción, dotación y mantenimiento de las escuelas para los hijos de sus trabajadores, la organización de un servicio médico,

---

41 Entrevista. Palmeras de la Costa, julio 18 de 1996.



mantenimiento y adecuación de vías, obras comunitarias, etc. Pero ni siquiera así logró generar una imagen positiva entre la gente.

*El sindicato, en la medida en que logra estos éxitos, gana una fuerza descomunal con los trabajadores... La buena imagen no es para la empresa. Es para el sindicato. Y en la medida en que la Compañía pierde el control de sus trabajadores, lo asume el sindicato. [...] Este bloquea los proyectos de promoción social que la Compañía intenta realizar y no permite que los directivos tengan comunicación con los trabajadores. La Compañía pierde así la posibilidad de acercarse a su gente... Las comisiones sindicales se vuelven permanentes, hay conflictos dos o tres veces al día por cualquier hecho y los administradores pierden capacidad de gestión.*

Manuel Combariza Rojas<sup>42</sup>

A comienzos de los años noventas el sindicato de Palmeras de la Costa -para entonces filial de Sintraproaceites- quiso capitalizar su influencia social y proyectarse políticamente a través del Movimiento Amplio Popular de Alternativa, de orientación izquierdista. Esto colocó a sus dirigentes en el centro de la confrontación político-militar que vivía la zona; varios de ellos fueron señalados como simpatizantes de la guerrilla y asesinados en nombre de organizaciones paramilitares contrainsurgentes.

### **Otras plantaciones del núcleo palmicultor del centro del Cesar**

Las de la cuenca del Ariguani son tierras pródigas, con grandes haciendas ganaderas, también dedicadas en las últimas décadas a producir arroz, algodón y otros cultivos. Sus propietarios no sintieron interés por la palma africana al iniciar este cultivo, por ser de tardío rendimiento. Sin embargo, en la segunda mitad de los setentas la bonanza marimbera en la Sierra Nevada -que produjo una dramática escasez de mano de obra en la región- y las bajas rentabilidades del algodón motivaron a vecinos de Algarrobo, Caracolicito, El Copey y Bosconia a explorar las posibilidades de la palma de aceite.

La compra de fruto a terceros en Palmariguani, desde 1975, y la inauguración de la moderna planta extractora de Palmeras de la Costa en 1982, influyeron decisivamente en el ánimo de quienes deseaban iniciar cultivos de palma africana. De esta manera se establecieron una serie de plantaciones de tamaño intermedio en la región, entre las que

---

<sup>42</sup> Gerente de Palmeras de la Costa. Entrevista. Barranquilla, julio 9 de 1996.

figuran La Experiencia, de Fernando García y Cia.; Hacienda Rancho Ariguaní, de Rafael Amarís; Hacienda Río Grande, de la Comunidad Agropecuaria de Río Grande; Hacienda Campo Grande, de Juan Manuel Dávila; Palmeras Potosí, de los hermanos Luis Antonio y Alfonso Macías; El Coraje, de Rafael Matera; La Prevención, de José Luis Ruano; San José, de Humberto Azuero; La Pachita, de Luis Romero; y Palmares La Florida, de Darío Laíno.

Sin contar el problema de orden público, la mayor dificultad que padecen estos palmicultores es la sequía. Son prácticamente de seis a ocho meses de verano en el año y los ríos se han ido secando, en particular, el Ariguaní, que da vida a la región. Al mismo tiempo, se han multiplicado los usuarios del distrito de riego: hace algunos años era El Labrador; hoy son más de cien.

En vista de tal situación, Palmeras de la Costa y sus proveedores constituyeron la Fundación para el Desarrollo de la Cuenca del Río Ariguaní, Fundeca, con sede en El Copey, y se propusieron hacer un "túnel verde" entre este poblado y Bosconia. Para ello, aportan treinta centavos por cada kilo de fruta que procesan y los destinan al funcionamiento de la entidad.

## La crisis de Palmeras de la Costa

Como ya se explicó, Lloreda Grasas y Aceitales -que compraron Palmeras de la Costa y Bucarelia al grupo Grancolombiano-administraron conjuntamente las dos plantaciones entre 1988 y 1991. En 1990 designaron gerente para cada una; correspondió al ingeniero agrónomo Hernando Pabón ocupar esa función en Palmeras de la Costa, pero por poco tiempo: a mediados de 1991 lo reemplazó Manuel Combariza Rojas, quien ocupaba el cargo de Subgerente.

**Manuel Combariza**, Abogado especializado en derecho laboral y en alta gerencia, tuvo experiencia en diferentes sectores económicos antes de llegar a la actividad palmera. Trabajó en el área de seguros, en el sector financiero, en una empresa constructora, en una multinacional petrolera y en una empresa productora de alimentos. Su trayectoria administrativa y laboral lo convirtió en un candidato ideal para Palmeras de la Costa cuando esta decidió fortalecer su equipo directivo con un profesional de alto perfil en gerencia administrativa y manejo de relaciones obrero-patronales. Pero Combariza no sólo llegó con la rica experiencia laboral adquirida; aportó también su amplitud de mira, pasión por el trabajo, capacidad de convocatoria y una tesonería sin paralelo que jugaron como activos de la Compañía en la hora de las definiciones.

En virtud del acuerdo establecido entre los directivos de Lloreda Grasas y Aceitales (ver página 181), a finales de 1991, Palmeras de la Costa pasó bajo el control de Aceitales, la empresa dirigida por el manizalita Iván Hoyos Robledo. A pesar de haber sido una de las industrias líderes en la producción de aceites líquidos comestibles en Colombia, Aceitales estaba en proceso de liquidación y cierre; sus altos costos laborales y problemas administrativos le habían impedido mantener una posición competitiva en el mercado al iniciar el proceso de la apertura.<sup>43</sup>

Palmeras de la Costa ya estaba viviendo su propia crisis. Con pasivos de nueve ceros, una figura patronal desdibujada, una planta extractora deteriorada por doce años de uso y abuso, un cultivo deprimido por falta de mantenimiento, un sindicato beligerante como pocos y presiones permanentes de las organizaciones guerrilleras, bastaba un empujón para producir el desplome. Y la caída de precio del aceite en 1991 tuvo precisamente ese efecto.

*En enero de 1992 llegamos a tener costos de producción del orden de los 390 pesos y precios de venta de 207 pesos por tonelada; es decir, la Compañía perdía 183.000 pesos por cada tonelada de aceite producido. Palmeras era una empresa del orden de las diez mil, once mil toneladas. Multiplica eso por 183.000 y tendrás idea del monto de las pérdidas. [...] Primero dejamos de pagar a tiempo. Después ni siquiera pudimos cancelar salarios y estuvimos hasta seis quincenas sin pagar. Las empresas aceiteras nos entregaban aceite comestible y con eso pagábamos las prestaciones a los trabajadores, que a su vez cambiaban las botellas de aceite por otros alimentos. En ese punto manteníamos a la Compañía abierta sólo para buscar una alternativa.*

Manuel Combariza

Aun así, ésta seguía siendo una empresa muy importante en la región: con una nómina cercana a los dos mil millones de pesos al año, generaba más empleo y más movimiento comercial en Algarrobo y El Copey que ninguna otra. Además, la situación de la empresa afectaba a las plantaciones vecinas, que le vendían su fruto. Por eso el desplome de Palmeras de la Costa ocasionó crisis y agitación social en su área de influencia. Y las organizaciones armadas no desaprovecharon la oportunidad de atizar el fuego del descontento social.

*La vida se puso imposible para los vecinos de la empresa. Ya no pudimos regresar allá, nos robaron y mataron semovientes, quemaron instalaciones y maquinarias y llegó el momento en que*

43 REVISTA *Semana*. "La caída..." Op.cit. p. 42.

*ni siquiera podíamos mover nuestro fruto. Los carros no podían entrar para sacarlo a las diferentes plantas extractoras a las que lo vendíamos, incluida la misma Palmeras. Los guerrilleros paraban a los camiones y amenazaban con quemarlos. Entonces ningún transportador quería ir allá.*

*Luis Antonio Macías*

**Principio de la solución.** En 1991 Palmeras de la Costa tenía 970 trabajadores: uno por cada 3,3 hectáreas, mientras el promedio nacional era de 6,8 hectáreas por trabajador. A Manuel Combariza le llamaba la atención ver numerosos trabajadores sentados por ahí o caminando sin rumbo fijo, y de otra parte, consideraba que el personal administrativo era excesivo.

Pensó entonces que la Compañía tenía oportunidad de salvarse, porque había de dónde recortar gastos. Para lograrlo tenía que convencer primero al sindicato, Sintraproaceites, un hueso duro de roer, dada la creencia de sus directivas sobre la maldad intrínseca de los capitalistas y sobre el enfrentamiento de clases como única relación posible entre capital y trabajo.

*Empecé por hablar con las directivas del sindicato, intentando demostrarles que la Compañía estaba quebrada y era indispensable recortar gastos. Su reacción fue agresiva e incrédula. Consideraban que los dueños de la empresa eran los culpables de la catástrofe, sin atisbar su propia responsabilidad en el fenómeno. Fue una labor desgastante porque ellos no estaban familiarizados con los temas contables y financieros y desconfiaban de la información que les estaba dando. De otra parte, su relación con la Compañía estaba muy politizada y si queríamos llegar a alguna parte era necesario que habláramos un lenguaje estrictamente empresarial.*

*Los hechos acabaron por convencerlos. Cuando no hubo cómo pagar a los trabajadores, los del sindicato se dieron cuenta que debían poner a un lado la desconfianza y apostarle a alguien para buscar salidas. Y decidieron creer en mí. Rodrigo Rodríguez, el Presidente del sindicato, se acercó un día y me dijo: “¿Se puede salvar la Compañía? ¿Usted cree que la puede salvar? Si es así, le doy mi apoyo: haga lo que tenga que hacer, porque no quiero ser el Presidente del sindicato de una empresa que se acabó.”*

*Rodrigo Rodríguez había sido el líder sindical más violento y más despiadado que tuvo la Compañía. Pero supo comprender la gravedad del momento y lideró a sus compañeros en la búsqueda*

*de soluciones viables. Fue el primero de los directivos sindicales en aprender a leer un balance; el primero en entender un flujo de caja; el primero que supo interpretar un paquete estadístico....*

*En ese momento, ellos todavía no creían en mis argumentos, pero al menos tenían la decisión de escucharlos. Les ofrecí una partida para contratar asesores que les permitieran estudiar de manera independiente los paquetes de información que estábamos produciendo. Nos fijamos un plazo y a los treinta días nos volvimos a sentar juntos. Sus asesores corroboraron lo dicho y por fin creyeron que la Compañía estaba quebrada. A partir de ahí fue posible trabajar en la búsqueda de soluciones.*

*Manuel Combariza*



Rodrigo Rodríguez, líder sindical que buscó soluciones viables para la crisis de Palmeras de la Costa.

Los esfuerzos apuntaron a cortar todo gasto innecesario y a mejorar los niveles de eficiencia de Palmeras. En el lapso de un par de años liquidaron 600 trabajadores, obviamente a un costo elevado, porque se pagaron todas las indemnizaciones del caso. Pero hubo momentos en los que la falta de liquidez obligó a pagar con aceite, tejas, o pintura... De los 600 despidos sólo 45 demandaron a la empresa.

*Don Iván Hoyos Robledo, dueño de Aceitales, me dijo que acabáramos con la Compañía, que Palmeras no valía un centavo. Contesté que en cualquier consultorio jurídico universitario sería fácil conseguir a un muchacho que le tramitara la liquidación de la*

*empresa ante la Superintendencia de Sociedades; que mi formación humana y profesional no daban para liquidar empresas sino para formarlas y desarrollarlas. Tras una larga discusión don Iván me dijo: "Usted es la única persona a quien le he oído decir que Palmeras se puede salvar. No lo creo posible y mire que tengo cincuenta años de experiencia. Pero si cree que puede, hágalo y vea cómo se defiende. Le voy a dar una opción..."*

*Don Iván tomó entonces una decisión criticable desde todo punto de vista: elaboró un documento mediante el cual vendía Palmeras al señor Calixto Medina García, chofer de la empresa, por 567 mil pesos. Con eso buscaba dos cosas: dejarla solita con sus propias deudas y quitarle ese paquete a su grupo, que también tenía deudas millonarias; en segundo lugar, sacar a Palmeras del grupo de empresas que estaban en proceso de concordato y liquidación. ¡Nos la dejó viva!*

*El viajó al exterior y yo quedé enfrentando demandas de los acreedores (a esas alturas tenía seis demandas de los bancos y unas veinte de establecimientos comerciales). En esos días la revista Semana publicó "La caída de un pionero", artículo sobre don Iván Hoyos en el que mencionaba que Palmeras de la Costa había sido vendida por 567 mil pesos.*

*Los del sindicato preguntaron qué estaba pasando. Les expliqué que nos habían dejado por fuerita del paquete de compañías en concordato y que teníamos una esperanza...*

*Después fui a los bancos. Sus funcionarios me recibieron alarmados, desconfiados, exigiendo saber quién respondería por pagarés que ascendían a los tres mil millones de pesos; me preguntaron si ya me había dado cuenta que mi jefe era un chofer... Les respondí que se estaban dirigiendo a la única persona que estaba poniendo la cara ante el problema. Palabras más, palabras menos, acabaron por aceptar esa realidad y me dieron una opción: embargaron los bienes, pero no el establecimiento de comercio; no embargaron las cuentas y eso nos permitió seguir trabajando. A estas alturas, también los bancos empezaban a creer en mí.*

*Manuel Combariza*

**Palmeras busca dueño.** La venta de Palmeras hecha por Iván Hoyos a su chofer fue anulada y la Compañía regresó al grupo concordatario. Su Junta Directiva aceptó declararla bien vendible. Muchas empresas y particulares indagaron sobre las condiciones de venta y la situación de Palmeras, pero ninguno quiso comprar el problema que ella

representaba. En algún momento, cuando Iván Hoyos se lamentó sobre el particular, Manuel Combariza comentó que sólo los dolientes podrían interesarse y que esos estaban en El Copey: "Los palmicultores de la región podrían ser la solución que buscamos", señaló. Iván Hoyos permaneció en silencio, como si no hubiera escuchado, y de repente respondió con una pregunta: "¿Y los trabajadores?"

Así surgió la idea de vender la empresa a una sociedad formada por los empresarios de la región y los trabajadores. Pero fue tan sólo un planteamiento, al cual no se concedió mayor reflexión. La decisión que se concretó al final de esa reunión fue plantear una opción de compra a Luis Macías Vargas, de Palmeras Potosí.

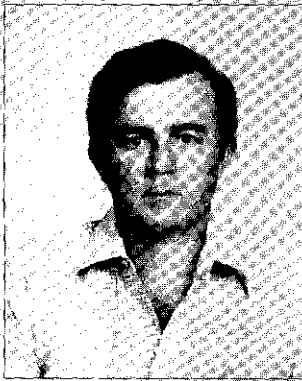
*Me entrevisté con don Luis Macías, un hombre admirable, de amplia visión. El cree en este país y a veces no entiendo por qué cree tanto... Encontré a una persona que miraba a Palmeras con otro lente... No tuvo que analizar la opción de compra que le estaba presentando para responder que eso podía significar la paz en la región. Conocí a una persona que hablaba de patria y de paz, a un hombre de principios claros. Con él dejé de conversar sobre temas jurídicos o económicos. Estaba hablando con el líder natural que tienen los palmeros en esa zona. Porque no sólo tiene tierra, sino la sabe trabajar. Porque no solo piensa como empresario sino como colombiano. A don Luis lo que más le gustaría en la vida es instalar su oficina allá en la plantación, para caminar todos los días entre su cultivo... Y estoy convencido de que entró a la negociación de Palmeras porque quiere volver a su finca.*

*La propuesta concreta que le hicimos fue comprar Palmeras de la Costa por 500 millones de pesos. En ese momento la Compañía debía a los palmeros de la región unos 260 millones y por eso ellos tenían la intención de embargarnos... Pero tres mil hectáreas por quinientos millones de pesos no era una oferta despreciable...*

*Tras esa primera conversación don Luis se dedicó a informarse sobre la Compañía. Es su estilo: actividad a donde se mete, antes la conoce bien. Si no sabe o tiene dudas, no se mete. Así se dio cuenta de que Palmeras podía ser una buena opción. Y aquí aparece otro rasgo de don Luis Macías: a donde puede, lleva a sus amigos. Y en este caso, los invitó a participar en la compra de Palmeras de la Costa. Así se vincularon al negocio otros palmicultores de la región: los señores Alfonso Macías, Rafael Matera, José Luis Ruano, Humberto Azuero, Luis Romero y Darío Laíno. Sus cultivos sumaban tres mil hectáreas de palma a las tres mil que ya tenía Palmeras de la Costa. ¡Habíamos encontrado compradores!*

Manuel Combariza

## Luis Antonio Macías Vargas



*Papá fue campesino en las montañas del Huila y todos sus hijos nacimos en el campo. Empezamos sembrando pedacitos de arroz y fuimos ensanchándonos. Desgraciadamente la guerrilla secuestró a un hermano y empezamos a sentirnos muy agobiados allá. Éramos socios de unas empresas de aviación -Caíta y Pahuila- dedicadas a la fumigación (era la época de las fumigaciones masivas). Vinimos a la costa en el año '70 y vimos las*

*posibilidades de invertir acá.*

Luis Antonio Macías Vargas se vinculó a la región cuando compró 1.400 hectáreas de El Labrador en compañía de su hermano Alfonso, al disolverse esa sociedad en 1970. Eran tierras que habían pertenecido a la antigua hacienda Potosí y los hermanos Macías las dedicaron a la ganadería, a la siembra de arroz y de algodón. Después iniciaron ahí su proyecto palmero de Palmeras Potosí.

*[...] Empezamos a sembrar palma en 1977 después de la crisis del algodón, a razón de 200 hectáreas anuales. Usamos material IRHO que nos vendió Cesar de Hart. Trajimos las matas listas para sembrar. Contratamos a los agrónomos de Palmeras de la Costa para que nos asesoraran y ayudaran. Ahora tenemos materiales de Papúa, Unilever, Costa Rica y estamos iniciando la renovación con semillas mejoradas del IRHO que son resistentes a la sequía.*

*Luis Antonio Macías Vargas<sup>44</sup>*

**Como el agua y el aceite.** Tener compradores no garantizaba la recuperación de la empresa ni la pacificación de la zona. Combariza había madurado la idea de Iván Hoyos, de la posible sociedad entre trabajadores y empresarios. Pero cuando se atrevió a plantearla a los interesados, Luis Macías dijo que los negocios debían hacerse entre personas que sintieran confianza mutua y a él le costaba trabajo sentir tranquilidad ante un sindicato tan belicoso que jamás había ocultado su enemistad hacia los propietarios de las haciendas vecinas a la plantación. Los trabajadores, por su parte, respondieron con cajas destempladas: nada más lejos de su mente que convertirse en capitalistas, anotaron. En cuanto a los funcionarios del Banco de Colombia, la reacción fue una sonora carcajada.

44 Entrevista. Barranquilla, julio 9 de 1996.



Otro se hubiera desanimado, pero Manuel Combariza persistió en su idea con terquedad. Para entonces no sólo estaba convencido sobre la posibilidad de salvar a Palmeras; también se había dejado seducir por el reto y sentía gran cariño por la empresa y su gente. La idea que a todos parecía tan descabellada, aparecía ante sus ojos como la alternativa más viable para sacar la empresa adelante.

*¿Por qué nadie más compraba Palmeras? ¿Quién se iba a meter en El Copey? ¿Quién iba a comprar semejante riesgo? ¿Y quien podría manejar a Palmeras de la Costa? ¡Pues nosotros! Nosotros, los dolientes, los que estábamos vinculados a la empresa y a la región, los que necesitábamos solucionar un problema que nos afectaba a todos por igual.*

Manuel Combariza

Los directivos del sindicato pronto se dieron cuenta de que la única opción real de compra era la que ofrecían los palmeros de la región y que en buena medida dependía de ellos que la transacción se hiciera efectiva. El sindicato tomó la iniciativa y a instancias de Combariza envió una misiva al grupo liderado por Luis Macías. La dirigencia sindical expresó su disposición al diálogo, siempre y cuando no hubiera intención de los empresarios de acabar con su organización y que consideraran la posibilidad de vincular a los trabajadores a la nueva sociedad dueña de Palmeras.

Los palmeros, a su vez, respondieron aceptando reunirse con los representantes de los trabajadores y dejando por sentado su interés de buscar para la región un futuro y un desarrollo con paz.

*Esta fue una reunión histórica. Se hizo en la oficina de Palmeras de la Costa en Barranquilla, en la época de los apagones. La semipenumbra nos obligó a acercarnos, para vernos las caras y por eso nos sentamos encima de los escritorios, todos afeñuscados. Había catorce personas. Ahí estaban pegaditos, hombro con hombro los que no se podían ver...*

*El encuentro duró unos cincuenta minutos: la tensión era palpable y hubo momentos duros. Los palmeros declararon que no iban a acabar con el sindicato, pero que tampoco estaban dispuestos a permitir que éste acabara con la Compañía. Alguno de los sindicalistas quiso hacer un discurso político, un tanto ofensivo y lo enfrenté a gritos. Ahí sí estuvimos cerquita del infierno, porque el nuestro es un sindicato agresivo.*

*De todas maneras, desde ese primer acercamiento quedó explícita una cuestión fundamental: que una eventual sociedad estaría*

*conformada por dos grupos diferentes y que ninguno podría pretender cambiar al otro; que cada uno seguiría haciendo lo suyo. Alguien lo expresó con nitidez: "Nos vamos a unir y seguiremos siendo diferentes..."*

*Manuel Combariza*

A los del sindicato les preocupó ser convidados de piedra en la sociedad que iba a formarse y no tener ingerencia en sus decisiones. La propuesta de tener un representante en la Junta Directiva de la empresa despejó tales dudas, al menos entre la mayoría. Muchos trabajadores temían invertir lo único que poseían, sus prestaciones, en lo que parecía una aventura. Pero prevaleció la lógica simple y llana del campesino. Juan Suárez, trabajador en el cultivo, uno de los más escépticos frente al futuro de la sociedad cuando se inició el debate, cuenta que acabó por convencerlo la argumentación de su padre: "Mira Juan -le dijo aquél- si los señores que están al frente de esto se meten, hay de por medio un buen negocio. Si no lo fuera, ellos no entrarían..."<sup>45</sup>

En todo este proceso, el papel de Rodrigo Rodríguez fue clave: en su opinión los trabajadores no tenían mejor alternativa que la que estaban explorando y dirigió decenas de reuniones para hacer claridad sobre este punto entre sus compañeros. Algunos dirigentes no lograron deponer su desconfianza hacia los empresarios ni los viejos dogmas de la lucha sindical y prefirieron retirarse. Quienes permanecieron al lado de Rodríguez comprendieron -como explica Donaldo Sanmartín- que la tarea del dirigente es buscar salidas a los problemas, no aplicar mecánicamente las fórmulas de otras épocas. Y esa búsqueda llevó a la dirigencia obrera de Palmeras de la Costa a revisar con sentido crítico algunos conceptos y valores que hasta entonces habían guiado la acción sindical.<sup>46</sup>

Infelizmente muchos no alcanzaron a ver la culminación del proceso que impulsaron. Juan Rivera, Oscar Díaz, Luis Martínez, Virgilio Cantillo, Jorge Rodríguez y el mismo Rodrigo Rodríguez cayeron asesinados, víctimas de enemigos no dispuestos a perdonar sus ideas y actividades pasadas.

**La bendición de los bancos.** Tras lograr el acuerdo entre empresarios y obreros, el siguiente paso fue vincular a los bancos al proyecto. Sin su apoyo nada sería posible.

*Estábamos demandados, embargados, llenos de deudas exigibles...  
Don Luis me acompañó a los bancos y poco después se nos unió*

---

<sup>45</sup> Conversación con Juan Suárez, Tomás Chiquillo, Gustavo Caguena y Federman Martínez, trabajadores. Palmeras de la Costa, julio 19 de 1996.

<sup>46</sup> Donaldo Sanmartín, entrevista.

don Rafa Matera. Iniciamos una ronda de negociaciones a través de Pedro Camargo, entonces Vicepresidente del Banco de Colombia, un hombre lúcido, cuyo apoyo fue invaluable. Le pedimos liderar a las demás entidades bancarias para que nos refinanciaran la deuda de Palmeras de la Costa.

Manuel Combariza

**La negociación final con Aceitales.** La expectativa de Ivan Hoyos de recibir 500 millones de pesos por la venta de Palmeras de la Costa se vio truncada por el avalúo de la empresa con fecha 31 de enero de 1993, por 80 millones. Al presentar el estudio a la Junta Concordataria el 2 de marzo, Manuel Combariza ofreció 600 mil pesos a nombre del grupo de palmicultores interesados en adquirirla. Argumentó que la Compañía estaba perdiendo 60 millones de pesos cada mes, que a esas alturas no costaba más de veinte millones, y que al mes siguiente el saldo sería negativo. Quince días más tarde, la Junta Concordataria emitió su decisión: Palmeras valía 600 mil pesos.<sup>47</sup>

*Mi esposa y yo retiramos los 600 mil pesos del banco y nos fuimos corriendo para donde don Juan Hoyos. Le entregamos el dinero, nos dio un recibo y cerramos la negociación. Por primera vez en su historia, Palmeras tuvo dueño de verdad: es decir un dueño que vivía, dormía y sentía ahí. Pero el dueño era una sociedad de palabra que funcionaba sobre la desconfianza mutua de sus integrantes.*

Manuel Combariza

**Reacciones externas.** Tan increíble como pueda parecer, la perspectiva de asociación entre trabajadores y empresarios produjo reacciones adversas por parte de sectores intolerantes de cada lado. Algunos sindicalistas radicales acusaron a los trabajadores de Palmeras de traicionar a su clase, de ser patronalistas y de vender su alma al diablo. Al tiempo, las críticas a lo que algunos colegas de los socios palmicultores consideraron la “entrega” de Palmeras al sindicato, quizás no acudieron a expresiones tan crudas, pero implicaban lo mismo. De todas maneras, la decisión de las partes involucradas estaba en marcha.

<sup>47</sup> En ejercicio económico, los actuales socios de Palmeras terminarán pagando por la empresa seis o siete mil millones de pesos en el curso de los próximos diez años, si se toma en cuenta el aporte diario que representa para la empresa la renuncia de los trabajadores a sus derechos extralegales y de los palmicultores a vender el fruto proveniente de sus plantaciones a más bajo costo.

**Bases del acuerdo.** Para constituir la sociedad era necesario que cada parte contribuyera de manera efectiva a restituir la viabilidad de Palmeras. De los trabajadores se esperaba que negociaran una nueva convención colectiva; de los socios palmeros que entregaran su fruta a menor precio y concedieran mayor plazo para pagarla; y de los bancos que refinanciaran la deuda contraída. Pero ninguno de los actores de este drama parecía dispuesto a dar el primer paso y hubo que idear la fórmula para que todos se lanzaran al agua al mismo tiempo. La Gerencia elaboró un documento titulado “Marco general del acuerdo”<sup>48</sup> mediante el cual los trabajadores aceptaban negociar una nueva convención cuya vigencia quedaba sujeta a que la Compañía no entrara en concordato ni se declarara en quiebra y a que las otras partes ejecutaran sus respectivos compromisos.



Comedor para trabajadores en Casa de Teja,  
una de las divisiones de la plantación de Palmeras de la Costa.

Durante la negociación del acuerdo convencional de 1993, en ocho días los dirigentes sindicales tuvieron que renunciar a buena parte de lo ganado en diez años de luchas y sacrificios. Pero la eliminación de significativos costos laborales extralegales, la aceptación de la Ley 50 de 1990 y la reestructuración administrativa que redujo la nómina a 370 trabajadores, permitieron restablecer costos de operación competitivos para la empresa. Además de tales cesiones, los trabajadores prestaron a Palmeras los 500 millones de pesos que les correspondían, por concepto de cesantías, al acogerse a la Ley 50.

48 Barranquilla, abril 20 de 1993.

Firmada la Convención en el mes de abril, los bancos iniciaron los trámites de refinanciación, a diez años y en condiciones favorables, los socios palmeros respaldaron tal obligación con la firma de cada uno y se comprometieron a entregar su fruto a Palmeras por el equivalente del 16 por ciento del precio de venta de la tonelada de aceite crudo.

Sobre estas bases se procedió a organizar y constituir la sociedad, en 1994. De acuerdo con sus estatutos, corresponde a los accionistas palmicultores el 80 por ciento de la composición accionaria y a los trabajadores el 20 por ciento “como contraprestación que los demás accionistas han reconocido por la contribución [...] en la racionalización de los costos laborales [...] y demás ajustes convencionales tendientes a viabilizar la estabilidad de la empresa”.<sup>49</sup>

Manuel Combariza fue ratificado en su condición de gerente y por sugerencia suya se estableció una Junta de Vigilancia de cinco miembros, representantes de cada una de las instituciones financieras involucradas, con el objeto de verificar el cumplimiento de los acuerdos constitutivos.

**La prueba de fuego.** Antes de cumplir el primer año de constituida la sociedad dos hechos pusieron en jaque su existencia. El 15 de febrero de 1995 Rodrigo Rodríguez, el reconocido líder sindical, fue secuestrado y desaparecido en Barranquilla, a donde viajó por asuntos relacionados con la entrega de acciones a los trabajadores. Desde esa fecha nada se ha sabido de él... Este trágico suceso pudo haber echado todo por la borda, pero los nuevos directivos sindicales decidieron seguir el camino trazado por su dirigente. Al día siguiente, 16 de febrero, el ELN se tomó la plantación. Arengaron a los trabajadores, les dijeron que habían sido engañados, y dieron un plazo de 24 horas para que los profesionales con cargos de responsabilidad abandonaran la plantación. El traumatismo ocasionado por ambos hechos parecía difícil de superar.

Pero no fue así. Dos meses después, el 30 de abril de 1995, la sociedad canceló sus primeras utilidades. Y con esos dividendos, los socios trabajadores recibieron también los intereses del préstamo que habían hecho a la empresa. Eso independiente de sus ingresos por concepto de salarios y prestaciones legales. Desde entonces no se han presentado nuevas incursiones guerrilleras.

**Perspectivas.** Hoy Palmeras de la Costa es una compañía con 370 empleados permanentes que son dueños del 20 por ciento de las acciones de la sociedad y participan en la administración a través de su representante en la Junta Directiva. Poco a poco ha ido surgiendo entre ellos una mentalidad y una cultura empresarial que se expresa en el cuidado de los bienes colectivos y en la preocupación cotidiana por

---

49 ESTATUTOS de Palmeras de la Costa. Artículo 7o, parágrafo I.

elevar la eficiencia de la empresa. La decisión de la última asamblea de accionistas de reinvertir parte de las utilidades que corresponden a los socios trabajadores, muestra la confianza que ellos tienen en el desarrollo del proyecto empresarial.

Al concluir el tercer año de vida de la sociedad, la productividad de la empresa se había duplicado respecto a sus niveles históricos y Palmeras había reasumido su lugar como principal productor de aceite crudo de la zona Norte. De otra parte, había abonado el 15.80 por ciento de sus obligaciones con los bancos, triplicando la cifra prevista para esta fecha, lo cual la convierte en uno de los negocios más exitosos de refinanciación del agro. Además, había realizado inversiones del orden de los dos mil millones de pesos con recursos propios.



---

En Palmeras de la Costa  
los trabajadores son dueños  
del veinte por ciento  
de las acciones de la  
empresa.

---

Estas apuntan a renovar los cultivos con materiales importados de África y a modernizar la fábrica procesadora de aceite de palma. En efecto, la planta extractora se está acondicionando para mejorar la recepción del fruto, eliminar el uso de combustibles, ampliar el volumen de fruto procesado, mejorar la calidad del producto y duplicar la capacidad de su almacenamiento.

La perspectiva, según Manuel Combariza, es hacerse fuertes como empresa, comenzar a montar compañías subsidiarias y diversificarse. De momento, además de la producción palmera, han comenzado a trabajar en la reforestación y en la ganadería.

*Quando elaboramos el plan estratégico de la Compañía, nos propusimos llegar a ser un grupo empresarial con participación comunitaria. En otras palabras, a donde vaya Palmeras llamará a la cooperativa, llamará a la asociación de parceleros, llamará al sindicato; a donde vayamos, iremos con la gente. Esta empresa tiene que proyectarse en otras: porque la comunidad de intereses y la participación marcan el camino del éxito.*

*Manuel Combariza*

## LA ZONA BANANERA

En el viaje por carretera desde Ciénaga hacia el sur, la constante es el banano: pequeñas o grandes extensiones de platanales, con sus largos racimos cubiertos por plásticos repletos de diminutas perforaciones circulares. La silueta azulada de los picos más altos de la Sierra Nevada también está presente a lo largo del camino. Desde allá bajan los ríos Frío, Sevilla, Tucurínca, Aracataca y Fundación que atraviesan la llanura y le dan vida en su recorrido hacia el poniente, hasta la Ciénaga Grande, donde depositan sus aguas.

Es impresionante la variedad de árboles que crecen en esta tierra; sus nombres evocan las raíces indígenas, europeas y africanas de los habitantes de la región: chicho, campano, jobo, camajorú, mataratón, guacamayo, caracolí, higuieron, bonga, guarumo, carito, macondo...

El cultivo de la palma hoy se extiende por casi toda la Zona Bananera, en tierras que antes se dedicaron al banano, al arroz y a la cría de ganado vacuno. Casi todas las plantaciones de palma se ubican en los municipios de Ciénaga y de Aracataca. Unas pocas, pero de extensión considerable, se encuentran en el municipio de Pueblo Viejo, al este de Tucurínca. En Ciénaga predominan las plantaciones de tamaño mediano y en Aracataca las pequeñas; por eso éste se enorgullece de ser el municipio colombiano con mayor número de palmicultores.

En las cercanías de Orihueca, Sevilla, Soplador, Tucurínca, Guamachito, en el municipio en Ciénaga, se siente más el peso de los cien años de actividad agroindustrial de sus pobladores, así como la cultura de plantación heredada de la *Fruit Company* y el recuerdo vivo de las glorias y tragedias que acompañaron la explotación del banano. En Tucurínca y Guamachito los bosques de palma son el elemento predominante del paisaje y asombra constatar la cantidad de felinos que los habitan: gatos que abandonaron la vida doméstica hace quién sabe cuántas generaciones y que sin duda alguna mantienen a raya a la población de roedores.

Las plantaciones pioneras de Ciénaga y Aracataca -Patuca y Palmares de Andalucía- se consolidaron en la segunda mitad de los setentas; por años jugaron el papel protagónico en el desarrollo palmero de la región, pero las empresas surgidas en los ochentas, con su vigor y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, han generado nuevos liderazgos. Alfredo y Hernando Lacouture Dangond, Alberto Dávila Díazgranados, Raúl, Pedro y Juan Manuel Dávila Jimeno, Eduardo Dávila Armenta, Marcos Olarte Ortíz y Carlos A. Zúñiga no sólo encabezan los mayores desarrollos recientes de la palmicultura en la región; sus organizaciones empresariales señalan caminos hacia el futuro.

Aquí también se encuentran más de 200 predios de pequeños y medianos cultivadores, muchos de los cuales iniciaron el cultivo de la palma gracias a los créditos otorgados por el Incora a finales de los sesentas y comienzos de los setentas. En la década de los ochentas su situación era crítica debido a la escasez de agua, el alto costo de la tierra, el difícil acceso al crédito y a servicios de asesoría técnica. Estos hechos motivaron la puesta en marcha del Programa de Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología de Palma Aceitera, concebido con participación del Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras, Himat, y el Banco Mundial.

Este fue ejecutado entre 1989 y 1993 por la sociedad Las Palmas, bajo la dirección de Miguel Revelo P. El balance de sus resultados es favorable desde el punto de vista técnico y muy satisfactorio para los usuarios, pues fue notorio el incremento de la productividad en la totalidad de plantaciones que se vincularon al programa. De hecho, ellas se convirtieron en modelos de producción y productividad de palma en cultivos menores de 30 hectáreas.<sup>50</sup>

## **El núcleo palmero de Ciénaga y Pueblo Viejo**

**Patuca.** En 1975 más o menos, a la planta extractora de Patuca la desarmaron por vieja, tras haber procesado frutos propios y ajenos por más de veinte años. En 1978 los Vives inauguraron la Extractora Patuca, en el corazón de su plantación, pero como empresa independiente de ella. Procesaba una tonelada por hora, pero muy pronto, dada la creciente oferta de frutos, aumentó a cinco toneladas.

La segunda generación de palmicultores de la familia Vives, bajo la dirección de José Benito Vives Campo, amplió su negocio de palma a lo largo de la década de los ochentas. La plantación fue extendida hasta completar mil hectáreas mediante la anexión de algunas tierras vecinas y los Vives sembraron con palma otras fincas de su propiedad ubicadas en la misma zona: El Cairo, La Fe, Santa Ana, Sacramento y La Gabriela.

En 1993 la operación palmera de los sucesores de José Benito Vives de Andreis y Silvia Rosa Campo, fue fraccionada entre los grupos familiares formados por los ocho hijos de ese matrimonio. Patuca Ltda. se disolvió y se dividió en cuatro partes, cada una con 250 hectáreas, que se manejan como fincas independientes una de otra.

Las palmas madres de Patuca todavía tienen en sus estipes las marcas que permitieron su identificación en los días en que eran fecundadas para diseminar sus semillas por el país. Ellas son el último

---

50 REVELO, Miguel. "Informe final de labores (mayo 22 de 1989-mayo 21 de 1993)". Programa de Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología de Palma Aceitera. Distrito de Riego Prado-Sevilla, junio de 1993.



vestigio de la que fuera Plantación Madre en Colombia, pionera del cultivo comercial, pionera en la extracción del aceite crudo de palma y pionera en materia de organización sindical.



A la entrada de la plantación de Patuca está la vieja casa de la "Mandaduría", donde funcionaron las oficinas por muchos años desde tiempos de la Compañía Frutera. En frente se ubica el campamento, que consta de 24 casitas para los trabajadores y sus familias, también construidas durante la gestión de la *Fruit Company*.

La Extractora Patuca continúa siendo una sociedad familiar de los Vives Campos o sus sucesores. En 1987 se inauguró la planta actual, construida por Consultécnica, con capacidad de procesar 15 toneladas por hora. El 70 por ciento del fruto proviene de los cultivos de los dueños de la empresa y el resto de plantaciones vecinas, como Alquiagro, La Isla, La Cecilia, Valentina, Fabio Ramírez, La Coquera, El Ciruelo, Caimito y La Pola.

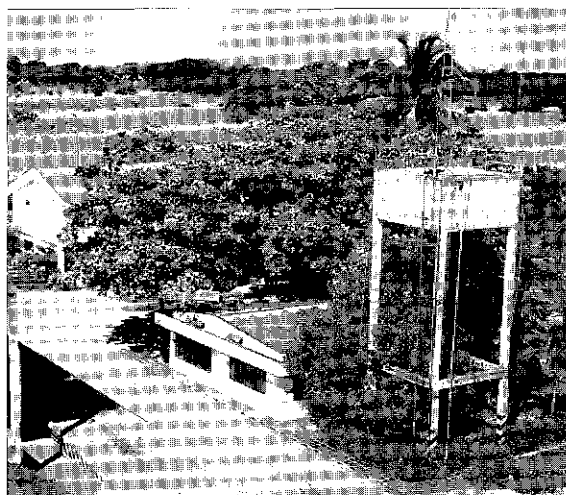
En 1993 Jaime Gregorio Vives Pinedo -representante de la tercera generación de Vives vinculados a la palma de aceite- reemplazó a su tío José Benito en la dirección de la Extractora Patuca. Sostiene que si bien en Patuca ya han habido resiembras en algunos lotes, la perspectiva de su familia hoy es "mejorar lo que hay y ser muy eficientes", pero no continuar invirtiendo en el crecimiento de este negocio, dada la inquietante situación de orden público que prevalece en la región.

*Cuando comencé en 1993 la palma no vivía su mejor momento: estábamos saliendo de la crisis del '91-'92, que fue tremenda. Tal vez el mejor momento que me ha tocado es éste. ¿Cómo veo el negocio en la Zona? Buenas tierras, disponibilidad de agua... Y gente muy buena. El problema es la situación de orden público. Ya no podemos movilizarnos. Por ese solo motivo yo no sembraría más palma allá.*

*Para una persona joven invertir en palma y no poder ver los resultados de lo que está haciendo, es difícil y es triste. En este momento uno pone la plata y ya. Entonces no le veo mucho crecimiento al negocio ahora.*

*Jaime Gregorio Vives<sup>51</sup>*

**Extractora El Roble.** Alfredo Lacouture cargaba su camioneta con el fruto de sus plantaciones de la Zona Bananera y una vez a la semana lo llevaba hasta Palmariguani, para su procesamiento. Al advertir el aumento progresivo del corozo que transportaba, empezó a pensar en construir extractora propia. Lo entusiasmó John Lowe, quien le prestaba asistencia técnica y se convirtió en un maestro para él. Le sugirió montar una extractora pequeña, para las 150 hectáreas de palma que había cultivado en compañía de su hermano Hernando. En 1978 los Lacouture inauguraron la extractora El Roble, montada gracias a un crédito de Cofiagro. Para su construcción y montaje contrataron los servicios de Indutécnica, de Fermín Neuta y Alejandro Castillo. Ellos instalaron allí una de las primeras prensas de tornillo fabricadas en Colombia.



El Roble,  
considerada empresa  
modelo en la región

<sup>51</sup> Entrevista. Santa Marta, julio 10 de 1996.

*Todo era miniatura. Las canastas de esterilización eran de 200 kilos. La primera prensa trabajaba con una caja de carro Ford 56; tenía los cuatro cambios: rever, primera, segunda, tercera. Por lo regular se trabajaba en segunda... Había que partir toda la fruta, racimo por racimo, para que el cocimiento fuera mejor. La caldera funcionaba con pura leña; había contratistas cortando palos todo el tiempo. El llenado se hacía a mano y para el desgranado había que mover la fruta; el cono para exprimirla también trabajaba manualmente... La fábrica pequeña funcionó por siete años.*

*Alfredo Lacouture*

El Roble fue proyectado para procesar media tonelada por hora, pero antes de concluir la obra los dueños se dieron cuenta de que su planta iba a nacer enana y solicitaron a los fabricantes ampliar su capacidad a dos toneladas por hora. En ese momento la extractora más cercana que compraba fruto era Palmariguaní, porque la de Patuca ya no funcionaba. La de los Lacouture fue la única que trabajó en el área por un par de años; operaba 24 horas y ni siquiera así lograba procesar todo el fruto que llegaba. En menos de dos años contrataron la tercera ampliación, a 5 toneladas por hora, pero al advertir que la oferta de fruto continuaba excediendo su capacidad para procesarlo, Alfredo Lacouture tomó la decisión de “crecer con la fábrica en vez de seguir sembrando palma”.

Contrató a Consultécnica para construir una fábrica de 15 toneladas por hora y la inauguró en 1985. En esa época iniciaron labores otras plantas extractoras del área y Lacouture consideró riesgoso continuar creciendo sin tener fruto propio. Entonces se lanzó a sembrar 800 hectáreas de palma en las fincas El Guayabo y San Pedro, que recién había adquirido en la Zona Bananera.

*Cuando inicié el semillero para sembrar en las nuevas fincas lo hice pensando en promocionar la palma entre miembros de mi familia y amigos. Hice cuatro semilleros de 150 mil matas de palma cada uno y lo que no me compraban, lo sembraba en mis fincas. Una parte pequeña fue semilla del ICA y la mayor parte fue Papúa comprada a Carlos Murgas y a Costa Rica.*

*Entusiasmé a mucha gente y con esas semillas se sembraron casi cuatro mil hectáreas; formé un grupo de unas tres mil hectáreas que me vendió su fruto. Con el tiempo se han ido algunos proveedores y me he quedado con el fruto producido en dos mil y pico de hectáreas. Es lo que estoy procesando ahora.*

*Alfredo Lacouture*

Alfredo Lacouture, a quienes sus colegas califican como un empresario modelo, fue uno de los grandes promotores del cultivo de la palma en la región. A los agricultores interesados facilitó la semilla, la maquinaria para preparar la tierra, la asesoría técnica para la siembra y el mantenimiento del cultivo, los fertilizantes y herramientas necesarios. Durante algún tiempo nadie más ofreció estos servicios, que se descontaban del pago de los frutos procesados en la planta.

El Roble es considerada por su propia gente y por la de fuera como la empresa más eficiente en la región. Para quien está de paso, es evidente el mantenimiento de las instalaciones, una organización y un clima laboral que dejan entrever un hondo sentido de identidad y pertenencia por parte de quienes ahí laboran. Esto puede estar relacionado con la estabilidad laboral y la vinculación de familias enteras a la empresa, como sucede en Las Flores. Alfredo Lacouture añade que también incide de manera positiva la decisión de retribuir los rendimientos del trabajo con un porcentaje de las utilidades que la empresa genera, el cual se ha invertido en vivienda, educación y alimentos subsidiados.

Alfredo Lacouture ingresó en el negocio de la refinación en 1991, motivado como tantos otros por la dificultad de colocar el aceite crudo de la palma en el mercado interno: llegó a tener más de tres mil toneladas de aceite almacenadas y ese fue el momento cuando Vicente Bustamante, el promotor de Famar, lo entusiasmó para que se hiciera socio suyo.

Como la mayoría de palmicultores de la zona Norte, Lacouture admite que el problema más grave para el desarrollo de esta actividad es la inseguridad, que afecta la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, es de los que considera que si el negocio no crece, se desploma.

*Las soluciones no están a la vista. Yo siempre he dicho que el colombiano en general y el agricultor en particular es un hombre de mucho empuje. Aquí se ha hecho de todo y se seguirá haciendo, a pesar de todo. Ahora a través de terceros. Muchos están creciendo y muchos van a crecer. El negocio sigue, contra todo. Hay que aprender ese nuevo estilo de vida y ese nuevo estilo de trabajo que las circunstancias imponen.*

*Alfredo Lacouture*

**Palmas Oleaginosas del Magdalena, Padelma.** El grupo Dávila -gestado por la sociedad de Eduardo Dávila Armenta, su primo Raúl Dávila Jimeno, Inversiones Gaviota e Inversiones Alfa- tiene tres empresas palmeras: la primera fue Padelma, constituida en 1979, en

Guamachito, con 800 hectáreas; siguió Palmari, en la zona del Ariguani, cuyas siembras iniciales datan de 1988 y hoy suman 470 hectáreas; y de más reciente constitución es Agroindustriales, en Tucurínca, con 195 hectáreas.

La planta extractora de Padelma inició labores en 1984 con capacidad de procesar 10 toneladas por hora. Desde el comienzo ha sido una de las más dinámicas, como demuestran sus sucesivas ampliaciones, primero a 15 y después a 24 toneladas por hora. Procesa el fruto de las tres plantaciones del grupo y cuenta con quince proveedores más, entre los que se encuentran Hacienda Montería, Palo Alto, Corral de Hierro y María Luisa. La producción de la extractora se destina en su totalidad a Famar, industria en la que el grupo Dávila tiene participación accionaria.<sup>52</sup>

Con casi 1.500 hectáreas de palma, la extractora Padelma -de las más importantes de la Zona Bananera-, e inversiones en la industria refinadora, el grupo Dávila conforma uno de los más importantes núcleos empresariales de la palma en Colombia, con inmensas proyecciones hacia el futuro, en especial, si se llegasen a articular al proyecto mencionado las 720 hectáreas de palma que tiene Hacienda Leyva -en Pueblo Viejo- de Eduardo Dávila Armenta y sus hermanos, y las 1.200 hectáreas de Palmeras Hacienda Campo Grande -cerca de Algarrobo, Hacienda Montería y Hacienda San Joaquín -en Pueblo Viejo- de Juan Manuel y Pedro Dávila Jimeno.

**Agrícola del Norte y Agrícola La Española.** En 1979 Marcos Olarte Ortiz, oriundo de la Guajira, sembró sus primeras palmas, persuadido por Alfredo Lacouture quien le habló sobre las bondades del cultivo. Hoy dirige su negocio con el apoyo de sus hijos Fulgencio y Marcos Olarte Morales, ingeniero y administrador, respectivamente. Ellos ocupan los cargos de Gerente Operativo, el primero, y Gerente Financiero y Comercial, el segundo. La empresa familiar se ha desarrollado a partir de dos plantaciones: Agrícolas del Norte, en Ciénaga y Agrícolas La Española, en Aracataca. Suman casi 2.500 hectáreas de palma, sembradas con material ASD de Costa Rica y Dami de Murgas & Lowe. Las primeras producciones las vendieron a Alfredo Lacouture y en 1991 inauguraron su planta, la Extractora Bella Esperanza.

*No ha sido fácil armar el cultivo ni la extractora. La inversión resultó mayor que la proyectada y esto fue traumático para nosotros. Haber logrado salir adelante nos enorgullece. En este momento el reto es ser más eficientes. Tenemos planeado ampliar siembras para copar la capacidad de Bella Esperanza y buscar cómo participar en el negocio del aceite refinado. Pensamos hacerlo a través de pactos con industriales, porque la experiencia*

<sup>52</sup> Información brindada por Luis Carlos Mendoza. Analista Financiero, Padelma.

*de otros nos ha mostrado que invertir directamente en la refinación no sólo es costoso, sino que el resultado -en términos del retorno de la inversión- no es satisfactorio.*

*Estamos buscando la manera de colocar nuestro aceite con la mínima inversión y estamos mirando hacia el exterior, hacia nichos del mercado que pagan el aceite crudo por encima del precio internacional.*

Marcos Olarte Morales<sup>53</sup>

**Oleaginosas Caribú.** Carlos Alberto Zúñiga, agricultor de origen barranquillero dedicado por años al cultivo del arroz, inició su plantación en Guamachito, en 1985. En la actualidad ésta cuenta con más de medio millar de hectáreas de palma africana. La crisis de finales de la década planteó dificultades de mercadeo a quienes entraron en producción en esa época.

Esto motivó a Zúñiga a ingresar al negocio de la extracción y la refinación. Y lo hizo en grande. En sociedad con Vicente Bustamante, en 1993 inauguraron Gradesa, en Ciénaga, con extractora y refinería funcionando prácticamente bajo el mismo techo. La extractora ingresó al mercado del fruto con pasos de animal grande que estremecieron a toda la zona palmera, pues atrajo proveedores con precios de compra favorables, menores plazos de pago y asistencia técnica para la plantación. El éxito de esta agresiva estrategia comercial se expresa en el crecimiento sostenido del número de proveedores, especialmente pequeños, que determinó la reciente ampliación de la planta, de 15 a 30 toneladas por hora.

**San Marcos.** Situada en Pueblo Viejo y propiedad de Carlos Lacouture Dangond, es una de las plantaciones más grandes de la región palmera. Sin embargo, se trata de un cultivo extensivo sin mayores pretensiones técnicas. Procesa el fruto en su propia planta extractora, que fue antes la de Coldesa.

## El núcleo palmero de Aracataca

**Palmares de Andalucía.** Al morir José Martínez, Dimas Morales Ramírez interrumpió sus estudios en administración y finanzas que cursaba en Cartagena, para apoyar a su hermana Somalia, la viuda del fundador de Palmares de Andalucía. Este lo había nombrado como suplente suyo en la Junta Directiva de la empresa, buscando proteger a su familia cuando él ya no estuviera a su lado. Y no se equivocó: porque su elegido asumió la gerencia del negocio y permaneció en esa función durante casi 25 años.

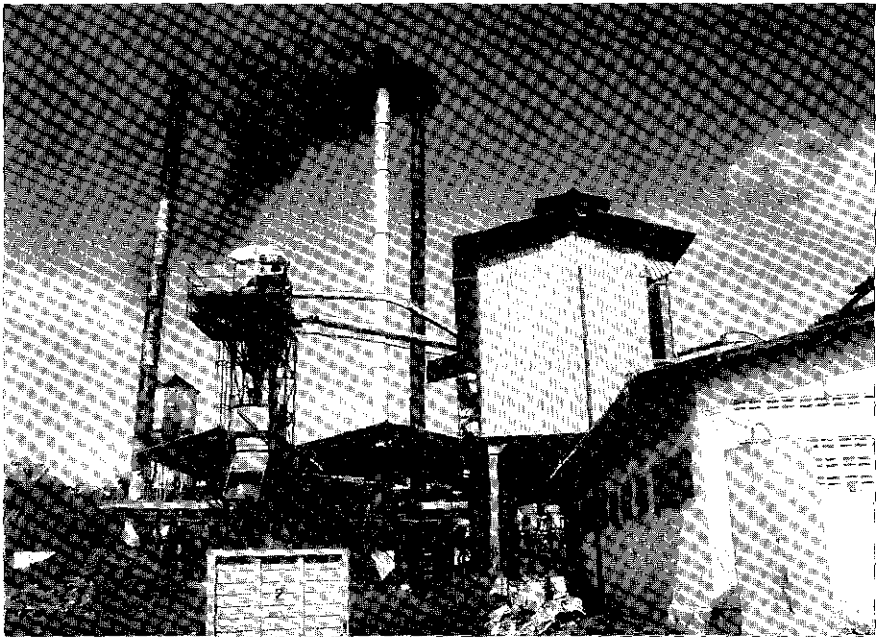
---

<sup>53</sup> Entrevista telefónica. Abril de 1997.

*El primer gerente fue José Martínez. Lo reemplazó Jorge Valencia Piedrahita, que era socio. Después llegó Orlando Bustamante y finalmente yo. Me vinculé en 1972. Comencé por ordenar los asuntos de oficina, hacer contratos de trabajo (porque hasta entonces las relaciones laborales se basaban en contratos de palabra) y reorganizar la parte contable. Cuando empecé vendíamos el aceite a 3,50 pesos el kilo, pero veía que el precio iba constantemente en aumento: a siete, a diez... Por eso decidí ampliar las siembras hasta llegar a las 800 hectáreas. Utilizamos téneras del ICA y de Papúa. En el '85 paramos.*

*La extractora procesaba al comienzo 3,5 toneladas por hora. Al llegar yo a la gerencia, aumentamos la capacidad a siete toneladas, después pasamos a doce y ahora estamos en 18.*

*Dimas Morales*



En Palmares de Andalucía se instaló la primera palmarista neumática para duros en la zona.

La extractora de Palmares de Andalucía sustentó una parte del desarrollo palmero en Aracataca y El Retén en los ochentas, pues el 70 por ciento del fruto que beneficiaba era ajeno. Sobre esta base la gerencia presupuestó y contrató su modernización y ampliación,

obra que estuvo lista en 1993, con la primera palmistería neumática para *duras* de la zona. Pero casi al tiempo inició trabajos la extractora de Gradesa, cuyas condiciones comerciales plantearon una competencia difícil de superar y la pérdida de un buen número de proveedores.

En 1996 Mariluz Martínez Morales reemplazó en la gerencia de la empresa a su tío Dimas, convirtiéndose en la segunda mujer en el país al frente de una empresa palmicultora. Esta joven de maneras suaves y decisiones firmes, estudió Contaduría Pública en el Externado de Colombia y se graduó en 1987. Trabajó con la Price Waterhouse en Bogotá y a partir de 1990 asumió el cargo de Subgerente de Palmares de Andalucía, que había ocupado por veinte años su madre. Hoy Mariluz trabaja en equipo con su hermano Dimas, el Subgerente y responsable del área de producción.

El reto que plantea Palmares de Andalucía a sus 32 años de vida es mayúsculo: la inminente renovación de 400 hectáreas de palmas viejas supone menos flujo de materia prima para la fábrica, pero es garantía de futuro. De otra parte, serán necesarios algunos ajustes en el manejo administrativo y comercial, con el objeto de recuperar la posición que corresponde a esta empresa pionera en el mercado palmero.

*Tenemos dificultades, pero creemos en la palma. Aprendimos a hacer esto, es el patrimonio que nos dejó mi papá y, además, somos agricultores. Es lo que sabemos y queremos hacer.*

*Mariluz Martínez*

**Fagrasas y Palmag.** Desde el momento en que se inició como palmicultor, Jaime Serrano Reyes creyó en el futuro de la palma, pero no abandonó su vocación ganadera; por eso los agrónomos de la región solían decir que Serrano sacaba quince toneladas de fruta más dos novillos por hectárea de palma sembrada. Hoy las dos operaciones son manejadas por empresas familiares independientes una de la otra: la firma Jaime Serrano Reyes se encarga de la ganadería, mientras que Fagrasas y Palmag se dedican a la explotación de la palma africana.<sup>54</sup>

En 1970 los Serrano inauguraron la Extractora La María, con prensas manuales que no procesaban ni una tonelada por hora y funcionaban con el motor de un tractor. Desde esa época el aceite crudo era colocado en Fagrade, de Barranquilla, como se continúa haciendo, por lo que los Serrano se cuentan entre los proveedores más antiguos de esta refinadora. Su planta extractora fue creciendo en la medida en que se ampliaron las siembras propias, proceso que se hizo

<sup>54</sup> Jaime Serrano Pérez. Entrevista telefónica. Santafé de Bogotá, abril 16 de 1997.



más intenso durante la década de los ochentas. Hoy La María tiene capacidad de 15 toneladas por hora y sólo procesa el fruto de cultivos propios, que cubren poco más de 2.000 hectáreas.

**Palmares Tequendama.** En 1967 cuando la apertura de la carretera entre Aracataca y Fundación aisló la porción occidental de la finca que había pertenecido a tres generaciones de su familia, Alberto Dávila Diazgranados sembró su primer lote de palma africana allá, con la intención de frenar a los invasores de tierras.<sup>55</sup> Poco después Jaime Serrano compró la propiedad y Dávila Diazgranados se olvidó de la palma por un tiempo. Trabajó en ganadería, y en los cultivos del banano, el algodón y el arroz. En 1976 volvió a sembrar palma en Tequendama “debido a la falta de seguridad y garantía de los otros cultivos y buscando un negocio más estable”.<sup>56</sup> En ese momento la palma seguía siendo una operación paralela a las otras actividades de su finca, pero en 1984 resolvió convertirla en la principal.

*...la violencia no deja ir a las fincas y no da más alternativa que manejar todo a control remoto. Entonces resolvimos meternos ciento por ciento en la palma.*

*Alberto Dávila Diazgranados*

Este agricultor de larga trayectoria parece guiarse por un profundo sentido pragmático y si bien considera que la situación del agro es cada vez más complicada, pertenece al grupo de empresarios que ha logrado adaptarse a las condiciones imperantes y funcionar con eficiencia a pesar de ellas. Dávila Diazgranados ha conducido uno de los más dinámicos desarrollos palmeros en la zona Norte, apoyado por su hijo Alfonso, quien actúa como Subgerente Administrativo de la empresa familiar. Este último se vinculó en 1990, tras graduarse como ingeniero agrónomo en Estados Unidos, y promovió cambios de fondo en el manejo agronómico y administrativo. El resultado ha sido el incremento del 36 por ciento de la productividad del cultivo y la mayor eficiencia del trabajo.<sup>57</sup>

La plantación de Tequendama, ubicada entre el río Aracataca y el Fundación, tiene siembras de 1976 con *téneras* mejoradas del ICA, de 1984 con material Papúa, y siembras anuales entre 1988 y 1996 en las que se emplearon semillas ASD de Costa Rica. Son 800 hectáreas cultivadas sobre terreno ondulado, cuya productividad es de las más elevadas de la región. El fruto se procesa en la extractora que fue inaugurada en 1987 con capacidad de 15 toneladas por hora. Esta

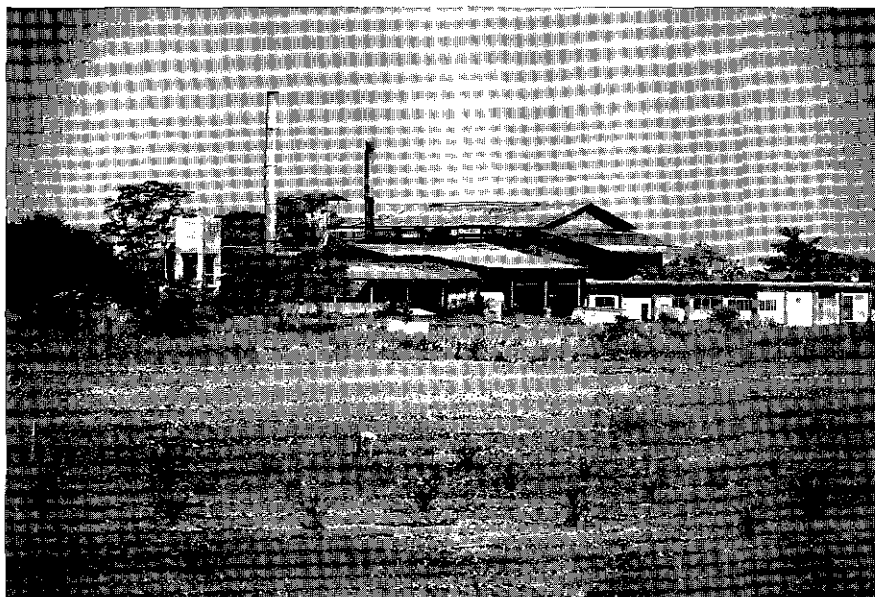
<sup>55</sup> César Sarmiento, responsable de Palmas del Ariguani. Entrevista. Aracataca, julio 18 de 1996.

<sup>56</sup> Alberto Dávila Diazgranados. Entrevista. Santa Marta, julio 10 de 1996.

<sup>57</sup> Anselmo Ayala, Administrador de Plantación. Entrevista. Aracataca, julio 18 de 1996.

también tiene relación con quince plantaciones pequeñas, a las que facilita fertilizantes y maquinaria, que después descuentan del pago del fruto.

Además de la explotación palmera, en Tequendama hay ganadería y lechería, por lo cual este complejo representa una importante fuente de empleo para la región, máxime cuando es política de la empresa procurar la estabilidad y el bienestar de sus trabajadores; muchos pertenecen a familias que han trabajado por varias generaciones en la heredad de los Dávila.



Tequendama: uno de los más dinámicos desarrollos palmeros de la zona Norte.

Alberto y Alfonso Dávila han extendido su proyecto palmicultor a las tierras de la familia en el Ariguaní, antes dedicadas a la ganadería. Allá iniciaron en 1994 otra plantación de 800 hectáreas. En el presente se proyectan como refinadores y se esfuerzan por abrir un nicho en el mercado externo: el del aceite ecológico. Ven en la palma la posibilidad actual de mantener su vinculación ancestral al agro, y están convencidos de que representa la redención social de ésta y otras zonas del país aptas para el cultivo.

*La Zona Bananera sufre una situación grave, pues el negocio del banano está cada vez más deteriorado. Ahí quedan unas veinte mil hectáreas que son o fueron de banano y que podrían ser cultivadas*

*con palma mediante alguna fórmula asociativa que aglutine a pequeños agricultores.[...] Esto lo hicieron los de la Compañía Frutera de Sevilla en Costa Rica: cuando vieron que las tierras ya no servían para banano, hicieron unas cooperativas para palma; la Compañía les compra la fruta, refina el aceite y a todos les ha ido muy bien.*

*Alberto Dávila Diazgranados*

**Los pequeños de Aracataca.** El área de predominio de pequeños palmicultores se ubica entre los ríos Fundación y Aracataca. La mayoría son parceleros del Incora o agricultores que buscaron seguridad económica en la palmicultura en los años ochentas; como el cultivo produce ingresos estables y una rentabilidad que les ha permitido mejorar su nivel de vida, estos productores tienen una actitud favorable frente a la actividad palmera. Les falta asesoría técnica permanente y capacidad de negociación frente a las extractoras, que se demoran en pagarles, les reconocen un porcentaje muy bajo de extracción y no siempre facilitan el transporte del fruto, el cual se contrata a un precio elevado.

El mayor obstáculo para vencer tales problemas reside precisamente en el mercado individualismo y la ausencia de mecanismos asociativos entre los pequeños. Las dos cooperativas existentes -Asopalmar y Asopalma, organizadas en 1989 y 1994, respectivamente- cumplen funciones de apoyo a la comercialización del fruto y a la adquisición de insumos.



---

Aracataca es uno de los  
municipios colombianos  
con mayor número de  
cultivadores  
de palma africana.

---

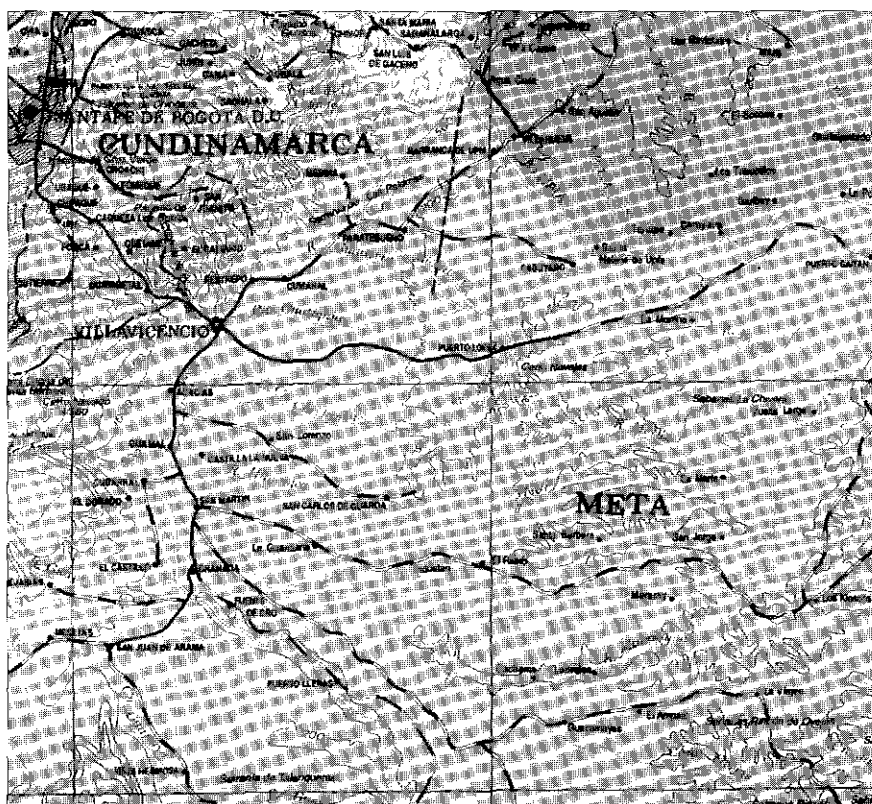
---

# LA ZONA ORIENTAL

*...Hay algo imponente en el espectáculo uniforme de estas estepas. Todo parece inmóvil allí... No sé si no nos sorprende tanto la primera vista de los Llanos como la de la cadena de los Andes...*

*Lo que mejor caracteriza estas sabanas es la falta absoluta de colinas y desigualdades, el perfecto nivel de todos los puntos del suelo. Así es que los conquistadores españoles que por primera vez las penetraron no las nombraron desiertos, ni sabanas, ni praderas, sino Los Llanos.*

Humbolt



Las llanuras que se extienden al oriente del sistema andino colombiano conforman otro escenario geográfico del desarrollo de la palma africana en nuestro medio. Entre las zonas palmeras es la más cercana a la capital de la República, pero la más alejada de los puertos marítimos del país; la que cuenta con mayores recursos hídricos y la que más necesita de riego; la más grande, con sus 46.928 hectáreas de palma; la que tiene más espacio disponible para el crecimiento del cultivo; y la que alberga desarrollos empresariales que han marcado la transformación de la palmicultura colombiana a lo largo de las últimas dos décadas del siglo.

El cultivo de la palma africana se inició y se ha desarrollado principalmente en el pie de monte -la faja de tierras que corre a lo largo de la Cordillera Oriental en los departamentos de Caquetá, Meta y Casanare-, así como en vegas y vegones formados a lo largo de algunos ríos. En la zona es posible diferenciar tres desarrollos diferentes. El primero es el núcleo palmicultor de Caquetá, donde la producción palmera se ha mantenido durante treinta años sin haber alcanzado hasta ahora un nivel significativo. Los otros dos son los de las regiones palmeras que para efectos del presente trabajo denominaremos "norte de Villavicencio" y "sur de Villavicencio", utilizando la carretera que va desde la capital del Meta hasta Puerto López como línea divisoria, un tanto arbitraria, entre las dos.

En la región Norte de Villavicencio es posible diferenciar dos núcleos palmeros. El primero está situado en las vegas de los ríos Guacavía y Humea; el segundo, en las vegas del río Opía. En la región Sur de Villavicencio las plantaciones se ubican en el núcleo Acacias-San Martín-Granada-Fuente de Oro y entre los ríos Acacias y Guayuriba.

## **El medio**

En las llanuras de la Orinoquia o Llanos Orientales, hasta mediados del presente siglo la vegetación consistía principalmente de praderas naturales, interrumpidas por matas de monte y bosques de galería a lo largo de los innumerables caños y ríos que riegan estas tierras. Todavía quedaban vestigios de la región selvática que hubo en el área comprendida entre Villavicencio, Puerto López y San Martín, la cual desapareció progresivamente por efecto de la actividad deforestadora de los colonos.

El clima varía entre muy húmedo, al pie de la cordillera, y húmedo, llano adentro. Los ciclos de lluvias son definidos: una estación seca ocurre en agosto, pero no es pronunciada. La estación seca principal comienza a fines de noviembre y se extiende hasta marzo. Las temperaturas suben y aumentan los vientos, por lo cual los desarrollos agrícolas se ven amenazados si no cuentan con sistemas de riego, en

particular, las plantaciones de palma, tan susceptibles al estrés por falta de agua. Sin embargo, las condiciones de luminosidad son excepcionales.

*Garven Thorniley -el primer Gerente de Unipalma- me decía : "No he encontrado en el mundo, ni siquiera en mis islas Salomon que quiero tanto, unas condiciones de generación de radiación y energía como las que veo aquí, en el Llano. Esta zona puede ser óptima para el cultivo de la palma, siempre y cuando tenga riego."*

*Eliseo Restrepo Londoño<sup>1</sup>*

Maurice Ferrand, el experto que recorrió el país entre 1958 y 1959 con el propósito de determinar las tierras aptas para el cultivo de la palma, abunda en comentarios sobre los Llanos en el informe que presentó al gobierno colombiano:

Hay en los Llanos posibilidades de cultivos y de levante de ganados que varían de un lugar a otro. Los suelos cambian tan fuertemente y a veces tan rápidamente que la situación y calidad varía de lo mejor a lo peor. Pero hay muchos lugares muy buenos y es una región que vale la pena ser prospectada kilómetro a kilómetro:

(a) Las tierras a lo largo de la cordillera entre el río Ariari y Restrepo, de una parte, y el triángulo Villavicencio-Puerto López-San Martín, de otra, y al sur del Valle del Ariari, han retenido especialmente la atención del Experto. Esta vasta región de los Llanos es, en efecto, la más cercana a Bogotá y, por lo tanto, de la parte consumidora del país. Al mismo tiempo es la parte cuyas vías de comunicación con el corazón de Colombia están en pleno desarrollo.

Al pie de la Cordillera, sobre una banda plana de alrededor de treinta kilómetros, se encuentran coluvios que vienen de las montañas, acumulados allí en el curso de los milenios. Son los suelos ricos cuyo nivel freático más a menudo se encuentra a varios metros de profundidad. Hay allí buenas situaciones para la palma de aceite. Esta banda que hemos visto entre el río Ariari y Restrepo, debe extenderse, muy probablemente, mucho más lejos hacia el norte hasta acercarse a la frontera con Venezuela. Hay allí, pues, una tremenda reserva de suelos favorables a la palma de aceite.

(b) Se encuentran a lo largo de los ríos terrazas aluviales a menudo profundas y excelentes que se extienden por distancias importantes. Es necesario, naturalmente, verificar en cada caso la profundidad del nivel freático. El Experto ha visto hacia Puerto López, a 10-20 kilómetros de

---

<sup>1</sup> Presidente de Inversiones del Darien (Palmar de Manavire). Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 25 de 1996.

esta localidad, en el valle del río Negrito, suelos magníficos de esta naturaleza sobre los cuales había varios cultivos...

Entre Acacías y el río Orotoy también existe una terraza aluvial excelente a cuatrocientos metros de altura... Una prospectación detallada ciertamente descubriría muchas situaciones similares. Sin embargo, es necesario obrar con prudencia porque no faltan las tierras mediocres en donde sólo se pueden hacer pastos.[...] En el centro del triángulo Villavicencio-Puerto López-San Martín hemos visto situaciones tan pobres constituidas por suelo peptizado sin estructura y de mala textura que no valen la pena ser considerados en ningún programa de inversión.[...]

(c) Valle del Ariari. Retiene con justicia la atención del gobierno colombiano. Este gran valle es una reserva que puede llegar a simple vista a ochenta o cien mil hectáreas de tierra. Los aluviones son abundantes esperando el desarrollo de varios cultivos posibles. La parte más alta, hacia la cordillera, contiene ciertamente importantes extensiones que se podrán dedicar a la palma de aceite.[...]<sup>2</sup>

## **Diferencias de clima y suelos entre los núcleos palmeros**

En la región palmera ubicada al norte de Villavicencio hay más lluvia y menos horas sol por año que en la del sur. De todos los núcleos, el de las vegas del Guacavía y el Humea recibe el mayor volumen de precipitaciones al año; en segundo lugar, la cuenca del Úpía; el tercero corresponde a las vegas de los ríos Acacías y Guayuriba; el núcleo San Martín-Granada-Fuente de Oro presenta el menor índice de lluvias.

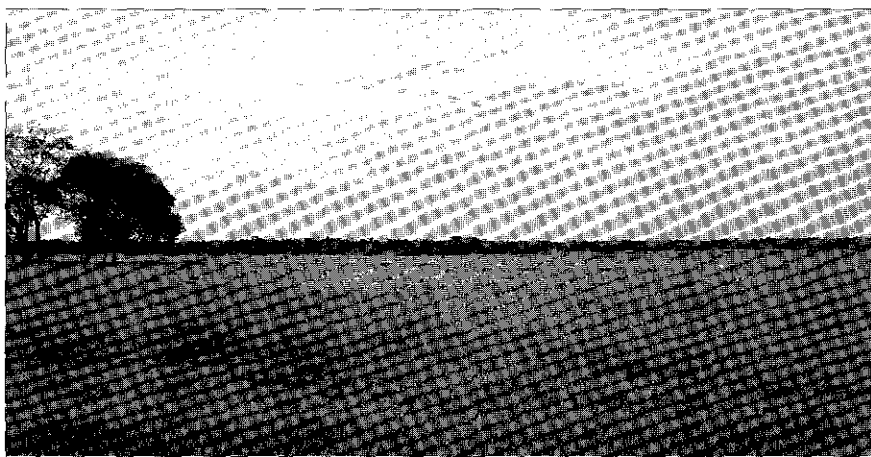
Otra diferencia significativa entre las dos regiones palmeras de la zona Oriental reside en la calidad de los suelos. Las vegas de los ríos Guacavía y Humea presentan suelos pesados con contenidos de arcillas entre el 18 y el 32 por ciento y buenas posibilidades de riego. En las vegas del río Úpía los suelos tienen contenido de arcilla que oscila entre el 20 y el 60 por ciento y la mayoría de tierras están pobremente drenadas. En San Martín-Granada-Fuente de Oro la palma crece en terrazas bien drenadas, suelos arenosos y sin riego. En las terrazas, vegas y vegones que hay entre los ríos Acacías y Guayuriba, es posible distinguir dos áreas: al sur del Acacías los suelos son arenosos y las posibilidades de riego escasas; al norte, las vegas de los ríos Chichimene y Guayuriba cuentan con suelos orgánicos con mayores contenidos de limos y arcillas y posibilidad de riego durante el verano.<sup>3</sup>

2 FERRAND, M. "Informe...". Op.cit. pp. 12-13.

3 ACOSTA, A., Gómez P. y Vargas, J.R. "Factores físicos de los suelos y su influencia en la predisposición a la pudrición del cogollo de la palma de aceite en Colombia. En: *Palmas*, Vol. 17, No. 1. Santafé de Bogotá: Fedepalma, 1997. p.73.

## Poblamiento de los Llanos y vinculación al mercado nacional

Desde los tiempos prehispánicos las planicies que se extienden al oriente del sistema andino han sido la parte menos poblada del territorio colombiano. La colonización española introdujo la explotación ganadera, por siglos la actividad económica más importante y la única que tenía fines comerciales. Se inició en el piedemonte a mediados del siglo XVI y llegó paulatinamente a las propias sabanas Llano adentro. En el siglo XVII ya se habían establecido las propiedades denominadas hatos, que llegaron a ser el eje institucional de la estructura económica de la zona.



Entre las zonas palmeras, la de los Llanos Orientales es la que tiene más espacio disponible para el crecimiento de este cultivo.

A lo largo de los siglos XVIII y XIX se fundaron pequeños asentamientos alrededor y en medio de los hatos tradicionales, a lo largo y ancho de esas sabanas dedicadas a la ganadería extensiva. Estos fundos no afectaron el desarrollo de los hatos: más bien lo acompañaron, pues sus habitantes aportaban la reducida fuerza de trabajo que requerían para funcionar.

A finales del siglo XIX empresarios de Cundinamarca vislumbraron las posibilidades económicas que ofrecía la Orinoquia. Incursionaron en el piedemonte llanero con pequeñas siembras de arroz, caña y cacao, cuya producción destinaban al mercado local. Estas actividades contribuyeron al crecimiento de la población y motivaron solicitudes al gobierno central para dotar al piedemonte de infraestructura y servicios.

Durante los años veintes hubo un comercio activo entre Bogotá, Cúcuta y Villavicencio, a pesar del lamentable estado del camino de herradura que comunicaba a la capital de la República con el Llano. La



construcción de la carretera, entre 1932 y 1936, significó el despegue económico del piedemonte llanero, que se convirtió en importante proveedor de alimentos del centro del país. La apertura de la carretera -ampliada después hasta Puerto López, sobre el río Meta- también facilitó la colonización desde la zona andina.

La migración hacia los Llanos se acentuó como efecto de La Violencia. Entre 1950 y 1953 ocurrió un proceso de colonización espontánea protagonizado por personal que huía del conflicto bipartidista de los departamentos de Tolima y Caldas.

*En los Llanos no había cercos. Los predios eran grandísimos, todos enmalezados. Los ganados eran de mala clase. Sin embargo, en esa época se compraba el ganado y la tierra era regalada. La zona inmediata a Villavicencio estaba despoblada: se veía una que otra casa. Eran ranchos donde la gente colgaba sus hamacas. Se veía mucho vaquero con el pie al suelo. El primer impulso económico vino después.*

*José Vicente Torres<sup>4</sup>*

A comienzos de los sesentas hubo una nueva ola migratoria desde Boyacá, Cundinamarca, Santander, Tolima y Caldas, ésta vez de gente atraída por el auge de la agricultura comercial y por los programas oficiales de créditos y colonización dirigida que tuvieron en los Llanos una zona privilegiada por haberse desarrollado ahí el principal foco de resistencia armada contra la hegemonía conservadora durante la Violencia.<sup>5</sup> Buena parte de los migrantes no se quedaron en el piedemonte: siguieron su viaje hacia el sur y el occidente, a empujar la frontera agrícola del país. Otra parte pasó a engrosar las filas del naciente proletariado agrícola llanero:

*Abdénago es un nombre bíblico. Está en el Antiguo Testamento, en la parte de los Mártires. De ahí tomaron mis padres el nombre. Soy de La Floresta, un municipio de Boyacá que queda entre Sogamoso y Duitama y he sido campesino toda la vida. Allá era difícil hacerse de un empleo. Había salido del ejército y fui a trabajar a Bogotá. Estuve un tiempo, pero vivía mal. Oí hablar del Llano y de Villavicencio: entonces me vine a buscar trabajo, sin conocer a nadie, sin saber nada. Era agosto de 1962 y yo tenía 24 años.*

---

4 Pionero en la construcción de distritos de riego en los Llanos y propietario de Palmeras Santa Ana. Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre 4 de 1996.

5 SANCHEZ, G. "Violencia, guerrilla y estructura agraria". En: *Nueva Historia de Colombia, T.II*. Bogotá, Editorial Planeta, 1989.

Anduve por Villavicencio preguntando por empleo y en ninguna parte había. Villavicencio era una ciudad pequeña, casi no tenía tráfico. Una parte estaba pavimentada, otra no. Había mucha casa típica, antigua... Ya tenía cuatro días de estar ahí cuando de pronto me encontré con un paisano. Me dijo que en la ciudad era difícil conseguir empleo, que debía buscar en el campo y aceptar lo que saliera. Me recomendó ir al Parque de los Varados, porque era a donde llegaban los administradores y dueños de fincas a buscar trabajadores.

En esa época los hacendados entregaban lotes de tierra para que uno los desmontara y los sembrara; y de lo que se sacaba, una quinta parte correspondía al dueño de la finca. A los que hacían eso le decían Quinteros o Partijeros. Así comenzaron muchas haciendas. En el Parque de los Varados apareció Gonzalo Torres (ya murió), dijo que en La Cabaña necesitaban cuatro o cinco hombres y me contrató. Me vine contento porque me había desvarado; ya no iba a pasar más dificultades: iba a comer y a ganarme alguna plata...

Abdénago Díaz<sup>6</sup>

### Llegar al Llano en los años sesentas

Villavicencio estaba comunicada por tierra y por aire con el resto del país. Pero el viaje por carretera era difícil y por eso el avión se convirtió en un medio de transporte importante. De hecho, casi todos los hatos tuvieron pistas para DC-3, avionetas y taxis aéreos.

En Bogotá el bus se cogía a las cuatro de la mañana en la calle primera, en la plaza de Los Mártires, y llegaba a Villavicencio hacia las dos o tres de la tarde. La carretera era accidentada y muy angosta. En muchas partes, sólo podía pasar un carro. Entonces había cadena una hora para los que iban hacia Villavicencio y otra hora para los que viajaban en sentido contrario; uno tenía que hacer cola y eso era un ánimo monumental de carros. No había asfalto. En verano era terrible por el polvoso y en invierno por los derrumbes. Pero era un viaje muy agradable, porque uno se encontraba con mucha gente amiga. Se desayunaba en Cagueza en medio de la algarabía general y con la ilusión de todos de llegar a los Llanos.

Mauricio Herrera

De Villavicencio hacia los Llanos había carreteras hasta Puerto López (90 kilómetros) hacia el sur, vía San Martín hacia el río Ariari y hacia el norte, pero de poca longitud.

6 Trabajador de la La Cabaña. Entrevista. Cumaral, noviembre 18 de 1996.

Las vías al Llano y del Llano han sido desde siempre el talón de Aquiles del desarrollo económico de esta parte del país, sobre todo porque sus numerosos ríos obligan a la construcción de puentes o la impiden, por su curso caprichoso. La destrucción del puente de Quebradablanca en dos ocasiones, en 1974 y 1992 tuvo un hondo efecto. Por ejemplo, en 1974, cuando el Llano estuvo incomunicado por más largo tiempo, se acabó el negocio de la yuca chirosa, pues durante dos años no hubo manera de transportarla a escala comercial y mientras tanto, el producto sembrado en Quindío copó el mercado.

## La fuerza laboral

Los llaneros oriundos de las sabanas tienen una vinculación atávica con la actividad ganadera, lo cual los ha llevado a valorar su independencia y movilidad. Su poca afición por la labranza dificultó el despegue de las primeras empresas agroindustriales; por eso la mayoría de asalariados del campo en los sesentas y setentas provenían del piedemonte y de otros departamentos, no de las sabanas. Con el tiempo esto fue cambiando y si bien en las últimas décadas el llanero abandonó su resistencia a integrarse al trabajo agrícola, mantiene su espíritu migratorio y es menos proclive a “echar raíces” en las empresas o a adherir a las organizaciones sindicales.

Tradicionalmente la mayoría de labores en los palmerales se han realizado por contrato, sistema que no ha generado en esta zona la resistencia que encontró en otras.

*Por venir yo de Indupalma, con la experiencia que tuve allá, me propuse no tener contratistas, sino todo el personal en nómina, con Seguro Social, y con todo. Han pasado seis años y ésta es la fecha en que no lo he logrado. Cambia la idiosincrasia de una zona a otra: al llanero no le gusta estar amarrado. Le gusta hacer un contrato, trabajar un tiempo, irse, regresar, rotar por entre diferentes plantaciones...*

*José María Obregón<sup>7</sup>*

Otro factor que ha contribuido a la inestabilidad laboral a lo largo de las últimas dos décadas es la demanda de fuerza de trabajo de los cultivos ilícitos. Los agricultores aseguran que en los momentos de cosecha “se pierde todo el mundo” y resulta muy complicado vincular trabajadores para las diversas actividades de las empresas.

<sup>7</sup> Socio y Gerente de Inparme (La Carolina). Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 14 de 1996.

## La agricultura comercial

Las políticas estatales del periodo de la postviolencia, así como el impulso de entidades oficiales o privadas a la investigación científica sobre diversos aspectos de la producción agropecuaria, tuvieron particular efecto en los Llanos Orientales: aportaron nuevas perspectivas a la ganadería y fomentaron cultivos comerciales de alto rendimiento, como el arroz, el algodón y la palma africana.

El caso del arroz merece una mención particular, por su efecto en la economía llanera de los años sesentas y setentas y por ser el cultivo que "colonizó" grandes extensiones de tierra que a partir de los ochentas fueron destinadas a la producción palmera.

El establecimiento de la cuota de fomento arrocero en 1963 dio origen al Fondo Nacional del Arroz, abrió las puertas de la investigación y posibilitó el salto tecnológico del cultivo. El programa de investigación, transferencia y extensión agrícola de Fedearroz-ICA-CIAT en poco tiempo se convirtió en el paradigma de la revolución verde y sus trabajos tuvieron significativo impacto en Colombia y América Latina. Nuestro país empezó a producir sus propias semillas, a autoabastecer su demanda de este cereal y a tener los más altos rendimientos por hectárea entre los países tropicales. Entre 1961 y 1972 se duplicó la productividad por hectárea y en la misma década se incrementó en 200 por ciento la producción nacional de arroz mecanizado.<sup>8</sup>

Huila y Tolima, las regiones de más antigua tradición arrocera en Colombia, habían agotado su infraestructura de riego y el arroz requería ya de nuevos horizontes. Y como los desarrollos tecnológicos habían incrementado de manera notable la producción arrocera en Meta y Casanare, hubo fuerte presión sobre la tierra en los Llanos, así como flujo de capitales, empresarios, técnicos y mano de obra especializada desde Huila y Tolima hacia esta zona, que empezó a generar el mayor volumen de producción arrocera del país.<sup>9</sup>

El auge del arroz tuvo un importante significado para el cultivo de la palma africana en esta zona. De una parte, creó la cultura y la infraestructura de riego que necesita la *Elaeis guineensis* allá. De otra, sirvió para enriquecer tierras que habrían de ser utilizadas para el cultivo de la palma después. Inició esta práctica Roberto Herrera Vélez cuando arrendó parte de Guaicaramo a Luis Francisco Barreto, para que éste cultivara arroz y por esta vía contribuyera al mejoramiento de las tierras donde planeaba sembrar palma.<sup>10</sup>

---

8 FEDEARROZ. *Arroz*. Santafé de Bogotá: Federación Nacional de Arroceros, 1992. pp.92-95.

9 *Ibidem*. p.99.

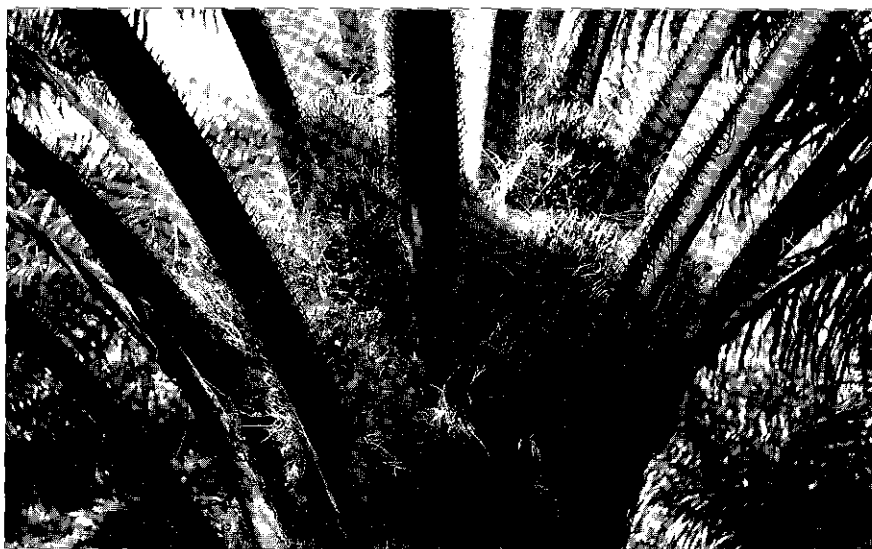
10 Luis Fernando Herrera Obregón, gerente de Guaicaramo. Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 26 de 1997.

Por factores relacionados con una cosecha abundante, los precios del producto, las políticas agrarias y la precariedad de mecanismos para promover exportaciones, en 1983 los arroceros enfrentaron "las más difíciles circunstancias en el proceso de comercialización de la cosecha de que se tenga memoria en la historia del cultivo".<sup>11</sup> Los productores del Llano y de otras zonas sufrieron irreparables pérdidas en ese momento. Además, las dificultades de comercialización no cesaron, dada la dificultad de organizar un mercado al cual confluían tantos productores.<sup>12</sup>

Esto significó la ruina de muchos -cuyas propiedades pasaron a las entidades financieras- y motivó a otros tantos a buscar un cultivo que brindara mayor seguridad. Así, a partir de la segunda mitad de los ochentas se hizo notable el interés creciente de cultivadores de arroz por incursionar en el negocio de la palma africana.

### **Desarrollo palmicultor**

Durante los sesentas y setentas el desarrollo de la actividad palmera en esta zona fue lento; pero en los años ochentas se produjo un gran impulso como resultado de la crisis de los arroceros y de la constitución de Unipalma de los Llanos por parte de la multinacional Unilever. Los de Unilever tenían interés en que otros agricultores se vincularan al negocio, por lo cual compartieron su enfoque empresarial<sup>13</sup>, hecho que motivó a una serie de empresarios a invertir en palma.



11 FEDEARROZ. Op.cit., p.104.

12 Luis Francisco Barreto Solano. Entrevista telefónica. Mayo 26 de 1997.

13 Eliseo Restrepo, entrevista.

Desde entonces la agroindustria de la palma de aceite ha tenido un significativo impacto en el desarrollo regional: el cultivo cubre casi cincuenta mil hectáreas, las empresas palmeras son el mayor empleador permanente de la zona y aportan el mayor ingreso de los municipios donde operan.<sup>14</sup> Además, poblaciones enteras -como Acacías, San Carlos de Guaroa o Villanueva, por sólo mencionar algunas cabeceras municipales- se desarrollan hoy alrededor de este cultivo.



El cultivo de la palma africana motivó la migración de nativos del Pacífico colombiano a los Llanos Orientales.

Vale la pena anotar aquí la particular contribución de las empresas palmeras al proceso de poblamiento en los Llanos, al propiciar la migración de elementos negros provenientes del Pacífico -en particular de los departamentos del Valle del Cauca y de Nariño- en su esfuerzo por proveer a sus plantaciones de una fuerza de trabajo entrenada en la vida del palmeral. Detrás de los primeros migrantes, todos trabajadores, vinieron sus familias, y poco a poco se fueron estableciendo en Veracruz, Dinamarca y Villanueva las primeras comunidades negras de los Llanos Orientales. Con el tiempo éstas se han convertido en polos de atracción para una lenta pero persistente corriente migratoria espontánea desde el Pacífico hacia esta parte del país.

<sup>14</sup> Mauricio Herrera, socio de Hacienda La Cabaña. Entrevista. Santafé de Bogotá, marzo 7 de 1995.

## Unipalma y la nueva etapa del cultivo en el Llano

Unilever es un consorcio multinacional fabricante de bienes de consumo masivo con filiales en todo el mundo y casa matriz en Londres. Su producción se especializa en los ramos de aceites y grasas, artículos de cuidado personal y detergentes. Este conglomerado también maneja grupos de plantaciones productoras de caucho, palma africana y otros.

En lo referente a la palma africana, el llamado Grupo de Plantaciones de Unilever ha hecho escuela, no sólo por la experiencia adquirida a lo largo de años de manejo del cultivo en América, África y el Lejano Oriente, sino por el alcance de sus investigaciones y trabajos en el campo agronómico, genético y económico. Estos han generado desarrollos tecnológicos sólo comparables a los del IRHO.

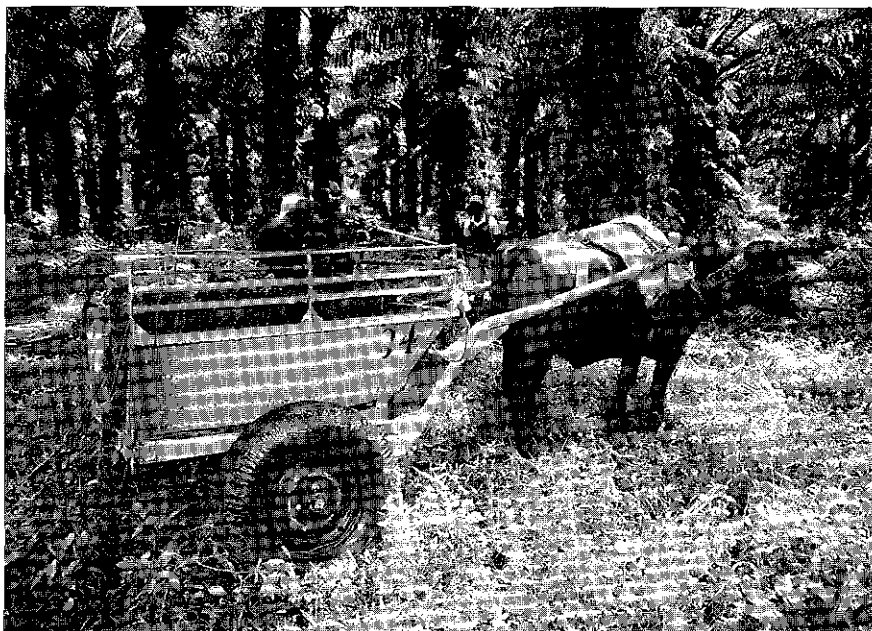
El establecimiento de Unipalma de los Llanos en los ochentas, por parte de Unilever, marcó una nueva etapa del cultivo en la zona, al introducir tecnologías que incrementaron considerablemente los rendimientos de las unidades palmeras y al impulsar una perspectiva empresarial del negocio que no existía en esa parte del país.

En este sentido, resulta interesante una caracterización de los palmicultores de la región hecha en 1983:

[...] muchas plantaciones son empresas familiares o de un solo dueño, manejadas directamente por los propietarios; la entrada de compañías subsidiarias de otras empresas es un fenómeno reciente. Por esto resulta muy general la falta de personal calificado en la parte técnica; muy pocos palmicultores tienen agrónomos o peritos agrícolas adiestrados. El palmero del Meta es un individualista que sólo confía en su propia experiencia. Es un inconveniente, puesto que de esta manera él mismo se cierra el acceso a los adelantos técnicos; es una ventaja, porque sólo cuenta consigo para alcanzar su meta. Los resultados logrados demuestran que tiene parte de la razón. Pero si las cosas son así es porque nadie se ha empeñado en mostrarle que los resultados podían ser todavía mejores y que el empirismo aun intuitivo no puede constituir una técnica de manejo absoluta.<sup>15</sup>

Unilever vendió material mejorado de alto rendimiento y brindó asesoría técnica a los palmicultores que lo adquirieron: entre otros, figuran los de Manuelita, Manavire, El Borrego, Santa Ana, Chuapal y La Cabaña. Además, propagó tecnologías relativas a la preparación del terreno, la siembra, el mantenimiento del cultivo y la cosecha, que partieron un tajo respecto a las prácticas anteriores; lo más connotado fue la introducción del búfalo como animal de tiro, así como el uso de la mallas y grúas para la cosecha.

15 JUNTA del Acuerdo de Cartagena-Comisión de las Comunidades Económicas Europeas-IRHO. "Programa palma africana". *Proyecto del río Ariari. Vol.1. Doc.1759a. Marzo de 1983.* p.53.



El sistema de cosecha introducido por Unilever descansa en el trabajo de un cosechador con su equipo: las herramientas, las mallas, el búfalo y la carreta. El cosechador se encarga del corte, la recolección y el transporte del fruto hasta la carretera. Ahí descarga las mallas. A éstas las recoge la grúa para depositarlas en el camión que las lleva a la planta extractora.

---

Unipalma también tuvo un efecto demostrativo ante otras empresas palmeras: su cultura organizacional, sustentada en el registro de producciones y costos, influyó sobre muchos palmicultores que se iniciaron en la década de los ochentas.

*... el trabajo se hacía con base en una planeación y una evaluación permanente. Uno tenía que planear con proyecciones a corto, mediano y largo plazo, y los resultados iban siendo evaluados para ajustar los procedimientos, hasta lograr que los planes se realizaran a cabalidad. Esto permitía hacer presupuestos y llevar controles estrictos del negocio.*

*Miguel Bohórquez<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Director de plantaciones en Unipalma entre 1987 y 1990. Entrevista. San Alberto, junio de 1996.



Otro de los aportes decisivos de Unilever a la palmicultura colombiana fue la introducción y puesta en marcha del sistema de las cooperativas de trabajo asociado, como nueva forma de vinculación laboral en la búsqueda de mayor productividad y eficiencia del trabajo. En este sentido su difusión obedece más al esfuerzo de la actual administración de Unipalma que al de sus impulsores originales.

*Este sistema tiene múltiples ventajas para las dos partes, pero es una propuesta que no agrada a las organizaciones sindicales tradicionales. El hecho de ser los únicos nos hacía muy vulnerables y por eso me he preocupado por promover la idea. Esta ya tiene una fuerza impresionante en el país y hoy hay otros que son más activos que nosotros en su desarrollo.*

*Luis Eduardo Betancourt Londoño<sup>17</sup>*

## **Problemas sanitarios y desarrollo palmero**

La zona Oriental ha vivido dos crisis sanitarias que han ocasionado la pérdida de centenares de hectáreas de palma y han planteado -cada una en su momento- grandes interrogantes sobre las posibilidades de desarrollo futuro del cultivo.

**La marchitez sorpresiva.** Tuvo su mayor incidencia entre 1967 y 1971 y produjo la pérdida de 1.500 de las 2.500 hectáreas que se habían sembrado a lo largo de los años sesentas.

*... el problema de la marchitez todavía no estaba identificado como tal. Se veía que las palmas se secaban y morían, pero nadie sabía por qué. [...] La única solución práctica que se implementaba era la eliminación de las palmas con la esperanza de evitar la difusión del disturbio.*

*Hay que reconocer la obstinación y el valor de los palmeros de los Llanos de esa época: porque no se desanimaron y a pesar de las grandes dificultades, siguieron manejando sus cultivos, siguieron sembrando. Claro que desaparecieron varias plantaciones, pero finalmente se logró controlar el problema.*

*Francis Corrado*

**La pudrición del cogollo.** La segunda crisis se presentó a finales de los ochentas. En la Hacienda La Cabaña, en Cumaral, se detectó un foco grande de palmas enfermas que avanzó rápidamente en los lotes identificados con el nombre Pepita. Los primeros en analizar el fenómeno

---

<sup>17</sup> Gerente, Unipalma de los Llanos. Entrevista. Santa Bárbara, noviembre 19 de 1996.

fueron los técnicos del ICA, entre ellos, Oscar Darío Jiménez. Después llegaron técnicos franceses que confirmaron lo que todos ya sabían: se trataba de pudrición de cogollo, la temible enfermedad que había minado las plantaciones del bajo Calima y Urabá. De inmediato hubo voz de alerta y las empresas iniciaron la observación de sus cultivos. Unipalma informó que también tenía lotes afectados por el disturbio; y poco tiempo después, en vuelo sobre la región de Villanueva, una misión de técnicos colombianos e ingleses observaron los efectos de la enfermedad en sectores de Palmar del Oriente.

Hugo Calvache, de Cenipalma, destaca la actitud de los dueños de La Cabaña -en particular, de Mauricio Herrera- ante la crisis que planteó este disturbio en los Llanos, al dar la voz de alerta sin dilaciones, abrir las puertas de su plantación para quien deseara estudiar el fenómeno en la búsqueda de alternativas para enfrentarlo y motivar a los demás palmicultores a centrar su interés sobre el problema. Calvache señala también que en 1990, cuando Fedepalma decidió intensificar la investigación sobre la pudrición de cogollo, Herrera propuso a La Cabaña como base de operaciones y ofreció toda suerte de facilidades para adelantar el trabajo. Entre 1991 y 1992 el equipo de investigadores estudió los síntomas típicos de la enfermedad y avanzó en el tema de la identificación del agente causal del complejo.

La enfermedad se extendió a lo largo de la región Norte de Villavicencio, y tuvo la mayor incidencia en las tierras del Upiá llegando a afectar, en 1995, alrededor de 35 mil palmas cada mes.<sup>18</sup> En el área comprendida entre los ríos Acacias y Guayuriba, especialmente al norte del Acacias, la enfermedad apareció en 1990, pero su evolución ha sido lenta, con una incidencia sostenida entre 1992 y 1995 de unas 2.000 palmas al año.<sup>19</sup> En San Martín, Granada y Fuente de Oro, donde los suelos tienden a ser arenosos y el clima más seco, sólo se han presentado casos esporádicos.

Durante los primeros años la única solución conocida era erradicar las palmas enfermas. Los estudios, especialmente los adelantados por Luis Eduardo Nieto Páez y Alvaro Acosta García, mostraron una clara correlación entre la presencia de la enfermedad y cierta condición del suelo -suelos compactados pobres en oxígeno o con capas arcillosas superficiales- que favorece el estancamiento de agua en la superficie. Las plantaciones introdujeron entonces nuevas prácticas de preparación y manejo de suelos -drenajes profundos y roturación- como medidas de prevención y control que han permitido frenar el avance de la enfermedad.

---

18 ACOSTA, A. y otros. "Factores físicos..." Op.cit. p.73.

19 *Ibidem.* p. 73.

Los palmicultores han aprendido a convivir con la pudrición de cogollo y mantienen la esperanza de erradicarla. Sin embargo, las implicaciones económicas del problema son muy grandes: en 1995 los palmicultores invirtieron seis mil millones de pesos<sup>20</sup>, sin que ello les significara poner coto al desarrollo de la enfermedad. Por eso, hasta cuando no aparezcan soluciones definitivas, la pudrición de cogollo representará un freno a las inversiones en palma en esta zona del país.

**La mosca de los establos.** Sin que haya significado una crisis como las planteadas por los disturbios que han azotado a la producción palmera, la mosca hematofaga o mosca de los establos (*Estomoxis calcitra*) representa un dolor de cabeza para los palmeros de los Llanos.

Esta especie encontró un sustrato especial en la tusa para reproducirse, y como puede volar hasta siete kilómetros, genera problemas en las fincas vecinas a las plantaciones, que son casi siempre fincas ganaderas. Los ganaderos, molestos por la presencia de esta mosca, han logrado que las instituciones gubernamentales impongan medidas restrictivas al uso de la tusa en el campo y los palmicultores no pueden utilizarla sin permiso del ICA, el conflicto incluso llegó hasta el punto de ordenar el cierre temporal de algunas plantaciones.

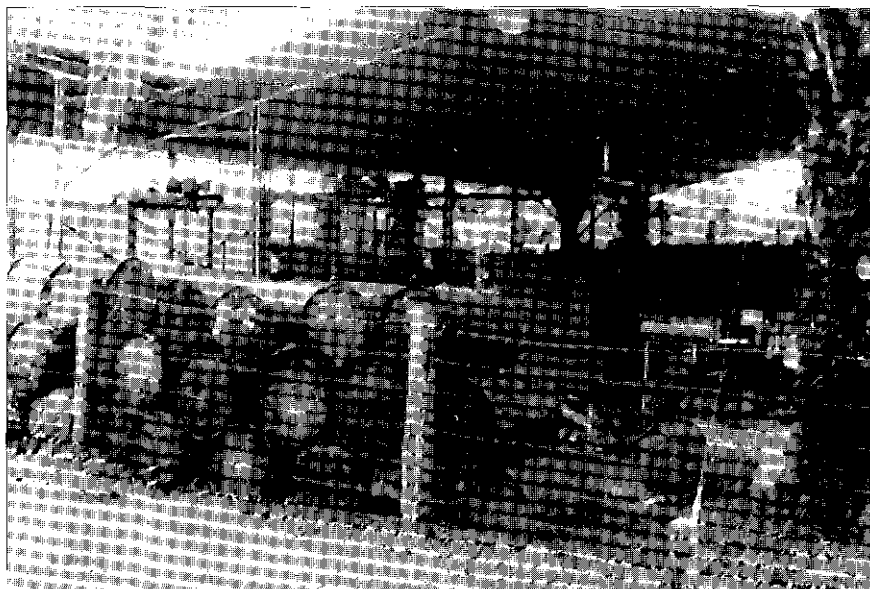
En Palmas de Casanare, por ejemplo, han tenido que quemar las tusas. Pero la solución a este problema está en camino; consiste en el manejo biológico de la mosca de los establos a través de la cría de la avispa *sphalangia* (ver página 374). Alternativa en la que ha trabajado Cenipalma con el apoyo de técnicos de diversas nacionalidades.

<sup>20</sup> Ibidem., p. 73.

---

## EL PROYECTO PALMICULTOR EN CAQUETA: FRACASO Y ESPERANZA

En el piedemonte de Caquetá las condiciones son las propias de la amazonia colombiana: vegetación de bosque tropical muy húmedo y clima ecuatorial; es decir, altas precipitaciones y humedad atmosférica. Los meses secos no existen; sólo hay periodos con menos lluvias.



Planta extractora de La Mono (1972). [Foto cortesía de Milton Castillo]

La Caja Agraria inició la siembra de palma africana en 1959 como parte de su programa de colonización: fueron 192 hectáreas distribuidas en pequeñas plantaciones dispersas en una vasta área. En 1962 la entidad entregó sus frentes de colonización al Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, Incora.

Este impulsó en Caquetá un programa que alcanzó a atraer a unas veinte mil familias a la región. El objetivo era sembrar mil hectáreas de palma africana y mil de caucho, además de otros cultivos. Manejaba cuatro proyectos: Magüaré, Valparaíso, La Mono y Tres Esquinas. En los tres primeros había palma africana y el Incora continuó el fomento del cultivo con base en créditos a unidades familiares a las que eran otorgadas parcelas de seis a diez hectáreas.

En 1964 el IFA entrenó a Luis Francisco Barreto Solano, agrónomo recién egresado de la Universidad Nacional de Medellín, y lo puso al frente del proyecto palmero de Caquetá bajo órdenes del Incora. Su función era brindar asesoría técnica a los cultivadores. En su mayoría, eran colonos: gente desplazada por la violencia, con un bajo nivel educativo y poca estabilidad. Este fue un primer factor adverso a la actividad palmera. La insuficiencia de los créditos otorgados también constituyó un problema.

La otra dificultad consistió en la fatiga que les producía a los prestatarios del Incora ese cultivo que se demoraba tanto en comenzar a producir. “Es que ésto va a dar manteca” era la frase de cajón del agrónomo Barreto, en su esfuerzo por convencer a los colonos de no abandonar el cultivo.<sup>21</sup> Pero las razones fueron vanas: poco a poco los pequeños agricultores se pasaron a otros cultivos o simplemente dejaron de realizar las labores de mantenimiento que la palma requiere.

En 1966 Indutécnica instaló una planta extractora en Magüaré. Sus equipos funcionaban manualmente y tenía capacidad de procesar 160 kilos de racimo por hora. Sin embargo, la precaria situación de los cultivos no permitió un suministro adecuado y la fábrica sólo funcionaba un día a la semana. De otra parte, carecía de liquidez para pagar a sus pocos proveedores.

De las 835 hectáreas de palma sembradas a instancias del Incora en Caquetá, en 1967 quedaban 383: 167 en Magüaré, 136 en el Portal de la Mono y 80 en Valparaíso. La mayoría de estos cultivos producía pérdida. Por eso el Incora replanteó el sistema: suspendió la entrega de parcelas y optó por ampliar sus propios lotes demostrativos, creados desde 1964; uno de 45 hectáreas en Magüaré, otro de 73 en La Mono, y el último de 60 hectáreas en Valparaíso.

Con el propósito de explotar los cultivos existentes, en 1972 el Incora y la Central de Cooperativas del Sector Agropecuario, Cecora, celebraron un convenio, que se concretó en 1975 y tuvo vigencia hasta 1982. Este incluía la expansión de las siembras y la comercialización del producto.

Consultécnica montó la planta extractora de La Mono en 1972, con capacidad de procesar 500 kilos de racimo por hora. Su existencia influyó decisivamente en el crecimiento de los cultivos en esa localidad. Entre 1977 y 1982 Cecora sembró ahí más de 400 hectáreas, principalmente, *téneras* del ICA.

En 1982 el área palmera en Caquetá sumaba 542 hectáreas y su distribución había sufrido una alteración importante: 492 correspondían a las siembras del Portal de La Mono y 50 a las de Magüará. El estado

---

21 Luis Francisco Barreto. Entrevista telefónica. Mayo 26 de 1997.

sanitario de las plantaciones era aceptable, pero continuaban las deficiencias en su mantenimiento. En ese año se adicionaron en la planta extractora de La Mono los equipos que habían pertenecido a Palmas Oleaginosas Risaralda, y su capacidad de procesamiento creció a 5.000 kilos de racimos por hora. En el año 1985 la producción local fue de 1.045 toneladas de fruto; en promedio, 213 toneladas por hectárea.<sup>22</sup>

En 1990 Cecora asumió los programas del Incora en Caquetá. Según Orlando Hurtado, Director de Servicios Técnicos de esa entidad, Magüaré se acabó por problemas de orden técnico que limitaban la producción palmera. Los parceleros que todavía se dedicaban a la palma pasaron a trabajar el caucho. El programa se concentró entonces en el corregimiento Portal de La Mono, en Belén de los Andaquíes, donde la planta extractora procesa tres toneladas de fruto por hora y vende su producto principalmente a fábricas de concentrados.

La trayectoria de la palma en Caquetá no puede atribuirse a un medio adverso al cultivo, sino al manejo del negocio, en el cual ha faltado la dinámica y concepción empresarial propia de los inversionistas privados. Caquetá y Putumayo, desde el punto de vista ecológico, conforman medios ideales para el desarrollo de la palma. De hecho, del otro lado del río San Miguel, en tierras ecuatorianas, están algunas de las plantaciones con mayor rendimiento por hectárea de Ecuador y de América. Varias empresas colombianas han explorado la posibilidad de iniciar operaciones en esos departamentos: alguna llegó incluso a comprar tierras, adelantar estudios y enviar personal a la región. Pero desistió del proyecto por la ausencia de garantías para la inversión privada, dadas las condiciones de orden público imperantes allá.

---

22 INCORA. "Propuesta para la parcelación del cultivo de palma africana de La Mono, Caquetá". Florencia, diciembre de 1986 (documento mecanografiado).

---

## LOS PIONEROS DE LOS LLANOS

En el desarrollo inicial del cultivo en la zona *Oriental* hay dos momentos claves. El primero, a comienzos de los años sesentas, correspondió al inicio de siembras debido a las iniciativas del Instituto de Fomento Algodonero y el Incora. Como fruto de ese impulso se constituyeron numerosas plantaciones cerca de Acacías, San Martín, Granada y Fuente de Oro; una vecina a Cumaral y otra cerca de Puerto Gaitán.

A diferencia de las demás zonas palmeras del país, en ésta decenas de agricultores respondieron a la convocatoria del IFA. El gobierno estaba interesado en impulsar programas de colonización y vincular a los agricultores ya establecidos a cultivos rentables como la palma, para consolidar una población piedemontana sólida. La idea era sembrar más de diez mil hectáreas a lo largo de la década. Pero hacia mediados de los sesentas se había agotado la voluntad política de seguir adelante y los medios para hacerlo. Quienes carecían de recursos propios no lograron superar los problemas financieros y fitosanitarios que marcaron el negocio al final de su primera década de existencia. Sólo sobrevivieron unos cuantos.

El desarrollo de la agroindustria descansó, pues, en el esfuerzo de algunos inversionistas privados. Entre ellos, dos familias pioneras se convirtieron en pilares de la palmicultura en el Llano: los Herrera y los Riveros. También es importante resaltar el papel que jugó la Colombiana de Grasas, S.A., Cogra.<sup>23</sup> Esta industria graseras fue la primera en abrir sus puertas a los palmicultores del Llano<sup>24</sup>, absorbió la producción de la zona por años e incluso financió el desarrollo industrial de algunas empresas palmeras.

Un segundo momento de impulso palmero fue la segunda mitad de los setentas, como efecto de dos dinámicas independientes: en el norte, la constitución de Palmar del Oriente; y en el sur, la acción promotora de Eugen Schmidt, mejor conocido como “don Eugenio”. Respecto a la primera es importante anotar que hasta entonces las industrias graseras que habían incursionado en la palmicultura establecieron sus plantaciones en el Magdalena Medio y en la llanura costeña. Ninguna puso sus ojos en los Llanos. El grupo Espinosa fue el primer conglomerado industrial en llegar a la zona y el que abrió Casanare como nueva frontera del cultivo de la palma. Al mismo tiempo, en el sur de Villavicencio se multiplicaban las unidades palmicultoras como resultado del proyecto de Eugen Schmidt de producción de

---

23 Cogra nació como empresa colombiana. Después la *Curaçao Trading Company* tuvo participación accionaria en la empresa y cuando la *Curaçao* fue adquirida por Unilever, cambió la razón social de Cogra por la de Cogra Lever. Más adelante volvió a cambiar su denominación por la de Unilever Andina, S.A.

24 Mauricio Herrera, entrevista.

semillas Montelíbano y de siembra de las mismas mediante un esquema asociativo que convenció a numerosos agricultores llaneros en Acacias y San Carlos de Guaroa.

## REGION NORTE DE VILLAVICENCIO

### **La Africana**

Tras adquirir La María en Caucasia (ver página 38, Volumen 1), Gabriel Duque y su familia política -los Mildemberg- decidieron seguir sembrando palma en una tierra que tenían al sur de Puerto Gaitán, en el sitio de Vuelta Larga, a orillas del río Manacacías. En 1960 organizaron la Sociedad Agrícola y Ganadera La Africana, en la que también participaron Luis Rojas Cruz y Germán Pieschacón. Sembraron 250 hectáreas de palma.

Ese cultivo se hizo con todas las de la ley y crecieron unas palmas magníficas. Sin embargo, los racimos de frutos eran minúsculos y no se podían explotar económicamente. En 1965 llevaron hasta la plantación a John Lowe, quien sentenció que su inversión estaba perdida pues los terrenos eran muy arenosos, los abonos se escurrían y el sistema radicular de las palmas no los aprovechaba. Los socios montaron entonces una porcicultura para que los cerdos ayudaran a recuperar aun cuando fuera una parte de la inversión hecha. La plantación fue abandonada y con el paso de los años desapareció.

*Tras el fracaso como palmicultores, nos concentramos en la parte puramente industrial, en la refinación de aceites vegetales. Entonces nos volvimos consumidores de palma.*

*Gabriel Duque*

### **Los primeros socios del IFA en los Llanos: comienzo de la actividad palmera de los Herrera**

*Don Roberto J. Herrera se metió en palma cuando bordeaba los setenta años. No lo hizo para sí mismo. Lo hizo pensando en el futuro, con mentalidad de construir, de dejar tras sí una obra. Don Roberto venía de una familia de grandes empresarios. El mismo fue iniciador de numerosas empresas. Sus hijos siguieron haciéndolo. Y sus nietos también.*

*Germán Valenzuela Samper*



Roberto de Jesús Herrera de La Torre fue agricultor y hombre de empresa. Lo describen como un "señor muy señor que sabía andar de saco como sabía andar de ruana, y más importante aún, que sabía tratar a la gente, fuera el que fuera".<sup>25</sup> También se dice que era un hombre entusiasta, visionario, en permanente búsqueda de proyectos nuevos. En los años veintes cultivó la morera en la zona cafetera de Sasaima, como alimento para el gusano de seda. Trajo materiales y expertos italianos y fue el primero en producir seda natural en el país. También fue pionero en el transporte de camiones: abrió la línea entre Sogamoso y la capital de la República. Incursionó en diversos negocios y tuvo fincas lecheras en la Sabana de Bogotá.



Roberto Herrera de La Torre, fundador de La Cabaña, se hizo palmicultor a los setenta años. [Foto cortesía de Mauricio Herrera Vélez]

---

Roberto Herrera Restrepo, su padre, había sido uno de los pioneros en la exportación de café. Lo cultivaba en la hacienda familiar de Santa Bárbara, en Sasaima, donde años después crecieron algunos de los primeros ejemplares de palma africana introducidos en Colombia (ver página 28, Volumen 1).<sup>26</sup> Herrera Restrepo también manejó la Compañía de Colombia, gran empresa de ganado, quina y caucho que tuvo como centros de operación los pueblos de Colombia (Tolima) y Uribe (Meta).

<sup>25</sup> Carolina Herrera Vélez, socia de Hacienda La Cabaña. Entrevista. La Cabaña, noviembre 19 de 1996.

<sup>26</sup> El café Herrera Restrepo era excepcionalmente fino y hasta fines de la década de los ochentas esa marca se vendió por encima del nivel general de precios colombianos en el mercado de Londres (DEAS, M. *Del poder y la gramática*. p.265).

El recuerdo de esta empresa hizo que su hijo Roberto de Jesús Herrera deseara vincular otra vez el nombre de la familia a los Llanos Orientales. Su proyecto era la ganadería; pero además estaba seguro de que los Llanos eran una tierra de promisión.<sup>27</sup> Realizó su anhelo en 1959, poco antes de cumplir los setenta años, cuando adquirió la hacienda La Cabaña en el municipio de Cumaral. Obtuvo los 120 mil pesos que costaba la propiedad de la venta de una casa de tres pisos que tenía en la Candelaria, Bogotá, a la que llamaba El Edificio.

La Cabaña tenía entonces 990 hectáreas, 160 cabezas de ganado y algunas bestias. Ubicada sobre el río Guacavía, cerca de los límites de Meta y Cundinamarca, carecía de riego, estaba prácticamente abandonada, en parte cubierta por altos pastizales y en parte por rastrojo. El acceso era un camino ganadero que desaparecía al crecer el río.

*Tras llegar a Villavicencio, uno cogía para Cumaral. La carretera era destapada y se podía ir en chiva. De Cumaral a la hacienda me iba a caballo, en un jeep Willis 45 que teníamos o en un jeep alquilado. En verano gastaba 45 minutos; en invierno, dos horas. Había que viajar con barretón, pala y una botella de aguardiente, por si el jeep se enterraba y tocaba pasar la noche esperando a que alguien pasara... Era una manera de vivir. Y muy agradable, por cierto.*

*Mauricio Herrera Vélez*

Mauricio, el tercero de los cuatro hijos de Roberto J. Herrera, trabajaba entonces con la *Texas Petroleum Company* y fue comisionado para nacionalizar unas semillas de palma africana, pues la multinacional iba a promover un proyecto de colonización con base en la palma cerca de Puerto Boyacá, como aporte al desarrollo social en su zona de operaciones. Con ese propósito trajeron a Colombia a un experto inglés quien visitó la casa de los Herrera Vélez.

Al oír hablar sobre palma africana, Roberto J. Herrera recordó de inmediato a su amigo Florentino Claes, el botánico belga que se había hospedado en su finca de Sasaima y había introducido semillas de esa especie al país. En la sobremesa todos se interesaron con el relato de las peripecias del viajero europeo que recorrió Colombia a comienzos del siglo y de sus esfuerzos por convencer al gobierno sobre las bondades de la *Elaeis guineensis*. También conversaron sobre la propiedad recién adquirida por los Herrera en los Llanos y convidaron al inglés a visitarlos en Cumaral.

Este no tardó en aceptar la invitación. Al conocer La Cabaña advirtió que sus tierras eran aptas para el cultivo de la palma africana. Este

<sup>27</sup> Mauricio Herrera, entrevista.

hecho coincidió con la publicación de un aviso de página entera en los principales diarios donde el Instituto de Fomento Algodonero proponía la siembra comercial de la palma.

En 1961, la familia Herrera Vélez se asoció con el IFA para iniciar el cultivo y la explotación de palma africana. Ese mismo año sembraron las primeras cincuenta hectáreas cerca del río con material *dura* suministrado por el IFA. En poco tiempo duplicaron esa área.

**La prueba de fuego.** Roberto J. Herrera entregó el manejo de La Cabaña a sus hijos varones pero participó en cada uno de sus desarrollos. El mayor -que tenía el nombre del padre-manejó los asuntos financieros y comerciales de la empresa desde Bogotá, mientras Mauricio Herrera, entonces de 23 años, asumió las riendas del trabajo de campo.

El comienzo fue duro. Hubo que limpiar la finca y construir un vallado de once kilómetros desde el río para tener riego. Mientras la palma inició producción, se vivieron momentos de gran dificultad económica, aun cuando la hacienda también tenía ganado y cultivos de yuca, maíz, plátano y poco después, de arroz.



Siembra en sitio definitivo en 1962. [Foto cortesía de Mauricio Herrera Vélez]

En 1965 La Cabaña inició producción sin personal capacitado para la cosecha. Los trabajadores utilizaban machetes que resultaban incómodos e inadecuados, pues terminaban con las manos llenas de espinas. Después utilizaron los palines, que fabricaban cortando pedazos de discos de los arados, afilados y ahuecados, para ponerles mango.

El fruto se transportó al comienzo en canastos, que cargaban mulas. Después utilizaron carritos tirados por las mismas mulas. Pero las ruedas se enterraban y las mulas se agotaban. A finales de los sesentas introdujeron los bueyes para halar los carros y esto agilizó bastante el trabajo.

Los primeros frutos se vendieron en Acacías; al poco tiempo los Herrera construyeron una planta con capacidad de procesar una tonelada por hora que llamaron la “fábrica Picapiedra”. Estaba accionada por las poleas que salían del motor de un tractor estacionado; la desfrutadora era un eje largo con platinas soldadas que giraba y desgranaba: el fruto caía al piso de tierra y era recogido en canecas de 16 galones partidas por la mitad, para llevarlo al digestor; éste se llenaba y desocupaba a mano, oficio conocido como “tarrear”, uno de los más ingratos, pues exigía trabajar cerca del techo donde las temperaturas siempre eran más elevadas. Las prensas también eran manuales: empleaban un gato hidráulico para la extracción.

*Había un rompedor para la producción de almendra. Esta caía al piso con los pedazos de nuez, todo entreverado. Eso se echaba en una alberca grandísima con capacidad para tres mil galones de agua. Ahí se derramaban cinco bultos de sal y como 25 carretilladas de almendras y cascarilla. Se rebullía la alberca con un palo y la sal hacía que la almendra flotara, mientras que la cascarilla se asentaba. Uno recogía y volvía a rebullir para que salieran más almendras a flote... Y así se la pasaba hasta que no flotara nada.*

*La almendra se extendía sobre unos plásticos grandísimos para ponerla al sol a secarse. Con cedazos sacaban la cascarilla del fondo de la piscina y la botaban. Eso eran arrumes grandes que servían para pavimentar las carreteras. Tiempo después, en vez de sal, usaron greda -que era más económica- pero la almendra salía muy sucia... Después de secada la almendra, pasaba a una bodega. La echaban por una canal y con un ventiladorcito de poco caballaje la soplaban para que botara las impurezas. La recogían, empacaban y mandaban a las fábricas en Bogotá.*

*José Bejarano<sup>28</sup>*

La producción inicial de aceite de La Cabaña fue mínima. Se sacaba en canecas de 55 galones, en camiones, para venderlo en Bogotá. Mauricio Herrera hizo una fiesta con sus trabajadores cuando completaron 25 tambores de aceite en un mes.

28 Trabajador de La Cabaña. Entrevista. Cumaral, noviembre 18 de 1996.

*En esa época vivíamos quebrados y los empleados viejos de Cogra recuerdan a mi padre, con su sombrero de cachaco y su paraguas, entrando a la oficina de José Mejía todo angustiado, a cobrar el aceite que les vendíamos, que era la plata con la que pagábamos la nómina.*

Mauricio Herrera

La marchitez sorpresiva comenzó a hacer estragos en La Cabaña en 1968: casi la mitad de la plantación fue afectada por el disturbio. En algún momento, la imagen de las palmas enfermas hizo que Roberto J. Herrera exclamara: "¿Será que nos entierran entre la palma?"<sup>29</sup> No fue así. La enfermedad pudo ser controlada y la plantación se recuperó. Roberto J. Herrera vivió hasta 1978 y alcanzó a consolidar su obra.

**Años de bonanza y desarrollo.** "El arrancón grande fue a partir del año '70", señala Mauricio Herrera al comentar el desarrollo de La Cabaña. En efecto, en esa década creció la plantación, se amplió la capacidad de la planta extractora a 8 toneladas por hora, se incrementó la producción de aceite, se construyó la red de vías internas que permite recorrer cada rincón del cultivo, y se levantaron los casinos, campamentos y obras civiles propias de una gran empresa palmera.

Esta bonanza inicial es el resultado de años de esfuerzos y aprendizaje acumulado. Pero también vale la pena señalar dos factores que incidieron en dicho impulso: uno fue la asesoría de Arturo Pirard, quien ayudó a tecnificar las prácticas agronómicas y a formar a los trabajadores de campo; otro fue la refinanciación de la empresa gracias a los préstamos resultantes de la Ley 5a. de 1973.

## **Fundación de Guaicaramo**

En 1971 Roberto -el mayor de los Herrera Vélez- compró a Gustavo Reyes una parte de la finca Guadalito, que éste tenía cerca de Barranca de Upía, con la idea de forjar un patrimonio propio para legar a sus hijos. Después anexó otras fincas vecinas. Como el lote elegido para construir la casa principal tiene una magnífica vista del monte Guaicaramo, Vélez Herrera decidió dar ese nombre a la finca. Según las averiguaciones hechas, *guicaramo* en voz indígena significa "donde nacen las aguas".

*Las tierras adquiridas eran sabanas de pastos naturales dedicadas a la ganadería extensiva. A papá le gustó mucho la zona y pensó que su proyección podía ser interesante: primero, porque deseaba ubicarse en el margen izquierdo del río Meta, que es la zona más fértil del Llano; segundo, por el río Upía, al cual consideraba el*

<sup>29</sup> Abdénago Díaz, entrevista.

*más rico de la vertiente del Orinoco (cuando llega a Guaicaramo ha recibido las aguas del Guavio y del Lengupa); tercero, papá vió que la zona tenía un gran futuro, por ser el punto de encuentro de cuatro departamentos: Cundinamarca, Boyacá, Meta y Casanare; además, ya existía el proyecto de la vía a Chivor y él vislumbró el futuro que ella podía tener...*

*Luis Fernando Herrera Obregón*

Roberto Herrera Vélez estaba convencido del futuro de la región del Upía y no se cansaba de proclamar que allá debía erigirse la capital del país. Quienes le conocieron aseguran que era un visionario. Su enorme vitalidad no le daba reposo y lo llevó a incursionar en innumerables actividades. Inició estudios de ingeniería en la Universidad Nacional pero los dejó inconclusos por su afán de hacer negocios. Trabajó en la explotación del carbón, fue dueño de gasolineras, fabricó puntillas, ganchos, mallas; incursionó en el negocio de los licores; fundó la Siderúrgica Boyacá y otra acería en Ecuador; intentó comercializar productos del mar y fue el primer exportador privado de arroz y algodón del país.

Sus hijos aseguran que en esencia era un hombre infatigable dotado del coraje necesario para emprender proyectos nuevos y obsesionado con la idea de crecer e innovar. Este, consideran ellos, es su mayor legado, y se han propuesto perpetuar ese espíritu en la empresa familiar.

Cuando Herrera Vélez fundó Guaicaramo se consideraba que esas sabanas no eran aptas para el cultivo de la palma. El decidió cultivar arroz para enriquecerlas, sin abandonar la explotación ganadera. Como su familia había tenido una mala experiencia con el arroz en La Cabaña, optó por arrendar sus tierras a Francisco Barreto -uno de los primeros en sembrar el cereal en la región- en vez de hacerlo él directamente. Y cuando Barreto se retiró, Herrera hizo negocios con Semillano. Los lotes de arroz, con sus denominaciones -Pior es nada, Los Venados, Chigüiros, Los Patos- eventualmente se convirtieron en lotes de palma, pero pasarían algunos años antes de que esto ocurriera.

La siembra arrocería exigió la construcción de un distrito de riego para ésta y varias fincas vecinas entre 1973 y 1974. El canal de riego tenía su bocatoma en el Upía y su apertura representó un esfuerzo titánico, pues se hacía en una zona apartada cuyas vías de acceso eran precarias.

**Las primeras palmas.** Roberto J. Herrera, el fundador de La Cabaña, insistió a su primogénito que ensayara el cultivo de la palma africana en la hacienda del Upía. Este decidió contratar los servicios de Arturo Pirard para que emitiera un concepto sobre la viabilidad del proyecto.

El estudio realizado por el belga sirvió como base de las consideraciones técnicas que él mismo habría de exponer algún tiempo después, cuando se planteó la posibilidad de constituir Palmar del Oriente.

Más allá de los conceptos técnicos, Roberto J. Herrera era un hombre que tenía que ver para creer; por eso, en 1976 regaló palmas jóvenes de La Cabaña a Beatriz Obregón, su nuera, en número suficiente para sembrar cinco hectáreas en Guaicaramo, en La Entrada, el lote que hoy tiene las palmas más viejas de la plantación de los Herrera Obregón. Por esa época Luis Fernando Herrera comenzó a trabajar con su padre. Había estudiado economía en la Universidad Autónoma de Madrid y trabajado en clasificación y comercialización de algodón en Memphis, Estados Unidos. Permaneció en esa actividad por cinco años antes de involucrarse con el manejo de la hacienda de la familia.

*Cuando empecé a trabajar con papá nos preguntábamos qué sería mejor: seguir alquilando la tierra para la siembra del arroz o sembrar más palma. Nos decidimos por la palma porque era el negocio al que le veíamos más futuro y estabilidad. Además, es un trabajo rico, porque es variado...*

*Luis Fernando Herrera*

Las primeras siembras con criterio comercial fueron las de 1978. Durante seis meses viajaron camiones cargados de palmitas desde La Cabaña hasta Barranca del Upía, y es fácil imaginar el estado de deterioro en el que llegaban después de un viaje que podía tardar entre cuatro y seis horas. Así sembraron 414 hectáreas, la mayoría con *téneras* del ICA. También había material importado de Camerún, pero en menor proporción.

El diseño del área inicial de la plantación es una especie de estrella: en la mitad Roberto Herrera dejó un espacio para la planta extractora. Su proyecto era continuar creciendo; para justificar sus intenciones decía -con su habitual sentido del humor- que a sus hijos los había consentido demasiado y que con 400 hectáreas no les iba a alcanzar para vivir.

En 1979 el segundo de los varones de la familia, Roberto Herrera Obregón, se graduó como economista agrícola en la *Louisiana State University* y regresó al país a manejar la parte agrícola de Guaicaramo, que seguía siendo una hacienda tradicional en casi todos los aspectos.

*...vino un capataz de La Cabaña, Domingo Calderón, que había trabajado por muchos años con Mauricio y conocía bien la problemática de la palma. Su manejo era muy de finca. En 1978, por encargo de mi padre, compré una retroexcavadora de segunda*

*mano en Estados Unidos. Esa máquina empezó a adecuar los terrenos, a hacer canales de drenaje lote por lote. Pero primero se sembró la palma y después se hizo el drenaje. Esas primeras palmas estuvieron muy dejadas. No se les hizo fertilización porque no había recursos. Incluso intentamos intercalar otros cultivos, a ver si sacábamos algo mientras empezaba la producción.*

*Roberto Herrera Obregón<sup>30</sup>*

A pesar de la ayuda de dos de los hijos en los asuntos de la hacienda, Herrera Vélez mantuvo el manejo directo de la misma, práctica que sus sucesores han imitado. Al anochecer se recostaba en la hamaca e invitaba a los trabajadores a la casa principal a planear las actividades del día siguiente. Los más antiguos disfrutaban recordando estas plácidas reuniones de hombres solos, animadas por las anécdotas de sucesos cotidianos, no pocas risas, salchichón y cerveza.

### **Historia de La Libertad<sup>31</sup>**

En los años veintes gran parte de las sabanas del sur de Casanare estaban baldías e inhabitadas. En el sitio donde hoy se levanta Villanueva se juntaban los bosques de galería que bordeaban el río Upiá y el caño Lechemiel formando una zona selvática habitada por comunidades indígenas. En esa época Heliodoro Acosta, de Ubaté, compró algunos fundos entre los ríos Túa y Upiá, para organizar el hato que llamó La Libertad. Este se convirtió en un hato tradicional de ganadería extensiva.

Poco a poco, en el curso de las siguientes décadas, numerosas familias se instalaron ahí. No amenazaban al hato, pues la compra del ganado suponía la propiedad de la tierra, costumbre que se mantuvo hasta los setentas y se expresaba en los siguientes términos: “Vale tanto lo que mueva cola...” Es decir, la compra del ganado incluía las instalaciones, los instrumentos y la tierra. Así, la presencia de colonos no se contraponía a los intereses del dueño del hato; más bien los beneficiaba, porque en el momento de trabajar el ganado, se necesitaba gente. El choque entre colonos y propietarios se dio cuando aquéllos rebasaron el número de personas que el hato requería y comenzaron a meter su propio ganado en las sabanas.

José Bermúdez, uno de los hijos de Heliodoro Acosta, gestionó la titulación de las tierras del hato en los años cuarentas, pero los miembros de la familia no eran suficientes para escriturar toda la propiedad bajo

---

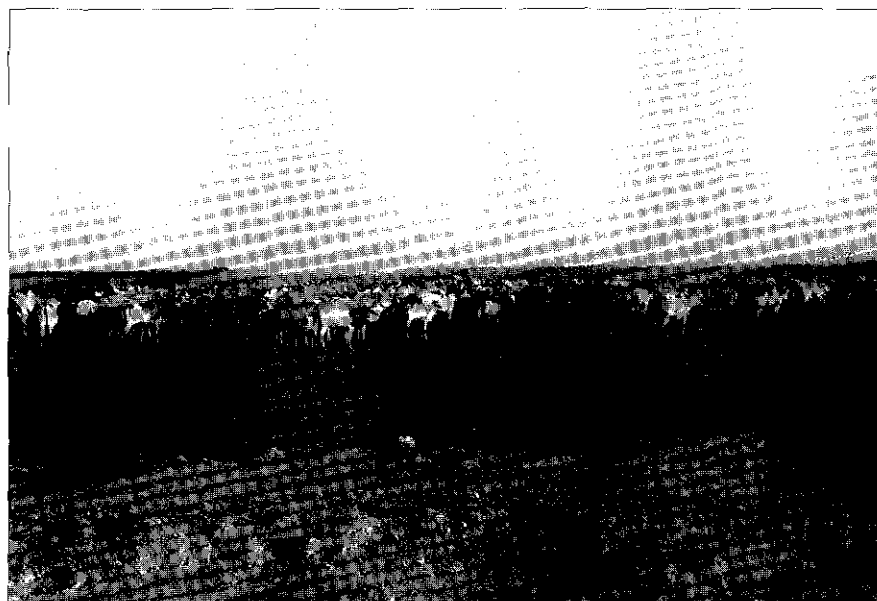
30 Subgerente de Guaicaramo. Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 26 de 1996.

31 El texto que sigue fue redactado de manera íntegra a partir del testimonio de Rodrigo Rueda Arciniegas, gerente y propietario de Chuapal Ltda. Entrevista. Villavicencio, noviembre 22 de 1996.



su nombre y se vieron obligados a registrar tierras a nombre de terceros. Esto les generó posteriormente dificultades para mantener la unidad del hato.

Años después lo vendieron a Martín Vargas, apodado "El Gallino"; a su vez, éste lo traspasó a la familia Mejía Salazar a comienzos de los sesentas. Los nuevos propietarios consideraron la posibilidad de sembrar palma africana allá e invitaron a John Sanz, fundador de Palmeras de Occidente, a visitar la tierra proponiéndole la gerencia de la futura empresa. Sanz declinó la oferta y no supo más sobre el proyecto, que nunca cuajó. De todas maneras, bajo la conducción de los Mejía y de Pepe Durán, su administrador, se inauguró una época de progreso para La Libertad: modernizaron su ganadería, hicieron bañaderas para el ganado, instalaron molinos y racionalizaron su manejo, manteniendo buenas relaciones con los colonos.



Hacienda La Libertad. [Foto cortesía de Yetty de Pirard]

En 1970 Martín Vargas volvió a comprar el hato, pero tuvo problemas con los colonos. En 1973 lo vendió a Benjamín Poveda, esmeraldero que había incursionado en el negocio del ganado en la zona de San Martín y que después se dedicó al cultivo del arroz. Este, a su vez, lo cedió a Juan Manuel López Caballero a comienzos de 1974.

*Juan Manuel invitó a algunos amigos a participar en ese negocio. Proponía que compráramos la tierra entre todos, que él se quedaría con el ganado. Pero la idea se desvertebró rápidamente. Entonces*

*un grupo de amigos conformamos la sociedad Inversiones del Upía y terminamos comprándole la parte alta del hato La Libertad. Juan Manuel siguió haciendo negocios: vendió un pedazo a José Vicente Torres, otro a los Espinosa, para Palmar del Oriente, otro a Wolfgang Lagner, empresario alemán casado con una francesa a quien Arturo y Yetty Pirard querían como hija.*

*En La Libertad había unos 300 colonos. Era una situación de difícil manejo, máxime porque ya se habían producido fricciones entre ellos y los diferentes dueños del hato. A eso añádale el problema político, porque en 1974 eligieron a Alfonso López, el padre de Juan Manuel, Presidente de la República. De remate, en junio de 1974 ocurrió la tragedia de Quebradablanca; se quedó Villavicencio sin carretera y se hizo más evidente la necesidad de contar con una vía alterna al Llano. Fue cuando volvieron a meter la mano a la Marginal de la Selva, que ahora se llama Marginal del Llano. Obviamente eso mejoró las condiciones de la finca del hijo del Presidente y así se alimentó todo un escándalo.*

*Rodrigo Rueda Arciniegas*

Lo que siguió fue un proceso de reforma agraria impulsado por el sector privado: los dueños de La Libertad, en vez de expulsar a los colonos, iniciaron un proceso de negociación con ellos que duró dos años; éste finalizó con la división de la propiedad entre quienes la habían comprado y quienes la vivían, y con la titulación de 350 predios sin intervención del Incora. En este hecho primó un criterio empresarial y de rentabilidad social: los inversionistas concluyeron que para ellos resultaba mejor negocio tener menos hectáreas con muy buenos vecinos a enfrentar un problema social que eventualmente sería inmanejable y que afectaría las posibilidades de desarrollo en la región. Rodrigo Rueda lo describe en los siguientes términos:

*Fue como armar un rompecabezas con mil dificultades. Porque este proceso gradual de entendimiento y acuerdo se dio en medio del problema político contra el Presidente, en una región muy débil, con un Estado endeble, con un montón de gente presionando a los colonos, diciéndoles que nosotros actuábamos de mala fe, que los engañábamos...*

La concertación con los colonos fue determinante en el futuro de la región y el punto de partida de todo su desarrollo agroindustrial. Al concluir esa negociación, en 1976, los nuevos dueños emprendieron la tarea de dotar sus tierras de riego. Dirigió las primeras obras un grupo de ingenieros del cual formaba parte José Vicente Torres. El y sus socios habían sido pioneros en la construcción de distritos de riego

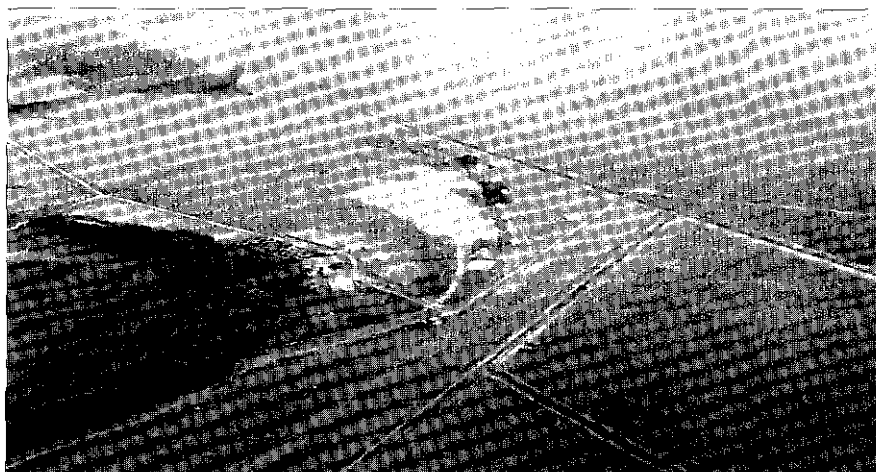
en los Llanos en la década de los cincuentas. Entre otros, los de Yaguarito y Chaparral, que años después fueron sede de empresas palmicultoras. Entre 1976 y 1982 el grupo dirigió la construcción de los distritos de riego de Palmar del Oriente y Úpia-Caño Grande, que han garantizado la provisión de aguas a las tierras que antes formaron el globo de La Libertad.

*En 1976 un amigo me contó que Juan Manuel López estaba vendiendo La Libertad. Me pintó un mapa de la zona, y al ver yo que estaba entre dos ríos, dije: "Me interesa." En sociedad con otros dos ingenieros decidimos comprar tres mil hectáreas. Mientras estábamos en la negociación, Juan Manuel me preguntó para qué compraba esa finca. Le contesté que para ponerle agua y sembrar pasto para ganado. El me propuso que en vez de regar las tres mil hectáreas que estábamos comprando, regáramos seis mil, que él ponía el resto y partíamos costos. Así quedamos.*

*José Vicente Torres*

## **Nace el Palmar del Oriente**

Arturo y Yetty Pirard llevaban quince años viviendo en Colombia en función del desarrollo de la palma africana, cuando Juan Manuel López Caballero propuso a Pirard asociarse con él y con la familia Londoño Capurro, de Cali, para montar una empresa palmicultora en su hacienda La Libertad. De esta sociedad nació Palmar del Oriente. En 1977, tras el retiro de los Londoño y de López, el grupo Espinosa se hizo socio mayoritario de la empresa. Los Pirard mantuvieron una participación mínima.



Palmar del Oriente dos años después de su iniciación.

[Foto cortesía de Yetty de Pirard]

Palmar del Oriente fue la primera gran empresa palmera que se constituyó en Casanare, en una zona relativamente aislada de los grandes centros urbanos y carente de toda infraestructura vial, donde nadie podía garantizar el futuro de la palma de aceite. El proyecto parecía riesgoso, en cierta manera una aventura: pero no para sus gestores, a quienes unía la convicción de que era viable.

*El que un empresario como don Rafael Espinosa quisiera impulsar un proyecto que era tan complicado en esa época, fue definitivo en la constitución de Palmar del Oriente. Y lo hizo porque tenía esa capacidad de ver las cosas antes de que fueran realidad: cuando empezó el Palmar ya vislumbraba el potencial de esta región, sus grandes posibilidades de riego, la Marginal de la Selva, el palmar en producción...*

Rodrigo Rueda

*Palmar del Oriente fue un ensayo bien hecho: un ensayo de un visionario, un loco magnífico que se llamó Arturo Pirard; ese tipo arrancó sembrando unas palmitas a ver si se daban o no, y se dieron.*

Carlos Beltrán

A Pirard -que después de retirarse del IRHO había trabajado como consultor independiente para Palmas de Risaralda, Palmeras de Occidente, La Mojarra, La Cabaña y La Loma- más que la posibilidad de convertirse en propietario, lo sedujo la idea de volver a ser arquitecto de plantación, como había hecho con Indupalma en el pasado. El y su esposa llegaron a los Llanos en 1976 y realizaron las primeras siembras en sitio definitivo en 1978.

*Empezamos en la famosa finca La Libertad y vivimos allá. No había casa, ni carreteras, ni nada. La vía de acceso era muy mala. Uno iba a mercar en tractor. Allá se andaba a caballo o en tractor. No había otra forma de viajar. Vivíamos en un tambo grande con techo de paja: una parte servía como alojamiento para los trabajadores, que dormían en hamacas y chinchorros; otra parte se adecuó para el trabajo de oficina, y en la esquina vivíamos nosotros.*

Yetty Pirard

Muy temprano se construyeron campamentos con dotación para alojar 48 personas en cada uno. La población dentro de la plantación llegó a ser de 700, pero en la medida en que se desarrolló Villanueva, más y más trabajadores prefirieron vivir en el casco urbano y la empresa optó por subsidiar el servicio diario de transporte desde el pueblo hasta la plantación, en vez de continuar manteniendo los campamentos.

Yetty Pirard se hizo cargo del primer vivero. Germinó semillas del IRHO importadas del Africa. Mientras tanto su esposo abrió carreteras y preparaba la tierra para la siembra definitiva. Esta fue una tarea difícil, pues el suelo de la sabana tenía una conformación desconocida en otras zonas palmeras: estaba cubierto de montículos que se conocen en la región como “zurales”.

*Pirard manejaba la idea de que no podía haber cultivos diferentes a la palma en los sitios de siembra definitiva. Eso le costó muchos problemas posteriores a la plantación, por el manejo de los zurales. En otras plantaciones metimos a los arroceros: ellos vuelven nada esos suelos y cuando llega el palmero encuentra unos suelos preparados y listos. Pirard fue pionero pero fue terco. Mientras él luchaba contra los zurales, Roberto Herrera metió a los arroceros como punta de lanza de su proyecto.*

Rodrigo Rueda



La primera casa en Palmar del Oriente. [Foto cortesía de Yetty de Pirard]

Arturo Pirard también dirigió la construcción de 300 kilómetros de carreteras para comunicar internamente el palmar. Este desarrollo trajo problemas con las comunidades vecinas:

*...las vías internas de las plantaciones son privadas pero como el Estado tenía desatendidos los caminos tradicionales, la gente buscaba las mejores vías para transitar. Por eso se generaron*

*conflictos, sobre todo con la plantación pionera en este sector de Villanueva, que es Palmar del Oriente. Los otros no vivieron el problema con tanta intensidad porque cuando se instalaron, ya estaba en vías de solución.*

*Ricardo Villamarín<sup>32</sup>*

Como en San Alberto, en esta parte del Llano no fue fácil encontrar gente dispuesta a trabajar en el cultivo de la palma africana. Los del Palmar del Oriente buscaron trabajadores en Boyacá, pero éstos no se adaptaron a la actividad. Con Pirard llegaron un par de obreros agrícolas que había conocido en las plantaciones de palma del Pacífico. Uno de ellos, oriundo de Buenaventura, durante sus vacaciones animó a un grupo cinco o seis amigos a probar suerte en el Llano. Todos se emplearon en Palmar del Oriente. A raíz de este hecho, Pirard mandó buscar más trabajadores en Buenaventura y Tumaco. En esa etapa el 90 por ciento del personal venía de la zona pacífica.

Sin embargo, con el tiempo esta proporción ha disminuido y el elemento negro hoy conforma la tercera parte de los trabajadores de la empresa. El resto son trabajadores oriundos de Cundinamarca, Boyacá, Casanare y Meta, que tienden a ser más estables y disciplinados desde el punto de vista laboral.<sup>33</sup>

## REGION SUR DE VILLAVICENCIO

### **La Granja El Paraíso y la labor promotora del IFA**

El personal del IFA comisionado en los Llanos a comienzos de los sesentas, se instaló en la finca El Paraíso en Acacías. Ahí germinaron los materiales con los que se iniciaron las siembras del Llano, entonces producidos en La Pepilla, Aracataca. Tuvieron una plantación con propósito demostrativo, más que experimental, y una pequeña planta extractora que funcionó a partir de 1965, la cual compró el fruto de las primeras plantaciones que hubo en la zona. Pocos años más tarde ésta fue desmontada y enviada al Caquetá.

A la actividad generada en El Paraíso se debe en buena parte la proliferación de pequeñas plantaciones de palma africana en Acacías, San Martín y Granada en la primera mitad de los sesentas. Al clausurar sus labores el IFA, la granja pasó a manos del ICA, que terminó erradicándola. Precisamente este hecho sirvió para adelantar el estudio

<sup>32</sup> Ingeniero agrónomo que trabajó en Palmar del Oriente en su etapa constitutiva. Actualmente es Director de la Fundación para el Desarrollo del Úpía. Entrevista. Villanueva, noviembre de 1996.

<sup>33</sup> Rodrigo Bedoya, Superintendente de plantación. Entrevista. Palmar del Oriente, noviembre 18 de 1996.

sistemático de las diversas formas de erradicación de palmas viejas, lo cual aportó una experiencia invaluable para la renovación de cultivos en la zona.

El agrónomo responsable de la estación del IFA a partir de 1961 fue Gonzalo Uribe Colorado. Era ya un hombre entrado en años, serio, y con poca tolerancia a los intrínquilos de la burocracia. Los que trabajaron en el IFA todavía recuerdan el texto del telegrama que envió a su jefe, Luis Rojas Cruz, alguna vez que éste se tardó un par de días más de la cuenta en enviar los recursos mensuales destinados a garantizar el funcionamiento de la estación. El mensaje decía así: "Se acabó presupuesto. Yo pariendo sapos. Gire rápido."<sup>34</sup>

Pero si Uribe Colorado era temperamental, también tenía una gran capacidad de relacionarse con los agricultores y de comunicar sus conocimientos con sencillez. Animó a muchos a sembrar palma, asesoró a quienes lo hicieron y se sintió responsable de sus logros o fracasos. Los palmicultores pioneros, sin excepción, lo recuerdan con agradecimiento: "A él se le debe mucho porque era una persona muy dedicada y responsable que supo hacer bien su trabajo", comenta Mauricio Herrera. Al retirarse en 1966 lo reemplazó Luis Francisco Barreto Solano.

### **La Nohora: la primera plantación de los Serna Castaño**

Fabio Serna Arias fue agricultor toda la vida. No estudió porque su padre -dedicado al cultivo del café en Montenegro, Quindío- consideraba que era deber de sus hijos varones ayudar en el trabajo de la finca desde que tuvieran edad para levantar un azadón. Tras prestar el servicio militar, Serna Arias pidió un préstamo para montar su propio negocio de compra-venta de café. Se propuso hacer plata y aun cuando arrancó prácticamente en ceros, tenía habilidad innata para hacer negocios.

*Papá era inteligente, vital. Todos los días, a las cinco de la mañana, ya estaba mirando qué hacer. Leía mucho e incluso aprendió solo a leer en francés. Tenía un temperamento recio y mucho corazón: era generoso con lo que tenía. También fue ambicioso en sus proyectos. Nunca pensó nada en pequeño. Pero le faltaba el soporte financiero y a lo largo de su vida conoció varias quiebras.*

*Darío Serna Castaño<sup>35</sup>*

En 1954 Serna ya había logrado afianzar un patrimonio: además de su negocio de café en Montenegro, era propietario de una finca

<sup>34</sup> Eduardo Zuleta M., entrevista. Santafé de Bogotá, octubre 23 de 1997.

<sup>35</sup> Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 13 de 1996.

cafetera vecina. Ese año viajó a los Llanos Orientales con el ánimo de conocer esas tierras jóvenes a las que se habían desplazado tantos coterráneos, en especial, durante los años de La Violencia. Su mujer, Anabeiba Castaño, le advirtió que no se le ocurriera comprar tierras por allá, pero cuando a Fabio Serna le ofrecieron La Nohora, una finca ganadera cerca de San Martín, se sintió incapaz de rechazar la oferta. Eran unas 600 hectáreas de tierra plana, a diez kilómetros de la cordillera, que servía como paradero y embarcadero del ganado. Todavía no había carretera entre San Martín y Villavicencio, sino trochas en medio de la sabana. El viaje a la capital del Meta demoraba cinco horas.

Los años de la Violencia habían quedado atrás, pero los rescoldos de los odios partidarios levantaban llama de cuando en cuando. En 1957 a Serna -conservador en pueblo de liberales- le quemaron su café, circunstancia que lo motivó a vender su propiedad en el Quindío y radicarse en la que había adquirido un par de años antes en Los Llanos. Sin embargo, seis meses después de instalado, la soledad lo agobiaba y pensó regresar a su tierra, donde permanecía la familia.

Se interpuso a este plan Anabeiba Castaño: sin mediar consulta alguna desmontó casa en quince días, dejó a los cinco hijos de ambos bajo el cuidado de varios parientes y partió hacia el Llano a acompañar al esposo. Las condiciones de vida eran precarias y pasarían años antes de volver a reunir a todos los hijos bajo el mismo techo, pero Anabeiba se sobrepuso a las dificultades y conquistó ese mundo agreste de varones solos, convencida de la necesidad de consolidar el patrimonio de su familia.

Fabio Serna y su esposa trabajaron de sol a sol un par de años y en 1959 tuvieron la desgracia de perder la mitad de su ganado a manos de bandoleros. Quedaron casi en la ruina. No podían arrendar los pastos porque las cercas de la finca habían sido destruidas. Tampoco tenían liquidez para iniciar otro cultivo. En medio de su desolación, Gonzalo Uribe Colorado les propuso sembrar palma africana: el IFA les daba la semilla, que pagarían después con fruto, cuando la palma iniciara producción. Los Serna aceptaron la oferta de inmediato.

Empezaron con cien hectáreas y después ampliaron el cultivo a 150. Sembraron yuca junto a las palmitas y eso les permitió sobrevivir mientras la plantación estuvo en desarrollo. Obtuvieron créditos del Banco Cafetero pero no lograron cumplir con los pagos y debieron ceder la mitad de La Nohora al banco. Se quedaron con 300 hectáreas. El resto lo compró Alfonso Romero, gerente de la sucursal Las Nieves de esa entidad financiera, quien también se entusiasmó con el negocio de la palma africana.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Romero organizó una sociedad y mientras vivió dio impulso a su plantación. Esta recibió los nombres de Santa Teresita y Palmeras de San Martín. Después fue fraccionada y repartida entre sus nuevos propietarios.



Las dificultades financieras de Serna afectaron la plantación. Su hijo Fabio recuerda que sin podas, plateos ni limpieza, en algunos lotes la maleza era más alta que la misma palma. Cuando ésta empezó a producir, los Serna cargaban el remolque de su jeep Willis 54 y llevaban el fruto a Acacías, a la planta del IFA. Al poco tiempo dejaron de hacerlo: es posible que Serna, como ocurrió con otros proveedores, se sintiera disgustado por los bajos precios que les pagaban por su fruto.

*Entonces mi papá puso unas cocheras y llegó a tener como mil cerdos a los que alimentaba con el fruto de la palma. Decidió que no teniendo planta extractora propia, los cerdos harían las veces de fábrica, al convertir el fruto de la palma en grasa que podía vender...*

*Fabio Serna Castaño*

Las porquerizas no fueron solución. La producción palmera seguía en aumento. Entonces Serna decidió construir él mismo su planta extractora. La organizó bajo una ramada al lado de la casa. Cocinaba el fruto en unos tanques hechos de lámina, cuya capacidad era de 300 kilos. Luego desgranaba los racimos a golpes. La prensa era un émbolo de volqueta.

*Mi papá le quitó a mi mamá uno de los cilindros de gas de la casa, lo cortó en tres y les hizo huecos con taladro. Ahí echaba unas paladas de fruto semidigerido, ponía encima un disco metálico, echaba otra palada de fruto y cada diez centímetros metía un disco de esos, hasta completar diez. Entonces le aplicaba la fuerza y sacaba un poquito de aceite.*

*Fabio Serna Castaño*

Era evidente la necesidad de una extractora más eficiente pero los Serna no tenían recursos para construirla. El trabajaba sin descanso dirigiendo los trabajos de la finca, fumando compulsivamente. Ella cocinaba todos los días para los 28 hombres que trabajaban ahí.

En 1966 Anabeiba Castaño leyó un aviso del IFI publicado en El Tiempo. La entidad ofrecía préstamos para inversiones industriales. Serna dudaba que quisieran prestarle dinero a él, por ser agricultor, pero la mujer se aferró a la idea y lo convenció de ir a Bogotá a hacer averiguaciones. Así mismo consiguió que una hermana le prestara los 400 pesos que necesitaban para el viaje. El IFI no tenía líneas de crédito para proyectos agroindustriales, pero en 1968 -tras interminables papeleos y diligencias, idas y venidas- Fabio Serna obtuvo un préstamo de 2.500.000 pesos. Con este dinero amplió sus cultivos a 300 hectáreas y construyó la primera planta extractora que tuvo San Martín. Para eso contrató a Keimper Bernard Visser, el mismo ingeniero que había

montado años antes la planta de Palmeras de Occidente, en Buenaventura.

En los primeros tiempos la planta sólo funcionaba un par de días a la semana. Las cosas cambiaron al llegar fruto de plantaciones de Granada y San Martín y al entrar en producción nuevas siembras de La Nohora. En 1972 la planta ya trabajaba todos los días de la semana y los Serna tenían la estabilidad económica por la que tanto habían luchado.

Ese año la familia se trasladó a Bogotá. Alberto, uno de los hijos mayores, quedó al frente de La Nohora. Fabio Serna bajaba al Llano todos los martes y regresaba a la capital los sábados.

*En 1974 papá nos invitó a todos los hijos a meternos en el negocio. Constituyó la sociedad Serna Castaño Ltda., compró El Rubí, al frente de La Nohora, San Judas, Corcovadito y Camoeita. Todas las sembramos con palma. La idea de mi papá era llegar a las mil hectáreas y casi lo logra. Al morir, en 1980, tenía 800.*

*Fabio Serna Castaño*

### **Sebastopol y el proyecto palmero de los hermanos Riveros**

En los años treinta Marco Aurelio Riveros Rojas salió de Mercadillo, vereda del municipio de Cáqueza, rumbo a los Llanos Orientales, a buscar fortuna. A los 20 años ya era un hombre introvertido, silencioso y pausado; sólo conocía el escarpado mundo de la cordillera que su familia había labrado por generaciones. Por eso se quedó estático cuando por fin divisó las grandes planicies de las que tanto había oído hablar. Su mirada abarcó ese universo verde, aparentemente deshabitado e inmóvil que se extendía hasta la línea donde cielo y tierra se tocan.

En Acacias buscó trabajo como jornalero y se empleó en la hacienda hoy conocida con el nombre de Monte Líbano. Después se dedicó a lo que hacían tantos otros como él en ese tiempo y lugar: colonizar terrenos baldíos. Tumbó monte y se fundó en El Raudal, la parte alta de La Mejorana. Algunos años más tarde estuvo en condiciones de comprar mejoras a otros colonos. Su vecino Pedro Reyna le vendió Sebastopol; después adquirió San Marcos y otras propiedades en compañía con sus hermanos. Así comenzó la actividad económica de este grupo familiar que a lo largo de medio siglo ha convertido el apellido Riveros en sinónimo de espíritu empresarial.

Marco Riveros conoció a Luis Rojas Cruz en los albores del programa de fomento del IFA:

*...llegué a Acacías buscando una conexión con alguien para empezar a trabajar. Me encontré con un señor que dijo llamarse Marco Riveros. Le hablé sobre la palma africana y me dijo: "Me gusta: la cosa es por el lado de la manteca... por ahí es." Con él hice el primer vivero en Acacías.*

*Luis Rojas Cruz*

A pesar del entusiasmo con el que Marco Riveros entró al negocio, éste casi lo devora. Vendió ganado y sembró yuca para ayudar a sostener su plantación, pero aun así las dificultades financieras no tardaron en asomar. Entonces invitó a su hermano José Vicente a trabajar con él. Este vislumbró de inmediato las perspectivas que tenía el negocio palmero y le puso todo su entusiasmo, convirtiéndose en el alma de la empresa. La Sociedad Riveros Hermanos entró de lleno a la palma africana y fundaron varias empresas, comenzando con Palmar del Llano y El Porvenir. El primer año sembraron cien hectáreas de palma. El segundo año organizaron semilleros en tierra para cultivar 300 hectáreas más y a partir de entonces cada año sembraron 200 hectáreas hasta completar cuatro mil.

En 1964 contrataron el montaje de la primera planta extractora de Acacías con Gerardo Mueller. En la memoria familiar está grabado el rostro emocionado del mayor de los Riveros al ver brotar el primer chorro de aceite, cuando sólo atinó a decir: "Mire Vicente cómo sale..." Al morir Marco en 1967, su socio y hermano se hizo cargo de los negocios comunes y consolidó el proyecto palmero de la familia. Los Riveros continuaron creciendo en área sembrada, en capacidad instalada de extracción de aceite crudo y en compra de frutos. En los setentas eran el principal grupo palmicultor del Llano.

### **Maringá o el ejercicio de un oficio noble**

En 1946, cuando Germán Valenzuela Samper era estudiante de la Universidad de Sao Paulo, Brasil, durante un viaje por la zona cafetera de Paraná, se alojó en el poblado de Maringá, formado por treinta ranchos y un hotel con paredes de tablón y nevera de petróleo. Después se graduó como ingeniero agrónomo, volvió a Colombia, trabajó en el Huila, fue Secretario General de la Sociedad de Agricultores de Colombia y regresó a Brasil como Consejero de la Embajada de Colombia en ese país. Entonces volvió a Maringá. No habían pasado quince años desde su primera visita y ya era una ciudad de cincuenta mil habitantes.

Este desarrollo resultante de la actividad cafetera impactó a Valenzuela; y en 1962, al comprar una propiedad a veinte kilómetros de Acacías en compañía de su amigo Alvaro Rodríguez, le dio el nombre

de Maringá esperando que tuviera un progreso semejante al del pueblo brasileño que había conocido en sus años de estudiante. El fundo tenía poco más de 200 hectáreas y estaba recién titulado por el Incora. El anterior dueño había despejado el rastrojo y sembrado arroz antes de su fallecimiento repentino. Los recién llegados alcanzaron a usar la madera de los árboles talados por ese colono para cercar la propiedad.

La escogencia del nombre de esta plantación -que habla de la esperanza grande de los pequeños- retrata el ánimo de tantos otros agricultores que iniciaron el cultivo de la palma en los sesentas en esta parte del Llano. La mayoría sucumbió ante los problemas sanitarios, la escasez de recursos y la horfandad en materia de políticas de fomento agropecuario; pero Maringá se mantuvo y se mantiene.

**El arranque.** Vinculado a la Federación de Cafeteros como Gerente Técnico, Valenzuela no quiso sembrar café para evitar suspicacias, pero ansiaba involucrarse en un cultivo perenne; y más que nada, quería trabajar la tierra. El y su socio estudiaron los informes desarrollados por el IFA sobre las posibilidades del cultivo de la palma africana, analizaron las condiciones del mercado de aceites y grasas y consideraron que el negocio tenía viabilidad.

Sin más recursos que sus respectivos sueldos y el apoyo del IFA -que aportó semillas *duras* germinadas, asesoría técnica y la promesa de montar una planta extractora en Acacias antes de que sus palmas iniciaran producción- Valenzuela y Rodríguez se iniciaron como palmicultores.

*...en un comienzo no teníamos capital y no nos arriesgamos con créditos. La escasez de recursos fue entonces nuestra mayor dificultad y una fuente de frustración permanente. Como profesionales del campo sabíamos lo que había que hacer, pero no teníamos con qué hacerlo. Por ejemplo, una plantación de palma africana hecha con todas las de la ley comienza por el trazo de las vías y la construcción de drenajes. Nosotros hicimos eso ocho o diez años después. Otra cosa que hicimos fue sembrar yuca al lado de la palma joven y así ayudamos a sostener la palma. La nuestra no fue una plantación modelo bajo ningún aspecto, pero la hemos levantado y mantenido, mejorándola de manera sostenida.*

*Germán Valenzuela*

**Desarrollo.** Las primeras siembras las hicieron en 1963: 35 hectáreas. Siguieron en 1965, 1971, 1978 y 1981, hasta completar 182 hectáreas. El área restante de la finca está cubierta por bosques de galería protectores de las aguas.

Entre 1970 y 1971 Maringá perdió un 40 por ciento de las palmas sembradas, debido a la marchitez sorpresiva. Los dueños decidieron no gastar un centavo en químicos, dado que los expertos no podían determinar la naturaleza del disturbio ni su agente causal. En cambio empezaron a poner más atención a las fertilizaciones atendiendo el concepto de Alberto Sánchez Potes, fitopatólogo del ICA, en el sentido de que el disturbio que los había azotado probablemente no tenía origen patógeno sino que podía ser el resultado de la carencia de nutrientes de la palma.

## Agropecuaria La Loma

Luis Alejandro Reyes Nieto se dedicó a las labores del campo desde la adolescencia y jamás pensó hacer algo diferente. Era una persona de carácter recio, de gran arraigo campesino. Lo suyo era la vida al aire libre, el ganado y la agricultura. La vida citadina le incomodaba.

Tras graduarse como bachiller, viajó a Estados Unidos donde recibió entrenamiento en el manejo de unidades agropecuarias en una granja de Idaho. Regresó a trabajar con su padre Rafael Reyes Elisechea -ganadero por tradición familiar- en La Loma, su finca en Acacias. El nombre de la hacienda se debe a la topografía del terreno, una especie de terraza que asoma sobre un riachuelo.



Luis Alejandro Reyes. [Foto cortesía de Silvia Gómez]

*Luis Alejandro trabajaba la ganadería y en forma paralela hizo ensayos con diferentes cultivos: sembró papaya, maní, arroz. A pesar de su raigambre ganadera, le tentaba la agricultura: era un enamorado del Llano y estaba convencido de que algo tendría que pegar en esa tierra. Comenzó a sembrar palma también a manera de ensayo y poco a poco se fue involucrando. Se entusiasmó porque sus vecinos, los Riveros, habían comenzado. Su papá lo apoyó para conseguir un préstamo, pero la operación de la palma siempre fue de Luis Alejandro y él la levantó a pulso.*

*Salía a la plantación a las seis de la mañana y volvía a las cinco de la tarde. Ni siquiera almorzaba. Años después, su papá le vendió parte de la finca y entonces Luis Alejandro formó una sociedad conmigo y con sus hijos.*

*Silvia Gómez de Reyes<sup>37</sup>*

<sup>37</sup> Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre 27 de 1996.

Las primeras siembras -de 1964 o 1965- las hizo con material *dura*; hoy representan el 24 por ciento del total. En los setentas empleó híbridos de *E. oleífera* y *E. guineensis*, *ténera* del ICA y material del IRHO, y en la siguiente década importó material Papúa de Costa Rica. En los noventas, tras su muerte, se volvió a sembrar con material IRHO. En conjunto son 800 hectáreas de palma de aceite.

En 1975 La Loma inauguró su planta extractora. La construyó Alejandro Castillo en su taller de Acacias, con capacidad para procesar 3 toneladas por hora. Fue de las primeras en funcionar con prensa de tornillo fabricada en Colombia. En los noventas fue ampliada a 6 toneladas por hora y se renovaron algunos equipos, pero básicamente sigue siendo una planta de segunda generación que opera con rendimientos satisfactorios.

A Reyes Nieto, según su esposa, le gustaba emprender proyectos y asumir retos. Y en un comienzo la palma fue un reto para él. También disfrutaba haciendo las cosas por sí mismo y a su manera. Por ejemplo, aprendió a hacer el trazado para la siembra, del cual se encargó directamente en La Loma y después en Puerto Gaitán. Escuchaba a los técnicos pero no se apegaba al manual. En muchos aspectos La Loma expresa ese espíritu independiente: la falta de un sistema de riego, la configuración del cultivo, el manejo agronómico y el mismo desarrollo de la plantación, no obedecen a esquemas preconcebidos ni a la aplicación sistemática de directrices técnicas.

A finales de los años sesentas la plantación fue afectada por la marchitez. Este fue uno de los periodos críticos, pues tenía pocos años de haber iniciado producción y las obligaciones financieras ya apretaban a su joven dueño. En esa época Arturo Pirard sugirió a los palmicultores de la región sembrar híbridos de nolí y *Elaeis guineensis*, por ser éstos más resistentes a las enfermedades. Algunos atendieron la sugerencia, pero Reyes Nieto fue quien más alto apostó en favor de esa idea. Arturo Pirard se instaló en La Loma y dirigió la siembra de 150 hectáreas en 1978 y 1979; estas palmas entraron en producción a mediados de los ochentas y en la actualidad forman la plantación de híbridos más grande del mundo.

*A Luis Alejandro le decían que como era de bruto por sembrar híbridos en cantidad, y siempre que pasábamos a caballo cerca de esos lotes él decía que se quebraba con los híbridos o salía adelante con ellos... Tuvo la idea de montar un digestor especial para procesar sus frutos, pero valía una fortuna. Por eso toca mezclar el fruto del híbrido con el de la palma africana.*

Silvia Gómez de Reyes



Si bien los híbridos tienen una productividad relativamente baja por hectárea, ofrecen un aceite de excelente calidad y muy baja acidez.  
[Foto cortesía de Sylvia Gómez de Reyes]

Reyes Nieto manejó La Loma como una finca y permaneció al frente de ella hasta su muerte, ocurrida el 5 de julio de 1991 en medio del palmar, mientras enfrentaba a unos sujetos que aparentemente pretendían extorsionarlo. Para entonces se había involucrado en un nuevo desarrollo palmero en Puerto Gaitán, el cual absorbía su interés y energías. La Loma -que le planteaba mayores exigencias administrativas que agronómicas- ya no le entusiasmaba como antes.

### Los que no coronaron

**Sabucán y Palmarina.** De las tres sociedades que organizó el IFA con particulares en los Llanos, dos fracasaron como consecuencia de la marchitez sorpresiva: una fue Sabucán, propiedad de los hermanos John y Charles Avery, de nacionalidad norteamericana; la otra fue Palmarina, fundada por el antioqueño Manuel Corrales. Ambas estaban en Acacías.

De los Avery sabemos poco o nada. Llegaron a Colombia como funcionarios de la embajada estadounidense y se retiraron de su trabajo para dedicarse a la palma de aceite.<sup>38</sup> Según Luis Rojas Cruz, después de enfrentar muchas dificultades, se cansaron de bregar, vendieron y se marcharon. Otros testimonios rodean de leyenda el destino de estos norteamericanos: aseguran que se los tragó la manigua.

<sup>38</sup> Eduardo Zuleta M., entrevista.

En cuanto a Manuel Corrales, era el típico paisa emprendedor: fue directivo sindical de Fena, la federación de navieros por el río Magdalena, *maître* del Club Medellín, y empleado del Hotel San Francisco, de Bogotá, que funcionaba en un edificio alquilado, en la Avenida Jiménez. Ahí escaló posiciones y terminó adquiriendo el establecimiento. También compró tierras en los Llanos y consideró que la palma africana ofrecía a un ciudadano como él la oportunidad perfecta para explotarla, pero se apasionó por la política, descuidó sus propiedades y quebró.<sup>39</sup>

**Crisis de los palmicultores de Acacias a finales de los sesentas.** Entre 1961 y 1964 Gonzalo Uribe Colorado impulsó la siembra de numerosas plantaciones pequeñas, sobre todo cerca de Acacias y San Martín, y las apoyó con todo lo que tenía a mano. Por eso debió sentir una enorme frustración ante las incongruencias de la gestión gubernamental, cuyo plan de fomento comenzaba a flaquear en la segunda mitad de los sesentas, con la crisis del IFA y los cambios de la política macroeconómica.

Colorado hizo causa común con los palmicultores y después de su retiro del IFA no tuvo reparos en denunciar públicamente la crítica situación en la que se encontraban las pequeñas unidades productivas de la región. En un recorte de prensa amarillento, sin referencias que permitan establecer el nombre del periódico o su fecha de publicación<sup>40</sup>, aparece un magnífico retrato de la situación de la palmicultura en el sur de Villavicencio al finalizar la década de los sesentas, en nota de la que transcribimos un aparte a continuación:

“El ingeniero agrónomo Gustavo (sic) Uribe Colorado se refiere hoy a publicaciones hechas por el IFA en relación con cultivos de palma africana en los Llanos Orientales. El agrónomo manifiesta:

“A Los pequeños cultivos de palma africana sembrados bajo la dirección del IFA entre 1961 y 1964, por encargo del gobierno nacional, están en serio peligro de desaparecer, si no todos, sí un cincuenta por ciento de ellos, en lo que se refiere a las siembras del municipio de Acacias, Llanos Orientales. Las causas principales son las siguientes:

“*Primero:* La falta de recursos para atender debidamente todos los aspectos culturales de los mismos: deshieras, podas, fertilización, combate de plagas y enfermedades. Fuera de cuatro o cinco cultivadores de palma, con suficientes recursos económicos, los demás atraviesan una crisis económica severa.

---

39 Eduardo Zuleta M., entrevista.

40 Por el contenido se deduce que la publicación es de 1967. El recorte de prensa estaba incluido entre los papeles de archivo gentilmente proporcionados por John Sanz.



“Segundo: El ínfimo precio que se reconoce por la cosecha. En el Distrito de Acacías, la extractora del IFA recibe la cosecha (cuando la planta funciona) y reconoce sólo de 40 a 50 centavos por kilo de racimo, o sea, un máximo de 500 pesos por tonelada (50 centavos cuando el rendimiento es del 15 por ciento). El mismo tipo de palma africana (*dura-deli*, selección Patuca) rinde en otras extractoras entre el 15 y el 18 por ciento de aceite sobre racimo. Es decir, que para el cultivador de Acacías vale más una carga de yuca o cualquier otro producto, que su equivalente de palma africana. Un precio justo sería 80 a 90 centavos kilo, puesto que las fábricas de Bogotá compran el aceite de Acacías (el de Hermanos Riveros) a más de seis pesos el kilo, y al IFA le queda además el valor de las almendras.

“El bajo porcentaje de aceite se debe entre otros factores a que la extractora no es manejada siempre por el mismo equipo de obreros, tiene fallas en la operación del digestor y prensa, fuera de que en muchas ocasiones la cosecha la demoran más de 48 horas sin esterilizar o procesar. Por estos motivos el rendimiento desciende al diez por ciento.

“B. Las cifras dadas sobre producción de aceite (110.000 kilos) son bajas también por otras causas:

“Primero: Unos cultivadores (Abel Cañón, Manuel Acosta, Aquilino Garavito, etc.) resolvieron no cosechar más en vista del precio irrisorio que se reconocía por su producto, y de que teniendo el IFA facilidades de transporte (camiones, tractores, remolques), no había coordinación en el movimiento de éste y el corte de los racimos. Tampoco había voluntad de prestar este servicio de buenas maneras (aunque sí se cobra). Por lo tanto, resolvieron [...] ensayar el engorde de cerdos.

“Segundo: Algunos cultivos se están reduciendo en su área neta en forma alarmante. Tenemos el caso de los cultivos de Luis Flórez, Hermanos Parrado, Gregorio Roa, Andrés Aldana, Compañía Sabucán, etc., donde día a día se secan las palmas, ya sea por acción de insectos, hongos o deficiencias nutricionales.

“C. Hace bastante tiempo que se conocen las causas de la marchitez, secamiento y muerte de las palmas aquí en los Llanos. Tenemos varios hongos reconocidos: *Cercospora*, *Fusarium oxysporium*, *Thielaviopsis paradoxa*, etc. Insectos plagas tales como: *Rhynchophorus palmarum*, *Strategus*, *Himatidium*, etc. Plagas y enfermedades que sí se pueden controlar con éxito si el dueño de un pequeño palmeral (5-10 hectáreas) tiene facilidades de conseguir una aspersora en forma económica, facilidades de adquirir insecticidas o fungicidas oportunamente y, lo más importante, si cuenta con la asesoría del práctico y obrero del IFA para realizar una labor eficiente.

“Si los caficultores, después de muchas décadas de estar atendiendo sus cultivos, aún solicitan ayuda o asesoría técnica, con

mucha mayor razón se debe atender el llamado de los pequeños cultivadores de palma africana del Meta.

“Como la Federación de Cultivadores de Palma Africana apenas existe de nombre, es el IFA el que está obligado a velar porque los pequeños agricultores no desaparezcan como ya ha sucedido con algunos. Además, el Instituto mencionado ha invertido ya algún capital en el fomento de esta oleaginosa, por lo tanto no se deben dejar las cosas en mitad del camino.”

### **Montelíbano, plantación madre del Llano**

Eugen Schmidt Reitz cuenta que nació en Alemania antes de la primera Guerra Mundial. En 1933 se radicó en España donde vivió de la venta de catálogos patentados de muebles con sus planos de fabricación. Recorrió la península ibérica y el norte de Africa. Decidió *hacer América*. Trabajó en Uruguay, Argentina y Chile. Vivió en Brasil. Visitó Centroamérica y México. Llegó a Colombia en 1936. Tenía 23 años y ocho mil pesos, un pequeño capital en esa época.

Vivió en Barranquilla. En 1939 trabajó la ganadería con un compatriota. El negocio marchaba sobre ruedas pero eran los tiempos de la segunda Guerra Mundial y tanto Schmidt como su socio tuvieron que abandonar Barranquilla. Esto debido a la orden dada por el gobierno a los alemanes y japoneses residentes en el país, de radicarse en el interior, por razones de seguridad nacional. Un mes antes de la rendición de Alemania, fueron recludos en el campo de concentración que el gobierno estableció para ciudadanos alemanes y japoneses en Fusagasugá. Eugen Schmidt permaneció ahí por cinco meses.

Al ser liberado regresó a Barranquilla a recuperar algunos de sus bienes e inició una industria de mobiliario en Bogotá. Llegó a ser la tercera en importancia a nivel nacional después de Camacho Roldan y de Gómez Tamayo, pero su dueño ya llevaba demasiados años trabajando con muebles y se sintió fatigado. Probó suerte en Alemania, pero no por mucho tiempo. Volvió a Bogotá a trabajar en el negocio de la construcción. También fundó y administró la Taberna Alemana. Sin embargo, ansiaba volver al campo. Publicó un anuncio de prensa en el que proponía la permuta de un edificio en Bogotá por una finca fuera de la capital. Así marchó a conquistar los Llanos Orientales. Para entonces tenía esposa y diez hijos colombianos.

*Llegué a Montelíbano en 1969. Compré esa tierra a unos señores de apellido Herrera fabricantes de pantuflas de Bogotá. Fueron deshonestos conmigo porque la finca estaba incorporada. Además había barbasco y jaboncillo, que son plantas venenosas, y el ganado se intoxicó. Tuve que liquidarlo. Decidí vender eso y estaba tan descorazonado que pensé irme para Alemania. Le propuse a*



Don Eugenio Schmidt promovió la siembra de casi diez mil hectáreas de palma africana en los Llanos.

*José Vicente Riveros que me comprara esa tierra y me ofreció tan poquito por ella que opté por sembrar palma africana, como hacía él. Empecé el negocio en sociedad con mis hijos. Yo lo manejé inicialmente; luego vinieron Manfred y Rodrigo.*

*Cuando llegó el Incora, ya tenía un vivero de 80 mil plántulas. Había importado material chemara de Malasia, unas 42 mil semillas, a través del doctor Rojas Cruz. Además compré al ICA 40 mil semillas de material dura de excelente calidad. Así fue como sembré 500 hectáreas en un solo golpe en Montelíbano. Empecé el cultivo año y medio después de comprar la finca. Si no lo hubiera hecho, el Incora se hubiera hecho cargo de ella.*

*Eugen Schmidt<sup>41</sup>*

Los primeros frutos se procesaron en Palmarina; en 1976 los Schmidt inauguraron su planta extractora en Montelíbano. La montó Alejandro Castillo, con la primera prensa de tornillo fabricada en el país, privilegio que les trajo más problemas que ventajas, pues el fabricante no había perfeccionado aún la tecnología del equipo.

**La semilla llanera.** Eugen Schmidt fue cautivado por el negocio de la palma, pues éste sintetizaba su vocación industrial y su amor por el campo; pero su espíritu inquieto lo mantuvo en búsqueda de nuevos horizontes y cuando Malasia prohibió la exportación de sus materiales genéticos, Schmidt decidió incursionar en la producción de semillas con la ayuda de un técnico del ICA que había trabajado en Tumaco. Así se convirtió en el primer particular que produjo semilla de palma en el país y en el más grande promotor de la siembra de palma africana en los Llanos.

*De las 40 mil palmas que había sembrado con material del ICA, empezamos a chequear la producción de algunas y seleccionamos 180 palmas madres. Trajimos polen de Nigeria, de la misma*

41 Entrevista. Villavicencio, noviembre 22 de 1996.

*estación donde el ICA lo adquiría para su programa de semillas. Nos colaboró una africana amiga que vivía en Alemania. La familia de ella le mandaba el polen desde Nigeria y ella lo remitía a Colombia. Nos hicieron tres envíos pero en Nigeria prohibieron la exportación de este material con pena de muerte. El ICA no me quiso vender polen de sus pisíferas de Tumaco, así que hicimos retrocruce de las téneras que habíamos traído de Malasia, un material muy bueno, para conseguir pisíferas, y empezamos a utilizar este polen de retrocruce.*

*Eugen Schmidt*

A lo largo de una década (más o menos entre 1975 y 1985) con semilla Montelíbano fueron sembradas casi diez mil hectáreas de palma en la zona Oriental, además de la plantación de Yarima, en la zona Central. Schmidt proponía a los agricultores la constitución de sociedades en las que él ponía las plantas sembradas, aquéllos la tierra, y partían por mitades los gastos de mantenimiento y los rendimientos de la plantación. Palmeras Araguatos, Ucrania, San Antonio, Barbascal, Matupa, Palmeras del Meta, Palmeras del Upía, Palmasol y numerosas pequeñas plantaciones nacieron gracias a esta iniciativa empresarial.

Sin embargo, el material llanero tuvo muchos contradictores pues su rendimiento resultó bajo en comparación con las productividades de otras semillas mejoradas. En un momento dado los créditos bancarios fueron condicionados al empleo de semillas certificadas, lo cual planteó un obstáculo para montar grandes plantaciones con el material Montelíbano. Sin embargo, el programa representó la única oportunidad de sembrar palma de aceite que tuvieron muchos pequeños y medianos agricultores, en especial, en San Carlos de Guaroa. En favor de la semilla llanera también se alega que con un buen mantenimiento, las palmas logran rendimientos medios y que se trata de un material más resistente a la sequía y a las enfermedades.

---

## DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PALMA EN EL LLANO

Si en los años sesentas y setentas la mayor producción palmera del Llano estuvo en Acacías, San Martín y Granada –en el sur de Villavicencio– y los protagonistas fueron grupos familiares, en los ochentas la nueva dinámica del desarrollo palmero fue inaugurada en la región Norte de Villavicencio por grandes empresas.

### NUCLEO DE CUMARAL

#### Plantaciones Unipalma de los Llanos

Leslie Davidson, Presidente del Grupo de Plantaciones de Unilever y una de las personas con mayor experiencia en el mundo en el cultivo de la palma africana, en un viaje a Colombia conoció a Mauricio Herrera Vélez, debido a la vinculación de vieja data que el dueño de La Cabaña tenía con la Cogra Lever. Trabaron amistad y Davidson fue invitado a la plantación de los Herrera, donde conversaron sobre las posibilidades



Casa Grande, destinada para el alojamiento del Gerente General de Unipalma, fue construida por la familia Vallejo, fundadora de la Hacienda Santa Bárbara.

del cultivo de la palma en el país. Aparentemente Herrera Vélez no se contentó con mostrarle las ventajas de instalar una plantación en el Llano, sino también le sugirió conocer unas propiedades vecinas que podían servir para dicho proyecto.

Como buen anfitrión, Mauricio Herrera le indicó a Davidson que la mejor manera de recorrer la región era a caballo. Le advirtió además que si se perdía, soltara al animal pues éste lo llevaría de vuelta a la casa. Sin embargo, al formular tal recomendación no tomó en cuenta las mañan de la bestia y el día que Davidson no apareció antes del atardecer, ni después, ni cuando ya era noche cerrada, lo buscaron en todas partes, menos donde estaba: en una cantina de pueblo, de fiesta, cantando viejas canciones de su Escocia natal.<sup>1</sup>

**La administración de Unilever.** A finales de los setentas Unilever comisionó a la oficina de abogados de José Lloreda Camacho para detectar inversionistas que pudieran interesarse en un proyecto de palma africana que la multinacional pretendía desarrollar en Colombia. La empresa se constituyó en 1981 a partir de la sociedad formada por Cogra Lever, filial de Unilever en Colombia, la Corporación Financiera Colombiana, la Federación de Cafeteros, Mineros de Antioquia y Jorge Mejía Salazar.

*La palma se veía entonces como una buena inversión. Estaba teniendo un auge enorme en el Oriente. Atravesaba por una buena época. Además, había un marco de condiciones dadas por el gobierno colombiano que eran favorables. Y Lever es reconocida como una escuela en palma africana. Entonces estaban dadas las garantías para los inversionistas colombianos. Pienso que esa fue la razón que los motivó a participar en la sociedad.*

*El interés de los de Lever era integrar su refinadora de aceite a una empresa productora de palma. Y escogieron los Llanos por su cercanía a Bogotá. Lever tiene muchas plantaciones en todo el mundo y los estudios económicos que hicieron mostraron que esta plantación era viable.*

*Luis Eduardo Betancourt*

Plantaciones Unipalma de los Llanos debe su nombre a que fueron dos las plantaciones constituidas por la sociedad de los inversionistas colombianos y la multinacional de origen inglés: Santa Bárbara, en Cumaral (Meta), y Chaparral, en Paratebuena (Cundinamarca), separadas entre sí por el río Guacavía. La primera tiene 1.700 hectáreas y la segunda 1.600.

---

<sup>1</sup> Mauricio Herrera, entrevista.

Al iniciar las plantaciones la mayor parte de esas tierras estaban cultivadas con arroz. Entre 1981 y 1982, mientras se desarrollaba el vivero, los arroceros fueron entregando los lotes uno tras otro. Entonces empezó la adecuación del terreno para la siembra de la palma. Después se construyeron los canales para los riegos y las vías de acceso a los diferentes lotes.

*Tocó mecanizar tierras que eran puros morichales, chucuas y sabana. Para llegar a tener esta plantación de palma africana se necesitó mucho sacrificio de los trabajadores, porque había que trabajar duro y hasta tarde en la noche, especialmente cuando se nos enterraban las máquinas. A veces tocaba desmontarlas para sacarlas del barro.*

*José Gilberto Ramírez Guevara<sup>2</sup>*

Al comienzo todos trabajaban por contrato y casi nadie tenía familia en la zona, por lo cual la empresa improvisó campamentos temporales para sus jornaleros, que distraían el ocio de los fines de semana en Veracruz, caserío formado por unos pocos ranchos, cuyos habitantes miraron con recelo la llegada de la gran empresa manejada por “gringos”.

*... los del caserío nos tenían como rabia a los trabajadores de acá: nos llamaban “los palmeros”. Ellos, a su vez, estaban vinculados al cultivo del arroz y se sintieron desplazados por nosotros. Cuando íbamos al caserío los fines de semana, trataban de armarnos bronca. No se daban cuenta de que la palma iba a ser su futuro.*

*Todo eso cambió y las personas que decían cosas, hoy trabajan con la empresa. Yo vivo en Veracruz, como muchos otros trabajadores de la empresa, y pienso que Unipalma le da vida a este pueblito.*

*Edilberto Solano<sup>3</sup>*

Las primeras siembras se hicieron en 1982. El proyecto era utilizar materiales genéticos de diversos orígenes. Los directivos acudieron al *Combined British Program*, producto de la asociación de Unilever y la firma *Harrisons & Crossfield*. Trajeron una colección de materiales del Zaire y otra de Camerún. En este sentido -asegura Guillermo Vallejo- “los mejores materiales del mundo están sembrados en Unipalma”.

---

<sup>2</sup> Trabajador antiguo. Entrevista. Santa Bárbara, noviembre 19 de 1996.

<sup>3</sup> Trabajador antiguo de Unipalma. Entrevista. Santa Bárbara, noviembre 19 de 1996.

Las de los Llanos se diseñaron, organizaron y administraron de acuerdo con los criterios aplicados por la multinacional para todas sus plantaciones en el mundo. Las áreas de trabajo y los niveles jerárquicos estaban bien definidos: había gerentes para cada área y un responsable general de la operación en ambas plantaciones que respondía directamente ante la Junta Directiva. Entre 1980 y 1994 cumplieron con esa función Garven Thorniley, Alex Ritchie y John Leslie Noal.



Garven Thorniley, primer Director General de Unipalma de los Llanos.

Garven Thorniley estuvo al frente de Unipalma durante su primer lustro de existencia; hizo historia en la empresa y en la región. Oriundo de las Islas Salomon, era un hombre sencillo y entusiasta que sabía ser buen amigo y ofrecer sus conocimientos a manos llenas. En este sentido fue el mentor de muchos palmeros. Tenía un gran sentido de la agricultura, un vasto conocimiento en la materia y una extraordinaria sensibilidad para captar los cambios que operaban en las palmas, aun los más sutiles, y asumirlos como mensajes para subsanar carencias o atender necesidades del cultivo.

Eso le permitió desarrollar técnicas de cultivo adaptadas a las condiciones de los Llanos Orientales.<sup>4</sup> Correspondió a Thorniley dirigir la preparación de los terrenos y dar vida a Unipalma: cimentó su estructura organizativa, diseñó las plantaciones, implantó las prácticas y procedimientos que garantizaron su desarrollo e inauguró la actividad investigativa.

<sup>4</sup> Eliseo Restrepo, Palmar de Manavire. Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 25 de 1996.



Alex Ritchie, de origen australiano, sucedió a Thorniley. Le correspondió ajustar los aspectos administrativos y dotar a la empresa de su estructura industrial. La planta extractora fue inaugurada en abril de 1986 con capacidad de procesar 30 toneladas por hora.

*En esa época, cuando se iba a montar la planta extractora, todo el mundo pedía fabricación y montaje. La ingeniería nadie quería pagarla. Los que rompieron ese esquema fueron los de Unilever, que encargaron la obra a Tecntegral "llave en mano". Esto quiere decir que nos dieron el lote y les entregamos una fábrica funcionando.*

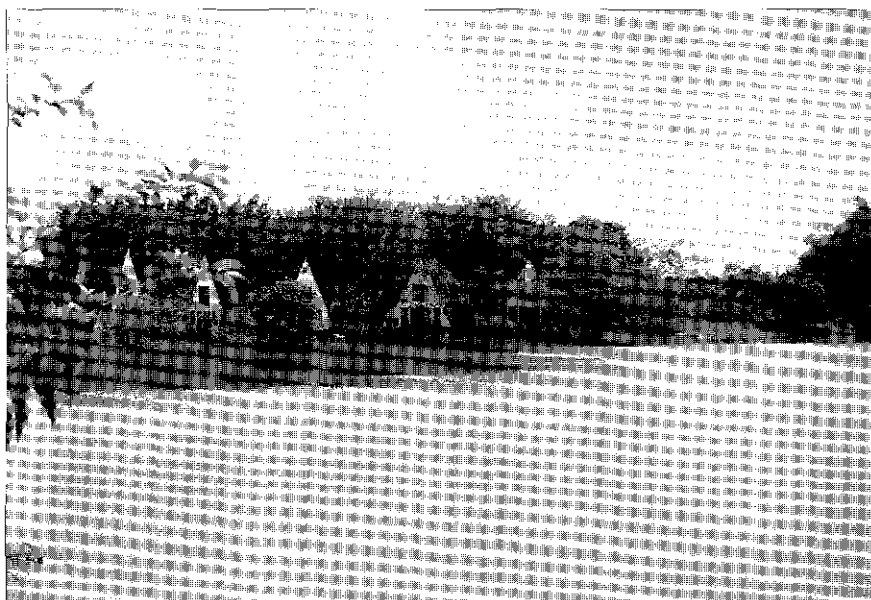
Diego Olaya

John Leslie Noal trabajó en Camerún y después en la industria de aceites en Canadá. Llegó a Colombia en 1988, para consolidar la organización y el funcionamiento de la gran empresa que era Unipalma. Además preparó las condiciones del traspaso de la misma a sus nuevos dueños, cuando Unilever decidió cancelar su operación en Colombia a comienzos de los noventas. Noal también es recordado por sus conocimientos sobre el negocio de la palma a nivel internacional, que enriquecieron las reflexiones gremiales en un momento en el que los cambios económicos del país obligaron a los palmicultores a volver los ojos hacia el mercado externo.



**Labor investigativa.** En 1984 los de Unilever hicieron contacto con Guillermo Vallejo, entonces Director del Programa de Oleaginosas Perennes del ICA con sede en Palmira. Le explicaron que estaban interesados en montar un programa grande de investigación y le propusieron hacerse cargo del mismo. Ese año Vallejo se vinculó a Unipalma de los Llanos como Director del Departamento de Investigación y Asesoría Técnica. El eje del programa era el trabajo con clones.

Para financiarlo, importaban semillas, las germinaban y las vendían a terceros. Entre el 1986 y 1989 el equipo bajo la dirección de Vallejo propició la germinación de 1.500.000 semillas, que vendieron a plantaciones en todo el país, según informa Edilberto Solano, responsable de germinación en ese lapso.



Tanto el diseño de las construcciones destinadas a proveer los servicios de alojamiento, alimentación y recreación del personal, como la normatividad tácita o explícita que regulaba las relaciones durante la administración de (Unilever, expresan un régimen interno sustentado en las jerarquías y en la procura de condiciones dignas de trabajo y vivienda para todos.

Guillermo Vallejo viajó a Malasia y a Inglaterra a observar el proceso de obtención de clones. A su regreso inició el trabajo. Este consistió en sembrar los clones que llegaban como plántulas en invernaderos especialmente adaptados para ese propósito. El equipo de Unipalma logró rendimientos del 97 por ciento, y sembró cien hectáreas con este material.

La expectativa generada en torno al desarrollo de ese lote era mayúscula y la frustración no fue menor cuando casi todas las palmas produjeron inflorescencias anormales. Al investigar las causas del fracaso se estableció que en los laboratorios de Unilever se habían cometido errores por querer acelerar el proceso de obtención de los clones y sacar el máximo número de palmicopias.<sup>5</sup>

Tras esa experiencia, Vallejo renunció a su cargo y las directivas optaron por clausurar los demás trabajos del Departamento de Investigación, que también había adelantado estudios de fertilización, riego, espaciamiento y posición de las palmas en el cultivo, control de plagas y enfermedades, además de ensayos sobre la adaptabilidad de otras especies, como el ají, el jenjibre, el maracuyá y el té.

**Unipalma, polo de migración.** Hernán Martínez nació en el Valle y se vinculó a los trabajos de contaduría al iniciar Unipalma. Cuando la empresa optó por contratar las labores del campo Martínez renunció a su trabajo y se convirtió en contratista. Marchó al Pacífico y en 1984 regresó con un grupo de jóvenes de color dispuestos a trabajar para la empresa. Ellos se instalaron en el campamento El Tigre, ya desaparecido, y luego se asentaron en la población vecina de Veracruz. La comunidad negra siguió creciendo con el paso de los años, porque Hernán Martínez mantuvo su labor de enganchar personal en el Pacífico y trasladarlo a los Llanos y porque los que llegaban, una vez instalados, motivaban el viaje de familiares y paisanos a reunirse con ellos, con la promesa de un trabajo permanente.

**Cambio de administración.** Quien visita Unipalma, recorre sus plantaciones y conoce el complejo de obras civiles ahí realizadas, comenzando por la planta extractora, necesariamente concluye que los forjadores de tan magnífica obra llegaron a Colombia con la idea de quedarse un buen tiempo. Pero no fue así. Unilever decidió cancelar su operación antes de que hubiera pasado una década desde la siembra de sus primeras palmas.

<sup>5</sup> Guillermo Vallejo, entrevista.

Según funcionarios de Unilever, este hecho no obedeció tanto a factores locales como a las políticas internacionales de la multinacional tendientes a reorganizar sus negocios y concentrar sus operaciones.<sup>6</sup> Sin embargo, en el ámbito gremial se considera que las plantaciones colombianas tal vez no cumplieron las metas de rentabilidad previstas por la corporación, pues ésta no sólo ha mantenido sus plantaciones en otras partes del mundo, sino ha crecido en esta actividad.

Unilever vendió su parte a los otros socios en proporciones equivalentes al paquete accionario que cada cual manejaba. Por consiguiente, al formalizarse la transacción a comienzos de 1994, la Corporación Financiera Colombiana quedó como accionista mayoritario de Unipalma. Hasta ese momento la operación palmera se había manejado con los criterios de la multinacional, que contaba con la experiencia para hacerlo, a diferencia del resto de asociados. El retiro de Unilever les significó entonces asumir el manejo del negocio y aprender sus diversos aspectos. Con el propósito de garantizar un buen empalme, se acordó que John Noal permaneciera varios meses más en el cargo que venía desempeñando e hiciera una entrega detallada de la empresa a quien le sucediera.

*Infortunadamente, las cosas no sucedieron como se planearon. La empresa y la palmicultura en general venían de unos años difíciles. Como Indupalma, cuyos costos estaban por fuera de todo contexto real, Unipalma era otra de las compañías con costos administrativos altos... No fue sencillo encontrar a una persona que aceptara el reto de medírsele a una empresa que estaba al borde de no ser viable. En un momento dado nombraron a Agustín Uribe. El inició su gestión, pero estuvo pocos días pues tuvo que retirarse por motivos de salud.*

*Entonces hubo que volver a comenzar la búsqueda de un gerente y los seis meses que debían servir para transitar de una administración a otra, sin traumatismos, fueron pasando. A John Noal lo nombraron Presidente de Unilever en Bangladesh y tenía que salir de Colombia el 11 de noviembre. Yo vine el primero de ese mes. El puso todo el empeño en que no se quedaran cabos sueltos, pero de todas maneras fue una entrega a las carreras.*

*Por fortuna, la estructura era muy organizada y había aquí un grupo de trabajo extraordinario. De no ser así, la persona que hubiese llegado aquí, a la semana hubiese puesto pies en polvorosa.*

*Luis Eduardo Betancourt*

---

<sup>6</sup> Carlos Calderón, gerente de Aceites, Unilever Andina. Conversación telefónica. Mayo 22 de 1997.

**Luis Eduardo Betancourt.** El primer Gerente colombiano de Unipalma es ingeniero químico especializado en administración de empresas en Alemania. En 1981 se vinculó al grupo Gutt. Trabajó como asistente de la gerencia de Indupalma y como miembro de equipo responsable del proyecto de ensanche de su planta extractora. Después fue Administrador de la plantación de San Alberto entre 1983 y 1987. Durante los siguientes cuatro años se desempeñó en cargos directivos de Dersa y Grasco. Se retiró en 1994 para asumir la gerencia de Unipalma de los Llanos.

**Los retos del momento.** Betancourt encontró una empresa que había estado en venta, lo cual se manifestaba en el deterioro de la plantación, de las instalaciones y del clima laboral. Pero también encontró una organización impecable, provista de información detallada sobre sus diversas actividades y una minuciosa contabilidad de costos.



La planta extractora de Unipalma fue inaugurada en 1986 con capacidad de procesar 30 toneladas por hora.

Se propuso entonces trabajar simultáneamente en varios frentes. En primer lugar reagrupó al equipo directivo en torno al compromiso con la empresa y argumentó ante los miembros de su Junta Directiva en favor de la posibilidad de recuperarla. En segundo término, invirtió

en mantenimiento y fertilización para incrementar la productividad de la plantación. Tercero, inició el proceso de reducir costos de operación. Los resultados iniciales fueron alentadores. Sin embargo -explica Betancourt- queda mucho por definir en los próximos años...

*En términos generales diría que necesitamos crecer como negocio. Tenemos que optimizar nuestra capacidad instalada y garantizar unos volúmenes mínimos de producción. Y para hacerlo, tenemos que moler más fruto. Podemos crecer en tierra, lo cual es complicado, pero hay otras alternativas: por ejemplo, convocar a otros agricultores a que siembren y hacer alianzas con ellos mediante contratos a largo plazo. Hay mucha gente que tiene tierras ociosas tras la crisis de algunos cultivos...*

*La reducción de costos es algo que está escrito en nuestros planes con mayúsculas. Suena como una frase de cajón pero ya hemos optimizado muchos aspectos del esquema que tenemos y no es suficiente. Entonces quizás debamos suprimir algunas labores o inventamos la manera de descargarnos de ellas y asumirlas como un costo más. Por ejemplo: ¿por qué la cooperativa de trabajo asociado que se dedica exclusivamente a la cosecha, no nos entrega también el fruto en la fábrica?*

*Las plantaciones del Lejano Oriente son menos sofisticadas que las nuestras en lo relativo a la organización. Ellos la han simplificado. Ese es un reto también: simplificar la organización sin generar grandes traumatismos.*

*Otra gran incógnita para el futuro de las plantaciones del Llano es el desarrollo de la pudrición de cogollo y lo que se puede hacer al respecto. Pienso que debemos aprender a convivir con el problema. De alguna manera, eso supone cambios: de repente tengamos que proyectar plantaciones para 15 o 20 años, y no para 25...*

Luis Eduardo Betancourt

## **Hacienda La Cabaña "Roberto J. Herrera"**

A partir de 1977 se intensificaron las siembras y en 1983, cuando se inauguró la nueva planta extractora, La Cabaña tenía mil hectáreas. En la siguiente década sumaría otras seiscientas, con la anexión de Coralito, Mata de Limón, Caimarón y Yopalito, algunas fincas vecinas.

La década de los ochenta marcó la transición de La Cabaña a gran empresa palmera. A esto contribuyeron dos hechos: la influencia de la Unilever y el desarrollo del proyecto industrial de los Herrera. En

efecto, a la nueva planta extractora se sumaron la planta de extracción de aceite de palmiste, la refinadora y por último la planta de producción de margarina.



Mauricio Herrera

**Mauricio Herrera: el alma de La Cabaña.**

Experiencia, lealtad y solidaridad son las palabras claves para describir a este pionero de la palmicultura, formado en la responsabilidad de manejar su plantación y de manejar Fedepalma, a cuyo cuerpo directivo ha pertenecido desde su fundación. Tanto en su condición de palmicultor individual como en la de dirigente gremial le ha correspondido hacer frente a grandes dificultades y las ha sabido sortear con entereza y éxito. Los colegas sostienen que el secreto de sus logros está en la facilidad con que capta la esencia de los problemas

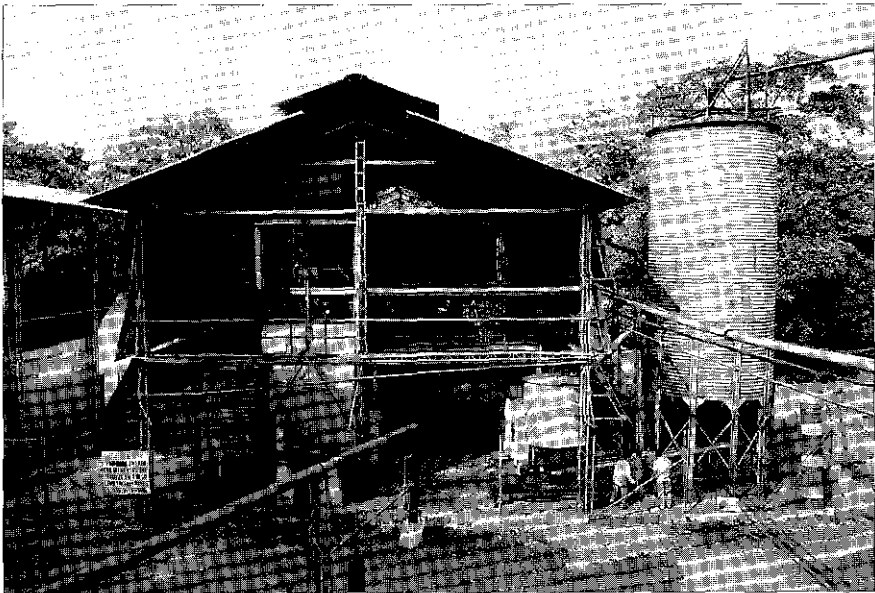
y con que formula las soluciones más lógicas y sencillas. Pero otros consideran que la explicación es más simple todavía: dicen que su sentido del humor es propio de los hombres sabios.

**Crisis sanitaria.** En 1986 hizo explosión la pudrición de cogollo; durante algún tiempo el avance de la enfermedad pareció incontrolable. En 1988 y 1989 nadie apostaba por el futuro de la plantación. Hubo lotes con el 90 por ciento de sus palmas enfermas. El concepto prevaleciente era tumbar las palmas afectadas y en La Cabaña fueron sacrificadas casi 35 mil en dos años. Sólo suspendieron esta práctica ante la insistencia del inglés Garven Thorniley, quien providencialmente visitó la plantación por esa época.

**Relaciones laborales.** En 1980 hubo un intento de organización sindical que se disolvió por falta de entusiasmo de los mismos obreros. Quienes vivieron ese episodio explican que en La Cabaña existe una relación directa entre dueños y trabajadores que se ha mantenido a pesar de las transformaciones que la hacienda ha sufrido en su tránsito de finca a empresa. Mauricio Herrera coincide con esa visión:

*El éxito de algunas plantaciones consiste en haber sabido manejarlas en parte como finca y en parte como empresa. Por una razón: el campesino nuestro no está acostumbrado a ciertas prácticas empresariales que suprimen la relación directa. Yo digo que el memorando es el enemigo de las buenas relaciones entre el jefe y los empleados. Es necesario que éste hable y se comuniquen con su gente. Mi oficina en la plantación es una oficina abierta donde entra Raimundo y todo el mundo. Y todos cuentan sus pequeños problemas...A las personas aquí les gusta que las traten con cariño. Los campesinos tienen muchos problemas personales y necesitan que les ayuden a resolverlos.*

*Mauricio Herrera*



El proyecto industrial de los Herrera incluyó la construcción de la nueva planta extractora, la plamistería, la refinadora y la planta de producción de margarina.

Otra circunstancia que favorece el clima laboral en La Cabaña es su relación con el caserío vecino, El Presentado, donde habita más de la mitad del personal vinculado a la empresa:



*...la gente de la vereda vive ahí desde que el papá de don Mauricio fundó la empresa y se ha creado como una simbiosis: los dueños necesitan a esa gente que trabaja para ellos y esos trabajadores necesitan el trabajo. Entonces se ha establecido una relación de respeto y aprecio mutuo. No hay necesidad de hacer algarabía para reclamar algo, ni hay necesidad de mayor trámite para obtener lo que se desea. El contacto es cotidiano, es directo, y eso es muy particular de La Cabaña.*

*Jairo Ruiz<sup>7</sup>*

## NUCLEO DEL UPIA

### Palmar del Oriente

En 1982 Arturo Pirard falleció como consecuencia de un aneurisma. Su esposa asegura que estaba decidido a quedarse en este país, al que consideraba su hogar.

*Le encantaba Colombia. Estaba enamorado de la gente... A él le gustaba comunicarse y como el colombiano es abierto, se sentía bien acá. El me decía: "Aquí se puede crear. En cambio, ¿qué hago yo en Europa? ¿Sembrar palmas detrás de la plaza de La Concorde?" Se murió y si no, nunca habríamos regresado a Europa. Es otra mentalidad, otra vida y nosotros cambiamos mucho después de pasar 35 años en el trópico.*

*Yetty Pirard<sup>8</sup>*

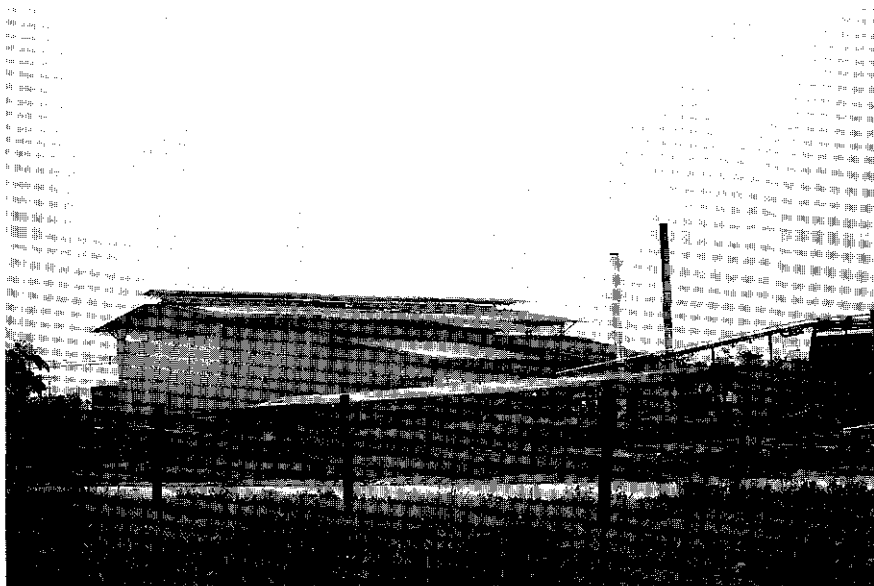
Para entonces Palmar del Oriente tenía 1.600 hectáreas sembradas con palma. En esta época se introdujo el búfalo, que poco a poco reemplazó a la mula con cajones en el transporte del fruto. A lo largo de la década de los ochentas la plantación duplicaría su tamaño y en los años noventa completaría las 4.000 hectáreas.

En 1983 comenzó a funcionar la planta piloto, con capacidad de procesar 4 toneladas por hora. La construcción y montaje corrieron por cuenta de Tecnintegral y Sudeim. Cuando quisieron hacer las primeras pruebas de extracción de aceite, el director de la planta solicitó fruto al director agrónomo. Diligentemente éste envió a la planta una bestia cuya carga pesaba 120 kilos, hecho que le costó las burlas de sus colegas durante varios años.

<sup>7</sup> Responsable del trabajo de campo en La Cabaña. Entrevista. Noviembre 18 de 1996.

<sup>8</sup> Entrevista. Santafé de Bogotá, febrero de 1996.

En 1990 Tecnintegral diseñó, construyó y montó la nueva planta extractora con dos prensas y capacidad de procesar 22 toneladas por hora. El aceite crudo sale para Acegrasas de Bogotá, industria adscrita al mismo grupo empresarial que el Palmar.



Palmar de Oriente: la nueva planta extractora

Palmar del Oriente, como Palmas de Tumaco, obedece a los lineamientos que traza la gerencia desde Bogotá, y los aspectos operativos corren por cuenta de los directivos de cada plantación.

La de los Llanos ha tenido tres superintendentes o administradores a lo largo de su historia: Arturo Pirard (1976-1982) a quien correspondió su creación; Camilo Posada, administrador de empresas agropecuarias (1983-1986) que formó el equipo profesional y directivo de la plantación; y Rodrigo Bedoya, ingeniero agrónomo, a quien ha correspondido consolidar la empresa palmera a lo largo de la última década y adecuar su funcionamiento a los requerimientos de la apertura económica.

### **Guaicaramo**

En 1982 la muerte sorprendió a Roberto Herrera Vélez, impidiendo que disfrutara los primeros frutos de su plantación. Su viuda y cuatro hijos retomaron el manejo del negocio, pero el arranque no fue fácil, dada su inexperiencia. Además, por algún tiempo tuvieron problemas con el procesamiento del fruto de la plantación. No habiendo plantas

extractoras en el área, el producto se enviaba a La Cabaña, viaje demasiado largo e incluso imposible, si se crecían los caños. El problema se solucionó pocos meses más tarde, cuando Palmar del Oriente inauguró su planta extractora y recibió los frutos de Guicaramo.

**El desarrollo de la empresa palmera.** Con Luis Fernando Herrera como gerente y responsable del manejo financiero y Roberto Herrera como subgerente encargado del trabajo de campo, Guicaramo inauguró el tránsito a gran empresa palmera que había vislumbrado su fundador. En 1985 comenzaron dos procesos simultáneos: de una parte, el crecimiento del cultivo a mil hectáreas, que se completó en 1989 con material ASD de Costa Rica. De otra, la construcción de la planta extractora, que estuvo lista en 1987 y es descrita por Luis Fernando Herrera como “un híbrido de lo mejor y más barato de diferentes fabricantes”.

En forma paralela, se tecnificó el manejo de la plantación y se la dotó de una organización de tipo empresarial. Esta labor se debió en buena parte a la gestión de Libardo Santacruz, ingeniero agrónomo de la Universidad de Nariño (1979), quien al vincularse a Guicaramo en 1986 como Director Agronómico, aportó toda la experiencia adquirida durante los seis años que trabajó con el grupo Espinosa en Palmas de Tumaco.

Los esfuerzos de los directivos de Guicaramo apuntaron a generar una estructura administrativa en la plantación, formalizar algunos procedimientos, capacitar al equipo de supervisores, introducir prácticas agronómicas tendientes a incrementar productividades e ir separando el manejo de cada una de las operaciones bajo la dirección de profesionales.

A pesar de tales desarrollos, la nueva generación de los Herrera se empeña en perpetuar la filosofía practicada por sus mayores en relación al manejo de sus empresas.

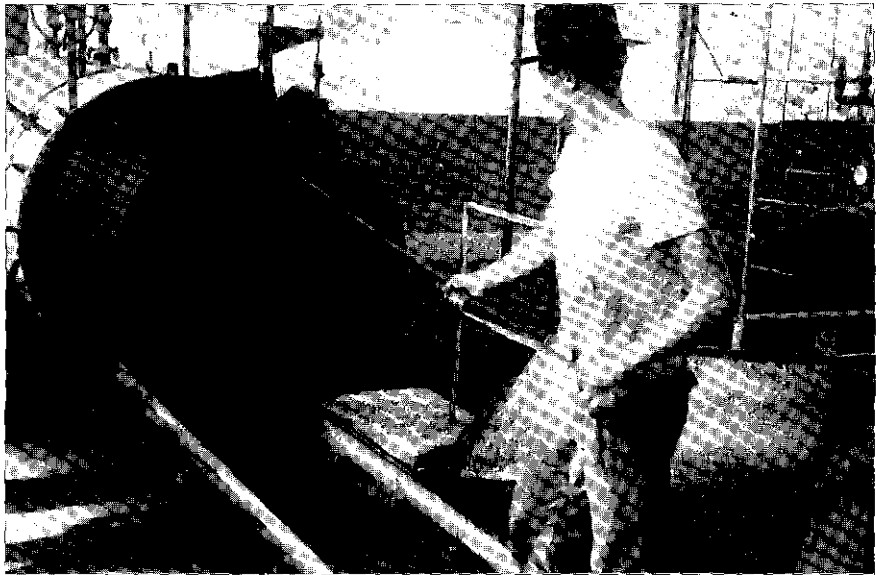
*...ya no desde la hamaca pero con un esquema directo, muy personal, he seguido yo... El bienestar de la gente es una prioridad de la empresa y el manejo directo contribuye a garantizar ese bienestar.*

*Roberto Herrera*

El crecimiento, tecnificación y reorganización de Guicaramo en la segunda mitad de los ochentas, con el consecuente incremento de su productividad y eficiencia, le brindó condiciones favorables para enfrentar el proceso de apertura económica -que hizo tambalear las estructuras de otras plantaciones tradicionales- y mantener la dinámica de su desarrollo palmero. En la parte agronómica sus dueños se

propusieron ampliar la plantación a dos mil hectáreas; para ello vienen realizando siembras casi todos los años desde 1992 con material del IRHO. Y tras la emergencia que vivieron en 1992, cuando no encontraron quién comprara el aceite crudo, optaron por asociarse al proyecto industrial de Del Llano. A esta empresa destinan una parte de su aceite crudo y el resto lo venden a Grasco y a Gravetal.

Además de la palma, Guaicaramo ha mantenido sus actividades tradicionales, con un pequeño cultivo de arroz y la ganadería vacuna. En forma paralela inició dos operaciones más: la cría de búfalos y la producción de cítricos.



Planta extractora de Guaicaramo: los primeros hornos.  
[Foto cortesía de Mauricio Herrera Vélez]

### **Palmas del Casanare**

La empresa hermana de Brisas fue constituida en 1985, también en respuesta a la necesidad de garantizar materia prima para Grasas de Buga. Se asentó en tierras que hicieron parte de la hacienda La Libertad y algunas fincas vecinas. El gestor fue José Antonio Estévez Cancino, quien desde entonces ha estado al frente del equipo que la dirige.

*Compramos los terrenos a finales de 1985 en la región de Villanueva, al sur de Casanare, básicamente porque esa área disponía de riego y porque el gobierno tenía ciertas políticas tributarias con relación a las zonas de fronteras. Inicialmente*

*adquirimos 2.600 hectáreas. Después hemos realizado otras compras de lotes que quedaban en medio de la plantación o a un lado. Actualmente tenemos unas 3.000 hectáreas sembradas en palma.*

*José Antonio Estévez*

En el caso de Brisas, Estévez entró a dirigir una plantación tradicional con una larga trayectoria. En cambio, con Palmeras del Casanare pudo escoger los terrenos, seleccionar la semilla, diseñar la plantación con buen sistema de riego y drenaje y dotarla de una organización empresarial moderna. En suma, se trata de un proyecto tecnológicamente bien hecho.

*La diferencia entre una plantación tradicional como Brisas y una plantación moderna como Palmas del Casanare, si se hace abstracción de las características de cada zona, se puede expresar de manera sencilla: en Puerto Wilches se sacan entre 18 y 20 toneladas de fruto por hectárea y la extracción está alrededor del 20 por ciento. En el Llano, en cambio, hemos sacado entre 25 y 30 toneladas por hectárea y la tasa de extracción es del 23 al 25 por ciento. Eso en papel y en pesos es mucha plata.*

*José Antonio Estévez*

Miguel Guzmán, el Director de esta plantación establece tres etapas al referirse a su desarrollo: la de constitución, adecuación de terrenos, diseño de la plantación e instalación de viveros; la etapa de siembras en terreno definitivo y construcción de la planta extractora; y la de consolidación empresarial.<sup>9</sup>

Silvio Benavides organizó la plantación. Fue Director durante sus primeros cinco años de existencia. Le asistió Heverth Rodríguez. En 1986 y 1987 realizaron los trabajos de adecuación para el diseño de lotes y la construcción de canales de riego. En 1986 también iniciaron el vivero, el más grande que se hubiera hecho hasta entonces en Colombia. De ahí salieron palmas para sembrar mil hectáreas en 1987. Hernán Barreto, trabajador de la plantación desde esa época, cuenta que el trabajo comenzaba a las dos de la mañana porque eran demasiadas palmas y debían ponerlas todas en terreno definitivo antes de que empezara el verano.<sup>10</sup> En 1988 la plantación creció otras 1.100 hectáreas y en los siguientes dos años llegó a las 2.700 hectáreas. Se emplearon materiales Dami, Unilever y ASD de Costa Rica. En este

---

9 Entrevista. Palmas del Casanare, noviembre 18 de 1996.

10 Entrevista. Palmas del Casanare, noviembre 18 de 1996.

último lapso inició la construcción de las obras civiles para ubicar el casino, la bodega, el almacén, el taller, las oficinas y la planta extractora.

En 1990 Miguel Guzmán reemplazó a Silvio Benavides. Había estudiado ingeniería agronómica en la Universidad del Tolima, trabajado con el sector petrolero y con Palmas de Tumaco. Igual que su antecesor, ejerció como director de plantación, agrónomo de campo, jefe de sanidad y administrador. A tales tareas añadió la de despachar el fruto a la planta de procesamiento, pues ese año Palmas de Casanare tuvo su primera cosecha. Esta no sólo se adelantó a lo previsto, sino que en producción duplicó los cálculos hechos sobre papel.

Durante un tiempo la empresa tuvo 25 camiones que viajaban a través del Llano, para transportar a diario el fruto de su plantación hasta Manavire. Eran viajes de cinco o seis horas. Después la producción se procesó en las plantaciones vecinas, hasta 1992 cuando inauguró su propia planta extractora con capacidad de procesar 20 toneladas por hora. En su diseño, construcción y montaje participaron cuatro fabricantes: Tecníntegral, Consultécnica, Sudeim y Dynaterm. Dos años más tarde se instaló la palmistería.

Palmas del Casanare ha desarrollado una política laboral que se nutre de la experiencia adquirida por sus directivos en la zona de Puerto Wilches y del aprendizaje de otras empresas palmicultoras. Así, por ejemplo, la empresa optó por no establecer campamentos en la plantación y más bien garantizar el transporte diario de sus trabajadores. En cuanto a la política contractual, se fundamenta en salarios competitivos y procura que cada cual vea compensado su esfuerzo.

*A los obreros se les enseñó a manejar la calculadora para que no los estafaran los supervisores y también se empezó a seleccionar el personal. No nos interesaban los que le quitaban a la gente precio o le robaran a la empresa. Lo que hicimos fue establecer una ética en las relaciones de trabajo, que apunta a dar a cada cual lo que le corresponde por su trabajo.*

Miguel Guzmán

En la etapa constitutiva, casi todas las labores se realizaron por contrato. Con el desarrollo de la empresa hubo un mayor número de trabajadores vinculados a la administración a término indefinido, mientras que las labores agronómicas continuaron realizándose mediante contratistas. En 1995 se introdujo la modalidad de las cooperativas de trabajo asociado.

Los noventa han sido años de consolidación de la estructura empresarial del proyecto a partir de un equipo de profesionales que

dirigen las actividades agronómicas, sanitarias, de ingeniería agrícola, industriales y administrativas. Este grupo siente orgullo por haber posicionado a Palmas del Casanare como una de las principales empresas palmicultoras del país, pero sus miembros tienen clara conciencia sobre los retos del momento:

*Como equipo tenemos la política de ponderar varios criterios antes de tomar las decisiones. Porque no podemos equivocarnos si deseamos continuar siendo eficientes y eficaces y si queremos mantener rentabilidades que nos aseguren una posición destacada en el mundo de la palma. Como en otros negocios, finalmente esto va a ser una guerra por el mercado, no tanto con los demás palmeros colombianos, sino con los productos que llegan de fuera.*

*Desde el instante de la siembra hasta el momento en el que la refinadora coloca el aceite en el supermercado, como proyecto, nos hemos comprometido a contribuir a que ese producto tenga ventajas en calidad y en precio; y eso depende en mucho de la materia prima que producimos aquí: de nuestro entusiasmo, de nuestros criterios, de nuestro trabajo...*

*Miguel Guzmán*

## **Palmeras Santana**

En 1976 José Vicente Torres Cabrera -asociado con otros dos ingenieros- compró a Juan Manuel López una porción de las tierras de La Libertad: el predio conocido como El Vigía. Con el tiempo cedieron 2.200 hectáreas a Palmar del Oriente y se quedaron con 800.

El mismo grupo tenía una propiedad entre los ríos Guacavía y Humea -que antes había formado parte de la Hacienda Chaparral- donde incursionaron en el negocio del arroz. Ahí fueron testigos de excepción del nacimiento y desarrollo de Unipalma, proceso que corrió paralelo al fracaso de su proyecto arrocero. José Vicente Torres juró entonces que no volvería a tentar la suerte con ese cultivo y propuso a sus socios ensayar con la palma africana en El Vigía. Su idea no tuvo acogida, pero cuando se liquidó la sociedad por la muerte de uno de sus miembros, a Torres correspondió quedarse con El Vigía.

*Otra vez pensé en sembrar palma. Consideraba que era un negocio estable y la única actividad que valía la pena hacer en la zona. En 1987 hicimos viveros y en 1988 las primeras siembras. Hicimos una plantación de acuerdo con lo último en materia técnica: subsolamos todo, hicimos buenos drenajes y buenas carreteras.*

*Sembramos 730 hectáreas en el primer año: 44 por ciento con material Papúa y 56 por ciento con material Unilever.*

*José Vicente Torres*

Los años de desarrollo fueron de gran dificultad para la empresa; de una parte se vio abocada a atender las crecientes exigencias de la plantación en desarrollo, y de otra, al progresivo endurecimiento de los créditos. Y cuando las palmas de El Vigía produjeron sus primeros frutos, fue difícil colocarlos: las plantas vecinas tenían su cupo copado. En 1992 no hubo manera de vender el fruto.

A fines de 1994 Palmeras Santana inauguró su planta extractora con equipos de Consultécnica y capacidad de procesar 10 toneladas por hora, que excede a la producción de la propia plantación. Por eso compra fruto a terceros y se ha proyectado ampliar la plantación a mil hectáreas.

La empresa es un proyecto familiar. Lo dirige José Vicente Torres, uno de sus hijos maneja la plantación, y el otro está al frente de la planta extractora. La mayor dificultad ha sido -como para la mayoría de palmicultores no integrados- el manejo de inventarios, que en 1996 presentó instantes críticos. Sin embargo, los de Santana han logrado posicionarse en el gremio y vislumbran el futuro con optimismo.

En ninguna otra planta extractora se encuentran tantos operarios de género femenino. En la de Santana, de 18 trabajadores, en 1996, seis son mujeres. Entre ellas, una opera el clarificador, otra la prensa y una dirige el laboratorio.

## **La palma y el desarrollo de Villanueva**

En 1976 se inició el desarrollo palmero en los dos márgenes del Upía, a la altura de Barranca de Upía y de Villanueva. Este poblado pertenecía a la jurisdicción de Sabanalarga, municipio de la entonces intendencia de Casanare. Sus calles estaban todas destapadas, las construcciones eran precarias y la población no pasaba los ocho mil habitantes.

*Alfonso López, a raíz de lo de Quebradablanca promulgó unas exenciones tributarias que fueron eliminadas cuando Gaviria fue Ministro de Hacienda de Barco... Estos incentivos sirvieron para comenzar a hacer cosas en Villanueva. A través de la Ley 5a., del Fondo Financiero Agropecuario, de los Fondos Ganaderos y de esas exenciones tributarias, la empresa privada emprendió obras de infraestructura que contribuyeron al desarrollo regional.*

*Rodrigo Rueda*



Ese conjunto de factores -que permitieron financiar proyectos de infraestructura con los créditos agropecuarios existentes- sumado a la demanda permanente de trabajadores por parte de las nacientes empresas palmeras, impulsaron el crecimiento de Villanueva, que en 1983 se convirtió en municipio del recién constituido departamento de Casanare. Rodrigo Rueda Arciniegas, ingeniero civil, fue su alcalde.

*El 1o. de enero de 1983 me posesioné como primer alcalde de Villanueva. [...] Esa fue una experiencia bonita, de tres años (casi toda la administración de Belisario Betancur) que me enseñó la importancia de la administración municipal como promotora de desarrollo. Vimos la dinámica que pueden tener las cosas en la administración pública cuando hay líderes capacitados al frente.*

*Podríamos grabar seis cassettes contando anécdotas sobre cómo inauguramos el municipio desde esa alcaldía, que funcionaba con \$1.600.000 de presupuesto y en donde yo, como alcalde, ganaba menos que el encargado de mi finca. El municipio existía por decreto, pero en la realidad el municipio estaba por hacer. Arrancamos de nada, y empezamos a hacer una administración sin nada. Además, no teníamos una oficina, no teníamos un mueble, ¡no teníamos nada!*

*Organizamos una oficina de planeación, una oficina de ingeniería, hicimos acueducto, impulsamos la electrificación y un montón de cosas... Hicimos un plan de desarrollo con un grupo de la Universidad de Los Andes que fue galardonado por la Unesco como uno de los proyectos estrella de Fonade.*

*Conocí el municipio a fondo: me iba en tractor hasta la última vereda y la cosa más emocionante era llegar allá como alcalde y encontrar una comunidad con enormes ganas de recibir y de actuar, pero sin posibilidades. Además, porque faltaba ía salecita no más: grandes problemas se resolvían con una gestión mínima... y con recursos mínimos.*

*El grupo empresarial de la región seguía sin comprender la importancia de la administración municipal. Simplemente se desentendían de ese asunto. Sufrí mucho porque no sentí su apoyo. Una de las pocas personas que me apoyó fue Alan, el hijo de Pirard. Ninguno de mis amigos le paró bolas a mi gestión: para ellos eso era una vaina folclórica. Me mandaban el libro de Yo el Alcalde, de Caballero Calderón, o El burgomaestre... Pero nunca le dieron la trascendencia a lo que estaba pasando, que era la construcción de un municipio desde los cimientos.*

*Al concluir mi periodo como alcalde, entregué el cargo a Ricardo Villamarín. Entonces busqué a los empresarios. La primera visita se la hice a don Rafael Espinosa a quien quise y admiré con veneración. Le conté que acababa de salir de la alcaldía, que había conocido el municipio a fondo, que estaban estos problemas y que se podía hacer mucho con poquito... Hablamos de la posibilidad de reunir a un grupo de empresarios, de palmeros, para que hicieran unos aportes y constituir con ellos un fondo que permitiera hacer cosas por la región. El se entusiasmó y me dijo: "Mire Rodrigo, organice una reunión de los empresarios de la región, en el Gun Club, por cuenta mía."*

*A ese encuentro llegué con un plan de aportes. La propuesta era pagar un millón de pesos al año por hectárea de palma en producción, 500 mil por hectárea de palma en desarrollo, 250 mil por sitios que tuvieran riego y 125 mil por sabanas. El presupuesto era de doce millones de pesos... Las reacciones fueron diversas y había mucha duda en el ambiente. Don Rafael Espinosa tomó la palabra y dijo: "He participado en reuniones como ésta en todo el país: las hacemos, levantamos la plata, pero no tenemos quién ejecute los proyectos... ¿Cómo es posible que aquí donde tenemos un tipo que se ofrece a hacer las vainas, que sólo necesita la plata, lo dejemos solo? Rodrigo: cuente conmigo, yo le jalo a su idea." Esto dispuso las dudas y ya el resto se sumó al proyecto.*

*Primero nos llamamos Grupo Empresarial del Upía. Pero al empezar a hacer cosas, se vio que seguíamos siendo el "grupo de los doctores" frente a todos los demás. Aparecía como que el grupo de los doctores iba a dar una plata para tal cosa... Entonces decidimos organizar la Fundación para el Desarrollo del Upía, con una junta directiva que representara a las fuerzas vivas de la región y en la que tuviéramos nosotros uno o dos asientos. Y al mismo tiempo conservamos el grupo empresarial constituyendo la Corporación para el Desarrollo del Piedemonte Llanero.*

*Rodrigo Rueda*

**Concertación para el desarrollo.** Bajo el lema "Unidos generamos paz y progreso" nació en 1987 la Fundación para el Desarrollo del Upía. Cuenta Ricardo Villamarín que su constitución se dio en torno a la construcción de los puentes gemelos sobre el Upía, cuya inestabilidad los había convertido en una amenaza para los habitantes de la región. Como la carretera que desemboca en los puentes sale de Palmar del Oriente, la gente reclamaba a la empresa su arreglo. La empresa argumentaba que la carretera era departamental y que la obra era

responsabilidad del Estado. Las autoridades, por su parte, aseguraban carecer de recursos para emprender tal trabajo.

La situación motivó una serie de reuniones entre las partes interesadas, en las que decidieron asumir entre todos el arreglo de los puentes. Estos fueron reconstruidos y el día de su inauguración también se realizó la asamblea general de constitución de la Fundación para el Desarrollo del Upía, con cincuenta miembros, entre los que contaban personas naturales y jurídicas.

*...en el Llano se estaba presentando una situación complicada de orden público. Fue el momento en que empezaron a aparecer grupos paramilitares en la zona de Granada. La guerrilla también estaba ganando presencia y sabíamos que esos enfrentamientos eventualmente repercutirían en nuestra región. Conocíamos la experiencia de otras zonas de cultivos de plantación como Urabá y el Magdalena Medio, donde plantación era sinónimo de sindicato, guerrilla, conflicto, violencia...*

*Esto nos movía a la reflexión: ¿Estaríamos condenados nosotros también a vivir ese tipo de situaciones? ¿Cómo evitarlo? Esa reflexión colectiva en un momento dado llevó a plantear la necesidad de contar con un instrumento que permitiera articular los intereses del Estado, la empresa privada y las comunidades, y que al tiempo sirviera como interlocutor de la comunidad con diversas instancias ajenas a ella.*

*Hasta entonces las empresas reemplazaban al Estado en ciertos servicios. Prestaban los carros para las fiestas patronales y la maquinaria para arreglar las carreteras; patrocinaban los eventos culturales y deportivos, proporcionaban la dotación del puesto de salud y pagaban a los médicos que lo atendían. Pero en la medida en que la región se desarrollaba, tales exigencias comenzaron a salirse del resorte de las empresas y a crear cierto condicionamiento de la población, en el sentido de plantear esos servicios como obligación y responsabilidad de las empresas e incluso de acusarlas por las ausencias o carencias que hubiera.*

*Las empresas, por su parte, tenían un manejo cerrado con su entorno. Consideraban que los problemas que se presentaban de las cercas hacia adentro eran su responsabilidad y los que se dieran de las cercas para afuera, del Estado. Planteamos que no debería ser así: que todos compartíamos el mismo escenario y que no podía haber desarrollo empresarial donde no hubiera desarrollo comunitario. Y que ello no significaba que las empresas tuvieran*

*que asumir las responsabilidades del Estado, sino que debían ayudar a su comunidad a garantizar esa presencia estatal.*

*Ricardo Villamarín*

**La Corporación para el Desarrollo del Piedemonte Llanero.** Nació ocho meses después de la Fundación para el Desarrollo del Upía como instancia de representación empresarial y como apoyo a la Fundación. Le aporta recursos y apoya su gestión ante las entidades del gobierno central. “Se pone la capacidad de gestión de los empresarios al servicio de la comunidad y de la región”, explicó Juan Ramón Giraldo, quien fue su Director Ejecutivo hasta diciembre de 1996.<sup>11</sup>

Forman parte de la Corporación unas treinta empresas, casi todas las que funcionan en la región del Upía. De diez miembros que tiene la Junta Directiva, cinco son palmicultores. Los otros están dedicados al arroz, al ganado, a la reforestación. En nueve años sus logros son impresionantes: han ganado un manejo de los conflictos sociales a través del diálogo y la concertación, contribuyendo a la paz de la región; y han desarrollado un modelo de privatización en el mejor de los sentidos:

*...tenemos 1.500 kilómetros de canales de riego sin intervención del Himat (siete distritos de riego y 40 mil hectáreas adecuadas), 14 mil hectáreas de palma sin ayuda del Ministerio de Agricultura, cinco mil hectáreas de reforestación sin ayuda del Inderena o el Ministerio del Medio Ambiente.*

*Juan Ramón Giraldo*

## NUCLEO DEL HUMEA

### **Compañía Palmera del Llano, Palmallano**

En 1986 se reunió un peculiar grupo de inversionistas con el propósito de sembrar palma africana en el Llano. Fundaron la Compañía Palmera del Llano, Palmallano, y establecieron una plantación de 600 hectáreas en la Hacienda Casabrava, vecina de Cabuyaro.

*Nos metimos todos los “sabios”, un grupo técnico destacado por sus logros en palma: Guillermo Bernal, Rafael Villa, Dennis Pedraza y otros socios de Tecníntegral, Agustín Uribe y otro poco de gente conocedora del negocio. Pero nos fue pésimo. Hicimos las cosas muy bien en el papel, pero faltó la presencia del dueño. Las*

---

<sup>11</sup> Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre 17 de 1996.

siembras no quedaron como debían, los drenajes no funcionaron y la productividad resultó menor que la prevista.

[...] Y como todo se hizo con cronograma, la planta extractora se montó conforme se había programado, sin consultar la realidad agronómica. Entonces la inversión de la planta se anticipó al desarrollo de la plantación, y no se pudo pagar; nos tragaron los intereses, la planta pasó a manos del banco y la plantación entró en concordato. Mejor dicho, fue la hecatombe.

Edgar Restrepo

Fuimos demasiado ambiciosos e hicimos un proyecto que rebasó nuestra capacidad. Nos endeudamos porque el precio interno del aceite de palma mostraba que podíamos atender esa obligación sin problemas. Pero a raíz de la apertura, el precio se cayó, justo en el momento en que entramos en producción. No pudimos atender los créditos y éstos se nos volvieron una bola de nieve.

Se complicó la situación, entramos en concordato y perdimos la planta, que se entregó a la Corporación Financiera de Santander, y una parte de la plantación se va a entregar al Banco Ganadero. Nos quedan unas tres cuartas partes de la plantación sin deudas y esperamos salir adelante.

Guillermo Bernal

**Perspectiva de futuro:** Existe un proyecto clave para la consolidación del núcleo palmicultor del Húmea: la compra de la planta extractora que perteneciera a Palmallano por parte de todas las empresas que funcionan en el área.

## La Carolina

Esta es quizás la única plantación llanera nacida en medio de la crisis con la que el gremio palmicultor inauguró la presente década.

El gestor del proyecto fue Genaro Payán, agricultor de muchas cosas, quien llegó a la zona de Paratebueno como ganadero. Compró unas fincas y se enamoró de esa tierra. Se le metió en la cabeza hacer allá un distrito de riego a partir de un proyecto esbozado antes. Genaro lo retomó, estimuló a la gente de la zona y lo llevó a cabo. Se llama Asociación de Usuarios del río Húmea. Cuando lo inauguramos en 1992 era el distrito privado más grande de Colombia: diez metros cúbicos de agua por segundo. En el

*proceso de construcción de ese distrito, Genaro compró la Carolina con otros inversionistas y crearon la Sociedad de Inversiones y Parcelaciones del Meta, Inparme.*

*José María Obregón Esguerra<sup>12</sup>*



Imparme ensayó sin éxito el cultivo del arroz. Entonces sus socios se plantearon una de dos opciones: la ganadería o la palma africana. Se decidieron por ésta última y en 1990 propusieron a José María Obregón Esguerra manejar La Carolina. Este ingeniero agrónomo graduado en la Universidad de Carolina del Norte en 1985, se inició en Indupalma, donde fue Director de Plantación. También tuvo una experiencia en el sector cafetero antes de vincularse a Inparme.

Al poco tiempo de su ingreso, la empresa se reorganizó. Algunos de los fundadores se retiraron -entre otros, el mismo Genaro Payán- y llegaron socios nuevos. Hoy están Lucía McAllister, Carlos Pizano, Camilo Stewer, Rafael Pardo, la familia Jácome y el propio José María Obregón.

Imparme tiene dos plantaciones: La Carolina y La Misión, a cinco kilómetros de distancia una de la otra. El manejo de oficina se hace en Bogotá y el cuidado del cultivo se ha delegado a un grupo de técnicos formados en la empresa.

<sup>12</sup> Gerente, La Carolina. Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 14 de 1996.

*Aun cuando soy ingeniero agrónomo, estoy convencido de que no se necesita tener allá de manera permanente a un agrónomo. Creo que la labor de plantación es más administrativa que técnica, que el problema técnico lo mira un asesor una vez al mes y formula recomendaciones. Ahora lo hago yo, pero soy consciente de que debiera contar con alguien que mire las cosas más desde fuera que yo.*

*José María Obregón*

A nivel laboral, existe un grupo fijo de base formado en la empresa, y contratistas independientes a los que se paga a destajo. Ha sido difícil lograr estabilidad en el equipo de trabajo, porque la población laboral de la zona del Humea es de las más afectadas durante los tiempos de cosecha de los cultivos ilícitos.

En los últimos dos años el proyecto palmero de Imparme transitó de pequeño a intermedio y no se descartan nuevos desarrollos en el mediano plazo, dadas las ventajas comparativas con las que cuenta la empresa.

*Primero fueron 180 hectáreas, pero después de analizar la situación, nos dimos cuenta que los costos fijos eran muy altos para ese hectareaje tan reducido y que nos tocaba crecer. Crecimos del '92 en adelante, más intensamente a partir del '94, hasta completar las setecientas y pico hectáreas que hoy tenemos. Sembramos diversos tipos de material, pero el que más hemos utilizado últimamente es el IRHO.*

*Estamos vendiendo el fruto a La Cabaña, a Promesa y a Casabrava. De momento no hemos pensado en construir planta extractora sino mantenernos como agricultores. Si llegamos a construir planta en el futuro, será con los recursos que genere la plantación, porque los socios ya estamos cansados de poner plata. Nuestro proyecto ha sido hecho básicamente a bolsillo, porque los créditos de fomento para la palma africana fueron suspendidos antes de que empezáramos. La ventaja es que tenemos pocas deudas. Lo que hay ahí ya es nuestro.*

*José María Obregón*

## PUERTO GAITAN

### Sapuga

A mediados de los ochentas, el grupo integrado por Alvaro Peña, Pablo Ortega, Vicente Casas y Mario Escobar, invitó a Luis Alejandro Reyes a participar de la compra de la finca El Paraíso, con diez mil hectáreas, cerca de Puerto Gaitán. Reyes viajó a conocer la tierra y se enamoró de ella. Aun cuando sus socios proponían la cría de ganado, les sugirió ensayar con el cultivo de la palma. Su terquedad y ganas de iniciar proyectos venció la renuencia de los demás y él mismo sembró las primeras palmas.

Sin embargo, antes de que esta plantación empezara a dar frutos, cayó asesinado en La Loma, Acacias. Luis Alejandro Reyes era el único del grupo que sabía algo sobre palma africana. Aún así, los otros decidieron seguir adelante. No han sido pocas sus dificultades, pero la empresa ya cuenta con una plantación de palma de 900 hectáreas e inició la construcción y montaje de su planta extractora.

## NUCLEO HISTORICO DE ACACIAS-SAN MARTIN

### Las dificultades de los hijos de Fabio Serna

En 1985 los de Serna Castaño Ltda. compraron Malasia, de 500 hectáreas, y a punta de préstamos levantaron ahí otra plantación de palma, que se sumó a las de La Nohora, El Rubí, Corcovadito, San Judas y Camoeito pertenecientes a la misma familia. Sembradas con material *dura* y *ténera* éstas daban unas doce toneladas por hectárea y el nivel de extracción no subía del 18 por ciento. Sin embargo, en esa época la eficiencia no quitaba el sueño a los palmicultores, cuyo aceite prácticamente les era arrebatado de las manos, y los Serna no eran la excepción.

La apertura económica no perdonó ese abandono y la sociedad familiar comenzó a tener dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras. “Eso fue como una bola de nieve”, explica Fabio Serna Castaño. Y añade: “Decidimos vender algunas tierras, pero nadie quería comprar tierras con palmas viejas como las nuestras. Entonces tuvimos que vender todo a precio de tierras.”

Los Serna conservaron El Rubí y Malasia considerando que estas plantaciones tenían mejores condiciones para enfrentar los retos del momento, y cerraron la planta extractora, por no haber encontrado un socio que aportara el capital necesario para renovarla.



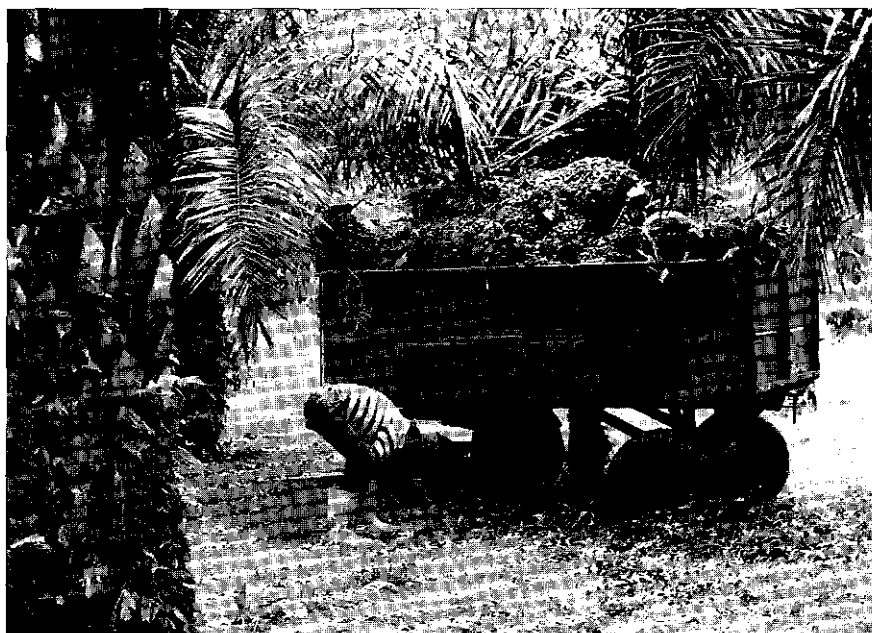
## División de los Riveros

A mediados de los ochentas la sociedad Riveros Hermanos se disolvió. De los diez hijos de Marco Riveros, en la actualidad cuatro están involucrados en el negocio de la palma a través de las plantaciones La Mejorana, San Marcos y el Sol del Llano, ésta última adquirida recientemente. José Vicente Riveros y sus hijos se organizaron en torno a Palmar del Llano y otras plantaciones e incursionaron en el negocio del aceite refinado a través de Duquesa, industria que compraron a la sociedad formada por los Duque y los Mildemberg.

## Recambio generacional en Maringá

La sociedad entre Germán Valenzuela y Alvaro Rodríguez duró veinte años, y fue gratificante desde todo punto de vista. En 1983 Valenzuela compró a Rodríguez su parte, y Maringá se convirtió en una "microempresa familiar", en palabras de su fundador. En 1988 los hijos varones de Valenzuela asumieron el manejo de la hacienda, hecho que ha tenido una importancia tremenda para la empresa, que Germán Valenzuela expresa a través de las siguientes cifras:

*Entre 1986 y 1990 el promedio de producción fue de 1.230 toneladas. Entre 1991 y 1995 el promedio fue de 1.680, lo cual representa un aumento de 36,5 por ciento respecto a la producción del quinquenio anterior. Eso se debe a la administración de mis hijos.*



Los dos proyectos que marcan el desarrollo de la empresa durante este periodo han sido la resiembra, realizada de manera paulatina, y el inicio del cultivo de caucho, en 7 hectáreas antes dedicadas a la palma, que todavía no inicia producción.

En la carrera por la eficiencia que han emprendido todas las empresas palmeras en los noventas, cabe preguntarse sobre la viabilidad de las empresas pequeñas, pero Germán Valenzuela sostiene que el problema del tamaño no se reduce exclusivamente a la relación costo-beneficio:

*En la agricultura se está más cerca de Dios y del ser humano con el que se trabaja, que en actividades como la industria y el comercio. Además, uno se mete en un ritmo natural, más acorde con la condición humana... Las gratificaciones que da el campo valen muchísimo, pero no se pueden meter en un balance. Si usted coge mi balance, dice: "¡Venda!" Pero yo tendría que arruinarme para vender. Y los hijos participan de esta mentalidad. Aun cuando no ganen demasiado, no están amarrados a un horario, pueden desarrollar otros intereses y están contentos. Entonces vamos a seguir así hasta que podamos.*

### **Reorganización empresarial en La Loma**

Daniel Gómez Obregón estudió diseño industrial y administración de empresas en Estados Unidos. Trabajó en los negocios de la familia, en su oficina de diseño y en las organizaciones gremiales de los fabricantes de muebles de madera y de los diseñadores industriales. En 1991 asumió la Gerencia General de Agropecuaria La Loma por solicitud de su hermana, Silvia, quien no se sintió capaz de sobrellevar la carga sola, tras la trágica muerte de su esposo, Luis Alejandro Reyes.

Los Gómez Obregón también estuvieron vinculados al agro desde niños, pues el padre, Daniel Gómez Tamayo, además de industrial<sup>13</sup>, fue uno de los pioneros de la siembra del arroz en el Llano. De otra parte, sus primos hermanos, los Herrera Obregón, de Guaicaramo, y José María Obregón, de La Carolina, ya eran palmeros de tiempo completo. Pero esto no significó gran consuelo para quien estaba por asumir la dirección de La Loma y que en ese momento "no sabía distinguir una palma africana de una palma de coco"...

*Recibí una finca grande sembrada de palma africana. En cierta manera estaba un poco descuidada, porque Luis Alejandro estaba dedicando más tiempo a lo de Puerto Gaitán. Además, mantenía sistemas un poco anticuados en el manejo del cultivo. Entonces*

---

13 Daniel Gómez Tamayo fundó Fabrex, una de las más grandes industrias dedicadas a la fabricación de muebles que tuvo el país en la mitad del siglo.

*vinculamos especialistas que le están dando un manejo más técnico... El ciclo de cosecha era de 23 días y hoy es de 12. Ya llevamos cuatro años fertilizando (hacia cinco años no se fertilizaba)... El cultivo producía 12-13 toneladas por hectárea al año y hoy estamos produciendo 21. Lo manejaban con 144 trabajadores y hoy lo manejamos con 76.*

*Desde el punto de vista fabril, encontré una fábrica produciendo 2,6 toneladas por hora y estamos en 7. Hicimos muchas reformas en la planta y estamos sacando un palmiste con buena humedad que produce ingresos satisfactorios. Cuando llegué encontré un producto con una acidez del 7 por ciento. Hoy estamos en 2,8. Nos metimos al ámbito del aceite de buena calidad y replanteamos todo el sistema de mercadeo. Ese aceite tan ácido sólo podía venderse a los jaboneros; en cambio hoy tenemos cinco clientes importantes que nos dan bonificaciones por la calidad de nuestro aceite y los ingresos de la empresa han mejorado por este concepto.*

*Daniel Gómez Obregón<sup>14</sup>*

Los de La Loma aseguran que las piscinas de oxidación recién inauguradas son de las mejores del país. A simple vista su diferencia consiste en que están construidas sobre el nivel cero del suelo, lo cual minimiza la filtración de residuos contaminantes hacia las aguas acumuladas en el subsuelo, que en esta región se encuentran muy cerca de la superficie. Los muros de estas piscinas elevadas fueron construidos con arcillas y tierra de otras partes de la finca y en los lugares de donde fueron extraídos, se hicieron unas piscinas para montar una piscicultura.

La Loma tiene una infraestructura que puede sostener 1.800 hectáreas de palma. La idea de sus actuales administradores es crecer en siembras para utilizar esa capacidad instalada. Su proyecto es sembrar cien hectáreas anuales de palma en el quinquenio 1997-2002.

*Hoy en día los costos financieros no dan para que nadie haga nada nuevo en Colombia, pero estamos dispuestos a asumir el riesgo. Creo que debemos crecer, porque el que se arrincona a la defensiva, se lo come la situación. Además, seguimos creyendo en el país y eso no nos lo quita nadie. Es una convicción ancestral.*

*Daniel Gómez*

14 Entrevista. Santafé de Bogotá, noviembre 27 de 1996.



La Loma tiene una infraestructura que le permite crecer en siembras a razón de cien hectáreas anuales entre 1997 y 2002.

---

### **El proyecto palmero del grupo Schmidt**

La actividad de los Schmidt como palmicultores creció de manera significativa durante los años ochentas, en buena parte gracias a su programa de semillas Montelíbano. Con este material iniciaron nuevas empresas y emprendieron sociedades con otros agricultores, como ya se explicó. Son ejemplos de este tipo de asociación *Ucrania* y *Matupa*. Esta última terminó dividiéndose en dos empresas y a Eugen Schmidt correspondió la parte que hoy se conoce con el nombre de *Manapure*, con 600 hectáreas de palma.

Palmeras del Meta fue la segunda plantación del grupo. La fundaron en una finca ganadera de San Martín, en 1980, y cultivaron 600 hectáreas en dos etapas. Carece de riego y tiene una productividad aproximada de 16 toneladas por hectárea-año. Pero también es una empresa económica en materia de costos, pues sus compromisos financieros son mínimos, mantiene un esquema administrativo simple y excelentes condiciones sanitarias.

Palmeras del Upía nació poco después que la plantación de San Martín, como sociedad entre las familias Schmidt Hernández y Reyes Schloss, en un predio que éstos poseían en Barranca de Upía. Ahí sembraron 500 hectáreas de palma, la mayor parte con material llanero y una porción mínima con semillas IRHO. La productividad de esta plantación está por encima de las 20 toneladas por hectárea. La incidencia de enfermedades se sitúa en la media de la región.

Hugo Rudiger Schmidt Hernández, administrador de empresas graduado en Munich, Alemania, es gerente de ambas empresas. En las dos ha intentado separar el cultivo de la extracción, como negocios independientes. En el caso de Palmeras del Meta logró su propósito, al asociarse en 1992 con los propietarios de la empresa vecina Palmasol para constituir la sociedad Entrepalmas, que hoy procesa el fruto de sus socios y de diez proveedores más. En cambio, en Palmeras del Upía, al no poder establecer una alianza semejante, tuvo que cerrar la planta pues el volumen de fruto que producía la plantación no justificaba la operación.

Schmidt Hernández sostiene que al separar el cultivo de la extracción, como negocios independientes, cada operación resulta favorecida y se desarrolla más plenamente.<sup>15</sup> El mismo criterio motivó el cierre de la planta extractora de Montelíbano y la inauguración de la de La Paz, en San Carlos de Guaroa. Allá se procesan actualmente unas 40 mil toneladas anuales de fruto.

En los ochentas, cuando los palmicultores comenzaron a incursionar en el negocio de la refinación del aceite, los Schmidt montaron Fanagra, primera industria de su género que funcionó en los Llanos.

## NUCLEO DE SAN CARLOS DE GUAROA

*Cuando sembramos las primeras 600 hectáreas en Manavire y cuando se supo que íbamos a montar la planta extractora, don Francisco Barreto, don José Gutiérrez y don José Vidal Vargas sembraron palma; los motivó saber que tendrían la posibilidad de procesar su fruto.*

*Fabio Calvo<sup>16</sup>*

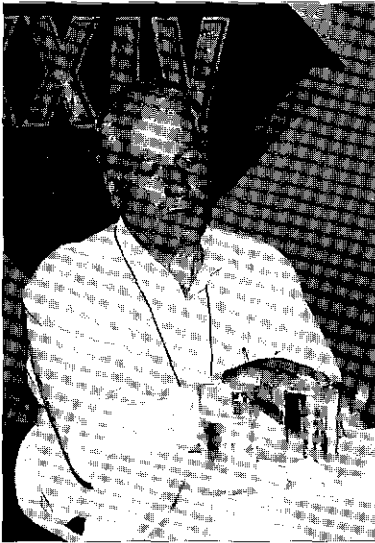
---

<sup>15</sup> Entrevista telefónica. Mayo 28 de 1997.

<sup>16</sup> Administrador de la plantación. Entrevista, Manavire, noviembre 19 de 1996.

## Palmar de Manavire

Eliseo Restrepo Londoño estudió derecho en la Universidad de Antioquia y se especializó en administración de negocios en la Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos. Durante los años sesentas trabajó como funcionario público del gobierno departamental en Antioquia. Después se dedicó a cultivar las que han sido sus dos grandes inclinaciones: las finanzas y la agricultura. A lo largo de su vida profesional ha ocupado altos cargos en el diversas entidades financieras y de manera paralela ha impulsado una serie de empresas agropecuarias en diferentes regiones del país.



---

Eliseo Restrepo: su afición por las cosas del campo no sólo se expresa como ejercicio profesional. También es compromiso con el desarrollo del sector, ejercido a través de una intensa actividad gremial que le ha llevado a presidir la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, y la Junta Directiva de Fedepalma.

---

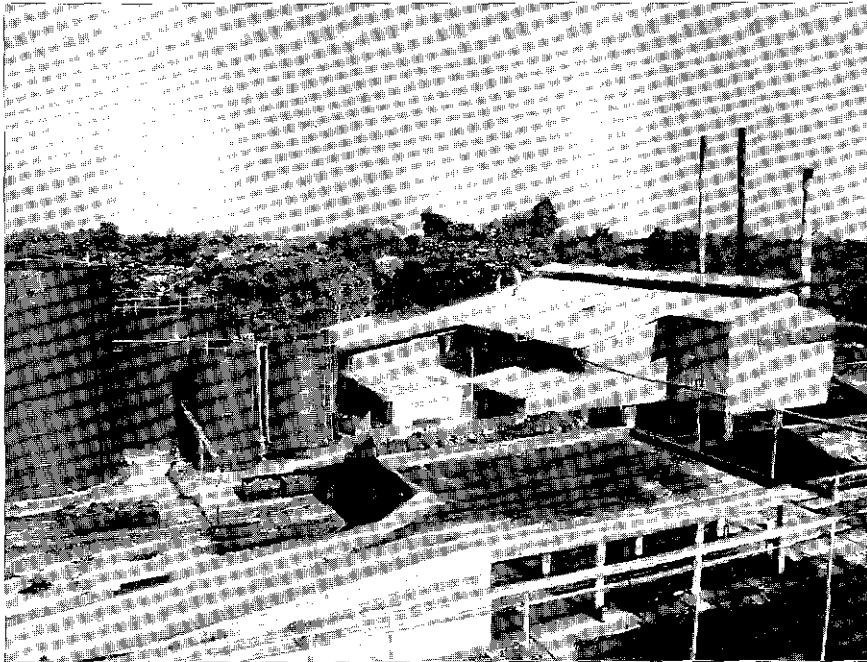
En la época en que comenzaba el desarrollo bananero en Urabá, Restrepo Londoño sacó ratos a su trabajo al frente de un negocio de su familia, compró tierras y se vinculó al cultivo del banano en esa zona. También se interesó por la experiencia de Coldsas, entonces en pleno desarrollo, y llegó a proponer a sus socios vincularse al negocio de la palma africana; pero al presentarse la enfermedad que arrasó con esa plantación, la idea se desechó.

Años más tarde la afición por la pesca llevó a Restrepo a conocer los Llanos Orientales. Compró tierras, sembró arroz y algodón; después evolucionó hacia la ganadería. Y al conocer a palmicultores de la zona renovó su interés por la palma africana. Garven Thorniley, de Unipalma, se convirtió en su maestro y amigo. Por último, la oportunidad de acceder a créditos en condiciones favorables le abrió la puerta hacia la actividad palmera.

*Yo tenía las tierras donde estaba la ganadería, pero había dificultad para instalarles riego. Por eso deseché la idea original de sembrar palma ahí. En 1983 se me presentó una buena oportunidad. En esa época muchos cultivadores de arroz entraron en crisis, quebraron y sus fincas pasaron a poder de los bancos. Me di cuenta de esa situación, me fui a los bancos y solicité que me vendieran unas tierras que estaban cerca de mi finca ganadera. Eran fincas arroceras, cultivadas por más de treinta años. Habían sido regadas con aguas espesas que traían sedimento, limo, del río Guayuriba y sus suelos estaban muy mejorados. Compré 700 hectáreas y poco a poco la Compañía se ha ido ampliando hasta completar 2.000. Eso es hoy día el Palmar de Manavire.*

*Eliseo Restrepo*

**Desarrollo.** Restrepo cambió el nombre de la finca adquirida para su desarrollo palmero -que se llamaba La Corocora- y le puso el de Manavire, que era el de un caño que pasaba cerca, porque era tan llanero y tan sonoro como el otro, pero su uso no estaba igualmente generalizado.



Manavire: una organización que promueve la excelencia laboral.

Las primeras siembras se hicieron en 1985 con materiales de Costa Rica y del IRHO. La producción inicial de Manavire se procesó en La Paz, de los Riveros, pero no por largo tiempo, pues Restrepo se había lanzado a construir su propia planta casi al mismo tiempo en que inició el cultivo. Esta había sido una decisión difícil de tomar, por la precariedad financiera de una empresa que estaba en desarrollo, pero a la postre resultó casi providencial, pues Manavire inauguró su fábrica en 1988, justo en el momento en el que los excedentes de aceite crudo comenzaron a inundar el mercado y las extractoras cerraron la compra de frutos a terceros.

La planta recibió el fruto de palmicultores vecinos, entre ellos Manuelita, cuyo creciente volumen de producción motivó a los de Manavire a incrementar su capacidad de procesamiento. La ampliación fue hecha con equipos adquiridos a Palmar del Oriente que por entonces renovaba su planta extractora. Pocos años después Manavire se vinculó a la refinadora Del Llano. Este desarrollo acelerado incidió en la decisión de realizar nuevas siembras. Las 600 hectáreas iniciales se convirtieron en 1.070, y la anexión de un par de fincas vecinas permitió planificar la siembra de otras 700 hectáreas para 1997 y 1998.

La incorporación de tecnología ha sido una constante en el desarrollo de Manavire. Esto ayuda a explicar la alta productividad y el éxito del proyecto. Pero no es lo único. Por encima de los factores técnicos se destaca una organización empresarial que promueve la excelencia laboral en un ambiente de respeto y bienestar. En Manavire salta a la vista el empeño puesto en promover importantes dimensiones del bienestar humano: los servicios de alojamiento y alimentación de calidad, los medios y el tiempo dedicado al esparcimiento o la recreación, así como las oportunidades de capacitación y promoción, generan sentido de pertenencia, satisfacción y calidez en las relaciones al interior de la empresa.

Restrepo Londoño atribuye tales logros a la gestión de Fabio Calvo, el responsable general en la plantación. Este ingeniero agrónomo de la Universidad de Caldas trabajó en el CIAT y el ICA antes de llegar a Manavire. Para el observador resulta claro que su liderazgo genera camaradería, entusiasmo, deseo de progreso y un sentido de lo colectivo que no interfiere con el desarrollo de iniciativas individuales. Pero también es evidente que este estilo de gestión se amalgama con una cultura de excelencia empresarial promovida desde Inversiones del Darién, organización de la que Manavire forma parte.

*He sido empresario toda la vida y como tal mi deseo ha sido hacer empresas que progresen, den utilidades, generen empleo. Resulta satisfactorio ver cómo funcionan estas empresas y cómo promueven el desarrollo humano. En Manavire no tenemos*



estrellas consagradas; todas son personas sencillas que se han ido desarrollando y que han progresado con la empresa. Esta es la mayor satisfacción.

Eliseo Restrepo

**Experiencia con la mosca hematófaga.** Manavire fue la primera plantación de los Llanos en encontrar solución efectiva al problema de la mosca de los establos.

Hace cuatro años montamos el proyecto; consiste en la cría de la avispa *sphalangia*, para luego liberarla en el campo, donde hace control directo sobre la mosca de los establos al parasitar sus pupas. Esta es la única plantación que bota las tusa en los lotes sin interrupción; tenemos 123 hectáreas aplicadas en tusa y no las fertilizamos.

Roque Gómez<sup>17</sup>

## Palmar El Borrego

Luis Francisco Barreto Solano estuvo vinculado a la palma africana desde que comenzó su cultivo en la zona Oriental. Como funcionario del IFA dirigió procesos de colonización, promovió el cultivo de la palma africana y brindó asesoría técnica a muchos de los primeros palmicultores del Llano. Desde esa época abrigó la convicción sobre las bondades y el futuro de la *Elaeis guineensis*; pero carecía de los recursos para iniciar su propia plantación de la manera como consideraba debía tenerla: con todas las de la ley, en suelos adecuados, con buen material de siembra y prácticas ajustadas a las necesidades del cultivo.

Al retirarse del IFA se mantuvo atento a los desarrollos de la palma, pero se dedicó de lleno al cultivo del arroz. Incluso "colonizó" tierras para este cultivo, como se explicó en páginas anteriores. En 1981 compró El Borrego, hacienda arrocera de la familia Vallejo Valencia que había pasado a manos del Banco del Comercio. Al adquirirla pensó que era una tierra apta para sembrar palma africana. Para entonces Barreto ya comenzaba a dudar sobre su permanencia en la actividad arrocera, pues la presidencia de la Junta Directiva de la Federación de Arroceros le había brindado una clara percepción sobre la realidad de ese sector: el mercado del cereal se había tornado inestable y cada vez resultaba más difícil lograr acuerdos entre los productores para asegurar la comercialización del producto.

<sup>17</sup> Jefe de la sección fitosanitaria y de control de malezas. Entrevista. Palmar de Manavire, noviembre 20 de 1996.

En 1985 Barreto asistió a un día de campo del ICA, donde coincidió con Eliseo Restrepo. Le comentó haber visto el cultivo de palma africana que estaba iniciando en Manavire. Restrepo le propuso sembrar 200 hectáreas de palma en El Borrego, pues ya tenía planeada la construcción de su planta extractora y necesitaba proveedores. En ese momento Barreto decidió no postergar más el proyecto que había acariciado por tan largo tiempo. Eso sí: asegura que si no hubiera existido la posibilidad de acceder a los créditos blandos del Fondo Financiero Agropecuario, tal vez no se hubiera decidido a emprender el cultivo de la palma.

Al analizar los materiales disponibles, Barreto consideró que el Papúa de Murgas & Lowe ofrecía la mayor garantía. Con él sembró 200 hectáreas en 1986. José Vidal Vargas, su vecino y su socio en un molino de arroz, cuando advirtió que Barreto organizaba sus viveros de palma, también se interesó en el negocio e inició su propia plantación.

En 1987 El Borrego incrementó su cultivo a 400 hectáreas y para ello empleó material Unilever de Camerún. En 1989 y 1990 hizo otras dos siembras, de 100 hectáreas cada una, con semillas élite y superélite de Unipalma. En las siembras iniciales lo apoyaron los agrónomos de Manavire: primero Silvio Benavides y después Fabio Calvo. Tiempo después vinculó de manera permanente a Oscar Mario Bastidas, agrónomo graduado en la Universidad Nacional de Medellín, como él mismo.

A mediados de los noventa Barreto consideró la posibilidad de montar su planta extractora, pero echó números y tras negociar con sus vecinos de Yaguarito, logró que le reconocieran un buen índice de extracción. Entonces resolvió posponer indefinidamente el proyecto industrial; pertenece al grupo de quienes consideran que la actividad del productor puede llegar a ser la más rentable en la cadena de producción, siempre y cuando logre un precio justo por su fruto.

Algunos expertos consideran que El Borrego es de las plantaciones que está llamada a dejar huella. Su gestor se ha esmerado en emplear buenas semillas, lo cual se refleja en la productividad: el promedio está sobre las 28 toneladas por hectárea. Además, considera Barreto, la rusticidad de la línea Unilever continúa siendo superior a la de otros materiales. Este hecho, sumado al manejo racional de riegos y drenajes, ayuda a explicar la poca incidencia de problemas fitosanitarios, proporcionalmente, una de las más bajas en la región.

En términos de su manejo, la empresa se caracteriza por una organización sencilla, con una estructura administrativa reducida, y por la formación de un grupo humano que ha desarrollado mística por el trabajo, sentido de pertenencia y deseo de progreso.

## Palmas El Morichal

*José Vidal Vargas, mi papá, llegó al Llano hace cuarenta años. Venía de Boyacá, de familia de agricultores. Todo esto era selva y sabana virgen.*

*Mi papá trazó el lindero de 300 hectáreas: cien de montaña y el resto de sabana virgen. La sabana estaba cubierta de lagunas llenas de moriches... Por eso la llamó El Morichal. Derrumbó un pedazo pero se sintió solo. Se vino a Villavicencio y se encontró con mi mamá, Ana Lucía, bogotana, también de familia campesina. Se enamoraron y regresaron juntos a la tierra donde mi papá había empezado. Trabajaron hombro a hombro, boleando hacha y machete, hasta que limpiaron las cien hectáreas cubiertas de montaña. Después sembraron plataneras y yuqueras.*

*Los ocho hijos nacimos en El Morichal y fuimos criados ahí. Desde pequeños nos acostumbramos a trabajar al lado de los viejos. Nunca nos dieron la oportunidad de ser vagos. Cultivamos maíz; después sorgo, algodón y arroz. Tuvimos vaquitas y marranos. Apenas llegamos a los nueve o diez años, nos mandaron al pueblo a estudiar.*

*El deseo de ellos dos era sacar a la familia adelante. Le tenían mucho amor a la tierra. Papá fue comprando más tierras a los vecinos y la finca creció. El arroz nos ayudó, pero nuestro capital ha sido el trabajo, las ganas de salir adelante de los viejos. El nuestro es el patrimonio más sagrado: mis papás salieron de la nada, llegaron a tumar montaña, lograron hacer su finca y levantar su familia.*

*Mi papá sembraba mucho arroz, pero se le fue infectando la finca: rojo, mechudo, caminadora... ¡Todas las plagas y malezas del arroz! El problema era incontrolable. Si seguía sembrando arroz, se quebraba. Entonces un amigo lo llevó a la costa y le presentó a los doctores Lowe y Murgas. Le mostraron la palma y lo convencieron de que era lo mejor que él podía hacer. Eso fue en el '83.*

*En 1987 compró semilla a Unilever para 500 hectáreas y montó el vivero. En el '88 sembró 400 hectáreas y dejó el resto en vivero. En el '89 murió. Lo arrolló una tractomula. En ese momento nosotros estudiábamos de noche y trabajábamos de día; a punta de trabajo cada uno había levantado su propia finca. Encargarnos de la plantación de palma africana fue muy difícil. Eramos arroceros, no palmeros: no sabíamos de palma. Y éramos jóvenes. Yo asumí la gerencia. Tenía 23 años. Nos tocaba manejar más de cien trabajadores y nadie nos creía. La palma todavía no daba nada: sólo pedía...*

*En unas tierras que dejó mi papá nos metimos a sembrar 1.500 hectáreas de arroz. Para eso buscamos créditos. A las tres de la mañana ya estábamos en los lotes y fueron tres años dándole, metiéndole a la palma lo que daba el arroz, el ganado y los aportes de cada hermano. Gracias a Dios, la sacamos adelante. La plantación ya tiene 800 hectáreas. Nos ayudaron mucho don Eliseo Restrepo y Fabio Calvo. Lo que ellos recomendaban, lo hacíamos. Trabajamos con base en la unidad familiar. Nuestro patrimonio es tan sagrado, que es difícil pensar en venderlo o dividirlo. De pronto alguno tiene sus chirrinchis, pero eso pasa y nadie quiere salirse de la sociedad. La plata es bonita pero la integridad de la familia vale más.*

*Las palmas empezaron a botar frutos en el '91 o '92. Eso fue una alegría muy grande. La primera camionetada la mandamos a La Cabaña. Entonces pensamos en hacer la fábrica. La hizo Francisco Vargas. Tenía taller en Acacias y nos pidió que le dejáramos mostrar su obra. Nos la entregó en 1995. Es una planta modular de 10 toneladas por hora. Nosotros creemos en el futuro de la palma y en este momento tenemos la idea de ampliar la plantación.*

*Orlando Vargas<sup>18</sup>*

## **Yaguarito**

Manuelita es una organización empresarial que maneja operaciones diversas, además de la producción azucarera. Se la reconoce por su larga experiencia en el sector agropecuario, tecnología agrícola y manejo laboral. Resulta entonces comprensible el interés de sus directivos por incursionar en el negocio de la palma en los ochentas, cuando estaba en pleno auge. Para manejar el proyecto palmero llamaron a Ricardo Buenaventura Pineda, ingeniero agrónomo especializado en economía en la Universidad de Nebraska (1972), quien venía de trabajar en el Banco de la República como Director del Fondo Financiero Agropecuario y como gerente en Cali y Barranquilla.

La plantación se constituyó en tierras de cuatro haciendas: Yaguarito, Samaria, San Isidro y Ponderosa; tomó el nombre de la primera, dado por José Vicente Torres en homenaje a Yaguará, su tierra natal, cuando la adquirió a finales de los años cincuentas en compañía de un grupo de ingenieros. Uno de los socios de ese grupo se quedó con el predio, lo vendió a los Espinosa y éstos a los de Manuelita.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Gerente de El Morichal. Entrevista. Villavicencio, noviembre 22 de 1996.

<sup>19</sup> José Vicente Torres, gerente de Palmeras Santa Ana. Entrevista. Santafé de Bogotá, diciembre 4 de 1996.

Las tierras se ubican entre los ríos Chichimene y Acacias y cuentan con excelentes posibilidades de riego. Antes de la palma, estuvieron dedicadas a la ganadería. Tenían brachiaria, lo cual generó dificultades en el manejo de la plantación, pero con el tiempo se aprendió a controlarla.

Al visitar Yaguarito, dos hechos saltan a la vista: la experiencia cañera puesta al servicio de la palma y la organización de gran empresa, donde la búsqueda de eficiencia está escrita con mayúsculas hasta en los más mínimos detalles.

*De la experiencia cañera se retomó prácticamente todo: el cuidado en la preparación de suelos, su manejo y el manejo de las variedades que se iban a sembrar. También se transmitió la cultura de costos y presupuestos y la cultura de diseño. Hay una gran preocupación por la vivienda, los espacios, los jardines, de crear ambientes agradables.*

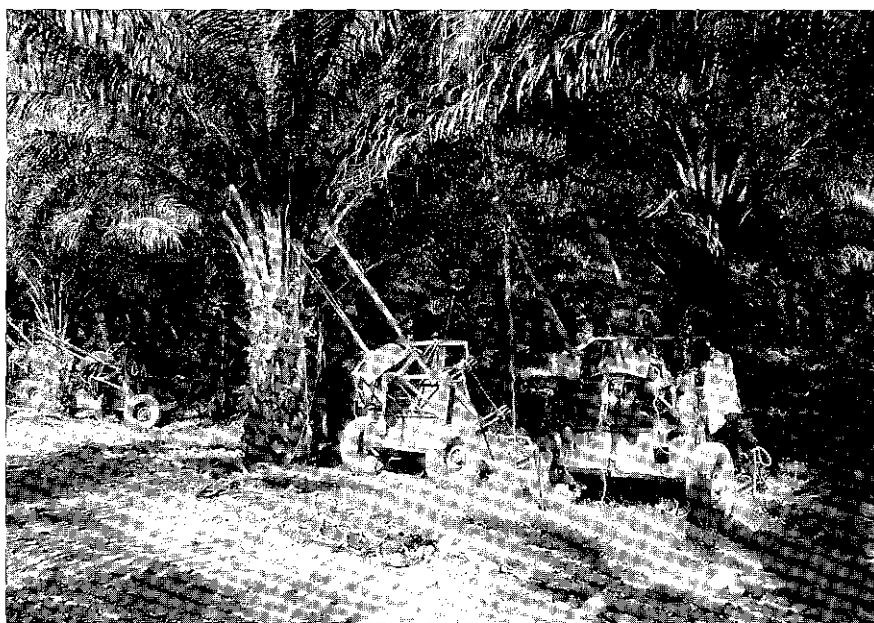
*Ricardo Buenaventura*

Es importante recalcar que la operación palmera es una división más -la de Aceites y Grasas- dentro de Manuelita, que si bien maneja sus propios balances y estados financieros, participa de los objetivos, filosofía y criterios de la empresa.

*La gente tiene gran mística por el trabajo. La mayoría se formó en la caña. Los otros han asimilado el reto. Allá se hace el presupuesto del año y se tiene que cumplir; hay que dar resultados de acuerdo con el presupuesto y unos parámetros de productividad. La gente sabe lo que tiene que hacer y sobre eso se hacen las evaluaciones. Mantenemos una sana competencia entre los jefes de campo. Ellos tienen metas claras, saben de dónde vienen y a dónde van. Hacemos reuniones periódicas para hacer seguimiento a sus parámetros y evaluar los desajustes. Allá todo el mundo sabe qué pasa en el seno de Manuelita, qué pasa en la División, qué pasa con mi presupuesto: si gasté más, si gasté menos y qué tengo que hacer para manejarlo.*

*Ricardo Buenaventura*

El seguimiento detallado de los procesos es la esencia de la gestión en Yaguarito. Esta práctica la diferencia de otras empresas palmicultoras, le permite cumplir las metas establecidas y disminuir progresivamente el presupuesto.



Las zorras empleadas para la cosecha son una adaptación de las que ya utilizaban las plantaciones vecinas, con modificaciones para que no se haga fuerza en las lanzas, distribuir mejor el peso del fruto y poder colocar la malla como única base.

**Desarrollos.** A pesar del concepto de los asesores de Unilever de diseñar la plantación a partir de las necesidades de cosecha, imperó la filosofía cañera: Manuelita priorizó la construcción de riegos y drenajes y sus ingenieros pusieron especial empeño en no modificar la estructura del suelo.<sup>20</sup>

La plantación tuvo un desarrollo acelerado: en 1988 y 1989 las siembras rebasaron las mil hectáreas. En 1990, 1991, 1992 y 1995 se sumaron otras 1.500. En el comienzo se emplearon semillas de Unilever, luego incorporaron otros materiales y hoy Yaguarito se caracteriza por su variedad genética.

*...nos habían hablado de periodos más largos para iniciar la cosecha. Carecíamos de la experiencia y tuvimos que salir a la carrera a comprar bueyes y búfalos, a diseñar carretas. En resumen, todo se nos vino muy rápido en un área grande. Ese fue el problema. Con esa experiencia creo que es mejor sembrar 200-300 hectáreas por año y atenderlas bien.*

*Ricardo Buenaventura*

<sup>20</sup> Amadeo Rodríguez, agrónomo. Entrevista. Yaguarito, noviembre 20 de 1996.

La producción fue procesada en Manavire hasta 1991, cuando Yaguarito inauguró su propia planta extractora. El diseño es de Manuelita y cada sección fue contratada por separado con los principales fabricantes del país. Aquí se pensó en grande desde el comienzo: si bien la planta inició trabajando 10 toneladas por hora y hoy procesa 30, su capacidad física permite instalar equipos para procesar 60 toneladas por hora.



En Manuelita los espacios son amplios y su diseño atiende a propósitos funcionales y estéticos.

La planta extractora como punto de convergencia de todos los procesos productivos plantea que el nivel de extracción sea asumido como responsabilidad colectiva. Por eso, cuando la extracción es menor al 24 por ciento, los diferentes equipos de campo y fábrica evalúan su trabajo hasta determinar la causa de esa baja.

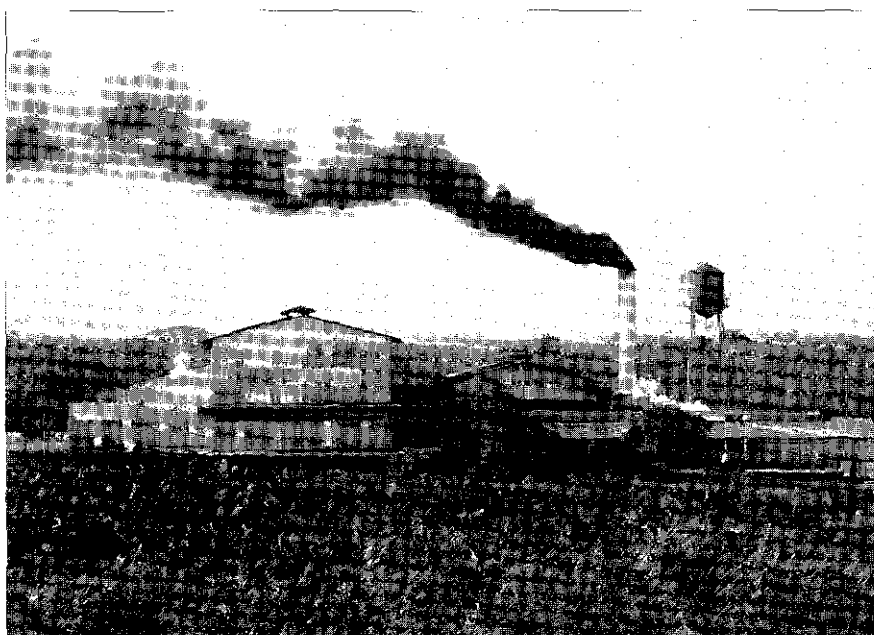
Las piscinas de oxidación están construidas aprovechando la formación natural del suelo. Tras ocho meses de esfuerzo, con un ingeniero químico al frente, día y noche, lograron calibrar esas piscinas y garantizar la calidad del agua que sale de ellas.

Los de Manuelita no se han integrado aún a un proyecto industrial de refinación, pero es posible que en el corto plazo lo hagan. El cincuenta

por ciento de la producción de aceite crudo está destinado a la producción de concentrados, un mercado que se caracteriza por la inestabilidad en los precios.

Por la incorporación de tecnología a sus procedimientos agronómicos, industriales y comerciales, y por su organización de gran empresa, Yaguarito anticipa las posibilidades de manejo de esta agroindustria y abre una ventana que permite vislumbrar el siglo XXI de la palma en Colombia.

**Yaguarito y sus vecinos.** Si bien hubo campamentos dentro de la plantación durante la etapa constitutiva, la política de la empresa ha sido financiar la construcción de vivienda de sus empleados e impulsar el progreso de Dinamarca y Surimena, las poblaciones más cercanas a la plantación. Ahí vive la mayoría de sus trabajadores. En Dinamarca Manuelita construyó un puente sobre el río, organizó servicio permanente de transporte hacia la plantación y el servicio de salud. También dirigió las obras que dotaron al pueblo de agua y servicio de alcantarillado, además de aportar materiales para su construcción. La comunidad puso la mano de obra y otra parte de los materiales.



Yaguarito: la planta extractora.



---

# INDICE DE CONTENIDO DEL VOLUMEN 2

LAS REGIONES PALMERAS .....	7
ZONA OCCIDENTAL .....	9
REGION DE BUENAVENTURA .....	11
BUENAVENTURA .....	12
Palmeras de Occidente .....	12
EL BAJO CALIMA .....	18
La Mojarra .....	18
Sabacal y San Luis .....	20
REGION DE TUMACO .....	21
Asiento de culturas milenarias .....	22
Tierra olvidada .....	23
Actividades económicas anteriores a la producción palmera .....	24
Llegar hasta Tumaco .....	25
Cultura del trabajo .....	26
Desarrollo de la agroindustria de la palma .....	27
PLANTACIONES PIONERAS .....	29
La Granja Experimental El Mira .....	29
La Manigua .....	32
Palmar del Río .....	33
Viguaral .....	37
Palmas del Mira .....	37
LOS AÑOS SETENTAS .....	40
La Remigia .....	40
Constitución de Palmeiras .....	41
Santa Fe .....	46
LA FORMACION DE GRANDES EMPRESAS PALMERAS .....	47
Palmas de Tumaco .....	47
Cuando Palmeiras pasó de hacienda a empresa palmera .....	55
Palmar Santa Helena .....	57
LOS PEQUEÑOS PALMICULTORES DE TUMACO .....	59
VENTANA AL FUTURO DE TUMACO .....	64
Astorga .....	64
Palmas Oleaginosas Salamanca .....	69

<b>LA ZONA CENTRAL</b> .....	73
El medio .....	75
Actividad económica previa al cultivo de la palma .....	75
Los pobladores .....	76
<b>EL SUR DEL CESAR</b> .....	81
1957: nueva vía hacia la costa atlántica .....	82
<b>LOS PIONEROS</b> .....	85
Cuando Ramón Pinto encontró futuro para su tierra .....	85
Moris Gutt incursiona en el negocio de la palma .....	89
<b>DESPEGUE Y DESARROLLO DE INDUPALMA</b> .....	95
Primera época .....	95
El despegue .....	102
El proyecto industrial de Indupalma .....	106
Los setentas: años dorados en San Alberto .....	109
El problema laboral y sindical .....	115
Indupalma en los ochentas .....	121
La crisis .....	126
Indupalma sigue adelante .....	128
<b>CRECIMIENTO DE LA REGION</b>	
<b>PALMERA DE SAN MARTIN</b> .....	131
Hipinlandia: de finca a empresa palmera .....	131
Un nuevo esquema de desarrollo en la región palmera .....	133
<b>EL VALLE DEL ZULIA</b> .....	137
Constitución de Palmas Oleaginosas Risaralda .....	137
El desarrollo .....	139
La marchitez .....	141
<b>PUERTO WILCHES</b> .....	143
La colonización empresarial del Magdalena Medio .....	144
La región cuando empezó la actividad palmera .....	144
Compromiso social del proyecto palmicultor .....	148
<b>LOS PIONEROS</b> .....	148
El primer dueño de Bucarelia .....	148
Monterrey: sociedad de amigos .....	150
El piloto de Brisas .....	156
<b>CONSOLIDACION EMPRESARIAL</b>	
<b>DE LOS "GRANDES" DE WILCHES</b> .....	159
Bucarelia bajo la dirección del grupo Grancolombiano .....	159
Monterrey bajo la dirección de Ernesto Vargas .....	164
Brisas transita a gran empresa .....	169
Agrícola del Norte: la "nueva" en el horizonte de Wilches .....	171

LOS "PEQUEÑOS" DE WILCHES .....	171
El precursor del cultivo en pequeña escala .....	171
Palmeras de Puerto Wilches y la proliferación de los pequeños .....	172
EL DOBLE RETO DE LA VIOLENCIA Y LA APERTURA .....	179
Bucarelia, otra vez pionera .....	180
Mejoramiento continuo en Brisas .....	183
Gerencia participativa en Monterrey .....	184
 SAN VICENTE DE CHUCURÍ .....	 187
Constitución de Palmeras de Yarima .....	188
La crisis .....	189
Nueva vida en Yarima .....	191
 <b>TURBO: LA ZONA QUE NO FUE</b> .....	 195
El proyecto de sembrar palma africana en Turbo .....	196
El gestor de Coldesa .....	197
Estrategias frente a la crisis .....	201
Aprendiendo a convivir con los híbridos .....	203
Crisis y derrumbe .....	204
 <b>LA ZONA NORTE</b> .....	 209
El aporte de John W. Lowe .....	213
Cultivos comerciales que antecedieron a la palma .....	214
La fiesta del algodón .....	217
La bonanza marimbera .....	218
Palma y cambio social .....	218
Relaciones laborales .....	220
 LOS PIONEROS .....	 221
CENTRO DEL CESAR .....	222
El Labrador .....	222
Palmariguaní y Palmacará .....	227
ZONA BANANERA .....	233
Palmares de Andalucía .....	233
El padre de la palma en la costa atlántica .....	235
La María .....	236
Patuca cambia de dueño .....	236
Sierra Morena y Bella Vista .....	238
La Cabaña, La Gloria, El Roble .....	238
El surgimiento de los pequeños palmicultores .....	239

LA FIEBRE PALMERA .....	240
CODAZZI Y BECERRIL .....	240
Palmacará .....	241
Las Flores .....	244
El núcleo palmero de Codazzi .....	252
Palmeras de Alamosa .....	252
Montecarmelo .....	254
REGION DEL ARIGUANÍ .....	255
Palmariguaní .....	256
Palmeras de la Costa .....	257
Otras plantaciones del núcleo palmicultor del centro del Cesar .....	261
La crisis de Palmeras de la Costa .....	262
Luis Antonio Macías Vargas .....	268
LA ZONA BANANERA .....	275
El núcleo palmero de Ciénaga y Pueblo Viejo .....	276
El núcleo palmero de Aracataca .....	282
<b>LA ZONA ORIENTAL .....</b>	<b>289</b>
El medio .....	290
Diferencias de clima y suelos entre los núcleos palmeros .....	292
Poblamiento de los Llanos y vinculación al mercado nacional .....	293
Llegar al Llano en los años sesentas .....	295
La fuerza laboral .....	296
La agricultura comercial .....	297
Desarrollo palmicultor .....	298
Unipalma y la nueva etapa del cultivo en el Llano .....	300
Problemas sanitarios y desarrollo palmero .....	302
<b>EL PROYECTO PALMICULTOR EN CAQUETA .....</b>	<b>305</b>
<b>LOS PIONEROS DE LOS LLANOS .....</b>	<b>308</b>
<b>REGION NORTE DE VILLAVICENCIO .....</b>	<b>309</b>
La Africana .....	309
Los primeros socios del IFA en los Llanos: comienzo de la actividad palmera de los Herrera .....	309
Fundación de Guaicaramo .....	314
Historia de La Libertad <sup>31</sup> .....	317
Nace el Palmar del Oriente .....	320
<b>REGION SUR DE VILLAVICENCIO .....</b>	<b>323</b>
La Granja El Paraíso y la labor promotora del IFA .....	323
La Nohora: la primera plantación de los Serna Castaño .....	324
Sebastopol y el proyecto palmero de los hermanos Riveros .....	327
Maringá o el ejercicio de un oficio noble .....	328

Agropecuaria La Loma .....	330
Los que no coronaron .....	332
Montelíbano, plantación madre del Llano .....	335
<b>DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PALMA EN EL LLANO .....</b>	<b>338</b>
<b>NÚCLEO DE CUMARAL .....</b>	<b>338</b>
Plantaciones Unipalma de los Llanos .....	338
Hacienda La Cabaña "Roberto J. Herrera" .....	347
<b>NÚCLEO DEL UPIA .....</b>	<b>350</b>
Palmar del Oriente .....	350
Guaicaramo .....	351
Palmas del Casanare .....	353
Palmeras Santana .....	356
La palma y el desarrollo de Villanueva .....	357
<b>NÚCLEO DEL HÚMEA .....</b>	<b>361</b>
Compañía Palmera del Llano, Palmallano .....	361
La Carolina .....	362
<b>PUERTO GAITAN .....</b>	<b>365</b>
Sapuga .....	365
<b>NÚCLEO HISTORICO DE</b>	
<b>ACACIAS-SAN MARTIN .....</b>	<b>365</b>
Las dificultades de los hijos de Fabio Serna .....	365
División de los Riveros .....	366
Recambio generacional en Maringá .....	366
Reorganización empresarial en La Loma .....	367
El proyecto palmero del grupo Schmidt .....	369
<b>NÚCLEO DE SAN CARLOS DE GÚAROA .....</b>	<b>370</b>
Palmar de Manavire .....	371
Palmar El Borrego .....	374
Palmas El Morichal .....	376
Yaguarito .....	377

## SOBRE AUTORES Y AUTORIAS

Este libro se hizo con base en los testimonios de los empresarios, administradores, funcionarios, expertos y trabajadores de la palma cuyos nombres se anotan a continuación:

Jorge Aguilera, *Palmas Oleaginosas de Casacará*  
Rafael Albán, *granja del IFA El Mira, Palmeiras*  
Enrique Alvarez, *Hacienda Las Flores*  
Rafael Amaris, *Rancho Ariguani*  
Martín Amézquita, *Unipalma*  
Enrique Andrade, *Indupalma*  
Vicente Angulo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Roberto Añez, *Hacienda Las Flores*  
Virginia Aranda, *Lloreda Grasas*  
Flavio Araújo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Milton Arroyo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Anselmo Ayala, *Extractora Tequendama*  
Julio Banguera, *Palmas de Tumaco*  
Manuel Banguera, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Gerardo Barandicá, *Indupalma*  
Luis Francisco Barreto, *Palmares El Borrego*  
Ramón Barreto, *Hacienda Las Flores*  
Alvaro Bastidas, *Cooperativa Agropecuaria de Tangareal*  
Silvio Bastidas, *Corpoica El Mira*  
Humberto Bastos, *Hacienda La Cabaña*  
Federico Bayona, *Palmares de Andalucía*  
Rodrigo Bedoya, *Palmar del Oriente*  
José Bejarano, *Hacienda La Cabaña*  
Carlos Beltrán, *Palmas de Tumaco*  
Silvio Benavides, *Hacienda Las Flores*  
Guillermo Bernal, *Indupalma, Tecnintegral, Sinda*  
Clemente Berrío, *C.I. Acepalma*  
Luis Eduardo Betancourt, *Unipalma*  
Antonio José Betancur, *Oleaginosas Las Brisas*  
Gerbrand Beunder, *Coldesa*  
Miguel Bohórquez, *Indupalma*  
Elodia Bolaños, *Palmas Oleaginosas de Casacará*  
Ricardo Buenaventura, *Fondo Financiero Agropecuario, Yaguarito – Manuelita*  
Omar Cadena, *Agroince*  
Gustavo Caguana, *Palmeras de la Costa*  
Emiliano Caicedo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Manuel Sebastián Caicedo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Primitivo Caicedo, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Carlos Calderón, *Unilever Andina*  
Hugo Calvache, *Cenipalma*  
Fabio Calvo, *Palmar de Manavire*  
Gilberto Cárdenas, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Dionisio Cardevilla, *Palmeras de la Costa*  
Segundo Carpio, *Palmas Oleaginosas de Casacará*  
Augusto Carrillo, *Palmeras de Puerto Wilches*  
Hugo Casas, *Corpoica El Mira*  
Juan Carlos Castillo, *Hacienda Las Flores*  
Milton Castillo, *hijo de Alejandro Castillo, Alcas*  
Alvaro Castro, *Extractora El Roble*  
Nicolás Castro, *Extractora El Roble*  
Edgar Cepeda, *Oleaginosas Las Brisas*  
Luis Eduardo Chinchilla, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Tomás Chiquillo, *Palmeras de la Costa*  
Vilma Coley, *Palmeras de Alamosa*  
Manuel Combariza, *Palmeras de la Costa*  
Luis Alberto Contreras, *Palmar del Oriente*  
Francis Corrado, *IRHO, hoy Cirad*  
Norman Correa, *Oleaginosas Las Brisas*  
Alberto Corredor, *Palmeiras*  
Jorge Corredor, *Palmeiras*  
Marcos Cruz, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Alberto Dávila, *Extractora Tequendama*  
Francisco Dávila, *fundador Consorcio Bananero*  
Armando J. Daza, *Palmeras de Alamosa*  
César De Hart, *Agroince*  
Donaldo De la Rosa, *Palmares de Andalucía*  
Abdénago Díaz, *Hacienda La Cabaña*  
Alberto Luis Duarte, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Manuel Duarte, *Unipalma*

Juan Dueñas, *Indupalma*  
 Sofía Dulcey, *viuda de Jorge Reyes*,  
*Promociones Agropecuarias Monterrey*  
 Gabriel Duque, *Duquesa*,  
*Distraproaceites*  
 Jairo Érazo, *Palmas Santa Fe*  
 Ezequiel Escarria, *Palmas de Tumaco*  
 Juan Escruceria, *Palmas de Tumaco*  
 Jesús Estéban, *Palmeras de la Costa*  
 José Antonio Estévez, *Oleaginosas Las*  
*Brisas, Palmas del Casanare*  
 Hernando Felizola, *Palmas Oleaginosas*  
*Bucarelia*  
 Luis García, *Oleaginosas LasBrisas*  
 Phillippe Genty, *Indupalma*  
 Luis Carlos Giovanetti, *Palmeras de*  
*Alamosa*  
 Carlos Giraldo, *gerente del IFA*  
 Juan Ramón Giraldo, *Corporación Pie*  
*de Monte Llanero*  
 Daniel Gómez, *Agropecuaria La Loma*  
 Fernán Gómez, *Indupalma*  
 Roque Gómez, *Palmar de Manavire*  
 Silvia Gómez, *viuda de Luis Alejandro*  
*Reyes, Agropecuaria La Loma*  
 Ariel González, *Agropecuaria La Loma*  
 Ernesto Granda, *Palmeras de la Costa*  
 Osvaldo Granda, *pequeño palmicultor,*  
*Tumaco*  
 Libardo Guarín, *Unipalma*  
 Antonio Guerra, *Ex-Director Ejecutivo,*  
*Fedepalma*  
 Juan Guerrero, *Palmas Montecarmelo*  
 Alberto Gutiérrez, *fundador de*  
*Oleaginosas Las Brisas*  
 José Antonio Gutiérrez, *El Encanto*  
 Isaías Gutiérrez, *Patuca*  
 Miguel Guzmán, *Palmas del Casanare*  
 Carlos Haime, *Grupo Grasco*  
 Sergio Hernández, *Palmares de*  
*Andalucía*  
 Carolina Herrera, *Hacienda La Cabaña*  
 Luis Fernando Herrera, *Guaicaramo*  
 Mauricio Herrera, *Hacienda La Cabaña*  
 Roberto Herrera, *Guaicaramo*  
 Julián Vicente Holguín, *Palmas*  
*Oleaginosas Salamanca*  
 Néstor Ibarra, *Sierra Morena, Bella*  
*Vista*  
 Darío Jaramillo, *Promociones*  
*Agropecuarias Monterrey*  
 Hernando Jaramillo, *fundador Palmar*  
*del Río (Palmas de Tumaco)*  
 Oscar Klinger, *pequeño palmicultor,*  
*Tumaco*  
 Alfredo Lacouture, *Extractora El Roble*  
 Carlos Lasso, *Hacienda Las Flores*  
 Hernado Lerma, *Oleaginosas Las*  
*Brisas*

Elfriede Meta Lindemann,  
*Consultécnica., Palmas del Mira,*  
*Oleaginosas Araki*  
 Rubén Darío Lizarralde, *Indupalma*  
 Guillermo Londoño, *Sociedad Agrícola*  
*La Alondra*  
 Arthemo López, *Coldesa*  
 Fabio López, *Promociones*  
*Agropecuarias Monterrey*  
 John Lowe, *Hacienda Las Flores*  
 Amulfo Lozano, *Unipalma*  
 Luis Antonio Macías, *Palmeras de la*  
*Costa, Palmas Potosí*  
 Guillermo Mantilla, *Palmeras de Puerto*  
*Wilches*  
 Arturo Martínez, *pequeño palmicultor,*  
*Tumaco*  
 Federman Martínez, *Palmeras de la*  
*Costa*  
 Mariluz Martínez, *Palmares de*  
*Andalucía.*  
 Juan Carlos Mena, *Palmar Santa*  
*Helena.*  
 Luis Carlos Mendoza, *Padelma*  
 Luis Marcelino Meneses, *Palmas*  
*Oleaginosas de Casacará*  
 Jens Mesa, *Presidente de Fedepalma*  
 Rafael Montejo, *Promociones*  
*Agropecuarias Monterrey*  
 Fabio Alberto Montoya, *pequeño*  
*palmicultor, Tumaco*  
 José Domingo Moreno, *Palmas*  
*Oleaginosas Bucarelia*  
 Dimas Morales, *Palmares de Andalucía*  
 Carlos Morgas, *Hacienda Las Flores*  
 Pedro Navarro, *Palmeras de la Costa*  
 Enrique Neuta, *Sudeim*  
 Carlos Obregón, *Palmeras de Puerto*  
*Wilches*  
 José María Obregón, *Palmeras La*  
*Carolina.*  
 Marcos Olarte M., *Agrícola del Norte,*  
*Agrícola La Española*  
 Diego Olaya, *Tecnintegral*  
 Rafael Olaya, *fundador de La Mojarra*  
 Michel Ollagnier, *IRHO*  
 Luis Alfredo Orozco, *C.I. Acepalma*  
 Jorge Ortíz, *primer gerente del IFA*  
 Humberto Osorno, *Palmas*  
*Oleaginosas Salamanca*  
 Alberto Ospina, *Palmeiras*  
 Juan Manuel Ovalle, *asesor, Grupo*  
*Vives*  
 Efraín Padilla, *Extractora El Roble*  
 José Padilla, *Extractora El Roble*  
 Rosendo Palacios, *Unipalma*  
 Víctor Manuel Patiño, *pionero del*  
*cultivo en Colombia*  
 Rafael Partuz, *Palmares de Andalucía.*

Eduardo Peña, *Corpoica El Mira*  
José Pérez, *contratista, Zona Norte*  
Hernán Emilio Piedrahita, *Palmar Santa Helena*  
Bernabé Pineda, *fundador Palmas Oleaginosas Hipinto*  
Evangelista Pinto, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Marta Pinto, *Palmas Oleaginosas Hipinto, La Cacica*  
Ramón Pinto, *fundador Palmas Oleaginosas Hipinto*  
Yetty de Pirard, *viuda de Arturo Pirard*  
Luis Enrique Pontón, *Oleaginosas Las Brisas*  
Julián Porras, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Jaime Pumarejo, *fundador Palmas Oleaginosas del Ariguani*  
Wilson Quiñones, *Palmeiras*  
José Gilberto Ramírez, *Unipalma*  
Orlando Ramírez, *Palmeras de la Costa*  
Benjamín Rankin, *La Remigia*  
Felipe Rankin, *La Remigia*  
Tulio Enrique Rengifo, *Palmar del Oriente*  
Edgar Restrepo, *Palmas Oleaginosas Bucarelia, Palmeras de Puerto Wilches, Palmallano*  
Efraín Restrepo, *Palmeras del Yarima*  
Eliseo Restrepo, *Palmar de Manavire*  
Fernando Restrepo, *Palmas Oleaginosas de Casacará*  
Argemiro Reyes, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Felipe Ríos, *Indupalma*  
Marco Riveros, *hijo de Marco Riveros, fundador de Sebastopol*  
Juan Roa, *Unipalma*  
Luis Rojas, *funcionario del IFA*  
Amadeo Rodríguez, *Yaguarito – Manuelita*  
Julio Rodríguez, *Palmeras de la Costa*  
Luis Rojas Cruz, *pionero*  
Guadalupe Rosero, *Palmas de Casanare*  
Helí Rueda, *Palmeras de Puerto Wilches*  
Rodrigo Rueda, *Fundación*  
Jairo Ruíz, *Hacienda La Cabaña*  
Tito Eduardo Salcedo, *Palmas Oleaginosas Bucarelia*  
Donald Sanmartín, *Palmeras de la Costa*  
Amado Santacruz, *Palmas de Tumaco*  
Gustavo Santacruz, *Cenipalma*  
Libardo Santacruz, *Palmar del Oriente*

Nivea Santarelli, *Santandereana de Aceites*  
John Sanz, *fundador Palmas de Occidente*  
César Sarmiento, *Palmas Oleaginosas del Ariguani*  
Eugenio Schmidt, *Montelíbano, Fanagra*  
Hugo Rodiger Schmidt, *Palmeras del Meta, Palmeras del Upiá*  
Darío Serna, *Hacienda La Nohora*  
Gilberto Serrano, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Jaime Serrano P., *hijo de Jaime Serrano R., La María*  
Dornitilo Sevillano, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Edilberto Solano, *Unipalma*  
Ramón Solís, *pequeño palmicultor, Tumaco*  
Juan Suárez, *Palmeras de la Costa*  
Josafat Tarazona, *dirigente sindical*  
Isaías Tristáncho, *dirigente sindical*  
José Vicente Torres, *Palmeras Santana*  
Fernando Umaña, *Palmeras de la Costa, Palmas Oleaginosas Bucarelia*  
Agustín Uribe, *Indupalma*  
León Darío Uribe, *Oleaginosas Las Brisas*  
Germán Valenzuela, *Maringá*  
Guillermo Vallejo, *funcionario del IFA y del ICA*  
Dominique Van Bommel, *hija de Anton Van Bommel, Coldesa*  
Adolfo Varela, *Varela Hermanos*  
Antonio José Varela, *Astorga*  
Ernesto Vargas, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Orlando Vargas, *Palmeras El Morichal*  
Francisco Javier Velásquez, *Astorga*  
Fernando Vera, *Promociones Agropecuarias Monterrey*  
Alvaro Vesga, *funcionario del IFA*  
Laureano Vidal, *Hacienda Las Flores*  
Sixto Villa, *Palmares de Andalucía*  
Ricardo Villanarín, *Fundación para el Desarrollo del Upiá*  
Roberto Villamizar, *Palmas del Cesar*  
Alexander Villanueva, *Palmeras de la Costa, Palmeras del Yarima*  
Gonzalo Villanueva, *Palmas Oleaginosas Bucarelia*  
Jaime Gregorio Vives, *Patuca*  
Nelson Vives, *Extractora El Roble*  
Gildardo Zapata, *Palmeiras*  
Miguel Ángel Zapata, *Coldesa*  
Eduardo Zuleta, *funcionario del IFA*



Martha Luz Ospina Bozzi y Doris Ochoa Jaramillo realizaron las entrevistas con las personas mencionadas, se valieron de la información aportada de esa manera, revisaron la bibliografía disponible y redactaron el texto final.

Martha Luz Ospina estudió Ciencias de la Educación con especialización en Ciencias Sociales, en la Universidad Javeriana de Bogotá, y adelantó estudios de postgrado en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de México. Desde 1976 está dedicada al trabajo editorial.

Doris Ochoa estudió psicología en la Universidad de Los Andes de Bogotá, hizo una maestría en Psicología Comunitaria en la Universidad Javeriana y otra en Planeación Administrativa del Desarrollo Regional en la Universidad de Los Andes. Ha sido docente y consultora en evaluación de proyectos de política social.

# PATROCINADORES

## **Fedepalma**

La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite -Fedepalma es la agremiación que agrupa y representa a los cultivadores y productores de aceite de palma en Colombia. Fue fundada en 1962 y tiene como objeto primordial adelantar gestiones en todos los campos en favor de los intereses y del bienestar de los palmicultores, encaminando todos sus esfuerzos para hacer más rentable y productiva la agroindustria de la palma de aceite.

En tal sentido, representa los intereses de los palmicultores ante el Gobierno Nacional y entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales en todo aquello que se relacione con la producción, comercialización interna y externa, precios y financiación, entre otros aspectos relacionados con la agroindustria de la palma de aceite.

Para el logro de estos objetivos Fedepalma ha desarrollado instrumentos e instituciones para el fortalecimiento gremial como Cenipalma, C.I. Acepalma S.A., el Fondo de Fomento Palmero y el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, los cuales han permitido, hoy por hoy, que la Federación tenga un creciente reconocimiento a nivel nacional e internacional, representado en la unión de los palmicultores y en su bienestar.

## **Fondo de Fomento Palmero**

Es un mecanismo de financiamiento del sector palmicultor colombiano, de carácter parafiscal, para promover el desarrollo de programas de interés general para el sector palmicultor. Fedepalma promovió la constitución del Fondo, el cual fue creado mediante la ley 138 del 9 de junio de 1994 y funciona como una cuenta especial para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite creada con esa misma ley.

El Fondo es administrado por Fedepalma y con sus recursos se adelantan programas de investigación y desarrollo tecnológico del cultivo y de su procesamiento, de comercialización, de competitividad, de información y de difusión, principalmente.

## **C.I. Acepalma S.A.**

C.I. Acepalma S.A., es una comercializadora internacional, constituida como una sociedad anónima por acciones, la cual fue creada por la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite – Fedepalma, como una unidad de apoyo gremial.

La entidad surgió como iniciativa de los palmicultores afiliados a la Federación en el marco del XIX Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, realizado en la ciudad de Bucaramanga el 31 de mayo de 1991; desarrollaron la idea y tomaron la determinación de crear una empresa, bajo sus directrices y control directo, de manera que fuese posible colocar competitivamente sus aceites de palma y de palmiste en los mercados internacionales en forma segura, eficiente, capitalizando a través del tiempo el conocimiento y los beneficios económicos adquiridos por la empresa.

Su objeto social está encaminado a la comercialización directa, en el país y en el exterior, de los productos e insumos de la agroindustria de la palma de aceite, así como a la prestación de servicios de asesoría comercial, control de calidad, empaque, transporte y operaciones portuarias, entre otras.

### **Indupalma S.A.**

A mediados de la década de los años '50 empieza a gestarse la creación de Indupalma. La necesidad de atender con materia prima propia a la naciente industria nacional de grasas y aceites, lleva a su fundador Moris Gutt, uno de los pioneros de la siembra de palma de aceite en Colombia, a iniciar los estudios necesarios para su desarrollo.

La organización que se le imparte desde sus inicios como empresa agrícola e industrial, sirve de modelo dentro del medio. Es así como incorpora tecnología, salud, educación e investigación a regiones en ese entonces totalmente inhóspitas e inexploradas. Su localización, en San Alberto (Cesar), impulsa la construcción de nuevas vías de comunicación. Su producción agrícola se incorpora a la industria nacional y constituye un valioso aporte para ésta. La dedicación permanente de sus propietarios al cultivo de la palma de aceite, ha representado un apoyo para el fomento de nuevas siembras en distintas zonas y para el fortalecimiento gremial.

Porque Indupalma ha sido una manifestación constante de fe en el país, en sus gentes, indudablemente su nombre esta asociado a la historia del cultivo de la palma de aceite en Colombia.

### **Palmas de Tumaco Ltda.**

Es una empresa agroindustrial y comercial dedicada al cultivo, la extracción y comercialización del aceite de palma y otros subproductos y se encuentra ubicada en el municipio de Tumaco (Nariño). Se fundó en 1977, a partir de la compra de la plantación Palmar del Río, y desde entonces ha mostrado importantes desarrollos, dentro de un esquema de gran dinamismo y eficiencia.

Desde sus inicios ha realizado diferentes programas de siembra e inversiones para mejorar el manejo agronómico y técnico de la plantación, así como el montaje de una nueva planta extractora, considerada competitiva a nivel mundial; paralelamente también ha desarrollado obras de infraestructura social que coadyuvan a mejorar las condiciones de trabajo a nivel y regional.

Palmas de Tumaco ha sido pionera en la exportación de aceite de palma, con un primer envío de 2000 toneladas a Europa en 1989, y en la introducción de nuevas tecnologías al país.

Esta empresa influye notablemente en la región en aspectos como la generación de empleo directo e indirecto y en los cambios sociales que esto conlleva. El hecho de que la compañía haya venido mejorando el nivel de vida de la región, ha creado un compromiso de ésta con la comunidad.

La región de Tumaco es hoy día una de las más dinámicas en cuanto a la agroindustria de la palma de aceite. A pesar de ser una región con grandes dificultades por la lejanía de los principales centros consumidores del país, se proyecta hacia los mercados internacionales con condiciones muy competitivas para la exportación del aceite de palma.