

Tema del mes

Experiencia de un operario convertido en empresario.

Hace seis años Aquileo Jiménez era un operario de la empresa figuera Hilanderías del Fonce, recibía cada mes la mitad de su sueldo actual, a sus 49 años sólo había cursado hasta séptimo grado y no había pensado que podría llegar a ser propietario de la empresa. Hoy, junto a 116 asociados, es el dueño de Coohilados del Fonce Ltda., la cooperativa que compró en diciembre de 1998 la empresa venida a menos, cursa noveno grado, sabe de gerencia y de mercadeo, es reconocido en la región y sus perspectivas le permiten ser aún más optimista.



Coohilados es una de las pocas experiencias colombianas en las que la compra de la empresa por parte de sus trabajadores resultó exitosa. Ejemplos similares han tenido lugar en Santander: Coopcentral en San Gil, Coomulsev en Barichara y Cooperativa de Ahorro y Crédito en Villanueva son otros casos que vale la pena recordar a propósito de la celebración del Día Internacional del Cooperativismo, el próximo 21 de julio.

Sacar adelante una empresa en crisis, con perspectivas difíciles para el fique, en medio de la recesión económica del país, ha requerido enfrentar con imaginación las dificultades y aprovechar a tiempo las ventajas que ofrece el mercado.

El primer obstáculo fue la falta de dinero. De los 350 trabajadores fueron liquidados 200 en 1997. Los 150 que quedaron en nómina empezaron a buscar fórmulas para adquirir la empresa de 40 años de antigüedad y vieron la posibilidad de crear una cooperativa. Cada quien debía aportar \$3.000.000 y sólo 87 pudieron hacerlo.

Invitaron a los ex trabajadores recién liquidados de Hipinto, empresa que dió el nombre a una gaseosa, y a los de Cementos Hércules, pero conseguir la plata no era fácil y tuvieron que acudir a créditos blandos, con intereses muy bajos, que otorgó Coomutrasan, Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander, que además los ayudó con capacitación.

Así completaron 117 socios de Coohilados a los que poco a poco se sumaron 50 miembros de sus núcleos familiares (hermanos, hijos o esposas) y 140 trabajadores contratados. Hoy les es posible trabajar en tres turnos para aprovechar al máximo la capacidad de la empresa. Ya pagaron las máquinas a Hilanderías del Fonce y han empezado a hablar sobre la forma de adquirir el terreno que ocupa la empresa.

Otras condiciones adversas aún rodean al sector: la presión de los grupos armados en las carreteras por las que transportan la materia prima, el surgimiento de fibras sintéticas que reemplazan en el mercado a las naturales y las dificultades que surgen cuando un trabajador se convierte en empresario sin estar preparado para ello. Sin embargo, la experiencia le ha demostrado a Aquileo que todo se puede solucionar.

Si hace cinco años, cuando muchos presagiaban la gran crisis para el sector, fue posible superar la desventaja que significaba vender empaques de fique mucho más costosos que los fabricados con polipropileno (plásticos), hoy también lo será, pese a los \$1800 que vale un costal de fique frente a los \$300 que vale uno del otro material.



Aquileo y sus socios aprendieron a aprovechar las condiciones favorables del mercado. El café, el arroz, el maíz y otros productos como la papa o las hortalizas aún conservan mejor su aroma y sabor empacados en

fibra natural, así que esos productores mantienen pedidos importantes no sólo para abastecer el mercado nacional sino el internacional.

La materia prima de Coohilados no es suficiente para satisfacer el mercado, pero sus propietarios encontraron la solución en la aplicación del concepto de cadena productiva (acuerdos directos entre cultivadores, productores, distribuidores, sin intermediarios). Compran la fibra a Empaques del Cauca, otra empresa que había entrado en crisis y a la que sus trabajadores sacaron del fondo.

Hace cinco años Coohilados envió un mensaje a los fiqueros caucanos: "aún estamos vivos". Hoy gran parte de la materia prima que utiliza Coohilados proviene del Cauca, el mayor productor de fique en el país (70%). El 30% restante sale de Santander, Boyacá y Antioquia.

Atravesar por carretera medio país para transportar el fique, significa grandes riesgos debido a la situación de orden público, pero las voladuras de puentes, cierres de carreteras, extorsiones o boleteos aún no han generado crisis severas a las empresas fiqueras.

Coohilados está ubicada en San Gil, cerca de Mogotes, el primer municipio de paz cuyos habitantes exigieron a los grupos armados no presionarlos más. Ese proceso ha tenido serias dificultades en los últimos meses pero Aquileo confía en que el aporte de Coohilados a la región y el predominio del minifundio en el área ayuden a mantener un buen clima de orden público. Al fin y al cabo, él insiste en una máxima: "Yo siempre he dicho que la paz se consigue únicamente cuando hay trabajo y aquí todos trabajamos mucho".

El ahora propietario de la empresa de empaques, cordeles y sogas, se ha vuelto todo un gerente. Habla de futuros proyectos de exportación a Ecuador y Costa Rica. Conoce perfectamente las cifras de producción de su empresa: 24.000 empaques por día y ventas anuales de 7.000 millones de pesos.

Los asociados tienen salario y las utilidades de la empresa se dividen según establece el código del trabajo: 20% para un Fondo de Educación, 20% para Solidaridad, 10% al Fondo de Protección, el restante 50% para revertir a los aportes del asociado.

Esa manera de distribuir las ganancias ha permitido que 40 socios validen el bachillerato, se den auxilios semestrales para educación primaria y secundaria para sus hijos, lo mismo que auxilios a los asociados y a sus hijos para estudio universitario, se desarrollen programas de prevención contra el consumo de drogas y se auxilie con el 50% del valor de las fórmulas médicas a los asociados.

Aquileo no duda en afirmar que hoy es otro: se mantiene informado sobre la suerte de las cosechas de café, maíz y otros productos, lo mismo que el valor de ellos en los mercados nacionales e internacionales. Junto con los otros miembros del Consejo de Administración, elegidos democráticamente, se han vuelto casi expertos en mercadeo.

Por votación decidieron hace dos años abrir sus primeros viveros, con 100.000 matas de fique, en Mogotes, San Joaquín y Onzaga, y la meta es llegar a tres millones para lograr autoabastecerse las 300 toneladas de la fibra que utilizan cada mes. Y está convencido que lo lograrán porque el compromiso de los trabajadores aumentó notoriamente desde que se volvieron propietarios, y para comprobarlo está el índice de ausentismo que hoy es menor del 1% y antes de 1998 era mucho mayor.

Los proyectos no paran ahí: consiguieron una certificación de Hamburgo (Alemania) que confirma que los productos de Coohilados son biodegradables porque ahora se emulsionan con un producto extraído de la palma de aceite y no con uno de origen mineral y empezaron a hacer los trámites para conseguir la Certificación ISO 9001 "para que los compradores estén seguros de que realizamos un proceso con calidad y nos abran las puertas para exportar".

Aquileo ya no es solo un operario. Pertenece a la sociedad de mejoras públicas de San Gil, sabe de seguridad industrial, ha aprendido sobre el clima y, sin ninguna duda, habla de lo exitosos que serán los proyectos que Coohilados tiene en mente: una microempresa de artesanos para producir papel y la exploración de nuevos mercados "para diversificarnos y hacer inversiones a mediano plazo", dice él.

Para conocer columnas publicadas en meses anteriores haga click [aquí](#)

Retorno