

**CASO EMPRESARIAL: PALMAS MONTECARMELO S.A.**

**JEIZA PAOLA BOLAÑO PLAZA  
INÉS NATALY PÉREZ GUERRERO  
MARÍA YAEL RAMÍREZ NIEVES**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
VALLEDUPAR**

**2018**

**CASO EMPRESARIAL: PALMAS MONTECARMELO S.A.**

**JEIZA PAOLA BOLAÑO PLAZA  
INÉS NATALY PÉREZ GUERRERO  
MARÍA Yael RAMÍREZ NIEVES**

**Estudio de caso**

**Doctora Ingrid Manjarres**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
VALLEDUPAR**

**2018**

# TABLA DE CONTENIDO

**RESUMEN**

**TEMAS QUE CUBRE EL CASO**

**INTRODUCCIÓN**

**METODOLOGÍA**

**1. RESEÑA HISTÓRICA**

**2. MOMENTOS DE CRISIS DE LA EMPRESA**

2.1 La administración como empresa familiar

2.2 Cambio climático

2.3 El desarrollo de nuevos productos

2.4 Regulación del precio

2.5 Imagen comercial del producto

**3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ESENCIALES PARA AFRONTAR**

**MOMENTOS DE DIFICULTAD**

3.1 Gobierno corporativo

3.2 Estrategias financieras

3.3 Aumento de la productividad y reducción de los costos

**4. CONCLUSIONES**

**5. PREGUNTAS PARA ANÁLISIS**

**6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **RESUMEN**

La compañía Palmas Montecarmelo S.A es una empresa familiar productora y comercializadora de fruto fresco de palma de aceite. Actualmente cuenta con una sede principal ubicada en la ciudad de Barranquilla y con la sede operativa, en el municipio de Agustín Codazzi – Cesar, en la cual se encuentra el área de explotación agraria que conforma la Hacienda Montecarmelo.

El estudio de caso planteado se aproxima a las prácticas gerenciales para identificar cuáles fueron las estrategias ejecutadas e implementadas desde la gestión administrativa de la compañía, con la finalidad de señalar las decisiones tomadas por los directivos de la empresa que conllevan a situaciones de éxito o fracaso. Asimismo, las medidas para afrontar las dificultades que se presentan en la producción y mercadeo.

## TEMAS QUE CUBRE EL CASO

- ❖ Sector palmicultor.
- ❖ Empresas familiares.
- ❖ Crisis económica.
- ❖ Decisiones estratégicas y factores claves de éxito.

## INTRODUCCIÓN

La agroindustria de la palma de aceite, ha logrado consolidarse como uno de los impulsores del agro colombiano, reflejando su dinamismo a través de los últimos 50 años en área sembrada y producción.

Colombia es el primer productor de aceite de palma en América Latina y el cuarto a nivel mundial después de Indonesia, Malasia y Tailandia. Esta agroindustria hace una contribución importante al país, traducida en la generación de 160.000 empleos con empresas localizadas en 21 departamentos y 152 municipios de la geografía nacional, mejorando la calidad de vida de las comunidades rurales en las cuales opera.

Palmas Montecarmelo S.A. es un estudio de caso de enseñanza, que puede ser utilizado por profesionales que necesitan aprender y desarrollar la competencia de toma de decisiones en situaciones complejas que se presentan en el entorno global de una compañía.

El estudio de caso describe la creación de la empresa, los momentos de crisis, las estrategias implementadas para afrontar las problemáticas, los factores de éxito y, por último, se mencionan las conclusiones y preguntas para análisis.

## METODOLOGÍA

El caso empresarial “Palmas Montecarmelo S.A seguirá la línea investigativa “organización y gerencia” que tiene como objetivo avanzar en el análisis de los problemas que se presentan en la administración de las empresas, por medio de metodologías que estén relacionadas con la diversidad, cultura e identidad administrativa; a través de la línea de investigación aplicada al estudio de caso se identifican aspectos claves, estratégicos y críticos, con la finalidad de señalar situaciones de éxito, de crisis y toma de decisiones frente a las adversidades presentadas por la compañía.

El estudio de caso se enfocará en la problemática ¿Cuáles factores influyen en la gestión de la empresa familiar Palmas Montecarmelo S.A.? Teniendo definido el problema a investigar, se seleccionó la siguiente metodología en el estudio.

La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en mostrar de manera lógica y ordenada la secuencia de los acontecimientos ocurridos en la organización (Stake, 2005). La categoría del caso de enseñanza es tipo B, (Puchol et al. 2005) que se refiere a una narración de situaciones reales o ficticias en las que el problema no está claramente definido debido a las opiniones objetivas y subjetivas de quienes hacen parte del caso. A través de este estudio se pretende reunir la información más importante para diagnosticar el problema principal y así plantear alternativas de solución. Se aplica un razonamiento inductivo (Ogliastri,



1991) donde a partir del conocimiento, la observación de la realidad de los hechos acontecidos en la empresa y en su entorno se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación.

En coherencia con lo manifestado por Stake (2005), en su libro investigación con estudio de casos la secuencia metodológica es la siguiente:

En primer lugar, se establece contacto con los directivos de la compañía mediante un comunicado escrito, en donde se manifiesta el interés de realizar el estudio de caso en la empresa y por medio del cual, se hace solicitud de autorizar entrega de información acerca de los procesos administrativos y de producción. Posterior a la solicitud, se realizan una serie de visitas a la compañía Palmas Montecarmelo S.A en donde se explica la el plan de trabajo para la recolección de información, la cual es realizada con personal clave. En las visitas realizadas al personal se utilizan varios instrumentos, entre ellos la observación con el fin de describir el contexto y entorno de la compañía, y la entrevista, la cual es realizada por medio de un instrumento que contiene 8 categorías. Las categorías contienen las áreas con mayor relevancia para el desarrollo del caso de enseñanza, las cuales son: antecedentes, contexto, mercado, aspectos financieros, proceso de producción, estrategias, gestión administrativa y talento humano.

Con el levantamiento de la información, la revisión de documentos y observación, se recolecta los datos necesarios para la redacción del estudio de caso.

Es pertinente mencionar que este estudio de casos se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de Stake (2005), y otros autores de enorme importancia como Yin (1984), Ogliastri (1991), Easton (1992) y (Puchol et al., 2005), quienes hablan de la estructura y metodologías en la construcción de casos.

## 1. RESEÑA HISTÓRICA



**PALMAS MONTECARMELO S.A.**

**Si lo hago bien todos ganamos.**



Palmas Montecarmelo S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 1974 por el Sr. Rafael María Lacouture Sánchez, un hombre con visión e inquieto por los negocios, quien inicialmente realizaba actividades comerciales de ganadería en municipios del Cesar y la Guajira. En sus recorridos por el Cesar, se le presentó la oportunidad de adquirir las tierras, en el municipio de Agustín Codazzi, donde hoy se encuentra ubicada la Hacienda Montecarmelo, en las cuales inició operaciones con cultivos transitorios como algodón, arroz, sorgo, maíz, tomate, maní y un cultivo permanente como la pimienta.

Alrededor de los años 80, Don Rafael observa el surgimiento y desarrollo empresarial de unas plantaciones vecinas como Palmacará Ltda. y el Grupo Empresarial Oleoflores, y se crea expectativas de rentabilidad, de lo cual surge la idea de negocio.

El Grupo Oleoflores, uno de los principales importadores de semilla de palma de aceite de la época, le ofrece a Don Rafael, en unas condiciones favorables la oportunidad de comprar las semillas a muy bajo costo y es así como decide incursionar en el negocio.

En el año 1984, expone a su familia, especialmente a sus hijos, la decisión de emprender su idea de negocio. La siembra del cultivo de palma empezó en el año 1985, dos años después Don Rafael se retira del cargo por problemas de salud y delega a su hijo el Dr. Hernán Lacouture Lacouture, de profesión abogado, como Gerente hasta el día de hoy.

Actualmente la empresa cuenta con 1832 hectáreas de cultivo de palma de aceite, con una producción aproximada de 26.000 toneladas al año.

## **2. MOMENTOS DE CRISIS DE LA EMPRESA**

### **2.1. La administración como empresa familiar:**

El comienzo como empresa familiar no fue fácil, en los años 90 cuando se formaliza la constitución de la Junta Directiva, conformada por los hijos de Don Rafael María, se presentaron ciertos conflictos al no lograr llegar a consensos frente a algunas decisiones y tener opiniones contrarias al Dr. Hernán Lacouture, Gerente y accionista de la empresa, lo cual dio lugar en su momento, al retiro de uno de los socios (Hermano) de la compañía.

Sin embargo, actualmente se siguen presentando dificultades asociadas frente a la toma de decisiones, en cuanto a expandir otra línea de negocio que posibilite el crecimiento y desarrollo de la organización, debido a que en las Juntas directivas se toman decisiones y luego alguno de los socios difiere de ellas y se paraliza la ejecución de las actividades encaminadas a lograr el objetivo propuesto.

### **2.2. Cambio climático:**

Por ser un negocio agrícola, la empresa está expuesta a riesgos naturales como el cambio climático, una de las crisis más importantes y sufrida por la compañía se presentó entre los años 2014 a 2016, cuando los rendimientos de producción cayeron a 12,3 toneladas/ hectárea a causa de factores medioambientales adversos

como el fenómeno del niño, que afectaron las condiciones del cultivo, por la ausencia de agua requerida para regar el cultivo.

La productividad se redujo al 50% de lo proyectado por las directivas de la compañía y se dejaron de facturar alrededor de 15 mil millones de pesos, lo cual generó pérdidas para la compañía. Actualmente aún se encuentra en etapa de recuperación.

### **2.3. El desarrollo de nuevos productos:**

Desde sus inicios Palmas Montecarmelo S.A. se ha dedicado a comercializar un único producto, el fruto fresco de palma de aceite.

Los directivos de la compañía han tenido la iniciativa de ampliar la línea de productos, se han proyectado en producir aceite. Sin embargo, no han logrado la aprobación por parte de los socios, debido a que no quieren correr riesgos financieros que exponga la sostenibilidad de la empresa, y desean proteger su patrimonio.

## **2.4. Regulación de precio:**

El factor del precio, es un común denominador que afecta a todo el sector, las empresas no pueden fijar el precio de su producto, sino que deben regirse por el precio impuesto por el mercado.

El aceite de palma, es una de las materias primas del biodiesel, por tanto, le corresponde al Ministerio de Minas, regular los precios. Este producto se comercializa en bolsas de valores. Su principal mercado es Europa, por lo tanto, toman como referencia el precio de comercialización del aceite de la bolsa de Rotterdam, de tal manera que se plantean cuánto costaría comprar este producto en la bolsa de Rotterdam y traerlo a Colombia, es decir le incluyen fletes, aranceles y demás, y lo que resulte se multiplica por unas fórmulas que ya están predefinidas en el país, incluida la TRM<sup>1</sup>, y dicho cálculo arroja el precio nacional.

Sumado a esto, el sector palmicultor tiene la expectativa de una mezcla de biodiesel 90% ACPM y 10% aceite de palma, promesa que no ha sido cumplida por parte del gobierno, ya actualmente se encuentra en una mezcla del 5%, esto ha estancado la comercialización de aceite para ese sector, lo cual también ha afectado la dinámica de precio del aceite.

---

<sup>1</sup>Tasa Representativa del mercado, es la cantidad de pesos colombiano por un dólar de Estados Unidos.

## **2.5. Imagen comercial del producto:**

Andrés Altamar, director administrativo y financiero de la empresa, menciona lo siguiente: .... “A nivel general el mercado tiene una visión un poco distorsionada a cerca del aceite de palma, puesto que, si ven el aceite un poco amarillo o lo ven bastante rojo, piensan que entre más rojo es más grasoso, lo cual no es así, esto es un mito que se debe contrarrestar a nivel del consumo local.

El aceite de palma es uno de los más estables a nivel químico. Todos los líquidos incluido el aceite tienen un punto de ebullición, a partir de ese punto cambian del estado líquido a gas. El aceite de palma tiene el punto de ebullición más alto de manera que se puede sobre calentar o conservarse en condiciones de temperatura por más tiempo, evitando que se convierta en gas, el cual es perjudicial porque genera radicales libres y se podrían adherir a los alimentos, al consumirlos degeneran células inclusive pueden generar cáncer. El aceite de palma es uno de los que más tiene vitaminas, sobre todo vitamina E, a eso se debe su color.



### **3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ESENCIALES PARA AFRONTAR LOS MOMENTOS DE DIFICULTAD**

#### **3.1. Gobierno corporativo:**

Los socios de la compañía optaron por tener una Junta Directiva con miembros independientes, expertos en negocios, en administración, que no representaran los intereses de un socio en particular, sino de toda la sociedad.

Sin embargo, ellos siguen ejerciendo como máximo órgano de la compañía representando la Asamblea General y dejaron como Gerente general al Dr. Hernán Lacouture por su experiencia en el negocio.

Actualmente la Junta Directiva está conformada por:

**Principales:** Bayona Meza Feliz, Visbal Galofre Gustavo Enrique, Plata Cepeda Ricardo.

**Principales suplentes:** Gutiérrez de Piñeres Abello Hernando, Salazar Eckardt José Vicente.

**Segundo Suplente:** Angulo Buitrago Julio Eduardo

Andrés Altamar, director administrativo y financiero afirma: *tengo la experiencia de participar en las juntas directivas como mano derecha del gerente, desde el año 2009, y he podido evidenciar la objetividad en que se hacen los análisis, el acompañamiento profesional en los temas corporativos, lo cual me parece que es una práctica que deben implementar las empresas de familia.*

### **3.2. Estrategias financieras:**

Palmas Montecarmelo S.A. para mantenerse ante la crisis económica, según explica Andrés Altamar, director administrativo y financiero, tomó las siguientes decisiones estratégicas:

- **Dividendos:** La Junta directiva autorizó no entregar dividendos debido a la situación financiera que atravesaba la empresa.
- **Inyección de capital:** La empresa solicitó préstamos en mejores condiciones al sector bancario, es decir con menores tasas de interés.
- **Consolidación de pasivos:** Se realizó una estrategia por medio de Bancolombia, en donde se hace una consolidación de pasivos de varios créditos que tenía la empresa de corto plazo y se convirtió en un crédito de largo plazo con tres años de gracia, lo cual permitió liberar flujo de caja.

### **3.3. Aumento de la productividad y reducción de costos:**

La productividad se considera un factor fundamental, para la recuperación de la compañía por tanto la empresa ha implementado acciones como: mejorar el sistema de riego que ayude a mitigar posibles impactos medioambientales y mantener las buenas prácticas agronómicas apoyadas en el plan de fertilización adecuado requerido por el tipo de suelo.

En cuanto a la reducción de costos, se vienen realizando estudios de tiempos y movimientos buscando mejorar los rendimientos, detectando ineficiencias y pérdidas de tiempo en el desarrollo de las actividades.

De igual manera, se contempla realizar sinergia con el cliente Oleoflores, con la finalidad de articular una o más empresas para realizar proyectos de compras conjuntamente donde haya una sola empresa que negocie las mayores cantidades, logrando con esta alianza una mejor posición negociadora frente a los proveedores y tener una economía para comprar productos en volumen.

Montecarmelo es bastante acucioso en identificar oportunidades, permanentemente están preguntándose cuál es la mejor opción de ejecutar un proceso, indagando con otras empresas nuevas maneras de realizar los procedimientos, incorporando metodologías y tecnologías nuevas, eso ha permitido desarrollar la eficiencia de los costos y así mejorar los márgenes de rentabilidad.

## **4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE PALMAS MONTECARMELO S.A.**

### **4.1. Filosofía de la empresa:**

Inicialmente la filosofía de la empresa era expresada por el Dr. Hernán (Gerente) de forma original como el “gana a gana”. La frase “Sí lo hago bien todos ganamos”, se construye con ayuda de los colaboradores y llega a consolidarse como la expresión que identifica a Palmas Montecarmelo S.A., en el proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad, cuando la empresa da inicio al proceso de certificación en la norma ISO 9000.

La filosofía de la compañía, consiste en sensibilizar y concientizar a los colaboradores que la conforman, que desde su rol contribuyen a la cadena de valor de la organización. Su objetivo es transformar la cultura organizativa, por medio del empoderamiento de cada una de las personas en su actividad, permitiendo la sinergia en la ejecución de los procesos y generando una ventaja competitiva, que desencadene en un “gana a gana” tanto para los propietarios de la compañía como para el recurso humano. Es decir, en la medida en que la compañía genere utilidades para sus socios, el recurso humano recibe retorno de las ganancias, con lo cual mejora su calidad de vida.

Esto ha permitido que el recurso humano día a día continúe trabajando en la organización con el compromiso y la calidad que se requiere.

#### **4.2. Mejoramiento continuo:**

La compañía está en constante movimiento y desarrollando excelentes proyectos encaminados al mejoramiento continuo, como lo son el sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el estándar RSPO (Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible), la implementación de estándares de riesgos y manejo de planes de tratamiento en el Sistema de Gestión Palmera creado por la empresa.

Todos estos, han hecho parte de la estrategia para consolidar una cultura de gestión empresarial enfocada en la sostenibilidad del negocio y alcanzar los resultados esperados soportados en la aplicación de las buenas prácticas tanto agronómicas, administrativas como tecnológicas.

El proceso de producción, se apoya en consultores externos que se encargan de hacer auditorías al cultivo, comportamiento de proyectos y tendencias.

La gestión administrativa, cuenta con un sistema de control de gestión, enfocado en ejercer el control preventivo a todas las operaciones, a través de indicadores de comportamiento. Está apoyada en un equipo de revisores fiscales, consultores administrativos y jurídicos, que se encarga de dar guiar a la empresa en el desarrollo de las actividades en la dirección correcta.

Estas acciones mencionadas buscan mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, hacer que cada procedimiento se lleve a cabo con calidad, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado.

## 5. CONCLUSIONES

- La delimitación de la planeación estratégica en las compañías es el marco dentro del cual se rige el comportamiento de la organización. Las empresas se apoyan en los parámetros establecidos para lograr posicionamiento en el sector a través del mejoramiento continuo de los procesos.
- El organismo directivo de las compañías debe ser objetivo en la toma de decisiones, preservando el bienestar colectivo y empresarial. Ricardo Mejía, expresidente de Coltejer y gerente de Sala de Juntas, organización especializada en negocios de familia, sostiene que el gobierno corporativo es a las empresas lo mismo que la democracia a los países, donde hay un ejecutivo, legislativo y judicial que trabajan independientemente en beneficio de la población.
- Las empresas familiares deben prepararse para la etapa de transición de una generación a otra. Es importante definir protocolos y políticas de gobierno corporativo, que permita una sucesión que no genere traumas a la organización.
- Las organizaciones deben trabajar día a día en identificar aquellas fortalezas y debilidades que poseen, con el fin de confrontar las situaciones de crisis y

lograr la recuperación en el menor tiempo posible. Para ello es importante establecer estructuras por áreas enfocadas en prever los aspectos críticos y gestionar estrategias.

- A pesar de las dificultades económicas enfrentadas en los últimos años, la decisión de la junta directiva es continuar con el manejo de las buenas prácticas agronómicas, hallar oportunidades de reducción de costos, utilizar estrategias financieras, sin llegar a pensar en la reducción del personal como fuente de financiamiento.
- El área de talento humano es pilar clave en la gestión de las compañías, es un aliado estratégico en la consecución de los objetivos propuestos. Potencializa las competencias de los colaboradores que conforman la empresa para la ejecución de las actividades adecuadamente.
- El éxito de las compañías debe estar consolidado en factores internos y externos que permitan una visión perdurable a través del tiempo. Consolidando los organismos, áreas y colaboradores hacia una cultura de transformación continua con capacidad de adaptación al medio cambiante.



## 6. PREGUNTA PARA ANÁLISIS

- La asamblea general debe considerar la posibilidad de contratar un gerente externo para darle mayor independencia a la administración en la toma de decisiones. ¿Es conveniente para la organización tomar esta decisión? ¿de qué manera repercute positivamente en la empresa?
- Con base a la lectura del estudio de caso ¿debe la empresa contemplar la posibilidad de abrir otra línea de productos para obtener mayores ingresos y posicionamiento en el sector? ¿Cuál sería el riesgo que tomaría la empresa? ¿Cuáles serían los beneficios?
- ¿De qué manera, el sector palmicultor pueden contribuir a la mejora de la imagen y consumo del aceite de palma? ¿Qué estrategias pueden implementar?
- De las decisiones estratégicas mencionadas en el caso, ¿Cuál considera que fue la más importante y que contribuyó a Palmas Montecarmelo S.A. a mantenerse en los momentos de crisis?
- Además de las tácticas expuestas, ¿Qué estrategias propone para que Palmas Montecarmelo S.A. recupere la producción.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ogliastri, E. (1991). El método de casos. Recuperado del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)

Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Núñez A., & et al. (2005). NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado del sitio Web de Empresa Palmas Montecarmelo S.A.:  
<http://palcarmelo.com/>

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Madrid, España.: Morata.

Toro, J.I. & Parra, R. R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Medellín, Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Yin, R. E. (1994). Case Study Research and Methods. Thousand Oaks: Sage