

SERIES AGROALIMENTARIAS  
Cuadernos de Organización



# Experiencias de Organización y Financiación en el Sector Agroalimentario

*Coordinador:*

*Enrique de Loma-Ossorio Friend*

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Mayo, 2000.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita de los autores.

Las ideas y los planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

La compilación de este documento fue realizada desde el Proyecto IICA/AECI por Enrique de Loma-Ossorio Friend.

La revisión estilística estuvo a cargo de Enrique de Loma-Ossorio. Carlos Morales realizó la versión digital y maquetación.

Experiencias de Organización y Financiación en el Sector Agroalimentario/coord. por Enrique de Loma-Ossorio Friend. -- San José, C.R. : IICA, 2000. 80 p. ; 23 cm. -- (Series Agroalimentarias. Cuadernos de Organización/ IICA, ISSN 1605-4423 ; no. A1/SC-2000-02).

ISBN 92-9039-457 9

Proyecto: Fortalecimiento de Capacidad Institucional de las Organizaciones Empresariales del Sector Agroalimentario.

1. Organizaciones profesionales. 2. Financiamiento. 3. Sector agroindustrial. 4. Complejos agroindustriales. I. Loma-Ossorio, Enrique de. II. IICA. III. AECI. VI. Título. V. Serie.

AGRIS  
E21

DEWEY  
338.1

SERIES AGROALIMENTARIAS • CUADERNOS DE ORGANIZACION  
ISSN 1605-4423  
2000-02  
Mayo.2000

# I N D I C E

Presentación .....	5
Introducción .....	8
La organización y Financiación de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma) en Colombia. ....	11
¿Qué es la palma de aceite? .....	11
Las agremiaciones en Colombia .....	12
La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite .....	13
Periodos de la vida institucional de Fedepalma .....	15
Primera etapa. El inicio (1962-1977) .....	15
Segunda etapa. La profesionalización de la agremiación (1977-1989) ...	15
Tercera Etapa: Crecimiento y especialización de la actividad gremial (1990-actualidad) .....	17
Los factores críticos de éxito .....	18
La información .....	18
La investigación .....	19
La comercialización .....	19
Recursos para la acción gremial .....	20
El fondo de fomento palmero .....	21
Visión de futuro. ....	24
Modelos exitosos de financiación de las organizaciones agroalimentarias: el caso de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) .....	26
La organización del sector privado agroalimentario en España y la UE. ....	26
La Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) ..	29
Objetivos .....	28
Miembros .....	30
Organización interna .....	31
La financiación de la FIAB .....	37
El sistema de cuotas .....	38
Empleo de los recursos .....	39
Perspectivas del modelo de financiación .....	41

Nuevas formas asociativas en la caficultura brasileña y sus formas de financiamiento: la representacion por producto y la interprofesionalizacion. ....	44
Del antiguo al nuevo corporativismo en la agricultura brasileña .....	45
El Plan de Renovación y Revigorización de los Cafetales. ....	52
La caficultura del Cerrado Mineiro y el perfil de sus agricultores .....	53
El asociacionismo por producto: La creación de las Asociaciones de Caficultores y su financiamiento. ....	54
La creación del Consejo de Asociaciones de Caficultores del Cerrado: El CACCER. ....	57
Actividades interprofesionales: El comienzo de una nueva etapa .....	60
Consideraciones finales .....	61
La Estructura Financiera de la Organización Porcinocultora de Panamá .....	63
Conclusiones .....	68
Bibliografía .....	72
Anexos .....	73
Anexo 1. ....	
Ley No. 138 por la cual se establece la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite y se crea el Fondo de Fomento Palmero .....	73
Decreto No. 1730 de 1994 por el cual se reglamenta la Ley 138 del 9 de junio de 1994. ....	77

## P R E S E N T A C I Ó N

**E**n enero de 1996, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) rubricaron un Memorando de Entendimiento para la ejecución del Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de las Organizaciones Empresariales del Sector Agroalimentario".

Esta iniciativa, complementa los medios técnicos y financieros necesarios para apoyar a las organizaciones privadas agroalimentarias de Iberoamérica en su fortalecimiento y redefinición de funciones. Se pretende con ello que estas entidades se adapten a la nueva situación de liberalización de los mercados, ofrezcan los servicios requeridos por el sector agroempresarial y se consoliden como entidades representativas, con mayor legitimidad y capacidad técnica para una fructífera interlocución con el sector público.

Las actividades realizadas por el Proyecto han permitido identificar un conjunto de demandas específicas de las organizaciones empresariales del sector agroalimentario para afrontar los desafíos presentes y futuros.

Los temas prioritarios identificados han sido analizados en profundidad y se publican bajo la denominación general de Series Agroalimentarias. Su finalidad es servir de apoyo para fortalecer la capacidad técnica de las organizaciones del sector en su quehacer gremial.

La sección Cuadernos de Organización contiene un conjunto de ensayos enfocados a mostrar y analizar ejemplos prácticos de organización empresarial en el sistema agroalimentario, dirigidos a fortalecer la capacidad institucional de las entidades representativas del sector privado, fundamentalmente de la pequeña y mediana empresa, y facilitar el diálogo y la puesta en marcha de acciones conjuntas con el sector público.

En el presente documento, denominado "Experiencias de organización y financiación en el sector agroalimentario", se ponen de manifiesto una serie de modelos de organizaciones del sector productor y transformador de productos agroalimentarios que podemos considerar exitosos tanto en los aspectos referentes a su gestión, organización interna y estabilidad financiera, como a su capacidad de interlocución con el sector público y dotación de servicios a los asociados.

Las experiencias que se presentan a continuación revelan el importante papel que tienen las organizaciones representativas del sector privado agroalimentario ante los cambios institucionales y de reforma del Estado que caracterizan el escenario socioeconómico de los países iberoamericanos, y muestran las capacidades que pueden llegar a tener los entes de representación colectiva para relevar al sector público en tareas que tradicionalmente eran de su competencia.

Este documento comienza con una breve introducción en la que se hace referencia a la importancia de contar con organizaciones dinámicas y estables desde el punto de vista financiero para afrontar los retos del sector que representan y poder responder a las demandas de las empresas que agrupan.

En primer lugar, el Sr. Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite de Colombia, FEDEPALMA, aborda, desde una perspectiva histórica, las características de las gremiales agroalimentarias colombianas, con énfasis en las distintas etapas de desarrollo y fortalecimiento de FEDEPALMA. En el texto, se hace referencia explícita a los factores críticos de éxito de esta organización, centrados en la información, la investigación, la comercialización y la dotación de recursos para la acción gremial. Con referencia a este último factor, se plantean las características fundamentales del Fondo de Fomento Palmero, establecido con base en las contribuciones obligatorias de carácter parafiscal establecidas por Ley en el año 1994.

A continuación, el Sr. Horacio González-Alemán, Director de Relaciones Internacionales de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, FIAB, hace referencia a los elementos más significativos de la organización del sector privado agroalimentario en España y la Unión Europea, y detalla los aspectos de mayor interés desde el punto de vista de la representación y la organización de la FIAB. En este artículo se hace referencia expresa al modelo de financiación a través de cuotas voluntarias de los afiliados, y a la importancia de dedicar estos recursos para mejorar los servicios que presta la organización.

La tercera experiencia está documentada por el Sr. Antonio César Ortega, Profesor Adjunto del Departamento de Economía y del Programa de Postgrado en Desarrollo Económico de la Universidad de Uberlandia en Minas Gerais, Brasil, y analiza el modelo asociativo de la caficultura de una las mayores regiones exportadoras de café de calidad en ese país, el Cerrado Mineiro. En este capítulo, se confirma el hecho de que el mayor protagonismo de las organizaciones agrarias por producto en detrimento de las entidades de representación unitarias, incentiva la conformación de espacios interprofesionales para la articulación de las cadenas agroalimentarias. Asimismo, se deduce que la voluntariedad de las contribuciones financieras significa una participación más efectiva y exigente de los productores en el seguimiento de las acciones de los dirigentes de las organizaciones, y una mayor capacidad de generación de recursos alternativos a las cuotas de los afiliados.

Como experiencia final, el Sr. Carlos A. Villalaz, Presidente de la Asociación Nacional de Porcicultores de Panamá, ANAPOR, resume las distintas etapas de desarrollo y consolidación de su organización, con una referencia detallada a la aprobación de la Ley por la que se crea la Cuota Porcina, las características de esta contribución de carácter obligatorio y las dificultades que se han encontrado para su correcta aplicación.

El trabajo finaliza con una serie de conclusiones basadas en los aspectos recogidos en los artículos anteriores.

Confiamos que el presente trabajo pueda constituirse en un instrumento de consulta de las organizaciones agroalimentarias y los ministerios y secretarías de agricultura, y que podamos contribuir de esta forma, desde el IICA y la AECI, al fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de las organizaciones agroalimentarias, así como a facilitar la conformación de entidades de representación colectiva con estabilidad en sus finanzas que ofrezcan los servicios necesarios a las empresas agroalimentarias para que puedan anticiparse y adaptarse a las nuevas tendencias de los mercados.

**Mario Dumais**  
Director del Centro para la  
Integración y el Desarrollo  
Agroempresarial, CIDAÉ

**Enrique de Loma-Ossorio Friend**  
Codirector  
Proyecto IICA-AECI

# I N T R O D U C C I Ó N

**E**l inicio del siglo XXI se caracteriza por una clara y apresurada tendencia en lo socioeconómico, político y cultural hacia la apertura y la globalización a la que el sector agroalimentario no puede ser ajeno. Los mercados internacionales plantean progresivamente exigencias crecientes a las empresas en los aspectos relativos a normas técnicas, medio ambientales, calidad, investigación y desarrollo tecnológico, que modifican los patrones de competitividad tradicionales.

Las organizaciones agroalimentarias juegan un papel fundamental para lograr la adaptación de sus empresas y productores afiliados a este proceso. Su labor se desarrollará con éxito en función de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las nuevas tendencias de globalización de los mercados, para atender los compromisos suscritos en las negociaciones de la OMC, el ALCA 2005 y en otros acuerdos bilaterales y multilaterales que se presenten.

Este nuevo escenario económico, social, cultural y político conlleva además un proceso de cambio institucional y de reforma del Estado, caracterizado por el relevo de funciones del sector público al privado. La nueva institucionalidad requiere un diálogo continuo entre las administraciones públicas y organizaciones privadas que favorezca la toma de decisiones conforme a los intereses generales de cada país, y fortalezca el papel de las organizaciones agroalimentarias como entidades interlocutoras del sector público.

Un análisis pormenorizado de la situación actual de estas organizaciones refleja dificultades de adaptación a este entorno, fundamentalmente debidas a sus limitadas capacidades técnicas y financieras para poder afrontar esta nueva situación. De manera recurrente, los representantes del sector agroalimentario se pronuncian acerca de la necesidad de recursos financieros para el fortalecimiento de las organizaciones agroalimentarias, y poder así responder con eficacia y capacidad técnica a las demandas de las empresas.

En numerosos casos, los aportes del productor a su gremio, y de éste a organizaciones superiores disminuyen considerablemente, debido a la falta de identificación de las empresas y productores afiliados con su asociación. La consecuencia inmediata de este hecho es la reducción de la capacidad de las organizaciones para ofrecer servicios de calidad a las empresas que permanecen fieles a su entidad representativa.

Sin embargo, existen experiencias exitosas que reflejan una clara identificación de las empresas y productores afiliados con su organización, pues, si bien, el aporte de contribuciones voluntarias tiene la desventaja de la inseguridad en la disposición de recursos y la consecuente dificultad en la planificación de actividades, es evidente que conlleva una participación más efectiva (más democrática), responsable y exigente de los afiliados en el empleo de los recursos aportados y el seguimiento de las acciones que se

deriven de ellos. Todo ello implica un mayor interés común y la consecuente excelencia en los servicios que aporta la asociación. Los casos propuestos de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), y el Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (CAC CER) de Brasil, ponen de manifiesto este hecho.

Por otro lado, cabe mencionar que el carácter de no exclusividad y acceso libre a la información que de estas organizaciones se desprende, pueden ser elementos que incidan en la merma de los recursos económicos, pues las empresas y productores afiliados comprueban que, aún retirando sus aportes, continúan disponiendo de los mismos beneficios, favoreciendo la existencia de *free riders*.

Esta situación ha llevado a que, en ocasiones, entre las organizaciones de derecho privado y afiliación voluntaria, proliferen las asociaciones gestoras de fondos de carácter parafiscal. Estos fondos tienen su origen en cuotas o contribuciones obligatorias, reguladas por la ley, para ser utilizadas en programas de beneficio para cada subsector.

La experiencia del funcionamiento de este sistema nos muestra que estos fondos deben tener un fin específico, y no ser de libre disponibilidad para el funcionamiento operativo de la entidad. Es decir, la financiación de los costos de administración de las asociaciones continuaría dependiendo de los aportes voluntarios del afiliado, mientras que los fondos parafiscales se destinarían a dotar de contenido económico a los programas de investigación y desarrollo, información, estudios y promoción de mercados, factores críticos de éxito de cualquier organización agroalimentaria.

Este mecanismo de financiación ha posibilitado el desarrollo con éxito de numerosas organizaciones gremiales, como lo son las experiencias presentadas en este documento: el caso de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite de Colombia (FEDEPALMA) y el de la Asociación Nacional de Porcinocultores de Panamá (ANAPOR).

Las experiencias analizadas confirman también, la actual tendencia hacia el mayor protagonismo de las organizaciones agrarias y alimentarias por producto, que favorecen la constitución y consolidación de entidades de representación económica para la gestión de la calidad, el almacenamiento, la comercialización y la exportación, que fortalecen y legitiman su representación política e incentivan la conformación de espacios interprofesionales de articulación de la cadena agroalimentaria.

Como se puede deducir de anteriores razonamientos, la mejora de la capacidad económica y representativa de las organizaciones agroalimentarias, tiene repercusiones inmediatas en el incremento de las potencialidades técnicas de estas entidades. Sin embargo, independientemente de la bonanza económica y de su grado de representatividad, las capacidades técnicas están en función de las habilidades de las organizaciones para saber adelantarse a los acontecimientos, ser proactivas y ofrecer una asistencia técnica ágil y efectiva a sus afiliados.

En este sentido, es importante mencionar la relevancia que, en el presupuesto de toda organización, debe tener el apartado dedicado a los recursos humanos. Sin lugar a dudas, del capital humano dependerá la capacidad técnica de la organización para dar respuesta a las demandas de sus afiliados, y, por consiguiente, a que las empresas y productores individuales aporten sus cuotas con la seguridad de que su inversión va a ser adecuadamente recompensada a través de las acciones de la organización.

## LA ORGANIZACIÓN Y FINANCIACIÓN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE ACEITE (FEDEPALMA) EN COLOMBIA. <sup>1</sup>

**E**l presente documento tiene como objeto presentar la evolución del gremio palmicultor en Colombia, como experiencia de una organización que ha alcanzado un grado de madurez y estabilidad financiera que le permite mirar al futuro con optimismo.

En primer lugar, el artículo se centra específicamente en la palma de aceite, sus orígenes, sus características y el uso de sus productos; a continuación, se reseña el marco histórico-económico dentro del cual surgió la palmicultura en Colombia y se impulsó la creación del gremio. En la segunda parte se exponen las distintas etapas que ha vivido la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite - Fedepalma, desde su fundación hasta hoy, destacándose las oportunidades y desafíos planteados, así como las entidades nacidas de la necesidad de especializar y fortalecer al sector palmicultor. Finalmente se plantean unas reflexiones sobre el futuro, a partir del reconocimiento de los factores claves de éxito.

### **¿Qué es la palma de aceite?**

Una de las más renombradas variedades de la palma de aceite es la palma africana. Su origen data del año 3000 A.C., según hallazgos fósiles en la costa occidental de África. Se presume que fue traída a América por medio de las expediciones esclavistas que llegaron a Brasil, donde encontró las condiciones propicias para desarrollarse rápidamente. A Colombia fue llevada en 1932, pero su explotación comercial sólo empezó a rendir frutos a partir de 1962. En adelante, su desarrollo ha sido verdaderamente sorprendente.

En la Tabla 1 se aprecia la gran variedad de aplicaciones que tiene la palma de aceite y sus productos y subproductos.

---

<sup>1</sup> Autor: Sr. Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo de FEDEPALMA.

**Tabla 1****Fases y productos en la cadena productiva que se deriva del cultivo de la palma de aceite**

Agroindustria		Industria de aceites y grasas	
Fase agrícola		Fase industrial primaria	Fase industrial avanzada
Cultivo	Beneficio	Transformación industrial primaria	Transformación industrial más compleja
Fruto	Aceite crudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceite de palma RBD (granel)</li> <li>• Oleína de palma</li> <li>• Estearina de palma</li> <li>• Ácidos grasos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceites comestibles</li> <li>• Alcoholes</li> <li>• Alimentos concentrados para animales</li> <li>• Combustibles</li> <li>• Emulsificantes</li> </ul>
	Almendra o palmiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torta de palmiste</li> <li>• Aceite de palmiste</li> <li>• Oleína de palmiste</li> <li>• Estearina de palmiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grasas para confitería</li> <li>• Grasas para freír</li> <li>• Grasas para helados</li> <li>• Grasas para hornear</li> <li>• Jabones</li> <li>• Margarinas</li> <li>• Venaspati</li> </ul>

**Las agremiaciones en Colombia**

Colombia es un país en donde los productores de los más diversos renglones de la economía se encuentran agrupados en asociaciones, federaciones y sociedades, a través de las cuales llevan la vocería de sus afiliados. Ello indica el relativamente alto grado de institucionalización del país.

La historia de las agremiaciones agrícolas en Colombia data de 1871, cuando se creó la Sociedad de Agricultores de Colombia - SAC, orientada en ese entonces, de manera especial, a la divulgación y al intercambio de técnicas que pudieran contribuir a mejorar la calidad de la producción agrícola.

La SAC es hoy en día la agremiación más antigua del país, seguida por la Sociedad Colombiana de Ingenieros (1887) y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (1927). Ello está asociado a la condición eminentemente agrícola que mantuvo Colombia hasta después de la mitad del siglo XX, cuando el proceso de urbanización tomó un ritmo acelerado. De hecho, la Asociación Bancaria de Colombia (1936), la Asociación Nacional de Industriales - ANDI (1944) y la Federación Nacional de Comerciantes - Fenalco (1945) son asociaciones relativamente más jóvenes.

La importancia de la SAC, que a lo largo del siglo se consolidó como cúpula de los gremios del país, se refleja en que ha sido presidida por personalidades del mayor renombre en el país, incluidos ex presidentes de la República y ex ministros de Estado.

En Colombia, los años 30 determinaron, en gran medida, el rumbo que tomarían las actividades productivas. La principal razón fue la gran depresión económica mundial que constituyó una amenaza del propio sistema económico de los países ricos, y empujó a las economías en proceso de desarrollo a realizar esfuerzos propios que, a la postre, permitirían la consolidación y el surgimiento de algunos proyectos empresariales. Esa década marcó también el auge de las ideas económicas keynesianas y de reconocimiento de la necesidad de que el Estado interviniera más decididamente en la economía, como mecanismo para contrarrestar las vicisitudes propias de las fases recesivas del ciclo económico.

Los hechos anteriores resaltan que la relativa autodependencia económica generada por el cierre del comercio mundial, así como el sentimiento generalizado de la necesidad de que el Estado cumpliera un papel más activo en el fomento de las actividades productivas, servirían para consolidar las organizaciones gremiales ya existentes y para crear otras que sirvieran como interlocutores válidos entre el Gobierno y los empresarios de las más diversas ramas de la producción.

Esto se refleja en la proliferación de la fundación de asociaciones de productores agropecuarios, en un principio con criterio regional, determinado por la escasez de infraestructura vial y por alguna especialidad productiva en la zona. El registro histórico pone de manifiesto la existencia de numerosas sociedades de agricultores municipales y departamentales, y algunas también regionales, de ganaderos y bananeros.

La fase de la posguerra, llena de expectativas favorables después de casi dos décadas de relativo aislamiento económico mundial, significó también la oportunidad de enfilar hacia el futuro aquellos sectores potencialmente explotables que, por una u otra razón, no habían sido aprovechados en el país.

Algunos renglones agropecuarios habían alcanzado ya cierta madurez y con ésta adquirieron el estatus suficiente para recibir el impulso que les representaba la organización de sus productores en torno a banderas gremiales.

#### **LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE ACEITE**

El cultivo de la palma de aceite, en Colombia, tiene una historia sui géneris, en la medida en que fue el propio gobierno su principal impulsor cuando en 1957 inició el Programa de Oleaginosas, y específicamente, el de la Palma Africana de Aceite, bajo la responsabilidad y dirección del organismo oficial denominado Instituto de Fomento Algodonero - IFA. Este establecía unidades de producción de palma no inferiores a las 500 hectáreas y lograba

socios para ellas. Como se trataba de áreas de cierta magnitud, en principio la actividad estuvo manejada por medianos y grandes agricultores.

Para entonces, Colombia acusaba un enorme déficit en la oferta de aceites, que le representaba un costo del orden de los \$150 millones (unos US\$15 millones o la mitad del total de importaciones de alimentos y bebidas de esa época). Además, la palma de aceite tenía la singular ventaja de poder fomentarse sin necesidad de desplazar otros cultivos tradicionales, pues su explotación podía efectuarse en tierras no utilizadas o subutilizadas, y generaba importantes volúmenes de empleo a obreros y profesionales, al tiempo que constituía una buena oportunidad para crear industrias transformadoras.

El área cultivada llegó a alcanzar rápidamente las 6.500 hectáreas, y cuando ya las plantaciones estaban listas para comenzar a rendir frutos, el gobierno colombiano auspició la creación de la agremiación que congregara a quienes se dedicaban a la actividad palmera. Fue así como el 26 de octubre de 1962, hace casi 38 años, en Bogotá, Colombia, un grupo de 17 personas decidió integrar la federación que todavía hoy responde al nombre de Fedepalma.

En su fundación predominó un elemento por encima de todos: la voluntad permanente de consolidarse como una institución legítima, tanto para los diversos agentes que participan en la cadena agroindustrial de los aceites y grasas, como para los responsables gubernamentales de dirigir o regular el desenvolvimiento de las actividades productivas y para quienes participan de una u otra forma de este sector en el ámbito internacional.

El objetivo trazado por los fundadores de la agremiación se resume en los presentes puntos (Art. 3º de los estatutos):

- a) Agremiar a los cultivadores de palma de aceite.
- b) Representar los intereses de los cultivadores de palma de aceite ante el Gobierno Nacional y entidades públicas y privadas en todo aquello que se relacione con la producción, importación, exportación, clasificación de mercados, transportes, seguros de cosechas, financiación de cultivos, y cuanto directa o indirectamente interese a la industria de aceite de palma o se vincule con ella.
- c) Defender en todo momento los intereses del gremio, procurando el establecimiento de aquellos organismos que la técnica, el desarrollo de la industria y otras razones aconsejen para salvaguardar los intereses de los propios cultivadores.
- d) Coadyuvar con el Gobierno en el estudio y solución de problemas técnicos, económicos y sociales que interesen a la industria nacional de aceites y grasas, particularmente a los productores de aceite de palma.
- e) Contribuir a las investigaciones de todo orden sobre la producción de aceite de palma y el desarrollo de estadísticas de producción y consumo.

- f) Divulgar los sistemas de cultivo, riego, uso de abonos, selección de semillas, empleo de maquinaria, conservación de suelos, beneficio y mercadeo del producto, reglamentación de las relaciones de trabajo, selección y capacitación de trabajadores y cuanto tienda al fomento e intensificación de la producción de aceite de palma.
- g) Propender por que los precios de venta se mantengan en un nivel justo, remunerador para el cultivador y por su cuenta para los consumidores. A tal fin, podrá la Junta Directiva de la Federación establecer por su cuenta la compra, la venta, el beneficio, la importación y la exportación para regularizar y mantener una política de precios.

También en lo sustancial hoy rige lo dispuesto hace más de 37 años en materias como la calidad de socios, los órganos de administración y vigilancia y sus funciones. Esto no significa que no se hayan modificado aspectos acorde con las circunstancias cambiantes e ineludibles del sector.

#### **PERIODOS DE LA VIDA INSTITUCIONAL DE FEDEPALMA**

Desde el punto de la organización gremial se distinguen tres períodos en el proceso de desarrollo de Fedepalma.

##### ***Primera etapa. El inicio (1962-1977)***

La primera etapa en el desarrollo de Fedepalma es el período comprendido entre 1962 y 1977. En él, todo el funcionamiento del gremio giraba alrededor de la Junta de Afiliados (no existía personal contratado). El Presidente de la Junta actuaba como ejecutivo para suscribir eventuales peticiones al gobierno, y operaban comisiones y asesores externos para tratar los asuntos específicos en materias como: precios, comercialización, tributación, etc. que afectaran de alguna manera los intereses de los afiliados.

En esta época, para muchas de las empresas con las que se promovieron las Unidades Productivas, la agremiación sólo se consideraba para contar con una instancia defensora de los intereses del sector. Cada una de ellas intentaba ser autosuficiente y trabajaba en forma individual. Se contrataba la investigación directamente con asesores extranjeros o con otros países, y se buscaba la cooperación internacional mediante convenios, para resolver inquietudes de investigación.

##### ***Segunda etapa. La profesionalización de la agremiación (1977-1989)***

A finales de la década del 70 se inició una fase de transición, con el reconocimiento de los productores de fortalecer su agremiación. El primer paso fue nombrar un Secretario Ejecutivo, que entre 1977 y 1981 ofició como Secretario de la Junta de Fedepalma. Las reuniones de los asociados se concentraban en el análisis de informes rendidos por subcomisiones sobre temas como la situación del mercado nacional e internacional de oleaginosas.

En estos 12 años, el interés de consolidar la palmicultura dentro de la economía nacional y el deseo de ganar para la palma de aceite una creciente

participación dentro del mercado doméstico de aceites y grasas que sustituyera en forma progresiva las importaciones, sesgaron la atención del gremio preferentemente hacia la problemática sectorial local, más que hacia el logro de posiciones competitivas en relación con los productores de otros países.

También en ese lapso se hizo patente la necesidad de disponer de información técnica, de un órgano de divulgación institucional con periodicidad mensual, y de la publicación de trabajos especializados de interés para los cultivadores en la revista Palmas.

En 1982 se nombró un Director Ejecutivo, con un perfil profesional, y con él la Federación tomó un nuevo impulso, al enfocar con mayor empeño la búsqueda de atención por parte del Gobierno Nacional para los empresarios del sector.

De este período datan innumerables estudios técnicos aplicables al cultivo de la palma de aceite que establecieron una tradición y una reputación profesional al gremio. Sin embargo, la actividad atravesaba tiempos difíciles, por lo cual los productores solicitaron al Gobierno tomar medidas para mejorar las condiciones del cultivo. El Gobierno concedió incentivos crediticios, beneficios tributarios especiales y mayor protección arancelaria y para-arancelaria, a cambio de la promoción de su actividad, que debería crecer como consecuencia de una ambiciosa campaña publicitaria.

Esta tarea se plasmó en el nuevo Plan de Fomento para la Palmicultura en Colombia, que comprendió campañas masivas de información acerca de la actividad, el producto, los beneficios, entre otros, que a la postre persuadiría a muchos pequeños y medianos agricultores para que sembraran palma de aceite, y se generalizara una verdadera conciencia de la importancia propia del negocio.

Durante este segundo período se consolidó un grupo importante de publicaciones técnicas de Fedepalma, y se comenzó a publicar información económica y estadística, como herramienta para un mejor manejo de las relaciones con el Gobierno.

Finalmente, comenzaron algunos proyectos de investigación, para cuya financiación se planteó la recaudación de una cuota de investigación. Sin embargo, esta cuota dio lugar a un problema importante: los afiliados de Fedepalma pagaban por la investigación, pero todos los palmicultores tenían acceso a ella. Esto causó que, a sabiendas de que sin contribuir económicamente podrían tener iguales beneficios, algunos afiliados decidieran retirarse de la Federación u otros palmicultores no se integraran a ella.

En los años 80 comenzó a conocerse la Federación en el escenario nacional y se obtuvo más presencia institucional en el plano internacional. En esta época se le dio un mayor sentido de gremio a la Federación y se tomó conciencia de que ésta podría trabajar en otras actividades, distintas a las meras gestiones con el Gobierno.

En estos años, Fedepalma comenzó a ganar protagonismo frente al que mantenía el Gobierno en el sector. A ello se sumó la calidad de las

publicaciones y la gran acogida de las conferencias técnicas internacionales, que hoy convocan a numerosos expertos del sector y permiten establecer conexiones y convenios de cooperación con los países que lideran la actividad en el ámbito mundial, como es el caso de Malasia.

***Tercera Etapa: Crecimiento y especialización de la actividad gremial (1990-actualidad)***

En 1989 se inició un nuevo y radicalmente distinto ciclo de política económica, pues surgió la apertura económica y se introdujo un nuevo modelo de desarrollo económico en Colombia y otros países de América Latina.

A partir de este momento se puso de manifiesto el error cometido en anteriores etapas, cuando se decidió promocionar el cultivo sin emprender acciones para manejar su crecimiento. La fuerza adquirida y demostrada en el plano nacional no bastaba para enfrentar la apertura, y la propia dinámica de la actividad empezaba a desbordar las fronteras.

La precariedad y la carencia de información estadística se pusieron en evidencia desde el momento en que la producción desbordó las posibilidades de absorción del mercado doméstico y comenzaron a generarse problemas de comercialización y de precios. Empezaron a registrarse excedentes de aceite y hubo gran inquietud y desconcierto entre los productores, que se tradujo en una importante demanda de información hacia Fedepalma.

A esto se añadió la aparición, en 1989, de dificultades en cuestiones fitosanitarias que no se habían podido controlar. La presencia de problemas sanitarios de esta naturaleza, unida a los altos costos que acarrea la marcada dependencia de los asesores internacionales, así como a la carencia de información sobre el mismo, representaban para los productores una fuerte limitación para acceder a la tecnología adecuada que les permitiera actuar decididamente en beneficio de su cultivo. Todo lo anterior puso de manifiesto la necesidad de una reestructuración de la Federación.

Para la reestructuración de Fedepalma se tuvieron en cuenta dos modelos institucionales.

- El modelo vertical, de estructura jerarquizada, que permite crear unidades de apoyo que forman parte de una sola organización. En este esquema existe una sola Junta Directiva y las decisiones de la organización permean hacia abajo, lo cual es causa de que los programas y proyectos presenten demasiados filtros hacia los beneficiarios.

Un ejemplo de reconocida trayectoria en Colombia es la Federación Nacional de Cafeteros, que ya cumplió 70 años de existencia. En esta agremiación convergen todas las tareas relacionadas con esta actividad en el país: asistencia técnica, comercialización, promoción del cultivo y del consumo, etc. Con este mismo patrón se organizaron Fedearroz, Federalgodón y, en menor medida, Fenalce.

- El modelo horizontal y plano, cuyo ejemplo más representativo es el de los azucareros, que mantienen una estructura organizativa gremial basada en Asocaña, como vocero institucional, y al mismo tiempo tienen empresas vinculadas, pero independientes de la agremiación, que se dedican a la investigación (Cenicaña) y a la comercialización (Ciamsa).

En el esquema horizontal, cada una de las entidades que conforman la estructura institucional gremial tiene su propia junta directiva, en la cual hay representantes de los agremiados; no hay filtros, todos tienen información completa y en ello radica su valor agregado con respecto al esquema anterior.

Fedepalma optó por este último esquema, a partir de 1989, para orientar su desarrollo y crecimiento a través de entidades especializadas, pero siempre bajo el precepto de que todo esto debía favorecer el fortalecimiento de la Federación como líder de la acción gremial.

Una muestra de esto es que poco tiempo después de iniciado este proceso, el Director Ejecutivo de la Federación pasó a tener el carácter de Presidente Ejecutivo, con lo cual se pretendía brindarle mayor estatus a la vocería gremial y hacer un reconocimiento explícito a la confianza creciente de los productores en su asociación, como su legítima representante ante las más altas instancias del Gobierno, las instituciones y los representantes de otros países en las mesas de negociaciones multilaterales.

## **LOS FACTORES CRITICOS DE EXITO**

Con la reestructuración, Fedepalma se centró en la tarea de definir las áreas sobre las cuales volcar todos los esfuerzos para retomar la senda del crecimiento. Es entonces cuando se configuran la información, la investigación y la comercialización en factores críticos de éxito de la organización. Sin embargo, para ello se debía contar con suficientes recursos económicos, por lo que los recursos para la acción gremial serían otro factor crítico de éxito.

### ***La información***

Esta es una herramienta clave de Fedepalma. Su núcleo fundamental es la Unidad de Análisis Económico y Estadístico que permite tener un completo y exclusivo conocimiento de la industria de aceites y grasas del país, y la posibilidad de acceder a los desarrollos tecnológicos mediante consulta del material bibliográfico disponible en el Centro de Información. Dicha información tecnológica se difunde por medio de publicaciones periódicas de la Federación (boletín "El Palmicultor", revista "Palmas", "Anuario Estadístico", "Informe de Labores" y "Servicio de Alerta").

Las bases de información económica y estadística son el apoyo fundamental de las gestiones que realiza la Federación. Esta información ha sido fundamental para analizar y proyectar el comportamiento del subsector

en el corto y mediano plazo y sustentar las propuestas que se han planteado al Gobierno. En la actualidad, gracias al apoyo informativo, los afiliados disponen de información precisa, completa, oportuna y confiable sobre lo que acontece en los mercados nacionales e internacionales.

### ***La investigación***

En 1990 se creó y en 1991 inició labores el Centro de Investigación en Palma de Aceite - Cenipalma, como una entidad de carácter científico y técnico, sin fines de lucro, cuyo objetivo es generar, adaptar y transferir tecnología en el cultivo de la palma de aceite y su procesamiento.

Con la creación de Cenipalma, las plantaciones dejan en manos de la propia organización labores que antes debían realizar ellas por la carencia de una infraestructura logística y organizacional, teniendo que recurrir al apoyo de las entidades más adelantadas de otros países. De esta forma se logró que los afiliados adquirieran plena conciencia de que la mayor solidaridad y conjunción de esfuerzos en todos los frentes, pero de modo especial en el de la investigación, evitan sobrecostos y duplicidades innecesarias e ineficientes.

Cenipalma cuenta hoy con un plan estratégico para los próximos diez años, contados a partir de 1997, que aborda la problemática tecnológica de la palma de aceite para cada uno de los factores de la cadena de producción. Todo ello, con una filosofía concreta:

*"Con el propósito de lograr la mayor competitividad y eficiencia de la agroindustria de la palma en la producción de aceite y de subproductos, mediante el aprovechamiento sostenible de los diversos ecosistemas de vocación palmera del país:*

*Cenipalma deberá generar, adaptar y transferir conocimientos científicos y tecnológicos para atender, con enfoque prospectivo, las demandas y necesidades de los pequeños, medianos y grandes palmicultores, mediante el desarrollo de investigación básica, aplicada y adoptativa, en las disciplinas que intervienen en los factores biofísicos, socioeconómicos e industriales de la cadena de producción.*

*Lo anterior, con la directa participación de los productores en la definición de la problemática tecnológica a solucionar y las políticas y estrategias para lograrlo, a través del trabajo directo o cooperativo con otras entidades".*

Cenipalma es una entidad fortalecida y un modelo ejemplar de los Centros de Investigación en Colombia, donde se ha difundido el término "Cenis" como referente a los desarrollos institucionales de investigación realizados por las organizaciones gremiales agropecuarias en Colombia.

### ***La comercialización***

La comercialización se convirtió en factor crítico de éxito en el momento en que Fedepalma estableció como prioridad la colocación del producto en el exterior.

Si bien han existido excedentes estacionales, las plantaciones en Colombia se han caracterizado porque los volúmenes individuales han sido muy pequeños, lo que ha limitado el manejo exportador. A título ilustrativo,

mientras el parámetro de transacciones de los brokers internacionales estaba inicialmente por encima de las 1.000 toneladas de aceite, los excedentes individuales de los productores no sobrepasaban las 50 toneladas; todo ello se tradujo en la necesidad de organización, con la creación de un ente que acopiara el aceite y lo exportara.

Con este propósito, en 1991 se gestó la Comercializadora de Aceite de Palma, hoy C.I. Acepalma S.A., cuyo objeto es la comercialización directa, dentro o fuera del país, por cuenta propia o ajena, del aceite y subproductos de la palma, así como la compra y distribución de insumos y demás elementos relacionados con su actividad. Para su creación, los afiliados a Fedepalma aportaron recursos de capital en proporción al área sembrada, los cuales se han incrementado significativamente con posteriores capitalizaciones y la vinculación de nuevos accionistas. Desde la creación de esta empresa, las exportaciones de aceite de palma han aumentado extraordinariamente.

En la actualidad, la empresa dispone de una pequeña área de comercialización de insumos que funciona como broker. La Comercializadora cotiza y a veces hace negocios. La idea no es sustituir al sector privado, puesto que se considera que la actuación gremial sólo debe darse en actividades donde los particulares no lo hacen mejor. Sin embargo, esta tarea ha permitido romper carteles de proveedores con márgenes muy altos y se revela como importante medida de control, pues los productores asumen a C.I. Acepalma S.A. como su empresa, y consideran que sus cotizaciones reflejan las condiciones que rigen en el mercado a cada momento.

Sin embargo, la voluntad de exportar continúa siendo de los palmicultores. Al menos por el momento, el precio del mercado interno, cuya referencia es el de las importaciones, sigue siendo más alto (como consecuencia de los fletes y los aranceles, entre otros factores). Esto generó problemas para mover las exportaciones, por cuanto muchos productores preferían vender al mejor precio, en el mercado local, sin considerar que de esta forma congestionaban el mercado, deterioraban los precios y afectaban su ingreso.

Para solventar este problema, se diseñó un mecanismo que permitiera que todos los productores compartieran equitativamente las condiciones de precios existentes tanto en el mercado local como en el de exportación. Es así como en 1997 se organizó el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, el cual completa dos años de funcionamiento con excelentes resultados para la organización de la comercialización de los productos y la optimización de los ingresos del sector.

Finalmente, debe reseñarse que C.I. Acepalma S.A. es una entidad con ánimo de lucro, pero no es de carácter estrictamente gremial y la mayor parte de los afiliados de Fedepalma son sus accionistas.

#### ***Recursos para la acción gremial***

La debilidad de un sistema voluntario para financiar los programas y proyectos gremiales que emprendía la Federación, y el carácter de no

exclusividad y acceso libre a la información y a los resultados que de ellos se desprendían, eran elementos que atentaban contra su sostenibilidad, en la medida en que podía ser interesante retirarse de Fedepalma, para evitarse un costo, y a pesar de esto todavía tener prácticamente los mismos beneficios.

Esta situación llevó a la necesidad de considerar de carácter obligatorio los pagos que sirvieran de sustento económico a las iniciativas gremiales de la Federación. Esa obligatoriedad, no obstante, debía establecerse en instancias superiores.

La vía para articular este sistema eran los fondos parafiscales, un mecanismo idóneo que existe en Colombia, y cuya naturaleza es recaudar contribuciones entre los productores de un mismo sector, para ser utilizadas en programas y actividades exclusivas de ese sector.

Esta aspiración se concretó en 1994 con la creación, mediante Ley de la República, del Fondo de Fomento Palmero (ver anexo). Los productores de aceite de palma contribuyen actualmente con el 1% de su producción, que se dedica a investigación técnica y económica, información, divulgación y comercialización.

El máximo órgano de dirección de este Fondo está conformado por representantes del Gobierno y de los palmicultores, y es administrado por Fedepalma, que recibe una contraprestación por este servicio.

Por otro lado, se encuentra el denominado Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, también organizado a partir de una Ley, con el cual se neutraliza el problema del diferencial de precios que se presenta en las exportaciones. El objeto fundamental de esta herramienta es proteger el ingreso de los palmicultores, regular la producción nacional y fomentar las exportaciones, de tal forma que el sector pueda encauzar nuevamente su crecimiento y capitalizar las oportunidades de una mayor apertura de mercados.

En conclusión, Fedepalma, Cenipalma y C.I. Acepalma S.A. son tres entidades distintas, pero hacen parte de una sola organización gremial, con juntas directivas diferentes y con responsabilidades específicas, pero comparten una misma filosofía, que es trazada por la primera de éstas. Existe, además, un cierto tipo de enlace, que se refleja en la participación que tienen, en cada una de las juntas directivas, algunos miembros de una y otra entidad.

#### **EL FONDO DE FOMENTO PALMERO**

El Fondo de Fomento Palmero es una cuenta especial para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Palmero, contribución obligatoria de carácter parafiscal aprobada mediante la Ley 138 de 9 de junio de 1994, para ser utilizada en programas de beneficio de este subsector.

Esta Cuota se recauda a todos aquellos que por cuenta propia beneficien fruto de palma de aceite o a quien encargue a una extractora o planta de beneficio la maquila de su fruto, y su valor equivale al uno por ciento (1%) del

precio de cada kilogramo de palmiste y aceite crudo de palma extraídos. El precio por kilogramo lo establece el Ministerio de Agricultura, que define los precios de referencia que operan para cada semestre.

La retención se realiza en el momento del beneficio del fruto de palma, por las plantas extractoras, que deben registrar las retenciones efectuadas en su contabilidad como un pasivo, en una cuenta separada. Cuando se beneficie fruto propio, la Cuota será un gasto del beneficiador. Cuando se maquile para un tercero, la Cuota será retenida por el beneficiador y constituirá un gasto para el agricultor o dueño del fruto.

Cada planta extractora acuerda con el agricultor el procedimiento a seguir para efectuar la retención, ya sea reteniendo un porcentaje del aceite crudo y del palmiste o cobrando un valor en dinero. La consignación de este pago se realiza en la primera quincena del mes siguiente al de la retención, en una cuenta específica del Fondo de Fomento Palmero.

De acuerdo con la Ley, el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ha contratado con Fedepalma la administración del Fondo de Fomento Palmero y el recaudo de la Cuota, sobre lo cual se reconoce una contraprestación equivalente al diez por ciento (10%) del recaudo.

El destino de la recaudación se define en un presupuesto que elabora Fedepalma, antes del 1º de octubre de cada año y es aprobado por el Comité Directivo del Fondo, para apoyar y promover los siguientes fines establecidos en la Ley:

#### Investigación

- Programas de investigación sobre el desarrollo y adaptación de tecnologías que contribuyan a mejorar la eficiencia de los cultivos de la palma de aceite y su beneficio.
- Investigación sobre el mejoramiento genético de los materiales de palma de aceite.
- Investigación de los principales problemas agronómicos que afectan el cultivo de la palma de aceite en Colombia.
- Investigación y promoción de los atributos nutricionales del aceite de palma, palmiste y sus subproductos.
- Programas de divulgación y promoción de los resultados de la investigación y de las aplicaciones y uso de los productos y subproductos del cultivo de la palma de aceite.

#### Comercialización

- Apoyar a los cultivadores de palma de aceite en el desarrollo de la infraestructura de comercialización necesaria, de interés general para los productores, que contribuya a regular el mercado del producto, a mejorar su comercialización, a reducir sus costos y a facilitar su acceso a los mercados de exportación.

- Promover las exportaciones de palmiste, aceite de palma y sus subproductos.
- Apoyar mecanismos de estabilización de precios de exportación para el palmiste, el aceite de palma y sus subproductos, que cuentan con el apoyo de los palmicultores y del Gobierno Nacional.

#### Otros

- Apoyar otras actividades y programas de interés general para la agroindustria de la palma de aceite que contribuyan a su fortalecimiento.

El Fondo de Fomento Palmero está dirigido por un Comité Directivo, integrado por seis miembros:

- El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o su delegado (quien lo presidirá).
- El Ministro de Comercio Exterior o su delegado.
- Cuatro representantes de los cultivadores de palma de aceite, uno por cada zona palmera del país, con sus respectivos suplentes.

Las funciones de este Comité Directivo son las siguientes:

- Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fondo presentado por Fedepalma, previo visto bueno del Ministerio de Agricultura.
- Aprobar las inversiones que con recursos del Fondo deba llevar a cabo Fedepalma y otras entidades de origen gremial al servicio de los palmicultores.
- Velar por la correcta y eficiente gestión del Fondo por parte de Fedepalma.

Las inversiones realizadas con recursos del Fondo son controladas por la Contraloría General de la República y la Auditoría que para este efecto designa el Comité Directivo del Fondo.

En cuanto a los aspectos relativos a la recaudación, los retenedores serán los responsables de las cuotas recaudadas, de las cuotas dejadas de recaudar y de cualquier liquidación equivocada o defectuosa de las mismas. El no pago oportuno de los aportes generará intereses de mora, a la tasa señalada para el Impuesto de Renta y Complementarios, pudiéndose imponer multas y sanciones a quienes no cumplan con las obligaciones.

Para verificar que los aportes son los debidos, el Comité Directivo y la Entidad Administradora del Fondo establecen procedimientos de auditoría y se realizan visitas de inspección de los libros de contabilidad de los responsables de la Cuota.

Las implicaciones que el establecimiento del Fondo tiene en el mercado son las derivadas del mayor costo que supone a los beneficiadores el procesamiento de fruta de producción propia o comprada a terceros. El

resultado se traduce en un ajuste en el precio que se paga por el fruto de palma, de tal forma que el valor de la Cuota se asuma entre el cultivo y la planta de beneficio. El efecto máximo para el cultivador debería ser equivalente a una disminución del 1% del valor que recibía anteriormente por su fruto. Por ejemplo, si se viene reconociendo por el fruto el 17% del precio del aceite, el nuevo porcentaje no debería ser inferior al 16,83% (17% x 99%) y no como equivocadamente piensan algunos, del 16%.

El precio del mercado normalmente es variable y generalmente será diferente al precio de referencia. Así mismo, el porcentaje de negociación de la fruta tampoco es igual para todos los productores del país, pues éste depende de la edad y calidad de la fruta, de la eficiencia de la planta extractora y de las condiciones de oferta y demanda en cada zona. Por ello, el ajuste en las condiciones de negociación de la fruta no es el mismo para todos los casos. Dicho ajuste está en relación directa con el precio del mercado, el precio de referencia y el porcentaje actual de negociación de la fruta.

En definitiva, con implicaciones mínimas en los mercados, el Fondo de Fomento Palmero permite realizar más investigación, un mejor desarrollo del cultivo, mayores apoyos en comercialización y, en general, redunda en un mayor beneficio para todos los palmicultores.

#### **VISIÓN DE FUTURO**

La visión de futuro de Fedepalma se plasma en la siguiente frase:

*"Trabajar por una agroindustria de la palma de aceite eficiente, sostenible y competitiva internacionalmente".*

El principal insumo utilizado por esta Federación para alcanzar el puesto que hoy ocupa en el ambiente gremial, económico y académico nacional es su continuo esfuerzo por mejorar. Con un planteamiento extremadamente austero en lo que se refiere a la planta de personal, no así lo relacionado con la investigación, el intercambio de experiencias internacionales, el acopio de información pertinente y la capacitación, se ha logrado un equipo profesional de excelencia, un sistema de información y una biblioteca conforme a las demandas del sector, y un reconocido estatus académico e institucional nacional e internacional.

En este momento, el sector de la palma de aceite en Colombia ha superado los retos planteados en 1989, cuando la apertura económica y los cambios estructurales que se presentaron rompieron muchos de los paradigmas que estaban insertados en el gremio. Sin embargo, existe aún mucho trabajo por hacer para consolidar el sistema creado y saber aprovechar las oportunidades que brindan las múltiples alianzas en la cadena de aceites y grasas.

En cuanto a la producción nacional, actualmente se estructura un nuevo esquema para el desarrollo y crecimiento del cultivo. Se trata de un programa nacional de desarrollo de núcleos de producción de palma de aceite, que consiste en la realización de nuevas siembras de palma bajo parámetros

diferentes a los tradicionales. Las siembras serían efectuadas por empresas promotoras del cultivo de palma de aceite para terceros, las cuales desarrollarían los nuevos proyectos en lugares estratégicos y óptimos, y en tamaños de explotación que permitan utilizar toda la tecnología disponible, aprovechar las economías de escala que brinda esta actividad y garantizar así una producción de palma competitiva internacionalmente.

Entre los objetivos a futuro se encuentra impulsar a Fedepalma y sus entidades de apoyo a ser cada día más eficientes y más competitivas, así como permitir el desarrollo de alianzas estratégicas con países vecinos para consolidar el sector dentro de la economía nacional y en el concierto regional e internacional.

Sin embargo, todavía existen nichos que deberán conquistarse en el mercado local, tal como el de la oleoquímica, aún incipiente en nuestro país. Con tal propósito se plantea como meta el diseño de un plan indicativo para el desarrollo de la oleoquímica, que permitirá conocer la situación actual de la industria a nivel mundial y configurar el camino para abordarla con decisión en Colombia.

El esfuerzo de la palmicultura nacional deberá plasmarse en el logro de una mejor posición para Colombia en la lista de los primeros países productores de palma de aceite. Se considera que, dentro de algunos años, Colombia pasará del cuarto al tercer lugar a nivel mundial en la producción de productos de la palma, después de Malasia e Indonesia.

Finalmente, lo más importante para Fedepalma es que el modelo institucional desarrollado ha sido bastante eficiente para atender las demandas de los palmicultores, ha supuesto la consolidación y el perfeccionamiento de la iniciativa de 17 pioneros hace más de 37 años, y conserva intacta la noble intención de lograr que la palmicultura contribuya de manera importante con la economía y la sociedad colombianas.

## MODELOS EXITOSOS DE FINANCIACION DE LAS ORGANIZACIONES AGROALIMENTARIAS: EL CASO DE LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (FIAB)<sup>2</sup>

### LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PRIVADO AGROALIMENTARIO EN ESPAÑA Y LA UE

El movimiento asociativo español viene marcado por dos acontecimientos clave que suponen un antes y un después: en el terreno político, el advenimiento de la democracia con la Constitución Española de 1978 y en lo económico, la adhesión de España a las Comunidades Europeas en 1986.

Ambos acontecimientos influyen en la organización del sector económico de manera radical en términos de estructura y configuración, funcionamiento y representatividad.

Así, y en el plano político, el régimen previo a la democracia estableció un sistema de sindicato vertical por gremios de afiliación obligatoria, allanado a las imposiciones del régimen político y que limitaba severamente el funcionamiento y alcance de las organizaciones en el ámbito de la sociedad civil.

Aprobada la Constitución Española de 1978 se abre una nueva etapa de libertad política sustentada sobre bases democráticas, que en la esfera de las organizaciones se rige por dos preceptos básicos:

- El artículo 7 de la Constitución, titulado "Sindicatos y Asociaciones Empresariales", que entiende contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales, y que pueden constituirse libremente con estructura y funcionamiento interno democrático dentro del respeto a la Constitución y la Ley;
- El artículo 131, "Planificación de la actividad económica", en el que se establece que Sindicatos, Organizaciones Profesionales, Empresariales y Económicas asesorarán y colaborarán con el Gobierno en la planificación de la actividad económica general.

A partir de este marco constitucional, y sobre la base de la Ley 19/1977, la FIAB se constituyó el 14 de Diciembre de 1997 como órgano de representación del conjunto de la industria española del sector de alimentación y bebidas.

En paralelo a la confirmación de la FIAB como órgano de segundo grado que aglutina a las organizaciones sectoriales de la industria alimentaria española -ver Anexo II, composición actual de miembros de la FIAB-, el espectro representativo de la cadena agroalimentaria española se cierra con la existencia de una serie de sindicatos agrarios -en los que la cercanía a los

---

<sup>2</sup> Autor: Sr. Horacio González-Alemán, Director de Relaciones Internacionales de la FIAB.

partidos políticos es más o menos evidente-, que hoy en día son ASAJA (Asociación Nacional de Jóvenes Agricultores), UPA (Unión de Pequeños Agricultores), COAG (Confederación de Agricultores y Ganaderos) y la Confederación de Cooperativas de España.

Es importante significar que todas estas organizaciones tienen como base la afiliación voluntaria de los particulares a las mismas, es decir, en ningún caso existe obligación legal de pertenecer a una organización. Ahora bien, tampoco debe omitirse el hecho de que su representatividad les confiere el carácter de interlocutores principales del Gobierno y sus diferentes unidades administrativas para la consulta y colaboración, y que este hecho sirve también de base para apoyarlas económicamente con mayor o menor intensidad -siempre más a los sindicatos agrarios-.

La importancia de estos comentarios sobre el carácter voluntario de la adscripción a las organizaciones y gremios es más que evidente a los efectos de este trabajo, ya que es el origen de la financiación y los problemas que tal asunto plantea.

Como último elemento introductorio debe significarse que en España -al igual que en muchos otros países de la Unión Europea- las únicas organizaciones que tienen establecida la afiliación y contribución obligatoria por parte de los agentes económicos son las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, entidades de derecho público pero gestionadas por los propios representantes de los afiliados -las empresas-, reconocidas por una Ley específica.

Una vez mencionadas las implicaciones del sistema político sobre el movimiento asociativo agroalimentario, queda por significar el otro elemento, fundamentalmente de carácter económico -pero con crecientes implicaciones políticas<sup>3</sup> que fue la adhesión de España a las Comunidades Europeas.

La adhesión a las Comunidades Europeas suponía para la industria agroalimentaria que muchos de los asuntos de su interés dejarían de decidirse en Madrid, y que Bruselas pasaría a ser el centro de decisión que establecía el marco legal para el desarrollo de sus actividades en ámbitos tan importantes como:

- la legislación sanitaria, fitosanitaria y alimentaria;
- la política agraria;
- el marco del comercio y las relaciones económicas exteriores,

y otros como las reglas de defensa de la competencia, la fiscalidad indirecta, la política de investigación y desarrollo, ...

Por estas razones, y antes de que finalmente España fuera miembro de pleno derecho de las Comunidades Europeas (1986), la FIAB decidió abrir

---

<sup>3</sup> La adhesión de España a las Comunidades Europeas no puede entenderse meramente como un movimiento en busca de la integración económica a nivel europeo. Esta adhesión ha supuesto también el afianzamiento de la democracia en España y de nuestro sistema constitucional. Por otro lado, no hay que perder de vista que precisamente la virtud de esta integración económica es que ésta se considera un medio -no un fin en sí mismo- para conseguir la integración política de los Estados que configuran la Unión Europea.

una Delegación Permanente en Bruselas (1983) que pudiera servir de contacto directo para la evolución de las negociaciones. En este cometido, el hecho de que la CIAA (Confederación de Industrias Agroalimentarias de la Unión Europea) aceptara a la FIAB como "observador" en sus reuniones, permitió a la industria española estar al tanto de los acontecimientos y disfrutar de una etapa preparatoria de dos años antes de convertirse en miembro formal de la Confederación Europea.

A nivel de la UE, hoy en día las organizaciones agroalimentarias se estructuran por una doble vía, repitiendo los esquemas que imperan a nivel nacional en cada uno de los Estados miembros:

- por un lado, las asociaciones nacionales de los diferentes subsectores convergen en asociaciones europeas; por ejemplo, todas las asociaciones nacionales del sector de aceites de semillas se agrupan en FEDIOL, la Federación Europea de Industrias Oleícolas. Las del sector del almidón en la AAC, Asociación Comunitaria de Productores de Almidón, la del azúcar en el CEFS, Comité Europeo de Fabricantes de Azúcar, etc..
- por el otro, a través de la Confederación Europea de Industrias Agroalimentarias de la UE (la CIAA), que tiene como miembros de pleno derecho a las Federaciones Nacionales de la Industria Alimentaria de los quince Estados miembros -así, la FIAB entre ellos-, y como miembros afiliados de segundo orden a las asociaciones sectoriales europeas -como FEDIOL, AAC, CEFS ... hasta más de cuarenta-.

En el contexto comunitario también hay que significar que la adscripción de las empresas a las organizaciones es siempre voluntaria, y que la financiación de todo este esquema asociativo viene en cascada desde la base: las empresas financian sus asociaciones sectoriales, y éstas a su vez, financian la Federación nacional y la asociación sectorial europea. Las Federaciones nacionales y las Asociaciones Europeas financian la Confederación Europea de la industria agroalimentaria.

Para concluir este apartado introductorio debemos al menos significar las nuevas tendencias que se vislumbran en el panorama asociativo comunitario. En la medida en que la Unión Europea sigue siendo un sistema basado en el poder de los Estados miembros, el sistema asociativo sigue articulándose con base en las representaciones nacionales -Federaciones Nacionales-. Sin embargo, los continuos avances en la integración europea se traducen en más poder para Bruselas y menos para los Estados miembros, y ello está apuntando hacia nuevos esquemas de organización en curso que pasarían por una mayor relevancia y representatividad de las Asociaciones sectoriales europeas -al mismo nivel que las Federaciones nacionales- y un nuevo rol para las grandes empresas, buscando una participación más activa y mayor decisión en los órganos de poder de las organizaciones.

## **LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (FIAB)**

### **Objetivos**

La FIAB se constituye formalmente en 1987 como "Federación de organizaciones profesionales de empresas que asumirá la representación y defensa de los intereses colectivos en cuantas actuaciones se dirijan a la realización de sus fines" -artículo 1º de los Estatutos FIAB-. Es pues una organización de segundo grado o Federación de Asociaciones donde sus miembros de pleno derecho son las Asociaciones Sectoriales. Dicho fines, recogidos en el artículo 9º de sus Estatutos se materializan en los siguientes puntos comentados:

- a. *Representación y defensa de los intereses comunes de sus organizaciones miembros;* la FIAB se convierte así en el "lobby" del sector de alimentación y bebidas español tanto a nivel nacional como de la Unión Europea, e internacional.
- b. *Promoción de la solidaridad y colaboración entre sus miembros;* es evidente que la FIAB no sólo actúa hacia fuera, sino que tiene un rol -al menos igualmente importante- de aglutinador y punto de encuentro de los diferentes sectores que funciona en todos los órdenes -personal y profesional-.
- c. *Coordinar y unificar la actuación de sus miembros, en el respeto de la autonomía propia de las organizaciones;* en efecto FIAB se conforma como el principal vocero de todo el sector de alimentación y bebidas nacional y ello le lleva a un continuo juego de coordinación y conjugación de las diferentes posiciones sectoriales, para poder actuar así de forma unitaria. Dicho esto, la autonomía de las asociaciones se asegura por principio ya que FIAB no actúa a no ser que varias de sus asociaciones compartan un mismo problema (aunque sea con diferente enfoque). Significar este hecho es importante, ya que en el sector alimentario los intereses de algunos subsectores no solo pueden variar, sino incluso estar directamente enfrentados -por ejemplo fabricantes y usuarios de azúcar-. En estos casos la Federación debe incluso desempeñar tareas de conciliación y arbitraje en beneficio del colectivo, siempre a solicitud de los interesados.
- d. *Facultar y favorecer las buenas relaciones laborales en el seno de la empresa, pudiendo formular recomendaciones;* salvo la negociación colectiva directa -salarios, jornada de trabajo, prestaciones sociales, etc.-, en el resto de cuestiones, la FIAB participa como interlocutor social válido en temas laborales. Entre estos campos de actuación se puede significar la formación profesional, el informe de normas laborales al Gobierno y a la Unión Europea, el seguimiento informativo de las condiciones generales de la relación laboral,...
- e. *Formular y negociar con las Administraciones las iniciativas legales de todo orden que afecten al sector;* este podríamos decir es el trabajo esencial de la

Federación en la medida en que intercede entre el poder político y las administraciones -tanto a nivel nacional como de la Unión Europea- y el sector alimentario, de forma que el marco jurídico y reglamentario en el que éste desempeña su actividad sea el más propicio.

- f. *Suprimir por medios legales el intrusismo profesional y la competencia ilícita en cualquiera de sus formas;* llegado el caso, la FIAB está facultada para ejercitar acciones legales para evitar dichos comportamientos, en especial el referido a la competencia ilícita o su falseamiento, como ya ha demostrado la práctica, tanto directa como indirectamente -a través de una Asociación- o como coadyuvante de un tercero. Entre los casos que se han llevado adelante y a título de ejemplo puede mencionarse la reclamación ante la UE presentada por FIAB al considerar que una ley regional de residuos de envases falseaba la competencia entre los productores locales de alimentos líquidos en envases metálicos y los restantes fabricantes, el recurso contra un Decreto del Gobierno que imponía controles innecesarios a la exportación de productos alimentarios exclusivamente, etc..
- g. *Velar por el prestigio profesional de los empresarios y su imagen ante la opinión pública;* es una labor básicamente de relaciones públicas y de acción ante los medios, ya que en España no hay jurisprudencia constitucional cierta en materia de defensa activa del honor de las personas jurídicas.
- h. *Emprender cuantas acciones sean necesarias para que en colaboración con las organizaciones de la producción, distribución y consumo, se estudie, promueva y realice todo lo que en materia económica, social, técnica, científica, jurídica y fiscal y en los aspectos materiales pueda ser útil a sus miembros en general, así como contribuir a la expansión y prosperidad de la economía nacional;* en suma, una asertación de carácter general que permite a FIAB la puesta en marcha de todo tipo de iniciativas en pro del sector alimentario, y lo que es igualmente importante, activar la colaboración con los otros eslabones de la cadena agroalimentaria (sector primario y comercio) cuando se considere útil.

### **Miembros**

Desde su creación el número de sectores o gremios han ido creciendo y organizándose en asociaciones sectoriales. Así, hoy en día las asociaciones afiliadas a la FIAB son en número de sesenta, siete de las cuales en calidad de miembros adheridos y el resto de miembros de pleno derecho.

La diferencia de afiliación se recoge expresamente en los Estatutos, entendiéndose por miembro de pleno derecho aquella asociación empresarial de industrias de alimentación o de bebidas con establecimientos funcionando en el territorio nacional. Por el contrario, los miembros afiliados o adheridos son aquellas entidades no compuestas estrictamente por industrias de alimentación -ejemplo, la asociación de fabricantes de aromas-, o que han sido creadas para el estudio, fomento y promoción de la industria alimentaria -un centro de investigación, en su caso-.

En suma, y a la vista de los miembros, puede decirse que no cabe duda alguna sobre el carácter representativo de la FIAB, el punto fuerte de esta organización. Dicho esto, tampoco puede entenderse que todas las industrias estén afiliadas a una Asociación sectorial y con ello a la FIAB; en España, el sector alimentario está conformado según las estadísticas oficiales por más de 13.000 establecimientos industriales (a todas luces excesivo), de los cuales se estima que en torno a 9.000 se encuentran afiliados voluntariamente a las asociaciones federadas en FIAB. Con todo, se trata de una parte más que importante del tejido empresarial nacional, que recordemos, se afilia voluntariamente a la asociación sectorial y ésta, de la misma forma, a la FIAB.

#### **Organización interna**

La estructura interna y órganos son los propios y habituales de este tipo de asociaciones civiles, a saber,

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Presidencia y Vicepresidencias
- Comisión Delegada
- Comité de Directores
- Secretaría General
- Comisiones de Trabajo

En cuanto a la *Asamblea General*, está compuesta por al menos un vocal de cada asociación, en función del número de votos, que ejercen su mandato durante dos años. Esta Asamblea reúne en su conformación una serie de competencias exclusivas de primer orden que alcanza, entre otras, a las siguientes materias:

- Constitución y disolución de la Federación.
- Controlar y censurar la actuación de los miembros de la Junta Directiva.
- Modificar los Estatutos.
- Aprobar los Reglamentos de orden interno.
- Ratificar la incorporación a la Federación de nuevos miembros asociados.
- Ratificar la expulsión de la Federación de nuevos miembros asociados.
- Acordar la incorporación de la Federación a una entidad profesional de mayor orden, sea nacional o supranacional.
- Designar la representación de la Federación en los órganos de gobierno de las entidades indicadas en el párrafo anterior.
- Aprobar o rechazar los balances y cuentas de cada ejercicio económico.
- Aprobar la memoria, programas, planes de actuación y los presupuestos ordinarios y extraordinarios.
- Establecer cuotas ordinarias y extraordinarias.

- Acordar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles. Ratificar el cambio de domicilio.
- Podrá, así mismo, tomar acuerdos sobre cualquier otro asunto que someta a su consideración la Junta Directiva.

La *Junta Directiva* es el órgano sobre el que recae la administración y representación de la Federación; está constituida por el Presidente, cuatro Vicepresidentes, el Secretario General y los Vocales representantes de las distintas organizaciones profesionales federadas.

Las competencias estatutarias de éste órgano son las siguientes:

- Representar a la Federación en sus relaciones con terceros ante toda clase de entidades y organismos, públicos o privados, de cualquier nacionalidad, ante juzgados o tribunales de cualquier orden y jurisdicción, en toda clase de asuntos relacionados con los intereses de la Federación o de sus miembros en relación con los de aquella.
- Defensa y gestión por los medios legales oportunos de los intereses profesionales de la Federación.
- Interponer recursos de todo tipo contra actos, acuerdos y disposiciones generales que puedan afectar a los intereses de la Federación o los colectivos de sus miembros representados por aquella.
- Promover y orientar las actividades de la Federación y de sus demás órganos de gobierno, y gestionar y encauzar sus intereses y los particulares de sus miembros dentro de los fines de aquella.
- Fomentar la creación de Asociaciones Profesionales con personalidad jurídica propia, y coordinar y orientar su actuación.
- Formular y proponer a la Asamblea General las políticas, objetivos, programas de actividades y los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la Federación y dirigir y controlar su ejecución y cumplimiento.
- Ejecutar y desarrollar sus propios acuerdos y los de la Asamblea General, por sí o delegando en una o más personas que al efecto designe.
- Proponer a la Asamblea General las cuotas ordinarias y extraordinarias necesarias para el cumplimiento de los fines sociales y para el sostenimiento de sus servicios.
- Elegir al Secretario General de la Federación, delegando en él las facultades que se estimen oportunas, orientar, controlar o censurar su actuación.
- A propuesta del Secretario General, nombrar y separar al resto del personal al servicio de la Federación.
- Administrar y disponer de los bienes y recursos de la Federación, sin perjuicio de las dificultades que se confieran al Presidente y al Secretario General.

- Formular la memoria, el balance y las cuentas de cada ejercicio, y los presupuestos ordinarios y extraordinarios y someterlos a la aprobación de la Asamblea General.
- Convocar la Asamblea General ordinaria y la de carácter extraordinario, siempre que lo estime conveniente.
- Redactar los reglamentos de Régimen Interior y los de servicios de la Federación.
- Resolver los ingresos, exclusión o reingreso de sus asociados
- Corregir disciplinariamente (con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo) las faltas que cometieren los asociados contra el espíritu y los fines de la Federación. Si la gravedad no alcanzase a merecer la expulsión, podrá imponer sanciones de suspensión de los derechos de asociado por un periodo no superior a un año o pecuniarias por un importe máximo equivalente a una anualidad de cuotas ordinarias. Los acuerdos serán recurribles en reposición ante la propia Junta Directiva, y en alzada ante la Asamblea General que deberá ser convocada con carácter extraordinario por la Junta Directiva.
- Regular su propio funcionamiento.
- Cuantas facultades le fueren expresamente atribuidas por la Asamblea General, siempre que tal delegación o atribución no se oponga a las leyes o a los Estatutos. En casos de extrema urgencia, podrá la Junta Directiva adoptar acuerdos cuya competencia fuera de la Asamblea General, dando cuenta en la próxima reunión de esta última.

La Federación está presidida por *un Presidente y cuatro Vicepresidentes*, elegidos por la Junta Directiva mediante sufragio libre y secreto. El Presidente no puede ser Presidente a su vez de alguna de las organizaciones federadas; los Vicepresidentes aparte de acompañar al Presidente en sus trabajos tienen un rol de suplentes del mismo. Se intenta buscar el equilibrio en las cuatro Vicepresidencias asignándolas a representantes de primera y segunda transformación, alimentos y bebidas. En ausencia del Presidente, se recurre al Vicepresidente más antiguo de la Federación.

Como todo Presidente, este ostenta la alta representación de la Federación ante autoridades, dirige los órganos colegiados -con voto de calidad-, y en estrecho contacto con la Secretaría General, coordina las actividades de los distintos órganos y supervisa el funcionamiento corriente.

La *Comisión Delegada* está formada por el Presidente, los cuatro Vicepresidentes, el Secretario General y ocho Vocales de la Junta Directiva.

Se trata de un órgano eminentemente práctico -se reúne una vez al mes, mientras que la Junta Directiva lo hace dos veces al año-, en el que se expresan los asuntos corrientes y se toman determinaciones que permiten avanzar los trabajos de la Secretaría General. Puede decirse que es un trasunto de la Junta Directiva -que delega competencias a la Comisión Delegada- que permite con

pocos miembros (trece) la orientación y continuidad de las actividades de la organización.

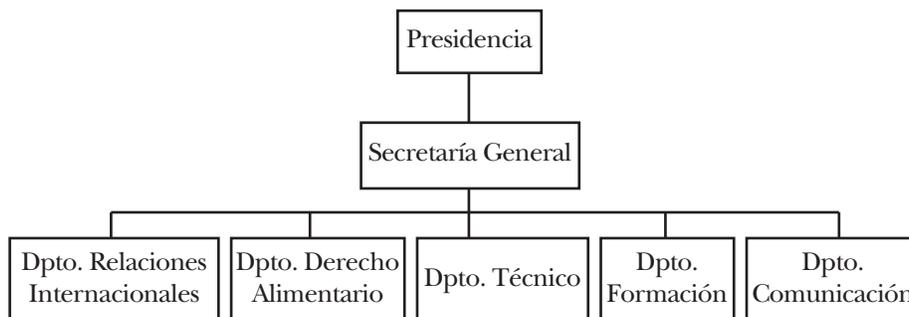
El Presidente puede invitar a determinadas personas -con voz pero sin voto- a participar en sus reuniones; los miembros de la Comisión Delegada se renuevan al 50% cada dos años, rotando así los representantes de todas las organizaciones afiliadas.

El *Comité de Directores* es un órgano creado en 1995 y que reúne al Secretario General de la Federación y su personal técnico con los Directores de las Asociaciones federadas; no tiene competencia efectiva alguna, pero su interés práctico es de gran importancia toda vez que mensualmente se repasan en él todos los asuntos corrientes y los trabajos en curso de la Federación, lo que permite no sólo la puesta al día, sino la obtención de información de las organizaciones y lo que es muy importante, el intercambio de experiencias entre éstas.

También se discuten en él cuestiones organizativas y de carácter administrativo.

La *Secretaría General* es el órgano técnico que actúa como motor de los trabajos de la Federación; su responsable, elegido por la Junta Directiva, tiene como misión la ejecución y gestión de los asuntos de la Federación actuando bajo control de la Junta Directiva y dirigiendo el personal de la Federación, así como las Comisiones y Grupos de Trabajo constituidos en el ámbito técnico.

La estructura de la Secretaría General de la Federación se resume como sigue:



- El Secretario General, que dirige y supervisa los departamentos técnicos bajo su mando -vid infra-, gestiona la Federación (personal, administración, estados contables,) y ejerce una importante labor de representación ante las administraciones y poderes públicos. Además es el responsable directo de las áreas de fiscalidad, relaciones laborales y asuntos comerciales;
- Departamento de Relaciones Internacionales: encargado de tres áreas de funcionamiento, a saber las relaciones generales con la Unión

Europea (incluida la dirección de la representación de la Federación en la CIAA), la dirección de las actividades en materia de promoción exterior, y las de cooperación empresarial con países terceros.

Junto a éste Departamento de Relaciones Internacionales funciona la Unidad de Promoción Exterior, que se encarga de la puesta en marcha de iniciativas concretas para la promoción de la internacionalización de la empresa alimentaria española, a través de la organización de participación en Ferias comerciales, promociones en punto de venta, organización de Encuentros empresariales y foros para favorecer acuerdos con empresas extranjeras (joint ventures, inversiones en el exterior, etc.).

- Departamento de Derecho Alimentario: tiene como objetivo los trabajos tanto a nivel UE como nacional en el ámbito de las normas y procedimientos técnicos que regulan la producción alimentaria; ello implica cuestiones relativas a la producción y comercialización de productos, cuestiones sanitarias y fitosanitarias, ARCP, calidad - Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas Protegidas-normalización -normas ISO, CEN, AENOR-.
- Departamento Medio Ambiente y Tecnología: encargado de los trabajos tanto a nivel UE como nacional relacionados con la problemática medioambiental (residuos de envases, control de la contaminación, ...), así como del seguimiento y promoción de las políticas de investigación y desarrollo (I+D) a favor de la industria alimentaria.
- Departamento de Comunicación: encargado de las relaciones con los medios de comunicación así como del servicio de información general sobre la industria alimentaria española.
- Departamento de Formación: encargado del desarrollo y puesta en práctica de programas de formación para la industria alimentaria a todos los niveles (formación reglada, profesional y continua, para operarios, mandos y directivos). También tiene como cometido la participación en la elaboración de las políticas públicas de formación, así como el apoyo técnico a las asociaciones federadas en las materias propias.
- Delegación Permanente en Bruselas: la Federación cuenta con una Delegación Permanente en Bruselas compuesta por un Director, dos técnicos y un administrativo (así como becarios), que tiene como misión la representación directa de la Federación ante las Instituciones Europeas y los trabajos de información y asesoría en el ámbito comunitario de especial interés para la industria alimentaria española como la Política Agraria Común, la política UE de Relaciones Exteriores, fiscalidad, libre competencia, normas técnicas y alimentarias, ... El contacto directo con parlamentarios, responsables políticos y funcionarios del entramado institucional de la UE es imprescindible para la planificación y la estrategia de lobby de la industria, y de ahí la importancia de ésta Oficina.

En el ámbito europeo, mencionar así mismo la participación directa de la Federación en el Comité Económico y Social de la UE –Institución comunitaria que representa formalmente a la sociedad civil: empresarios, trabajadores y otros grupos de interés- donde se cuenta con un Consejero y un Consejero suplente, en estrecha coordinación con la Secretaría General en Madrid y la Delegación permanente en Bruselas.

Pero es evidente que la Secretaría General y sus diferentes departamentos no pueden por si solos ejercer sus cometidos de órgano de transmisión de información a los asociados, debate y elaboración de propuestas, asesoría técnica a Asociaciones y empresas asociadas, ... La articulación de la propuesta, comentarios e iniciativas vienen desde la base, es decir las Asociaciones federadas y los técnicos de las empresas.

Estos últimos canalizan sus aportaciones a través de las *Comisiones* instituidas bajo el "paraguas" de la Secretaría General, y en su caso a través de grupos de trabajo específicos y temporales que se constituyen cuando surge la necesidad.

Las Comisiones Permanentes de la FIAB son las siguientes:

- Comisión de Cuestiones Comerciales, en la que se discuten temas relacionados con la distribución alimentaria, especialmente las grandes superficies.
- Comisión de Comercio Exterior, donde se debaten iniciativas de la UE en materia de política comercial, técnicas y procedimientos de comercio exterior, normas administrativas, ...
- Comisión de Promoción Exterior, para la identificación de iniciativas que con carácter horizontal han de ponerse en marcha para la promoción e internacionalización del sector alimentario español.
- Comisión de Sanidad, que trabaja en interés del control alimentario.
- Comisión de Aditivos y normas técnicas, relacionadas con la producción y comercialización de productos alimentarios.
- Comisión Técnico – Laboral, en la que se debaten temas de carácter social, así como las cuestiones relativas a la formación profesional.
- Comisión de Asuntos Fiscales, relacionadas con la industria.
- Comisión de Medio Ambiente.
- Comisión de Asuntos Tecnológicos para las cuestiones relacionadas con la I+D y transferencia / mejora tecnológica.

Todos estos trabajos nutren y llenan de contenido las posiciones de la FIAB, que luego sus órganos directivos (Comisión Delegada, Junta Directiva y Asamblea General) ratifican y promueven; pero no sólo hacia fuera es importante el trabajo de la Federación; cara a sus propios socios, todo este tipo de información permite aportar elementos actuales, con valor añadido y asesoría para su propia toma de decisión y transmisión a las empresas.

Hoy día la información entre la Federación y sus organizaciones se materializa en circulares impresas en papel por áreas temáticas (fiscal, laboral, económico y comercial, comercio exterior y promoción, derecho alimentario, formación, medio ambiente y tecnología), que paulatinamente van volcándose en la web fiab [www.fiab.es](http://www.fiab.es), donde a través de un sistema Internet se está estableciendo un nuevo sistema de comunicación de la FIAB con las Asociaciones representadas, y que durante el año 2000 permitirá la desaparición total de la circulación física de papeles.

Por último significar que a la Secretaría General corresponde también la representación y trabajos de FIAB en los órganos externos a los que la Federación está afiliada, como es el caso de:

- La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE);
- Ecoembalajes España (Sociedad Anónima para la gestión de los residuos de envases de productos de consumo en España);
- Asociación Española de Normalización (AENOR);
- Asociación Española de Derecho Alimentario (AEDA),
- Confederación de Industrias Agroalimentarias de la Unión Europea (CIAA)

#### **LA FINANCIACIÓN DE LA FIAB**

Como se apuntaba al inicio de este informe, la base para la sustentación económica de las organizaciones empresariales representativas en España es la afiliación voluntaria; este principio lleva directamente a constatar que la Federación obtiene la financiación de sus actividades a través de las contribuciones que hacen directamente las asociaciones federadas, y que éstas reciben sus recursos de la contribución directa de las empresas inscritas en tales asociaciones. La desventaja frente a las Cámaras de Comercio que cuentan con el denominado "recurso cameral" –un porcentaje del impuesto de sociedades que las empresas devengan al Ministerio de Hacienda de España va directamente a engrosar el presupuesto de las Cámaras de Comercio de la provincia en que está radicada la empresa- es evidente, en términos de seguridad y planificación de actividades. Sin embargo, no es menos evidente el carácter más democrático del sistema de afiliación voluntaria que refleja además una mayor responsabilidad y sentido del interés común por parte de las empresas que sustentan un modelo asociativo como el de la Federación.

Los Estatutos federativos establecen que sus recursos financieros se nutren básica y esencialmente de las cuotas ordinarias de sus asociados, acordadas con carácter anual por la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva. También se prevé que, en su caso, y por el mismo procedimiento, puedan acordarse cuotas extraordinarias o "derramas" si, para la consecución de determinado fin necesario, no bastara con los recursos ordinarios.

Otras fuentes de ingresos como legados, donaciones, etc., están previstas estatutariamente, pero nunca se ha dado el caso. Quizás algo tenga que ver en ello el hecho de que la legislación tributaria española no prevé en estos casos deducción fiscal alguna para las empresas o particulares, como sí sucede con las fundaciones, organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo, etc..

Pero junto a la fuente de ingresos básica de la FIAB, que son las cuotas ordinarias, hay que hacer mención también a las subvenciones oficiales a que la Federación pudiera tener acceso. A este respecto, hay que decir que en Europa la cultura del apoyo público está muy extendida en todos los ámbitos de funcionamiento de la sociedad (político, cultural, social, económico, ...), evidentemente porque se dispone de los recursos necesarios para ello. Tanto a nivel comunitario como nacional, el apoyo con recursos públicos es un instrumento político y administrativo de primer orden.

En el terreno más concreto que nos ocupa, y a la vista de la experiencia adquirida por la Federación (propia y ajena), ésta ha considerado necesario establecer una serie de principios básicos de cara a las subvenciones públicas, que pueden resumirse de la siguiente forma:

- el funcionamiento ordinario de la Federación debe financiarse directamente a través de las contribuciones o cuotas de sus asociados;
- sólo se postula a subvenciones públicas para la puesta en marcha de iniciativas específicas, ajenas a las actividades básicas y esenciales de la Federación, que entren dentro de sus objetivos (que demuestren el interés para la mejora del sector alimentario);
- la FIAB, como entidad privada sin ánimo de lucro, no puede obtener beneficios económicos derivados de las subvenciones ni de ninguna otra de sus actividades ("non profit organisation"); sin embargo, sí puede detracer del importe de estas subvenciones una parte destinada a cubrir los gastos materiales en que incurre para la puesta en marcha de esa iniciativa concreta (comunicaciones, trabajos administrativos, consumibles, coste del personal afecto directamente, ...; es decir, actúa como una "non for profit organisation").

Se intenta de esta forma mantener una conducta escrupulosa en cuanto a los recursos financieros manejados, ya que de lo contrario puede caerse en desviaciones que llevarían a la organización a problemas de fondo como el apartamiento del objetivo social y estatutario, la pérdida de independencia frente a los poderes públicos (frente a los que la actitud neutra pero crítica es esencial), el descrédito de la organización y finalmente, la erosión del compromiso de las empresas que conforman el sector alimentario español frente a las organizaciones de las que se han dotado.

#### ***El sistema de cuotas***

Volviendo al capítulo esencial de los ingresos de FIAB, las cuotas de sus asociaciones, hay que decir que el régimen actual se basa en tres criterios fundamentales:

- número de asociaciones;
- volumen de facturación de cada una de ellas;
- número de trabajadores empleados por las empresas miembro de cada asociación.

El hecho de que exista un número tan elevado de asociaciones, y la disparidad de tamaño entre las mismas influye directamente en el reparto de la carga económica; igual ocurre además con los dos criterios restantes - volumen de facturación y trabajadores empleados-, que se consideran componen una fórmula final de compromiso válida para asignar las cuotas en la medida en que,

- son de fácil obtención y contraste; la información es aportada por las propias asociaciones y puede contrastarse a través de fuentes accesibles como son los repertorios de sociedades, el Instituto Nacional de Estadística y la Tesorería General de la Seguridad Social;
- permite asignar un criterio justo a la distribución.

Así pues, y sobre esta triple base, procede una segunda modulación por la que se asigna un porcentaje a cada uno de estos elementos, que permiten al final conseguir el importe final de la cuota. En 1997, y a la vista de los trabajos llevados a cabo en el seno de una Comisión de Cuotas específica, la Junta Directiva y Asamblea de la FIAB ratificaron el actual sistema de asignación de cuotas por Asociación federada que se basa en los siguientes parámetros: sobre la base del presupuesto FIAB acordado y ratificado anualmente por su Asamblea General (100%), el 30% procederá como cuota fija para cada Asociación; un 35% se reparte en función del volumen de facturación de las empresas de la misma, y el 35% restante, en función del número de trabajadores que la componen.

A esta regla general se unen dos particulares, a saber, que cada 3 años se actualizarán los datos aportados por las Asociaciones en relación con el volumen de facturación y el número de trabajadores, y que, de producirse altas o bajas significativas en la cuota final de alguna asociación concreta (o varias) ésta modificación se repartirá periodificada en partes iguales a lo largo de los tres años siguientes al ejercicio que corresponda.

Como complemento a este sistema de atribución de cuotas ha de significarse que en 1998, y también por decisión ratificada en Junta y Asamblea General, se determinó la obligatoriedad para todas y cada una de las Asociaciones afiliadas de facilitar la domiciliación bancaria de la cuota en dos tramos al año (marzo y septiembre) de forma que el cobro de las mismas sea automático a través del sistema bancario. Esta decisión ha significado un importante avance, ya que no solo simplifica la gestión de los recursos, sino que permite un mejor control y disposición de los mismos.

#### ***Empleo de los recursos***

Los recursos asignados a la Federación varían con carácter anual, ya que en la elaboración de los presupuestos se contemplan cuestiones como el incremento medio de los salarios en el país, la inflación, la eventualidad de

acciones específicas que pueden requerir gastos extraordinarios, ... en la práctica todos estos elementos están bastante controlados, y los incrementos porcentuales de presupuestos en los últimos ejercicios se han situado en el 2 ó 3% anual.

Las grandes partidas del gasto de la FIAB se resumen en los siguientes capítulos:

Personal, es sin duda el más importante; en la Secretaría General de la FIAB trabajan once personas a pleno empleo, cuyo coste - salario más contribución de la empresa a la Seguridad Social – supone el 50% del total del presupuesto.

Gastos corrientes, se incluyen aquí los gastos de alquiler, de instalaciones, equipamiento, mantenimiento, material, ... viene a representar el 13% del presupuesto total.

Viajes y representación, gastos de locomoción y alojamiento, tanto a nivel doméstico como internacional (especialmente Bruselas, donde 4 de los técnicos de la Federación se desplazan una media de 1 viaje de 2/3 días al mes). Supone el 7% del total.

Asesoría y publicaciones, la FIAB cuenta con los servicios externos de una asesoría en temas sociales y laborales, que unido a los gastos de suscripción a revistas, periódicos, boletines, etc., suman este capítulo un 5% del total.

FIAB Bruselas, el coste de los servicios que presta nuestra Delegación Permanente en Bruselas, así como sus gastos de representación se incluyen en este concepto. Vienen a suponer un 6% del presupuesto total.

Cuotas, la FIAB como miembro de otras Organizaciones ha de hacer frente a cuotas de pertenencia a la CEOE (Organización de Empresarios de España), la CIAA (Confederación Europea de Industrias Agroalimentarias), AENOR (Asociación Española para la Normalización) y AEDA (Asociación Española de Derecho Alimentario). El 19% del total.

Como comentario, reseñar la lógica importancia del apartado 1 –sueldos y salarios-, ya que como organización que presta servicios especializados, el capital humano es sin duda el más importante de todos.

Como se apuntaba anteriormente, estos conceptos se financian todos a través de la cuotas de las asociaciones. Pero también se comentó que la FIAB puede percibir subvenciones de carácter público para la puesta en marcha de iniciativas de interés general para la industria; a modo de ejemplo, significar que en el ejercicio 1998, el volumen total de subvenciones (nacionales o comunitarias) gestionadas por la FIAB supusieron en torno al 30% del presupuesto global de funcionamiento, recursos que se aplicaron en:

- Promoción de las exportaciones (ferias y estudios);
- Contratación de consultorías de calidad para la implantación del sistema ISO 9000 en empresas españolas;
- Estudio análisis del impacto de la Agenda 2000 y la reforma de la Política Agraria Común de la UE en el sector agroalimentario español.

A la vista de lo expuesto, cabe hacer algunas consideraciones:

- el sistema de afiliación y cuotas voluntarias ha permitido el desarrollo de una organización del sector alimentario español que se asienta sobre bases sólidas;
- la cuestión de fondo es que precisamente esa voluntariedad lleva a una continua afirmación de la validez de la organización, ya que en caso contrario, las cotizaciones no se llevarían a efecto y correría peligro la continuidad de la misma;
- es difícil caer en situaciones de superávit, y siempre se trabaja con presupuestos muy equilibrados e incluso con déficits. La presión financiera es obvia, ello tiene como virtud un uso más eficiente de los recursos, más realismo y un modo de trabajo equiparable al de los beneficiarios últimos del sistema: las empresas.
- El exceso de recursos, y más si proceden de las arcas públicas, puede llevar a crecimientos ficticios, pérdida de contacto con la realidad y el objetivo social, relajación del espíritu crítico de la organización, ... todos ellos pilares de su correcto funcionamiento.
- La representatividad está por encima del poderío económico de la organización

#### **PERSPECTIVAS DEL MODELO DE FINANCIACIÓN**

Nos encontramos a comienzos de siglo, y no hay vertiente alguna de la sociedad que no se encuentre afectada por ello. Como se decía de Erasmo de Rotterdam, que tuvo que vivir un proceso de cambio similar al que ahora afrontamos, "las certezas antiguas no valen, y las nuevas todavía no están asentadas".

El movimiento asociativo también se resiente del cambio de milenio, y no es fácil apuntar cual será el nuevo modelo que puede asentarse en el futuro. Con todo, hay una serie de elementos aparte de los comentados antes que se van perfilando y que sin duda alguna determinarán el sistema que viene. Entre ellos habría que considerar los que se exponen a continuación:

- Seguirán siendo necesarias organizaciones representativas del sector alimentario como FIAB; cada vez más, las organizaciones empresariales forman parte del concepto de democracia, y los países o los sistemas no pueden funcionar exclusivamente sobre la base de decisiones administrativas y/o políticas. La FIAB es la interfaz entre el mundo económico real y los poderes públicos, y su trabajo no sólo es necesario sino que cada día es más imprescindible.
- Salvando pues la necesidad de su existencia, el modelo FIAB puede evolucionar en su estructura en varios sentidos:
  - al interior, y dado el modelo cuasi-federal que tiene España (Estado – Comunidades Autónomas o Gobiernos regionales)

cabría una evolución hacia federaciones regionales de alimentación.

Actualmente, sólo 3 de las 17 Comunidades Autónomas (Valencia, Cataluña, Aragón) tienen organizaciones territoriales de este tipo, y no parece claro que la evolución pueda ir hacia la extensión de éste modelo. Desde el punto de vista de las organizaciones, el gremio une mucho más que el territorio, y no hay intención de avanzar en este esquema si no hay cambios mayores en el sistema de organización política.

- Al exterior, la referencia innegable es la Unión Europea; por el contrario a lo que ocurre a escala nacional, el proceso de integración europeo se está haciendo continuamente a través de la reforma de los Tratados Constitutivos de la Unión: a más competencias de la Unión Europea, menos competencias soberanas de los Estados miembros.

Este hecho está apuntando cambios en el movimiento asociativo a escala comunitaria que se encauzan hacia un mayor protagonismo de las asociaciones sectoriales de la Unión Europea, que presumiblemente alcanzarán en el seno de la CIAA el mismo status que las federaciones nacionales (como se recordará, las asociaciones sectoriales europeas son miembros de segundo orden en la CIAA, y el poder de decisión recae básicamente en las federaciones nacionales).

- Otro elemento importante que se empieza a sentir en Europa es el interés creciente de las grandes empresas por participar y adquirir cuotas de poder en las organizaciones europeas (sectoriales y CIAA), mucho más significativo que antes. Es lógico que las grandes empresas (que costean en mayor medida las organizaciones, y que prestan a sus expertos para sus trabajos) quieran avanzar en el aumento de su peso político, pero el contrapunto han de ponerlo las pequeñas y medianas empresas (abrumadoramente la mayoría del tejido empresarial alimentario europeo) y la representatividad.

En el sistema europeo, la representatividad es la clave del lobby, el elemento que realmente abre las puertas al reconocimiento y colaboración con las Administraciones y poderes políticos (al contrario que en los EE.UU).

- Las organizaciones cada vez tienen un papel más importante como centros de estrategia hacia el futuro; su contacto con las empresas, pieza clave en cantidad y calidad, así como sus relaciones con las administraciones y poderes públicos, las sitúan en el punto perfecto para ir orientando al conjunto del sector frente a los desafíos del futuro. Hay pues una labor institucional muy importante y benéfica para el conjunto del sector.

- Las organizaciones tienen pues que ser punta de lanza, avanzadilla, y trabajar mirando al futuro (lo que pasará) y no al pasado o al presente. La información con valor añadido, que se potencia con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, es otra de las labores esenciales que tendrán que cubrir las organizaciones.
- La prestación de servicios; ya no basta con informar, hay que dar valor añadido, servicios, si se quiere estar a la altura de las circunstancias. Esto no significa tener que caer en modelos mercantiles o comerciales sino todo lo contrario: aplicar las técnicas de la excelencia a la consecución de objetivos sociales, aportando el máximo a los socios y afirmando el carácter representativo de la organización.
- Serán más costosos: la aplicación de las nuevas tecnologías, la excelencia del servicio prestado, el valor del capital humano bien formado, ... harán de las organizaciones un servicio más costoso. Pero todo ello, si las empresas (los beneficiarios últimos) entienden bien que las organizaciones les brindan un servicio útil y necesario. Si ésta percepción - basada en la realidad - no existe, las organizaciones desaparecerán o vegetarán.

## NUEVAS FORMAS ASOCIATIVAS EN LA CAFICULTURA BRASILEÑA Y SUS FORMAS DE FINANCIAMIENTO: LA REPRESENTACION POR PRODUCTO Y LA INTERPROFESIONALIZACION<sup>4</sup>

Con el proceso de desregulación por el cual pasa la economía brasileña desde comienzos de los noventa, merecen atención nuevas formas de gobierno para el sector cafetalero.

Con la finalización del Acuerdo Internacional del Café (AIC) en 1989, y la extinción del organismo regulador del sector, el Instituto Brasileño del Café (IBC) en 1990, se estableció en el sector, después de décadas de intervencionismo, una nueva realidad. La creación del Consejo Deliberativo de Política Cafetalera (CDPC), entidad que congrega a representantes del gobierno, agricultores e industriales del sector, supone la realización de manera concertada de la formulación, gestión y fiscalización de la caficultura brasileña.<sup>5</sup>

En el orden regional, la experiencia de organización representativa por medio del Consejo de las Asociaciones de Caficultores del Cerrado (CACCCER), en Minas Gerais, puede ser interpretada como una nueva etapa de las asociaciones en la caficultura, organizando a los agricultores a partir de la denominación de origen Café del Cerrado.<sup>6</sup> Esa entidad, además de organizar los intereses de sus asociados, realiza asistencia técnica, política de *marketing*, comercialización y una acción que podemos llamar auto-fiscalización, que procura mejorar la calidad del producto.

Después de una breve presentación del Plan de Renovación y Revigorización de los Cafetales (PRRC), que hizo posible la expansión del café en el Cerrado, particularmente en el Estado de Minas Gerais, y de una síntesis de esa caficultura, de la cual se procura trazar su perfil y el de sus agricultores, se relatará el surgir del asociacionismo por producto en aquella región, por medio de la creación de asociaciones de caficultores en los principales municipios productores y su forma de financiamiento.

En la sección siguiente, se presenta la experiencia de la creación del Consejo de las Asociaciones de Caficultores del Cerrado (CACCCER) que, a nuestro entender, representa un paso adelante en el proceso de

4 Sr. Antonio César Ortega, Profesor Adjunto del Departamento de Economía y del Programa de Postgrado en Desarrollo Económico de la Universidad Federal de Uberlândia (Minas Gerais, Brasil).

5 Denominamos a este tipo de organización como de interprofesiones, en una traducción del francés *interprofession*, que reúne agricultores, industrias y representantes gubernamentales.

6 La región del Brasil Central está constituida por sabanas (cerrados), cuyas características como régimen de lluvias, altitud, relieve y temperatura son excepcionales para el cultivo del café. En el Triângulo Mineiro y en el Alto Paranaíba, microrregiones del Estado de Minas Gerais, se localizan los municipios de aquellos ecosistemas que se dedican a la caficultura.

fortalecimiento de la representación especializada, sirviendo de modelo para la representación de intereses patronales rurales.

Ese modelo de organización enfrenta una competencia desigual en cuanto a su capacidad de financiamiento si se la compara con la representación formal/legal del patronato rural, organizado en torno a los sindicatos rurales patronales. Estos poseen recursos provenientes de la contribución compulsiva reglamentada por la afiliación obligatoria, resultado de la estructura sindical originaria del *Estado Novo* en Brasil, que persiste. Así, es importante comprender como esas nuevas formas de organización obtienen su financiamiento, en el desempeño de sus tareas de representación de intereses.

Antes, sin embargo, es importante comprender el movimiento general del asociacionismo brasileño, en un proceso que podemos caracterizar como pasaje del antiguo al nuevo corporativismo en la agricultura brasileña, con el propósito de analizar, en seguida, el modelo reciente de representación especializada en la caicultura brasileña.

Por último, planteamos algunas conclusiones que tratan de sintetizar la tesis que defendimos en otra oportunidad,<sup>7</sup> cuando afirmamos la relevancia de la representación por producto (especializada) en detrimento de la representación unitaria de los sindicatos rurales, y de que ese proceso incentiva otro: la creación de espacios interprofesionales<sup>8</sup> para el gobierno del sector (o complejo productivo).

### **DEL ANTIGUO AL NUEVO CORPORATIVISMO EN LA AGRICULTURA BRASILEÑA**

El comienzo del proceso de articulación de intereses en la agricultura brasileña puede localizarse en el último cuarto del siglo XIX. Las primeras formas asociativas fueron surgiendo a partir de organizaciones de tipo gremial o de prestación de servicios a los agricultores poco especializadas funcionalmente; eso nos permite calificar ese período como el de un sindicalismo tipo *boutique*, como lo denomina Berger (1975) al analizar el sindicalismo agrario francés, con el fin de enfatizar un tipo de organización que trataba de responder a todas las demandas de los agricultores y que desarrollaba actividades tanto reivindicativas como económicas y de servicios.

En Brasil, son las *Casas da Lavoura* en Sao Paulo, las asambleas agrícolas de Río de Janeiro, así como también las exposiciones y ferias agropecuarias que convocaban a los agricultores para tratar los problemas que les correspondían más directamente, como el control de plagas, la mejora de

---

7 Ortega (1995).

8 En Francia el término "profesión agrícola" se utiliza para referirse al conjunto de sindicatos, cooperativas, cajas de crédito, cámaras agrarias y asociaciones de diversos tipos de articulación de intereses generales de los agricultores; de ahí la traducción que estamos utilizando de organizaciones agrarias profesionales para denominar a las organizaciones representativas de los agricultores. Por extensión, se entiende por "interprofesión" a aquellas corporaciones que congregan a las organizaciones de los agricultores y las de los sectores industriales de una misma cadena productiva o Complejo Agroindustrial.

semillas, el control de razas, la difusión de nuevas técnicas y variedades, etc., las que dieron origen a la organización de la representación de intereses rurales en el último cuarto del siglo XIX. Con la constitución de 1891, se estableció el principio de libertad de asociación, que junto con la Ley 173/1893, reguladora de la creación del funcionamiento de asociaciones en Brasil, constituyó el marco legislativo para la creación de las primeras organizaciones formales de tipo reivindicativo en la agricultura. Esta primera etapa puede situarse entre los años 1893 y 1930.

Una segunda etapa puede situarse entre 1930 y 1964. En esta etapa se produce un relativo avance en la modernización de la agricultura brasileña; surge un importante proceso de diferenciación económica y social entre los agricultores. En esa segunda etapa ocurre una gran transformación en la estructura del Estado, con la instalación de un corporativismo estatal en el *Estado Novo*, favoreciendo la representación vertical de los intereses económicos y sociales y manteniéndola bajo un estrecho control del Estado. Esta es una etapa típica que Moyano (1988), en su trabajo sobre los intereses agrarios en Europa, caracterizó como *antiguo corporativismo*.

En esas primeras etapas se crearon las primeras organizaciones agrarias brasileñas. Algunas de ellas todavía actúan, como la SNA (Sociedad Nacional de Agricultura) o la SRB (Sociedad Rural Brasileña).<sup>9</sup>

La SNA siempre obtuvo un discurso *unitario* de la representación del mundo rural, lo que la aproximó al gobierno, cuya intención de poner en marcha una interlocución de tipo corporativista se hizo evidente con la Ley Sindical emanada de la Constitución de 1934 y después con el autogolpe de 1937, que marcaba el inicio del *Estado Novo*.

En los años posteriores al *Estado Novo*, la SNA siguió luchando por la construcción de una institución estructurada verticalmente, lo que se materializaría recién en 1945 con la creación de la Confederación Rural Brasileña (CRB). Si por un lado esto significó una victoria de la SNA, por otro implicó una pérdida de su protagonismo en el escenario de la representación de intereses agrarios en Brasil. No obstante, eso no significó su desaparición, porque la entidad siguió manteniendo las tareas de asesoramiento y formación agrícola, promoviendo reuniones, conferencias técnicas, exposiciones, y desarrollando también un trabajo de divulgación y mejoramiento de las técnicas agrícolas por medio de su revista mensual *A Lavoura* (Hidalgo da Silva 1992).

Ya la SRB, fundada el 20 de mayo de 1919, estaba constituida básicamente por productores pecuarios y caficultores de Sao Paulo. Sin embargo, es posible observar entre sus fundadores y primeros asociados un espectro social que iba más allá de la agricultura. En su acta de fundación, por ejemplo, aparecen los siguientes nombres: los frigoríficos Armour, Leon Israel & Company, Continental Products Co. y Wilson Company, el Banco de

---

<sup>9</sup> Para un estudio de estas entidades pueden consultarse Hidalgo da Silva (1992) y Ortega (1995).

Comercio e Industria de Sao Paulo, el Banco Comercial de Sao Paulo, el Banco Francés e Italiano para América del Sur, el Banco Italo-Belga, el Banco de Londres y Río de la Plata; representantes de la Compañía Cafetera de Sao Paulo y de la Compañía Industrias Textiles. También merece un lugar destacado el apoyo recibido de personalidades del escenario político brasileño, como el propietario del periódico *O Estado de São Paulo*, el periodista Júlio de Mesquita Filho y el Cónsul de Inglaterra en São Paulo, A. Crowford White.

Desde su fundación, por consiguiente, se estableció en torno del proyecto de la SRB una integración entre agricultura, industria, comercio exportador y sector financiero, que era resultado de la implicación del capital agrario, principalmente del sector cafetalero, en otros sectores de la economía, como muestra Cano (1981) al discutir las raíces de la concentración industrial brasileña en el Estado de Sao Paulo. La diversidad de intereses implicados en la fundación de la SRB puede verse, de hecho, como reflejo de la integración del capital cafetalero con otros sectores.<sup>10</sup>

Las reivindicaciones iniciales de la SRB reflejan, básicamente, los intereses específicos del sector cafetalero que reivindicaba, por ejemplo, la creación de un Instituto de Defensa Permanente del Café (INPC), conseguido en 1924, transformándose más tarde en el Instituto Nacional del Café (INC). Muy pronto pasó directamente a las manos de los principales productores de café del país, los productores de Sao Paulo, con el nombre de Instituto del Café de Sao Paulo (ICSP).

A lo largo de la década de los veinte, los dirigentes de la SRB ocuparon cargos en el ICSP y en la Secretaría de la Agricultura del Estado de Sao Paulo, así como también, a nivel nacional, en el Ministerio de Hacienda, con lo cual demostraron claramente el poder de este grupo en los primeros años de la República.

Fue en la década de los veinte, cuando el precio del café comenzó a bajar, que los productores comprendieron la necesidad de fortalecer la SRB, como tentativa de superar las conquistas del Convenio de Taubaté, que significaba un mayor proteccionismo estatal para un sector ya bastante privilegiado, sobre todo en relación con la política de stocks reguladores determinada a partir del citado convenio. En aquel momento, la SRB procuraba dar mayor estabilidad a la producción cafetalera, producción que, en opinión de los dirigentes de la organización, debería constituir el soporte básico de cualquier política de incentivo y promoción del sector rural brasileño.

Desde la toma de posesión de Washington Luis como Presidente de la República (1926), los dirigentes de la SRB comienzan a permanecer cada vez más distantes del gobierno, inclusive de la dirección del Instituto del Café, pues la nueva política de defensa del café beneficiaba al sector exportador en

---

10 Si bien en la fundación de la SNA también estuvieron presentes entre sus afiliados individuos de diversos segmentos sociales, es preciso destacar que eran principalmente profesionales liberales, empresarios del comercio y de la industria que tenían en la actividad agraria su segunda actividad. Ver Moraes (1987).

detrimento de los caficultores. A partir de aquel momento, la SRB inicia la defensa del libre cambio, criticando la política de valorización de los precios del café y exigiendo la libertad de comercio en el orden internacional. Se produce, así, cierta tensión entre los sectores eminentemente agrarios del SRB y los demás, principalmente el exportador.<sup>11</sup>

Más que el resultado de una estrategia de la SRB, sería la crisis económica de 1929 la que provocaría un giro en la mencionada política del gobierno con respecto al sector cafetalero. Esta victoria para los productores sería, no obstante, una victoria pírrica, ya que los precios internacionales y el consumo del café bajaron significativamente.

La llegada al poder de Getúlio Vargas, en 1930, significó una relación todavía más conflictiva de la SRB con el nuevo gobierno. Además de que el golpe de Estado había sido contra el candidato de la oligarquía cafetalera, las oligarquías presentes en la Alianza Liberal, liderada por Vargas, pasaron a recibir del gobierno mayor atención que antes.<sup>12</sup> Debe agregarse a esto el hecho de que la situación internacional ya no era tan favorable al café y no se recuperarían los volúmenes de exportación del período anterior a la crisis de los años treinta.

El mayor poder político adquirido por otros sectores oligárquicos que componían la Alianza Liberal, les permitiría mayor influencia en el gobierno. Evidentemente, la importancia del sector cafetalero, en la medida en que seguía como un importante generador de divisas, no podía permitir al gobierno relegar a las elites del café a un segundo plano, sobre todo ahora que tenían que compartir su hegemonía con otros grupos de intereses.

Como destacó Baltar (1990: 122): "La SRB fue el resultado de un momento político en que la organización de los agricultores implicados en el complejo cafetalero disputaban el control de la hegemonía del Estado brasileño con otras fracciones en ascenso." La SRB, por lo tanto, adquirió un peso político importante, incluso porque sus asociados eran representantes de los segmentos más relevantes de la economía brasileña. Mientras tanto, el desarrollo vertical y la vinculación del sindicalismo con el *Estado Novo* significaron una pérdida de la hegemonía de la SRB, pérdida que sus dirigentes trataron de impedir oponiéndose al nuevo marco de relaciones entre el Estado y las organizaciones de intereses. Con esa actitud, lo que consiguió la SRB fue atrasar, en el sindicalismo patronal rural, la implantación de la estructura corporativa vertical.

Al contrario de la SRB, desde su fundación la SNA defendía la creación de una estructura jerarquizada y extendida por todo el territorio nacional, articulando intereses locales por medio de los correspondientes sindicatos y federaciones. Ese proyecto se fortaleció a partir del *Estado Novo*.

---

11 Esta tensión provocó, incluso, el fortalecimiento del Partido Democrático en Sao Paulo, que hasta esa fecha era poco influyente en el Estado. Importantes caficultores, ahora en oposición al gobierno federal, abandonarían el Partido Republicano Paulista, brazo político del gobierno en el Estado de Sao Paulo. Ver Moraes (1988).

12 Sobre este tema consultar Fonseca (1989).

En 1939, cuando se puso en marcha el modelo corporativo de sindicalismo impuesto por el gobierno Vargas, el desarrollo vertical de la representación pudo ganar importancia. La regulación de la estructura sindical corporativa por el Decreto Ley 1402, cuya inspiración eran las *Letere del Lavoro* de Mussolini fue, no obstante, rechazada por el sector rural, dado que dicha legislación colocaba en igualdad de condiciones, para efectos organizativos, tanto la representación patronal como la de los trabajadores.

Fue solamente en 1945, después que el gobierno aceptó la sugerencia de la SNA de reconocer las estructuras preexistentes como legítimas representantes de los agricultores, adaptándolas al nuevo sistema de representación vertical, incluyendo en ellas a los trabajadores, los aparceros y los pequeños productores, que se instaló la el corporativismo en la representación agraria en Brasil, si bien tardaría algunos años en completarse, ya que el sector, en su base, continuó ofreciendo resistencia.<sup>13</sup>

Después de 1948, una vez depuesto el gobierno Vargas, la SNA se propuso continuar impulsando el corporativismo de la representación sindical agraria, afrontando las divergencias entre las distintas facciones del empresariado agrícola. Solamente después de la vuelta de Vargas a la presidencia, esta vez por medio del voto directo, en 1950, la CRB ganó nuevo impulso para cambiar de papel y ejercer las funciones para las cuales había sido creada. En septiembre de 1951, en la sede de la SNA en Río de Janeiro, se dio la fundación oficial de la CRB, con participación de federaciones de 14 estados.

En la década de los sesenta, más precisamente en el año 1964, la legislación sindical agraria fue nuevamente modificada. El Congreso Nacional aprobó el status de los Trabajadores Rurales y, a partir de él, los pequeños propietarios, aparceros, arrendatarios y trabajadores rurales dejaban de estar afiliados a la CRB y pasaron a estar afiliados a la Confederación Nacional de los Trabajadores de la Agricultura (CONTAG). Esa legislación fue promulgada ya en el régimen militar, para sorpresa del sector patronal rural, que era contrario a la constitución de una confederación exclusiva para los trabajadores y no esperaba que el nuevo régimen, apoyado por amplios segmentos del patronato rural, implementara una legislación contraria a sus intereses. La junta militar, el mismo día, haciendo uso de un decreto ley, reglamentó la creación de la CONTAG y de la Confederación Nacional de Agricultura (CNA), en sustitución del CRB. Ambas organizaciones se mantendrían como representantes oficiales de los intereses agrarios brasileños hasta hoy pues, si por un lado la Constitución de 1988 restauró la libertad sindical, por otro mantuvo la unidad sindical en la estructura formal de representación.

Como consecuencia de ese desarrollo vertical en la representación de los intereses agrarios, y como bien destacó Baltar (1990: 130), es preciso observar que: "La adecuación de la representación sindical al modelo corporativo, tal

---

<sup>13</sup> Es interesante observar que en los demás sectores de la sociedad, como los sectores patronales de la industria y del comercio, o de los trabajadores urbanos, la corporativización vertical de su estructura representativa se dio con anterioridad a la de la agricultura.

como ocurrió con la CNA y también con la Confederación Nacional del Comercio y la Confederación Nacional de la Industria, entre otras categorías, significó la pérdida de movilidad de articulación de los intereses de base. Por otro lado, se crearon núcleos de poder mucho más sólidos, por medio de las agencias de formulación de las políticas públicas, haciéndose posible un acceso más directo a los centros del poder real de decisión." Este vínculo de la representación patronal y el gobierno se hizo evidente al comprobarse que, entre 1967 y 1987, el presidente de la CNA fue el senador por el Estado de Amazonas, Flávio Brito, que pertenecía al partido del gobierno. Su "liderazgo" solamente fue cuestionado cuando las formas de relación con los poderes de decisión debieron ser alteradas al iniciarse la etapa de redemocratización del país.

En coincidencia con el fin del régimen militar, en 1984, se observó una fuerte disputa por la presidencia de la más importante organización representativa de los intereses de los agricultores brasileños, la CNA. Como destaca Graziano da Silva (1992): "Después de 20 años de dictadura militar (1964-1984), la estructura legal de la representación patronal agraria brasileña ya no representaba a los distintos tipos de productores."

La debilidad de la CNA para dar respuesta a las demandas de un colectivo de agricultores cada vez más diferenciado económica y socialmente, como resultado del proceso de modernización por el que pasó la agricultura, principalmente a partir de comienzos de la década de los setenta, se hizo sentir al aparecer nuevas cuestiones en la agenda de los productores y propietarios rurales. Entre esas nuevas preocupaciones estaba la readaptación al nuevo momento político por el que pasaba el país, con el proceso de redemocratización y de profunda crisis económica. Esa situación de crisis política en el seno de la más importante organización agraria, y la propia crisis económica, motivaron que no solamente empeorasen las relaciones del CNA con el gobierno, sino que también se presentase de forma más compleja el reconocimiento de la representatividad de la entidad ante sus asociados.

Además de la crisis interna en la representación unitaria de los intereses agrarios, es preciso comprender el hecho de que durante la década de los setenta se dieron algunas condiciones para la consolidación de nuevas formas de articulación entre el Estado y los grupos que se integran en complejos agroindustriales; se dio así, si bien informalmente, una articulación en sectores, que llevó a la creación o a la consolidación de las organizaciones especializadas por producto o, incluso, en algunos casos, la constitución de organizaciones de carácter interprofesional. En determinadas instancias, ya en aquella década, era posible comprobar el reconocimiento de la representatividad de esas nuevas organizaciones. Un ejemplo de eso es lo que describen técnicos de la Compañía de Financiamiento de la Producción (CFP), que afirman que durante la década de los setenta la empresa estatal responsable de la determinación de los precios mínimos de la producción agrícola, referencia para el financiamiento agropecuario por medio del Sistema Nacional de Crédito Rural, promovían reuniones en forma sectorial y

de manera interprofesional con representantes de organizaciones agrarias por producto y de agroindustrias. Si bien informalmente, eso representó una concertación interprofesional, cuyo objetivo más inmediato era la determinación de los precios mínimos y de los *stocks* públicos. La materialización de esas nuevas formas de articulación terminaron formalizándose, aunque recientemente, en la experiencia de la Cámara Sectorial de la Agroindustria.

Es importante señalar, a efectos de este artículo, que ya a mediados de la década de los setenta la representación legal-formal de la agricultura brasileña tenía poco sentido para algunos temas en los segmentos más dinámicos de los complejos agroindustriales (CAI). Mientras se vivía bajo el régimen militar y los interlocutores oficiales tenían acceso directo a los poderes de decisión del Estado, y mientras la política agraria era generosa con aquellos segmentos más dinámicos, ningún grupo humano cuestionó la estructura oficial de representación. La CNA, según Graziano da Silva (1992), servía más para representar al sector agrario en las conmemoraciones oficiales que para canalizar las reivindicaciones específicas de los CAI. La debilidad política de las organizaciones oficiales de carácter general, como la CNA, y su distanciamiento de su base social, debe ser comprendida como resultado de un proceso más amplio de diferenciaciones económicas y sociales por las que pasó la agricultura con la constitución de los complejos agroindustriales, proceso que hizo que el discurso unitario y ruralista del sector perdiese sentido y no encontrase un caldo de cultivo para continuar siendo practicado.

A pesar de estar formalmente constituido, el sistema de representación de intereses, basado en organizaciones de carácter general, integrado en una estructura verticalizada desde los sindicatos de base hasta la confederación nacional, fue pasando gradualmente a las manos de asociaciones de tipo sectorial, a las organizaciones por producto o a las interprofesiones, que pasaron a asumir la representación real de los agricultores modernizados. Ese hecho marca una tendencia de diversificación de los intereses agrarios y obsolescencia de la representación de carácter unitario.

A pesar de que continuó existiendo en el país una representación oficial, cuya estructura fue heredera del corporativismo estatal del período Vargas, nuevas organizaciones ampliaron sus espacios de representación para la defensa de intereses específicos, ya fuera con relación a las cuestiones de carácter regional, o con relación a los problemas vinculados al ejercicio de actividades comunes.

Además de esa representación de carácter unitario, es cada vez más evidente la importancia de las organizaciones sectoriales. Este tipo de organización no es un fenómeno reciente en Brasil, ya que las especificidades regionales crearon las condiciones para su creación. Mientras tanto, como se apunta en una obra coordinada por Lamounier (1994: 10), "56% de las asociaciones (especializadas) fueron creadas en las décadas de los setenta y los ochenta". Más que su proliferación, es preciso reconocer su gran importancia

como referencia para los agricultores más modernizados, éste sí un fenómeno más reciente.

### **EL PLAN DE RENOVACIÓN Y REVIGORIZACIÓN DE LOS CAFETALES**

La política de modernización de la caficultura brasileña se inició cuando todavía se vivía la década de los sesenta, con el objetivo de erradicar los cafetos de baja productividad. Esa fue una década de superproducción, obtenida mediante la expansión del área cultivada. El lema adoptado en aquella ocasión era "Renovar para Salvar", en una política de desestímulo a la plantación de nuevos cafetales y selección de mayor productividad y calidad.

Para ello, se dieron dos opciones a los caficultores: indemnización para la erradicación y contención de los precios. Así, se quitó el estímulo a la plantación de nuevos cafetales que no presentasen determinado índice de productividad. Como resultado, se logró disminuir los cafetos nacionales en cerca de 43% (Ribeiro 1990).

En 1969, con la ocurrencia de una fuerte helada, se agregó otro objetivo a la producción cafetalera nacional: el impedir que oscilaciones tan bruscas comprometiesen la exportación y, en consecuencia, la entrada de divisas. En aquel momento la política de relocalización de la caficultura nacional ganó cuerpo y el *Cerrado Mineiro* pasó a ser un área prioritaria.

Fue implementado el Plan de Renovación y Revigorización de Cafetales (PRRC), bajo la iniciativa del Instituto Brasileño del Café (IBC) y el Grupo Ejecutivo de Racionalización de la Caficultura (GERCA), con recursos del Tesoro Nacional y del Banco de Brasil, entre otros agentes financieros.

El PRRC procuraba la elevación de la producción del café y de su productividad, por medio de la implantación de cultivos racionales en áreas climáticamente favorables, con menor propensión a heladas. Para que fuesen concretados tales objetivos, el PRRC concedía el financiamiento de la plantación, traslados de cultivos, podas, compra de fertilizantes y agroquímicos, equipamiento e infraestructura. Todo eso a partir de una línea de crédito con intereses subsidiados, presentando condiciones más favorables que el crédito concedido por el Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). (Ribeiro 1990).

En el Estado de Minas Gerais, las microregiones del Triângulo Mineiro y el Alto Paranaíba (lo que estamos denominando *Cerrado Mineiro*) fue la región más beneficiada con los recursos del PRRC; se intensificó la expansión de la caficultura en una región poco tradicional de cultivo, pero que posee un clima y alturas bastantes favorables.<sup>14</sup> Los municipios que se destacaron en esa

---

14 Los 48 municipios poseen aproximadamente 3.500 productores, con 440 millones de plantas de café, en un área de 159 mil hectáreas. La temperatura media anual fluctúa entre los 18 y 21 grados Celsius, en una altitud variable de 850 a 1250 metros, con índice pluviométrico en torno de los 1600 mm anuales y con una baja humedad relativa del aire en el período de la cosecha. Su producción anual, en 1996, alcanzó los 2 millones 600 mil bolsas. En los últimos años la región ha recibido casi todos los 10 primeros premios "Brasil de Calidad de Café Express", patrocinado por la empresa italiana Illycafé.

expansión fueron los de Araguari, Patrocínio, Patos de Minas, Monte Carmelo, Carmo do Paranaíba, Coromandel y Araxá.

A partir de mediados de la década de los ochenta esa expansión presentó los mejores desempeños; a mediados de la década de los noventa había 4.346 propiedades rurales cultivadas con café.

Además de los recursos ya mencionados, no se puede dejar de destacar que la expansión de la cafcultura en el *Cerrado Mineiro* fue también fuertemente incentivada por programas gubernamentales del Estado de Minas Gerais y del gobierno federal para la ocupación de las tierras del Cerrado. El programa pionero para aquella región fue el Programa de Asentamiento Dirigido del Alto Paranaíba (PADAP), implementado en 1973 por el Gobierno del Estado, que sugería el café como una de las actividades prioritarias para la región. Además de éste, otros programas implementados posteriormente por el gobierno federal también se dirigieron a ampliar el incentivo de la expansión de la cafcultura del *Cerrado Mineiro*, como fue el caso del Programa de Desarrollo de los Cerrados (POLOCENTRO), iniciado en 1975, y el Programa de Cooperación Nipo-Brasileño para el Desarrollo de los Cerrados (PRODECER), de 1976.<sup>15</sup>

#### **LA CAFICULTURA DEL CERRADO MINEIRO Y EL PERFIL DE SUS AGRICULTORES**

Por medio de la investigación realizada por la Federación de Agricultura del Estado de Minas Gerais (FAEMG) y por el Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG),<sup>16</sup> se puede comprobar el gran crecimiento de la cafcultura en la región del *Cerrado Mineiro*, que incluye las microrregiones del Triângulo Mineiro y Alto Paranaíba (y, en aquel trabajo, también el Planalto de Paracatu). El número de propiedades con café en la zafra de 1995/96 fue 40% superior al de la zafra 1984/85; actualmente totaliza 4.346 propiedades que se dedican al cultivo del café. Todavía mayor fue el crecimiento del área, que para el mismo periodo presentó un crecimiento de 150% (FAEMG/SEBRAE-MG 1996: 12-13).

De las propiedades de aquella región, 63% poseen más de 50 hectáreas, 31% poseen de 10 a 50 hectáreas, y el resto hasta 10 hectáreas. Es una distribución bastante diferente si se la compara con la media del Estado de Minas Gerais, cuyas propiedades con menos de 10 hectáreas representan casi el 70% de las propiedades cafetaleras, mientras que las de más de 50 hectáreas no representan sino el 6%. Así, se trata de establecimientos rurales relativamente pequeños si se confrontan con el tamaño medio de los establecimientos del Triângulo Mineiro y Alto Paranaíba.

Otra característica importante de la cafcultura del *Cerrado Mineiro* es su perfil intensivo. Allí el 93% del terreno se dedica al café, frente al 74% de la

<sup>15</sup> Sobre el tema de la modernización de la agricultura del cerrado, consultar França (1984).

<sup>16</sup> Diagnóstico de la Caficultura de Minas Gerais. Belo Horizonte, FAEMG/SEBRAE-MG 1996 (52 p.).

media del estado y 70% del Sur del estado, zona cafetera tradicional de Minas Gerais. Por tal razón, se caracterizan como propiedades de pequeña diversificación económica y, por lo tanto, intensamente dependientes del café.

Esa especialización ha llevado a la caficultura del Cerrado a caracterizarse como una de las más desarrolladas, no solamente en cuanto a los resultados agronómicos y económicos, sino también desde el punto de vista de la experiencia asociativa. El porcentaje de caficultores asociados a cooperativas es de 73.6%, en comparación con la media estatal de 40.4%; la afiliación sindical es del 42.2%, frente al 36.6% de media estatal, y el 56.7% están afiliados a alguna asociación de caficultores, frente a la media estatal del 8.7%. Esas cifras ilustran bien el grado de desarrollo del asociacionismo de esa caficultura y refuerzan las tesis que apuntamos anteriormente. Las cifras muestran que, en la medida en que avanza el proceso de especialización de la agricultura, como es el caso de la caficultura del Cerrado, aumenta el interés por la afiliación a una organización representativa especializada y no tanto una representación de carácter unitario, como es el caso del sindicato rural.

Obviamente, no es solamente por su especialización que la representación por producto ha caracterizado el proceso de representación de intereses de la caficultura del *Cerrado Mineiro*. Hay que destacar, además, el perfil propio de los agricultores, cuyo contraste en cuanto al grado de escolaridad es muy marcado cuando se compara con la media del Estado de Minas Gerais. Mientras que el 58% de ellos poseen segundo grado completo o un nivel superior, para la media estatal ese número no supera el 25%, nivel relativamente mejorado por incluir las microrregiones. Como consecuencia, reconocen el liderazgo, aumenta el grado de concienciación y de demandas planteadas por la organización.

### **EL ASOCIACIONISMO POR PRODUCTO: LA CREACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE CAFICULTORES Y SU FINANCIAMIENTO**

La creación de la representación de intereses agrarios organizada por producto en el Cerrado, viene a confirmar la tesis defendida por Ortega (1995, 1996), en el sentido de que ese tipo de organización tiende a suplantarse la antigua hegemonía desempeñada por los sindicatos rurales, de defensa unitaria de los agricultores. Ese fenómeno, observado en la agricultura de los países más avanzados, también se verifica en Brasil, en la medida en que ocurre la modernización y consecuente especialización de la agricultura.<sup>17</sup>

Hoy, delimitada en un área que congrega a 48 municipios, considerada la mejor región productora de café del país, la caficultura del *Cerrado Mineiro* es responsable del 12% de la producción nacional.

El origen de la experiencia innovadora promovida por los caficultores del *Cerrado Mineiro*, que terminó llevando a la creación del Consejo de las

---

<sup>17</sup> Para este tema, en el caso de los países europeos, véase Moyano (1984, 1988, 1993 y 1994). Para las experiencias brasileñas pueden consultarse Ortega (1995) y Rodríguez (1995).

Asociaciones de Caficultores del Cerrado (CACCCER), debe buscarse en el año 1986, cuando se fundó la primera asociación de caficultores del Cerrado, en el municipio de Araguari, la Asociación de los Caficultores de Araguari (ACA).

Antes de que terminase la década de los ochenta, otra asociación fue creada en la región, la Asociación de Apoyo a los Productores Rurales de la Región de São Gotardo, que tenía como principal preocupación la caficultura, ya que el Plan de Apoyo al Desarrollo Agropecuario (PADAP), implementado por el gobierno mineiro en los años setenta, había atraído agricultores con experiencia en la caficultura y que huían de las tradicionales zonas productoras (São Paulo y Paraná) sometidas constantemente a heladas, para promover una nueva ocupación del Cerrado.<sup>18</sup>

A comienzos de la década de los noventa proliferaron las asociaciones en toda la región. En 1990 fue creada, en el municipio de Patrocínio, la Asociación de Caficultores de la Región de Patrocínio (ACARPA); en 1991 fueron creadas la Asociación de los Caficultores de Carmo do Paranaíba (ASSOCAFE), la Asociación de los Caficultores de Araxá (ACRA), la Asociación de los Caficultores de Monte Carmelo (AMOCA), la Asociación de los Caficultores de Coromandel (ASSOCORO) y la Asociación de los Caficultores de Patos de Minas. Las últimas asociaciones creadas en la región fueron la Asociación de los Caficultores de Campos Altos y Região (ACCAR) en 1993, la Asociación de los Caficultores del Nordeste Mineiro (ACANOR) en 1997, y la Asociación de los Caficultores de Sacramento (ACASA) en 1998.

Las Asociaciones de Caficultores surgieron, exactamente, en función de que sus reivindicaciones específicas presentaban dificultades para ser atendidas, con la atención que deseaban los caficultores, por los sindicatos rurales. Estos siempre fueron fuertes en la región, pero continuaban siendo dominados por los propietarios rurales más tradicionales, especializados en la explotación pecuaria y en algunos granos. Es importante tener siempre en mente que los programas gubernamentales, como el PADAP y el PRODECER, terminaron introduciendo nuevos agricultores en la región, invariablemente del sur o paulistas, "forasteiros" que fueron beneficiados por aquellos programas y que tuvieron dificultades de inserción política en los sindicatos.

Ya fuera por las cuestiones de conquista de espacio político, ya por las demandas específicas que presentaban en virtud de su actividad agrícola, lo cierto es que los caficultores de la región del *Cerrado Mineiro* buscaban nuevas formas de asociación y crearon el CACCCER, cuyos objetivos son la representación de los intereses de los caficultores de la región en los niveles políticos, comerciales, sociales, de *marketing* e investigación. Deben sumarse a las cuestiones específicas de su actividad las necesidades impuestas por las condiciones nacionales de la caficultura, surgidas del cierre del IBC (Instituto Brasileño del Café) en 1990, por el Gobierno Collor, y el fin del AIC (Acuerdo Internacional del Café) en 1989. Surge, así, la imposición de una nueva

---

<sup>18</sup> En este tema pueden consultarse Salim (1986), Ribeiro (1985) y Pessoa (1989).

realidad al sector, exigiendo respuestas ágiles y eficaces en la gestión de la cafcultura nacional.

El asociacionismo en la cafcultura del Cerrado brasileño, así como también todas las entidades representativas especializadas en la agricultura brasileña, emergieron paralelamente al modelo oficial de representación sindical. Ese modelo, como vimos, fue creado en el *Estado Novo*, e instituyó la contribución sindical obligatoria, por medio del Decreto Ley 1402 de 1939, posteriormente reglamentado por el Decreto Ley 2.377 de 1940. Mientras tanto, existe un retardo en la implementación de esa legislación en la agricultura, lo que ocurrió solamente en 1944 con la interferencia del gobierno.

Esa es una contradicción aparente, ya que la representación rural, por intermedio principalmente de la SNA, siempre luchó por la verticalidad de la representación; no obstante, el poder de las oligarquías regionales consiguió retardar la implementación de la representación unitaria.

En 1964, a pesar de las modificaciones insertadas en la legislación sindical rural, fueron mantenidas la unicidad y compulsión. Lo mismo ocurrió en la Constitución de 1988, en su Artículo 8, Incisos I, II y IV, referentes a aquella materia. Así, a pesar de las transformaciones ocurridas en la agricultura brasileña, con su modernización e integración a los complejos agroindustriales, se mantuvo un modelo que ya no reflejaba las necesidades de la agricultura que emergió de aquellos procesos.

Como ocurrió en varios segmentos de la agricultura, como ya destacamos, la representación sectorial en la cafcultura pasó a dominar ese proceso, paralelamente a la representación sindical formal. De allí emergió una problemática: ¿cómo obtener el financiamiento para el mantenimiento de esas entidades en forma independiente de los recursos de la contribución obligatoria canalizados integralmente a la representación formal?

El financiamiento de las entidades representativas de la cafcultura del *Cerrado Mineiro*, las Asociaciones de Caficultores, fueron organizadas a partir de contribuciones mensuales de los caficultores, en forma diferenciada, en función del tamaño de la propiedad del caficultor y de otras fuentes de ingresos. Las contribuciones mensuales, de acuerdo con el tamaño de las propiedades, son las siguientes: los minifundistas (hasta 10 hectáreas) contribuyen con R\$13<sup>19</sup>, los pequeños (de 10 a 20 hectáreas), con R\$26; los medianos (de 20 a 50 hectáreas) con R\$38, y los grandes caficultores (de más de 50 hectáreas) contribuyen con R\$50.

El grado de representatividad para las asociaciones que componen el CACCER está en el orden del 60%; eso es considerado por sus dirigentes como un buen índice, si se toma en consideración el hecho de que el pago de la contribución sindical obligatoria desestimula la doble afiliación.

Además de esa fuente de financiamiento, las Asociaciones de Caficultores obtienen rentas a partir de otras fuentes. Una de ellas es la generación de

---

19 Cada dólar estadounidense (US\$) vale R\$ 1,79. Tipo de cambio del 3/02/2000

recursos en los encuentros organizados para los caficultores, tales como seminarios, congresos y ferias; otra fuente es el cobro del 2% en las actividades de comercialización realizadas por los almacenes, generados en sistema de condominio, administrados por las cooperativas de caficultores, que más adelante se comentarán.

Con esos ingresos, administrados por secretarios o directores financieros, y fiscalizados por los Consejos Fiscales de las entidades, las Asociaciones ofrecen diversos servicios a sus afiliados, como forma de incentivar la afiliación, en una tarea complementaria a la de la representación política de sus intereses, pero muy valorizada por los caficultores. Ejemplos de esos servicios son la asistencia jurídica, el plan de salud, información on-line con las bolsas de productos, etc.

El tema del financiamiento ha sido una de las cuestiones restrictivas para algunas asociaciones, ya que la contribución no es obligatoria, como sucede en los sindicatos formales-legales. Justamente por eso su acción más incisiva en la defensa de los intereses de los afiliados es factor preponderante en la garantía del elevado nivel de afiliación que, sumadas a las ofertas de servicios, tratan de garantizar un pequeño índice de *free-riders* de su base social y, en consecuencia, una mejor capacidad de financiamiento.

#### **LA CREACIÓN DEL CONSEJO DE ASOCIACIONES DE CAFICULTORES DEL CERRADO: EL CACCER**

La creación del CACCER fue posible solamente después de una intensa proliferación de Asociaciones de Caficultores en el Cerrado que, como vimos, tenían dificultades para canalizar los intereses específicos de los caficultores.

La caficultura, actividad relativamente reciente en la región, que incorporó agricultores de otras regiones, con experiencias distintas a las de los tradicionales productores del Cerrado, encontró dificultades para una perfecta integración con la representación de intereses locales. Así, los caficultores fueron incentivados para constituir sus propias organizaciones. En primer lugar, por medio de las organizaciones de los municipios-polos, después por medio del Consejo de Asociaciones de Caficultores del Cerrado (CACCER).

La filosofía implantada en el CACCER fue la de preservar la diferenciación de sus asociados, en la medida en que la comercialización señalada por el Consejo se hace separando el café de cada productor y garantizando precios diferenciados en función del producto. De esa manera, agricultores que invierten en la calidad tienen su producto diferenciado y logran mayor ganancia, preservando, a pesar de una base social heterogénea, una gran unidad en torno del Consejo. Esta actitud, sumada a los servicios ofrecidos a sus afiliados, siempre proporcionó a las asociaciones elevados índices de afiliación y evitó el fenómeno del *free-rider*.

La creación del CACCER comenzó a gestarse en julio de 1991, cuando ACARPA realizó en el municipio de Patrocínio el Primer Seminario sobre

Caficultura en la Región de los Cerrados. Los temas discutidos durante tres días, además de los referidos a la caficultura del *Cerrado Mineiro*, se extendieron a diversos aspectos de ámbito nacional. En aquel momento, y frente al ya elevado número de asociaciones de caficultores de la región, comenzó a discutirse la posibilidad de creación de una entidad que congregase a los agricultores en una organización única.

En julio de 1992, en una reunión de los presidentes de siete Asociaciones existentes hasta aquel momento, se creó el Consejo de Asociaciones de Caficultores del Cerrado. Posteriormente, fue creada la denominación de origen *Café do Cerrado*, registrada en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial. El CACCER representa hoy aproximadamente a 3500 agricultores, distribuidos por los 48 municipios de la región del *Cerrado Mineiro*.

Su financiamiento se logra a partir de la contribución mensual de sus asociaciones integrantes, por un valor de R\$250, y del cobro por los certificados de denominación de origen emitidos. Más recientemente, se implementan sociedades con las empresas de torrefacción que procesan el *Café do Cerrado*, que para comercializar el producto pagan R\$0.10 por kilo comercializado en el CACCER.

Los recursos generados, como ocurre también con las asociaciones, son fiscalizados por un Consejo Fiscal.

Merecen destacarse varias actividades desarrolladas actualmente por el CACCER:

- i. Con la creación y registro de la marca *Café do Cerrado*, el Consejo realiza, por medio de la institución del Certificado de Origen, el control de calidad de su producto.
- ii. Celebración de convenios con entidades públicas y privadas para la realización de investigación, asistencia técnica y asesoría para la concesión del certificado de calidad.
- iii. Creación de una infraestructura comercial, con la construcción de almacenes propios y búsqueda de condiciones especiales para la utilización de almacenes públicos, integrando así el CACCER al sistema del mercado electrónico del café.
- iv. Promoción del producto mediante campañas de incentivo del consumo de café de calidad. Esa acción, además de publicidad, incluye la facilidad de venta de máquinas de café expreso, capacitación de los funcionarios de bares y restaurantes, y garantía de provisión del producto.
- v. Instalación de terminales de acompañamiento on line de las bolsas de productos.
- vi. Especialización de sus técnicos en cuanto a las reglas de los mercados de alta calidad, participación en la *Speciality Coffee Association* y otros encuentros anuales.

- vii. Organización del seminario anual para los caficultores.
- viii. Formación de dirigentes y productores de café.

Una actividad importante para la comercialización de la producción fue la compra, en 1993, de un almacén en Patrocínio en sistema de condominio, en el cual los agricultores adquirirían sus participaciones o cuotas. El almacén posee capacidad para 180.000 sacos de café beneficiado, maquinaria de beneficio y manejo electrónico para 1.200 sacos por día. Con el propósito de garantizar los derechos de los pequeños y medianos productores, se previó un límite máximo de 10 participaciones o cuotas para cada agricultor. Con el fin de administrar el condominio se creó la Cooperativa de Caficultores del Cerrado-Patrocínio Ltda. (COOCACER PATROCINIO).

En 1994 ACA hizo posible la compra en Araguari de otro almacén, de acuerdo con las mismas características del creado en Patrocínio, con capacidad para el almacenamiento de 120.000 sacos de café beneficiado, maquinaria de beneficio y documentación electrónica para 1.000 sacos/día. Así surgió COOCACER ARAGUARI. Actualmente existen tres cooperativas más en formación, en los municipios de Carmo do Paranaíba, Monte Carmelo y Coromandel; estas cooperativas operan conforme a las normas del CACCER y se generaliza así, la denominación de origen *Café do Cerrado*.

Todo ese sistema de almacenamiento respondió a la necesidad de crear condiciones para atender, no solamente la demanda interna, sino también la externa. Por tal causa, fue creada la Central de Cooperativas de Caficultores del Cerrado (EXPOCACCER), con el fin de hacer operativa la comercialización de sus cooperativas afiliadas. Posteriormente, se creó un Consorcio de Exportación que, por medio del grupo de agricultores, proporciona una mayor agilización del proceso de información de los precios a los clientes internacionales, permitiendo de esa manera, un mayor giro de los *stocks*. Estas entidades, a diferencia de las asociaciones de carácter político, funcionan como cooperativas; por lo tanto, su financiamiento se logra por medio de la distribución de los costos entre sus socios.

Con esa estructura, y dando a conocer su producto, los caficultores pasaron a exportar directamente con la denominación de origen *Café do Cerrado*, y nueve patrones diferentes de producto, desde la bebida más suave hasta la más fuerte. Su calidad conquista espacio progresivamente en el mercado internacional, habiendo sido premiado incluso por Illycafé, la mayor empresa torrefactora italiana, con el primer premio a la mejor calidad entre los productores nacionales.

Podemos concluir que el surgir de formas asociativas entre los agricultores de café del *Cerrado Mineiro* confirma las tesis defendidas por Moyano (1998) y utilizadas por Ortega (1995), en el sentido de que el proceso de desarrollo del capitalismo en la agricultura terminó en un proceso de especialización, y contribuyó a la creación de entidades representativas especializadas, las llamadas organizaciones por producto, con el fin de canalizar reivindicaciones de colectivos específicos de agricultores, en este caso

de los caficultores. De ese modo, las antiguas entidades de carácter unitario van perdiendo la hegemonía, que pasa a las entidades de carácter específico.

La característica representativa o política de esas organizaciones no es suficiente para encaminar todas las demandas de aquellos colectivos, aunque sean específicas. Ganan fuerza así, incentivadas por las propias organizaciones reivindicativas, formas asociativas de carácter económico; tal es el caso de cooperativas y consorcios que surgieron en el caso del *Café do Cerrado*.

Todo ese proceso de especialización de la representación y la intensificación de los vínculos con sectores industriales específicos, favorece la conformación de espacios de concertación entre agricultura e industria que, en una base de desregulación como la que se vive actualmente, facilita la elaboración, gestión y fiscalización de toda la cadena productiva. En una palabra, surgen organizaciones interprofesionales.

#### **ACTIVIDADES INTERPROFESIONALES: EL COMIENZO DE UNA NUEVA ETAPA**

En Francia, el término "profesión agrícola" es utilizado para denominar al conjunto de sindicatos, cooperativas, cajas de crédito, cámaras agrarias y asociaciones de diversos tipos que articulan los intereses generales de los agricultores. Por extensión, y ésta es la acepción que utilizaremos aquí, se entiende por "interprofesión" aquellas corporaciones que unen a las organizaciones de los productores agrarios y de los sectores industriales de una misma cadena productiva o complejo agroindustrial (Ortega 1995).

Por organizaciones interprofesionales, en consecuencia, se entiende aquellas que agrupan en una misma estructura de representación, tanto asociaciones de agricultores como empresas agroindustriales, en procura de la defensa integrada de un supuesto interés común de todos los grupos involucrados en el sector productivo.

La formación de una organización interprofesional puede ser vista como el resultado de la institucionalización de las relaciones entre los segmentos de un determinado sector y de éste con el resto de la sociedad y con el Estado.

Dos son las experiencias interprofesionales en que está inserto el CACCER: i) su inserción en el Consejo Deliberativo de Política Cafetalera (CDPC), por medio de su presidente, con el cargo de director de este Consejo; ii) por medio de una acción junto a la Asociación de la Industria de Café (ABIC) y el Banco del Brasil, con la firma de un convenio para el financiamiento de los caficultores.

Esa experiencia de financiamiento de la caficultura es implementada por medio del convenio CACCER-ABIC-BB, por el que las empresas de torrefacción afiliadas a ABIC comprarán directamente a los productores del Cerrado, actuando el Banco del Brasil como agente financiero, en una operación inédita en la caficultura brasileña. De esa manera, se abre una sociedad para actuaciones conjuntas entre la industria y los productores que puede ser claramente definida como el resultado de la formación de un espacio interprofesional.

Otra experiencia en ese sentido fue la creación, en 1990, del Comité Brasileño, reuniendo todos los segmentos del complejo cafetalero del país, tales como el Consejo Nacional del Café, las cooperativas de productores, el CACCER, la Federación Brasileña de Exportadores de Café (FEBEC), la Asociación Brasileña de la Industria de Torrefacción y Molido del Café (ABIC) y la Asociación Brasileña de la Industria de Café Soluble (ABICS).

Por lo tanto, como declaró la profesora Elizabeth Farina, en la *Gazeta Mercantil* (1996), "El sistema agroindustrial del café es uno de los que más avanzó en la constitución de un ambiente organizacional de apoyo, tanto en lo que se refiere a la representación de los intereses del sistema como en lo concerniente a la implementación de políticas sectoriales estratégicas, por medio del Consejo de las Asociaciones de Caficultores del Cerrado (CACCER), y de la Asociación Brasileña de Industria del Café (ABIC), entre otras."

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Podemos concluir, una vez analizada la experiencia asociativa de la caficultura del *Cerrado Mineiro*, que la tesis defendida por nosotros, en otros trabajos<sup>20</sup>, está bien ilustrada en las experiencias aquí relatadas.

Por una parte, se confirma la tendencia al mayor protagonismo de las organizaciones agrarias por producto, en detrimento de las organizaciones unitarias de la agricultura; por otra parte, esa mayor especialización en la representación genera las condiciones para un avance en los procesos de articulación de intereses de los agricultores y de las industrias, incentivando la conformación de espacios interprofesionales de articulación y gestión en los complejos agroindustriales.

Ejemplos de ese tipo fueron relatados en Ortega (1995) para el sector de la avicultura y la experiencia innovadora de ABAG (Asociación Brasileña de Agronegocios) y también por Rodríguez (1995) para los sectores de caña de azúcar y naranja en São Paulo. Esas experiencias interprofesionales ya son relativamente comunes en los países más avanzados, particularmente los de la Unión Europea, donde la institucionalización de espacios de concertación, ha dado mucho protagonismo tanto a las organizaciones por producto como a las interprofesiones.<sup>21</sup>

Otra tendencia, bastante estudiada por Moyano (1988) y también verificada en la experiencia de asociacionismo de la caficultura del Cerrado,

---

20 Ortega (1995, 1996a y 1996b).

21 En este tema se puede consultar el Capítulo 4, "La representación vertical de intereses en Europa: La representación de los CAI", de mi tesis de doctorado (Ortega 1995), donde pueden encontrarse los casos de Francia, Dinamarca, Holanda y Reino Unido. También los trabajos recopilados por el Dr. Eduardo Moyano, del IESA/CSIC (1993), en versión española, que reúne documentos del grupo R-Europa sobre el asociacionismo europeo. Asimismo, el trabajo de Alicia Langreo y Teresa García (1993), encomendado por el Ministerio de Agricultura y Pesca de España, y el cuaderno de organización número 1 de estas Series agroalimentarias dedicado a las interprofesionales.

es la del mayor incentivo de las organizaciones por producto para la constitución de organismos de representación económica, ya sea en la conformación de cooperativas para la comercialización de sus productos, ya en la auto-fiscalización para reconocimiento de la denominación de origen del producto, o también la constitución de consorcios y condominios con diferentes finalidades. Mediante el incentivo y el liderazgo en la consolidación de esas formas de organización económica, las propias representaciones políticas salen fortalecidas y más legitimadas. Ese es, claramente, el ejemplo verificado en la experiencia del CACCER, que funciona como coordinador de las organizaciones de los caficultores del Cerrado.

Finalmente, merece señalarse que la experiencia del CACCER, en el caso de la caficultura del *Cerrado Mineiro*, así como también la experiencia del Consejo Deliberativo de Política Cafetalera, actúa en el sentido de fortalecer el desarrollo de espacios de intermediación interprofesional de intereses y emerge como modelo alternativo de administración, a partir de la regulación y retiro del gobierno del sector cafetalero.

Se comprobó también que, con independencia del carácter compulsivo de la representación sindical en Brasil, en el caso de la agricultura, en particular de la caficultura, las organizaciones especializadas adquieren progresivamente protagonismo mediante una representatividad sólida junto a su base social.

La voluntariedad en la afiliación, que implica una duplicidad de contribución financiera para el agricultor, no ha traído mayores dificultades al financiamiento de las organizaciones especializadas de los caficultores, incluso porque, en el caso de las organizaciones de productores y del CACCER, es importante registrar una gran capacidad de generación de recursos alternativos a la contribución mensual de los afiliados. En tal sentido, la creación de los almacenes en régimen de condominio, el control de la denominación de origen Café do Cerrado y la organización de eventos lucrativos, han permitido el mantenimiento de las actividades de la entidad, no solamente en cuanto a la representación política sino también en la prestación de servicios a los afiliados.

Si, por un parte, la problemática del financiamiento impone esfuerzos adicionales a las entidades especializadas, en comparación con los sindicatos unitarios, por la otra parte la voluntariedad de la afiliación ha significado una participación más efectiva y exigente sobre las acciones de los dirigentes; asimismo, ha favorecido la emergencia de entidades dinámicas que transformaron una región cafetalera en una de las mayores exportadoras de café de calidad del país.

## LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN PORCINOCULTORA DE PANAMÁ <sup>22</sup>

La Asociación Nacional de Porcinocultores –ANAPOR–, en la República de Panamá, se constituye como una sociedad de carácter gremial, sin fines de lucro, con el objetivo de reunir a todos los productores porcícolas del país para definir acciones conjuntas en defensa de sus intereses comunes y la prosperidad de sus actividades productivas.

Al lograr la unión de todos los productores porcícolas, se logra la representatividad del sub-sector ante las otras entidades gremiales existentes, ante los organismos de gobierno y ante las organizaciones internacionales.

Fundada el 11 de agosto de 1985, según consta en la escritura pública 6,962 que protocoliza la personería jurídica de la ANAPOR el 14 de mayo de 1986.

En el desarrollo de los intereses comunes a los productores, se establecieron objetivos específicos como el de procurar la obtención oportuna y eficiente de los insumos básicos para la producción y las facilidades de crédito, desarrollar acciones dirigidas a mejorar el mercado de la carne de cerdo, trabajar para obtener incentivos a la producción de parte de las entidades de gobierno, lograr apoyos del Ministerio de Agricultura con relación a la asistencia técnica, servicios de laboratorio y asistencia sanitaria.

Se establece, entonces, y de acuerdo a las leyes que regulan la materia en la República de Panamá, los órganos de Gobierno de la ANAPOR: La Asamblea General como máxima autoridad e integrada por todos los afiliados, la Junta Directiva conformada por cinco miembros nombrados en Asamblea General por un período de dos años, encargada de administrar los mandatos de la Asamblea General, y la Secretaría Ejecutiva, nombrada por la Junta Directiva cuya función es la de ejecutar los mandatos emanados de la Asamblea General y de la Junta Directiva. De acuerdo a los Estatutos, el Secretario Ejecutivo debería ser porcinocultor, con un mínimo de tres años de experiencia.

Para 1983, dos años antes de la conformación de la ANAPOR, la producción de cerdos en Panamá se había reducido en un 42% respecto al quinquenio anterior, el cual ya era 12% inferior al año 1976, que registraba las mejores cifras de producción del país. Es decir, la producción de cerdos había caído en un 51% respecto al mejor año registrado hasta la fecha.

Para 1985, fecha de la fundación de ANAPOR, la producción de cerdos había registrado un leve incremento situándose en un 27% respecto al año de

---

<sup>22</sup> Autor: Sr. Carlos A. Villalaz B., Presidente de la Asociación Nacional de Porcinocultores de Panamá, ANAPOR.

1983, pero aún inferior en un 37% respecto al mejor año. Este fue uno de los motivos principales de los productores para conformar una agrupación que permitiera el continuo desarrollo de la producción y del mercado.

La organización de los productores permitió que, para el año de 1994, la producción de cerdos hubiera superado la de 1983, considerando que tuvo un incremento sostenido a pesar de las dificultades políticas y económicas por las que atravesó el país en el período de 1987-1990.

Para el año de 1995, fecha en la que Panamá negociaba su adhesión a la Organización Mundial del comercio, el mercado del cerdo atravesaba nuevamente por una situación difícil al incrementarse las importaciones de cortes de carne de cerdo por parte del sector industrial (embutidos, formados, jamones) y algunas cadenas de supermercados, quienes utilizando argumentos de Libre Comercio exigían al Gobierno la liberación de las importaciones y la eliminación de todos los permisos previos, cuotas o cualquier otro obstáculo al comercio.

En ese año, corresponde a la ANAPOR el cambio de Junta Directiva por mandato de los Estatutos. La nueva Junta Directiva hace un llamado a la unidad de los porcicultores para hacer frente a los problemas del mercado. De igual forma, se revisan las finanzas de la Asociación, observándose que el método voluntario de pago de afiliación no ha permitido la solidez económica necesaria para que el gremio pueda desarrollar actividades y cumplir con sus objetivos.

Se propone entonces la contratación en forma permanente de un Secretario Ejecutivo, lo cual no había sido posible por falta de recursos, y se acuerda buscar mecanismos legales y administrativos que permiten la obtención de los recursos económicos.

Desde entonces, se inicia la conformación de un Proyecto de Ley que establezca una tasa por sacrificio del cerdo de carácter obligatorio para todos los productores del país, lo que permitiría el financiamiento necesario para cumplir con el mandato de los Estatutos y desarrollar otras actividades dirigidas a mejorar la capacidad de competencia de los productores frente a la globalización de los mercados, hasta ahora no considerado por ningún productor del sector agropecuario panameño.

Los cambios en la política económica que registra el país obligan también a la apertura, por primera vez, de una oficina en la capital, lo cual permitiría al gremio disponer de la infraestructura necesaria para lograr la representatividad en las negociaciones de tratados comerciales internacionales y en cualquier otra actividad que afectara directa o indirectamente la producción porcina.

Sin embargo, mientras no se diera la aprobación en la Asamblea Legislativa de una Ley para el cobro de una cuota porcina, había que encontrar un mecanismo para lograr los recursos económicos que por los métodos anteriores no se habían obtenido, por lo que la Asamblea General

decidió que los productores pagarían a la ANAPOR cinco centésimos de Balboa (B/0.05) por cada quintal de maíz importado para la alimentación de los cerdos, mecanismo que aunque no cubría a la totalidad de los productores del país, facilitaba la obtención de los fondos por intermedio de las empresas importadoras de granos.

Así las cosas, en marzo de 1996 se reúne la Asamblea General y reconoce la efectiva labor desempeñada por la Junta Directiva, no sólo por las acciones logradas sino por estado financiero positivo que presentaba la ANAPOR.

En esta Asamblea General se propone el cobro de una cuota por sacrificio de cerdos en un Balboa (b/1.00) siendo aprobada por la mayoría. La Asamblea General también faculta a la Junta Directiva para presentar ante la Asamblea Legislativa el Proyecto de Ley para el cobro de un impuesto que en adelante se conocería como la Cuota Porcina. En el mismo proyecto de Ley se incluyen los objetivos a seguir "Con el producto de la cuota porcina se constituye un fondo especial que será manejado a través de una cuenta en el Banco Nacional de Panamá. Los ingresos que genere los efectos de la presente Ley, serán utilizados principalmente en programas de asistencia técnica y genética, mercadeo, sanidad y divulgación de datos técnicos y de operación".

Los programas listados anteriormente tendrán énfasis en el área de reproducción, producción, sanidad y comercialización del cerdo. Se resalta la necesidad de trabajar sobre controles zoonosológicos para la producción nacional, en especial a las pequeñas explotaciones o explotaciones de subsistencia, que aseguren el sostenimiento de la ventajosa situación sanitaria que presenta Panamá, con el apoyo y el compromiso de todos los productores.

A solicitud de la Junta Directiva, la Asamblea General también aprueba modificar los Estatutos de manera que permita la contratación de un Secretario Ejecutivo que no necesariamente deberá ser porcicultor, preferiblemente un profesional con experiencia en las áreas de economía, política comercial y comercio internacional, ya que la tendencia de las políticas económicas y de la globalización de la economía exigía el conocimiento de esas materias. La modificación a los Estatutos fue aprobada por la Asamblea General.

Con la aprobación de la Asamblea General, la Junta Directiva inicia una serie de reuniones con los señores legisladores de la República, explicando la importancia del proyecto de Ley para el sostenimiento económico del gremio y la generación de actividades en beneficio de los productores.

El proceso tuvo feliz término el primero de agosto de 1997, cuando la Asamblea Legislativa aprobó la Ley No. 29 "Por la cual se Autoriza el Cobro de la Cuota Porcina", que establece en su Artículo Primero el Pago de cincuenta centésimos de Balboa (B/0.50) por cada cerdo sacrificado, en todo el territorio nacional.

Por decisión de la Asamblea Legislativa y en común acuerdo con la ANAPOR, el pago se realizará a las diferentes Tesorerías Municipales de cada uno de los Distritos que componen el País, y ésta a su vez remitirá

mensualmente las sumas recaudadas en concepto de la cuota porcina a la Contraloría General de la República, previa deducción del diez por ciento (10%) que se reconoce a cada municipio para cubrir los costos por el servicio de cobro.

Por mandato de Ley, el producto de la cuota porcina constituirá un Fondo Especial que será manejado por medio de una cuenta bancaria, y destinado principalmente para el desarrollo de programas de asistencia técnica, adquisición genética, mejoramiento de los mecanismos de comercialización, análisis de mercado, sanidad animal, divulgación de información técnica y organización de los productores.

La Ley No. 29 fue refrendada por el Excelentísimo señor Presidente de la República y publicada en la Gaceta Oficial el 7 de agosto de 1997.

La decisión de gestionar el cobro de la cuota por medio de las tesorerías municipales tenía tres objetivos. El primero, facilitar a los productores el pago en las áreas de producción y en la misma oficina en donde se suelen pagar otros impuestos (permisos de transporte, etc.); el segundo, obtener un sistema de cobro fácil de auditar, asegurando la mayor transparencia posible en el cobro y el envío del dinero a la Contraloría General de la República; y el tercero tener como salvaguardia del mecanismo de cobro a la Contraloría General de la República. Esta decisión que nace de la propia Asociación fue acogida con beneplácito por los señores legisladores y facilitó la aprobación de la Ley, ya que existen recelos por las malas experiencias obtenidas por los productores en otras asociaciones y cooperativas.

Sin embargo, el sistema ha demostrado dos debilidades que en su momento no se evaluaron en su justa dimensión. La primera, que en algunos municipios el nivel de sacrificio es tan bajo que el cobro de la cuota porcina y posterior envío a la Contraloría General resulta de cantidades monetarias tan reducidas que hace más oneroso el proceso de transferencia que el propio recurso recolectado. El segundo, que la propia administración de los municipios es generalmente burocrática, estableciendo cada municipio, en un principio, procedimientos ajenos a la Ley que han retrasado sensiblemente el proceso de cobro y envío del dinero en, por lo menos, un año desde la aprobación de la Ley.

La ANAPOR desarrolló en conjunto con la Dirección de Sistemas de la Contraloría General de la República un sistema, con formularios y procedimientos debidamente diseñados, que permitirían el cobro y la obtención de estadísticas de sacrificio por región, brindando una nueva herramienta de análisis en tiempo real, ya que la información debería ser entregada mensualmente.

No obstante, las actividades propias de las oficinas de gobierno han impedido que el sistema funcione en la forma en que se conceptualizó y a la fecha, los ingresos aunque han ido mejorando, aún no satisfacen las cifras presupuestadas y la información estadística es aún deficiente.

Otra debilidad encontrada en el sistema, aunque temporal, nace del hecho que la Ley fue aprobada en el mes de agosto para su inmediata ejecución, ocho meses después de la aprobación de la Ley del Presupuesto Nacional, que establece normas y procedimientos para el manejo de los dineros en las oficinas de gobierno. Estas normas impidieron que los fondos recaudados fueran enviados a la ANAPOR en los meses restantes del año 1997, ya que la Ley de Presupuesto de la Nación señala que toda la transacción de dinero debe tener una partida presupuestaria identificada.

Este problema se resolvió en algunos municipios que diligentemente accionaron con la Contraloría General de la República y con el Ministerio de Planificación y Política Económica, encargados del control del presupuesto nacional, encontrándose las partidas presupuestarias necesarias para tramitar estos cobros a la ANAPOR. Con los otros municipios, se trabajó para que en el Presupuesto Nacional del siguiente año se incluyan las debidas partidas presupuestarias.

Por otro lado, el papel de los funcionarios de gobierno en las tesorerías municipales no suele ser muy voluntarioso cuando se trata de dinero ajeno a las necesidades del propio municipio, por lo que en muchos casos el desgano y la falta de interés han sido el origen de un mayor esfuerzo por parte de la ANAPOR para lograr el cobro efectivo de la cuota porcina. Para subsanar este problema, se solicitó a la Contraloría General de la República capacitar a los funcionarios de las tesorerías municipales respecto a la importancia del cobro efectivo y oportuno de la cuota porcina, en beneficio de los productores que conviven en los propios municipios para los cuales ellos trabajan.

Transcurrido un tiempo de aprobada la Ley, se estima que el mecanismo podría ir modificándose al diseñarse los sistemas gerenciales necesarios que permitan el rápido depósito del dinero en una institución bancaria con sucursales en todo el país y el envío de la información de los pagos realizados por los productores hacia la Contraloría General, que permitan el posterior auditorio de los dineros recaudados.

Aunque es reciente la experiencia de la forma de financiamiento del gremio, los dineros recaudados se han utilizado para iniciar proyectos dirigidos a estudiar la capacidad competitiva del sub-sector porcino principalmente, en la aplicación de una solicitud de salvaguardia motivada por el incremento de las importaciones de carne de cerdo (cortes), resultado de las políticas económicas de apertura del mercado. Esta última actividad también ha recibido financiamiento de los productores de cerdos, quienes han facilitado la suma de B/.1.00 por cada vientre en producción.

## C O N C L U S I O N E S

**E**l contenido de los artículos contenidos en este documento permite establecer una serie de conclusiones que, a modo de sugerencia, sirvan para que las organizaciones agroalimentarias puedan plantear estrategias de actuación para alcanzar una cierta estabilidad de sus finanzas, y contar de esta forma con recursos para realizar las actividades y servicios requeridos por el sector agroalimentario.

1.- En cuanto a las formas de financiación de las organizaciones, el sistema de cotizaciones voluntarias, a pesar de ser inseguro en cuanto a la percepción de los recursos, lo que puede dificultar la planificación de actividades, es evidente su carácter más democrático que refleja una mayor responsabilidad y sentido del interés común por parte de las empresas y productores que sustentan este modelo asociativo.

Asimismo, esta voluntariedad lleva a una continua afirmación de la validez de la organización, ya que en caso contrario, las cotizaciones no se llevarían a efecto y correría peligro la continuidad de la organización.

Se trata de un modelo en el que es difícil caer en situaciones de superávit, y siempre se trabaja con presupuestos muy equilibrados e incluso con déficits. La presión financiera es obvia, lo que tiene como virtud un uso más eficiente de los recursos, más realismo y un modo de trabajo equiparable al de los beneficiarios últimos del sistema: las empresas.

Por el contrario, el exceso de recursos, y más si proceden de las arcas públicas, puede llevar a crecimientos ficticios, pérdida de contacto con la realidad y el objetivo social, menor espíritu crítico de la organización, etc., todos ellos pilares para su correcto funcionamiento. En todo caso, siempre se deberá tener en cuenta que la representatividad está por encima de la fortaleza económica de la organización.

Un claro ejemplo del éxito de este tipo de organizaciones, es la experiencia de las entidades representativas del sector agroalimentario en la Unión Europea, donde la adscripción de las empresas a las organizaciones es siempre voluntaria, y la financiación de todo este esquema asociativo viene en cascada desde la base: las empresas financian sus asociaciones sectoriales, y éstas a su vez, financian la federación nacional y la asociación sectorial europea. Las federaciones nacionales y las asociaciones sectoriales europeas financian la Confederación Europea de la Industria Agroalimentaria (CIAA).

2.- La voluntariedad de la afiliación da lugar a una participación más efectiva, colaborativa y exigente de los asociados sobre las acciones de los dirigentes, lo que puede favorecer la generación de recursos alternativos a la contribución mensual de los afiliados (organización de eventos, almacenamiento, compras en común, control de denominaciones de origen y calidad, etc).

A la generación de recursos alternativos se añaden las subvenciones oficiales a las que las organizaciones representativas pueden tener acceso. En este sentido, se ha de considerar que estos apoyos con recursos públicos son un instrumento político y administrativo de primer orden, por lo que se requiere mantener una conducta escrupulosa en cuanto a su manejo, ya que de lo contrario puede caerse en desviaciones que llevarían a la organización a problemas de fondo como el apartamiento del objetivo social y estatutario, la pérdida de independencia frente a los poderes públicos (frente a los que la actitud neutra pero crítica es esencial), el descrédito de la organización y finalmente, la erosión del compromiso de las empresas afiliadas frente a las organizaciones de las que se han dotado.

Con el fin de sugerir un correcto manejo de estas subvenciones, se recogen a continuación unos principios básicos para su utilización:

- el funcionamiento ordinario debe financiarse directamente a través de las contribuciones o cuotas de los asociados;
- sólo se debería postular a subvenciones públicas para la puesta en marcha de iniciativas específicas, ajenas a las actividades básicas y esenciales de la organización, que sean de interés para la mejora del sector agroalimentario;
- se podrá detraer del importe de estas subvenciones una parte destinada a cubrir los gastos materiales en que se incurre para la puesta en marcha de esa iniciativa concreta (comunicaciones, trabajos administrativos, consumibles, coste del personal afecto directamente, etc.).

3.- En ciertos casos, las debilidades de un sistema de contribución voluntario y la inexistencia de subvenciones específicas para la financiación de ciertos programas y proyectos, así como el carácter de no exclusividad y acceso libre a la información que favorece la retirada de aportes de los afiliados para evitarse un costo y a pesar de ello disponer de igual tipo de beneficios (aparición de los *free riders*), llevaron a la conformación de los fondos de carácter parafiscal.

Estos fondos se establecen a partir de una contribución de carácter obligatoria (tasa parafiscal) entre los productores y/o transformadores de un mismo sector para ser utilizadas en programas y actividades exclusivas de ese sector. Estos recursos deberán tener un fin específico, por lo que los costes de administración de la propia organización continuarán dependiendo de las cuotas voluntarias de los asociados, mientras que los fondos parafiscales estarán destinados a la investigación técnica y económica, información y divulgación, comercialización, promoción, etc.

4.- Uno de los aspectos básicos en el manejo de las tasas parafiscales estriba en el adecuado procedimiento de retención y recaudación. La retención o imposición de la tasa se debe realizar en la transacción principal entre el sector agrícola y el industrial o comercial, lo que es más fácil de aplicar en los productos transformados, pues la mayoría de producto pasa por un

"cuello de botella" (aceite de palma, leche, carnes, azúcar,...), mientras que es más difícil en sectores con gran número de canales comerciales como las frutas y hortalizas frescas.

En cuanto a los aspectos relativos a la recaudación, los actores de la cadena que retienen la tasa deberán ser los responsables de las cuotas recaudadas, de las cuotas dejadas de recaudar y de cualquier liquidación equivocada o defectuosa de las mismas. Todos estos aspectos deben de ser regulados en instancias superiores, a través de una Ley que delimite claramente los montos y las características de los cobros, las retenciones, recaudaciones, entidades responsables y sanciones a quienes no cumplan con las obligaciones.

5.- En lo que se refiere a los sistemas de recaudación de cuotas voluntarias, se deben de definir una serie de criterios verificables para el establecimiento de la contribución que debe de realizar el afiliado. La cuota podrá definirse de acuerdo al tamaño de la superficie, cabezas de ganado, volumen de facturación de las empresas, número de empleados, etc.

Para el cobro puntual de estas cuotas se sugiere la domiciliación bancaria en, al menos, dos tramos al año de forma que el cobro de las mismas sea automático a través del sistema bancario. Este procedimiento simplifica la gestión de los recursos y permite un mejor control y disposición de los mismos.

6.- Por lo que respecta a los apartados del presupuesto de una organización se debe de considerar la importancia del rubro dedicado al capital humano. La experiencia demuestra que la presencia de profesionales calificados en los temas de interés para el sector (intermediación con el sector público, gestión, calidad, comercio internacional, información y estudios, promoción, asesoría técnica y comunicación), facilita la respuesta rápida y eficiente de las demandas de las empresas y productores individuales, que ven correspondida la inversión que realizan en la organización a través de sus cotizaciones voluntarias.

En este sentido, es clave la presencia de un director o secretario ejecutivo que lidere el equipo técnico, con conocimientos generales del sector, capacidad de gestión de los servicios y habilidad para ejercer la tarea de lobby ante las administraciones públicas competentes para cada caso.

7.- En cuanto a la estructura organizativa de una asociación cabe destacar que debería estar compuesta por los órganos directivos (Asamblea General, Comisión Delegada, Junta Directiva,...), administrativos y técnicos (departamentos y comisiones) que permitan un contacto continuo con los afiliados, para que mediante el flujo de información y la retroalimentación de las acciones realizadas, la organización pueda contar con informaciones actuales para la toma de decisiones y transmisión de información y servicios a las empresas.

8.- Por otra parte, se confirma la tendencia al mayor protagonismo de las organizaciones agrarias por producto, esta mayor especialización en la

representación genera las condiciones para un avance en los procesos de articulación de intereses de los agricultores y de las industrias, incentivando la conformación de espacios interprofesionales de estructuración y gestión en los complejos agroindustriales.

Esas experiencias interprofesionales (se recomienda revisar el Cuaderno número 1 de esta serie) ya son relativamente comunes en los países más avanzados, particularmente los de la Unión Europea, donde la institucionalización de espacios de concertación, ha dado protagonismo tanto a las organizaciones por producto como a las interprofesiones.

9.- Este tipo de organizaciones por producto tienen mayores incentivos para la constitución de organismos de representación económica, ya sea en la conformación de entidades propias de comercialización de los productos, ya en la autofiscalización para el reconocimiento de denominaciones de origen, constitución de consorcios de exportación, o almacenaje con diferentes finalidades. Mediante el incentivo y el liderazgo en la consolidación de esas formas de organización económica, las propias representaciones políticas salen fortalecidas y más legitimadas. Estas organizaciones especializadas adquieren progresivamente protagonismo mediante una representatividad sólida junto a su base social.

En definitiva, las organizaciones agroalimentarias cada vez tienen mayor importancia como interlocutores entre el mundo económico real y los poderes públicos, y su trabajo no sólo es necesario sino imprescindible. Su contacto con las empresas, así como sus relaciones con las administraciones y poderes públicos, las sitúan en el punto perfecto para orientar al conjunto del sector frente a los desafíos del futuro.

En este sentido, las organizaciones deben ser proactivas y mirar al futuro para saber llegar a sus afiliados con información que aporte valor agregado a través de sus servicios. Ello no implica abocarse hacia modelos mercantiles sino conseguir los objetivos con base en la excelencia en las acciones dirigidas a sus socios y manteniendo el carácter representativo de la organización.

## B I B L I O G R A F I A

- FAEMG/SEBRAE-MG. 1996. Diagnóstico da cafeicultura em Minas Gerais. Belo Horizonte, FAEMG.
- FARINA, E.M.M.Q. 1996. Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: A experiência brasileira. São Paulo, FEA-USP. (Tesis de Docente Libre).
- GAZETA MERCANTIL. 1996. Aprendendo a andar pelas próprias pernas. 25/09 (p. B-16).
- MOYANO ESTRADA, E. 1984. Corporativismo y agricultura. Articulación de intereses y asociaciones profesionales en la agricultura en España. Madrid. M.A.P.A.
- \_\_\_\_\_. 1988. Sindicalismo y política agraria en Europa. Las organizaciones profesionales agrarias en Francia, Italia y Portugal. Madrid. M.A.P.A.
- \_\_\_\_\_. (coord.). 1993. Las organizaciones profesionales agrarias en la CEE. Madrid. M.A.P.A.
- \_\_\_\_\_. 1994. Acción colectiva y cooperativismo en la agricultura europea. Madrid. M.A.P.A.
- ORTEGA, A.C. 1995. Acción colectiva y articulación de intereses en los complejos agroindustriales brasileños: Organizaciones especializadas por producto e interprofesiones. Córdoba. Universidad de Córdoba, España. (Tesis de Doctorado).
- \_\_\_\_\_. 1996a. Uma aproximação ao corporativismo e as novas formas de representação na agricultura. Campinas-São Paulo. Memoria del Taller sobre Economía Política en la Agricultura. IE.UNICAMP/FEA-USP.
- \_\_\_\_\_. 1996b. A representação de interesses patronais na agricultura brasileira. Revista Economia Ensaios. V.10, Nº 2.
- PESSOA, V.L.S. 1989. Ação do Estado e as transformações agrárias no cerrado das zonas de Paracatu e Alto Paranaíba. Rio Claro. UNESP. (Tesis de Doctorado).
- RIBEIRO, A.E. 1985. A modernização dos cerrados. Belo Horizonte. CPT-MG. (mimeo).
- RODRIGUEZ, V.L.G.S. 1995. Organizações empresariais por produto: Os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo. São Paulo. FFLCH/USP. (Tesis de Doctorado).
- SALIM, C.A. 1986. As políticas econômicas e tecnológicas para o desenvolvimento agrário das áreas de cerrado no Brasil: Avaliação e perspectivas. Cadernos de difusão de tecnologia. Brasília, 3 (2).

**ANEXO 1. LEY NO. 138 POR LA CUAL SE ESTABLECE LA CUOTA PARA EL FOMENTO DE LA AGROINDUSTRIA DE LA PALMA DE ACEITE Y SE CREA EL FONDO DE FOMENTO PALMERO**

*Artículo 1º: de la agroindustria de la palma de aceite.* Para los efectos de esta Ley se reconoce por agroindustria de la palma de aceite la actividad agrícola que tiene por objeto el cultivo, la recolección y el beneficio de su fruto hasta obtener: palmiste, aceite de palma y sus fracciones.

Dentro de este concepto entiéndese por:

- a) Palma de aceite. La planta palmácea perteneciente al género ELAEIS del que se conocen principalmente dos (2) especies: E. GUINEENSIS y E. OLEIFERA;
- b) Beneficio. El proceso al que se somete el fruto de la palma para obtener palmiste y aceite crudo de palma;
- c) Aceite de palma. El producto que se obtiene de la maceración o extracción del mesocarpio, pulpa o parte blanda del fruto de la palma de aceite, que puede ser crudo, semirefinado o refinado; sus fracciones son: oleína y estearina de palma;
- d) Palmiste. Es la semilla o almendra dura y blanca del fruto de la palma de aceite. Sus fracciones son el aceite y la torta de palmiste.

*Artículo 2º: de la cuota.* Establécese la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite, como contribución de carácter parafiscal, cuya percepción se asignará a la cuenta especial denominada Fondo de Fomento Palmero.

*Artículo 3º: del Fondo de Fomento Palmero.* Créase el Fondo de Fomento Palmero para el manejo de los recursos provenientes del recaudo de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite y el cual se ceñirá a los lineamientos de política del Ministerio de Agricultura para el desarrollo del sector agrícola. El producto de la Cuota de Fomento se llevará a una cuenta especial bajo el nombre de Fondo de Fomento Palmero con destino exclusivo al cumplimiento de los objetivos previstos en la presente Ley.

*Artículo 4º: de los sujetos de la cuota.* Toda persona natural o jurídica que beneficie fruto de palma por cuenta propia, es sujeto de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite. En el caso de contratos de maquila o contratos de procesamiento agroindustriales similares, el sujeto de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite, es la persona natural o jurídica que encarga la maquila o los contratos de procesamiento agroindustriales similares.

*Artículo 5º: porcentaje de la cuota.* La Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite será del 1% del precio de cada kilogramo de palmiste y de aceite crudo de palma extraídos.

La cuota sobre el palmiste y el aceite crudo de palma extraídos se liquidará con base en los precios de referencia que para el semestre siguiente señale, antes del 30 de junio y del 31 de diciembre de cada año, el Ministerio de Agricultura.

A partir de la vigencia de esta Ley y hasta tanto el Ministerio de Agricultura promulgue los precios de referencia para el siguiente semestre, la cuota sobre el palmiste y el aceite crudo de palma extraídos se liquidará con base en un precio de referencia que fijará el mismo Ministerio y el cual registrará desde la vigencia de esta Ley y hasta el 30 de junio del presente año.

*Artículo 6º: de la retención y del pago de la cuota.* Son retenedores de la Cuota de Fomento para la Agroindustria de la Palma de Aceite quienes beneficien fruto de palma, ya sea por cuenta propia o de terceros. La retención aquí prevista se hará al momento de efectuar el beneficio del fruto.

El retenedor contabilizará las retenciones efectuadas en cuentas separadas de su contabilidad y deberá consignar los dineros de la Cuota en la cuenta nacional del Fondo de Fomento Palmero, dentro de la primera quincena del mes calendario siguiente al de la retención.

*Artículo 7º: fines de la cuota.* Los ingresos de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite se aplicarán a la obtención de los siguientes fines:

- a) a apoyar los programas de investigación sobre el desarrollo y adaptación de tecnologías que contribuyan a mejorar la eficiencia de los cultivos de palma de aceite y su beneficio;
- b) a la investigación sobre el mejoramiento genético de los materiales de palma de aceite;
- c) a la investigación de los principales problemas agronómicos que afectan el cultivo de la palma de aceite en Colombia;
- d) a apoyar la investigación orientada a aumentar y mejorar el uso del aceite de palma, palmiste y sus fracciones;
- e) a investigar y promocionar los atributos nutricionales del aceite de palma, palmiste y sus subproductos;
- f) a apoyar programas de divulgación y promoción de los resultados de la investigación y de las aplicaciones y usos de los productos y subproductos del cultivo de la palma de aceite;
- g) a apoyar a los cultivadores de palma de aceite en el desarrollo de la infraestructura de comercialización necesaria, de interés general para los productores, que contribuya a regular el mercado del producto, a mejorar su comercialización, reducir sus costos y a facilitar su acceso a los mercados de exportación;
- h) a promover las exportaciones del palmiste, aceite de palma y sus subproductos;

- i) a apoyar mecanismos de estabilización de precios de exportación para el palmiste, aceite de palma y sus subproductos, que cuenten con el apoyo de los palmicultores y del Gobierno Nacional;
- j) a apoyar otras actividades y programas de interés general para la agroindustria de la palma de aceite que contribuyan a su fortalecimiento.

*Artículo 8º: asignación de recursos a Cenipalma.* Los recursos de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite destinados a promover la investigación, divulgación y promoción de tecnologías, se asignarán al Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma.

Los recursos recibidos por Cenipalma podrán utilizarse en proyectos específicos de investigación en palma de aceite, como contrapartida de los recursos que aporten las Corporaciones Mixtas de Investigación, creadas para el fin por el Gobierno Nacional.

*Artículo 9º: del organismo de gestión.* El Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Agricultura, contratará con la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, FEDEPALMA, la administración del Fondo de Fomento Palmero y el recaudo de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite.

El contrato de administración tendrá una duración de 10 años prorrogables y en él se dispondrá lo relativo al manejo de los recursos, la definición y ejecución de programas y proyectos, las facultades y prohibiciones de la entidad administradora y demás requisitos y condiciones que se requieren para el cumplimiento de los objetivos legales, así como la contraprestación de la administración de la Cuota, cuyo valor será el 10% del recaudo. La contraprestación de la Administración de la Cuota se causará mensualmente.

*Artículo 10º: del Comité Directivo.* El Fondo de Fomento Palmero tendrá un Comité Directivo integrado por seis (6) miembros: dos (2) representantes del Gobierno Nacional y cuatro (4) representantes de los cultivadores de palma de aceite. Serán representantes del Gobierno Nacional el Ministro de Agricultura o su delegado, quien lo presidirá y el Ministro de Comercio Exterior o su delegado.

Los representantes de los cultivadores deberán ser palmicultores en ejercicio, bien sea a título personal o en representación de una persona jurídica, dedicados a esta actividad durante un período no inferior a dos (2) años. Dichos representantes serán nombrados por el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite dando representación a todas las zonas palmeras del país y no podrán ser elegidos simultáneamente en la Junta Directiva de la Federación. El período de los representantes de los cultivadores será de dos (2) años y podrán ser reelegidos.

*Artículo 11º: funciones del Comité Directivo.* El Comité Directivo del Fondo tendrá las siguientes funciones:

- a) aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos del Fondo presentado por FEDEPALMA, previo visto bueno del Ministerio de Agricultura;
- b) aprobar las inversiones que con recursos del Fondo deba llevar a cabo FEDEPALMA y otras entidades de origen gremial al servicio de los palmicultores;
- c) velar por la correcta y eficiente gestión del Fondo por parte de FEDEPALMA.

*Artículo 12º: del presupuesto del Fondo.* FEDEPALMA, con fundamento en los programas y proyectos aprobados por el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, elaborará, antes del 1 de octubre, el plan de inversiones y gastos para el siguiente ejercicio anual. Este plan sólo podrá ejecutarse previa la aprobación del Comité Directivo del Fondo.

*Artículo 13º: otros recursos del Fondo.* El Fondo de Fomento Palmero podrá recibir y canalizar recursos de crédito interno y externo que suscriba el Ministerio de Agricultura, destinados al cumplimiento de los objetivos que le fija la presente Ley, así como aportes e inversiones del Tesoro Nacional y de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, para este mismo fin.

*Artículo 14º: del control fiscal.* El Control Fiscal posterior sobre la inversión de los recursos del Fondo de Fomento Palmero, lo ejercerá la Contraloría General de la República, de conformidad con las normas y reglamentos correspondientes, adecuados a la naturaleza del Fondo y su organismo administrador.

*Artículo 15º: deducciones de costos.* Para que las personas naturales o jurídicas sujetas de la Cuota para el Fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite tengan derecho a que en su declaración de renta y complementarios se les acepten los costos de producción del aceite crudo de palma y del palmiste, deberán estar a paz y salvo por concepto de la Cuota; para el efecto deberán conservar en su contabilidad los documentos que prueben la retención y pago de la Cuota y el certificado expedido por la administradora del Fondo de Fomento Palmero.

*Artículo 16º: sanciones a cargo del sujeto y del retenedor.* El Gobierno Nacional impondrá las multas y sanciones a los sujetos de la cuota y a los retenedores, que incumplan sus obligaciones en esta materia conforme a las normas del Estatuto Tributario que le sean aplicables.

*Artículo 17º: de la inspección y vigilancia.* La entidad administradora del Fondo y del recaudo de la Cuota podrá efectuar visitas de inspección a los libros de contabilidad de los sujetos de la Cuota y/o de las personas naturales y jurídicas retenedoras de la Cuota según el caso, para asegurar el debido pago de la Cuota de Fomento prevista en esta Ley.

*Artículo 18º: supresión de la cuota y liquidación del Fondo.* Los recursos del Fondo de Fomento Palmero al momento de su liquidación quedarán a cargo del Ministerio de Agricultura y su administración deberá ser contratada por dicho Ministerio con una entidad gremial del sector agropecuario que

garantice su utilización en programas de apoyo y defensa de la agroindustria de la palma de aceite.

*Artículo 19: de la vigencia de la ley.* La presente Ley entrará en vigencia a partir de su promulgación.

#### **DECRETO NO. 1730 DE 1994 POR EL CUAL SE REGLAMENTA LA LEY 138 DEL 9 DE JUNIO DE 1994**

*Artículo 1º:* Para los efectos de la Ley 138 de 1994 y del presente Decreto se denomina palmicultor a la persona natural o jurídica que se dedica al cultivo de la palma de aceite o a su beneficio.

*Artículo 2º: del porcentaje de la cuota.* La Cuota de Fomento Palmero será el equivalente al uno por ciento sobre el precio del kilogramo de palmiste y de aceite crudo de palma extraídos al momento del beneficio del fruto.

*Artículo 3º: de la consignación de la cuota.* La Cuota de Fomento para la Agroindustria de la Palma de Aceite establecida por el artículo 20, de la Ley 138 de 1994, que se causa y retiene a partir del 1º de julio de 1994, fecha en la cual entraron a regir los precios de referencia para su liquidación de la Cuota, de conformidad con lo estipulado en el artículo 5º de la misma Ley, se consignará por el retenedor en la cuenta del Fondo de Fomento Palmero, a partir de la firma del Contrato de Administración entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, FEDEPALMA, dentro del término establecido por la Ley 138 de 1994.

*Artículo 4º: de las responsabilidades de los retenedores.* Las personas naturales o jurídicas que beneficien fruto de palma, ya sea por cuenta propia o de terceros, serán responsables por el valor de las sumas recaudadas, por las cuotas dejadas de recaudar y por las liquidaciones equivocadas o defectuosas.

El retenedor deberá enviar mensualmente a la entidad Administradora una certificación detallada de los recaudos, suscrita por el representante legal y el Contador o Revisor Fiscal, según el caso.

*Artículo 5º: de la certificación de los retenedores.* La certificación dispuesta en el Artículo anterior deberá contener al menos los siguientes datos:

- a) Nombre o razón social y NIT del retenedor.
- b) Dirección del domicilio social del retenedor.
- c) Nombre o razón social y NIT de cada una de las personas naturales o jurídicas a las cuales se les efectuaron compras de fruto de palma de aceite, con indicación de la cantidad adquirida a cada uno de ellos.
- d) Nombre o razón social y NIT de cada una de las personas naturales o jurídicas con las cuales se celebraron contratos de maquila o contratos de procesamiento agroindustrial similares para el procesamiento de fruto de palma de aceite, con indicación de la cantidad de fruto recibida, de la cantidad de palmiste y de aceite crudo de palma

- extraídos, y de la cantidad de palmiste y aceite crudo de palma entregados a cada uno de ellos, como resultado del contrato celebrado
- e) Cantidad de fruto de palma de aceite de producción propia procesado y cantidad de palmiste y de aceite crudo de palma obtenido de estos frutos.
  - f) Liquidación de la Cuota retenida.
  - g) Entidad financiera en la cual se efectuó la consignación de la retención.

Al formulario debe acompañarse copia del recibo de consignación de la Cuota.

*Artículo 6º: del cobro coactivo y de los intereses de mora.* La entidad administradora del Fondo de Fomento Palmero podrá demandar por vía ejecutiva ante la jurisdicción ordinaria, el pago de la Cuota de Fomento Palmero. Para tal efecto, el representante legal de la Entidad Administradora expedirá el certificado en el cual conste el monto de la deuda y su exigibilidad.

El retenedor de la Cuota de Fomento Palmero que no transfiera oportunamente los recursos, pagará intereses de mora a la tasa señalada para el impuesto de renta y complementarios.

*Artículo 7º: del Comité Directivo.* El Comité Directivo del Fondo de Fomento Palmero se conformará de acuerdo con lo establecido en el artículo 10 de la ley 138 de 1994.

Los miembros del Comité Directivo que no sean representantes de entidades estatales, tendrán un período fijo de dos años. Si renunciaren al Comité o perdieren su calidad de palmicultores o representantes de la persona jurídica a nombre de la cual fueron elegidos, perderán su calidad de tales y actuarán en su reemplazo los suplentes personales nombrados por el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

El Comité se reunirá ordinariamente tres veces al año y extraordinariamente cuando el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la entidad administradora de la Cuota, o tres de sus miembros lo convoquen.

*Artículo 8º: de las funciones del Comité Directivo.* En desarrollo de las funciones contempladas en el Artículo 11 de la Ley 138 de 1994, el Comité Directivo del Fondo de Fomento Palmero deberá:

1. Determinar los gastos administrativos que para el cumplimiento de los objetivos legales le corresponde asumir al Fondo de Fomento Palmero durante cada vigencia y establecer con la Entidad Administradora aquellos que son a su cargo como tal, de manera que se delimiten claramente responsabilidades y gastos de unos y otros.
2. Ajustar el presupuesto anual de inversiones al monto de los programas y proyectos de carácter nacional, así como la distribución de los recursos para inversión.
3. Darse su propio reglamento.

4. Ejercer las funciones que sean de su estricta competencia, de acuerdo con los objetivos del Fondo de Fomento Palmero.

*Artículo 9º: de la administración del Fondo.* El Ministerio de Agricultura contratará con la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, FEDEPALMA, la administración del Fondo y el recaudo de la Cuota de Fomento Palmero por un término de diez años prorrogables. En el contrato se dispondrá lo relativo al manejo de los recursos y a la definición y establecimiento de programas y proyectos, las facultades y prohibiciones de la Entidad Administradora y los demás requisitos y condiciones necesarios para el cumplimiento de los objetivos previstos en la Ley 138 de 1994. La Entidad Administradora del Fondo tendrá una contraprestación por la administración del Fondo de Fomento Palmero de un diez por ciento del recaudo, el cual se causará mensualmente.

*Artículo 10º: del manejo de los recursos y del registro de los recaudos.* El manejo de los recursos y activos del Fondo de Fomento Palmero debe cumplirse de manera que en cualquier momento se pueda determinar su estado y movimiento. Con tal fin, la Entidad Administradora organizará la contabilidad de conformidad con las normas contables vigentes y utilizará cuentas distintas en entidades financieras y bancarias, de las que emplea para el manejo de sus propios recursos.

*Artículo 11º: del plan de inversiones y gastos.* FEDEPALMA presentará en la primera sesión del Comité Directivo del Fondo de Fomento Palmero, un Plan de inversiones y gastos para el segundo semestre de 1994.

*Artículo 12º:* El presente decreto rige a partir de la fecha de su promulgación.

Santafé de Bogotá, Colombia, 1994

## **Series Agroalimentarias • Cuadernos de Calidad**

Relación de Publicaciones disponibles en los Cuadernos de Calidad

- 1 Guía General para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos.
- 2 Industria de Conservas Vegetales. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 3 Industria de la Cerveza. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 4 Industria de la Leche Tratada Térmicamente. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 5 Industria Cárnica. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 6 Industria de Aguas de Bebida Envasadas. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 7 Industria de Conservas de Productos de la Pesca. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 8 Industria de Derivados de la Harina. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 9 Industria del Vino. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC).
- 10 Organización Institucional para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. El caso de la Región Andina.
- 11 Organización Institucional para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. El caso de la Región Centroamericana.

## **Series Agroalimentarias • Cuadernos de Organización**

Relación de Publicaciones disponibles en los Cuadernos de Organización

- 1 Las Interprofesionales. Una oportunidad para la organización del sistema agroalimentario.
- 2 Experiencias de organización y financiación en el sector agroalimentario.

En caso de estar interesado en alguno de estos documentos, sírvase dirigir su solicitud a la siguiente dirección:

Centro para la Integración y el Desarrollo Agroempresarial, CIDAIE.

Proyecto IICA/AECI

Apartado 55-2200 Coronado, Costa Rica.

Teléfono: (506) 216-0222

Fax: (506) 216-0404

e-mail: cidae@iica.ac.cr