

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Debe redefinirse la relación gremial con C.I. Acepalma S.A.?

Con ocasión de las dificultades en la comercialización de la producción de la palma de aceite colombiana que se iniciaron hace unos diez años, el gremio palmicultor, luego de largos y penosos debates, diseñó una estrategia para apoyar la comercialización del aceite de palma y optimizar el ingreso de los productores. Tres elementos principales integraron dicha estrategia gremial: incremento de la capacidad de almacenamiento de aceite en las plantas extractoras; cuotas de exportación para todos los productores; y creación de un ente exportador.

La mayoría de los productores acataron este llamado gremial. De una parte, incrementaron sustancialmente su capacidad de almacenamiento de aceite, desafiando y desvirtuando paradigmas muy arraigados localmente, como la supuesta imposibilidad de almacenar aceite de palma durante algún tiempo. Esto le permitió al sector palmero pasar de una capacidad de almacenamiento promedio de tan solo 19 días de producción en 1988, a unos 54 días actualmente.

De otra parte, en 1989, Fedepalma inició una convocatoria a todos los productores a exportar una parte de su producción de aceite, para regular la oferta local y lograr una mejor formación del precio interno. Durante varios de los años siguientes se fijaron cuotas de exportación individuales para cada productor, las cuales fueron atendidas por una gran cantidad de ellos y permitieron mostrar los beneficios de regular la comercialización del aceite de palma. Sin embargo, hubo productores que siempre se negaron a contribuir con las exportaciones y otros que empezaron a dejar de hacerlo, por cuanto el crecimiento que se venía dando en la producción les implicaba aumentos en las cuotas de exportación, lo que desestimulaba su participación.

La Federación tuvo entonces que promover un nuevo mecanismo que garantizara, sin ninguna excepción, la participación equitativa de todos los productores de las condiciones de precio, tanto en el mercado interno como en el de exportación. Fue así como al terminar el año 1996 se creó el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, el Aceite de Palma y sus Fracciones, el cual se reglamentó durante 1997 y comenzó a operar el 1.º de enero de 1998, como un Fondo de naturaleza paraafiscal y, por lo tanto, en el que las obligaciones que los productores adquieren con el mismo, son de carácter forzoso. De esta manera, las exportaciones del sector palmero colombiano se han podido consolidar, permitiendo una mejor comercialización interna para todos los productores, y posibilitando que durante el primer año de operaciones del Fondo, las exportaciones superaran el 18% de la producción total.

Para atender el tercer elemento de la estrategia de comercialización señalada anteriormente, Fedepalma promovió entre sus afiliados la creación de la Comercializadora de Aceite de Palma S.A., hoy conocida como C.I. Acepalma S.A., la cual se constituyó en agosto de 1991 con el aporte de todos los agremiados, y con el objeto fundamental de manejar y operar las exportaciones de aceite de los palmicultores. El capital inicial para su creación fue muy limitado, por lo que su operación, en una primera etapa, solo fue posible gracias al apoyo de Fedepalma y de muchos de sus miembros. Capitalizaciones posteriores de los accionistas y un excelente manejo en sus operaciones, le han permitido a C.I. Acepalma consolidarse en todo sentido, hasta alcanzar un liderazgo indiscutible en el manejo de las exportaciones del sector y un reconocimiento por parte de todos.

La consolidación de cada uno de los tres elementos de la estrategia gremial de comercialización, descritos anteriormente, le permitió al sector superar un período muy difícil en la historia palmera nacional y

generar nuevamente perspectivas favorables para el crecimiento y el desarrollo del cultivo de la palma de aceite en Colombia.

Sin embargo, la realidad actual del sector palmero colombiano y sus perspectivas de desarrollo, hacen pensar que pudiera ser el momento de realizar algunos ajustes a la relación institucional entre Fedepalma y C.I. Acepalma, para que, de un lado, la Federación mantenga su liderazgo entre todos los productores, cumpliendo su papel gremial con absoluta transparencia; y, por otro lado, para que la Comercializadora y sus accionistas, u otros productores con otro tipo de esquemas para la exportación, no vean menoscabados sus intereses por una participación gremial directa en C.I. Acepalma.

Si bien Fedepalma no tiene ninguna clase de inversión o de participación accionaria en C.I. Acepalma, su liderazgo en la gestación y desarrollo de la sociedad y la calidad de palmicultores de todos sus accionistas, le han dado bastante ingerencia en la compañía, habiéndose establecido incluso estatutariamente una participación especial en su junta Directiva para el Presidente de la junta Directiva y el Presidente Ejecutivo de la Federación. Esta vinculación de Fedepalma le ha dado a la Comercializadora cierto carácter gremial, con lo cual muchas de sus actuaciones obedecen más a necesidades o requerimientos de interés general del sector que a la pura búsqueda de un beneficio particular para ella o para sus accionistas.

En la medida que para los palmicultores la exportación de aceite de palma ha dejado de ser un programa exótico y particular, limitado a unos pocos meses del año, pasando a ser más general y permanente, en la que todos obligatoriamente participan, los propios productores de aceite han ido incorporando cada vez más la actividad exportadora como parte de su labor normal de comercialización. Esto ha conllevado, por ejemplo, a que algunos palmicultores empiecen a buscar alianzas de exportación con otras empresas comercializadoras o con otras industrias, para tratar de desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Por lo tanto, esto hace pensar que el arreglo institucional gremial que se ha tenido hasta el momento entre Fedepalma y C.I. Acepalma debe revisarse, pues de continuar igual podría llegar a generar traumatismos para una o para ambas partes.

Para el sector palmero y para la propia Federación es conveniente una clara distinción entre la actividad gremial de Fedepalma y la actividad comercial que desarrolla C.I. Acepalma. Un buen principio señala que las organizaciones o instituciones gremiales no deben llevar a cabo directamente actividades que sean y puedan ser desarrolladas, tanto o más eficientemente, por los particulares, pues allí no hay mucho valor agregado para la acción gremial.

En este sentido, la operación o el manejo las de exportaciones en el sector palmero podría dejar de ser una labor de competencia gremial, por cuanto su propósito de desarrollar conocimiento y capacidad exportadora entre los palmicultores ya se logró. La acción gremial de Fedepalma debería estar circunscrita mucho más a la operación del Fondo de Estabilización de Precios, que es el mecanismo a través del cual se dan los lineamientos y las señales generales para que los productores comercialicen su producción, y se garantiza, además, que todos participen de las condiciones que ofrece tanto el mercado local como el de exportación.

A C.I. Acepalma también podría convenirle una redefinición de su relación con Fedepalma, para evitar que lo gremial de pie para que algunos intereses particulares puedan menoscavar la competitividad de la Comercializadora y, en consecuencia, se le permita desarrollar su labor exportadora por lo menos en igualdad de condiciones a otras comercializadoras o industrias.

La mayor garantía para los palmicultores de que C.I. Acepalma actuaría acorde con el interés general sectorial es la participación numerosa de productores en su composición accionaria y la elección democrática de su cuerpo directivo. Así mismo, se podría pensar que Fedepalma permitiera la posibilidad de que los exportadores de palmiste, aceite de palma o sus fracciones pudieran afiliarse a la Federación dentro de una categoría especial. Esto podría consolidar mucho más la actividad agroindustrial de la palma de aceite, permitiendo que C.I. Acepalma y otros exportadores participaran más activamente de la discusión gremial.

Con lo anterior se quiere estimular una reflexión en el sector palmicultor sobre el mejor arreglo institucional sectorial para enfrentar los nuevos retos de la comercialización de los palmeros colombianos. Las próximas asambleas gremiales y estatutarias de estas entidades son un momento y un escenario propicio para ello.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

Should the association's relationship with C.I. Acepalma S.A. be redefined?

As a result of the difficulties of oil palm trade in Colombia, which started almost a decade ago, the oil palm association, after long and painful discussions, designed a strategy to support palm oil trading and maximize the oil palm growers' income. This strategy was made up of three basic elements: increase the palm oil storage capacity at the oil palm mills; establish export quotas for all the producers; and create an export organization.

Most growers accepted the association's call. On the one hand, the palm oil storage capacity was substantially increased, in spite of the existing local paradigms, such as the assumption that palm oil could not be stored for some time. This meant that the oil palm sector was able to increase its storage capacity from an average of 19 days of production in 1988 to 54 days at present.

On the other hand, Fedepalma encouraged all the growers to export part of their oil output in 1989, in order to regulate local supply and promote the formation of a domestic price. Export quotas were established individually for each producer during the following years, which were accomplished by most of them, which showed the benefits of regulating palm oil trade. However, there were some growers that refused to contribute to exports and others that stopped doing so, because the increasing output implied an increase in export quotas, which in turn reduced their share.

Therefore, the Federation promoted a new mechanism to ensure the equitable participation of every grower, without exception, in the price conditions, both at the domestic and at the export markets. The Price Stabilization Fund for Palm Oil, Palm Kernel Oil and its Fractions was created in late 1996 and regulated in 1997. It started operating on January 1st, 1998, as a non fiscal fund, meaning that the obligations acquired by the growers are compulsory. Colombian palm oil exports were Consolidated through this mechanism and during the first year of operations, exports exceeded 18% of the total output.

In terms of the third element of the above mentioned marketing strategy, Fedepalma promoted the creation of Comercializadora de Aceite de Palma S.A. (today C.I. Acepalma S.A.) among its members. This trading company was created in August 1991 with the contribution of all the Association's members. Its main purpose was to manage and operate palm oil exports. Due to a small initial capital at its creation, the first stage was only possible with the support of Fedepalma and many of its members. C.I. Acepalma was Consolidated as a result of further capitalization by the shareholders and of outstanding management. It has become the sector's leader in exports management and has received the acknowledgement of all the parties involved.

The consolidation of each one of the three elements of the association's trading strategy described above allowed the sector to overcome a very difficult period of the national history of oil palm and to create new favorable perspectives for the growth and development of oil palm production in Colombia.

However, bearing in mind the present reality of the oil palm sector and its development perspectives, we believe that this might be the right time to make some adjustments to the institutional relationship between Fedepalma and C.I. Acepalma. On the one hand, the Federation would still be the leader among

producers, by transparently performing its trade association role. On the other, the interests of the Trading Company and its shareholders, or of other growers with different export schemes, would not be impaired by a direct participation of the Association in C.I. Acepalma.

Although Fedepalma does not have investments or shares in C.I. Acepalma, its leadership in the creation and development of the corporation and the fact that most shareholders are growers, have given Fedepalma a significant influence on the company. The Company's by-laws even established a special participation of the Federation's Executive President and Chairman of the Board, who have a seat at the Board of Directors of C.I. Acepalma. This link has given the trading company some association character. Consequently, many of the Company's actions result more from the needs or requirements of the sector than from the pursuit of a benefit for the company and its shareholders.

In the eyes of growers, the palm oil export scheme is no longer an exotic and special program, limited to a few months of the year. It became a more general and permanent activity in which all of them are compelled to participate. Therefore, oil palm growers themselves have incorporated exports as part of their regular marketing task. Some of them have created export alliances with other trading companies or industries in order to develop new business opportunities. Therefore, the existing association's institutional arrangement between Fedepalma and C.I. Acepalma should be reviewed because it could be detrimental for one or both parties.

A clear-cut distinction between Fedepalma's association activities and the trading activities of C.I. Acepalma would be advisable, both for the sector and for the Federation. A sound principle states that trade associations or institutions should not be directly involved in activities that may be undertaken more efficiently by private parties, because association actions do not add much value.

In this sense, the association should no longer be responsible for the operation or management of exports in the oil palm sector, since its purpose of creating knowledge and exporting capacity among the growers was already accomplished. Fedepalma's trade association activities should be more devoted to the operation of the Price Stabilization Fund, a mechanism through which the guidelines and signals are established for growers to trade their production, thus ensuring their participation in the conditions offered by the domestic and export markets.

A redefinition of its relationship with Fedepalma could also be convenient for C.I. Acepalma, in order to prevent private interests from impairing the competitiveness of the Trading Company. Consequently, the Company could develop its export activities in equal conditions with other trading companies or industries.

The fact that most shareholders are growers and that the members of the Board of Directors are democratically elected ensures that C.I. Acepalma will act in accordance with the general interest of the sector. Likewise, Fedepalma could allow exporters of palm oil, palm kernel oil or its fractions to become members of the Federation within a special category. This could further consolidate the oil palm agribusiness activities by allowing C.I. Acepalma and other exporters to participate more actively in the discussions of the trade association.

The purpose of the above is to encourage the members of the oil palm sector to think about the best institutional sectorial arrangement that could be reached in order for the oil palm growers to cope with new trading challenges. The coming association and statutory meetings could be the right time and place for this discussion.