

Las organizaciones del sector cafetero colombiano



*Francisco Rodríguez Vargas*¹

Introducción

Este artículo presenta un nuevo enfoque y reflexión sobre las organizaciones cafeteras de Colombia, a partir de su consolidación alrededor de la estructura esencial de la asociación profesional de productores de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FEDECAFE) que cubre sus actividades organizacionales, desde su fundación en 1927, hasta 1996. El contexto teórico sustenta la tesis de la existencia de tendencias neocorporativas de la economía y de la sociedad colombiana².

La mayor parte de los libros y artículos académicos que se han publicado en la rica literatura colombiana sobre el café, versa sobre reflexiones históricas o económicas, salvo aquellas que son de carácter interdisciplinario³. Nuestro enfoque es también interdisciplinario, porque el eje de la reflexión es la organización, alrededor de la cual, hacemos girar variables económicas, políticas, sociales y culturales.

Partimos del supuesto sociológico de que cada país crea su propia trama de organizaciones como resultado de su propia cultura. El supuesto económico se basa en la existencia de una tipología de organi-

¹ Francisco Rodríguez Vargas es profesor del Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Ha sido profesor visitante en la Universidad de París VIII. Filósofo, Universidad Javeriana; Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Nacional de Colombia; Doctor en Ciencias Sociales, Universidad de París I, Panthéon, Sorbonne. Éste es el tercer artículo de la serie en que expone por entregas su tesis doctoral *Organisations associatives, mésoéconomies sociales et néocorporatisme en Colombie*.

² Francisco Rodríguez Vargas, «Tendencias de neocorporativismo en Colombia», Bogotá, *Revista INNOVAR*, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamentos de Gestión y de Finanzas, 1991, N° 1, pp. 41-72.

³ Marco Palacio, *El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y política*, 2a edición corregida y aumen-

tada, El Colegio de México, El Ancora Editores, Bogotá, 1985. Luis Eduardo Nieto, *El café en la sociedad colombiana*, 9a edición, Ediciones Tiempo Presente, Bogotá, 1975. Absalón Machado, *El café: de la aparcería al capitalismo*, 2a edición, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1990. J. Ch. Tulet, B. Charlery *et al.*, *Paysanneries du café des hautes terres tropicales. Afrique et Amérique Latine*, Editions Karthala, París, 1994. Michael F. Jiménez, «De la plantación a la taza de café»: café y capitalismo en los Estados Unidos, 1830-1930», en *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, No. 6, julio-diciembre de 1995, Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, julio-diciembre de 1995, pp. 149-165; y «Traveling Far in Grandfather's Car: The Life Cycle of Central Colombian Coffee Estates. The Case of Viotá, Cundinamarca (1900-1930)», *Hispanic American Historical Review*, vol. 69, No. 2, 1989, pp. 185-219.

zaciones del sistema liberal, caracterizado por la libertad de asociación, la libre empresa y la ley de acumulación de capital; conlleva este paradigma, por tanto, una serie de determinaciones económicas y unos resultados sociales.

La primera hipótesis que pone de relieve la multiplicidad de asociaciones existentes en Colombia, ya quedó demostrada en nuestro artículo titulado «La sociedad civil y el Estado en Colombia»⁴. En este artículo nos referiremos concretamente al caso asociativo más significativo de Colombia, el de FEDECAFE y el universo de organizaciones que giran a su alrededor, hecho que la ha convertido en la organización más influyente de los últimos setenta años⁵.

Organizaciones asociativas y mesoeconomías sociales en el sector cafetero

Presentaremos en esta parte la economía de los productores de café, sus organizaciones y las relaciones sociales que los unen al resto de la sociedad civil y sus relaciones con el Estado.

Posición del café en la economía colombiana

El conjunto de organizaciones del café constituye el mayor grupo económico de la economía colombiana. Se trata entonces de un grupo de interés, y al mismo tiempo de un grupo social complejo que posee todas las variables de soporte como grupo de presión frente al gobierno. En efecto, es una organización que comprende entre sus asociados todas las clases sociales, posee una gran capacidad económica, asocia un número considerable de productores agrícolas y garantiza la gestión económica y social del sector, en razón de que se ha dotado de una organización muy eficaz.

Partimos del supuesto de que la naturaleza de las relaciones sociales y las características de las organizaciones del café constituyen lo que hemos denominado una mesoeconomía social muy especial. De una parte, FEDECAFE es una asociación profesional sin fines de lucro, y de otra, se beneficia de una ley que le otorga el privilegio de percibir y manejar recursos parafiscales que son patrimonio del grupo de productores y sus excedentes acumulables, no repartibles sino en forma de prestación de servicios

a sus asociados. Por tanto, sus actividades son objeto de la intervención del Estado, por cuanto se trata del interés de un grupo social muy considerable y sus actividades económicas de exportación y manejo de divisas son de un monto tan importante que afectan y tienen influencia macroeconómica, no solamente por los resultados económicos, sino también de política social, de empleo e ingresos, salud, educación, infraestructura y bienestar de la población de las zonas andinas más pobladas del país.

La cultura del café está muy extendida en Colombia; de esta manera, 59 % de los municipios del país están concernidos por los intereses de esta producción (véase la tabla No. 1) La tecnificación de cultivos, estrategia de FEDECAFE, se considera una actividad de desarrollo social, y con esta justificación se ha modernizado el cultivo. Por otra parte, el café se ha convertido en una rama de la industria y del capital financiero. De hecho, 90 % de pequeños campesinos, que han entrado en la ola de la tecnificación, están endeudados con el Banco Cafetero (BANCAFE) y la Caja Agraria (CREDITARIO).

La crisis que ha provocado la suspensión del Acuerdo Internacional del Café (1989) ha hecho aún más pesada la situación de pobreza de los productores, al punto que ha compelido al Parlamento a decretar por ley la refinanciación de los productores. Los precios internacionales del café se derrumbaron en 1991. Luego se recuperaron sensiblemente en mayo de 1994, pero la situación del mercado externo tiene la tendencia más bien a la baja, por tanto la situación de los productores se sigue deteriorando. Los costos de modernización de cultivos han sido muy elevados para la mayoría de los pequeños productores, y los más pobres se han visto obligados a abandonar sus cultivos para convertirse en desocupados o trabajadores temporales.

La economía colombiana se ha diversificado ampliamente. Nuevos productos de exportación como carbón, níquel, oro, esmeraldas, flores, textiles, cueros, ganado, permiten que actualmente el café no represente sino 5.3 % del PIB, o sea que ya no es el núcleo esencial como lo fue durante seis decenios (véase la tabla No. 2).

No obstante, el café continúa contribuyendo de manera significativa en el sector agrario (23.4 % del PIB agrícola), y muy especialmente desde el punto de vista social, puesto que suministra 40 % del empleo agrícola de Colombia (tabla No. 2).

⁴ Francisco Rodríguez Vargas, «La sociedad civil y el Estado en Colombia», Bogotá, *INNOVAR*, revista de ciencias administrativas y sociales, No. 6, julio-diciembre de 1995, pp. 35-65.

⁵ En un cuarto artículo nos referiremos al Fondo Nacional del Café (FONAC) y en un quinto artículo al sistema paralelo y autónomo de organizaciones cooperativas de productores cafeteros.

TABLA No. 1
CARACTERÍSTICAS DEL CULTIVO DE CAFE (1993)

1. Municipios productores de café	604/1002, o sea 59% de municipios de Colombia
2. Fincas Productoras de café	303.000
3. Área de las fincas cafeteras	4.465.000 hectáreas
4. Área sembrada de café: -Tradicional -Tecnificada	1.154.000 hectáreas, 1% del país 31 % 69 %
5. Tamaño promedio -de la finca -de la plantación	Hectáreas 14.7 3.6
6. Volumen de la producción (91-92) -Tradicional -Tecnificada	18.5% de la producción mundial 17 % 83 %
7. Valor de la cosecha 1991-1992	US\$ 1.517 millones
8. Exportaciones (1992)	16.5 millones de sacos de 60 kilos (21,7% mundial)
9. Valor estimado de exportaciones (1992)	US\$ 1.327 millones (24,8% del total mundial)
10. Empleo agrícola	800.000 personas

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FEDECAFE, Investigaciones económicas, Centro de información cafetera, Bogotá 1993. *El Espectador. Diario Económico*, Bogotá, 28 de abril de 1993, p. 1B.

TABLA No. 2
PARTICIPACIÓN DEL CAFÉ EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA

25.4% de reintegros en divisas (1992)
5.3% PIB (1991)
23.4% PIB agrícola (1991)
40 % empleo agrícola

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FEDECAFE, Investigaciones económicas, Centro de Información cafetera, Bogotá 1993. *El Espectador. Diario Económico*, Bogotá, 28 de abril de 1993, p. 1B.

Organización del sector cafetero

Actividades económicas y organizaciones componentes

El conjunto de organizaciones del café en Colombia constituyen un sistema de organización compleja. Sus relaciones son comandadas por FEDECAFE, asociación profesional de productores agrícolas que ha sido dominante tanto en la economía como en la sociedad durante medio siglo (véase el esquema No. 1).

Hemos construido esta estructura en el curso de la investigación, para mostrar las relaciones que anudan claramente instituciones, organizaciones y mercado. Al mismo tiempo la red da una visión de conjunto de lo que representan las organizaciones, su grado de integración y las relaciones internas entre los diversos actores sociales, así como las relaciones que se establecen entre los productores y los consumidores mundiales.

De acuerdo con el esquema, percibimos la existencia de cuatro sectores o estructuras paralelas perfectamente diferenciadas: el corporativo que representa FEDECAFE; el institucional, representado por el Estado y los entes regionales y locales; el cooperativo, representado por las cooperativas de caficultores y sus centrales; y el internacional, representado por la Organización Internacional del Café (OIC) y la Asociación de Países Productores de Café (APPC), así como los compradores mundiales. En el corazón del sistema colombiano hay un mecanismo esencial, representado por el capital social de los productores: el Fondo Nacional del Café (FONAC). Cada estructura está compuesta por organizaciones particulares que tienen sus propias jerarquías y sus centros de decisión autónomos, pero en todo caso se encuentran ligados por el mismo interés que representa el café.

Las estrategias de FEDECAFE han determinado su propia estructura y como resultado de ellas, las organizaciones del sector cafetero. FEDECAFE ha sido creada con miras a la exportación del café como producto estratégico de la economía colombiana. Por tanto, esta organización constituye desde su fundación en 1927 el eje central del sistema. Es la máxima jerarquía de decisión, de participación y representación de los productores ante el gobierno y los consumidores. Ésta comanda las estrategias defensivas ante el gobierno y las asociaciones internacionales de productores y consumidores y las coaliciones de países o cartel de productores, organización puesta en marcha una vez que los acuerdos internacionales fracasaron en 1989. Al mismo tiempo, el gremio ha establecido relaciones

neocorporativas muy sutiles y complejas con el fin de asegurar que la acción y las decisiones del Estado le sean siempre favorables.

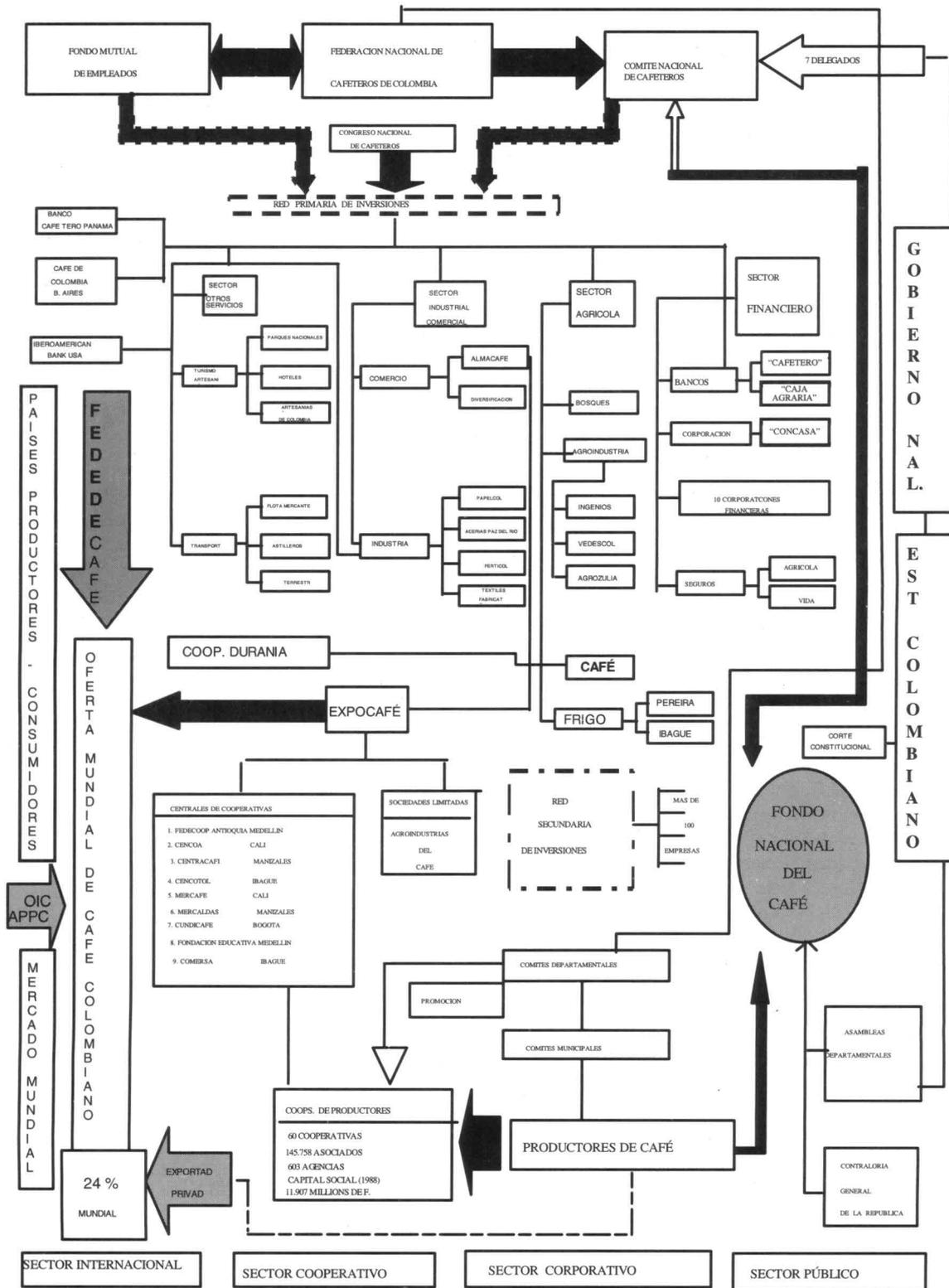
Los actores de las organizaciones participan de los mismos objetivos y estrategias que les impone el interés del café, a pesar de que sus intereses son diversificados, tal es la variedad de actividades que existen en los subsectores funcionales. Este juego de intereses se establece por una relación de dominación en la cual tienen un papel esencial las decisiones sobre los precios del café, tanto en el mercado internacional como de precio interno. A este nivel interviene también la forma de distribución del ingreso global, el cual repercute sobre los productores, con efectos sociales considerables. El modo de distribución del producto, fijado por los estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros, FEDECAFE, produce efectos adversos y desigualdades regionales, como resultado de la dominación de grupos de interés de élites regionales que detentan el poder de las decisiones corporativas⁶.

Los descuentos parafiscales que se hacen a los productores sobre las exportaciones de café, se destinan al Fondo Nacional del Café (FONAC). Éste se ha definido como un fondo de compensación, específico del mundo del café. Es un modelo colombiano del todo original que ha sido estudiado por otros países productores y puesto como ejemplo al resto del mundo por estudios de la OIC; sus funciones principales son de regulación de los ingresos de los productores y de compra de la cosecha cafetera. Por tanto, su papel principal es sostener el precio interno a los productores, para lo cual ha utilizado diferentes métodos, el último de ellos lo relaciona directamente con las fluctuaciones del precio externo, favoreciendo así a los productores en épocas de bonanza, pero afectándolos en épocas de crisis del precio internacional. El FONAC es al mismo tiempo una institución y un mecanismo creado por la ley en 1940.

El comando del FONAC está en el Comité Nacional de Cafeteros, centro de decisión estratégico de la política neocorporativa de FEDECAFE en cogestión entre el *gobierno* y la *corporación*. Es al mismo tiempo el centro de decisiones estratégicas de todo el sistema cafetero. Este Fondo constituye el núcleo esencial de la relación neocorporativa, puesto que es la expresión concreta de la fusión de intereses entre la corporación y el Estado. Es también el lugar en donde se juega la concertación del precio interno del café y los montos de transferencia presupuestal

⁶ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, *Estatutos*, Bogotá, 1990.

ESQUEMA No. 1
COLOMBIA: SISTEMA DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR CAFETERO



Fuente: esquema construido por el autor con base en información de Federación Nacional de Cafeteros, Organización Internacional del Café y Contraloría General, 1993

a los comités departamentales de cafeteros para la prestación de servicios a los productores. No obstante, el verdadero cerebro de las decisiones estratégicas del gremio es el nuevo Comité ejecutivo, el cual prepara las decisiones del Comité nacional⁷.

El FONAC ha sido históricamente objeto de debate público en el foro político del Parlamento. En primer lugar los puntos del conflicto han versado sobre la naturaleza del "impuesto corporativo", y luego se cuestiona sobre la participación real de los productores en las negociaciones de concertación y sobre la elaboración de la política cafetera colombiana⁸.

Una jerarquía de organizaciones y de actores

¿Acaso los procedimientos de decisión y de control prevalecen sobre los actores en las relaciones de poder? El análisis de las organizaciones complejas se hace siguiendo criterios que conciernen, de una parte, a las organizaciones comprometidas en el juego de relaciones sociales, sus jerarquías y sus centros de decisión, de otra, sobre los actores, por tanto la consideración debe pasar por el análisis de sus motivaciones, cristalizadas en las estrategias.

Las organizaciones del café en Colombia han sido muy estables. El cerebro del sistema, FEDECAFE, ha apuntado a minimizar los cambios, en particular aquellos que afecten las estructuras internas de toma de decisiones. El resultado ha sido la cohesión de los participantes y la minimización de costos. Se trata pues de una burocracia rutinaria y codificada, como método de reducir el grado de complejidad.

El análisis de estas organizaciones debe identificar los determinantes de las formas estructurales, y este procedimiento pasa necesariamente por la jerarquización. La teoría ha privilegiado en el análisis de las organizaciones, el tránsito por los fines, las estrategias y las limitaciones, lo que permite establecer la naturaleza de la coalición, las estructuras posibles y la forma organizacional⁹.

La imagen de la estructura tiene la ventaja de dar la visión de conjunto de las organizaciones, de las relaciones y las interacciones entre los participantes. La jerarquía está determinada por la capacidad de participar en los centros de la elección a dichos centros de decisión, es decir, por las relaciones de poder para acceder a la elección de dichos centros. FEDECAFE es una organización corporativa que asocia a 250.000 entre 303.000 productores de café¹⁰.

La participación en los centros de decisión comienza por el nivel local de la estructura, en los Comités municipales de cafeteros. Estos centros tienen una función simplemente consultiva sobre las necesidades de los productores. Las reglas que apuntan a la estabilidad a largo plazo son precisas, con el fin de garantizar la estabilidad de quienes toman decisiones. De esta manera, un mecanismo de cooptación ha permitido que ciertos notables de los comités departamentales de la regiones productoras se hayan perpetuado por elección en el Congreso Nacional de Cafeteros, centro estratégico de decisiones del sistema.

Los representantes de la corporación en el Comité Nacional de Cafeteros, centro de conducción de la política económica y social del sector, son nombrados por el Congreso Nacional de Cafeteros. Pero este comité, como ya se dijo, decide en cogestión con el gobierno, en virtud de la Ley 76 de 1927 que le otorgó a FEDECAFE el impuesto corporativo o recursos parafiscales, además de un contrato renovable cada diez años que garantiza la intervención del Estado en esta fracción de la economía.

Ahora bien, entre el Estado y el gremio figura el Fondo Nacional del Café, que es alimentado con recursos de los productores. El cerebro de sus decisiones estratégicas es la superestructura del Comité Nacional de Cafeteros en donde se decide la distribución de los recursos del sector cafetero nacional en una cogestión entre el gobierno y el gremio. Esta política también ha sido punto central de controversias¹¹. Esta es la síntesis de la relación neocorporativa de FEDECAFE.

⁷ *Ibid.*

⁸ El concepto de neocorporativismo significa esencialmente la fusión de intereses privados y decisiones públicas. Cf. Rodríguez Vargas (1991), *Op. cit. Véase también* Palacio, *Op. cit.*

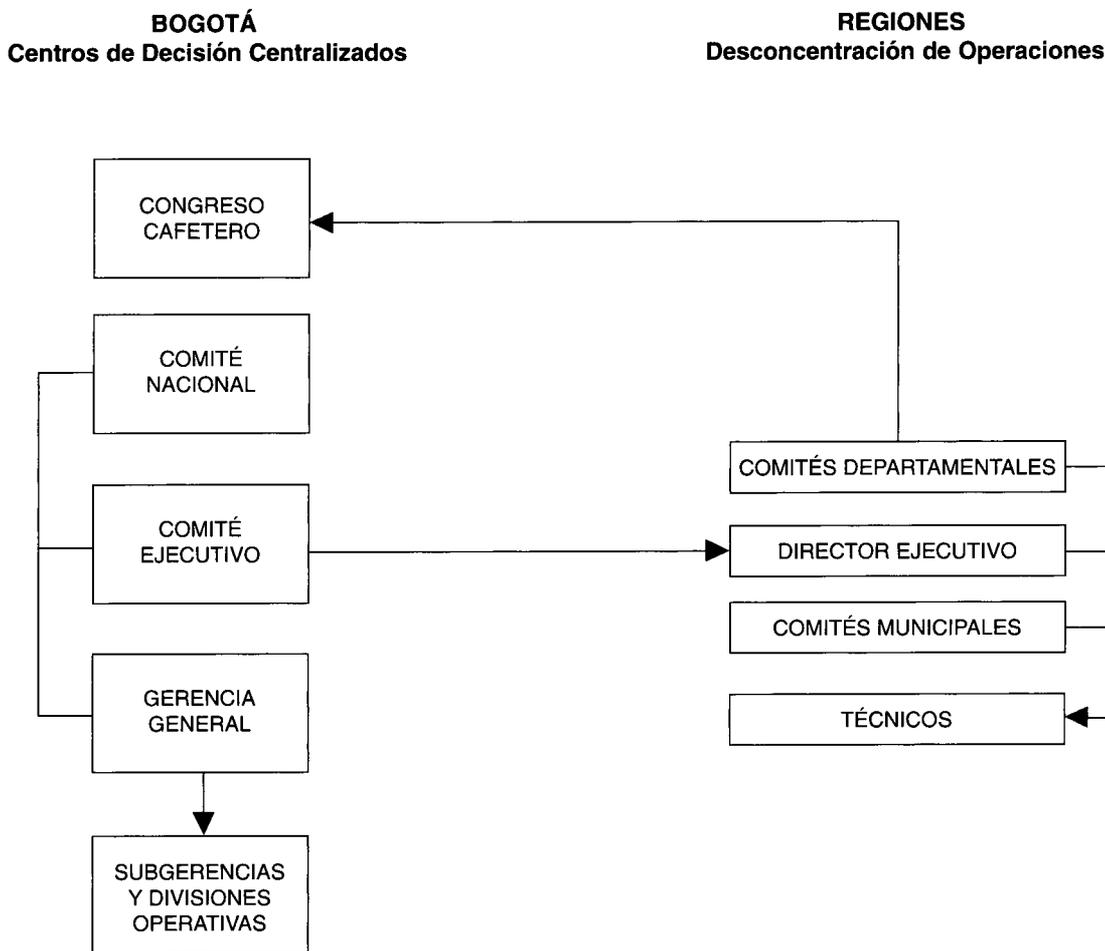
⁹ Claude Ménard, *Economie des organisations*, La Découverte, París, 1990, p. 91.

¹⁰ Federación Nacional de Cafeteros, *Estadísticas*, Bogotá, 1993.

¹¹ Jorge Arango, «Los nuevos estatutos de la Federación de Cafeteros», *Revista Nueva Frontera*, Documento especial "1940-1990 Fondo Nacional del Café", Bogotá, diciembre de 1990 p. 28. Arango dice: "En 1942, el Congreso de la República aprobó la ley 66 'sobre protección a la industria cafetera', sancionada por el presidente López, contenía las bases de lo que podría llamarse la democratización a la

fuerza (Art. 7). El Gobierno Nacional queda facultado para celebrar un contrato con la Federación de Cafeteros, a fin de modificar los Estatutos de la Federación, cuando las circunstancias lo aconsejen, sobre las siguientes bases: a) que todos los productores de café se afilien a la Federación, so pena de no gozar de los beneficios que ella otorga; b) que todos los afiliados a la Federación voten para la constitución de los Comités Municipales, como célula matriz de la Federación, bajo sanción de no gozar de los beneficios que ella otorga; que los Comités municipales elijan los miembros de los Comités Departamentales; c) Que los escrutinios de unos y otros se hagan por cuociente electoral, y que sus personal se renueve cada año, por mitad; y e) Que los Comités Departamentales elijan los miembros del Congreso Cafetero que debe nombrar el Comité Nacional y elegir al Gerente de terna que presente el Presidente de la República, la representación actual del gobierno se conservara».

ESQUEMA No. 2



A nivel vertical, la estructura es jerarquizada, tanto por la capacidad de decisión de los actores como por el poder que ejercen las organizaciones. Los intereses se concentran en el manejo y distribución de los ingresos del Fondo Nacional del Café, FONAC. Como se ve, es una relación neocorporativa particular en la cual la concertación se decide entre el gremio y el gobierno sobre la distribución del ingreso, a través del precio interno que se fija por decreto, subsidios en fertilizantes para los asociados, servicios sociales, de educación, salud, cultura e infraestructura. La relación del gremio se establece con productores independientes asociados o no a FEDECAFE.

Los centros de acumulación del sistema

La realidades económicas y sociales se expresan en un contexto sistémico del complejo agroindustrial y financiero, el cual posee su propia estructura de relaciones.

En el esquema No. 1 también se puede observar la tipología de organizaciones empresariales diversas que constituyen los centros de acumulación de capital. La acción gremial del sistema se ha estructurado alrededor de puntos de interés para los productores asociados, a saber: medios de producción, insumos, manufactura (procesos de producción), comercialización, tecnología y financiamiento. No obstante, varios estudios critican la inversión en áreas que no son del interés de los productores, y que por tanto, representan una desviación de los objetivos de la organización¹². Las principales áreas de inversión son:

¹² Véase *Revista Economía Colombiana*, Contraloría General de la República, "El Fondo Nacional del Café. Análisis de las inversiones permanentes". Serie Documentos, Separata, No. 5, febrero de 1985, p. 44. Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID (Universidad Nacional de Colombia) y Contraloría General de la República, *El Fondo Nacional del Café, Evaluación administrativa y financiera*, Bogotá, 1990.

Área financiera

El complejo rural del café ha sufrido transformaciones profundas desde la creación de FEDECAFE. La plusvalía extraída al productor se ha acumulado principalmente en organizaciones financieras como el Banco Cafetero, la Caja Agraria, corporaciones financieras y la Corporación de Ahorro y Vivienda Concasa. El Almacén General de Depósito, ALMACAFE, actúa también como intermediario financiero del FONAC para la compra de café, principalmente a través de las cooperativas. Esta actividad ha convertido a los dirigentes del sistema en una burguesía agro-financiera.

El Banco Cafetero es el cuarto más grande del país, y FEDECAFE es también accionista de la Caja Agraria. El campesino colombiano ha tenido en ésta una creencia simbólica: «Dios y la Caja» dice, por su acción financiera en todos los municipios de Colombia. En cuanto al banco, éste ha sido objeto del debate político que ha revelado conflictos con el gobierno cuando ha querido privatizarlo para enfrentar la crisis del Fondo Nacional del Café FONAC, pero el gremio se opone a ello. Mario Gómez Estrada, uno de los poderosos notables del departamento de Caldas, miembro del Comité Nacional de Cafeteros y de la Junta Directiva del Banco, ha dicho que “el solo pensar que la institución crediticia podría quedarse en manos extrañas, cuando de las 300.000 familias cafeteras, unas 290.000 están hipotecadas en la institución crediticia”.¹³ Arguye que el banco es de los cafeteros porque su capital es de recursos parafiscales, sobre los cuales no puede decidir el gobierno sino el gremio. En cuanto a la Corporación de Ahorro y Vivienda Concasa, ésta ha sido la organización más criticada porque no ha financiado vivienda a los cafeteros sino a sus ahorradores, ajenos al gremio¹⁴.

De otra parte, la información presentada por el estudio de la Contraloría ha revelado la amplia participación de los recursos del Fondo Nacional del Café en las corporaciones financieras y también en la Compañía Agrícola de Seguros que protege riesgos de todo el sistema y sirve de intermediaria en las inversiones del FONAC en la red secundaria de más de cien empresas¹⁵.

Área de transporte

Una de las más importantes innovaciones empresariales del siglo fue la creación de la Flota Mercante Grancolombiana, pionera en la integración multinacional andina. Participaron en ella Colombia, Venezuela y Ecuador. Con el retiro de la segunda, pasó a ser binacional y se prevé el retiro del tercero, quedando así solamente Colombia, pero como otro monopolio del gremio. Posee 45 barcos marítimos que transportan café a los principales puertos del mundo. La autonomía que ha ganado el gremio para la comercialización del café en el exterior es innegable. Es una de las empresas más rentables del sistema. También invierte el gremio en transporte fluvial y terrestre¹⁶.

Área industrial y agroindustrial

FEDECAFE participa con recursos del Fondo particularmente en la industria de trilladoras de café y en la fabricación de café liofilizado o soluble para exportación. Esta actividad ha sido muy cuestionada durante las crisis, por la timidez con que ha actuado FEDECAFE, que ha dejado por su inactividad en este campo, exclusivamente en manos de los tostadores de los países industrializados el valor agregado de la industria. Las inversiones en el extranjero en este campo son mínimas, como se observa en la parte izquierda del esquema. Parece existir un acuerdo tácito entre países productores y consumidores en la clásica división internacional del trabajo. No ocurre así con las industrias clandestinas que procesan narcóticos vegetales, las que sin permiso acaparon todo el valor agregado del producto.

En agroindustria, las inversiones se dirigen particularmente a la industria de fertilizantes, de alimentos concentrados para animales y a la siderurgia, cuyos subproductos utiliza la agricultura. Otras inversiones en esta área no tienen relación con los productores de café.

Área Comercial

La inversión fundamental está en ALMACAFE, que tiene modernas bodegas de almacenamiento de café en todo el país. Esta actividad es fundamental para

¹³ Jairo Castro, “No a la venta del Banco Cafetero”; “Califican de terco a Hommes (ministro de Hacienda)”; “Campaña contra la broca en sermones de Semana Santa”, *El Espectador*, 6 de abril de 1993, p. 6B.

¹⁴ Absalón Machado, Luis Alberto Zuleta *et al.*, *El Fondo Nacional del Café. Evaluación institucional y financiera*, Contraloría General de la República, Centro de Investigaciones

para el Desarrollo, CID Universidad Nacional de Colombia), Bogotá, diciembre de 1988.

¹⁵ *Economía colombiana*, Revista de la Contraloría General de la República, *Op. cit.*, p. 44.

¹⁶ Carlos Martínez Becerra, dir., *La marina mercante y el desarrollo nacional*, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, s.f.

la comercialización del grano ya que en las bodegas se retiene el café, estrategia esencial para la exportación y sostenimiento del precio externo. Esta es una ventaja comparativa de Colombia frente a otros productores, por la seriedad en el cumplimiento de los despachos, ya que tiene siempre existencias. Pero esta actividad también ha requerido fuerte financiamiento interno y externo.

Área forestal

La tecnología de cultivo del café introducida con la variedad "caturra" por FEDECAFE, ha erosionado todas las cuencas hidrográficas de su influencia en el país. Una anécdota de las entrevistas de investigación ilustra este hecho: un campesino minifundista propietario de una finca de 4 hectáreas tecnificadas, al ser entrevistado en su finca en el área rural de Pereira, contaba que hoy posee una buena casa con todas las comodidades; su vereda tiene acueducto propio, construido por el Comité de Cafeteros de Risaralda y la Junta de Acción Comunal. Pero en el curso de la visita, al utilizar el agua comprobamos que no fluía. El productor nos contó entonces el problema severo que tenían, porque las cañadas estaban secas, por culpa de ellos mismos, porque con la tecnificación y el incremento de

productividad habían sembrado café hasta en las quebradas, secando las cañadas y acabando con el agua.

El problema es tan grave que FEDECAFE ha optado por invertir en reforestación de zonas cafeteras. Para ello realiza inversiones en corporaciones forestales. Esta actividad ha sido apoyada por la Comunidad Económica Europea, la cual donó impuestos al café de Colombia con destino a la reforestación de las cuencas.

Área de otros servicios

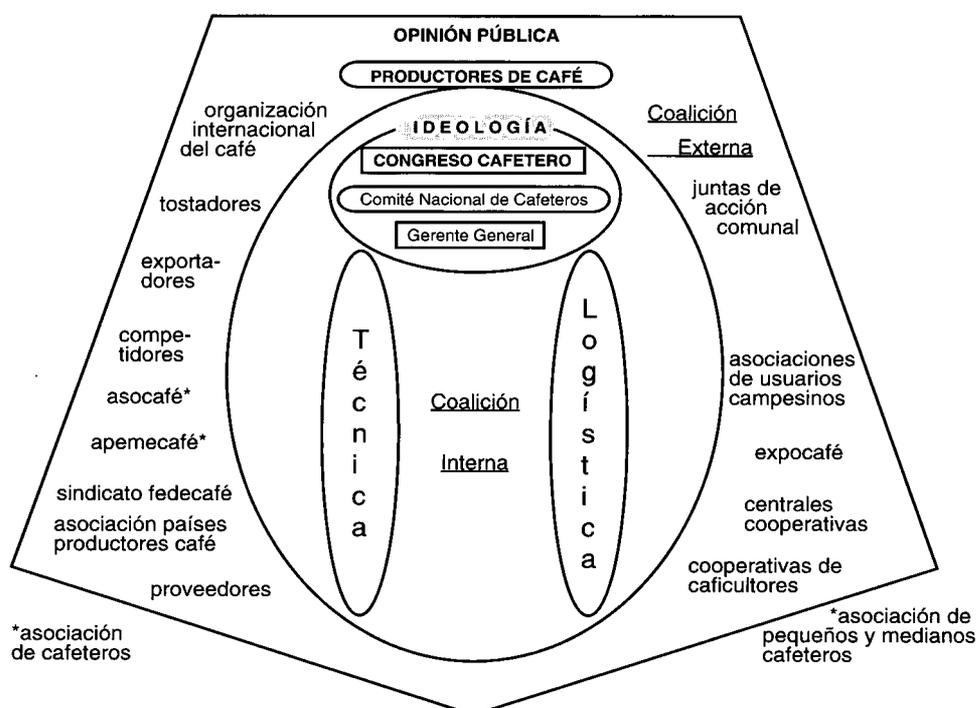
Se trata de inversiones menores en hotelería y apoyo a las artesanías, objeto de diversificación de la producción campesina.

Relaciones de poder en el sector cafetero

Dentro del sistema de organizaciones que hemos explicado se ponen en juego diversos intereses que se relacionan como verdaderas coaliciones ofensivas o defensivas, como se puede apreciar en el esquema No. 3.

ESQUEMA No. 3

LOS ACTORES DEL SECTOR CAFETERO COLOMBIANO SISTEMA DE PODER



Concepto y esquema de coalición

Se entiende por coalición la unión de fuerzas tendientes a lograr un fin, en general coyuntural, pero que puede devenir permanente. En el sistema político, las coaliciones entre partidos y movimientos son generalmente alianzas temporales. En el sistema económico, la organización de las empresas presenta coaliciones que pueden durar muchos años o que tienden a ser permanentes. Los carteles y los *trust* son expresiones típicas de estas formas de coalición. Allan Cawson sostiene que las formas de asociaciones de intereses han contribuido a la «cohesión de la clase capitalista» y a la subordinación del trabajo al capital¹⁷. Antonio García, al referirse a las coaliciones, dentro de su "esquema corporativo", las clasifica en coaliciones ofensivas y defensivas. Considera ofensivas del sistema económico a los monopolios, los *trust* y los carteles, porque distorsionan el funcionamiento del mismo; considera defensivas del sistema a los sindicatos y a las cooperativas que por filosofía social y por ley buscan contrarrestar los monopolios y restablecer el equilibrio económico¹⁸.

Colombia es un país de coaliciones. En el sistema político, después de las innumerables guerras civiles de la segunda mitad del siglo XIX, la Constitución Política centralista de 1886 fue el producto de la coalición de los dos partidos. Después de la Guerra de los Mil Días, el gobierno conservador que se constituyó fue de reconciliación nacional, con participación de los dos partidos. La primera República liberal de 1930 se llamó de Unión Nacional. A la derrota del partido liberal en 1946, frente a las aspiraciones populistas de Jorge Eliécer Gaitán, le sucede otro gobierno de Unión Nacional, con participantes de los dos partidos en el gobierno. En 1957, la coalición de intereses de los gremios, las centrales obreras subordinadas y la pequeña burguesía, expresada principalmente en estudiantes universitarios, tumbó del poder al entonces presidente Gustavo Rojas Pinilla, a quien la coalición de los dos partidos había puesto en el poder el 13 de junio de 1953 para que pacificara el país.

El Frente Nacional se inició en 1958 con un pacto de los dos partidos, alternación en el gobierno, de 16 años, cuatro para cada uno. Pero en la práctica esta coalición continúa vigente hasta nuestros días, con gobiernos elegidos por mayorías pero con participación de los dos partidos, es decir, sin una verdadera oposición¹⁹.

El bipartidismo en Colombia ha convertido a los partidos no solamente en grupos de presión, sino en grupos de interés, por los mecanismos que utilizan para el uso de los recursos del presupuesto. Las campañas políticas han devenido grandes empresas electorales financiadas por los grupos de interés, problema que trató en vano de corregir la nueva Constitución Política de 1991. La distribución del ingreso nacional a través del presupuesto se hace en proporción a la votación obtenida por cada partido; hoy se ha ampliado a los movimientos políticos. El empleo objetivado es la fuente de poder de los partidos, y por tanto el clientelismo es la práctica característica de las costumbres políticas. La corrupción de las campañas políticas, introducida primero por los gremios y los grupos económicos²⁰, ha sido imitada por grupos informales de narcotraficantes, hecho evidente que ha provocado la crisis política más importante de este siglo.

¿Qué relación tiene esta descripción con el gremio cafetero? Las organizaciones del café han tenido una gran influencia en la política, y por tanto, en la sociedad colombiana. Vamos a demostrarlo a través de los diversos grupos de interés que forman coaliciones.

Coalición interna

Según nuestro esquema, la coalición interna está formada por el Congreso Nacional de Cafeteros, el Comité Nacional de Cafeteros, el nuevo Comité Ejecutivo y el gerente general. Le siguen en la jerarquía de decisiones y de ejecución, la tecnocracia y el cuerpo logístico de la administración. Los actores de la coalición interna son portadores de la ideología corporativa que se transmite a los diversos actores

¹⁷ Alan Cawson, *Corporatism and Political Theory*, Basil Blackwell Inc., Oxford, 1988, p. 87. Enrique Ogliastri, *Estructura de poder y clases sociales. La democracia oligárquica en Colombia.*, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Monografías, serie Empresa y Sociedad, No. 14, p. 23. Este último autor describe así el fenómeno: «La gran burguesía es la facción dominante e impone una ideología que es consonante con sus intereses. Esta clase es la que tiene actitudes más tradicionalistas sobre el cambio social, es la más negativa al socialismo, la más desarrollista, la más clasista, la menos nacionalista y la que está más en contra de una fuerte intervención estatal».

¹⁸ Antonio García, *Bases de la economía contemporánea*,

Ediciones RIOLF, Bogotá, 1948, p. 112.

¹⁹ La presentación de un proyecto de esquema gobierno-oposición por el ministro de Gobierno Fernando Cepeda, durante el gobierno del presidente Virgilio Barco (1986-1990), originó una crisis política del lado del partido conservador, lo cual provocó el desplazamiento intempestivo del ministro a otra cartera.

²⁰ Sobre financiación de campañas políticas por parte de los gremios en el pasado, véase Eduardo Sáenz Rovner, *La ofensiva empresarial. Industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*, Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes, Bogotá, 1992, cap. 4.

de la coalición externa, productores, organizaciones conexas y el país nacional.

La organización de FEDECAFE ha sido el resultado de varias coaliciones. De una parte, originalmente fueron los productores afiliados a la Sociedad de Agricultores de Colombia SAC²¹, de otra, las coaliciones de miembros de los dos partidos tradicionales, igualmente miembros de estos grupos de interés, los mismos que han coexistido históricamente en el país.

Una dominación en la coalición exterior significa que, en particular, por intermedio del control de cierta dependencia organizacional, un grupo de productores privilegiados de las regiones de mayor producción son detentadores de influencia y obran de consuno. Por este medio han logrado netamente más poder sobre toda la organización que todos los demás productores. La concentración del poder en los notables regionales obliga a los que están en el interior, la burocracia, a tener en cuenta sus exigencias. Pero, al no pertenecer a la burocracia, estos grupos influyentes no dirigen la organización. De tal manera que ésta tiene que buscar los medios de controlar su comportamiento, de manera indirecta.

El núcleo de relaciones de poder de FEDECAFE como organización, es la burocracia. FEDECAFE tiene el comportamiento de una coalición interna dominante y una coalición externa dominada²². Esta dominación, como queda dicho, se da a nivel interno. En el nivel de relaciones con el mercado externo, la relación es inversa, es decir, la dominación se expresa a nivel internacional, por la división internacional del trabajo, o sea que los dominadores se convierten en dominados.

En primer lugar es necesario destacar el papel que ha desempeñado la ideología en la composición progresiva del conjunto. Los fundadores se inspiraron en la formación de los valores iniciales, en el espíritu

emprendedor de los antioqueños y su pasión por los negocios y el dinero²³.

En el caso particular del café, la puja por la dominación del gremio se dio en la década de 1930 entre productores del oriente y el occidente. Las dos vertientes cafeteras han tenido características bien distintas, tanto en relaciones sociales como en su cultura²⁴. Bogotá, al oriente, es el centro político del país. Medellín ha sido origen de la industria y centro de resistencia al centralismo, llegando hasta a proponer el federalismo²⁵.

Los gerentes y ejecutivos de la Federación han gozado de una gran estabilidad, con una constante que confirma la continuidad del ejercicio de funciones. Los dos últimos gerentes han sido previamente subgerentes. De esta manera, la organización ha sido dirigida por 6 gerentes en 60 años, tres de ellos de larga duración, dos de la región del antiguo Caldas. Don Manuel Mejía, "Mister Coffee", fue gerente durante veinte años. Le sucedió en la gerencia el subgerente, Arturo Gómez Jaramillo, por otros veinte años. El actual gerente, Jorge Cárdenas Gutiérrez, es de Antioquia, fue subgerente y ya lleva en el cargo más de quince años. Esta condición de estabilidad garantiza a la coalición externa de notables regionales que lo eligen en el Congreso, mantener su influencia en la organización. Entre estas dos zonas productoras, las más ricas de café de Colombia, han existido fricciones y conflictos por el poder interno de la Federación²⁶.

La filosofía de la organización ha sido la defensa de los intereses de los productores de café. Alrededor de este principio como verdadera misión de la Federación, sus dirigentes han logrado captar la adhesión de todos los estratos sociales de productores, tanto en las bonanzas como en las crisis. No obstante, se presentan conflictos permanentes entre productores y exportadores. La gestión de FEDECAFE

²¹ Jesús Antonio Bejarano, *Economía y poder. La SAC en el desarrollo agropecuario colombiano, 1871-1984*, SAC-CEREC, Bogotá, 1985.

²² Henry Mintzberg, *Le Pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'organisation, París y Montreal, 1988, pp. 1-83. Otto Morales Benítez, *Historias económicas del café y de Don Manuel*, Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1990.

²³ Esta característica de los pobladores de esta región fue objeto de análisis de Luis López de Mesa en su disertación sociológica de cómo se formó la sociedad colombiana. *El análisis de valores del pueblo antioqueño* muestra una comparación entre la ética protestante y el espíritu del capitalismo de Max Weber y la ética católica de los industriales y el papel de la Iglesia Católica en la educación de los obreros; véase el estudio de Alberto Mayor Mora, *Ética, productividad y trabajo en Antioquia*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1989,

pp. 21-23. Hechos recientes comprueban la expresión de valores de ánimo lucrativo muy acendrado, de ambición sin límites, sin consideraciones éticas, lo cual ha producido transformaciones sociales profundas en la sociedad antioqueña como consecuencia del narcotráfico.

²⁴ Machado, *Ibid.*, pp. 17-28. Daniel Pécaut, *A burguesia colombiana do café e a crise de 1930*, en Fernando Cardoso et al, *Economía et movimientos sociais na America Latina*, Brasiliense, 1985 pp. 245-267.

²⁵ Esta tendencia a la autonomía regional se manifiesta de tiempo en tiempo. Al respecto se pueden citar editoriales y artículos del periódico *El Colombiano* de Medellín.

²⁶ Morales Benítez, *Op. cit.* Juan Guillermo Angel, "Debate sobre FEDECAFE", *Anales del Congreso*, Senado de la República, Bogotá, 1992.

ha logrado, a pesar de los conflictos, consolidar la más importante asociación de personas de Colombia; la única asociación que ha logrado este grado de integración social y de transformación de las condiciones socio-históricas. Por esta razón quizás, algunos analistas la consideran una institución²⁷.

FEDECAFE ha sido cuestionada en múltiples ocasiones, particularmente en los ciclos de crisis o de bonanzas. En 1936, el presidente liberal Alfonso López Pumarejo obligó a renunciar al gerente conservador Mariano Ospina Pérez, por conflictos políticos entre los dos partidos y la acusación de utilización indebida de FEDECAFE, para proselitismo partidista²⁸. Existen varias asociaciones contestatarias de productores, pero éstas pasan desapercibidas ante la capacidad de dominación del gremio. Éste es sin duda uno de los éxitos más notables y una de las razones que impulsan al investigador a indagar por qué razones y por qué medios ha logrado FEDECAFE mantener este liderazgo. En un país en formación de su nacionalidad e identidad, la sociedad civil se ha caracterizado por su anomia y su dispersión, objeto de toda suerte de dominación política, económica y social. Ya se ha expuesto, en la segunda parte de este estudio, el grado de asociación, en la formación de la sociedad civil, que ha caracterizado a los colombianos desde 1930. Pero también se ha comprobado la debilidad de sus integraciones y su incapacidad de acceso a los centros de decisión del país, y por tanto, su debilidad política.

El compromiso contractual con el gobierno ha desarrollado intereses mutuos, a un nivel tan alto que los dirigentes del gremio han ingeniado un fetiche que evidencia la naturaleza neocorporativista de la relación gremio-gobierno: «identificar los intereses del



país con los intereses del gremio»²⁹. Este sofisma hará carrera entre funcionarios del gremio y del gobierno y en los productores de café y en la opinión pública, a través de todos los medios de información que mantiene la Federación (publicidad pagada). Tras el enunciado de esta ideología se esconde una burocracia privilegiada, con una fachada democrática³⁰. Asimismo, se ha constituido un grupo privilegiado de productores que, sin participar en los centros de decisión del gremio, ha recibido servicios de los cuales no gozan otros productores agrícolas. Éste ha sido, por supuesto, uno de los objetos centrales del debate político en el Parlamento³¹.

Existe una cultura del café; se ha formado históricamente una ideología del café, es decir, un conjunto de valores, de creencias y de símbolos (riqueza) compartidos. Hay una intencionalidad y una coherencia en los fines de la organización. Éstas se pueden observar claramente en los ciclos de crisis, cuando hay divergencias entre los diversos grupos y organizaciones de base. Puede haber desacuerdo en cuanto a los procedimientos, en cuanto a la gestión de las bonanzas y de las crisis, pero no en cuanto a los fines y a los diversos intereses en juego.

Si bien lo característico del sistema de organizaciones del café en Colombia es una coalición externa dominada, lo cual ha generado una coalición interna muy fuerte, es decir, una burocracia que impone sus puntos de vista sin que hasta ahora se haya visto amenazada por el Estado ni por los asociados.

Frente al primero, su estrategia ha sido de alianza; por tanto, nunca ha sido contradictor del gobierno. Por esta razón, algunos no lo consideran un gremio³².

²⁷ Miguel Urrutia, *Gremios, política económica y democracia*, Fondo Cultural Cafetero, Fedesarrollo, Bogotá, 1983.

²⁸ Marco Palacio, *Op. cit.* Fedesarrollo, *Economía cafetera colombiana*, Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1980.

²⁹ Este es un rasgo común en todos los gremios, pero en FEDECAFE constituye toda una ideología. Sobre este tipo de ideología, véase Sáenz Rovner, *Op. cit.*

³⁰ Toda organización sustenta una ideología, sea ésta considerada como misión o filosofía organizacional. El estudio

clásico sobre la "Tennessee Valley Authority" o Corporación del Valle del Río Tennessee, Estados Unidos, sobre la cual se calcularon las corporaciones autónomas regionales de Colombia, ha demostrado este carácter de las organizaciones burocráticas. Véase Philip Seltznick, *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley, 1949. Véase también Mitzberg, *Op. cit.*

³¹ Iván López Botero y Héctor Melo, *El imperio clandestino del café*, Editorial Presencia, Bogotá, 1976.

³² Urrutia, *Op. cit.*

Su talón de Aquiles no han sido las bonanzas, cuya gestión ha sido bien cuestionada, sino el manejo de las crisis. La actual crisis de precios bajos después de la disolución del Acuerdo Internacional del Café (1989-1996) está tocando fondo, por el mercado libre y como resultado de los bajos precios, centro focal del interés de los productores, quienes antes no se habían preocupado por su participación en la conducción de su asociación, por haber tenido aparentemente bien servido su interés económico. La estrategia mundial de pactos de cuotas ha cambiado. Todo el montaje de FEDECAFE sobre esta estrategia, se ha quedado sin piso. Por tanto, ésta necesariamente ha tenido que cambiar para adaptarse a las nuevas condiciones internacionales, so pena de perecer. A no ser que ocurra algo extraordinario para que disminuya la oferta mundial del grano (plagas, heladas, etc.) FEDECAFE ha diseñado diversas estrategias para conjurar las crisis: defensivas, de reacción, prospectivas, de análisis³³, políticas, ideológicas, educativas, de desarrollo y de mercado. A éstas nos referiremos conceptual y empíricamente en un próximo artículo en preparación.

FEDECAFE se puede clasificar, de acuerdo con la teoría contemporánea de las organizaciones sobre el poder, como una organización compleja, dentro de una tipología de organizaciones de coalición interna burocrática, así como de coalición externa dominada o pasiva, en particular en lo que se refiere a los productores³⁴. Su estructura ha sido el resultado de objetivos concebidos por una burguesía ilustrada que tenía conocimientos sobre el mercado externo de productos básicos. Por tanto, la creación de una asociación defensiva de intereses, portadora de un producto estratégico para la exportación, ha determinado sus objetivos y su estructura. El proceso de desarrollo de la organización ha hecho necesario el diseño de otras estrategias y su ejecución.

Los 28 pioneros fundadores de FEDECAFE formaron una coalición interna para detentar el poder. La prueba está en que la misma estructura de poder permanece hasta ahora³⁵. Ella se ha consolidado a través de una doble política: una hacia los productores, y otra en el exterior hacia tostadores y consumidores. Esta coalición burocrática es portadora de una ideología corporativa cuyos valores predominantes son la propiedad privada, la libertad de empresa y la libertad de asociación, que son

también los valores del sistema político. Es necesario, por tanto, ser propietario de finca de café para ser asociado a FEDECAFE. Estos principios entienden los negocios como un medio de concentración de los medios de producción por aquellos que detentan el comando de la organización.

Los grandes propietarios concibieron a FEDECAFE como un negocio de los ricos, puesto que se requieren grandes inversiones para un cultivo de largo plazo. No obstante, las condiciones impuestas por los movimientos sociales de luchas de campesinos y aparceros sin tierra dieron como resultado transformaciones sociales profundas, en la tenencia de las haciendas cafeteras, las que fueron parceladas en el oriente del país. En el occidente, la colonización interna de los campesinos de Antioquia hizo del café su cultivo predominante³⁶.

A pesar de todo, los negocios, tanto internos como externos, continúan siendo manejados por la burguesía dominante. La separación de la propiedad y de su control es un logro de esta burguesía capitalista que ha hecho de la agricultura una rama de la industria y del capital financiero. Se trata de la transformación cualitativa, del tránsito o pasaje de la aparcería al capitalismo a través de la conversión de cultivos de aparceros en cultivos de pequeños finqueros³⁷.

De esta manera, diversas coaliciones externas o internas se adaptan naturalmente como "la silla al caballo", como "la llave a la cerradura". Existen varias coaliciones posibles, según las condiciones de las organizaciones sociales complejas³⁸. En FEDECAFE, una coalición externa dominada o pasiva, como los productores, se adapta muy naturalmente a una coalición interna burocrática dominante. El término "natural" significa el hecho de que hay varias fuerzas inherentes a las organizaciones que les dan los impulsos para jugar de cierta manera. Estos comportamientos, tanto de los actores, como de las organizaciones, son siempre previsibles, salvo si se acepta el azar (heladas en el Brasil, por ejemplo) o la intervención de fuerzas exteriores (países consumidores dominantes para terminar pactos políticos de precios). La coalición de los tostadores mundiales de café ha sido la mayor restricción que ha tenido FEDECAFE para llevar a cabo sus estrategias³⁹. La ruptura del Acuerdo Internacional del Café ha obligado a la Federación a cambiar sus

³³ Ménard, *Op. cit.*, p. 93.

³⁴ Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, Glencoe, Illinois, 1961. Mintzberg, *Op. cit.*

³⁵ Véase, en especial, Palacio, *Op. cit.*

³⁶ Machado, *Op. Cit.*

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Mintzberg, *Op. cit.*

³⁹ Jorge Cárdenas Gutiérrez, "Por qué no hubo acuerdo cafetero?", *El Tiempo*, 18 de abril de 1993, p. 8A.

estrategias de mercado. De esta manera, FEDECAFE, miembro activo de la OIC, asociación de productores y consumidores que mantuvo el consenso de cuotas y de precios negociados o políticos, se vio obligada a diseñar una nueva estrategia defensiva liderando y creando con 18 países la asociación de países productores de café, como cartel de productores⁴⁰.

En las relaciones de la coalición externa dominada de productores y la coalición interna burocrática, parece existir un sistema de autorregulación cruzada entre los notables del café y los dirigentes políticos de las regiones, relación que reproduce el sistema político de Colombia, sin llegar a confundirse con él. Esta comparación puede establecerse con ayuda del esquema No. 4⁴¹.

Una coalición interna ideologizada y profesional se adapta fácilmente a una coalición externa de productores dominada, dividida o pasiva. FEDECAFE ha preconizado una ideología neocorporativa, a través de la publicidad y de todos los medios, dando a entender que "todo lo que es bueno para el café es bueno para Colombia", atribuyendo así al café la estabilidad social del país, lo cual contrasta con la realidad del conflicto social siempre latente en las zonas productoras⁴².

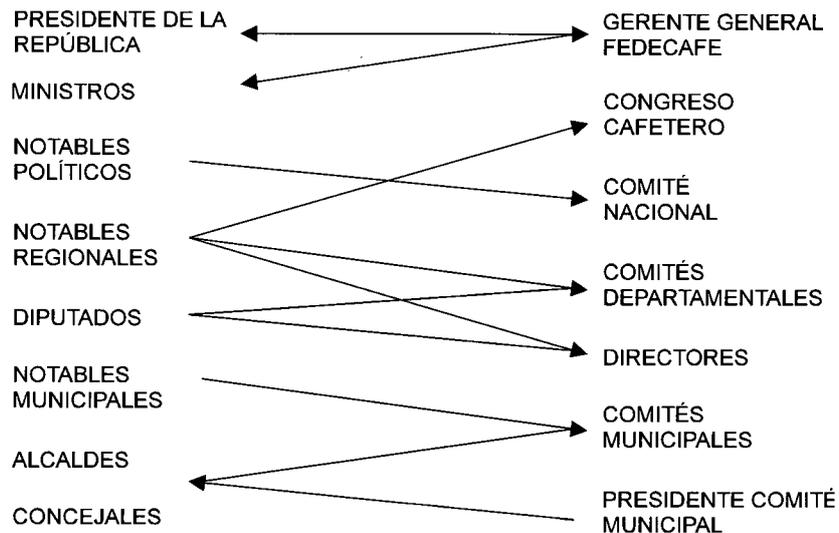
Una dominación de la coalición externa significa que, en particular, a través del control de una cierta dependencia organizacional, un grupo de productores privilegiados de regiones de gran producción detentan la influencia y, por tanto, obran en consecuencia a su favor. Es precisamente por este medio por donde han logrado el control del poder de decisión de la organización, en detrimento de la participación de la mayoría de productores. Esta concentración del poder, en manos de productores notables de las regiones de alta producción, hace presión sobre aquellos que están en el interior de la coalición interna burocrática para imponer sus exigencias. No obstante, estos grupos no tienen la dirección de la organización, por cuanto no pertenecen a esta burocracia; ellos deben buscar necesariamente los medios para controlar su comportamiento, de una manera indirecta pero eficaz.

Un método de control del poder de la coalición interna burocrática es la dirección única centralizada, personalizada y muy estable de FEDECAFE.

Los conflictos de intereses entre los notables regionales se hacen evidentes en los debates políticos en el Parlamento⁴³. Tradicionalmente son las regiones productoras más ricas las que mantienen

ESQUEMA No. 4

RELACIONES NEOCORPORATIVAS DE REGULACIÓN CRUZADAS



⁴⁰ Luis Alberto Lopera, "El gobierno no acepta un cartel del café", *El Tiempo*, 2 de mayo de 1993, p. 1C.

⁴¹ Michel Crozier y Ferdinand Thoenig, "La regulation de systemes organisés complexes", *Revue française de sociologie*, vol. 16, No. 1, París, 1975, pp. 3-32.

⁴² Darío Fajardo, "La violencia y las estructuras agrarias en tres municipios del Tolima", en Francisco Leal et al., *El agro en el desarrollo histórico colombiano*, Ediciones Punta de

Lanza, Bogotá, 1977. Guillermo Restrepo, "La hora del paro cafetero", *El Tiempo*, Bogotá, mayo 17 de 1993.

⁴³ El debate más reciente (1993) con motivo de la crisis más profunda que haya vivido el café (1989-1993), los ataques a la gerencia llegan casi al nivel personal. Los departamentos del Viejo Caldas y el departamento del Tolima (centros de la colonización antioqueña) se revelaron contra Antioquia; véase *Anales del Congreso*, 23 de junio de 1993, pp. 16-19.

rivalidad por el control de la gerencia general. Antioquia (Medellín) y Antioquia (Manizales) han monopolizado este cargo, en detrimento de la región oriental del país. Dirigentes de Caldas (Manuel Mejía y Arturo Gómez) han sido gerentes durante cerca de cuarenta años. Ahora es Antioquia la que comanda, en cabeza de Jorge Cárdenas Gutiérrez⁴⁴.

Coaliciones externas

El mundo de las asociaciones es muy rico en las zonas cafeteras, como hemos mostrado al referirnos al fenómeno asociativo. El departamento de mayor penetración asociativa en Colombia es el Quindío, monoprodutor de café y el de mayor infraestructura del país. En esta parte vamos a encontrar el pequeño mundo de asociaciones, esta vez con relación a las organizaciones del café. La coalición externa está constituida por los productores, las asociaciones (partidos políticos, sindicatos, cooperativas, juntas de acción comunal, asociaciones de productores), los grupos mayores de interés (exportadores, tostadores, competidores, proveedores), gobiernos (nacional, regionales y locales).

Coalición de partidos políticos

Desde el punto de vista político, FEDECAFE ha sido la precursora del Frente Nacional, ya que sus estatutos establecen la paridad política entre los dos partidos tradicionales de Colombia, el liberal y el conservador, desde 1957 (Resolución 15, agosto 14, artículo 21, en los centros de decisión del gremio)⁴⁵; en esta forma se adelanta al país político en la creación del bipartidismo del Frente Nacional. Todos sus órganos de decisión internos son bipartidistas. Este hecho ha tenido una importancia crucial para el gremio, porque sus representantes en los centros de decisión política del país son de los dos partidos, lo cual le ha garantizado inmunidad ante los ataques que en los ciclos de crisis o de bonanzas del café generalmente se producen en el Parlamento, como ya se dijo; segundo, porque los dos partidos le han dictado todas las leyes favorables al gremio, tales como el impuesto corporativo o parafiscal, el manejo del FONAC, por mucho tiempo el primer patrimonio

de Colombia. Es, en síntesis, un verdadero esquema neocorporativo, puesto que el gobierno, el Parlamento y el control de la legalidad de las Cortes Suprema de Justicia y ahora la Constitucional, en donde la participación de los magistrados se hace por cooperación regional.

Por otra parte, la trama cruzada de la participación de diversas clases sociales en la cultura del café en Colombia y su relación con la actividad política se expresa en los presidentes de la República con nexos familiares cafeteros. El hijo de un campesino cafetero, Belisario Betancur, también fue presidente⁴⁶. Por otra parte, otros mandatarios vinculados a los intereses del café han sido Alfonso López Pumarejo, hijo del más grande exportador de café en los años veintes; Mariano Ospina, productor, fundador y gerente de FEDECAFE; Carlos Lleras Restrepo, presidente del Comité Nacional de Cafeteros; Alfonso López Michelsen, de ascendientes cafeteros; y César Gaviria Trujillo, hijo de un productor de café y productor él mismo, actividad que abandonó para dedicarse a la política. De 16 presidentes de la República durante 60 años de la Federación, 7, o sea 43 %, han tenido vinculación personal o familiar con los intereses del café.

Los gobiernos

Ya hemos expuesto la existencia de una cogestión de la política cafetera de Colombia entre el gremio y el gobierno nacional, en el interior del Comité Nacional de Cafeteros. Allí se expresa la fusión neocorporativa de intereses sobre el café; toda resolución del gremio en este Comité, que trascienda a efectos macroeconómicos, es convertida en decreto del gobierno nacional.

En el nivel regional y local resulta evidente el hecho de que si los elegidos locales, departamentales y nacionales son en gran proporción representantes de regiones cafeteras, su grado de influencia se comprende por sí misma. Se ha podido comprobar la confianza de los poderes públicos regionales y locales en la eficiencia de FEDECAFE, sus comités departamentales y municipales, al celebrar con ella contratos de construcción de obras públicas⁴⁷.

⁴⁴ Los debates más sonados de los últimos años han sido los de los senadores Iván López Botero y Ángel Mejía. Estos dieron lugar a la publicación de un libro célebre: *El imperio clandestino del café*, Op. cit.

⁴⁵ Fedesarrollo (1980), Op. cit, pp. 380-381.

⁴⁶ Belisario Betancur, "La cultura del café", en *Café, productos básicos y desarrollo económico internacional* (Memorias del Simposio sobre la economía internacional y los países en

desarrollo) Medellín, junio 26 de 1987, pp. 85-94.

⁴⁷ Entrevistas personales con los directores de los comités departamentales de cafeteros de Caldas, Risaralda y Quindío, realizadas en Manizales, Pereira y Armenia, en los días 26, 28 y 30 de abril de 1993. FEDECAFE, Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, *Informe de labores 1982-1986*, Manizales, 1987, p. 36.

Coalición de productores de café

¿Por qué los productores se han colocado en este esquema como parte de la coalición externa? La estructura de decisiones de FEDECAFE, no siendo democrática, la gran mayoría de los productores no están representados ni participan en los centros de decisión. Por este hecho, sus intereses no son los mismos de los de la burocracia que comanda la organización. Éstos están por fuera del poder; la prueba está en los paros de productores, las marchas de protesta, las manifestaciones y la presión actual que han ejercido sobre el gobierno y la Federación, exigiendo cambios en la política cafetera⁴⁸. La situación social se ha agravado en ciertas zonas por los embargos judiciales de fincas cafeteras y la intervención de la guerrilla para impedir la explotación campesina.

Coalición de asociaciones campesinas

Los productores campesinos pobres en el marco de la sociabilidad comunitaria conducen varias asociaciones como cooperativas de caficultores, empresas comunitarias, asociaciones de usuarios campesinos, asociaciones de mujeres campesinas, asociaciones de jóvenes agricultores, clubes de hogares y juntas de acción comunal; estas últimas son muy apreciadas por considerar que interpretan mejor sus necesidades, están más cerca de la comunidad veredal y los campesinos tienen su control. Así se desprende de las entrevistas realizadas por el autor con campesinos de las regiones investigadas. No obstante, este mecanismo ha sido utilizado por notables y políticos para controlar a la población más pobre de Colombia.

También se combina la acción comunal con las asociaciones de usuarios. En algunas microrregiones como en la región de Sumapaz (departamento de Cundinamarca), éstas tienen mayor importancia, por la politización y mayor beligerancia campesina que viene desde las luchas agrarias de 1930⁴⁹. En efecto, estas organizaciones campesinas han cuestionado en varias oportunidades al gobierno sobre la política macroeconómica (1976), particularmente en materia cafetera, cuando las bonanzas hacen crecer las reservas internacionales, los precios internos suben para el campesino cafetero y no cafetero. Los efectos

inflacionarios del café sobre la economía por la expansión de los medios de pago, es otro de los efectos adversos del sistema. Las asociaciones a veces parecen dormir, pero despiertan bruscamente en momentos de crisis; acusan al gobierno y excepcionalmente cuestionan la política de FEDECAFE por los malos precios del café. Recientemente ésta ha aplicado una estrategia de reacción frente a los movimientos sociales, haciendo reajustar el precio interno en la misma proporción de las fluctuaciones del precio internacional.

Las asociaciones de cafeteros pequeños y medianos están organizadas separadamente de FEDECAFE, pero tienen una importancia limitada por cuanto no manejan la economía cafetera. Tal es el caso de la Asociación de pequeños y medianos productores de café, APEMECAFE (en Bogotá), y la asociación de productores de café, APROCAFE (en Manizales)⁵⁰, que son marginales y no tienen la influencia de FEDECAFE. No obstante, son el núcleo organizado de pequeños y medianos productores que cuestionan sistemáticamente a FEDECAFE y su estructura burocrática. Su influencia es más bien regional. En épocas de crisis, movilizan comités municipales y cooperativas en los departamentos de Quindío, Tolima y Antioquia, en donde han realizado grandes manifestaciones que han culminado con un paro nacional cafetero y una protesta que llegó hasta Bogotá (abril-mayo de 1993)⁵¹, caso insólito en los productores cafeteros. A pesar de la existencia de estas organizaciones, los productores han sido marginales del poder; constituyen así una coalición externa dominada por una coalición interna burocrática dominante. De esta manera, representan un neocorporativismo subordinado al neocorporativismo nacional que dirige FEDECAFE.

Coalición de cooperativas y sus centrales

El subsistema cooperativo de los productores de café, como ya se expuso, es una de las estructuras paralelas. A pesar de ser una especie de neocorporativismo subordinado al gremio y mecanismo de su reproducción, tiene significación para los productores locales porque participan en ellas y les venden su café, utilizando otros servicios sociales apreciables que no les ofrece el gremio: salud, consumo, educación y pequeños créditos. La política de FEDECAFE

⁴⁸ La historia de estos sucesos la narran los periódicos. Véanse Guillermo Restrepo "La hora del paro cafetero", *El Tiempo*, mayo 17 de 1993. Efraín Pachón, "El hambre se sale del cafetal", *El Espectador*, mayo 10 de 1994, p. 1B.

⁴⁹ ANUC, «El café y el movimiento campesino», en *Latin*

American Perspectives, Nos. 2-3, 1975, pp. 53-83.

⁵⁰ Colombia, Ministerio de Agricultura, División de control de asociaciones, *Archivos*, Bogotá, 1993.

⁵¹ Restrepo, *Op. cit.*

para las cooperativas ha sido muy limitada, por la posible competencia que podrían significar para ella. Se sabe de conflictos internos en el seno de la burocracia, cuando directores y funcionarios del departamento de cooperativas han querido ir más lejos de lo permitido en la promoción de éstas. Como consecuencia de estas presiones, algunos ejecutivos se han visto obligados a renunciar. Intervenciones de notables regionales han visto en las cooperativas una competencia desleal, especialmente para los exportadores privados. Algunas cooperativas, como la de Pereira, no participan en EXPOCAFE, por presiones de notables exportadores privados. Un estudio del Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, de la Universidad Nacional de Colombia, para la Controlaría General de la Nación, curiosamente hace eco de estos intereses al recomendar más claridad en la política de exportaciones de las cooperativas, como ya se expuso en otra parte.

Las cooperativas son otra coalición externa dominada o corporativismo subordinado a FEDECAFE, porque han contado tradicionalmente con recursos del FONAC para la compra. Por esta razón han llegado a comprar más de 65% de la cosecha. Pero cuando los precios son muy altos en el mercado externo, como ocurrió en 1976, la especulación de precios en el mercado es enorme y los precios fijados por FEDECAFE se vuelven indicativos, sacando a las cooperativas del mercado. En el mismo año, dice Hernando Agudelo Villa, las cooperativas estuvieron al borde de la quiebra por falta de recursos para la compra, por la guerra de precios altos que desató la bonanza. Esto muestra la dependencia y el engranaje de reproducción de FEDECAFE en las cooperativas⁵². Los compradores privados de café tienen, por el contrario, ciertas ventajas frente a las cooperativas, por cuanto no tienen la obligación de aquellas de retener cierta cantidad en Títulos de Ahorro Cafetero, TAC.

Sindicatos

El sindicato de trabajadores de FEDECAFE y ALMACAFE parece no haber desempeñado un reto conflictivo; por lo menos ello no ha trascendido a la opinión pública. No obstante, los trabajadores manifiestan críticamente su posición frente a las políticas de conducción de FEDECAFE. Por ejemplo, frente al manejo de la bonanza de 1985, otra danza de los

millones, el sindicato patrocinó la publicación de un libro de la Escuela Nacional Sindical en donde se pregunta si la Federación es de los pequeños o medianos productores, qué parte de la bonanza les corresponde a éstos, cómo es la relación de la Federación con sus trabajadores, y qué significa la bonanza para el pueblo colombiano⁵³.

Proveedores

FEDECAFE es notable importador de fertilizantes y químicos, así como de empaques, materiales y equipos para la agricultura. No se han conocido presiones de parte de ellos que signifiquen un problema para su funcionamiento. No se conocen estudios sobre la incidencia que tienen los costos de los proveedores sobre la productividad cafetera. Ésta es baja en Colombia por los altos costos de mantenimiento de las plantas y mano de obra artesanal que recoge el café a mano, pero que, por otra parte, incide directamente en la excelente calidad del producto.

La coalición de exportadores de café

El grupo de interés más importante de la coalición externa es el gremio de los exportadores asociados en ASOEXPORT. Se trata de un pequeño grupo de 34 miembros, pero con importante poder económico. Su presidente ha sido ministro de Agricultura, por tanto tiene gran influencia en el gobierno.

“En Colombia no hay exportadores de café, sino agentes de compra de las empresas multinacionales”. Así empezaba la conferencia-entrevista que este autor realizó con el exsubgerente jurídico de FEDECAFE⁵⁴. Sorprendente afirmación de un conocedor profundo del gremio, quien estuvo en el cargo por más de veinte años. Por otra parte, el hecho de que el gremio financie a estos exportadores con recursos del FONAC, con el “mecanismo diabólico”, al decir de Alfonso Palacio Rudas -conocido como “transopin”, hace pensar en la identidad de actores productores-exportadores y notables regionales en este negocio. Porque a pesar de las incompatibilidades que establecen los estatutos de FEDECAFE, son grandes familias de cafeteros las que ejercen estas funciones y, más aún, miembros de ellas desempeñan cargos en representación de Colombia en la OIC o en la Comunidad Europea. Tan aberrante fue este sistema de financiamiento disfrazado de los

⁵² Hernando Agudelo Villa, “Un documento polémico. El movimiento cooperativo cafetero y sus limitaciones”, *El Espectador*, febrero 7 de 1977, p. 3A.

⁵³ Adolfo Atehortúa, *Café, bonanza y realidades*, s.l. edición, “Escuela Nacional Sindical”, SINTRAFEC, 1986.

⁵⁴ Entrevista-conferencia realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia (18 de marzo de 1993) en el contexto del Seminario sobre Organizaciones Colombianas.

tostadores internacionales, con los recursos de todos los productores de café, que acabó por ser abolido en 1993.

Coaliciones internacionales del café

Las asociaciones internacionales del café son coaliciones permanentes de defensa de intereses, bien sea de productores (Asociación de Países Productores de Café, APPC) o de consumidores, o de concertación de productores y consumidores (OIC) que actúan tanto desde el lado de la oferta como de la demanda del café.

Los 18 países productores de café, de una parte, en vista del fracaso de la OIC, promovieron con FEDECAFE a la cabeza, la nueva estrategia defensiva del cartel de productores como es la Asociación de Países Productores de Café (APPC). El Brasil, que desempeñó un papel dominante en la ruptura del convenio internacional de cuotas y en la baja de los precios al inundar el mercado con su exceso de producción, participa también. La **no** participación de México en la organización de los **productores** (1993) y su escasa presión ante los Estados Unidos, ha debilitado la negociación de un nuevo pacto y también esta nueva coalición⁵⁵.

La coalición de multinacionales de la alimentación y de tostadores

Colombia ha tenido tradicionalmente una relación de sumisión con los compradores internacionales que son los grandes tostadores. Solamente a partir de esta crisis (1989-1993) ha criticado el exceso de utilidades de los tostadores mundiales a la espalda de los productores que han perdido cerca de US 10.000 millones. En actitud rebelde y contestataria ha promovido intensamente la nueva coalición de productores⁵⁶.

Las relaciones sociales del café: del nivel local al mundial

Hemos dicho que el café de Colombia ha creado una organización corporativa para la exportación. Este sistema articula relaciones sociales que van desde los pequeños productores locales y pasa por las integraciones regionales, cuyos delegados actúan

en los comandos del centro nacional de decisiones del centro nacional. Este centro está ligado a una estructura superior: el mercado internacional. Este mercado de productos básicos (como azúcar, té, harina, aceite de oliva y cacao) estuvo regulado durante cinco décadas (1940-1989) por acuerdos internacionales de cuotas⁵⁷, concertadas entre países productores y consumidores, tanto desde el punto de vista del suministro como del precio. Se trataba entonces de un precio político, no sujeto al mercado de libre intercambio⁵⁸. Este pacto de cuotas se rompió en octubre de 1989 en Londres, sede de la Organización Internacional del Café, OIC.

Como se sabe, las relaciones valor-precio son objeto de estudio de la teoría económica, cada vez más sofisticada con métodos cuantitativos, de tal manera que esconde las verdaderas relaciones sociales que se establecen necesariamente entre los actores del intercambio; de una parte, relaciones de producción que tienen lugar en el nivel local; de otra parte, las relaciones mercantiles que se establecen con los industriales torrefactores o tostadores de café y multinacionales de la alimentación, las que generan el valor agregado a la materia prima, vendiendo el producto terminado y listo para los consumidores. Esta relación tradicional de la división internacional del trabajo produce verdaderos desastres y profundas transformaciones sociales entre los productores, cuando los precios se arruinan, como en 1992. También ha ocurrido con inusitada frecuencia entre los consumidores finales (1976) cuando hay escasez mundial de café. Pero los intermediarios entre productor y consumidor final generalmente mantienen buenas ganancias, por la capacidad monopólica que han establecido en el mercado.

La coalición de países productores y consumidores.

Ésta es una coalición de concertación de precios a nivel mundial, en la cual intervienen delegados de los países productores y consumidores. La Organización Internacional del Café, OIC, creada en 1962, tiene sede en Londres y es organismo consultor de las Naciones Unidas en materia de productos básicos. Colombia ha tenido allí una delegación permanente, compuesta por funcionarios de FEDECAFE, pero investidos de autoridad oficial, por cuanto tienen el

⁵⁵ "Sanciones severas para los países que violen la retención cafetera.. 18 naciones productoras de café firmarán los estatutos de la organización en Brasilia el 23 de septiembre", *El Espectador*, 15 de septiembre de 1993, p. 2B.

⁵⁶ Jorge Cárdenas Gutiérrez, "¿Por qué no hubo acuerdo cafetero?", *El Tiempo*, 18 de agosto de 1993, p. 8A.

⁵⁷ Richard Lucier, *The International Political Economy of Coffee. From Juan Valdéz to Yankees Dinner*, Praeger, Nueva York y Londres, 1988.

⁵⁸ Jorge Cárdenas Gutiérrez, "El rompimiento del pacto cafetero. Su impacto económico", Fedesarrollo, FESCOL, *Debatos de Coyuntura Económica*, No. 15, diciembre de 1989, p. 10.

rango diplomático del gobierno colombiano, una demostración más de la fusión de intereses en materia cafetera.

Formalmente estos funcionarios dependen del embajador en Londres, quien es el jefe de la misión diplomática. Pero en la práctica, éstos reciben directrices exclusivamente de la gerencia general de FEDECAFE, la cual opera como un "Estado dentro del Estado".

La Organización es portadora del Acuerdo Internacional del Café, convención firmada por los representantes de los gobiernos, depositada en la Secretaría General de las Naciones Unidas, sujeta a la ratificación de los gobiernos siguiendo los procedimientos constitucionales de cada país. Se trata, pues, de una organización internacional con personería jurídica.

Los acuerdos han sido objeto de negociación en 1962, 1968, 1976, 1983. Éstos se han prorrogado en 1989, por resolución 347 del Consejo Internacional del Café, y finalmente anulado en cuanto a las obligaciones contractuales de los miembros de la coalición, en septiembre del mismo año. No obstante, la Asociación, órgano ejecutivo del Acuerdo, no ha sido liquidada. En consecuencia, el pacto de cuotas y precios se halla suspendido indefinidamente. Esta ruptura de convenios de precios políticos es resultado de la política neoliberal que ha dejado libre el mercado a nivel mundial⁵⁹.

Los objetivos del Acuerdo son realizar un equilibrio juicioso entre la oferta y la demanda de café, evitar fluctuaciones excesivas de la oferta mundial, contribuir a valorizar los recursos productivos, incrementar el poder de compra de los países exportadores, fomentar y aumentar el consumo de café y favorecer la cooperación internacional.

La estructura de poder de la Organización reproduce el principio de proporcionalidad de producción de café de los países asociados. Por tanto, los países tienen tantos votos, según la producción o el consumo de café. El número de votos es entonces esencial para la toma de decisiones democráticas, por mayoría de votos, en la asamblea general que tiene lugar en Londres en septiembre de cada año. Una decisión

tan seria como la suspensión del pacto de cuotas para dejar libre el mercado del café, ha requerido la mayoría de votos de los países consumidores y el apoyo coyuntural de algunos países productores.

El modelo de estructura de poder reproduce el de FEDECAFE. Los centros de decisión son dominados por las grandes países productores, el Brasil y Colombia, que detentan 60 % de la producción y, del lado de los países consumidores, Estados Unidos y los de Europa, que detentan prácticamente un poder de veto en las decisiones. Los gobiernos intervienen a veces en la orientación de las negociaciones. Los Estados Unidos siempre lo han hecho. Dos intervenciones recientes muestran su posición hipócrita frente a Colombia. En 1990 pidió a sus delegados, que representan tanto los intereses de los consumidores como de los industriales tostadores de café, favorecer la renegociación del Acuerdo, favoreciendo así a países como Colombia por sus esfuerzos considerables en su lucha contra la droga. Los bajos precios del mercado libre podrían provocar graves problemas sociales entre los productores, lo cual podría inducirlos a cultivar, en vez de café, otras plantas estimulantes y producir narcóticos⁶⁰.

Las relaciones de dominación por el mecanismo del precio son juegos de poder entre los grandes centros de hegemonía mundial y los países productores, es decir, que los precios del Acuerdo eran políticos.

Conclusiones

En síntesis, se recuerda finalmente el esquema general de coaliciones ofensivas y defensivas compuestas de organizaciones y de grupos de interés en el juego de actores en el escenario de las sociedades complejas. Se ha visto que en FEDECAFE se cruzan en interacción múltiples coaliciones que van de lo local a lo mundial. La cuestión que se plantea es si FEDECAFE como gremio es una coalición ofensiva o defensiva. O si en el juego de las contradicciones, reviste ambos caracteres. Si se le mira desde el punto de vista de los productores, se trata de una organización asociativa para la defensa de los mismos. Pero

⁵⁹ Organisation International du Café, Conseil International du Café, *Accord International de 1983 sur le café*, Londres, octubre de 1982; y *Resolution numero 347. Prorrogation de l'Accord International de 1983 sur le café*, Londres, 1989.

⁶⁰ F. O. Licht, *Coffee Report. International*, "Colombia wants Coffee Pact, but not at any prices", Londres, 1990, p. 336. Textualmente dice: "There is a lingering bitterness against the United States for its role (as seen by Colombia) in scuppering the Agreement. No opportunity is lost to pressure the United States to support President Virgilio Barco's drug

war with trade, rather than military measures. Now President-elect César Gaviria has taken up the same cause, calling for better treatment for Colombia's products. The United States Government's attitude towards a new agreement-reflecting in a recent 'concept paper' setting out economic guidelines 'is constructive' according to FEDECAFE. However, more cynical coffee experts interpret the paper as a political gambit, given that Brazil, had shown no interest in pact talks, and the United States representatives are likely to scupper any change of real benefit to producers- namely better prices".

al mismo tiempo, para enfrentar la presión del mercado aplica acciones ofensivas como cualquier empresa capitalista.

El planteamiento de Antonio García, como ya se dijo, identifica las coaliciones ofensivas con el capital y el patronato; las coaliciones defensivas representan el trabajo que se organiza para enfrentar la ofensiva capitalista sobre los salarios. En el caso de FEDECAFE la defensa de los productores representa la defensa del trabajo, en su mayoría de pequeños campesinos, articulados a la modernidad capitalista. Pero en el sistema del café colombiano es evidente que existe la sustracción de una especie de plusvalía, representada en los recursos parafiscales que van al FONAC. ¿Quién decide sobre esos recursos? Hemos visto que no son los productores campesinos, ni sus organizaciones.

Las decisiones sobre la distribución y las inversiones, el control de las sociedades comerciales y asociativas está en manos de 45 personas, según el estudio de la Contraloría, organismo estatal de control fiscal que tiene el privilegio del acceso a la información confidencial de FEDECAFE.

Entonces, la problemática se plantea de otra manera. Es cierto que el acceso a los centros de decisión de las organizaciones del sistema está ligado, en primer lugar, a la propiedad, requisito para ser afiliado a FEDECAFE; segundo, a las regiones mayores productoras de café; tercero, a la influencia detentada por los notables de esas regiones que

mantienen la mayoría proporcional de delegados a los comités departamentales y al Congreso Nacional de Cafeteros. Luego, por esta vía, tienen el control del sistema. La contradicción fundamental del sistema de organizaciones del café en Colombia radica en el hecho del control de los recursos del FONAC, que son de propiedad social de los productores de café y que por su número de asociados y por la magnitud de los recursos constituyen una mesoeconomía social. El meollo de la cuestión estaría entonces en la gestión de esa mesoeconomía social que es del interés general de un grupo significativo. Este planteamiento hace recordar al maestro de la administración en el mundo, Peter Drucker⁶¹, cuando plantea que en la época moderna vivimos la sociedad organizacional y la era de los administradores. Actualmente, dice, quienes tienen el control de las empresas no son los propietarios de los medios de producción, como lo planteaba la economía política clásica, sino los gestorlos que manejan la información y deciden sobre la manera de reproducción de los recursos y la destinación de sus resultados en términos de distribución del excedente económico, después de impuestos, en salarios, rentas y dividendos; y aun deciden también la destinación de descuentos por impuestos para las asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, también bajo su control.

Estos mismos actores del poder en las organizaciones son quienes en un juego combinado de coaliciones ofensivas y defensivas han entablado una relación neocorporativista logrando decisiones del Estado en favor de sus grupos de interés. ○



⁶¹ Peter Drucker, *La nueva sociedad*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, 1964; y *La sociedad post-industrial*, Editorial Norma, Bogotá, 1995.