

IICA  
E14  
103

**IICA**



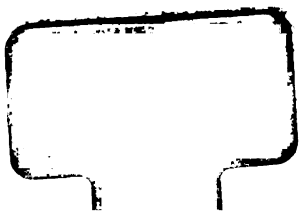
TT  
\$  
2

***Oficina en Colombia***

***PROYECTO FUNDACION  
COLOMBIA***

***Julio de 1992***

***Santafé de Bogotá***



FICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA

25 NOV 1996

RECIBIDO

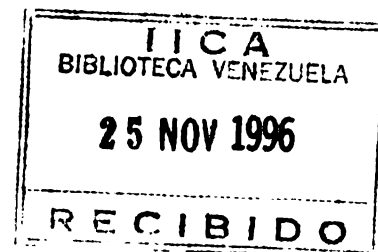
JICA  
E14  
103

00004281

~~INVEST~~  
~~EMR~~  
ES9



**PROYECTO FUNDACION COLOMBIA**



**ANTECEDENTES**

En el mes de Febrero de 1990, el Gobierno de Colombia anunció oficialmente la iniciación del proceso de apertura e internacionalización de la economía. Como se sabe, para el sector primario la mayor exposición de su aparato productivo a la concurrencia externa supone profundos cambios en términos de su modernización, reestructuración y reconversión a fin de enfrentar existosamente los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el nuevo modelo de desarrollo.

De otra parte, ese mismo año las autoridades de la Comunidad Europea acogieron la propuesta de otorgar un tratamiento más favorable a algunas de las importaciones provenientes de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, como contraprestación por la lucha que éstos países -especialmente el nuestro- están librando contra el cultivo de las drogas sicotrópicas. Concretamente la iniciativa consistió en eliminar, por el término de cuatro años contados a partir de 1991, los aranceles para los renglones contenidos en el Anexo IV del Sistema Generalizado de Preferencias, pertenecientes

a las ramas agrícola y agroindustrial.

Aparte del café y de las flores, se destacan allí nuevos rubros exportables como frutas y hortalizas frescas y procesadas y productos de la acuicultura, con pocas excepciones (banano, azúcar, fresas).

Esta medida se unía al anuncio del Gobierno de los Estados Unidos de someter a la consideración del Congreso un proyecto - recientemente aprobado y sancionado por el Presidente Busch- para desgravar algunas de las importaciones provenientes del mismo grupo de países, durante diez años, exceptuando ciertos productos manufacturados e hidrocarburos.

Animada por las circunstancias mencionadas, en el mes de Diciembre del mismo año la SAC invitó a sus gremios afiliados, los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Económico, PROEXPO, INCOMEX e ICA, a conformar un grupo de trabajo que se encargara de proponer líneas de acción con el objeto de que el sector pudiera responder adecuadamente a las nuevas condiciones de la economía y del mercado externo.

Como resultado de ello, se organizó una misión de estudio del mercado europeo de frutas y hortalizas, se realizó un seminario en Bogotá con asistencia de un conocido importador del viejo continente y se concluyó recomendando la creación

de una institución especializada, que se ocupara del estímulo y orientación de la producción y la exportación de los rubros más promisorios frente a las nuevas oportunidades del mercado, por estimar que la sólo desgravación arancelaria no es suficiente para despertar una reacción positiva y oportuna de parte de la oferta.

Durante la instalación del Congreso Agrario Nacional celebrado en Medellín en Noviembre de 1991, el Ministro de Agricultura ofreció el respaldo del Gobierno Nacional a la iniciativa y más tarde, como consecuencia de ello, suscribió un convenio con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, con miras a que éste contratara y supervisara los estudios y gestiones previas a la constitución de dicha entidad.

En desarrollo de ésta tarea y en concordancia con los términos de referencia acordados, se presenta a continuación un documento de trabajo con las bases preliminares del proyecto para la creación de la Fundación Colombia.

## PRIMERA PARTE: INTRODUCCION AL TEMA

Es claro que, en el mediano y el largo plazo, el crecimiento de la agricultura estará más fundamentado en aquellos renglones que se vinculen y consoliden en los mercados externos de mayor poder adquisitivo. Las exportaciones agropecuarias de Colombia durante los últimos treinta años se han circunscrito principalmente a café, banano, flores, azúcar, algodón, carne y tabaco, habiendo perdido todas ellas, con excepción del banano y las flores, dinamismo y participación en el total, debido a sus bajas elasticidades ingreso de demanda. De otra parte, apenas el 30% del área cultivada y la producción se destina a la exportación, y el 60% a la producción de alimentos de consumo doméstico.

Dentro de este orden de ideas, para enfrentar ese reto y promover la producción y las exportaciones de nuevos rubros agrícolas que cuenten con claras ventajas naturales y competitivas en el país y, a su vez, no tropiecen con subsidios generalizados en las naciones industrializadas por no sembrarse masivamente allí, sería indicado crear un instrumento institucional especializado. Se propone para ello la conformación de una fundación no estatal, de derecho privado, con participación del Gobierno, de organismos internacionales y de particulares nacionales y/o extranjeros, dedicada a promover los rubros de producción mencionados e impulsar



inversiones que el sector privado no está dispuesto a acometer por su propia y exclusiva iniciativa.

Tal ha sido el ejemplo exitoso de instituciones similares en Chile, Bolivia, Costa Rica, Guatemala y el Salvador en América Latina, de un lado, y, de otro, los casos destacados de Nueva Zelandia, Australia e Israel, entre otros.

### **ESPECIALIZACION**

La entidad debería comenzar por especializarse en el rubro de frutas y hortalizas frescas y procesadas, principalmente por las siguientes razones:

(a) Por su mercado internacional creciente, caracterizado por una relativamente alta elasticidad-ingreso de demanda, fiel reflejo de la acelerada modificación de las dietas alimenticias en los grupos sociales de mayor poder de compra. Solamente el mercado mundial reportado de frutas tropicales frescas supera los US\$2.000 millones por año, con tasas de crecimiento anual del orden del 10% al 20%, en contraste con las exportaciones de Colombia que apenas alcanzan los US\$10 millones.

(b) Por ser objeto de tratamiento relativamente preferencial en grandes áreas como Europa y Norteamérica (Iniciativas de la Comunidad Europea y los Estados Unidos).

(c) Por la incorporación de vastas zonas de comercio a su consumo como el la Cuenca del Pacífico y Europa del Este.

(d) Por el atraso tecnológico y organizacional que en su producción y comercialización acusa Colombia, el cual ha impedido la consolidación de una oferta exportable suficiente en cantidad, calidad, oportunidad y continuidad, a pesar del notable esfuerzo pionero adelantado por algunas empresas privadas dedicadas a esta labor. En algunos ámbitos esto le ha valido a Colombia el calificativo de "país exportador de muestras".

(e) Por la necesidad estratégica de otorgar prioridad a exportaciones con mayor valor agregado.

(f) Por las oportunidades que se abren a partir de importantes reformas introducidas en el manejo portuario, el desmonte de la reserva de carga, la política aeronáutica de cielos abiertos, el futuro puerto de contenedores en la Costa Atlántica y la creación del Ministerio y del Banco de Comercio Exterior.

(g) Por las limitaciones de los productores para hacer inversiones tendientes a identificar y desarrollar productos y mercados.

## AREAS DE ACTIVIDAD

Las áreas de trabajo deben ser las siguientes:

(a) INTELIGENCIA DE MERCADOS Y PROMOCION: investigación de mercados y nuevas oportunidades, información sobre la demanda y el comercio, análisis de la competencia, educación del consumidor, ferias, publicidad.

(b) TRANSFERENCIA Y ADOPCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS DE PRODUCCION: nuevos productos, nuevas variedades apetecidas por el mercado, erradicación de plaguicidas nocivos, negociación de paquetes tecnológicos, días de campo, capacitación, desarrollo y apoyo de sistemas empresariales para la producción.

(c) ASISTENCIA TECNICA EN COMERCIALIZACION: procesos de post-cosecha, controles fitosanitarios, empaque, homologación de normas sanitarias internacionales y control de calidad, certificación de calidad, transporte, canales de distribución, estrategia de marca y símbolo de origen, desarrollo y apoyo de sistemas empresariales para la comercialización.

(d) PROMOCION DE EMPRESAS Y MANEJO DE FONDOS DE INVERSION: Elaboración de proyectos y participación transitoria, de índole promocional, en el capital de empresas agroexportadoras ya existentes o que se creen en asocio del sector privado, de manera

similar a la operación de la Fundación Chile y la Fundación Bolivia.

(e) APOYO A PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL: Contribución al fortalecimiento técnico y empresarial de programas gubernamentales de índole campesina como el DRI.

#### **EL MERCADO EUROPEO DE FRUTAS: UNA ILUSTRACION DE TAREAS NECESARIAS**

Tras el cumplimiento de una misión exploratoria del mercado europeo de frutas y hortalizas, promovida por la SAC y auspiciada por PROEXPO a mediados de 1991, se obtuvieron conclusiones como las que siguen:

(a) Es indiscutible que Colombia posee ventajas naturales y comparativas para la producción de algunas frutas tropicales y exóticas de consumo creciente en Europa. Sin embargo, es preciso resolver graves cuellos de botella y dificultades en *todo lo demás* que no le permiten ser competitiva. Vale decir: transporte aéreo y marítimo, consolidación de lotes mínimos transportables, presentación y empaque, estandarización de calidad, política de marca e identificación de origen, controles fitosanitarios y eliminación de residuos químicos, entre otros.

(b) Existe una tendencia general a identificar en el transporte uno de los más formidables cuellos de botella con que tropezamos. Y en

ello se refleja una de las más notables debilidades del país como es la reducida escala de los volúmenes y la falta de continuidad y regularidad en el suministro. De otra parte, en este tema del transporte se debe dejar despejado el hecho de que, en el mediano plazo, la vía aérea es económicamente viable apenas para un grupo reducido de productos altamente perecederos como las fresas, las moras, los espárragos y las flores. El resto, casi sin excepción, deberá cifrar su estrategia de transporte en la vía marítima.

(c) Como ya fué mencionado, un obstáculo para consolidar y regularizar el suministro es la falta de lotes mínimos económicos de frutas y verduras que justifiquen el empleo de medios de transporte marítimo. Se requiere, por tanto, estimular la producción sobre la base de un mercadeo confiable para los cultivadores, y estudiar la posibilidad de contar con un sistema transitorio de compensación de fletes, así sea por el término que dure la franquicia arancelaria otorgada por la Comunidad Europea.

(d) La presentación y el empaque constituyen parte fundamental del precio y de la competitividad en el mercado. Sobre el primer aspecto es indispensable que el país adopte oficialmente un régimen estandarizado y de obligatoria aplicación de calidad, tamaños y peso, de tal suerte que sea seguido por los productores y los exportadores. Sobre el empaque, es perentorio tomar nota y poner en práctica las normas recientemente establecidas por Alemania, las cuales seguramente serán adoptadas en breve por el resto de la

Comunidad Europea. Vale la pena registrar aquí la virtual desaparición del plástico, y la necesidad de diseñar empaques a base de materiales biodegradables o reciclables, como podría ser el caso del fide en nuestro medio. Igual consideración debe hacerse acerca de las nuevas reglamentaciones sobre dimensiones de cajas y estibas.

(e) El tema de los residuos químicos tomará especial relevancia en el futuro próximo y podría convertirse en una barrera aún más severa que las de tipo arancelario. Por tanto, con la cooperación del ICA, el INDERENA y el Ministerio de Salud, es menester establecer la lista de plaguicidas y productos químicos de uso prohibido o restringido por parte de las autoridades sanitarias europeas a fin de adoptar, de manera gradual pero rígida, disposiciones similares en el país.

(f) Salvo conocidas excepciones como las fresas, los champiñones y otros productos altamente perecederos, en general la marca es asunto irrelevante para los consumidores. En cambio, el nombre del exportador y el origen es de gran importancia para el importador y el distribuidor, a quienes les interesa más asuntos como la calidad, el empaque, la presentación, el cumplimiento y la regularidad en los despachos. Lo definitivo sí es trazar una estrategia nacional que promueva exportaciones de frutas y verduras bajo instrumentos o logos de identificación de origen, en el sentido de que el nombre de Colombia, o de la región productora

respectiva, esté asociado con dichos productos. Tal es el caso de Chile, España, Nueva Zelandia, Australia, Israel, Suráfrica y Costa de Marfil, entre otros.

#### **FUNDACION CHILE: UN BUEN EJEMPLO**

La Fundación Chile, uno de los más exitosos casos en el mundo contemporáneo de fomento agroexportador, fué creada en Agosto de 1976, con un fondo de US\$50 millones (equivalente a US\$94 millones a precios de hoy), aportado en partes iguales por el Gobierno de Chile y la International Telephone and Telegraph ITT, de acuerdo al siguiente calendario: los tres años iniciales, 1976-1978, US\$8 millones anualmente; US\$4 millones anuales durante los seis años subsiguientes, 1979-1984; y los restantes US\$2 millones en 1985.

Entre sus principales objetivos generales definidos en su Plan de Operaciones, con especial énfasis en la fruticultura, la pesca y la explotación forestal, cabe señalar los siguientes:

- Promover exportaciones no tradicionales.
- Crear sistemas de control y certificación de calidad para productos seleccionados de exportación.
- Transferir tecnologías de producción y comercialización.
- Participar promocional y temporalmente en el capital de empresas productoras y exportadoras.
- Prestar asistencia técnica y gerencial a sus empresas subsidiarias

y a terceros.

-Buscar la autosuficiencia financiera mediante la venta de servicios, tecnología e inversiones.

No obstante la magnitud de los recursos que maneja, el personal empleado es reducido, pero con excelente y alto nivel profesional. Y buena parte de los servicios que presta es contratada con organizaciones especializadas ya existentes, extranjeras y nacionales. Su dirección está a cargo de reconocidos líderes de la agricultura y el sector privado en general, además del Gobierno que participa minoritariamente.

Entre los proyectos más notables que ha adelantado esta Fundación, incluyendo la provisión de tecnología y su transitoria participación accionaria, figuran el cultivo del salmón en confinamiento y su procesamiento para la exportación. El procesamiento y exportación de carne en caja. Y varios más en los campos forestal y frutícola.

#### **EL CASO DE LA FUNDACION BOLIVIA**

La Fundación Bolivia fué constituida en 1987 a partir del proceso de apertura de su economía, a pesar de que sólo comenzó a operar el año anterior, con un fondo de US\$36 millones (US\$44 millones de hoy) aportados en un plazo de cinco años, así:



|  |                   |
|--|-------------------|
| IDA-Banco Mundial                            | US\$21.0 millones |
| Gobierno de Bolivia                          | US\$ 0.5 millones |
| Donación del Gobierno de Holanda             | US\$ 9.0 millones |
| Aporte de la firma consultora DHV de Holanda | US\$ 1.5 millones |
| Empresas privadas de Bolivia                 | US\$ 2.6 millones |
| Honorarios por servicios                     | US\$ 1.4 millones |

Esta Fundación, al igual que la de Chile, surgió como entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, dedicada a la promoción de la producción y exportación de rubros no tradicionales del sector primario de la economía. Específicamente se propone desarrollar, en asocio con los agricultores e inversionistas locales, el cultivo y la exportación de cochinilla, flores, lana angora y nueces. renglones en los cuales Bolivia cuenta con ventajas comparativas, pero adolece de deficiencias en capital, tecnología y organización empresarial.

De los recursos disponibles, US\$25 millones estarán destinados a inversiones de capital en empresas agroexportadoras, y US\$11 millones a administración, investigación y asistencia técnica. Se espera que la Fundación sea autosuficiente financieramente con base en la operación de sus empresas y en la provisión de sus servicios.

## SEGUNDA PARTE: LECCIONES PARA COLOMBIA

### LAS PRIMERAS ETAPAS

El primer paso que debemos tomar es la identificación de tres o cuatro áreas de producción muy promisorias, desde el punto de vista de su capacidad de crecimiento, de la adopción rápida y exitosa de nuevas tecnologías y de la atracción de inversión extranjera, dentro del marco de una economía abierta y orientada hacia las exportaciones. De ello dependerá la credibilidad de la comunidad nacional e internacional de los negocios en la Fundación, su mayor patrimonio.

En segundo lugar, la selección apropiada de grupos de empresarios líderes en cada una de las áreas, nacionales y extranjeros, teniendo en cuenta su disposición y capacidad organizacional para innovar, demandar y asimilar efectivamente las tecnologías, y sus probabilidades de éxito económico. Estos empresarios deberán jugar un papel protagónico en la elección de tecnologías y consultores.

Luégo, la identificación de los servicios específicos que se prestarán dentro de cada una de las áreas, los problemas prioritarios y sus soluciones, los objetivos concretos que se persiguen y la viabilidad de ser alcanzados en el corto plazo.

Finalmente, la determinación de las fuentes tecnológicas y la escogencia de los mejores consultores disponibles en el mundo para transferirlas y ponerlas en marcha. La contratación de los mejores y más prácticos y experimentados recursos humanos de otras latitudes, es algo sobre lo cual no se debe dudar. De lo contrario, no estaríamos realizando ni genuina transferencia, ni capacitación, ni adopción, sino retomando el camino tradicional de la investigación propia y original, excesivamente costosa para un país en desarrollo como Colombia, y con muy limitadas posibilidades de alcanzar resultados fáciles y expeditamente apropiables y, sobre todo, oportunos y generadores de cambio. Cuando de lo que se trata, es de transferir directamente al sector de la producción nacional las más modernas tecnologías foráneas ya probadas satisfactoriamente.

Hay que asegurarse de que la primera "aventura" tenga contundente éxito, como ocurrió con la empresa Salmones Antártica en el caso de la Fundación Chile. Esta iniciativa, en la cual no se ahorró esfuerzo económico alguno, fué realmente su pasaporte hacia el futuro.

#### **PROMOCION DE EMPRESAS Y PRESTACION DE SERVICIOS**

En lo posible, la Fundación no debería participar mayoritariamente en el capital de las empresas cuya creación impulse, no sea que termine siendo una simple "holding" atada al mantenimiento de sus

inversiones. Y el presupuesto que asigne a éstas debería estar limitado al 30% del total de su patrimonio.

La Fundación Chile a partir de 1982 (seis años después de su creación) promovió e invirtió en 32 empresas, de las cuales 27 surgieron durante los últimos 6 años. En 20 de ellas aún posee más del 50% del capital, y sólo ha enajenado 4, a pesar de que su pretensión inicial suponía vender su parte una vez garantizado el despegue.

Naturalmente hay que tener en cuenta el contexto económico dentro del cual se comenzó a operar: una extraordinaria liquidez que le permitió muy apreciables rendimientos financieros en medio de muy altas tasas de interés, en especial durante el lapso 1976-1982.

Las condiciones que deberá cumplir un proyecto para convertirlo en empresa es que esté basado en la introducción al país de nuevas tecnologías; que se oriente hacia la diversificación de la producción y del mercado externo; y que sea rentable. Ahora bien, lo que justifica la participación de la Fundación como inversionista, es que se provoque un efecto de demostración en el país, de tal suerte que se traduzca en la creación de más empresas por parte del sector privado. Cumplido este propósito y consolidado el proceso de incorporación de la tecnología y su marcha operacional, la Fundación deberá enajenar la compañía o sus acciones en ella, a fin de recuperar los recursos incrementados y

dedicarlos a nuevos proyectos.

Ningún servicio debe ser gratuito, pero todos tienen que ser excelentes y altamente rentables para sus usuarios. Por ello se deben vender absorbiendo todos sus costos, que no van a ser bajos para poder pagar bien a sus proveedores primarios y obtener, al mismo tiempo, un adecuado remanente para nutrir el crecimiento ulterior de la entidad.

Los criterios puramente sociales en ningún caso deberán desbordar los principios de eficiencia privada con corto período de maduración. Naturalmente si éstos se aplican correctamente, vendrá un mejoramiento del bienestar general de la comunidad en términos del desarrollo y la descentralización regional, la diversificación y la modernización agrícola, el desarrollo de la agroindustria, la generación de empleo calificado y la promoción de nuevas exportaciones.

#### **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Es mejor "ponerse colorado" una vez desde el principio, que después tener que lamentar decisiones equivocadas. Por tanto, no puede la Fundación pretender sustituir al Estado, sino sólo apoyarlo induciendo la respuesta del sector privado en los procesos productivos y de comercialización con alta tecnología.

La discreción y la ética deben ser las guías claves de la conducta de sus funcionarios. Discreción en el manejo de la información y el conocimiento, incluso ante su Junta Directiva. Y ética reflejada en un severo régimen de incompatibilidades e inhabilidades que garantice su dedicación exclusiva a las tareas que se les confíen, sin que quepa la posibilidad de que se puedan apropiar de las tecnologías desarrolladas para su particular beneficio. Para ello deberán ser los profesionales mejor pagados del mercado.

La participación del Gobierno en su patrimonio y dirección debe ser limitada (por ejemplo 25%), a fin de evitar interferencias políticas en su manejo y orientación y, sobre todo, en la selección de sus directivos y ejecutivos.

Ha sido muy positiva la experiencia de contar con consultores y ejecutivos extranjeros, siempre y cuando sean verdaderamente del más alto nivel académico y científico, pues bajo esas condiciones su presencia se torna ejemplarizante y en motivo de emulación para los profesionales nacionales, quienes deben ganarse el más profundo respeto y aprecio de parte de la comunidad y de los clientes.

Los mecanismos de operación en la consultoría y en la identificación, venta y transferencia de tecnologías deben ser lo más flexibles que se pueda. Ello contribuirá a incentivar la creatividad y a proveer una remuneración satisfactoria a los técnicos.

## **ESTRATEGIA DE FINANCIACION**

En cuanto se refiere a la estrategia de captación de los fondos para la formación del patrimonio de la Fundación, una vez elaborado el proyecto se debe integrar un grupo de no más de cinco personas de la más alta calidad, credibilidad y respetabilidad en términos de su liderazgo sobre la comunidad, representatividad empresarial y experiencia profesional, encargado de adelantar tal labor.

Como hipótesis de trabajo se debería comenzar planteando una meta no inferior a US\$50 millones de patrimonio, de los cuales US\$15 millones estarían destinados a inversión de capital de riesgo en nuevas empresas, y el resto a financiar la adquisición de los activos, las bases de datos y el know-how requeridos por el cabal cumplimiento de la misión tecnológica y de mercadeo.

Aparte de los aportes del Estado y del sector privado nacional, el perfil del resto de los fundadores, con una participación no inferior al 50%, debería corresponder a una o dos empresas de carácter multinacional con intereses vitales y de largo plazo en Colombia. Estas ofrecen la ventaja, además de sus aportes en dinero, de estar en capacidad de contribuir con su know-how organizacional y con su capacidad de abrir puertas y acceder a las mejores fuentes del conocimiento tecnológico en el mundo, así sus actividades no coincidan exactamente con aquellas que la Fundación

pretenda promover. Además, su posición preponderante en el patrimonio garantizaría el padrinazgo administrativo y científico que requiere la institución.

Hay que subrayar la palabra ORGANIZACION, factor del cual dependerá el buen suceso de todas las actividades en las cuales se empeñe la Fundación. Este aspecto es determinante en la selección de sus socios.

De otro lado, la presencia de éstos en la Fundación, cuyos objetivos sin duda alguna van a recibir la aprobación y simpatía de la sociedad en general, sería para ellos muy atractiva desde el punto de vista de su imagen pública por tratarse de la expresión más tangible de su compromiso con el desarrollo intergral del país. De otra parte, la importancia geopolítica de la institución, vista desde el ángulo de su función de ocupación del territorio nacional con alternativas productivas y de amplio espectro social y económico, les brinda la mejor posibilidad de alcanzar ese efecto.

Empresas como la Occidental, la British Petroleum, Shell, entre otras, constituyen un buen ejemplo de dicho perfil. Sus operaciones, consistentes en el aprovechamiento de nuestros recursos naturales, bien pueden tener mayor aceptación por parte de la sociedad si ésta recibe en contraprestación adicional a las regalías obras que, como ésta, le van a dar al país instrumentos para conquistar de manera clara y definida nuevos horizontes para



su desarrollo real y sostenido.

Otro criterio alternativo sería el de concentrar el esfuerzo en captar la atención y recursos financieros de un país de alto desarrollo y con particular interés en el nuestro, a través de su inversión extranjera. También aquí se destaca el sector de los recursos naturales y, dentro de éste, las inversiones británicas.

Están igualmente en primera línea los organismos multilaterales que, como el Banco Mundial, a través del Fondo de Desarrollo Agrícola, y el BID, podrían estar en disposición de invertir en una organización que, sin alejarse de los fines del Estado frente al desarrollo, será de derecho privado y administrada por los particulares. Los recientes cambios en la orientación de dichas instituciones permiten pensar en tal posibilidad.

Finalmente, se deben mencionar otras fuentes de cooperación internacional hasta ahora muy poco exploradas por Colombia, como es el caso de los fondos de cooperación técnica y financiera de la Comunidad Europea y el Japón. La primera, por haber tomado la iniciativa de la desgravación arancelaria para un grupo limitado de nuestros productos como contraprestación a la lucha contra la producción de drogas, y el segundo, por su reconocido interés en proyectos relacionados con la producción alimentaria.

También a manera de ejemplo, otras empresas que podrían tener

razones poderosas para pertenecer a la Fundación son respetables y prestigiosos grupos económicos como la Federación Nacional de Cafetereros, General Motors, Bavaria, Postobón, Ecopetrol, Carvajal, Unibán, el llamado sindicato antioqueño de industrias, etc.

La autosuficiencia financiera debe ser una meta fundamental de la Fundación, pero ello sólo será posible en el mediano plazo. Ahora bien, tratándose del desarrollo de actividades que requieran subsidio, donación o créditos no reembolsables, su cuantía debe provenir de fuentes presupuestales externas cuyo manejo se le confíe por medio de convenios o contratos especiales de gestión, ya sea con el Gobierno Nacional o con instituciones locales o extranjeras de otro orden.

### **LAS FUNCIONES CLAVES**

Lo primero que es necesario organizar, como punta de lanza de la Fundación, es un sistema de búsqueda de tecnología y reclutamiento y selección de personal científico a nivel internacional.

Luégo, una función en la cual se debe especializar y acreditar desde su origen es el control de calidad de productos exportables, en particular frutas y hortalizas frescas y procesadas, buscando el reconocimiento internacional en esta materia, tal como lo ha conseguido la Fundación Chile en pescado y sus derivados, frutas

y madera para la construcción. Esta característica le daría un sello incofundible de excelencia en su desempeño.

En tercer término, se debe establecer también un servicio de certificación de residuos químicos y pesticidas en frutas y hortalizas frescas y procesadas, a fin de comenzar por sintonizarse con las tendencias más recientes y las exigencias fitosanitarias del mercado internacional, como por ejemplo las relativas a la mosca de la fruta.

En cuarto lugar, desarrollar uno o dos productos, al menos durante su arranque, ya sea en los procesos primarios o agregados. En Chile en el primer caso se destaca la cría del salmón en confinamiento, especie que había desaparecido virtualmente desde 1930. En el segundo, una tecnología de empaque de cartón para la carne refrigerada, que permite su conservación sin necesidad de someterla al demérito natural que provoca su congelación.

La asistencia técnica deberá cubrir todas las etapas de la comercialización externa como la inteligencia de mercados, promoción, políticas de marca, identificación de origen, empaque, transporte, procesamiento, tecnología de congelamiento y conservación, y, obviamente, la extensión a los agricultores. En este campo las estrategias de la divulgación del conocimiento, la buena imagen institucional y las relaciones con la comunidad son la clave del éxito.

Además de los convenios contractuales con la clientela, se deberá contar, al menos, con una revista altamente especializada en frutas y hortalizas, y adelantar cursos, seminarios y talleres periódicos.

En materia de desarrollo de nuevos productos, la investigación deberá incluir la materialización de cada idea en una planta piloto y pruebas reales en los mercados objetivo. En este punto vale la pena destacar que la Universidad Nacional cuenta con una planta muy bien equipada para tal propósito, en su Instituto Colombiano de Tecnología en Alimentos, ICTA.

Una regla de oro es ofrecer sólo servicios que efectivamente se puedan vender entre los empresarios, y especializarse en áreas verdaderamente promisorias. De lo contrario, se perdería el fundamento principal de su crecimiento y viabilidad financiera que es su credibilidad pública.

Finalmente, la Fundación debe tener entre sus funciones primordiales la identificación de personas con talento empresarial que deseen materializar proyectos de base tecnológica, con el objeto de cooperar con ellas en la formulación y ejecución de sus planes y, si es preciso, asociarse en las primeras etapas de operación.

## JUSTIFICACION Y RAZON DE SER

En el caso particular de Colombia existen dos argumentos de la mayor importancia para su promoción y financiamiento: el primero, especialmente frente al exterior y a los organismos multilaterales como la AID, el Banco Mundial y el BID, el ofrecimiento de alternativas rentables al cultivo de las drogas sicotrópicas; y el segundo, al interior del país, la diversificación para zonas de cultivos y agroindustrias adversamente afectadas por el proceso de apertura e internacionalización de la economía, y el descubrimiento de las más atractivas y rentables alternativas nuevas de inversión privada.

Excelencia organizacional y acceso a la tecnología deben constituir el motor de la Fundación, y también los condicionamientos de su perfil y andamiaje administrativo.

En el mercado internacional ya no pesan tanto la ventajas comparativas basadas en la dotación de recursos naturales y la mano de obra barata, como sí ocurre con los factores competitivos relativos a tecnología, calidad y servicio. De otra parte, es preciso concentrar y redoblar en adelante los esfuerzos tecnológicos y logísticos en aquellos bienes de creciente consumo en los países industrializados que no pueden producirse allí por sus limitantes de índole agroecológica.

Es mejor y más fácil competir con otros países en desarrollo por la conquista de los mercados más prósperos del planeta, que luchar contra las tesorerías y el proteccionismo de éstos últimos tratando de venderles lo que ya les sobra en su propia huerta.

#### COOPERACION DE FUNDACION CHILE

Según acuerdo celebrado durante una visita a sus oficinas centrales de Santiago, una vez elaborado el esquema básico de la Fundación Colombia por parte nuestra, Fundación Chile está dispuesta a prestarnos su asesoría consistente en la revisión del mismo a la luz de su propia experiencia. En su concepto la idea es afortunada y apunta hacia la dirección correcta.

En el caso del Salvador, donde se creó FUSADES, su papel comenzó desde el principio, aunque dicha institución a la postre se orientó primordialmente hacia la investigación, habiendo descuidado la difusión de tecnologías y la estrategia de autofinanciamiento. Es importante observar con detenimiento también su trayectoria y aprender sus lecciones.

La Fundación Bolivia, que nació bajo los auspicios del Banco Mundial y el Gobierno holandés en 1987, a pesar de haberse constituido oficialmente sólo el año anterior, tiene funciones demasiado amplias, al punto de considerarse una entidad "híbrida". En efecto, pretende financiar, hacer proyectos, invertir e

investigar en un amplio número de sectores de la economía. Fundación Chile en la actualidad está colaborando en su reorientación hacia una mayor selectividad y especialización.

#### **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

La Fundación deberá tener un Consejo Directivo integrado por representantes de los aportantes del sector privado, el Gobierno y la comunidad académica y científica del país, así ésta última no cuente con una porción significativa de su patrimonio.

El Consejo designará por el sistema de concurso público internacional al Director Ejecutivo, y éste tendrá bajo su responsabilidad los siguientes Departamentos, cuyo jefes serán seleccionados por el mismo sistema: Frutas y Hortalizas Frescas, Alimentos Procesados, Control de Calidad y Sanidad Vegetal, Evaluación de Proyectos, Mercadeo y Promoción, y Administración y Finanzas.

El Departamento de Frutas y Hortalizas estará encargado de la búsqueda y adaptación de tecnologías para los cultivos hortofrutícolas; la introducción de nuevas especies y variedades con buen potencial de mercado; la ejecución de programas de asistencia técnica orientados a la diversificación agrícola; y el manejo de postcosecha.

El Departamento de Alimentos Procesados tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo de nuevos productos y procesos; la asistencia técnica a plantas agroindustriales; la capacitación de personal técnico y operario; el desarrollo tecnológico en procesos de envasado, deshidratación, secamiento, congelación y empaque; y producción de pulpas, salsas, jugos, compotas, sopas y demás preparados compuestos, con orientación prioritaria hacia los mercados internacionales.

El Departamanto de Control de Calidad y Sanidad Vegetal prestará a los empresarios servicios tales como la verificación de la madurez de la fruta y las hortalizas en el huerto; la verificación de su calidad al llegar al centro de acopio y al puerto de embarque; el control fitosanitario y de la selección, manejo y empaque; la certificación de calidad del producto de acuerdo a las normas convencionales y a las previamente convenidas con los compradores y las compañías aseguradoras; la certificación de los residuos de pesticidas dentro de los límites establecidos por el California Department of Food and Agriculture; análisis físico-químicos y microbilógicos; y programas de capacitación en control de calidad al personal de producción, transporte, empaque y proceso.

El Departamento de Evaluación de Proyectos efectuará la búsqueda e identificación de oportunidades de inversión innovadoras, orientadas al mercado internacional y rentables; su evaluación



sobre la factibilidad técnica y económica; y su promoción entre los distintos agentes económicos.

El Departamento de Mercadeo y Promoción se ocupará de todo lo concerniente a la obtención de bases de datos relativas a la inteligencia de mercados; las políticas de marca e identificación de origen; las modalidades de transporte y distribución; y las técnicas de publicidad, promoción y negociación.

Finalmente, el Departamento de Administración y Finanzas tendrá bajo su control todas las áreas inherentes a su naturaleza.

#### **PLAN OPERATIVO**

El programa que se debe seguir es el siguiente:

(a) Encuentros con grupos de empresarios y dirigentes gremiales de la producción, el procesamiento y la comercialización de frutas y hortalizas: Bogotá, Buga, Manizales, Duitama y Valledupar.

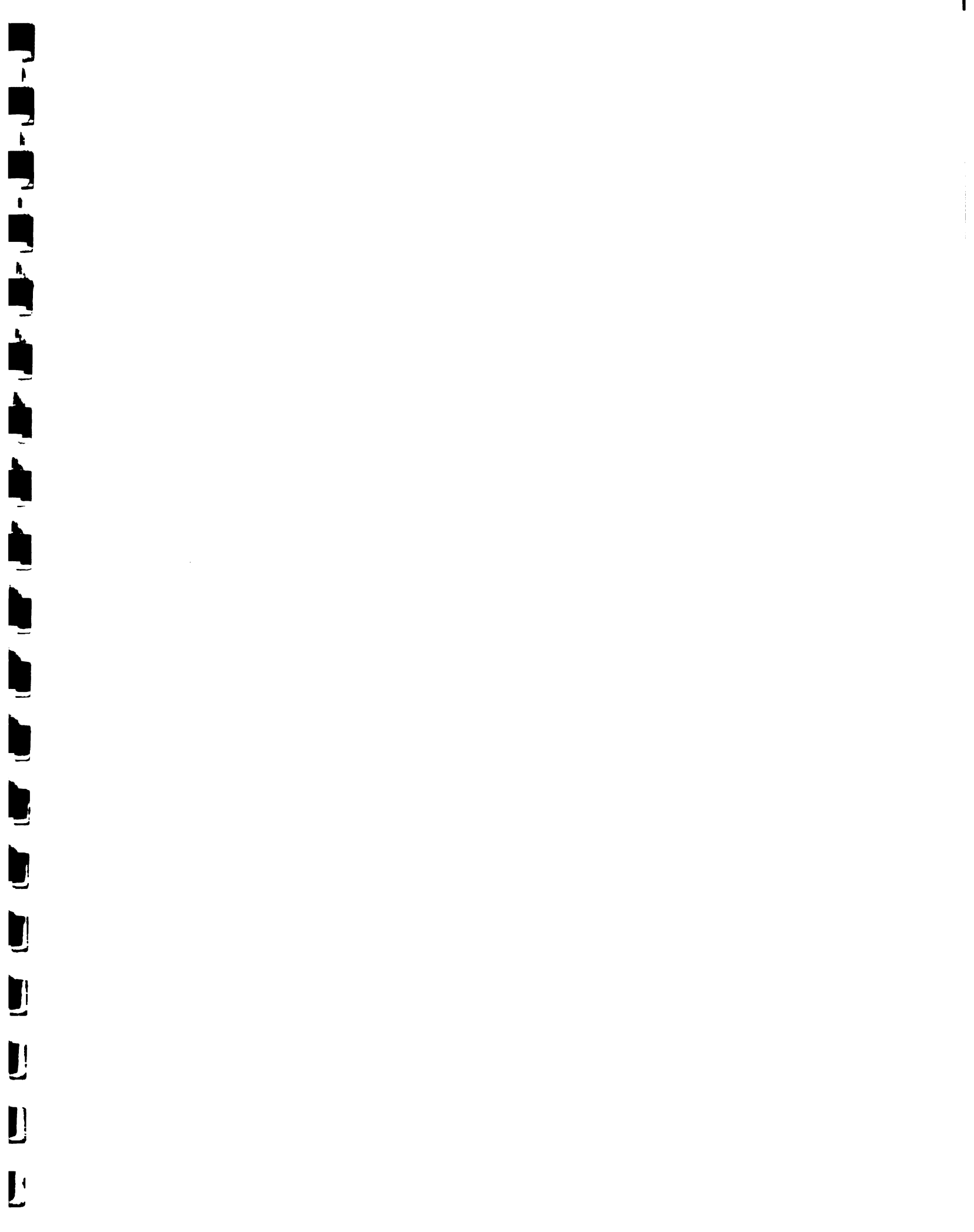
(b) Determinación de las especies más promisorias de frutas y hortalizas, así como de las áreas de trabajo y servicio prioritarias.

(c) Elaboración de los estatutos de la Fundación y definición de su presupuesto y estructura administrativa inicial.

(d) Designación del comité de alto nivel que habrá de adelantar la estrategia de selección de los fundadores y la captación de los fondos.

(e) Constitución legal de la Fundación Colombia.

SANTA FE DE BOGOTA, JULIO 7 DE 1992.





FECHA DE DEVOLUCION

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

IICA  
E14-103

Autor

Título

Proyecto Fundación Colombia

Nombre del solicitante

Fecha  
Devolución



