

Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza

Fundación CODESPA
2012



Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza

Fundación CODESPA

2012

edición
CODESPA

Autoría

Fundación CODESPA

Dirección

María Jesús Pérez | Subdirectora General de Investigación e Innovación Social de Fundación CODESPA

Coordinación

Mónica Gil-Casares | Responsable del Área de Investigación y Gestión del conocimiento de Fundación CODESPA

Colaboraciones de expertos y agradecimientos

La publicación parte del trabajo de sistematización realizado por Ángel Tipán y Marco Vernooij, consultores en cadenas de valor. Igualmente, la publicación tiene aportes de Vilma Herrera y Javier Costa como miembros de la Unidad de Evaluación de CODESPA. Ferrán Gelis e Isabel Aza de la Delegación de CODESPA Ecuador, Ricardo Fernández, de la Delegación de CODESPA en Vietnam, Blanca Pérez, María Jesús Pérez y Mónica Gil-Casares de CODESPA Madrid han participado en la revisión del documento.

Revisión de estilo y edición General

María Jesús Pérez y Mónica Gil-Casares, Fundación CODESPA
Blanca Vázquez Barco

Fotografías

Fundación CODESPA | Jerónimo Rivera

Esta publicación se enmarca en el Convenio de Cooperación para la Promoción del Tejido Económico y Empresarial entre los sectores de población más vulnerable, mediante la creación y el fortalecimiento de capacidades locales de producción y comercialización. Ecuador, Colombia. 4 años y recoge especialmente el trabajo de apoyo de CODESPA al socio local APROCANE, participante de dicho convenio de cooperación.

La presente publicación ha sido elaborada con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la AECID.

En el marco de su estrategia de Gestión de Conocimiento, CODESPA elabora una amplia gama de publicaciones, notas técnicas y documentos de trabajo para que los actores de la Cooperación Internacional obtengan de ellos el máximo beneficio.

Este material ha sido diseñado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. CODESPA contribuye de esta forma a la eficacia de la ayuda, compartiendo conocimiento e intercambio de experiencias con otros actores interesados en la lucha contra la pobreza.

Índice

ENTIDADES COLABORADORAS Y FINANCIADORAS	7
CARTA DE PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO 1. Introducción	13
CAPÍTULO 2. La empresa asociativa de cacao ecuatoriana: APROCANE	17
CAPÍTULO 3. Ventajas del asociacionismo.....	25
CAPÍTULO 4. Las empresas asociativas rurales. Desafíos y factores de éxito	31
4.1. Tipos de grupos asociativos	33
4.2. Desafíos y factores de éxito de las empresas asociativas rurales	37
CAPÍTULO 5. Conclusiones	61
BIBLIOGRAFÍA	66

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
EMAR	Empresas Asociativas Rurales
I+D	Investigación y Desarrollo
IMF	Institución Microfinanciera
OIT	Organización Internacional del Trabajo
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial

LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

- Gráfico 1.** El modelo de APROCANE
- Gráfico 2.** Desafíos de las empresas asociativas rurales
- Gráfico 3.** Factores de éxito y orientaciones estratégicas
- Gráfico 4.** Sostenibilidad económica de las empresas asociativas
- Gráfico 5.** Relaciones horizontales y verticales
- Tabla 1.** Población y pobreza en la costa norte de Ecuador

Entidades colaboradoras y financiadoras

ENTIDADES COLABORADORAS

Sobre CODESPA [www.codespa.org]

CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza y ser protagonistas de su propio desarrollo.



La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social como motor para lograr un desarrollo humano, trabajando en varias líneas: micro finanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo, educación financiera, y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento así como de investigación, innovación y formación para profesionales del desarrollo y empresas. Adicionalmente, CODESPA cuenta con un Área de Consultoría y Prestación de Servicios desde la que se brindan servicios de asesoría a entidades de desarrollo internacionales y empresas que desean involucrarse en la lucha contra la pobreza con criterios de impacto, sostenibilidad, inclusión y equidad.

Sobre APROCANE [www.aprocane.org.ec]

La Asociación de Productores de Cacao de la zona del Norte de Esmeraldas, APROCANE, es una organización de base que trabaja con productores de cacao en la provincia de Esmeraldas. Se constituyó jurídicamente en el año 2.000, y actualmente tienen incidencia de trabajo en 25 comunidades de los cantones Eloy Alfaro (Comuna Río Santiago Cayapas) y San Lorenzo integrando alrededor de 1.150 familias productoras de cacao.



La misión de APROCANE es “mejorar las condiciones de vida de los/las productores/as de cacao fino y de aroma de Esmeraldas de manera sustentable, a través de la asesoría y asistencia en producción, post cosecha y comercialización solidaria y justa con altos estándares de calidad para el mercado nacional e internacional en alianza con la cooperación internacional, entidades públicas y privadas del Ecuador y del mundo”.

ENTIDAD FINANCIADORA

Sobre La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) [www.aecid.org]

Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con un equipo de más de 1.300 profesionales dedicados a la reducción de la pobreza en los países más desfavorecidos.



A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID dota de asistencia técnica a instituciones de los países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. Igualmente, facilita formación para los profesionales del desarrollo a través de la financiación de eventos y publicaciones formativas en las que se incluye el presente documento.

Carta de presentación

Fundación CODESPA

En los últimos años, la economía agrícola a nivel mundial ha sufrido importantes cambios. Por un lado, se han liberalizado los sectores agrícolas de muchos países en desarrollo y ha aumentado la competencia de los pequeños productores. Paralelamente, se han dado fuertes bajadas de los precios de los commodities que han afectado las cosechas en muchos países. Actualmente, existen cadenas de suministro enormemente complejas, en las que se integran pequeños productores de países en desarrollo, ofreciendo productos a una demanda cada vez más exigente.

Ante este complicado escenario, CODESPA trabaja para beneficiar a los microempresarios o pequeños productores que están en las zonas rurales de países en desarrollo, al ser éstos los que están en una situación de mayor pobreza y vulnerabilidad y encontrarse en peores condiciones para afrontar cualquier cambio del mercado. Nuestra organización busca enfoques innovadores y sostenibles y lleva a cabo iniciativas de desarrollo que permita la inclusión de comunidades pobres en actividades económicas que les benefician y redundan en oportunidades de generación de ingresos sostenibles y justas.

El acceso a formación, la ausencia de liquidez y de acceso a crédito y la falta de información del mercado son sólo algunas de las grandes barreras a las que se enfrentan estos pequeños productores. Frente a ello, la agrupación de productores y las operaciones comerciales conjuntas constituyen un instrumento esencial para combatir de forma colectiva estos fallos de mercado y contribuyen al desarrollo agrario de las zonas rurales.

La promoción del asociacionismo en sus diferentes modalidades –grupos de colaboración, asociaciones, cooperativas y empresas asociativas- es una de las estrategias en el trabajo de reducción de la pobreza que CODESPA realiza con pequeños productores rurales, ya que aporta varios beneficios fundamentales: el acceso a recursos y/o conocimiento, la mejora de su posición en un mercado cada vez más competitivo y complejo y la generación de capital social.

Además, las asociaciones agrícolas no sólo son un instrumento de desarrollo sino que actualmente a nivel mundial tienen un rol muy importante en la integración de productores en cadenas de suministro complejas. En este nuevo rol, la asistencia técnica, el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de capacidades de los grupos asociativos –tanto técnicas, de gestión u organizativas- son factores necesarios para que puedan desarrollar sus actividades económicas con mayor seguridad y sean menos vulnerables a las dinámicas de mercado, al fortalecer sus relaciones con el resto de actores. Este enfoque de trabajo toma un protagonismo creciente en las intervenciones de desarrollo de las ONG y otras entidades de apoyo que conocen y trabajan con esta población en contextos rurales de pobreza.

En CODESPA creemos que la creación de riqueza en contextos rurales pasa por la mejora de la competitividad de las cadenas productivas integradas por pequeños productores y familias campesinas pobres. Algunas de las estrategias con las que CODESPA combate la pobreza rural son la dinamización de las cadenas de valor para mejorar su competitividad, sostenibilidad, equidad y creación de valor económico y social para los microempresarios más pobres. Esto lo desarrolla apoyando el fortalecimiento del asociacionismo, el desarrollo de capacidades de gestión y trabajo conjunto, la agregación de valor a la producción primaria, el acceso a financiación y la articulación a mercados nacionales e internacionales, entre otros esfuerzos.

El objetivo de todo ello es mejorar las oportunidades de las personas pobres incidiendo en sus ingresos, su posición, sus oportunidades de empleo y de desarrollo personal. Al mismo tiempo, con la dinamización de las cadenas de valor, se promueve el desarrollo rural y el acceso a servicios básicos del territorio.

En Ecuador, CODESPA ha apoyado a una empresa asociativa de productores de cacao en la zona norte de Esmeraldas gracias a la financiación de la Agencia Española Internacional para el Desarrollo (AECID). Durante cuatro años, se han dedicado recursos a una zona de alta vulnerabilidad para desarrollar iniciativas generadoras de ingresos para la población pobre, a la vez que se fomentara el apego por el campo y el impacto positivo en el medioambiente.

Mediante la presente carta, nos gustaría agradecer a nuestro socio APROCANE su compromiso y dedicación a favorecer el desarrollo de las familias campesinas de la zona de Esmeraldas. También, aprovechamos para darle la enhorabuena por los éxitos conseguidos hasta el momento y animarle para continuar hasta lograr una mejora definitiva en las perspectivas de vida de los productores a los que apoya. Por último, agradecer igualmente a la AECID la financiación recibida que ha permitido este trabajo de desarrollo y el poder compartir la experiencia a través de la presente publicación con otros actores del desarrollo.

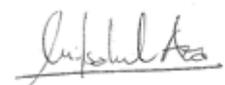
Con esta publicación, CODESPA pretende promover el trabajo asociativo presentando las ventajas y los diferentes modelos del asociacionismo que existen, así como los desafíos y factores de éxito en el trabajo de las cooperativas y empresas asociativas en zonas rurales en contextos de pobreza. Dentro de su estrategia de gestión del conocimiento, la fundación comparte unas orientaciones y lecciones aprendidas de su experiencia, esperando que pueda servir como referencia a otras organizaciones de desarrollo en sus intervenciones de apoyo a grupos asociativos.

Esperamos que la publicación sea de su máximo interés y utilidad.

Atentamente,



José Ignacio González-Aller Gross
Director General
Fundación CODESPA



Isabel Aza
Delegada de Ecuador
Fundación CODESPA



CAPÍTULO 1

Introducción





En un contexto agrícola complejo e interrelacionado a nivel mundial, el asociacionismo de pequeños productores en países en desarrollo es a la vez una necesidad real y un instrumento de desarrollo para mejorar sus ingresos y condiciones de vida. En este contexto, las empresas asociativas se presentan como un modelo de asociacionismo con potencial para crear valor social y económico para las personas pobres en contextos rurales.

La presente publicación presenta, desde un marco teórico, las ventajas del asociacionismo y hace una revisión de los diferentes modelos de intervención asociativa que existen (desde los más informales hasta los formales) mostrando sus características, ventajas e inconvenientes. A continuación, la publicación se centra en el modelo de empresa asociativa rural formada por productores de escasos recursos, profundizando en los retos y estrategias de este modelo para conseguir ser competente en el mercado y lograr rentabilidad financiera y social.

El texto se centra principalmente en el caso de empresas asociativas o cooperativas de transformación agropecuaria ya constituidas y con cierto nivel de madurez. La publicación no se ubica en el momento del proceso de nacimiento o constitución de un grupo de colaboración si no que centra los aprendizajes y recomendaciones en el trabajo de fortalecimiento de empresas asociativas ya creadas y con cierto nivel de experiencia.

Con la finalidad de hacer el contenido más didáctico y práctico, se intercala la teoría con ejemplos de la práctica de la Asociación de Productores de Cacao de la zona Norte de Esmeraldas (APROCANE), al representar un modelo de emprendimiento asociativo formado por familias productoras de escasos recursos que se han unido en torno a la producción y



Agricultores de la provincia de Cañete (Perú) participan en las jornadas de capacitación.

comercialización del cacao en la zona norte de Esmeraldas, Ecuador. El caso de APROCANE destaca como una organización de base de pequeños productores que ha logrado exportar -con éxito y de forma continuada- a un exigente mercado de chocolates de gama alta como es el suizo.

CODESPA comparte las lecciones aprendidas, recomendaciones y orientaciones surgidas en su trabajo de desarrollo junto con APROCANE así como su experiencia de 27 años con diversos modelos de grupos asociativos en diferentes países. El documento se nutre fundamentalmente del conocimiento generado gracias a los procesos de sistematización y evaluación llevados a cabo en los proyectos de desarrollo.

Dentro de su estrategia de gestión del conocimiento, CODESPA comparte su conocimiento con otras organizaciones similares, instituciones de apoyo, gobiernos locales y el resto de actores de la Cooperación Internacional, con ánimo de mejorar el impacto y sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo.



Un grupo de agricultores recibe formación en uno de los centros de Cañete (Perú).

CAPÍTULO 2

La empresa asociativa de cacao ecuatoriana:
APROCANE





En Ecuador, los pueblos indígenas y afroecuatorianos presentan los indicadores económicos y sociales más críticos: 9 de cada 10 indígenas y 7 de cada 10 afroecuatorianos son pobres¹.

La zona norte de Esmeraldas es una de las que cuenta con mayor población indígena y afroecuatoriana en situación de pobreza, habitando el 52% de la población de esta zona en áreas rurales y teniendo un porcentaje de pobreza rural del 22,7%, tal y como se muestra en la Tabla 1. En esta zona se dan diferentes formas de discriminación, marginalización del sistema educativo, difícil acceso a la propiedad de la tierra, empleo y servicios básicos.

TABLA 1. POBLACIÓN Y POBREZA EN LA COSTA NORTE DE ECUADOR

PROVINCIA	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN RURAL	% POBLACIÓN RURAL	POBREZA RURAL (NBI)	POBRES RURALES	% POBRES RURALES
Esmeraldas	385.223	203.522	52.8%	90.6%	184.385	22.7%

Fuente: Sistema de Información e Indicadores Sociales del Ecuador -SIISE- (www.siise.gob.ec)

Sin embargo, agroecológicamente es una zona óptima para la producción de cacao, catalogada como una de las cadenas de valor más promisorias del Ecuador para los mercados internacionales.

Asociación de Productores de Cacao de la zona Norte de Esmeraldas

CODESPA apoya desde el año 2009 a la Asociación de Productores de Cacao de la zona Norte de Esmeraldas² (en adelante, APROCANE); una organización de base constituida por 1.150 pequeños productores afroecuatorianos, en la Comuna del Río Santiago- Cayapas.

Constituida como una empresa asociativa en manos de pequeños productores, APROCANE nació buscando constituir una respuesta a las problemáticas sociales, económicas y ambientales de la zona, a través del cultivo y comercialización del cacao y la revalorización de las fincas. Desde la experiencia, el conocimiento vivencial y la comprensión integral de la realidad y entorno de las comunidades, la organización produce y comercializa cacao fino de aroma para la elaboración de chocolates destinados a consumidores europeos en el segmento alto del mercado.

¹ Sistema de Información e Indicadores Sociales del Ecuador (www.siise.gob.ec)

² De acuerdo al Sistema de Información e Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Carchi y el norte de Pichincha se encuentran el 24% de los pobres del país, ubicados en las zonas de páramos, valles desérticos y áreas tropicales (www.siise.gob.ec)

Actualmente, APROCANE es una organización de primer nivel que tiene 32 socios fundadores y cuenta con más de 600 socios proveedores registrados.

Sus inicios se remontan a 1996, año en el que da inicio un proceso progresivo de organización que dura más de 16 años, como una alternativa para las personas que subsistían de la tala de árboles. En el año 2000 se constituye formalmente como asociación buscando constituir una respuesta colectiva de desarrollo para la provincia, centrando su estrategia en torno al cultivo de cacao y la revalorización de las 1.800³ hectáreas de fincas productivas de sus socios.

APROCANE asumió el desafío de responder a las problemáticas sociales, económicas y ambientales de su entorno a través del cultivo de cacao. Buscó la revalorización de las fincas desde la experiencia, conocimiento vivencial y comprensión integral de la realidad de las comunidades.

Inicialmente, se centró en la capacitación y en afrontar la problemática medioambiental que padecía la zona por problemas de deforestación y expropiación de la tierra de la población afroecuatoriana, debido a la presencia de empresas palmicultoras, mineras y de explotación de la madera. De ahí surgió la idea de recuperar cultivos de la zona para la comercialización asociativa y el cacao estaba alineado a sus objetivos medioambientales.

Entre otros, el cacao se posicionó frente a otros cultivos por su mayor potencial comercial como producto diferenciado valorado en el mercado internacional. Era el que mejor se ajustaba a los objetivos medioambientales de la organización y existía en la zona un conocimiento ancestral del cultivo de más de 200 años. Al mismo tiempo, varias personas con formación académica de la zona, demostraban un especial compromiso con la promoción de este cultivo.

Su misión es mejorar las condiciones de vida de los/las productores/as de cacao fino y de aroma de Esmeraldas de manera sustentable, a través de la asesoría y asistencia en producción, post cosecha y comercialización solidaria y justa con altos estándares de calidad para el mercado nacional e internacional en alianza con la cooperación internacional, entidades públicas y privadas del Ecuador y del mundo.

Actualmente, APROCANE se ocupa del objetivo de inserción del cacao en el mercado especializado, dándole sostenibilidad a la dinámica productiva. Con su sistema de comercialización, articula y fortalece el vínculo entre los productores, la empresa asociativa y el mercado. De igual manera, ha logrado promover mejoras en las fases de producción, comercialización y gestión empresarial, así como elementos socio-organizativos, diseñando estrategias orientadas a mejorar la situación productiva de los productores y familias vinculados a la cadena.

La dirección de APROCANE está formada por una Asamblea (32 socios jurídicos) y una Directiva (10 socios), así como un gerente y un equipo de gestión (formado por 53 personas). Este equipo facilita la asistencia técnica en la producción a través de promotores agrícolas, se encarga de la recolección de la producción, gestión de los centros de acopio comunitarios y posterior comercialización. También, llevan a cabo la gestión financiera y contable de la asociación. Adicionalmente, cerca de 1.150 productores son los socios comerciales que venden su cacao y/o reciben apoyo y asistencia técnica de la organización. Un aspecto característico del modelo de gestión de APROCANE es el hecho de que su equipo de gestión y gerencia esté conformado principalmente por los socios de la organización con el objetivo de lograr su empoderamiento en los procesos empresariales y productivos.

En el año 2007, APROCANE logró establecer una relación comercial con una empresa suiza con la que ha llegado a establecer una relación estratégica de ganar-ganar a largo plazo, caracterizada por un precio conveniente -por encima del mercado-, en reconocimiento a la calidad superior del cacao que ofrece la organización.

3 Con un promedio de 3 hectáreas por cada socio registrado

El hecho de asegurar la venta de la producción de cacao con este vínculo comercial generó confianza hacia atrás en la cadena de producción, incentivando la incorporación de las mejoras requeridas a fin de cumplir con los requisitos establecidos para la entrega del producto (producción, acopio, agregación de valor). Es decir, se comportaba como una cadena de valor que partía desde el mercado, contrario a la forma tradicional y más precaria de trabajo en la cual, una vez recogida la producción de cacao, los productores buscaban mercado para el mismo, generalmente mediante intermediarios de la zona. En el 2012, APROCANE vendió 127,47 toneladas de cacao a un precio de 526.028 dólares.

Como se observa en el gráfico a continuación, el éxito de APROCANE ha radicado en su esfuerzo por desarrollar un capital social potente y el éxito comercial al conseguir la vinculación con el mercado europeo de gama alta. La base de la visión de APROCANE es una relación sostenible entre la comunidad, el mercado y la naturaleza. Su modelo se basa en que la articulación de la creación de valor social y medioambiental incide en la generación de valor económico y viceversa.

“Cuando la gente tienen ingresos del cacao se olvidan del bosque”⁴.

CODESPA y APROCANE

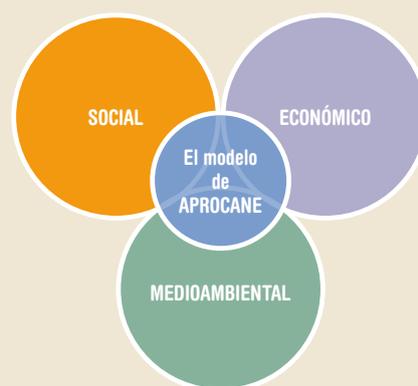
Uno de los objetivos del trabajo de CODESPA en Ecuador se centra en fortalecer asociaciones de productores del ámbito rural para mejorar su acceso al mercado. Estando ubicada en una zona de alta pobreza en Ecuador, APROCANE presentaba un nivel interesante de desarrollo institucional y contaba con una experiencia previa en el ámbito de la comercialización pero con ciertas debilidades a nivel productivo y asociativo. Ante este panorama, ambos actores vieron interesante trabajar en alianza para fortalecer estos aspectos y poder responder a los retos del conjunto de familias productoras en situación de alta vulnerabilidad y pobreza rural. El apoyo de CODESPA⁵ se centró en fortalecer directamente a esta organización de base, con un enfoque de sostenibilidad y cadena de valor garantizando un mayor impacto desde diversas estrategias:

- **Fortalecimiento del asociacionismo** de una importante base productiva con más de 1.150 agricultores, potenciales proveedores de cacao fino de aroma. El apoyo se estructuró en diferentes niveles incluyendo el fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas así como organizativas.
- **La dinamización de la cadena del cacao** que comenzó con un levantamiento de información y línea de base, el desarrollo de un plan de negocios y un estudio de viabilidad para el procesamiento de materia prima y de posibles derivados del chocolate. También se incidió en la mejora en la producción de cacao y de cultivos asociados de consumo básico para las familias socias de APROCANE, así como la agregación de valor a la producción primaria.

⁴ Productor vinculado a APROCANE desde hace cuatro años.

⁵ Desarrollada en el marco del convenio titulado ‘Promoción del tejido económico y empresarial entre los sectores de población más vulnerable, mediante la creación y el fortalecimiento de capacidades locales de producción y comercialización. Ecuador y Colombia’ financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el 2007

GRÁFICO 1. EL MODELO DE APROCANE



Fuente: elaboración propia

- **La mejora de las capacidades de comercialización** de cacao y apoyo a la consolidación de la estructura empresarial para llegar a un nicho de mercado que valorizara la calidad del cacao fino de aroma abarcando desde su articulación con el mercado nacional hasta el internacional, con productos de calidad provenientes de pequeños productores.
- **Otros apoyos** en cuanto al acceso a crédito para la adquisición de herramientas e insumos agrícolas; al sistema de acopio; a la infraestructura para la fermentación, secado, embalaje, o la tramitación de certificación orgánica.

CASO DE ESTUDIO

APROCANE EN 10 PUNTOS

1. NACE DE INQUIETUDES SOCIALES Y AMBIENTALES

APROCANE surge como una respuesta de las comunidades de la costa norte de Ecuador a diversas inquietudes sociales y ambientales (como la pobreza, la deforestación y la expropiación de tierras). Nace sustentada en el convencimiento de que la producción y comercialización del cacao, de forma conjunta y asociativa era la mejor y más viable opción de desarrollo para la gente de esas localidades.

2. DA UNA RESPUESTA COLECTIVA COMO EMPRESA ASOCIATIVA

Constituida jurídicamente como asociación en el año 2000, APROCANE adopta un enfoque de empresa asociativa en manos de pequeños productores con unos objetivos comunes que superan el interés individual y de corto plazo.

3. ES CONSCIENTE DEL POTENCIAL DE SU CACAO

El producto de APROCANE es cacao fino de aroma de la clasificación Arriba Superior Selecto (ASS), fermentado, secado y en grano. A su origen ecuatoriano reconocido mundialmente, se le suma un sabor y aroma especiales característicos de la zona de Esmeraldas, al norte del país.

El cacao de APROCANE se diferencia por su alta calidad y sus procesos se configuran de acuerdo a elementos étnicos de la cultura afroecuatoriana (con una historia de cultivo propia de más de 200 años), la responsabilidad social y ambiental. Estas últimas basadas en la participación de pequeños productores de escasos recursos en la cadena de suministro y el manejo sostenible del medioambiente, respectivamente.

4. LOGRA ESTABLECER UNA RELACIÓN COMERCIAL ESTRATÉGICA Y ESTABLE QUE LE PERMITIÓ DESARROLLAR SU CADENA DE VALOR

El hecho de acceder a mercados con mayor valor agregado y haber conseguido un canal de comercialización fuerte y estable ha sido un factor catalizador para poder desarrollar elementos de cadena de valor⁶, reducir los riesgos de mercado y llevar a cabo inversiones y mejoras en la cadena productiva desde las exigencias concretas del cliente. APROCANE ha sabido mantener una relación de confianza con el mercado suizo y ha logrado un convenio de comercialización a largo plazo que le ha servido, a su vez, para generar confianza entre los productores.

⁶ Para CODESPA, el enfoque de 'cadena de valor' sirve para analizar el proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución, e identificar qué factores y agentes de esa cadena inciden en que los eslabones representados por pequeños productores y microempresarios se encuentren en una situación de pobreza permanente. La propuesta del enfoque de cadena de valor estriba en identificar las oportunidades comerciales de una cadena productiva, conseguir que el conjunto de actores trabaje conforme a la demanda cambiante del mercado, en un contexto de estrecha coordinación e intercambio de información e innovación entre todos, para maximizar el beneficio para los actores más vulnerables de la cadena.

5. RESPONDE A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO DE FORMA EFICAZ Y CONSTANTE

APROCANE ha conseguido establecer una cadena de valor en la que existe una salida al mercado asegurada y accede a información para orientar sus estrategias a los requerimientos concretos del mercado. Como organización de base de pequeños productores, APROCANE es capaz de responder adecuadamente a las exigencias de uno de los mercados más exigentes del mundo.

6. VINCULA PRODUCTORES, EMPRESA ASOCIATIVA Y MERCADO

Con su sistema de comercialización, fortalece el capital social entre los productores y el vínculo con la empresa asociativa y el mercado; y logra un valor de reciprocidad por parte de los productores con los que trabaja.

7. LA CALIDAD ES ASPECTO CLAVE DE SU CULTURA ORGANIZATIVA

Todo ello se consigue principalmente por el énfasis de la organización en la calidad y en su esfuerzo por integrarlo como cultura organizativa en las diferentes acciones productivas y comerciales. APROCANE internaliza el criterio de la calidad durante todo el proceso y en los diferentes eslabones como factor diferenciador y característico de su gestión como empresa asociativa y como factor de éxito en un mercado internacional exigente. El éxito de su sistema de asistencia técnica radica en contar con un equipo técnico motivado y cualificado y de las propias comunidades; una presencia constante de técnicos y promotores en las comunidades; y una metodología de formación participativa bajo un enfoque 'aprender-haciendo', con labores demostrativas en sus fincas.

8. SU MODELO SE BASA EN LA CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL CON LOS PRODUCTORES Y SUS COMUNIDADES.

Los dos valores fundamentales de APROCANE son el compromiso y la confianza en su relación con las comunidades. La organización recupera la importancia del trabajo colectivo y genera la confianza en que con éste se puede llegar más lejos. El equipo de gestión y gerencia de APROCANE está conformado principalmente por los socios y representantes de las comunidades donde la organización está presente. Este modelo de gestión característico logra el empoderamiento de éstos en los procesos empresariales y productivos; permite difundir las decisiones a las bases de proveedores; y constituye un proceso de toma de decisiones más participativo. La vinculación de la empresa asociativa con los productores se complementa con los puntos de acopio comunitarios y la asistencia técnica.

Por ello, la relación con APROCANE se considera una oportunidad de aprendizaje, tanto de conocimientos técnicos como de actitudes, más allá de la venta del cacao.

9. CON COMPROMISO Y CONFIANZA EN EL TALENTO HUMANO

Un aspecto fundamental de la organización es la comprensión de la importancia del talento humano, que se materializa en la conformación de un equipo cualificado y comprometido que transmite profesionalidad y calidez, lo que constituye una de sus características propias y particulares como organización.

10. REVALORIZANDO LA CULTURA AFROECUATORIANA

APROCANE es importante en la zona por sus esfuerzos en la revalorización de la cultura afroecuatoriana y la mejora de la autoestima de los productores basada principalmente en su conocimiento relacionado a la producción del cacao.



CAPÍTULO 3

Ventajas del asociacionismo





El caso de APROCANE explicado anteriormente representa un ejemplo de las potencialidades que presenta el trabajo asociativo dedicado a la producción y comercialización, como eje para la mejora de las oportunidades de desarrollo de comunidades productoras ubicadas en zonas rurales. En este apartado se comienza exponiendo las ventajas que aporta el asociacionismo en general y, más particularmente, para las organizaciones de grupos de productores que se unen para llevar a cabo iniciativas productivas generadoras de ingresos.

El principal objetivo para la creación de un grupo asociativo productivo es el interés –primero, individual y luego colectivo- de cumplir de manera conjunta alguna actividad económica que reporte beneficios. Es decir, las asociaciones involucran a grupos de personas que, ya sea de manera formal o informal, se unen para abordar de manera conjunta determinadas operaciones económicas como la producción, la adquisición de bienes y servicios, la oferta de productos o la prestación de servicios, entre otros.

El interés por formar un grupo asociativo debe nacer de la comprensión por parte de los miembros de que el trabajo colectivo representará, en un futuro cercano, mayores ganancias o menores costes en el desarrollo de sus actividades económicas.

A medio plazo, el éxito de cualquier grupo asociativo es lograr que los socios cumplan voluntariamente con sus compromisos. Si la agrupación no genera valor o los productores no perciben beneficios, éstos no la verán tan atractiva y romperán fácilmente sus compromisos y la asociación se debilitará y difícilmente logrará sus objetivos como grupo asociativo. Sin embargo, si se perciben beneficios e incentivos en el corto plazo, los miembros sentirán lealtad y más probablemente cumplirán con los compromisos asumidos. Un ejemplo de ello se da en el compromiso en la entrega periódica de la producción al grupo y no a intermediarios.

Son numerosos los beneficios que pueden derivarse de la unión organizada de productores. Éstos hacen referencia a factores estratégicos de creación de valor económico y social y se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Mayor poder de negociación
- Posibilidad de generar valor añadido
- Acceso a economías de escala y mercados formales
- Reducción de costes a través de gestiones unificadas
- Apalancamiento de inversión y acceso a financiación
- Acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial
- Creación de capital social y de desarrollo de capacidades
- Lobby e incidencia política y acceso a programas de apoyo al sector rural

El compromiso de los miembros es esencial para la sostenibilidad de los grupos asociativos y ésta está garantizada por una buena comunicación interna, una buena gestión y en la consecución de los beneficios expuestos anteriormente.

A continuación, se describe brevemente cada uno de estos beneficios.

• **Mayor poder de negociación:**

Un productor independiente necesita establecer relaciones por sí mismo con otros actores (proveedores de insumos, entidades de crédito, servicios de transporte, etc.). La negociación individual le ubica normalmente en una posición de negociación más desventajosa y de mayor coste. En cambio, con el trabajo asociativo se comparten los esfuerzos para realizar diferentes gestiones y se puede mejorar la posición negociadora de los pequeños productores o prestadores de servicios. El trabajo colectivo aporta un mayor poder con el que negociar de forma conjunta frente a proveedores de insumos o clientes mejorando la capacidad de incidir en aspectos como el precio, las formas de pago y otras condiciones de la actividad empresarial.



CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON PRODUCTOS NO PERECEDEROS

La capacidad de negociación asociativa de precios se refuerza en el caso de grupos asociativos dedicados a productos no perecederos. En ese caso, el mayor poder de negociación se refuerza dado que pueden almacenar el producto hasta que se llegue a un acuerdo favorable o a un mejor precio para la venta.

• **Posibilidad de generar valor añadido**

La agrupación puede proporcionar beneficios y un valor añadido al producto que puede provenir de la introducción de procesos relativamente sencillos de clasificación o selección. Esto permite al grupo negociar precios diferenciados por calidad. Algunos ejemplos de clasificación por homogeneidad de productos pueden ser:

- Bambú: edad homogénea de los troncos determinado por grosor interno y resistencia del material
- Granos básicos: nivel de humedad del grano, homogeneidad del secado
- Café: grado de maduración del grano

En muchos casos, el valor añadido puede provenir de la clasificación manual de los productos, en función de su tamaño o características, y se pueden lograr incrementos importantes en los ingresos a partir de la incorporación de mano de obra excedentaria⁷ de la población rural.

Este tipo de valor añadido, que requiere de poca inversión para los productores, puede ser muy apreciado en determinados mercados, resultando atractivo a los miembros y siendo un incentivo que promueve la adhesión al grupo y la integración con otros eslabones de la cadena.

• **Acceso a economías de escala y mercados formales**

A través de las economías de escala y la agrupación de grandes volúmenes de producción, los campesinos pueden ofrecer productos y servicios a precios más competitivos y con mayor calidad. El hecho de agrupar la producción, el capital o el trabajo de varios socios brinda a las organizaciones asociativas la oportunidad de superar las barreras de entrada y límites a los que se enfrentan por el tamaño de sus emprendimientos

⁷ El término *excedentario* hace referencia a que en contextos de pobreza es difícil conseguir un trabajo fuera del autoempleo y de la producción en la propia cosecha.

o pequeñas producciones. Debido al mayor volumen de negocio que están en capacidad de gestionar, las empresas asociativas pueden acceder al mercado formal. Esta agrupación de la producción y la creación de consorcios es un requerimiento necesario para los pequeños productores en contextos de exportación.

Una de las principales ventajas del acceso a económicas de escala se da en términos de reducción de costes como se detalla a continuación.

- **Reducción de costes a través de gestiones unificadas**

Se pueden obtener reducciones de costes a través de gestiones unificadas frente a clientes o proveedores al centralizar algunas de las labores comunes a los miembros del grupo. Esto simplifica el desarrollo de diferentes trabajos que es necesario realizar para llegar al mercado. Así, la gestión asociada de estas labores representa fácilmente reducciones en los costes individuales de los asociados. Como ejemplo de estas labores se podrían mencionar los siguientes: servicios de recolección del producto, transporte, comercialización, vigilancia, compra de insumos y acceso a información, entre otros.

Estos servicios comunes deben llevarse a cabo bajo una planificación que satisfaga las necesidades de los miembros. Por ejemplo, para organizar la gestión de la compra de insumos es importante contar con una planificación productiva de los miembros del grupo y recoger de manera individualizada sus necesidades de acuerdo a las calidades, proveedores y fechas de despacho. También, es importante tener en cuenta los flujos de liquidez que se requerirán en cada momento, los mecanismos de pago y las posibilidades de financiar la compra con el proveedor.

A su vez, la agrupación reduce también los costes de transacción con los que pueden acceder a mejores condiciones de financiación, siendo ésta un mecanismo de respaldo de los productores frente a otros actores del mercado como garantía y de generación de confianza entre actores.

- **Apalancamiento de inversión y acceso a financiación**

El hecho de que los grupos asociativos se conformen de manera voluntaria y debido a los lazos de confianza que se desarrollan entre sus miembros, se articulan mecanismos de selección naturales y fiables que, por lo general, contribuyen a disminuir el riesgo y la incertidumbre de cumplimiento en relación con los proveedores y compradores. Esto también facilita la gestión de riesgos de préstamos concedidos a la cooperativa ya que los socios conocerán a las personas y éstas por su parte sentirán la obligación de pagar por la presión que ejerce la relación de vecindad.

También el asociacionismo abre la posibilidad de acceder a diferentes tipos de financiación y productos financieros, tales como el préstamo o el factoring⁸, facilitando de esta manera una integración real de la organización productiva en el mercado. Asimismo, instrumentos como las órdenes de compra⁹ pueden servir también como avales financieros.

En el caso de los grupos asociativos vinculados a productos no perecederos, el almacenamiento de la producción se convierte en una potente herramienta de apalancamiento financiero, ya que los productos pueden servir como garantía de operaciones financieras, ya sea a través de órdenes de compra o con los

⁸ El factoring es un instrumento de financiación a corto plazo, destinado a todo tipo de empresas, que paralelamente al servicio de carácter financiero desarrolla otros de gestión, administración y garantía por la insolvencia de los deudores de los créditos cedidos. Entre los servicios prestados hay que destacar fundamentalmente la gestión de cobro, la administración de la cartera a cobrar, el análisis de los deudores y, en su caso, la cobertura de insolvencia (Factoring sin recurso). Fuente: Asociación Española de Factoring. Es un tipo de contrato muy complejo, utilizado entre pequeñas y medianas empresas, que consiste en que una empresa financiera compra las cuentas por cobrar que una empresa posee contra sus clientes y la empresa financiera se encarga del cobro posterior de las mismas. Fuente: e-conomic

⁹ La orden de compra o nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías, en donde se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial. Fuente: Definición.de

mismos productos almacenados, que pueden ser transformados en dinero líquido en cualquier momento (microwarrant).

- **Acceso a servicios de Desarrollo Empresarial**

Los miembros de un grupo asociativo pueden tener más fácil la posibilidad de contratar de forma conjunta Servicios de Desarrollo Empresarial¹⁰ (en adelante, SDE), formación o asistencias técnicas orientadas a mejorar la competitividad del grupo asociativo, a los que de forma individual no podrían pagar ni acceder en muchos casos. Son numerosos los servicios que pueden contratarse de forma conjunta, desde servicios de gestión administrativa, comercial hasta asistencias técnicas específicas. Esto puede verse reflejado en mejoras de su competitividad así como en incrementos de productividad y eficiencia, innovación de técnicas y productos o acceso a información del mercado.



BENEFICIOS A CORTO PLAZO DE LOS SDE

En la contratación de servicios ligados al ciclo productivo, es necesario hacer un análisis de las necesidades y características del grupo y priorizar aquellas cuyo beneficio se perciba de forma inmediata, especialmente en la generación de ingresos. Por ejemplo, la contratación de un gestor comercial rendirá sus beneficios a los socios en cuanto la venta sea realizada. Sin embargo, una asistencia técnica en buenas prácticas productivas puede ser más genérica, por lo que su aplicación y, por tanto, sus beneficios dependerán de que los productores al final las apliquen. Esto puede incidir en los niveles de satisfacción y de adhesión a los compromisos a medio plazo, como se comentaba anteriormente.

Cuando se trata de asistencias técnicas, es recomendable que su contratación esté asociada a la venta de un insumo o producto, de forma que se pueda cargar en su precio el coste del servicio y, también, que se lleven a cabo de forma simultánea. Un ejemplo es el de los grupos de colaboración de criadores de animales, quienes compran de forma conjunta un servicio veterinario, el cual a su vez compra las vacunas y las aplica a los animales.

- **Creación de capital social y de desarrollo de capacidades**

Como se verá con mayor detalle a continuación, el asociacionismo permite también la creación de capital social entre personas de escasos recursos al contar con un espacio en el que relacionarse, intercambiar experiencias y técnicas productivas.

- **Lobby e incidencia política y acceso a programas de apoyo al sector rural**

Igualmente, incluso para organizaciones no productivas, el asociacionismo además aporta protección y posibilita también el hacer lobby frente a gobiernos locales y otras instancias públicas. La agrupación amplía las posibilidades de que las personas de escasos recursos puedan tener participación –con voz y voto– en espacios de concertación¹¹ sobre decisiones que afectan a su desarrollo y a sus actividades productivas. Por último, facilita la relación y el acceso a los servicios sociales o programas públicos y privados.

¹⁰ Para identificar, analizar y valorar los Servicios de Desarrollo Empresarial existentes en un territorio o necesarios para responder a las necesidades de una cadena de valor, se recomienda utilizar la 'Metodología de análisis productivas bajo el enfoque de cadenas de valor' desarrollada por CODESPA y Cifuentes (2011).

¹¹ Las ONG y entidades de apoyo como CODESPA apoyan a las organizaciones de base o cooperativas a articularse y participar en espacios de diálogo como las mesas de concertación provinciales junto con actores públicos y privados, así como consejos consultivos o presupuestos participativos. El objetivo es que en estos espacios de diálogo se incluya a la población rural de escasos recursos y que éstos puedan participar en las decisiones que afectan a su desarrollo.

CAPÍTULO 4

Las empresas asociativas rurales. Desafíos y factores de éxito





Existen diversas formas de asociarse y modelos de agrupación que, de acuerdo a las necesidades y características de cada agrupación, cumplen diferentes funciones, generan beneficios específicos y exigen diversas responsabilidades a sus miembros.

4.1. Tipos de grupos asociativos

GRUPOS DE COLABORACIÓN

En primer lugar, se encuentran los grupos de colaboración o grupos de interés económico que se caracterizan por ser un conjunto de personas que se agrupan para realizar actividades conjuntas puntuales, sin llegar a ser organizaciones formales.

Estos grupos de interés se unen para beneficiarse de las ventajas detalladas anteriormente como acceso a economías de escala, y a mejores condiciones, entre otros, sin existir un compromiso formal o legal. Algunos ejemplos de las actividades frecuentes llevadas a cabo por este tipo de organizaciones son aquellas relacionadas con la compra conjunta de insumos, la contratación de servicios ligados al ciclo productivo, la venta de producción o la financiación de actividades rotatorias.

Por definición, al ser organizaciones informales sin ningún vínculo legal no requieren de ninguna formalización de participación ni realizar aportes patrimoniales. Sin embargo, es preciso que se creen los espacios adecuados para discutir las decisiones. No hace falta tener el rigor de las reuniones de las Asambleas de socios –propio de las asociaciones–, pero se deben acordar entre los miembros las reglas de participación y representación para poder tomar decisiones comunes. También es importante definir espacios para socializar las condiciones de participación a través de talleres o mesas de trabajo participativas, de forma que todos los miembros tengan claras las condiciones de participación y, en la medida de lo posible, se tengan registradas por escrito.

También se puede dar el caso de requerir de inversiones conjuntas para cubrir servicios como el transporte o la intermediación de productos, lo cual implica que debe existir algunos mecanismos claros para operar en estos casos, como por ejemplo, un reglamento de funcionamiento ya sea por escrito o acordado de forma oral, siendo preferible lo primero.

ASOCIACIONES

En segundo lugar, se encuentran las asociaciones. Este modelo es similar a un grupo de colaboración sólo que, en este caso, adopta una figura formal y legal de asociación en la que sus miembros se unen de forma organizada para ofrecer un producto o servicio a una región o comunidad específica.

Las asociaciones cuentan con dos órganos. Por un lado, la Asamblea General, compuesta por todos los miembros de la organización, en la que se analiza la gestión y se aprueban las cuentas anuales, la modificación de los estatutos y las aportaciones de socios, entre otras decisiones. Por el otro, un Consejo Director o Rector que lidera la gestión, hace seguimiento y controla las desviaciones. En algunas organizaciones existe también la figura del directivo y, por debajo, las comisiones técnicas.

EJEMPLO

CODESPA COMO PROMOTOR DEL ASOCIACIONISMO EN TORNO AL TURISMO RURAL COMUNITARIO

CODESPA ha trabajado con comunidades indígenas que se han agrupado constituyéndose como asociaciones de turismo comunitario con el fin de: (1) gestionar la demanda de servicios turísticos en Ecuador, Perú y Bolivia; (2) servir de interlocutor de sus socios ante los organismos de gobierno local y otros actores privados del sector turismo (operadoras turísticas, proveedores, etc.) y (3) gestionar los recursos generados por la actividad turística de forma que se distribuyan de forma adecuada entre los socios y se invierta parte de ellos en las comunidades.

EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES Y COOPERATIVAS

Para que el grupo asociativo sea sostenible a largo plazo, se necesita que éstos sean gestionados como empresas y generen beneficios para lograr su sostenibilidad. En el ámbito productivo y rural, las empresas asociativas¹² son organizaciones constituidas formalmente para llevar a cabo diferentes actividades agropecuarias, agroindustriales, artesanales, y/o de transformación semi-industrial¹³.

La formalidad implica la existencia de derechos y obligaciones entre los miembros, por lo que estas organizaciones cuentan con estatutos y reglamentos con los cuales buscan garantizar una adecuada gestión así como la transparencia y democracia en las decisiones. La claridad y transparencia de las relaciones internas y externas, los procesos de toma de decisiones, los beneficios de carácter fiscal o el acceso a precios más justos constituyen los beneficiados asociados a este modelo.

Una empresa asociativa rural brinda servicios a sus miembros, por lo que la satisfacción de éstos es un factor fundamental para mantener su compromiso y sostenibilidad. Por ello, es importante definir la visión, misión y estrategia de la empresa asociativa, y en base a ella, los servicios que brinda a sus miembros que deben responder a las necesidades, adaptarse a los recursos de éstos y aportarles una mayor eficacia y eficiencia.

¹² En los diferentes países existen diversos términos para referirse a las empresas asociativas tales como Empresas Asociativas Rurales (EMAR), procesos asociativos rurales a modo de empresas u Organizaciones Económicas Campesinas (OECA). Para la presente publicación se ha escogido el término 'empresas asociativas rurales' para referirse a este tipo de agrupaciones en el ámbito rural.

¹³ Cuando una cooperativa ofrece un abanico de servicios a sus socios se denomina cooperativa multifuncional.

Estos servicios en empresas del ámbito rural suelen estar vinculados a cadenas de suministro (relacionados con uno o varios eslabones) y las empresas asociativas pueden llegar a ser organizaciones complejas cuando se integran varios eslabones de agregación de valor como labores de procesamiento, empaque, desarrollo de marca, certificación de calidad, etc. Esto requiere mayores niveles de inversión, infraestructura, capacidad organizativa y de gestión.

Para la definición de los servicios de la empresa asociativa, se debe partir de las necesidades de los miembros, priorizando las de mayor demanda y las más adecuadas a la estrategia de la empresa, al mercado y al presupuesto teniendo en cuenta el coste-beneficio y el impacto del servicio en términos productivos y económicos.



Uno de los productores de la plantación de San Juan de Río Coco (Nicaragua).

Dadas las amplias necesidades de los miembros en zonas rurales, cuanta mayor complementariedad de servicios exista, mayor será la satisfacción y mejores los resultados de la empresa asociativa. Sin embargo, debido a las limitaciones de recursos, buscar la complementariedad con otros actores –públicos y privados- de la zona es esencial. Las ONG, como organizaciones facilitadoras tienen un rol importante en esta labor de poner en contacto de forma eficaz a diferentes actores con las organizaciones de personas de escasos recursos.

Para la creación de una empresa asociativa deben existir unos mínimos o unas condiciones previas básicas, siendo las más significativas: la existencia de unos volúmenes de producción significativos o capacidad de producción; una cierta visión empresarial y capacidad de asumir riesgos económicos por parte de los socios; confianza, capacidad de liderazgo y de gestión; demanda real del producto y unas condiciones mínimamente favorables de acceso a infraestructuras y SDE en el territorio (CODESPA, Cifuentes W 2011, p.22).

La doble naturaleza de asociación y empresa la convierte en un modelo de negocio complejo y desafiante. Este modelo suele sufrir tensiones internas al gestionar paralelamente los intereses individuales de los miembros y los comunes como grupo asociativo.

Si se logran superar estas dificultades con éxito, las empresas asociativas tienen un gran potencial como medio para lograr reducción de la pobreza rural, al generar empleo, y fuentes de ingresos más sostenibles y mayores para las personas pobres que viven en el campo.

Por ser uno de los tipos más característicos en el ámbito productivo y rural, a continuación se profundiza con mayor detalle en el modelo de cooperativas.



Agricultor del municipio de Padilla trabajando en una de las cosechas de la empresa asociativa rural Vallenpaz (Colombia).

LAS COOPERATIVAS COMO EMPRESA ASOCIATIVA RURAL

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) comparten la definición de cooperativa como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (OIT 2010). Es decir, son personas jurídicas privadas de interés social, sin fines de lucro y que son gestionadas democráticamente por sus socios.

La diversidad de necesidades y aspiraciones de los socios (trabajo, consumo, crédito, etc.) de las cooperativas conforma el objeto social, actividad y tipo de las cooperativas. Existe un abanico amplio de tipologías de cooperativas, ocupando ésta un espacio destacado en la economía social.

La actividad de las cooperativas está regida por un conjunto de valores como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, equidad y solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás, enunciados en la Declaración de Identidad Cooperativa de ACI¹⁴. Entre los principios cooperativos, por los que estas organizaciones ponen en práctica estos valores se encuentran:

- (1) Membresía voluntaria y abierta
- (2) Control democrático de los miembros
- (3) Participación económica de los miembros
- (4) Autonomía e independencia
- (5) Educación, entrenamiento e información
- (6) Cooperación entre cooperativas
- (7) Compromiso con la comunidad

La cooperativa es al mismo tiempo una asociación de miembros y una empresa, cuyo principal objetivo no es generar beneficio sino responder a las necesidades y aspiraciones de sus socios y al compromiso con la comunidad en donde opera. Esto las convierte en un modelo de empresa social que tiene el reto de lograr un equilibrio entre sus objetivos sociales y económicos.

Sin dejar de lado los objetivos sociales de su misión, las cooperativas deben tener una orientación empresarial con criterios de eficiencia y enfoque de mercado y con una visión de cadena de valor para conseguir resultados satisfactorios, eficiencia en los procesos y sostenibilidad.

En el caso de las cooperativas, los socios contribuyen a la formación del capital inicial mediante cuotas de participación y algunas veces con aportes periódicos adicionales. A su vez, son los principales usuarios de los servicios de la cooperativa. A través de estas participaciones, los socios controlan la organización gracias a una estructura de gobernanza democrática, en la que cada socio tiene derecho a ejercer un solo voto sin importar cuánto haya aportado. Con ello se consigue que todos puedan participar en la toma de decisiones que puedan afectar a la sociedad, garantizando democracia política.

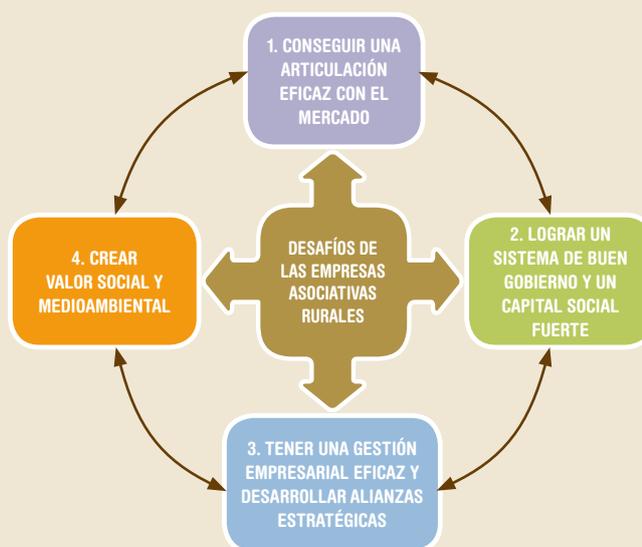
Finalmente, existen otras formas de asociación como las organizaciones financieras de base comunitaria, que pueden ser de varios tipos: Cajas de ahorro y crédito, Cooperativas financieras, Empresas de Crédito Comunal o Bancos comunales. Por su complejidad y los requerimientos de gestión de los servicios financieros, diferentes a los de otras organizaciones de tipo productivo, esta modalidad no se contempla en detalle en esta publicación.

¹⁴ La Declaración de Identidad Cooperativa fue adoptada en Manchester (Inglaterra) el 23 de setiembre de 1995 por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo.

4.2. Desafíos y factores de éxito de las empresas asociativas rurales

Después de presentar los diferentes tipos de grupos asociativos, nos centraremos a continuación en describir los principales retos internos y externos a los que se enfrentan las empresas asociativas, estructurados en el siguiente gráfico en cuatro:

GRÁFICO 2. DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES



Fuente: Elaboración propia basada en Camacho et al (2007)

Sin ánimo de convertirse en una receta a seguir, a continuación se comparten unos factores de éxito así como unas orientaciones básicas que conducen a responder estratégicamente a cada uno de estos cuatro desafíos:



GRÁFICO 3. FACTORES DE ÉXITO Y ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

DESAFÍOS	FACTORES DE ÉXITO	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS
1. CONSEGUIR UNA ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO	1.1. Insertarse establemente en mercados diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> Vincularse a relaciones comerciales estratégicas, estables y formales Enfoque de demanda/mercado Aprovechar nichos de mercado Establecer relación cercana con clientes Hacer inversiones en la cadena de valor
	1.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas	<ul style="list-style-type: none"> Conocer capacidad y potencial productivo Aprovechar ventajas comparativas Establecer rentabilidad del producto
	1.3. Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Promover la innovación y calidad como cultura organizativa Contar con políticas internas para implantar ideas de innovación y controlar la calidad Innovar con enfoque de mercado evaluando el coste-beneficio de las innovaciones y sus resultados
2. LOGRAR UN SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y UN CAPITAL SOCIAL FUERTE	2.1. Fomentar la cohesión comunitaria y cultura asociativa	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y promover los valores y principios comunes Construir confianza, liderazgo, participación y visión de colectivo
	2.2. Funcionar con buen gobierno: transparencia y democracia	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos, espacios e instrumentos de buen gobierno Promover la transparencia, democracia, sistemas de control interno y rendición de cuentas Cuidar la comunicación interna y la transmisión efectiva de funciones, derechos y obligaciones de los socios Lograr equidad de género
	2.3. Lograr el equilibrio entre intereses individuales y colectivos	<ul style="list-style-type: none"> Visibilizar los beneficios y obligaciones. Implementar mecanismos de capitalización y renta de las cooperativas Actuar con transparencia
3. TENER UNA GESTIÓN EMPRESARIAL EFICAZ Y DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	3.1. Lograr sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> Lograr equilibrio entre viabilidad, capitalización y apalancamiento financiero Contar con estudios de mercado y análisis completos y diseñar estrategias de financiación Asegurar bajos requerimientos de entrada, la propiedad de los medios de producción y el retorno económico de la inversión de los productores
	3.2. Asegurar liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar calidad, la transparencia y garantizar liquidez Gestionar adecuadamente nivel de productividad y capacidad de compra Diseñar mecanismos de financiación para productores Facilitar acceso a productos y servicios financieros para reducir vulnerabilidad
	3.3. Contar con un equipo profesional con capacidad y eficaz	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un equipo cualificado y adecuado Contar con una dirección y visión estratégica del negocio Optar por la mejor modalidad de gestión adecuada al tipo y recursos de organización
	3.4. Manejarse en un entorno cambiante	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta el entorno de la cadena a nivel local, territorial, nacional e internacional Tener una estrategia de información y comunicación efectiva
	3.5. Establecer acuerdos con diferentes actores públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> Promover y fortalecer alianzas horizontales y verticales Suscribir acuerdos con oferentes de servicios Impulsar colaboración de entidades de apoyo Invertir estratégicamente los subsidios y evolucionar hacia una lógica empresarial propia
4. CREAR VALOR SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	4.1. Promoción de valores	<ul style="list-style-type: none"> Promover valores que incidan en el desarrollo personal Acceso a servicios financieros para promover la inclusión y liquidez Dar acceso a personas vulnerables al programa y mejorar su situación económica Diversificación y seguridad alimentaria Asegurar la participación de la mujer en cuanto a acceso a recursos, participación y decisión y reparto de responsabilidades Reducir el impacto negativo de la actividad económica en el medioambiente
	4.2. Seguridad alimentaria	
	4.3. Inclusión y equidad de género	
	4.4. Impacto medioambiental positivo	

Fuente: elaboración propia basada en Camacho, P., Marlin, C., Zambrano C., 2007

A continuación, se profundiza en estos aspectos, dado el impacto que estos factores pueden tener en mejorar la rentabilidad económica y social de las empresas asociativas.

1. CONSEGUIR UNA ARTICULACIÓN EFICAZ CON EL MERCADO

Para lograr articularse eficazmente a los mercados es importante superar algunos desafíos, los cuales se resumen en:



1.1. Insertarse establemente en mercados diferenciados

Para lograr insertarse en los mercados de forma eficaz y estable es necesario que las empresas asociativas y cooperativas:

- Tengan un enfoque de mercado basada en una demanda concreta de productos y/o servicios
- Establezcan relaciones estratégicas con los clientes basadas principalmente en la satisfacción del producto y/o servicio
- Se vinculen a relaciones comerciales estables que permitan hacer inversiones e innovar en la cadena de valor

En primer lugar, es necesario partir del concepto de inteligencia del mercado, es decir, tener un conocimiento profundo del mercado en el que se opera (clientes, competidores, etc.) y el desempeño de la empresa asociativa dentro de éste. El hecho de tener un enfoque de mercado y una buena relación con los clientes facilita el acceso a información y permite llevar a cabo mejoras e inversiones en las cadenas productivas desde las exigencias concretas de sus clientes, lo que reduce los riesgos de mercado.

Es conveniente establecer formalmente relaciones comerciales y definir mecanismos de coordinación que ayuden a gestionar mejor las relaciones y eviten posibles conflictos y/o riesgos comerciales. Para ello, se recomienda elaborar convenios de colaboración o contratos que incluyan una definición clara, precisa y transparente en cuanto al precio, la calidad (incluyendo normas y mecanismos de control), volúmenes, tipos de producto, condiciones de pago y mecanismos de comunicación e información entre las partes. El convenio deberá establecer el periodo de vigencia y, si se da el caso de un convenio a medio-largo plazo, la renegociación con carácter anual de las condiciones de compra (volúmenes y precios). El hecho de contar con un contrato o convenio es importante para establecer formalmente las condiciones pero se deben evitar convenios que contemplen condiciones o cláusulas que sean abusivas para los productores y microempresarios.

La diversificación de clientes es otro aspecto crítico para evitar posibles riesgos que puedan afectar a la relación comercial con el cliente o a la correcta salida de la producción al mercado.



Las mujeres forman parte activa del trabajo diario en las cosechas del municipio de Caloto (El Cauca, Colombia), participando en la toma de decisiones e involucradas en el liderazgo.

1.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas

Para ello es importante conocer la capacidad, el potencial productivo y las ventajas competitivas del producto en comparación con otros similares en el mercado, en términos de acceso, volumen, calidad, tiempo e identidad, entre otros, así como contar con una estrategia de posicionamiento del producto y/o servicio.

A la hora de establecer la rentabilidad, el volumen de la producción será un factor determinante y se deberán tener en cuenta también todos los costes asociados (de producción, transporte y comercialización) y lograr un precio que sea atractivo tanto para el productor, el cliente y la cooperativa, consiguiendo un margen con ello y siendo competitivo en el mercado.

1.3. Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente la calidad

La innovación y la calidad son requisitos cada vez más presentes en los mercados y son factores de éxito de un producto y/o servicio. Son atributos que generan situaciones de ganar-ganar que están unidas a un reconocimiento que se traduce en la obtención de un mayor precio por los productos y servicios ofertados. Los estándares de calidad son un atributo del producto especialmente ineludible en contextos de exportación.

En contextos de pobreza, se pueden implantar innovaciones que sin llegar a ser complejas cambian la manera de hacer las cosas, y redundan en mejoras de los procesos y calidad teniendo un impacto sustancial en la cadena de valor. Este es el campo de la Innovación Social en Desarrollo, con ejemplos como las tecnologías de bajo coste, entre otros.

Para lograr innovación y calidad es necesario fomentar una cultura interna y desarrollar capacidades dentro de las empresas asociativas rurales que permitan generar e implantar las ideas de innovación y mejora. Para ello, sus miembros deben recibir por impulso de su directiva y gerencia, motivación e incentivos para la innovación, la mejora continua y la búsqueda de superación. Esta actitud favorece la creación de valor así como el cambio y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones y asumir nuevos retos como empresa asociativa.

La innovación puede surgir desde muy diversos puntos o estrategias tales como los métodos tradicionales de cultivo, los contactos externos como las empresas de SDE o las ONG de cooperación. Para que éstas aparezcan y se desarrollen, es importante analizar dónde puede surgir la innovación, cómo se identifican las que tienen potencial y cómo se llevan a cabo.

De la misma manera para la gestión de la calidad en los procesos, es necesario que los requerimientos estén claramente estipulados con los compradores y adecuadamente interiorizados por los miembros de la empresa asociativa, ya que por ejemplo, las deficiencias en la entrega de un producto podrían ocasionar problemas en la venta de la producción, produciendo frustración y desconfianza entre los miembros.

Es necesario, en primer lugar, crear una cultura de calidad dentro de la empresa asociativa, que se consigue a través del diálogo, de la promoción entre los miembros de la necesidad de producir y entregar con calidad,

y con una adecuada explicación para la interiorización de las normas de calidad. Para hacer presente este mensaje, éste debe estar presente en las reuniones y talleres con miembros, productores y acopiadores, en las charlas personales y a través de estrategias y materiales de formación y sensibilización.

En segundo lugar, es necesario contar con una política que incluya los estándares, el sistema de control, las condiciones de aprobación de las entregas y los mecanismos de incentivos y sanciones. Esta política y sistema de control de calidad debe estar en los diferentes eslabones o hitos del proceso de creación de un producto y servicio, como por ejemplo, al inicio de la relación, a la entrega del producto o en los puntos críticos de los procesos productivos que son determinantes para conseguir calidad. En este sentido, si existen ONG de apoyo a las organizaciones, éstas pueden ejercer de órgano supervisor en las primeras etapas de la relación comercial, con el fin de asegurar la calidad y evitar malas prácticas por parte de una u otra parte.

Además, es importante tener en cuenta que la innovación y la calidad no se limitan exclusivamente al producto o servicio (o a los procesos de producción) sino que también pueden abarcar el resto de eslabones de la cadena así como otros aspectos de gestión, trato con el cliente, comercialización, financieros o de acceso a información, entre otros.

A la hora de innovar es necesario hacerlo también con enfoque de mercado; es decir, con conocimiento de los requerimientos de los clientes y la competencia. La innovación debe contribuir a la mejora del posicionamiento del producto y, para ello, se debe analizar la relación entre innovación, volumen de producción y coste-beneficio.



La comunidad al completo participa en la recolecta diaria y en las labores de procesamiento y se beneficia de su posterior distribución y venta.

EL ÉXITO DE APROCANE RADICA EN LOGRAR UN PRODUCTO DIFERENCIADO DE CALIDAD Y UNA ALIANZA COMERCIAL IMPORTANTE

Con carácter comercial, APROCANE ha logrado una alianza estratégica y estable entre la empresa asociativa rural y una empresa suiza del segmento alto del mercado. La relación con el cliente suizo es actualmente muy cercana y a lo largo de los años se ha logrado aumentar la confianza entre ambos, estableciéndose un convenio formal a 10 años en el que se establecen las cantidades y los precios anualmente, partiendo de la referencia del precio de mercado internacional.



Productores de cacao en una de las escuelas de campo de Carondelet.

Este acuerdo genera una situación ganar-ganar en la que ambos conocen lo que pueden esperar durante ese año –asegurando un volumen y canal de producción/ venta para ambos- y en donde se intercambia información sobre el mercado, requerimientos y calidad de producto en beneficio de ambas partes. Por un lado, APROCANE aprovecha esta información para orientar la producción y la post cosecha, así como para efectuar inversiones para mejorar la cadena de valor. El hecho de contar con un canal de venta favorece el que APROCANE pueda generar en los socios una atmósfera de motivación, esfuerzos e inversión, y permite ofrecer mejores condiciones a sus productores. Por el otro lado, el cliente tiene asegurado un volumen de producción, recibe un cacao de calidad con un origen identificable y tiene la exclusividad de venta para el mercado suizo. También, le interesa que se de una situación favorable para su socio para que éste tenga capacidad de crecimiento y absorción de una futura demanda mayor.

Esta alianza comercial ha constituido uno de los hitos más importantes en la existencia de la empresa asociativa. La visión a largo plazo unida a la relación de APROCANE con sus productores ha permitido a la organización generar empleo e ingresos y posicionarse como una cadena de valor competitiva. Este vínculo ha sido relevante por el hecho de que ha promovido la calidad en toda la cadena de valor y ha generado capacidades que antes no existían. Sin embargo, es importante llegar a tener una cartera diversificada de relaciones comerciales que permita reducir posibles riesgos.

El modelo de negocio de APROCANE se basa en un producto diferenciado que está reconocido en el mercado internacional y se refleja en el sobre precio (o `premio` sobre el precio referencial) al que la empresa asociativa vende su cacao, que supone un reconocimiento a productos diferenciados de calidad superior.

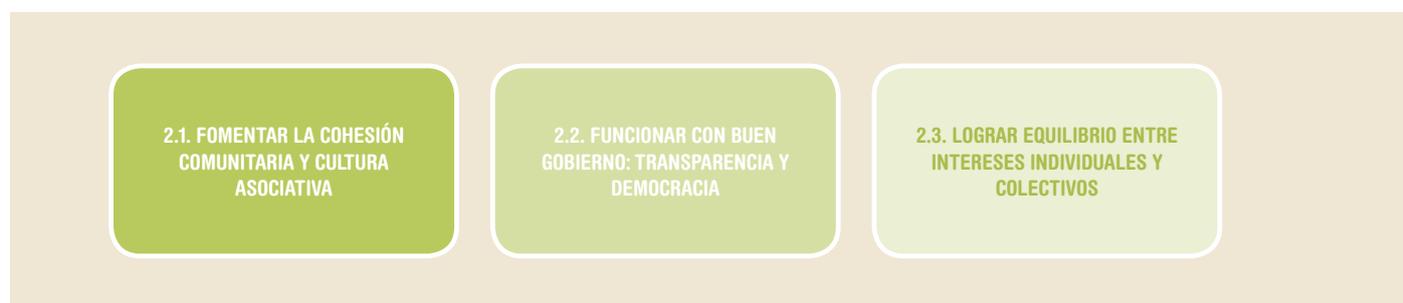
Por último, el éxito de APROCANE radica fundamentalmente en integrar la calidad en su cultura organizativa. La calidad ha sido incorporada no sólo como criterio de control, sino como un valor presente en las personas y, por lo tanto, en toda la organización. APROCANE ha diseñado un sistema de asistencia técnica obligatorio y unos controles de calidad, entre los que se destacan aspectos clave tales como la retroalimentación por parte del cliente, la transparencia de la empresa asociativa así como el papel trascendental de los responsables de los puntos de acopio comunitarios debido a su cercanía a los productores para lograr cumplir con la política de calidad de APROCANE.

2. CONTAR INTERNAMENTE CON UN SISTEMA DE BUEN GOBIERNO Y LOGRAR UN CAPITAL SOCIAL FUERTE

Toda empresa asociativa necesita fines que vayan más allá de lo económico, como lograr una sólida conexión interna y un asociacionismo fuerte. Asegurar la sostenibilidad del grupo es necesario para lograr responder efectivamente a las demandas del mercado, lograr mayores volúmenes de producción o calidades estandarizadas.

Toda empresa asociativa, para superar los desafíos que se presentan, necesita fines que estén más allá de lo económico, como lograr la conexión social y el asociacionismo.

Esta sección ofrece algunas orientaciones para fortalecer las dinámicas internas de las empresas asociativas con el objetivo de responder a los principales desafíos de construcción de capital social clasificados en:



2.1. Fomentar la cohesión comunitaria y cultura asociativa

La cohesión interna se mantiene, no sólo por los intereses económicos, sino también por los valores que existen dentro del grupo. Para que el grupo funcione efectivamente, debe existir un sentido de pertenencia y unos valores y principios comunes que guíen la operativa de la empresa asociativa. Por ello, su identificación, cuidado y promoción son imprescindibles para la sostenibilidad del grupo asociativo y para garantizar su fortaleza organizativa frente a los cambios del mercado o las posibles crisis.

Entre los valores necesarios, la confianza interna, el liderazgo, la participación equitativa de los miembros y la visión de colectivo son algunos de los más importantes. Los líderes -con credibilidad y reconocidos por los miembros- deben ser un medio para construir confianza y transmitir los valores. Para ello, deben contar con cualidades de transmitir efectivamente sus ideas, motivar a los miembros, facilitar la participación democrática y apoyar en la resolución de conflictos.

Sin embargo, como se ha comentado previamente, para conseguir un nivel de asociacionismo fuerte éste debe relacionarse directamente con la actividad productiva y la participación efectiva en la misma organización. Los productores solo se comprometerán cuando sus objetivos personales están alineados con los de la organización, y sólo cuando ésta responde satisfactoriamente a lo acordado, como por ejemplo, garantizar la compra del producto, un mercado seguro o el acceso a la asistencia técnica.

En el trabajo de las empresas asociativas agropecuarias, lograr una buena relación con la base productiva -basada en la confianza y el compromiso de las partes- es de suma importancia para garantizar que los productores proveedores entregan la producción acorde con los requisitos establecidos, especialmente en cuanto a la calidad. Por el otro lado, la empresa debe cumplir con el valor añadido que ofrece, los compromisos de pago y el servicio de vinculación de los productores con el mercado. En resumen, para esta cultura son necesarias la confianza mutua y relaciones favorables entre los miembros, así como normas efectivas.



ORIENTACIONES EN EL APOYO A GRUPOS ASOCIATIVOS

Para formar un grupo asociativo debe existir un interés endógeno. Por lo tanto, para que sea exitoso, deberá surgir desde el propio grupo, y si un ente externo provoca este asociacionismo sin tener en cuenta el interés individual, sus relaciones, los liderazgos internos, los aspectos culturales así como otros muchos factores, existe un elevado riesgo de que la asociación no alcance su propia sostenibilidad. La confianza y el compromiso de trabajo colectivo deben surgir de forma natural entre los beneficiarios y suponen dos factores de éxito para el proceso endógeno del asociacionismo.

En este sentido, si no existen asociaciones o cooperativas formales con una trayectoria de trabajo conjunto, es preferible que los proyectos de apoyo a los grupos asociativos se basen en organizaciones informales o grupos de colaboración en lugar de forzar la creación de asociaciones o cooperativas formales desde fuera.

Para aquellas entidades que apoyen sólo a grupos asociativos es importante contar, en un primer lugar, con un diagnóstico institucional que valore no sólo su dinámica y relaciones internas, sino que incluya las relaciones con la comunidad, con otros grupos, su historia y antecedentes. Este diagnóstico debe brindar suficiente información al equipo para determinar en qué aspectos conviene fortalecer a dichas organizaciones, identificar posibles situaciones conflictivas o potenciales fuentes de desencuentros, además de validar el grado en que las intervenciones proyectadas (ej. productivas) responden a las necesidades y a la situación real colectiva.

2.2. Funcionar con buen gobierno: transparencia y democracia

Para que se puedan desarrollar estos valores, y más necesariamente en los casos en los que exista una actividad económica de por medio y una gran cantidad de productores asociados, son indispensables espacios e instrumentos internos que aseguren un funcionamiento democrático y transparente y protejan el orden y la cohesión comunitaria.

Si no existe un grupo cohesionado y con prácticas internas de buen gobierno existe el riesgo de no llegar a dar una respuesta colectiva y no lograr la sostenibilidad del grupo. Por un lado, contar con transparencia, democracia, aspectos éticos de funcionamiento, de rendición de cuentas y de control (incluso llevar a cabo ciertas auditorías internas) da confianza y sostenibilidad al grupo. Por otro lado, ofrece garantías de buen funcionamiento a posibles nuevos socios o clientes interesados.

En muchas ocasiones, estos grupos asociativos tienen una estructura organizacional que responde a su contexto cultural y local, y que no siempre es la más adecuada en términos de buen gobierno. Sin embargo, antes de pensar en proponer `reajustes` a la estructura organizacional, se considera pertinente hacer una lectura al menos cercana a su realidad cultural y local, donde las relaciones interpersonales son un aspecto fundamental. Es importante revisar especialmente las funciones y mecanismos de control y los espacios de rendición de cuentas, teniendo en cuenta, tanto las necesidades de los miembros como las buenas prácticas existentes en términos de organización.

A diferencia de las empresas donde las decisiones se toman de forma autocrática por la dirección que las lidera, las decisiones dentro de los grupos asociativos se deben tomar de forma democrática. El buen gobierno hace referencia a establecer quién puede decidir sobre qué, quién es responsable de qué decisiones, en qué espacios y mecanismos se toman dichas decisiones y cómo se lleva a cabo la rendición de cuentas. Es importante destacar que, dentro del buen gobierno de un grupo asociativo, se debe asegurar también la equidad en la participación de la mujer.

Todo ello requiere de herramientas, reglamentos y procedimientos que establezcan con claridad y transparencia:

- Las condiciones de membresía
- Las responsabilidades, roles y funciones de cada uno
- La delegación de poder y ejercicio de autoridad
- La elección de representantes y líderes de manera legítima y con una rotación definida
- La rendición de cuentas
- La gestión de conflictos
- Las normas consensuadas y mecanismos de operatividad de las mismas (incluyendo sanciones)
- La política de capitalización
- La planificación participativa

El papel de la comunicación interna cobra especial relevancia en este desafío para lograr que se den a conocer y se asuman tanto los derechos como las obligaciones de los miembros.

Igualmente, en los casos en los que existan aportes económicos por parte de los miembros y para evitar posibles riesgos, es necesario que exista una política de capitalización que incluya los mecanismos prácticos y transparentes de gestión y que en los estatutos y reglamentos de la organización se detalle toda la información acerca de los montos, la frecuencia, y la obligatoriedad de los aportes. Además, para evitar el riesgo de que una persona o familia monopolice el control, en el caso de empresas con un capital social accionario, y, por ende, tenga mayor poder de decisión, se recomienda que se establezca un porcentaje máximo de acciones por socio.

La transparencia en las condiciones comerciales así como los mecanismos de aporte y distribución de utilidades entre los miembros del grupo es un aspecto clave para la sostenibilidad del grupo. Es importante tener claridad y que sean transparentes las reglas de juego así como las condiciones comerciales para aquellas organizaciones que lleven a cabo alguna actividad productiva. La transparencia se centra en aspectos como la planificación productiva y el cronograma de entrega o las condiciones del producto a entregar. En los contratos agrícolas entre productores y la empresa asociativa que compra su producción es importante cubrir las siguientes previsiones (Bijman J 2008, p.8):

- Duración del contrato
- Estándares de calidad
- Control de calidad (cuando, cómo, quién es responsable, quién lo paga)
- Cantidad que el productor debe entregar
- Prácticas de cultivo requeridas
- Tiempos de entrega
- Empaque, transporte y otras condiciones de entrega
- Precio y/o mecanismo de determinación del precio (precios fijos, precios flexibles según mercado, etc.)
- Asistencia técnica
- Procedimientos para el pago de productores y avances de crédito
- Seguro
- Procedimientos para la resolución de conflictos

Como se ha comentado previamente, mantener un grupo cohesionado de productores o socios comerciales es necesario para alcanzar los volúmenes de comercialización y responder al mercado. Una estrategia para garantizar su compromiso y mantener su motivación es acceder a una mayor involucración en los procesos de planificación y rendición de cuentas a los socios. Esta situación implica apertura desde los grupos asociativos para generar espacios de encuentro seguido por procesos de formalización de sus relaciones. La relación puede ser formalizada con una especie de carta contrato que firman ambas partes en donde se establecen los derechos y obligaciones como instrumento de control para ambas en partes.



ORIENTACIONES EN EL APOYO A GRUPOS ASOCIATIVOS

En los casos en que se identifiquen situaciones conflictivas existentes o potenciales dentro de la cooperativa, se deberá adaptar el componente de fortalecimiento institucional del proyecto de desarrollo de tal forma que se logre tener un impacto positivo y resolución del problema. Estos planes de fortalecimiento deberían ser ejecutados por la propia cooperativa, sin embargo, de no contar con las capacidades y experiencia suficiente en temas asociativos y de buen gobierno, se puede contar con entidades de apoyo más expertas o especializadas en el área que orienten y apoyen a desarrollar el componente en el grupo a la vez que refuercen sus competencias.

Con ello, se recomienda igualmente comenzar con un diagnóstico organizacional que contemple con especial atención las políticas o reglas de participación bajo las que opera. A continuación, se destacan algunos puntos críticos a observar:

- **Condiciones de membresía:** Este aspecto es especialmente importante para evitar riesgos de exclusión de miembros y el ejercicio de un monopolio u oligopolio. Lo más recomendable -especialmente en intervenciones de desarrollo, para garantizar que los resultados se puedan extender a un mayor número de personas- es que la participación en los grupos asociativos sea voluntaria y abierta a todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva. A pesar de lo anterior, pueden existir limitaciones en aspectos como la edad de los miembros, las actividades a las que se dedican o el ámbito geográfico, de forma que los participantes tengan intereses comunes y se generen mayores sinergias alrededor de éstos.

Por la experiencia de CODESPA con grupos de productores, los aspectos mínimos que deben contemplar los miembros actuales y futuros de un grupo asociativo son plazos de solicitud y respuesta, medios de comunicación efectivos, montos del aporte a pagar, derechos y compromisos que adquiere el nuevo miembro y condiciones para dejar el grupo por baja voluntaria u obligatoria.

En el caso de los grupos formales como las cooperativas, los requisitos para ser miembro, así como los tipos de socios (si existieran) y el proceso de adquisición de la condición de socio deben estar descritos con claridad en los estatutos o reglamentos que los rigen y haber sido aprobados en Asamblea o junta.

- **Control democrático de los miembros:** Dado que una buena parte del éxito de los grupos asociativos se basa en los niveles de transparencia y democracia que se logren, es fundamental garantizar la participación activa de sus miembros en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, tanto si se refiere a aspectos de gestión como comerciales o de inversión. Para que la participación sea realmente activa, el trabajo de las ONG y entidades facilitadoras será procurar que el grupo cumpla mínimamente con los siguientes puntos:
 - Órganos de gobierno y decisión: verificar la existencia de los mismos, periodicidad de las reuniones y claridad en el cumplimiento de las funciones específicas de cada órgano.
 - Asistencia: entre las obligaciones que deben cumplir los miembros del grupo asociativo deben estar claramente establecidas las reuniones y actividades en las que deben participar y las consecuencias de no hacerlo.
 - Toma de decisiones y votos: en general cada socio debe representar un voto y en caso de no poder asistir al órgano de decisión debe existir la posibilidad de ser representado por otro socio, conyugue

o algún familiar de primer grado de consanguinidad. En cualquier caso la autorización debería ser por escrito y de preferencia se deberá informar días antes de la reunión. Es recomendable que las delegaciones de voto sean específicas para cada reunión y se eviten las autorizaciones generales, con el fin de obligar a los socios a participar y mantenerse al tanto de las decisiones tomadas.

- *Elección y rotación de directivos: el diagnóstico de los grupos debe permitir identificar los líderes con los que cuentan, su nivel de apertura a participar a los demás miembros de su gestión y la transparencia en la elección de directivos. En general se recomienda que los directivos roten con frecuencia y que no se generen prácticas nepotistas, dejando en manos de una o pocas familias la gestión de los grupos. Este tema puede ser especialmente sensible, por lo tanto se recomienda recurrir al apoyo de expertos en apoyo a grupos asociativos para que a través del trabajo con el grupo les haga ver la necesidad y la importancia de mantener la transparencia en la elección y rotación de directivos.*

2.3. Lograr equilibrio entre los intereses individuales y colectivos

Por lo general, las empresas asociativas y cooperativas se enfrentan a retos en su estructura de gobernanza. Suelen existir ciertas tensiones entre los intereses individuales y colectivos originarios por diferentes expectativas y objetivos, que no siempre coinciden. A modo de ejemplo, por un lado, los socios de la empresa asociativa quieren incrementar sus ingresos buscando un mejor precio por sus productos, lo cual está relacionado con la razón por la que son miembros de la cooperativa. Por el otro, la cooperativa como empresa, vela por tener excedentes para estar preparados frente a posibles crisis y/o poder reinvertirlos en su crecimiento para mantenerse competitivos y asegurar la sostenibilidad.



En las plantaciones de Comucap (Marcala, Honduras) también se busca asegurar la equidad en la participación de las mujeres de la comunidad.

Esto se complica más cuando los socios tienen el doble papel de ser proveedores y gestores de la empresa. También, lamentablemente, se puede dar el caso de que socios que están en posiciones de gestores de la cooperativa puedan utilizar la información o conocimiento al que acceden de forma que les beneficie individualmente y no para un beneficio colectivo.

Una forma de responder a estas tensiones y llegar a un equilibrio entre ambos intereses sería alinear la remuneración o beneficios de los gestores con los resultados de la empresa asociativa, y especialmente delimitar y actuar con transparencia frente al acceso a información y el uso de las utilidades que se generan.

Conseguir una cohesión interna fuerte y saber generar una cultura asociativa entre los miembros no es una tarea trivial y se deben saber prever y gestionar los desacuerdos, desconfianzas, estructuras viciadas, o tensiones que puedan existir dentro de las comunidades. De ello depende, en gran parte, el éxito de la actividad económica que los une. Como se ha comentado previamente, se necesita una estrategia de fortalecimiento socio-organizativo para mejorar los grupos asociativos, principalmente para alinear y aumentar los compromisos de los productores con los objetivos de la empresa asociativa.

LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO EN LA CADENA DE VALOR DE APROCANE SON CLAVE PARA SU ÉXITO PRODUCTIVO

EN LA PRÁCTICA

La estrategia de APROCANE se ha centrado en promover la confianza con las comunidades y lo ha llevado a cabo a través de tener una presencia permanente en el campo, -especialmente con sus técnicos y promotores y los puntos de acopio-, que han logrado crear una cercanía con las comunidades y se han generado relaciones de vecindad, amistad, confianza y admiración entre ellos.

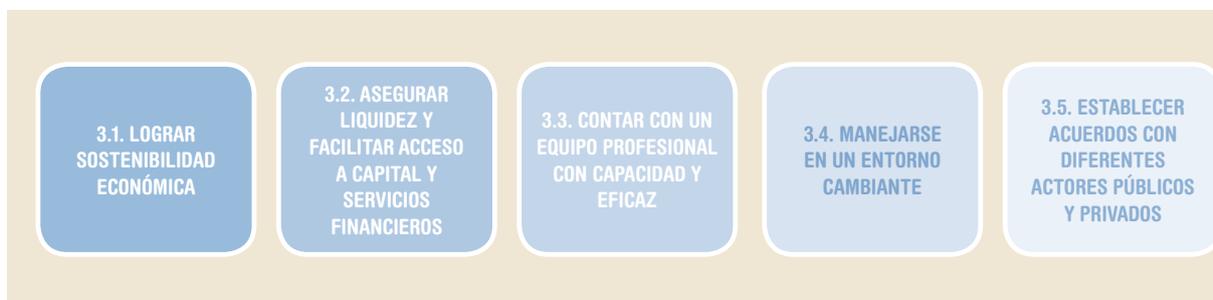
Esto convierte a los técnicos y promotores en puntos de referencia muy visibles en las actividades que promueve APROCANE y, a la vez, esta presencia permite a los productores tener canales y espacios para plantear sus problemas, inquietudes o críticas más allá de los aspectos productivos, que son llevadas a la gerencia y directiva de APROCANE, y que son utilizadas para mejorar la competitividad de la cadena. Como se ha comentado previamente, esta presencia y cercanía en las comunidades ha contribuido también al cumplimiento de los requisitos de calidad.

APROCANE ha puesto en práctica una serie de mecanismos de carácter formal e informal que hacen efectiva la coordinación y promueven el asociacionismo en las comunidades:

- **Organización social:** APROCANE se relaciona en primera instancia con una comunidad y busca el compromiso de sus dirigentes antes de vincularse a cualquier productor. Se mantienen una serie de reuniones y entrevistas con los líderes en las cuales se transmiten las normas y los requisitos, y se entrega un folleto con los valores de la organización que se difunde entre los productores. A partir de ahí, las comunidades forman un grupo de productores con un líder, un promotor y un acopiador. Esta organización es el punto focal para asegurar el compromiso de calidad, proponer nuevos proyectos, resolver los problemas o conflictos. Los líderes de las comunidades son los interlocutores y canales de comunicación y gestión ante la organización APROCANE.
- **El sistema de asistencia técnica:** uno de los principales procesos de relación de APROCANE con las comunidades es el sistema de capacitación y asistencia técnica en el cultivo del cacao y post cosecha y las 'escuelas de campo'.
- **Los puntos de acopio comunitario:** el acopiador es seleccionado por la comunidad por su confianza y liderazgo, ocupando así una posición importante dentro de la misma. Son además, otra fuente de información de problemas de calidad, volúmenes de acopio o desacuerdos de los productores con los precios del cacao.
- **Las conexiones sociales:** se establecen los grupos formales e informales dentro de cada comunidad con el líder, el promotor y el acopiador, y mantienen informados a los líderes de las decisiones tomadas y en la resolución de conflictos. Estas relaciones cotidianas del día a día se convierten en conexiones sociales en espacios no formales que ayudan en la coordinación a través de reglas informales, se generan acuerdos y compromisos, se fortalecen los mecanismos de cooperación y favorecen la comunicación y resolución de conflictos. Estos espacios aumentan el compromiso entre APROCANE y las comunidades.

3. GESTIÓN EMPRESARIAL Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para afrontar los retos a los que se enfrentan las empresas asociativas, se requiere contar con una estrategia con la que se pueda dar respuesta a los factores de éxito claves:



3.1. Lograr sostenibilidad económica

La sostenibilidad económica de un grupo asociativo pasa por el logro de un equilibrio entre tres elementos: la viabilidad de la actividad económica o negocio, las políticas de capitalización del grupo y el apalancamiento financiero al que se tenga acceso.

GRÁFICO 4. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS



Fuente: elaboración propia

- **Viabilidad:**

Es necesario garantizar, desde la etapa de identificación de los proyectos productivos, que las actividades a las que se dedica o dedicará el grupo asociativo son viables en sí mismas.

Un buen estudio de la rentabilidad del negocio puede condicionar el éxito de la inversión. Una inversión excesiva y con recursos externos en infraestructura productiva antes de la consolidación asociativa y comercial, sin una clara visión de rentabilidad de la inversión, puede fácilmente limitar el éxito de las empresas asociativas que se embarquen en niveles más complejos de procesamiento y comercialización.



En el cultivo del cacao la mayor parte de los requerimientos de entrada constituye una valorización de los tiempos de trabajo del agricultor y de su familia. La mano de obra es de tipo familiar y corresponde a un 70% del coste total, por lo que los desembolsos en efectivo en que incurren están relacionados al alquiler de maquinaria y herramientas que aproximadamente ascienden a 20 dólares por año y por hectárea. La adquisición de las plantas para reproducción se hace por medio de la utilización de material existente en la zona, sin representar su coste un peso significativo en el total de la inversión inicial. Los agricultores son dueños de los medios de producción de la mano de obra, el agua y la tierra, siendo esta última propiedad uno de los requisitos para participar en el proyecto.

Con la presencia de APROCANE se logró estabilizar el precio de cacao y regular el mercado. Se genera y consolida en los productores que es necesario el precio y peso justo por el cacao. Los productores consideran el cultivo de cacao rentable y una fuente de ingresos ya que “necesita menos tiempo y menos manos para trabajar”. La política de precios de APROCANE es pagar un 20-30% más que el precio de los intermediarios.

En el 2010, APROCANE vendió su cacao a 2.969 euros (4.009 dólares¹⁵) por tonelada¹⁶, siendo el promedio en el 2010 en la bolsa de Nueva York 2.317 euros (3.131 dólares), aportando un incremento de precio en un 28%. Las ventas de ese año fueron de 306.727 euros (414.147 dólares), por un volumen de alrededor de 103 toneladas alcanzando un incremento del 12% en comparación con el año anterior. Este incremento del valor del cacao exportado¹⁷ se debió principalmente a la escasez de oferta de África. A su vez permitió que APROCANE pudiera subir también anualmente el precio a los productores. El mismo

En el 2012, APROCANE vendió cerca de 127,5 toneladas de cacao a un precio de 526.028 dólares.

• Políticas de capitalización:

En los casos de empresas asociativas con capital accionario, las actividades que se pretenden realizar de forma colectiva requieren de un aporte económico obligatorio por participación o beneficio del servicio que, en su conjunto, constituyen el capital de la organización. Estos aportes suelen ser en moneda corriente y se traducen en un número determinado de acciones que pasarán a ser propiedad de los socios.

Otra fuente de capitalización común, también aplicable a empresas asociativas, es la reinversión de las utilidades generadas y, para ello, los miembros del grupo deberán decidir el uso de los márgenes resultantes del ejercicio y establecerlo con transparencia y formalmente. En el caso de empresas asociativas con acciones una de las posibilidades a elegir será si los excedentes pasarán a formar parte del capital social o se distribuirán entre los socios y en qué porcentajes. Las acciones resultantes de la capitalización se suelen distribuir entre los socios de acuerdo a su aporte inicial o su participación en las actividades que generaron los excedentes.

La intención de capitalizar las ganancias depende, en gran medida, de la flexibilidad que tenga la organización en el momento de reembolsar las aportaciones a los socios que quieran retirarse y ésta estará definida por la actividad económica desarrollada.

¹⁵ Fuente: www.indexmundi.com

¹⁶ Una tonelada métrica (Tm) son mil kilos.

¹⁷ De 2.255 euros/Tm en el 2007, 2.434 euros/Tm en 2009, y 2.969 euros/Tm en 2010

Las empresas asociativas de transformación agropecuaria, en su mayoría, requieren hacer inversiones en maquinaria o infraestructura y para obtener liquidez dependen de ciclos de producción agropecuaria o de la venta de existencias de productos.

- **Apalancamiento financiero:**

Las estructuras asociativas deben tener una estrategia de financiación muy clara. Como se ha comentado, es fundamental garantizar la liquidez y para ello es necesario revisar las diferentes alternativas de financiación internas y externas.

Es importante hacer un buen análisis para la realización de inversiones en cuanto a la capacidad real del negocio, la generación de utilidades y la capacidad de endeudamiento de una empresa asociativa para evitar posibles riesgos. Especialmente, en los primeros años de las empresas, donde las capacidades y recursos son por lo general inferiores. En la siguiente sección, se profundiza con mayor detalle en la importancia del acceso a capital y liquidez tanto para las cooperativas o empresas asociativas como para los miembros productores.



ORIENTACIONES EN EL APOYO A GRUPOS ASOCIATIVOS

Es importante que las ONG o entidades de apoyo de empresas asociativas las ayuden en la identificación y conocimiento de las diferentes alternativas de financiación existentes en el entorno, tanto internas como externas. Las ONG pueden ser la unión entre Instituciones Microfinancieras (IMF) y la empresa asociativa rural o microempresarios.

También se pueden revisar detalladamente junto con las empresas asociativas los planes de inversión o de negocio, asegurándose de que son lo más realistas posibles y que contemplan la amortización de los bienes en el corto o medio plazo.

A su vez, para garantizar la comercialización, deben promover la realización de estudios de mercado si no existe tal información o la utilización de los ya existentes, así como de estadísticas y otras fuentes de información secundarias. Para dar un inicio rápido y práctico al estudio de mercado es mejor realizarlo en tres etapas: un primer estudio rápido de mercado, un posterior estudio en profundidad y finalmente un plan de acción. La primera etapa, además de aportar conocimiento sobre la demanda que servirá de base para poder comenzar a delinear las estrategias, puede constituir una potente herramienta para la participación de los socios o la comunidad como fuentes de información sobre sus proveedores, clientes o comercios locales.



La cadena de valor permite establecer una alianza comercial que garantiza la motivación de los beneficiarios y mejora sus condiciones de vida.

3.2. Asegurar liquidez y facilitar el acceso a capital y productos financieros

En las operaciones de venta, existen tres elementos clave que hay que cuidar especialmente: la calidad, la transparencia y la liquidez. Habiendo ya tratado los dos primeros elementos, este apartado profundizará en la trascendencia de la liquidez y el acceso a capital.



Las políticas de capitalización son uno de los pilares fundamentales, de manera que las acciones resultantes y el excedente generado se distribuyen entre los socios en función de su aporte inicial o participación.

Las necesidades de capital por parte de los productores son, en la mayoría de los casos, tan perentorias, que la liquidez inmediata asociada a una entrega de producción es una condición prácticamente sine qua non para el éxito de la operación. Dada su situación precaria, el acceso a financiación rápida antes o inmediatamente después de la entrega facilitará a los productores cumplir con las entregas y no buscar canales alternativos a los acordados con el fin de recibir liquidez más inmediata. En contextos de pobreza, donde no existen otras fuentes de ingresos, la liquidez es sinónimo de supervivencia. Si los microempresarios no obtienen liquidez en el momento de entrega de la producción, muy probablemente los productores se verán motivados u obligados a vender a intermediarios, incluso en condiciones más desventajosas.

Para poder comprar la producción y efectuar el pago en los centros de acopio en el momento de la entrega del producto, es necesario que los acopiadores tengan fondos. Por ello, el acceso a capital es clave, no sólo para los productores y microempresarios, sino también para las empresas asociativas que compran la producción a los mismos.

La falta de capital operativo es una de las principales debilidades de las empresas asociativas y cadenas productivas y fácilmente redunda en limitar su competitividad y la fidelización de los productores. Es importante evaluar las estrategias de financiación existentes y potenciales -tanto internas como externas- y/o facilitar el acceso a servicios financieros (CODESPA y Fowler 2010, p. 59).

Para asegurar la liquidez a los microempresarios, las empresas asociativas que compran la producción deben gestionar dos factores: nivel de productividad y capacidad de compra. Las empresas asociativas deben llevar a cabo una buena gestión del capital de trabajo para evitar tener utilidades muy reducidas y tener un balance entre estos dos factores:

- **Nivel de productividad** de los cultivos suficiente para conseguir capacidad de generar grandes volúmenes por cosecha y completar los pedidos con relativa rapidez.
- **Capacidad de compra:** En muchos casos, las empresas asociativas que compran esta producción cobran a largo plazo, más especialmente en estrategias de exportación de grandes cantidades. Sin embargo, como se ha comentado previamente, los productores y microempresarios necesitan cobrar al contado al momento de entregar la producción, ya que la liquidez es clave en contextos de pobreza donde no existen otras fuentes de ingresos.

Es importante diseñar una estrategia financiera de las organizaciones de base que asegure un adecuado flujo de caja, incluyendo sus necesidades de liquidez y la recuperación del capital de compra afectado por el pago de contado que realizan a los productores.

A su vez, tener acceso a servicios de ahorro y crédito suele ser también una necesidad requerida por los productores y, en muchas ocasiones, no existen alternativas en la zona para acceder a financiamiento. Muchos de ellos requieren, especialmente al inicio del cultivo, créditos para financiar el establecimiento de sus cultivos.

Aquí, el papel de ONG o entidades de apoyo como CODESPA, no sólo puede facilitar el acercamiento a IMF de la zona, sino que también a través de proyectos de I+D es un actor imprescindible para el diseño de productos microfinancieros de crédito agrícola adaptados a los ciclos productivos de los productores.

EN LA PRÁCTICA

APROCANE actualmente logra comercializar sólo el 30% del total de cacao producido por sus socios, debido principalmente a la falta de un capital operativo que le permita comprar la cosecha de cacao y así fortalecer el proceso de comercialización asociativa al fidelizar a los socios. Este proceso se ve afectado a la vez por la falta dispersión geográfica de los socios así como por la lejanía de otros actores.

Sin embargo, gracias a la confianza desarrollada entre APROCANE y su principal cliente, la empresa asociativa ha logrado que el pago se efectúe aproximadamente una semana después de la salida del contenedor, y algún anticipo de parte del pago para dotar de capital de compra a APROCANE y facilitar el abastecimiento de cacao, lo cual es un aspecto crítico dadas las necesidades de liquidez de la organización.

APROCANE ha puesto en marcha dos mecanismos de financiación para mejorar esta situación: uno que soluciona o ayuda a solucionar el gran problema que tienen los emprendimientos de comercialización que es la falta de capital operativo para la compra de la cosecha y el otro mecanismo que ayuda al financiamiento de la producción.

- *Anticipos de compra: APROCANE mantiene y fortalece un fondo como anticipos de compra. El agricultor (inscrito como beneficiario del sistema de APROCANE y habiendo participado en las capacitaciones impartidas por el mismo) recibe un adelanto de compra en el momento de entregar la cosecha, quedando el saldo pendiente de pago una vez se haya comercializado y cancelado la exportación de cacao, que dura aproximadamente de 8 a 15 días.*
- *Caja de Ahorro y Crédito: en el año 2010, con la ayuda de un proyecto de Cooperación Internacional, APROCANE promovió la implantación de una Caja de Ahorro y Crédito para la entrega de créditos productivos llamada 'CAC Río Santiago', como parte de sus servicios para lograr el financiamiento a los productores.*

La oficina central está ubicada en Maldonado con oficinas anexas en 12 comunidades. El capital de constitución de la caja fue de 50.000 dólares con el objetivo de ofrecer préstamos de entre 200 y 350 dólares a los productores de cacao vinculados a APROCANE. Se cobra un interés del 2 % mensual, siendo los plazos de entre uno y seis meses y llegando a beneficiar a 150 agricultores.

Se espera que este fondo crezca con la colaboración de otras instituciones interesadas, y se gestione con una normativa formal a través de la conformación de una cooperativa financiera.



Miembros de la comunidad, productores y acopiadores participan en uno de los talleres de formación y sensibilización organizados por APROCANE.

3.3. Contar con un equipo profesional con capacidad y eficaz

Las empresas asociativas rurales, dependiendo de su tamaño y objetivos, requieren tener un equipo gerencial lo más profesional posible con habilidades, por un lado, para la relación con los pequeños productores y microempresarios y, por el otro, para establecer convenios de colaboración estratégicos con otras organizaciones y actores externos. Contar con un equipo gerencial competente con estas habilidades en un escenario de falta de recursos en la que se encuentran algunas cooperativas formadas por productores y microempresarios de escasos recursos es un desafío importante al que se enfrentan.

Existen diferentes modalidades para la conformación del equipo gerencial de una empresa asociativa. En ocasiones son algunos de los propios socios de la asociación empresarial que se forman en aspectos de gestión; en otras se contrata a profesionales externos con conocimiento experto y con motivación para trabajar a favor del desarrollo de la empresa asociativa. También, se pueden contratar estos servicios externos a organizaciones o consultores por determinados periodos de tiempo o hacer equipos mixtos con socios de la empresa asociativa y externos. Es importante escoger una modalidad que responda efectivamente a los retos de la empresa, pero que a la vez, asegure la transmisión de capacidades a los miembros que la integran para lograr la sostenibilidad y la independencia de los apoyos externos que no puedan tener permanencia en el tiempo.

También, ante la falta de recursos, se podría estudiar la posibilidad de que varias empresas asociativas con características similares se agruparan en una organización central de tercer piso o se establecieran consorcios para compartir la gestión y comercialización, como una de las ventajas del asociacionismo mencionada previamente, ocupándose cada una de ellas de su producción y provisión. De esta manera se reducen los costes fijos de cada empresa y se asegura una cierta especialización y profesionalidad en los aspectos de gestión.

3.4. Manejarse en un entorno cambiante

Es importante que en las empresas asociativas exista una visión estratégica del negocio y capacidad para la previsión y reacción frente al mercado y al contexto cambiante. El contexto incide en la empresa y viceversa a todos los niveles, y por ello, ésta debe estar informada de las oportunidades y de las dificultades que existen en el entorno. El entorno de una empresa asociativa rural debe ser analizado a tres niveles: macro (condiciones de mercado y contexto del comercio internacional); meso (condiciones sectoriales, regionales y/o nacionales) y micro (condiciones del territorio y gobierno local). El contar con un entorno favorable a nivel local, regional, nacional e internacional también va a incidir directa o indirectamente en la competitividad y éxito de la empresa rural.

Para ello, tener un sistema de información y comunicación es necesario. Particularmente en las cadenas de valor complejas, donde la frecuencia de coordinación y el intercambio de información entre los actores son más elevados, lograr establecer mecanismos de comunicación eficientes y eficaces es uno de los factores de éxito más importante. El hecho de que todos los actores cuenten con información oportuna del mercado ayuda a mantener la motivación para el cumplimiento de los compromisos, disminuye la incertidumbre y permite realizar análisis para el reajuste del negocio en mercados cambiantes. A menudo, las asociaciones tienen información desarticulada y tardan en valorar que una buena gestión de la información es un recurso para mejorar la productividad y competitividad de las cadenas.

Por último, se recomienda fomentar y fortalecer la colaboración horizontal entre los diferentes grupos de productores, y el flujo de información y gestión del conocimiento de los aprendizajes a nivel colectivo.

3.5. Establecer acuerdos con diferentes actores públicos y privados

Uno de los factores detonantes de un entorno cambiante puede ser la inestabilidad política en un territorio. Para minimizar este posible riesgo y lograr un desarrollo económico sostenible en una región se necesita una concertación estratégica de agentes territoriales y el respaldo político de los gobernantes locales.

Por un lado, un trabajo de acciones concertadas y estratégicas con múltiples actores es necesario para lograr el desarrollo de las empresas, en términos de competitividad y sostenibilidad en el largo plazo. Las empresas asociativas no pueden trabajar de forma aislada y necesitan participar en un trabajo interinstitucional con otras organizaciones públicas y privadas. Además, es importante la labor del equipo gerencial de la empresa asociativa rural para movilizar apoyos externos, especialmente en sus primeras fases de existencia.

Estos actores con los cuales se vincula una empresa se llaman su 'red de valor', pudiendo estar formada por un abanico de organizaciones como: entidades públicas y privadas, ONG o socios de apoyo como CODESPA, otras empresas asociativas o grupos asociativos, centros de investigación, juntas parroquiales, etc. La red de valor se divide en las relaciones con proveedores o clientes (alianzas verticales) y también relaciones entre productores (alianzas horizontales).



El uso de abono orgánico reduce la dependencia de las comunidades de los fertilizantes químicos y artificiales.

Estas relaciones les permiten acceder a SDE, establecer acuerdos comerciales y apalancar recursos, entre otros. Entre el abanico de servicios a los que necesitan acceder las empresas asociativas rurales destaca el acceso a financiación a través de fuentes externas que permitan la inversión y la capitalización. Para ello, es necesario contar con una estrategia de financiación y de inversión claramente definida, orientada a la sostenibilidad de la cooperativa (especialmente cuando ha sido apoyada con recursos subvencionados).

Por otro lado, el acercamiento a la Administración Pública local para contar con un respaldo político que facilite el trabajo de la empresa asociativa rural es a su vez un medio para dar a conocer su trabajo y conseguir que el Estado se involucre y desarrolle políticas de apoyo al sector rural, al desarrollo del pequeño productor y las familias campesinas.

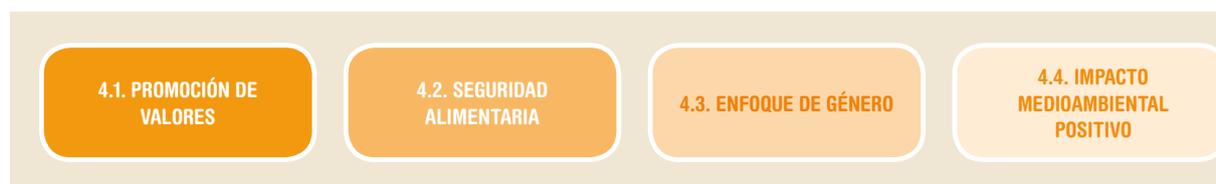
GRÁFICO 5. RELACIONES HORIZONTALES Y VERTICALES



Fuente: CODESPA (2010)

4. CREACIÓN DE VALOR SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Finalmente, pero no por ello menos importante de cara a lograr un éxito empresarial sostenible, es fundamental establecer criterios de actuación que promuevan la responsabilidad social y minimicen el impacto medioambiental de la actividad productiva. A medio y largo plazo, la rentabilidad financiera está vinculada a la rentabilidad social, por lo que es importante identificar el potencial de sinergias que existe entre el desarrollo empresarial y el desarrollo de los territorios donde operan las empresas asociativas.



4.1. Promoción de valores

En la sección ‘Lograr un sistema de buen gobierno y lograr un capital social fuerte’ se ha mencionado la importancia de la promoción de valores como la confianza para mantener un grupo cohesionado y asegurar su sostenibilidad.

A nivel de desarrollo humano de los miembros de la cooperativa, también es importante incidir en el fomento de valores como la pertenencia a un grupo, el desarrollo de capacidades, y la dignidad del trabajo como medio indispensable para lograr una mejor calidad de vida para los miembros y sus familias. Y en particular, es importante hacer énfasis en aquellos mecanismos orientados a promover la inclusión de los colectivos más vulnerables (personas con discapacidad, víctimas de situaciones traumáticas a nivel personal o familiar) en los procesos de desarrollo humano y profesional que se generen al seno de la empresa.

4.2. Seguridad alimentaria

Uno de los riesgos asociados a la promoción de iniciativas empresariales asociativas, en el marco de la agricultura a pequeña escala, es la excesiva especialización del proceso productivo. En este sentido, la empresa debe definir junto a sus miembros, estrategias de diversificación productiva de cara a asegurar su propia seguridad alimentaria.

La volatilidad en los precios de las materias primas y los productos básicos de consumo, y el limitado acceso a los mercados en términos de información y de capacidad adquisitiva, puede derivar en procesos de desarrollo desequilibrados, donde el éxito comercial de la empresa no suponga necesariamente la seguridad alimentaria de sus miembros.

El concepto de seguridad alimentaria abarca diferentes dimensiones como son el acceso a alimentos, la exigencia de que estos alimentos cumplan ciertos requisitos de calidad, la capacidad para ingerir y procesar estos alimentos y, finalmente, un acceso permanente y sostenible a los mismos en el tiempo. Asimismo, es primordial definir estrategias de autonomía que permitan a los miembros decidir de qué forma conseguir esa seguridad, logrando de esta manera lo que hoy se denomina soberanía alimentaria.¹⁸

¹⁸ La soberanía alimentaria incluye el acceso y abastecimiento de alimentos, asegurando la calidad de los mismos durante toda la cadena de producción, desde el origen agronómico hasta los mecanismos de comercialización y remuneración a los productores. El concepto de soberanía amplía el enfoque de seguridad alimentaria al analizar la dimensión ética en los mecanismos de participación y decisión de los productores, y la relación con la empresa y con las políticas públicas agrarias de la zona.

Promover los conceptos de soberanía e independencia como valor de la cultura empresarial facilita la puesta en práctica de diferentes mecanismos, como puede ser la diversificación de cultivos, la gestión de silos de almacenamiento para asegurar la comercialización de excedentes, la constitución de fondos post-venta para reinvertir los beneficios en planes de acceso a alimentos de calidad, o el establecimiento de economatos para los miembros y sus familiares.



EL CASO DE APROCANE

Dado que los productores de la zona han perdido la costumbre de cultivar productos para el autoconsumo en las mismas parcelas de cacao y, consecuentemente, gran parte de los ingresos van destinados a la compra de alimentos, la empresa asociativa proporcionó semillas de plátano, yuca y papaya para facilitar la plantación de estos alimentos. Adicionalmente, se está planificando la compra de otros productos de la canasta básica como maíz, fréjol y arroz, cuyas semillas serán compradas cuando termine el período de sequía. Este esfuerzo pretende aprovechar la necesidad de cultivo de sombra o asociado que requiere el cacao, y potenciar desde allí un esfuerzo encaminado a la seguridad alimentaria.

4.3. Inclusión y equidad de género

Aunque en muchos países las mujeres tienen un papel decisivo en los sectores agropecuarios, su participación en términos de voz, voto y poder, respecto a las decisiones que les afectan, no es equitativa con respecto a la del hombre.

La aplicación del enfoque de género en desarrollo permite establecer pautas de acción orientadas a un desarrollo empresarial más integral, aplicando políticas inclusivas de recursos humanos, y estableciendo mecanismos equitativos de acceso, participación y decisión. En este sentido, entidades facilitadoras como las ONG, pueden desempeñar un rol clave como asesoras en la definición de estrategias a favor de los miembros más vulnerables, como pueden ser las mujeres o colectivos indígenas.

Es importante trabajar para que grupos vulnerables, como las minorías o las mujeres tengan la oportunidad de participar activamente como miembros y estén involucradas en el liderazgo y la toma de decisiones a diferentes niveles y en todas las etapas del proceso.

En primer lugar, se debe hacer un análisis de la problemática o de la situación con el objetivo de garantizar que el impacto económico de la intervención de desarrollo también repercute en la población más vulnerable. Este análisis debe incluir las siguientes dimensiones:

- **Acceso a los recursos:** asegurar que existe un acceso real a la información y las oportunidades de desarrollo por parte de todos los grupos, haciendo hincapié en los tradicionales gaps de género, como puede ser la falta de acceso a crédito, la estigmatización de comportamientos asociados a un colectivo concreto, o la reproducción de estereotipos o roles tradicionales que puedan conllevar discriminación..
- **Participación y decisión:** establecer criterios que promuevan la equidad de la membresía, los derechos de participación y votación, el acceso a cargos de poder y el reconocimiento de personas con mayor vulnerabilidad dentro de la gestión y la actividad productiva de la empresa. Se deben revisar y adaptar los



En el municipio de La Dalia (Matagalpa, Nicaragua) una beneficiaria pulveriza los nutrientes y repelentes de plaga sobre una de las plantaciones mediante la aspersiona de mochila manual.

mensajes (contenido, idioma, simbología...), las convocatorias (horarios, espacios, envío de comunicaciones e invitaciones...) y las dinámicas (si expresan todos los participantes su opinión y si se tienen en cuenta por igual, quién realiza las actas, la comunicación de decisiones, la representatividad de las familias por hombre y mujer, o la promoción de tomas de decisiones conjuntas en el ámbito productivo...) para generar las mismas oportunidades de desarrollo. Para aquellas empresas cuyos estatutos incluyen principios de equidad explícitamente, es primordial generar las condiciones necesarias para supervisar y mejorar los mecanismos de inclusividad establecidos.

- **Reparto de responsabilidades y división del trabajo:** promover una distribución equitativa de tareas en cada etapa del proceso productivo, que minimice la sobrecarga de responsabilidades, poniendo en práctica mecanismos de conciliación laboral y doméstica, y evitando una asignación de funciones basada en estereotipos tradicionales, que pueda suponer una barrera al desarrollo de grupos vulnerables como las mujeres.
- **Puesta en valor del trabajo de la mujer:** es recomendable poner en valor y visibilizar las tareas realizadas por las mujeres, de cara a favorecer la percepción colectiva de su implicación y utilidad en el desarrollo empresarial, y por ende, facilitar su acceso a los recursos y su participación en la toma de decisiones.

4.4. Impacto medioambiental positivo

El cuidado del medioambiente y la preservación de la biodiversidad es responsabilidad de todos los ciudadanos y debe constituir un valor prioritario en la cultura empresarial. La naturaleza es el principal activo en las zonas rurales orientadas a la explotación agropecuaria, por lo que las empresas asociativas rurales deben desarrollar estrategias de minimización del impacto ambiental derivado de su actividad, incluyendo planes de restauración basados en la capacidad de resiliencia de las zonas y los recursos afectados.

Estas estrategias de mitigación del impacto ambiental deben incluir un componente de cultura empresarial (para informar y sensibilizar a sus miembros) y un componente más operativo al contemplar las posibles vías de contaminación del aire, el agua y la tierra, producidos por la actividad empresarial, así como generar buenas prácticas en el manejo de residuos, la aplicación de insumos agroquímicos, el consumo responsable de recursos hídricos y forestales, la promoción de energías eficientes y renovables. En definitiva, es necesario asegurar la sostenibilidad empresarial logrando un equilibrio entre la capacidad de carga de la zona y la demanda de recursos.



La organización trabaja desde una comprensión que relaciona la articulación social, la promoción de la producción en la finca y la conservación de la naturaleza. APROCANE promueve la generación de ingresos en torno al cacao como un mecanismo para evitar talar el bosque. También, dado que el cacao necesita sombra, se han plantado otras especies que han contribuido a mejorar la reforestación.

CAPÍTULO 5

Conclusiones





Existen múltiples beneficios que se pueden derivar del asociacionismo para el trabajo productivo de personas de escasos recursos, siendo algunos tangibles (en cuanto al mejor poder de negociación, reducción de costes, o acceso a servicios y asistencias técnicas) y otros intangibles (en cuanto a la creación de valores como la confianza, el sentido de pertenencia o la mejora de la autoestima).

En el nacimiento de un grupo asociativo se debe dar un interés endógeno que surja desde el propio grupo. El grupo nace porque los objetivos particulares relacionados con la actividad productiva están alineados con los de una organización, y empresa asociativa y productor deben cumplir con los compromisos acordados para lograr la permanencia del grupo asociativo. En este sentido, es preferible apoyar a grupos asociativos informales o grupos de colaboración en vez de forzar la creación de asociaciones o cooperativas formales desde fuera. Provocar o forzar este proceso sin respetar el carácter endógeno de asociacionismo y sin una lectura cercana a sus dinámicas internas y su realidad social y cultural, conlleva a que los esfuerzos estén condenados al fracaso y, peor aún, a la frustración de los miembros. De la misma manera, es necesario respetar el crecimiento natural de la empresa o grupo asociativo. No es necesario orientarse desde un primer momento hacia mercados complejos por rentables que aparenten ser, si no que se puede comenzar acopiando y vendiendo a mercados locales e ir creciendo en el mercado aportando más valor añadido paulatinamente.

La empresa asociativa se posiciona como uno de los modelos de asociacionismo que constituye un importante reto y un valioso instrumento como solución sostenible a la pobreza rural al generar empleo y fuentes de ingresos para las personas que viven en el campo. Su doble naturaleza de asociación y empresa las convierte en un modelo de negocio complejo y desafiante y conseguir su éxito requiere de esfuerzos bien orientados.

Las empresas asociativas rurales se enfrentan a cuatro retos principales: conseguir una articulación eficaz con el mercado; contar internamente con un sistema de buen gobierno y lograr un capital social fuerte; tener una gestión empresarial eficaz y desarrollar alianzas estratégicas; y crear valor social y medioambiental.



El retorno económico de la inversión familiar de los productores campesinos y la apropiación de los medios de producción son un aspecto fundamental de la iniciativa.

Desde CODESPA entendemos que toda acción en desarrollo productivo rural de apoyo a este tipo de empresas debe tener un enfoque de mercado y que si éstas no ofrecen productos y servicios competitivos que respondan a una demanda, no se tendrá éxito. En el apoyo a las empresas asociativas rurales es necesario garantizar la rentabilidad y viabilidad de la iniciativa empresarial, asegurar el canal de comercialización y la capacidad de respuesta de la empresa a los retos del entorno.

En este contexto, la innovación y la calidad se presentan como valores que deben estar presentes en las culturas organizativas, y herramientas como estudios de mercado, planes de negocio o inversión, análisis de rentabilidad y estrategias de posicionamiento son necesarias para diseñar estrategias de apoyo con enfoque de mercado acordes con la realidad. Si no se desarrollan estas estrategias ni se alcanza un tamaño necesario, es probable que la empresa asociativa no alcance el éxito empresarial frustrando a los socios y dificultando sus posibilidades de generación de ingresos. Es necesario analizar la pertinencia, viabilidad y eficacia de las intervenciones de desarrollo e iniciativas empresariales de grupos asociativos.

Otro aspecto importante es la necesidad de contar con una estrategia de financiación muy clara que se nutra de alternativas de financiación internas y/o externas y asegure un capital operativo adecuado y garantice la liquidez que necesitan los productores. Las ONG o entidades de apoyo deben orientar sus esfuerzos a facilitar un acercamiento de productores a las IMF, apoyar para el diseño de productos financieros adaptados a productores o definir mecanismos de acceso a financiación integrados dentro de los contratos comerciales. La solución será aquella que resulte más factible y sostenible de acuerdo a los actores y posibilidades que brinde el entorno.

Las empresas asociativas necesitan fines más allá de lo económico como lograr un capital social fuerte y una sólida cohesión interna para asegurar la sostenibilidad del grupo y poder responder efectivamente al mercado o frente a posibles crisis. Un nivel de asociacionismo fuerte se mantiene no sólo por intereses económicos sino también por los valores que se dan en un grupo. El funcionar con buen gobierno, la democracia, la transparencia y rendición de cuentas es el punto de partida y la base sobre la que construir y fomentar los valores organizativos. En este sentido, los diagnósticos organizacionales y los planes de fortalecimiento institucional se presentan como las herramientas esenciales para determinar en qué aspectos conviene apoyar a estas organizaciones y promover su desarrollo de capacidades y la construcción de capital social. En este trabajo es fundamental no perder de vista el objetivo de lograr equidad de género.

A su vez, existen factores externos que inciden en la competitividad y éxito de estas empresas asociativas rurales. El contar con un entorno favorable a nivel local, regional, nacional e internacional también va a incidir directa o indirectamente por lo que la empresa debe estar informada de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno para estar en una mejor posición para hacerlas frente.

Las alianzas entre actores públicos privados pueden ser un instrumento importante en términos de sostenibilidad, de acceso a recursos y complementariedad esfuerzos para el impulso de empresas asociativas que forman parte de cadenas de producción y comercialización. El sector privado puede desarrollar un papel significativo en el apoyo a empresas asociativas como proveedores de insumos, financiación, servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica muy necesarios en las cadenas de valor agropecuarias. Las relaciones estratégicas y estables favorecen el intercambio de información y permiten hacer inversiones e innovaciones en la cadena de valor. El papel de las ONG y entidades de apoyo en la labor de promover y coordinar estrategias de apoyo por parte de diferentes actores públicos y privados de la zona. El poner en contacto a las personas de escasos recursos con empresas y gobiernos locales es su mayor valor añadido.

Debido a la situación desventajosa y a las pocas capacidades de las cadenas productivas en contextos de pobreza, todo apoyo debe estar orientado al desarrollo de capacidades de los miembros de las empresas

asociativas y a brindar asistencia técnica tanto a nivel de gestión, organización, comercial y técnico adaptado a las necesidades y características de las empresas en contextos de pobreza rural. A su vez, las estrategias de apoyo a las empresas asociativas rurales deben estar dirigidas a promover la sostenibilidad y competitividad de las cadenas productivas, a la vez que se contemplen mecanismos que mejoren la participación de las familias productoras, así como su posición, sus ingresos, y sus oportunidades de empleo.



Agricultor del municipio de Padilla trabajando en una de las plantaciones de la empresa asociativa rural Vallenpaz (Colombia).

BIBLIOGRAFÍA

Bijman, J 2008, Contract Farming in developing countries: an overview, Wageningen University, Department of Business Administration, Wageningen, Países Bajos.

Camacho, P, Marlin C, Zambrano C 2007, Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales – EMARs, Plataforma Regional Andina - Ruralter, Quito, Ecuador.

Cifuentes, W. et al 2010, Informe de evaluación Intermedia externa “Convenio de Cooperación para la Promoción del Tejido Económico y Empresarial entre los sectores de población más vulnerable, mediante la creación y el fortalecimiento de capacidades locales de producción y comercialización. Ecuador, Colombia. 4 años”

Fundación CODESPA, 2010, Cadenas de valor. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA

Fundación CODESPA, Cifuentes W 2011, Metodología de análisis de cadenas productivas bajo un enfoque de cadenas de valor

Organización Internacional del Trabajo 2010, Las cooperativas y la crisis: ‘Nuestros clientes son también nuestros propietarios’, vista el 4 de septiembre de 2012, <http://www.ilo.org/global/publications/magazines-and-journals/world-of-work-magazine/articles/WCMS_145842/lang--es/index.htm>

CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con un Área de Asesoría en Desarrollo desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org