

Cosechando los Frutos del Cambio Organizacional

23 organizaciones que con esfuerzo y compromiso trabajan
para mejorar el nivel de vida de sus comunidades

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

ISBN 978-9977-57-515-5

307.1412

C834 Cosechando los frutos del cambio organizacional : 23 organizaciones que con esfuerzo y compromiso trabajan para mejorar el nivel de vida de sus comunidades / compilado por Margarita Lorio, María Verónica Gottret y Liana Santamaría. – 1 ed. – Turrialba, CR : CATIE, 2010
100 p. : il. – (Serie divulgativa / CATIE ; no.7)

ISBN 978-9977-57-515-5

1. Asociaciones de agricultores – Cambio organizacional – América Central
2. Comunidades rurales – Bienestar social – América Central I. Lorio, Margarita, comp. II. Gottret, María Verónica, comp. III. Santamaría, L., comp. IV. CATIE V. Título VI. Serie.

Créditos:

Facilitadoras: Margarita Lorio, Maria Veronica Gottret, Liana Santamaría

Edición: Oficina de Comunicación, CATIE

Diseño y diagramación: Oficina de Comunicación, CATIE

Impreso en la Imprenta 3H Comercial, Managua, Nicaragua



Alianza de Aprendizaje
Desarrollo Rural Sostenible

Esta publicación es el resultado del Ciclo de Aprendizaje 2008–2010 para el Fortalecimiento de Organizaciones de Productores y Productoras, desarrollado por las organizaciones que hacen parte de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua

Contenido

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Prólogo | 5 |
| Organizaciones en proceso de desarrollo | |
| ▶ ADEPROFOCA Una organización que cambia y crece | 9 |
| ▶ COMIPIL Organizándonos para aprovechar nuestro gran potencial | 13 |
| ▶ COMUEL Construyendo alianzas hacia una gestión empresarial eficaz | 17 |
| ▶ Cooperativa 19 de Julio Una cooperativa que renace en los cielos de Jinotega | 21 |
| ▶ UNAG-MADRIZ Creando oportunidades para cosechar desarrollo | 25 |
| Organizaciones en proceso de consolidación | |
| ▶ CCAJ R.L. Mejorando hoy para el éxito de mañana | 29 |
| ▶ COMICAOL Renaciendo comprometidos avanzamos hacia nuevos horizontes | 33 |
| ▶ COOMPROCOM Compartiendo el liderazgo para enfocarnos en temas estratégicos y en la funcionalidad de la organización | 37 |
| ▶ Cooperativa Ocho de Julio Ahora sí somos una empresa cooperativa exitosa | 41 |
| ▶ COOSEMTRI Cambiamos para ser ejemplo de desarrollo empresarial | 45 |

| | | |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ▶ | PROCOCER | |
| | Liderazgo transparente e incluyente para la consolidación organizativa ... | 49 |
| ▶ | Cooperativa Santiago R.L. | |
| | La participación y gestión son factores claves para el éxito..... | 53 |
| ▶ | UCA-San Ramón | |
| | Aprovechando nuestros recursos y uniendo esfuerzos desarrollamos el agroecoturismo..... | 57 |
| ▶ | UGAQ | |
| | Cada día nos da la oportunidad de mejorar para nuestros asociados..... | 61 |
| | Pre-empresarial | |
| ▶ | APINOR | |
| | Desarrollando una apicultura competitiva e innovadora..... | 65 |
| ▶ | ASOPASN | |
| | Promoviendo el agroturismo comunitario en armonía con el ambiente..... | 69 |
| ▶ | CER Wany | |
| | De colectivo empresarial a empresa y avanzando hacia el futuro | 73 |
| ▶ | COACAM | |
| | Trabajamos en comunidad, cerrando brechas y construyendo el futuro. ... | 77 |
| ▶ | Cooperativa Agropecuaria Cristino Ordóñez | |
| | El sueño que hicimos realidad..... | 81 |
| ▶ | Guardianes del Bosque | |
| | Tocando puertas y cuidando nuestros bosques, generamos riqueza | 85 |
| ▶ | La Autónoma | |
| | Hombres y mujeres compartiendo un camino de esperanza..... | 89 |
| ▶ | La Unión | |
| | Organizándonos y planificando para el cambio..... | 93 |
| ▶ | UNAG-UCPCO | |
| | Unidos somos más esperanza de nuestra gente..... | 97 |

PROLOGO

La Alianza de Aprendizaje facilita desde el año 2003 la gestión de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza de Aprendizaje identifica y prioriza desde la práctica los temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que desarrollan diversos actores para promover el desarrollo en Centroamérica.

Una vez priorizadas estas temáticas, se diseñan e implementan ciclos de aprendizaje con los socios que tienen un interés en éstas. Los ciclos de aprendizaje se desarrollan directamente vinculados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo, ejecutados por los socios, e incluyen una revisión del conocimiento existente, el diseño de estrategias, su implementación y la sistematización de las experiencias con el fin de generar lecciones aprendidas y difundirlas ampliamente.

A partir de estos procesos de aprendizaje colectivo, la Alianza de Aprendizaje busca 1) mejorar la efectividad de las diferentes acciones que desarrollan diversos actores de investigación y desarrollo e 2) informar el diseño de marcos regulatorios y políticas de fomento para contribuir al desarrollo rural sostenible e inclusivo.

La Alianza de Aprendizaje es un espacio abierto a otras organizaciones del sector público y privado, tanto a nivel local, nacional e internacional, con interés en participar en procesos de aprendizaje para el desarrollo que contribuyan al fortalecimiento de los medios de vida de las poblaciones rurales, especialmente a las organizaciones del sector público para asegurar la sostenibilidad de las acciones. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones, con el fin de ampliar conocimientos y emprender acciones efectivas a favor de procesos de desarrollo rural sostenibles e incluyentes.

Los miembros de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua se reunieron a inicios del año 2007 para compartir las iniciativas, proyectos y/o programas con

enfoque de cadena de valor que estaban desarrollando en Nicaragua con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación internacional. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores de pequeña escala se vincularan efectivamente a cadenas de valor.

A partir de esto, los socios de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua diseñaron un Ciclo de Aprendizaje entre 2008 y 2010 para el fortalecimiento de organizaciones de productores en el cual participaron en su inicio 45 organizaciones de productores, cada cual con un proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Entre estos proveedores se incluyeron uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales que participaron como proveedores independientes.

Para esto, se diseñaron cuatro módulos de capacitación a partir de las metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje, así como por otras organizaciones que estaban disponibles en el momento. De esta manera, se inició con una revisión y re-combinación del conocimiento existente para ajustarlo a las necesidades de este proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje.

Estos módulos de capacitación fueron el soporte para un proceso que inició con una autoevaluación facilitada de las organizaciones de productores, la cual les permitió a las organizaciones participantes evaluarse en cinco áreas: orientación estratégica, estructura organizativa y funcionalidad, gestión empresarial, servicios ofrecidos y procesos organizativos. A partir de esta evaluación, las organizaciones iniciaron con un proceso de orientación estratégica con enfoque de cadena de valor, el cual buscó procesos de recolección y análisis de información, así como de discusión amplia y búsqueda de consenso sobre los productos y mercados en los que la organización buscará posicionarse.

A partir de esta apuesta estratégica, y con base en el análisis de su situación actual, las organizaciones definieron líneas estratégicas de trabajo para lograr sus objetivos y elaboraron planes de negocio para el eje central de su negocio. Finalmente, en el último módulo, las organizaciones trabajaron en un proceso de priorización de los servicios que ofrecen y/o deberían ofrecer para ser exitosas, así como en el diseño y/o fortalecimiento de estos servicios priorizados para mejorar su efectividad y sostenibilidad.

A continuación encontrará las historias de cambio de 23 organizaciones de productores que completaron exitosamente este proceso de fortalecimiento organizativo y empresarial. Todas representan el resultado de un mismo

proceso de fortalecimiento, pero la historia de cada una de estas organizaciones es única y particular a su situación. Estas historias fueron escritas en talleres de sistematización con miembros clave de las organizaciones de productores que participaron del proceso y sus proveedores de servicios. En estas historias se encuentra un resumen sobre el nacimiento y desarrollo de estas organizaciones, el cambio organizacional más importante que tuvieron en los últimos tres años, los motores y protagonistas del cambio, sus frutos y las lecciones aprendidas.

Estas historias de cambio organizacional fueron escritas por sus protagonistas en talleres de sistematización facilitados por Margarita Lorio (consultora), María Verónica Gottret (especialista en cadenas de valor del CATIE) y Liana Santamaría (coordinadora de la Alianza de Aprendizaje), quienes con estos insumos ordenaron y editaron las historias. Ree Sheck y Joselyne Hoffmann estuvieron a cargo de la edición final de las historias, Rocío Jiménez del diseño y Vicza Salazar de la logística, estas últimas de la Oficina de Comunicación del CATIE en Turrialba, Costa Rica.

La participación de PROCOCER, CCAJ R.L., la Cooperativa 19 de Julio, la Cooperativa La Unión, COMUEL, COMIPIL y COMICAOL fue patrocinada por el proyecto de Innovación en Cadenas de Valor de Café del CATIE, financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega. COMPROCOM y Guardianes del Bosque fueron patrocinadas por el proyecto CAFNET del CATIE, el cual es financiado por la Comisión Europea.

La UCA San Ramón fue patrocinada por Lutheran World Relief (LWR) y COOSEMTRI y la Cooperativa Ocho de Julio por Catholic Relief Service (CRS), todas ellas en el marco del proyecto ACORDAR financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID).

ASOPASN, APINOR, ADEPROFOCA, UGAQ, UCPCO, la Cooperativa Santiago y la UNAG-Madriz fueron patrocinadas por la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA) en el marco del proyecto Reforzamiento de las Capacidades Locales de los Productores para la Reconversión Productiva, financiado por la Agencia Danesa para la Cooperación Internacional, y el proyecto Acceso a Mercados de Café Diferenciados, financiado por la Embajada Real de los Países Bajos-Holanda.

La participación de COACAM, la Cooperativa La Autónoma, la Cooperativa Cristino Ordoñez y el Colectivo Empresarial Rural Wany (CER-Wany) fue patrocinada por el Programa MASRENACE, ejecutado por la GTZ con recursos del gobierno Alemán, y Oxfam GB con recursos de la Unión Europea.

Los procesos de desarrollo organizativo y empresarial son procesos complejos que involucran personas y sus relaciones sociales; por lo tanto, tienen sus propios

tiempos y no necesariamente se enmarcan en los tiempos de los proyectos y programas de desarrollo. El rol de los programas y proyectos de desarrollo es facilitar y apoyar estos procesos. Al final son las organizaciones de productores y las familias que las integran que con su compromiso, trabajo, perseverancia y esfuerzo están saliendo adelante, están mejorando su calidad de vida y están contribuyendo al desarrollo de sus comunidades. Son ellos y ellas los protagonistas del cambio.

Maria Verónica Gottret
Programa de Competitividad y Cadenas de Valor
CATIE

ADEPROFOCA

Una organización que cambia y crece



La Asociación de Desarrollo Forestal Campesino (ADEPROFOCA) nació en 1992 en Dipilto, municipio de Nueva Segovia, Nicaragua. Sus socios(as) y las familias productoras que nos beneficiamos de sus acciones habitamos en las comunidades de Dipilto, Santa María y Macuelizo.

Somos 140 socios, incluyendo cafetaleros, ganaderos, productores de granos básicos y empresarios (de artesanías, muebles y maderas). A través de los años, hemos diversificado la producción de las fincas (café, productos orgánicos, bosques, hortalizas, ganado menor y mayor, entre otros). De ahí surgió la necesidad de comercializar los productos mediante empresas forestales y de artesanías, ganado y café. La incidencia que tenemos en otros municipios nos facilita comercializar lo que producimos. También desarrollamos actividades de protección forestal y, en los últimos años, hemos avanzado en nuestro desarrollo organizacional y empresarial.

En ADEPROFOCA mantenemos la visión de mejorar siempre en nuestros servicios y nuestra visión estratégica, estructura organizacional y funcionalidad. Cada área de trabajo cuenta con su estrategia empresarial específica y cada empresa tiene su plan operativo anual y su plan de negocios. Todo eso se engloba en un plan general, que es parte de la estrategia de desarrollo.

Nuestro gran propósito es que mejoren los ingresos de las familias productoras, por lo que nos hemos preocupado por desarrollar proyectos que nos beneficien a todos los socios.

En el pasado, nuestro pensamiento no iba más allá; trabajábamos sin buscar la sostenibilidad o independencia de los proyectos o de las organizaciones no gubernamentales.

Nuestro cambio inició cuando llegamos a entender que la única manera de trascender era dejar de vernos como productores y empezar a vernos como empresarios. Fue entonces que superamos el ser ejecutores de proyectos, para convertirnos en desarrolladores de una visión empresarial.

Los motores del cambio

En 2008 tuvimos la oportunidad de redefinir el quehacer de nuestra organización mediante un proceso de consulta y revisión de nuestro plan estratégico organizacional. Hicimos esa consulta

El cambio más significativo que tuvimos en este proceso fue la nueva estrategia de trabajo con los productores: la organización de comisiones por rubro.



con la metodología de la Alianza de Aprendizaje (AdA), de la cual surgieron análisis y reflexiones que nos hicieron ver que si no mejorábamos los servicios, era posible desaparecer. Esto nos sacudió y nos llevó hacia un cambio rotundo.

A partir de ese estudio surgieron varias estrategias. Una de ellas fue aumentar el nivel de participación de los socios (uno de los cambios más importantes que hemos tenido). También identificamos la necesidad de agrupar las diferentes iniciativas empresariales para buscar la sostenibilidad y orientamos nuestra visión empresarial hacia una atención grupal que se concretó al formar comisiones de trabajo.

El cambio más significativo que tuvimos en este proceso fue la nueva estrategia de trabajo con los productores: la organización de comisiones por rubro. Ahora las comisiones preparan propuestas que presentan a la junta directiva y a la asamblea de socios, donde son aprobadas.

Para nosotros este cambio es importante porque ha permitido una participación activa de socios y socias en el diseño de estrategias sostenibles. Esto conlleva a una mayor apropiación y compromiso con la organización, garantizando nuestra integración al quehacer organizacional y participación directa en las iniciativas de ADEPROFOCA,

dejando de depender de la junta directiva para que decida por todo.

Los protagonistas del cambio

Hicimos la consulta a través de grupos focales por rubro y por microrregión (en las comunidades donde tenemos incidencia). Hubo una amplia participación de los productores, quienes aportaron y definieron las estrategias a seguir con base en sus condiciones, necesidades e intereses—ahora en nuestro reglamento interno tenemos normado un crecimiento en socios del 15% anual, ya que queremos calidad y no volumen de productores, lo que también nos garantiza calidad de productos.

La consulta fue liderada por la junta directiva y fue apoyada y facilitada por el equipo técnico. La actitud y voluntad política que asumieron los órganos de dirección fueron fundamentales para que el cambio se diera, permitiendo entrar al proceso de capacitación de la AdA, que coincidió con la planificación estratégica que veníamos desarrollando. Pero el cambio no hubiera sido posible sin la decisión de los socios y las socias de agruparse en comisiones de trabajo por rubro y emprender iniciativas empresariales, de acuerdo con sus intereses y condiciones, y tomando como referencia los resultados de la consulta.

Por su parte, la alcaldía municipal apoyó la coordinación de consultas con líderes comunales y nos brindó la información que necesitábamos. Las organizaciones aliadas (FUNICA¹ y Ayuda en Acción) nos facilitaron herramientas, asistencia técnica, acompañamiento, monitoreo y evaluación del proceso, así como apoyo económico. También fueron importantes las alianzas que establecimos con actores claves en el proceso, incluyendo el tejido económico local del cual ADEPROFOCA es parte (cooperativas, municipios unidos y redes de promotores de Macuelizo y Mozonte).

¹ Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua



Los frutos del cambio

Ahora que el trabajo se hace a través de comisiones, hemos logrado una mayor participación de las socias en los órganos de dirección y en las mismas comisiones de trabajo. Se ha garantizado el involucramiento de socios y socias en los sistemas de dirección de la asociación y en las iniciativas que emprendemos. Hay apropiación de la organización y somos nosotros quienes promovemos, apoyamos y ejecutamos las iniciativas.

El cambio organizacional ha mejorado los resultados en los servicios y la gestión empresarial, al haber articulado iniciativas empresariales que funcionaban aisladas. Esto nos ha permitido consolidarnos empresarialmente.

Por otra parte, el grupo de trabajo ahora se concentra en un solo aspecto, dando atención diferenciada a socios, socias, jóvenes, junta directiva, equipo técnico y administrativo, lo que nos

ha permitido fortalecer nuestras capacidades y ampliar las alternativas que presentamos a los productores.

Gracias al cambio de visión, hemos mejorado la generación de ingresos como resultado del ejercicio empresarial (empresa de tostado y molido, carpintería, ornamentales). Ahora nuestra prioridad es buscar más lo empresarial, pues hemos llegado a entender que, como asociación de productores, tenemos que buscar la sostenibilidad en todas las iniciativas que promovamos.

Ahora vamos comparando y analizando cómo estábamos hace un año y cómo estamos actualmente. Es un termómetro que nos permite ver en qué tenemos que mejorar. Los servicios están mejorando; también lo está la organización. Hemos ido viendo en qué tenemos que esforzarnos más para ir balanceando la cosa.

El cambio nos ha resultado tan exitoso que hemos fortalecido iniciativas que veníamos trabajando desde unos cinco años atrás, pero que no lográbamos madurar debido a la deficiente participación de la junta directiva y de los socios. Ahorita incluso estamos lanzando nuestra propia marca de café.

ADEPROFOCA generando procesos de desarrollo organizacional y empresarial de sus asociados y asociadas.

Las lecciones aprendidas

Como organización no teníamos funciones definidas, recursos humanos o recursos financieros suficientes para desarrollar el proceso; en cambio, teníamos dificultad para coordinarnos y hacer convocatorias para las actividades organizacionales. Sin embargo, al participar los socios y las socias en cada proceso organizativo y empresarial, fue posible lograr mayor apropiación y compromiso en el quehacer de la organización.

Anteriormente no estábamos integrando esfuerzos para articular los eslabones de la cadena productiva,

lo cual representa una gran dificultad para hacer el cambio. Hemos aprendido a analizar los eslabones de la cadena productiva en cada rubro atendido, por lo que este es un tema que estamos corrigiendo.

Ahora tenemos un consejo de dirección interesado, el cual facilita los cambios organizacionales y motivacionales, y contamos con recursos humanos capacitados que dan seguimiento puntual a los procesos desarrollados. ♦

COMIPIL

Organizándonos para aprovechar nuestro gran potencial



Nuestra historia inicia en 2005 cuando 15 innovadores caficultores, apoyados por el IHCAFE¹, decidimos trabajar unidos. En julio de 2006, 21 productores y productoras nos organizamos bajo el nombre de Caficultores Innovadores de El Pacón (CAINPA). Para 2007 éramos 31 asociados que decidimos obtener nuestra personería jurídica como Cooperativa Mixta de Productores Innovadores (COMIPIL) para seguir desarrollándonos. Ese año ganamos el primer lugar en la Taza de Excelencia a nivel departamental y el puesto 26 a nivel nacional, así como seis de los 10 premios de la Feria del Café de El Paraíso (una competencia local promovida por el Consejo Cafetalero y CATIE²). La calidad de nuestro café se dio a conocer a partir de entonces.

Los productores y las productoras de COMIPIL vivimos en la comunidad de El Pacón, Honduras. Nuestros cafetales se encuentran a una altura de entre 1.200 y 1.600 msnm, con suelos profundos que han sido poco explotados, lo que nos da condiciones agroecológicas óptimas para la producción de cafés especiales y orgánicos. También tenemos la ventaja de contar con vías de comunicación en buen estado hacia a la ciudad y hacia las fincas, lo que ayuda a reducir costos de producción.

Sin embargo, hemos enfrentado muchas limitaciones. La mayoría de nuestras plantaciones tenía más de 20 años, por lo que necesitábamos renovarlas y repoblarlas. Muchos socios no contaban con una infraestructura apropiada para el beneficio húmedo de su café. Nuestra capacidad de pago era baja y el acceso a financiamiento muy limitado. Dependíamos de los intermediarios de café para financiar nuestras cosechas, lo que nos obligaba a venderles sin ninguna diferenciación—los intermediarios incluso manejaban inadecuadamente el café y dañaban su calidad. Además, la emigración en El Pacón genera escasez de mano de obra, lo que afecta nuestra capacidad para manejar mejor los cafetales. Por lo anterior, aunque es una zona con gran potencial para la producción de café de calidad, nuestros rendimientos eran bajos y nuestro café perdía su calidad en el manejo poscosecha.

El cambio más importante fue definir un norte claro y concertado para nuestra organización. Decidimos apostarle a la producción y comercialización de café de calidad para entrar en mercados diferenciados y, de igual forma, diversificar nuestros medios de vida.

1 Instituto Hondureño del Café

2 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Los motores del cambio

Tras participar en el proceso de fortalecimiento organizacional promovido por la Alianza de Aprendizaje (AdA), desarrollamos nuestra orientación estratégica empresarial. A principios de 2009 iniciamos con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Con base en los resultados, decidimos apostarle a la producción y comercialización de café de calidad para entrar en mercados diferenciados.

Una vez que tuvimos claro nuestro norte, desarrollamos un plan estratégico orientado a mejorar las fincas y el beneficio húmedo para así aumentar la productividad y obtener café de alta calidad, a la vez que protegemos nuestros recursos naturales.

Nos dimos cuenta de que es importante complementar los ingresos que percibimos por la venta del café. Por eso entramos en procesos de diversificación para vender café húmedo y queremos llegar a vender café pergamino seco, tostado y molido. También decidimos introducir otros productos de la zona como el aguacate. Esperamos iniciar la comercialización del café que producimos para evitar intermediarios que no reconocen la calidad de nuestro café.

El proyecto de regionalización de calidades de café nos permitió evaluar la calidad del café en taza de cada uno de nuestros socios y nuestras socias. Nuestra participación en la Taza de Excelencia nos dio a conocer a los compradores de café y nos ayudó a establecer una relación comercial más estable y transparente. Sin embargo, también provocó un comportamiento oportunista por parte de intermediarios que han hecho daño al movimiento cooperativista en Honduras. Por esto, el fortalecimiento de nuestro proceso organizativo fue y es un aspecto muy importante.

Las alianzas que establecimos con otras organizaciones para legalizarnos y consolidarnos fueron claves para aprovechar la gran oportunidad que surgió cuando ganamos visibilidad por la calidad de nuestro café. Al fortalecer nuestras capacidades, hemos mejorado el manejo de los cafetales y la calidad de nuestro café mediante una adecuada planificación. Aprendimos a reconocer y valorar lo que tenemos pero, sobre todo, a saber negociarlo.

Al principio no hubo una institución que nos apoyara para acceder a financiamiento pero a través del CATIE, logramos recursos para hacer pequeñas inversiones en nuestros cafetales y mejorar su manejo, renovar nuestros cafetales e incrementar su población. Por su parte, el IHCAFE nos apoyó para la renovación de una manzana de café por socio o socia, brindándonos apoyo técnico y todos los insumos necesarios hasta que esa manzana de café tenga su primera cosecha comercial. Este apoyo está enfocado en aumentar la productividad de nuestras fincas, a la vez que mejoramos la calidad de nuestro café.

Los protagonistas del cambio

La junta directiva fue la que inició el proceso de orientación estratégica y se comprometió a capacitarse y facilitar el proceso con el apoyo de ICADE³ y CATIE. Sin embargo, los principales protagonistas fuimos todos los socios y las socias que participamos activamente en todos los talleres de análisis y toma de decisiones.

Además decidimos entrar en un proceso de certificación de café. Una parte de los socios y las socias ya cumplieron con las normas para lograr esta certificación. El Comité de Vigilancia de la cooperativa fue fundamental en el proceso de certificación ya que garantizó que los productores y las productoras implementaran las actividades recomendadas para cumplir con los requisitos del sello.

³ Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo



IHCAFE y CATIE nos facilitaron la relación entre la cooperativa y CIGRAH⁴ para comercializar el café a un mejor precio. CIGRAH apoyó en el análisis de diferentes oportunidades de certificación y comercialización para nuestro café y nos dio asistencia técnica en fincas para la certificación grupal que obtuvimos con UTZ para el ciclo de café 2008–2009.

Los frutos del cambio

Ahora contamos con un plan estratégico que establece claramente adónde vamos y qué pasos necesitamos seguir para alcanzar la meta propuesta. El proceso nos mostró que tenemos muchas fortalezas que debemos aprovechar (un proceso organizativo en desarrollo, un café de buena calidad, alianzas con organizaciones de apoyo y con CIGRAH y una empresa comercializadora de café).

Nos propusimos tener un centro de acopio, un beneficio húmedo de café y un canal de comercialización

que valore la calidad y certificación de nuestro café. Ya podemos ver hacia el futuro y estamos claros de adónde queremos llegar para contribuir a generar mejores condiciones de vida para nuestras familias.

La calidad de nuestro café nos ha dado reconocimiento a nivel nacional e internacional, lo que nos está permitiendo vender mejor nuestro café y acceder a fuentes alternativas de financiamiento. Con el apoyo de CIGRAH, nuestro aliado comercial, accedimos al sello de certificación de UTZ y pudimos aprender más sobre los procesos de certificación.

A través del proyecto FORCUENCAS conseguimos el financiamiento para un beneficio húmedo ecológico que beneficiará a 22 familias socias y estamos recibiendo apoyo para la certificación de Rainforest Alliance. A diferencia del sello UTZ del que CIGRAH es el dueño, con esta nueva certificación la cooperativa es dueña del sello y puede tomar sus propias decisiones sobre dónde y a

4 Comercial Internacional de Granos de Honduras (CIGRAH) es un exportador de café del grupo Mercom.

través de quién vende su café. Rainforest Alliance facilita los contactos para la exportación y promete un premio en el precio mayor que el de UTZ.

Las familias socias de la cooperativa logramos un premio de US\$3 por quintal de café comercializado a través de CIGRAH durante la cosecha 2008–2009, el cual se distribuyó entre los socios y socias de acuerdo con el volumen de café entregado, permitiéndonos generar mejores ingresos para nuestras familias. Nuestros hijos y nuestras hijas tienen ahora la oportunidad económica de educarse más allá de la escuela primaria de la comunidad y poder salir a otras poblaciones donde sí hay educación secundaria.

Los logros ya se comienzan a notar en las familias, lo que genera confianza y motivación para continuar en la organización. Nuestra compañera, María de los Santos González, dice, “Cuando empecé, trataba con los intermediarios y trabajaba más para ellos que para mí. El año pasado

debía bastante por un problema familiar que tuve. Empecé a mirar el cambio cuando, gracias a Dios, la cooperativa me ayudó. Ahora no le debo a nadie más que a la cooperativa y pienso seguir trabajando solamente con ella, porque es con lo que he salido adelante y estoy mirando mi cambio a pesar de que soy una mujer sola”.

El tema de la certificación no sólo trajo beneficios económicos a las familias socias, sino también ha venido promoviendo un mejor manejo ambiental de los cafetales; la comunidad ahora realiza un manejo apropiado de las aguas mieles y, con el beneficio húmedo, se logrará un mejor uso y manejo del agua. Incluso tenemos en mente aprovechar nuestros recursos naturales protegidos para ofrecer servicios de ecoturismo y/o agroturismo.

Hoy estamos mejor que ayer, pero debemos seguir trabajando para estar mejor mañana.

Las lecciones aprendidas

Cuando logramos los premios de la Taza de Excelencia, nuestro café entró en una subasta y tuvimos la oportunidad de vender algunos lotes a precios altos. Sin embargo, cuando fuimos por los lotes de café que habían obtenido el premio, los socios habían vendido el café a intermediarios. Esto nos mostró que cuando uno se da a conocer por tener un café de alta calidad y su potencial para producir cafés especiales, también llegan los intermediarios que quieren aprovecharse de esta oportunidad.

Afortunadamente también se nos acercaron exportadoras como CIGRAH, interesadas en comprar nuestro café y con una propuesta de certificación como UTZ, y proyectos como FORCUENCAS, que nos ofreció apoyarnos con un beneficio húmedo y solicitándonos la certificación con Rainforest Alliance, para asegurar que mejoramos el manejo ambiental en nuestros cafetales.

Lo anterior nos mostró la importancia de conocer la calidad del café y darlo a conocer para aumentar la visibilidad de los productores y productoras y de la organización. Además nos enseñó la importancia de estar bien organizados para aprovechar estas oportunidades y tener una orientación estratégica clara y concertada para priorizar entre estas oportunidades y responderlas efectivamente.

Ahora entendemos que nos toca aprender a ser buenos negociadores para consolidarnos como cooperativa y cuidar que no se aprovechen de nosotros. Entendemos que nos toca ser cuidadosos, incluso saber escoger las alianzas con otras organizaciones, porque no todos los que se nos acercan lo hacen con la buena intención de apoyar y contribuir a nuestro desarrollo. ♦

COMUEL

Construyendo alianzas hacia una gestión empresarial eficaz



En 1993, 21 productores de café decidimos fundar la Cooperativa Mixta Unión y Esperanza Limitada (COMUEL) con sede en la comunidad de El Cantón del departamento de El Paraíso, Honduras. Ahora somos 50 los productores asociados.

Por más de 10 años estuvimos exportando nuestro café al mercado europeo y estadounidense, mediante la Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH), de la cual somos socios. Sin embargo, durante las últimas tres cosechas no comercializamos nuestro café a través de la CCCH, principalmente porque no tuvieron los recursos para financiarnos adelantos para la compra de café, o al menos el pago de contado por el café de nuestros socios y nuestras socias.

Durante todos estos años, hemos aprendido sobre la importancia de mantener y mejorar la calidad para conservar el canal de comercialización. Como productores, sabemos que tenemos café de calidad suficiente para competir en los mercados nacionales e internacionales y, por esto, siempre hemos tenido la meta de vender bien. En 2002 varios de nuestros socios se animaron a entrar en un proceso de certificación orgánica que nos ayudó a ver la importancia de estar bien organizados, delegar funciones y descentralizar el liderazgo y el poder.

Pero aunque mantenemos ese compromiso de producir café de calidad, no lográbamos avanzar mucho porque no teníamos una orientación estratégica que nos permitiera ver la situación en que nos encontrábamos como organización. No teníamos los recursos necesarios para acopiar café o para ofrecer el servicio de crédito de manera oportuna a los socios y las socias, ni alianzas estratégicas que fueran afines a nosotros.

Entre otras debilidades, en la comercialización no reservábamos lotes para el mercado, ya que no hacíamos diagnósticos antes de la cosecha, de manera que estábamos a expensas de conseguir afuera lo que nos faltaba. Esto se daba porque no conocíamos nuestros costos e ingresos ni nuestro potencial de producción para ofertar en los ejercicios de comercialización. También manteníamos una relación de dependencia con la CCCH que exportaba nuestro café, por lo que la toma de decisiones comerciales estaba fuera de la organización.

Una vez que establecimos una visión estratégica aterrizada para nuestra organización, empezamos a realizar cambios en la gestión comercial y a trabajar en el fortalecimiento de la estructura organizativa y su funcionalidad. Todo esto ha venido generando confianza a lo interno de la organización y abriendo espacios para continuar mejorando.

Los motores del cambio

Los cambios empezaron cuando participamos en la Feria de Aprendizaje en 2007 por invitación del CATIE¹, donde los miembros de la junta directiva aprendimos sobre una iniciativa que luego compartimos con los socios y las socias. A partir de ahí decidimos participar en la Alianza de Aprendizaje (AdA), empezando con una evaluación de nuestra organización, la cual nos permitió analizar cómo estábamos internamente.



Luego un miembro de la junta directiva participó en la capacitación sobre orientación estratégica y compartió la información y las herramientas de análisis que recibió en la capacitación con el resto de los miembros de la organización. Después trabajamos en un proceso de orientación estratégica que nos permitió desarrollar una visión estratégica aterrizada de la organización. Con base en esto desarrollamos un plan de negocios para el acopio y la comercialización de café y empezamos a hacer cambios en nuestra organización para alcanzar esta visión.

El intercambio con otras organizaciones de productores a partir de nuestra participación en la AdA nos mostró que teníamos muchas cosas en

común con otras organizaciones como la nuestra. Esto nos motivó a aprender de ellas, así como a ponerle mayor interés a las capacitaciones que recibimos y a aplicar lo aprendido. Los conocimientos compartidos con otras organizaciones que participan en la AdA nos dieron ideas para elaborar un plan de negocios sin que necesariamente tuviera que incluir un sello de certificación. El sello lo formulamos para la comercialización de café convencional con CIGRAH², combinado con un plan para fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado de comercio justo a través de la CCCH.

En la medida que fuimos definiendo nuestra orientación estratégica con el acompañamiento del CATIE, se fue generando una mayor unidad entre los socios. Para que esto se diera, fue muy importante el desarrollo y la concertación de una orientación estratégica, lo cual nos guió en el proceso de desarrollo del negocio de comercialización de nuestro café, creando un clima de mayor confianza entre los socios, las socias y la directiva.

El uso de las nuevas metodologías y herramientas nos ayudaron a tener una mayor seguridad y claridad para fortalecer la organización. También fue muy importante el desarrollo de capacidades para llegar a otras instancias y gestionar recursos.

Los protagonistas del cambio

El principal protagonista del cambio fue Daniel Ramírez, vicepresidente de la junta directiva, quien participó activamente en todo el ciclo de aprendizaje desarrollado por la AdA y abrió el espacio en la organización para poder presentar la información y facilitar el proceso con las herramientas de análisis con las que fue capacitado. Su papel fue clave para crear confianza y espacio dentro de la organización para trabajar las limitantes

1 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2 Comercializadora Internacional de Granos de Honduras, una compañía exportadora del grupo Mercom que acopio, beneficia y exporta café de Honduras.

identificadas y generar cambios. Sin embargo, los principales impulsores del cambio fueron la junta directiva, que tuvo la visión de entrar en este proceso, y todos los socios y las socias que participaron activamente y se comprometieron con el cambio.

Después de tener muchas dificultades con nuestro primer proveedor de servicios, Daniel Ramírez identificó a Marcos Rodríguez, hijo de una de nuestras asociadas, para que retomara el proceso de participación en la AdA. Rodríguez logró apropiarse y entender la importancia del mismo. Su apoyo al dar seguimiento y acompañamiento técnico, metodológico y estratégico para el fortalecimiento de la organización fue muy importante en el cambio.

El CATIE patrocinó la participación de la COMUEL en la AdA y aportó recursos financieros y humanos para la implementación de las estrategias y el fortalecimiento de capacidades. FUNDER³ fortaleció nuestras capacidades en el tema de desarrollo gerencial y administrativo al facilitarnos una asesoría en aspectos contables, en la elaboración de un manual contable y en una auditoría. El apoyo de la CCCH para lograr el contrato de compra de nuestro café en el mercado de comercio justo durante el ciclo de comercialización 2009–2010 fue también muy importante para lograr el financiamiento de ALTERFIN⁴.

Los frutos del cambio

El principal resultado es que en la COMUEL ya no vamos a seguir trabajando por trabajar, sin ninguna visión, misión o estrategia. Ahora contamos con un plan estratégico que especifica qué queremos hacer, cómo y cuándo, de acuerdo con los recursos humanos, materiales y financieros que tenemos. Elaboramos un plan de negocios concertado, aterrizado y socializado con todos los socios



y las socias que nos está permitiendo gestionar recursos para alcanzar nuestras metas.

Como lo expresa Elsy Palacios, presidenta de la junta directiva de la cooperativa, “Trabajamos con base en una misión, una visión, objetivos y metas, así como con los planes. Si no trabajamos con esa base, es más difícil hacer los proyectos que nos proponemos”.

Como el negocio principal de la COMUEL es la comercialización de café, nos hemos enfocado en mejorar nuestra gestión comercial. Ahora podemos asegurar contratos para la compra y venta de café después de haber establecido un proceso para realizar diagnósticos de cosecha. El proceso nos permite tener el café en el momento oportuno de acuerdo con el plan de negocios, que nos permitió desarrollar una alianza con CIGRAH para comercializar café convencional. La ventaja de este canal de comercialización es que nos permite negociar los precios según la calidad de nuestro café.

El contrato que negociamos con CIGRAH para la cosecha 2009–2010, sumado al fortalecimiento de nuestra estructura organizativa y de su funcionalidad, nos permitió reforzar la alianza con

³ Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural

⁴ La sociedad cooperativa ALTERFIN, con sede en Bélgica, forma una plataforma de cooperación entre organizaciones Norte-Sur, instituciones financieras, organizaciones sociales, algunas empresas y más de mil personas particulares.

ALTERFIN (organización a través de la cual hemos accedido a recursos financieros para comercializar el café y resolver las necesidades de los socios y las socias). Reibimos de ALTERFIN un crédito de US\$75.000 para acopiar café. Para lograr este préstamo fue esencial contar un plan de negocios claro, alcanzable y actualizado. Además fue crucial la gestión comercial que realizamos con CIGRAH para poder acceder a estos recursos, poniendo como garantía nuestro contrato de venta de café a esta exportadora del grupo Mercon. Estos logros están contribuyendo a dos de los pilares de nuestra estrategia: fortalecer nuestro posicionamiento en el mercado de café de calidad y obtener financiamiento para suplir las demandas de crédito y para la comercialización del café de nuestros socios y nuestras socias.

Otro pilar de la estrategia, ligado a nuestra apuesta de posicionarnos en el mercado de café especial, es la de asegurar y homogeneizar la calidad del café. Debido a que la mayoría de los socios y las socias entregan el café en uva, nos propusimos construir una central de beneficiado húmedo para darle un solo manejo al café para lograr una sola calidad y

mantenerla. Estamos terminando la construcción de este beneficio húmedo, el cual gestionamos con FORCUENCAS⁵ para cubrir el 60% de la inversión. Todos estos cambios nos están llevando a ser competidores en el departamento de El Paraíso en Honduras.

Con respecto a la certificación orgánica, los análisis del mercado que realizamos nos muestran que es el que mejores precios ofrece, el más seguro y el de menos volatilidad en los precios. Sin embargo, esto no ha sido fácil, ya que algunos de los asociados que trataron de transitar hacia una caficultura orgánica tuvieron fracasos en su producción; quedaron indecisos sobre si continuar o no con el programa de certificación. Ahora somos 23 socios trabajando con una caficultura orgánica y esperamos llegar a ser 100% orgánicos en cinco años. Los que seguimos luchando con la producción orgánica ya estamos viendo frutos.

Al que a buen árbol se arrima buena sombra lo protege.

Las lecciones aprendidas

Conocer, apropiarse y dominar metodologías y herramientas para facilitar procesos de fortalecimiento organizativo fue uno de los mayores logros que tuvimos. Llegamos a entender la importancia de hacer cambios en los procesos organizativos para avanzar hacia el logro de nuestras metas.

Nuestra experiencia nos mostró que la mejor manera de alcanzar los objetivos que nos trazamos es organizarnos y establecer procesos de gestión y administración funcionales. Sin embargo, el

fortalecer los procesos organizativos requiere fuerza de voluntad y poner todos nuestros esfuerzos para marchar hacia el logro de nuestras metas.

Por otro lado, una organización no puede hacerlo todo. Aprendimos que las alianzas con organizaciones de apoyo y socios comerciales son la clave para lograr nuestras metas. También aprendimos que debemos evaluar y analizar las posibles alianzas y elegir estratégicamente a las organizaciones con las que queremos y con las que nos conviene trabajar. ♦

⁵ Institución dedicada al fortalecimiento de la gestión local de los recursos naturales en las cuencas de los ríos Patuca, Choluteca y Negro

Cooperativa 19 de Julio

Una cooperativa que renace en los cielos de Jinotega



La Cooperativa 19 de Julio es una organización de base que cuenta con 37 socios y socias, quienes nos dedicamos principalmente a la producción de café pergamino seco. Nuestra historia es un poco larga porque hemos pasado por varias etapas. Sin embargo, el momento crucial fue cuando en el 2006 éramos 66 socios y socias de tres comunidades de Jinotega, Nicaragua, las cuales se encuentra bastante alejadas la una de la otra. Las distancias geográficas que separaban a nuestras comunidades, y por lo tanto, a los socios y socias, comenzaron a agrietar los ánimos y el optimismo. Fue cuestión de tiempo para darnos cuenta que las comunidades no se estaban beneficiando por igual y tomamos la decisión de separarnos y formar dos cooperativas: la Cooperativa 19 de Julio con 29 asociados y la Cooperativa Los Alpes, con 37. Con esta separación esperábamos trabajar mejor ya que las familias socias serían de una sola comunidad, lo cual facilitaría la comunicación e integración entre los asociados.

Los 29 socios y socias que quedamos en la Cooperativa 19 de Julio empezamos a dar nuestros primeros pasos en el proceso de legalización y conformación de los órganos de gestión. Sin embargo, éramos tan pocos que algunos comités quedaron muy reducidos, por lo que buscamos más personas que desearan asociarse a la organización. Esto se sumaba la necesidad de capacitación

para ir formando la estructura organizacional y así comenzar a funcionar correctamente.

Al principio fue duro. El desorden en la cooperativa, la baja preparación académica de los asociados, su falta de confianza y algunas dificultades económicas y sociales que enfrentábamos contribuyeron al surgimiento de problemas organizativos. A esto se sumó la nueva ley de cooperativas, así como la falta de inversión y de políticas de apoyo al desarrollo del sector cooperativo.

A partir de nuestra participación en la Alianza de Aprendizaje, revaloramos la organización, reconocimos nuestras limitaciones y le dimos una orientación estratégica con visión empresarial a la cooperativa, lo cual nos trajo cambios importantes a nuestra organización.

El año 2007 llegó impulsado por la necesidad de trabajar de forma organizativa y proactiva y la membresía creció a 43 socios. Esto nos permitió conformar y completar todos los órganos de gestión de la cooperativa. Entonces entramos a un proceso fuerte de capacitación a los órganos de dirección para ir formando la nueva estructura organizativa y comenzar a funcionar correctamente. Así hemos ido fortaleciendo nuestras capacidades y

cumpliendo con todos los requisitos de la nueva ley de cooperativas.

Justo en ese momento, a través del CATIE¹, se nos dio la oportunidad de participar en la Alianza de Aprendizaje (AdA) con el objetivo de fortalecer nuestras capacidades de gestión empresarial y mejorar la funcionalidad de los órganos de dirección. A partir de nuestra participación en la AdA podemos decir que se dio el cambio más significativo, ya que revaloramos nuestra organización, reconocimos nuestras limitaciones organizativas y administrativas, y le dimos una orientación estratégica con visión empresarial a la cooperativa. Esto nos trajo cambios importantes a nivel organizativo, los cuales nos han costado mucho trabajo y esfuerzo, pero que también nos han traído beneficios a la organización.

Los motores del cambio

Fue el firme deseo de renacer y volar por cuenta propia lo que nos motivó a hacer el cambio y a esforzarnos para enfrentar las crecientes responsabilidades que este reto implicaba. De esta manera, los asociados invertimos años de esfuerzo y de trabajo duro, así como de hacer las alianzas adecuadas y de no perder la fe para ir alcanzando nuestra independencia.

La necesidad de trabajar de forma organizada y ordenada, dándole mayor sentido a la organización y siendo proactivos fue lo que nos llevó a participar del ciclo de aprendizaje que ofrecía la AdA. Iniciamos, a partir de esto, la construcción de una nueva estrategia, evaluando primero nuestra organización, analizando el entorno y nuestro quehacer como cooperativa. Evaluamos las diferentes oportunidades y concertamos hacia dónde queríamos ir, y eso nos llevó a definir nuestra razón de ser en aspectos productivos, organizativos, sociales, ambientales y comerciales. Con base en esto

hemos definido las estrategias de la organización, siempre dándole valor a nuestros principales objetivos como organización: el bienestar de todos y todas los socios y socias, así como el trabajo en armonía con el medio ambiente.

Capacitarnos en aspectos agroecológicos y agronómicos del café, así como en temas de comunicación, de orientación estratégica y de administración de los bienes que poseemos, fueron las principales lecciones para el renacimiento de nuestra organización. La verdad es que aunque manejábamos el concepto de cooperativa, nos faltaban conocimientos de cooperativismo para continuar promoviendo el empoderamiento de los asociados. Como lo expresa Oscar Antonio Guzmán, miembro del Consejo de Administración de la cooperativa, “En los últimos tiempos, hemos tenido el privilegio de capacitarnos; estamos aprendiendo cómo hacer producir mejor nuestras fincas y cómo se debe manejar la cooperativa, porque antes no sabíamos cómo se manejaban los libros de registro y ahora lo estamos haciendo nosotros mismos”.

Para lograr el cambio resultó clave la capacidad productiva de los socios que quedamos después de la separación de la organización ya que este fue el principal respaldo para que la cooperativa continuara. También ha sido importante el liderazgo de los directivos, así como la confianza y responsabilidad que han tenido los asociados. A esto se sumó el respaldo financiero y técnico, incondicional de la UCA SOPPEXCCA² y el apoyo pedagógico y metodológico del proyecto Innovaciones del CATIE para el fortalecimiento de nuestras capacidades. Trabajar en alianza con organizaciones que orientan sus esfuerzos en el fortalecimiento del quehacer propio de la organización, sin imponer criterios, fue esencial para el cambio. Es de esta manera que se orienta el desarrollo rural para el mejoramiento del nivel de vida de muchas familias productoras.

1 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2 Unión de Cooperativas Agropecuarias, Jinotega, Nicaragua

Los protagonistas del cambio

Los socios y socias de la cooperativa jugaron un papel fundamental en el proceso, por la voluntad, la responsabilidad y el deseo de estar organizados. Las familias han asumido una mayor responsabilidad y compromiso con la cooperativa, y los socios y socias están dispuestos a participar en cargos de dirección y comités de trabajo. La disposición de trabajo y el deseo de superación de los directivos y los miembros de los diferentes comités también contribuyeron significativamente al avance de la organización.

La UCA SOPPEXCCA, nuestra organización cooperativa de segundo piso, nos dio su apoyo técnico y financiero y en la exportación de nuestro café, con un acompañamiento continuo en el proceso de consolidación de nuestra cooperativa. El apoyo del CATIE para y durante nuestra participación en el proceso de la AdA—capacitándonos, dándonos metodologías y herramientas para realizar mejor nuestro trabajo—también fue clave para poder realizar todos esos cambios.

Los frutos del cambio

Para nosotros, la importancia de todo esto es que nos ha ayudado a organizarnos mejor. Estamos aprendiendo a trabajar como una verdadera cooperativa, con documentación legal, una estructura organizativa funcional, así como con un plan estratégico que diseñamos de forma participativa y al que estamos dándole seguimiento. Como parte del nuevo Plan Estratégico, creamos un sistema organizativo que parte de la base de todo—los productores y las productoras en sus fincas hasta alcanzar la organización y el mercadeo de nuestro café.

El proceso de orientación estratégica nos permitió identificar y concertar claramente cuál es nuestro negocio. A partir de eso, los socios nos capacitamos y participamos activamente en la elaboración y ejecución del plan de negocio. Hemos sido capaces de evaluar dónde están nuestras limitantes y



cómo reducir riesgos en nuestras negociaciones, y también retomamos los puntos críticos identificados para el fortalecimiento de los servicios que la cooperativa ofrece a sus socios y socias. Los espacios de intercambio en los talleres que desarrollamos también fueron oportunos para platicar abiertamente sobre las inconformidades que teníamos, y a partir de ahí, se mejoraron las relaciones y se ha llegado a tener una comunicación transparente entre nuestra organización de base y la UCA SOPPEXCCA. Con esto estamos iniciando un proceso de descentralización de la UCA para dibujar nuestra propia trayectoria y acceder a proyectos que beneficien a nuestra cooperativa.

Los miembros de nuestros órganos de dirección y comités de trabajo están ahora capacitados para desarrollar sus funciones. Antes no sabíamos ni cómo se manejaban los libros de registro, pero ahora contamos con el capital humano capacitado y no necesitamos contratar a alguien de afuera. Cuando recurrimos a nuestra cooperativa, se nos brinda apoyo lo que ha venido generando confianza en la organización. Los socios y socias estamos ahora convencidos de que tenemos que asumir responsabilidades y compromisos y estar abiertos al cambio.

Las metodologías y herramientas propuestas por la AdA y el CATIE son replicables y eficientes para trabajar con los asociados, y con base en estas apostamos a mejorar nuestro trabajo. Ahora estamos poniendo en práctica los nuevos conocimientos adquiridos, lo cual se está viendo en el mejoramiento de la producción en nuestras fincas, así como en un mejor manejo de los asuntos de la cooperativa. El fortalecimiento de capacidades de los asociados, así como de la UCA SOPPEXCCA, que nos provee servicios claves para nuestro desarrollo, nos está dando confianza, y ésta crece en la medida en que alcanzamos los logros propuestos para el corto, mediano y largo plazo.

Nos estamos convirtiendo en una cooperativa competitiva, reconocida y con miras a la sostenibilidad. Todo esto nos sirvió como un aprendizaje

para encarrilarnos en la vía que nos llevará al éxito que esperamos y sobre todo a lograr mejores condiciones de vida para todas las familias socias. Como comenta Ada Lila Lumbi, socia desde el 2007, “Yo obtuve mi parcela por medio de crédito que me hizo SOPPEXCCA. De ahí para acá he visto cambios en mi vida; he tenido un poquito más de ingreso. Mi familia es de cuatro hijos varones y cualquier problema que tengo, yo recurro a mi cooperativa”. Ahora vamos viendo los logros: la vida de muchos asociados y asociadas ha cambiado ahora que estamos logrado mayores ingresos.

Cooperativa que no se organiza y fortalece sus bases, cooperativa que no progresa.

Las lecciones aprendidas

El progreso de una cooperativa depende del fortalecimiento de sus bases, por lo que lo principal durante el proceso de orientación estratégica que desarrollamos fue la participación activa de los socios y socias. Para esto fue importante compartir los conocimientos adquiridos y transmitir todas las herramientas aprendidas al comité directivo, así como a los asociados y asociadas. Esto generó confianza en el proceso. Esta confianza fue clave para retomar todas las acciones buenas, así como las acciones negativas, lo cual nos permitió redefinir el camino a seguir para lograr los objetivos que nos hemos propuesto, principalmente el de mejorar el nivel de vida de los productores y productoras de la Cooperativa 19 de Julio.

Si le apostamos a una mejor comercialización para obtener mejores ganancias por nuestros productos y tener la certificación de FLO y en producción orgánica, nos benefician, ya que tenemos mayores oportunidades de comercializar el café en el mercado justo y otros mercados diferenciados, así

como de gestionar recursos en donde no creíamos que pudiéramos ni intentarlo. Para esto, tenemos que esforzarnos por cumplir con las reglas que exige la certificadora, y el cumplimiento de estas reglas nos viene a ayudar a nosotros mismos porque nos exige ser más ordenados.

Son muchos los retos que aún le esperan a la Cooperativa 19 de Julio para alcanzar su madurez. Como lo afirma Leonardo Valle, presidente de nuestro Consejo de Administración, alcanzar la excelencia aún requiere “una mayor participación y puntualidad de los socios, una mejor administración, un mayor cumplimiento de los contratos de café, una buena asistencia técnica, una buena calidad de café”. A esto se suma el desafío de crear políticas organizativas que promuevan una participación más activa de la mujer y de la juventud. También estamos trabajando para motivar a las mujeres para que tengan una mayor participación en la cooperativa, al igual que los jóvenes que serán los futuros asociados. ♦

UNAG-Madriz

Creando oportunidades para cosechar desarrollo



La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) es una organización gremial líder del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en Nicaragua. Esta organización aglutina, representa y defiende a sus afiliados y afiliadas ante terceros. La UNAG se constituyó en 1982, pero no fue sino hasta mayo de 1992 que obtuvo su personería jurídica. Como organización promovemos el desarrollo socioeconómico competitivo y sostenible (ambiental y socialmente) y la igualdad de oportunidades.

En el municipio de Somoto, departamento de Madriz en Nicaragua, tenemos 28 años de brindar servicios a nuestros afiliados, principalmente servicios de asistencia técnica, capacitaciones, financiamiento y la facilitación de vínculos con compradores para la comercialización en el mercado nacional. Estos servicios hasta ahora se han dado solamente a los productores afiliados a la UNAG.

En un principio, por su naturaleza gremial, los lineamientos y estrategias de la UNAG estaban orientados a facilitar procesos, establecer alianzas y hacer incidencia para que las políticas públicas fueran favorables a los sectores productivos. Sin embargo, se nos fueron presentando nuevos retos dados por los cambios en el entorno global y el incremento de la competitividad de los mercados. Estos cambios fueron generando nuevas demandas

por parte de nuestros productores y productoras afiliados, quienes además de los servicios de incidencia que veníamos prestándoles, requerían también servicios de desarrollo empresarial. Ahí fue cuando nos dimos cuenta que nuestra estrategia de intervención no nos permitía dar respuesta efectiva a estas demandas emergentes de nuestros socios y socias.

En un momento pensamos que cambiar esto no era posible, pero la fe mueve montañas, y fue en el año 2008 que tomamos la decisión de cambiar este paradigma. Las propuestas de cambio surgían y se respaldaban desde las bases. Esto nos permitió que los directivos las aceptaran con buena voluntad y las convirtieran en parte de la estrategia de intervención de la organización.

Fue así como logramos nuestro mayor cambio: pasamos de trabajar únicamente con estrategias de carácter gremial a trabajar estrategias que combinaban el enfoque gremial y lo mejor del enfoque empresarial. Esto nos permitió dar respuesta

El cambio más significativo fue incorporar objetivos y grupos de asociados con fines empresariales a una organización de carácter gremial como es la UNAG.

a nuestros afiliados y a los nuevos grupos que estaban integrándose a la organización, alcanzar mayor competitividad y seguir desarrollándonos.

Los motores del cambio

El involucramiento, compromiso y pertenencia de nuestros afiliados fue clave para motivar el cambio. Si bien el cambio de actitud y paradigma fue un proceso lento, fuimos avanzando poco a poco hasta lograrlo. Esto nos permitió fortalecer los liderazgos y mejorar la comunicación entre los afiliados y las afiliadas y los órganos de dirección y gestión. Un elemento importante fue la integración de la comunidad indígena en la toma de decisiones a nivel de la organización y en algunos asuntos municipales.

Otro aspecto que nos aportó mucho para avanzar fue la incorporación del enfoque de género en los lineamientos de la UNAG. Esto nos permitió

contribuir a mejorar la integración económica y social en las familias afiliadas.

Fue importante nuestra gestión para canalizar apoyo de la cooperación internacional y así dar respuesta y mejorar la calidad y cantidad de los productos y los servicios que brindamos a nuestros afiliados.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas hemos sido los afiliados y afiliadas, así como los órganos de gestión de la organización. Cada uno de nosotros se interesó por aportar un granito de arena para hacer de este cambio una realidad dentro de la organización.

Nuestro entusiasmo por ver los resultados que nos generó este esfuerzo despertó el interés de organizaciones nacionales como FUNICA¹ e internacionales, así como en la misma UNAG a nivel nacional, por apoyarnos.



¹ Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua



Los frutos del cambio

Ahora podemos cumplir y cubrir las demandas y necesidades de nuestros afiliados y afiliadas, y como UNAG, hemos logrado cambiar el rumbo o esquema de la organización con la oferta de nuevos servicios y la integración de nuevos afiliados.

Hemos fortalecido los procesos organizativos, mejorando la comunicación y la toma de decisiones entre los órganos de gestión y los afiliados.

El cambio económico y social en cada familia afiliada ha sido positivo: han mejorado sus conocimientos técnicos y administrativos, han mejorado su capacidad para gestionar financiamiento y han ampliado su oferta de productos agropecuarios al mercado y sus habilidades para comercializarlos.

Se ha incrementado el número de afiliados en los últimos dos años; pasamos de 1.000 a 1.600 (60% de incremento), todo gracias a la ampliación y diversificación de los servicios brindados por la organización. Hoy los afiliados a la UNAG se sienten respaldados por su organización. Ya no tienen que buscar soluciones a sus problemas de comercialización, puesto que esa función la realiza la organización, acortando de esa manera el número de intermediarios, proporcionando mayores ingresos a las familias y contribuyendo así a mejorar su nivel de vida.

Ser competitivos a través de la diversificación de los bienes y servicios que brindamos.

Las lecciones aprendidas

Sin la voluntad para cambiar actitudes, sin la pertenencia y el compromiso de los afiliados y afiliadas, los órganos de gestión y la directiva de la UNAG no hubiera sido posible alcanzar el cambio.

Consideramos que el aprendizaje más importante es ser competitivos a través de la diversificación de los bienes y servicios que brindamos; esto nos ayuda a fortalecer el grado de pertenencia,

compromiso y disposición al cambio de nuestros afiliados.

De manera complementaria aprendimos sobre la importancia de asumir y aprovechar los espacios que se nos presentan para intercambiar conocimientos, para capacitarnos, para darnos a conocer y para divulgar nuestros logros. Aprendimos a proyectarnos y crecer como organización. ♦

CCAJ R.L.

Mejorando hoy para el éxito de mañana



Fundamos la Cooperativa de Servicios Múltiples Campesinos Activos de Jalapa (CCAJ R.L.) en 1992. Actualmente somos 746 asociados—545 varones y 201 mujeres. Como cooperativa de servicios múltiples interactuamos con los socios por medio de aportes como crédito, ahorro, comercialización, capacitación y asistencia técnica, entre otros.

En nuestros 16 años hemos tenido una buena trayectoria y construido un proceso de desarrollo organizativo que tiene como principal fortaleza la existencia de un tendido organizacional de base en las comunidades en que incidimos. Pero en 2008, cuando realizamos una autoevaluación de nuestra organización como parte del proceso promovido por la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua, descubrimos áreas que debíamos reforzar.

Consideramos importante dar más apertura a la crítica y a la evaluación. A partir del proceso de autoevaluación encontramos que estábamos enfocando nuestros esfuerzos y ofreciendo servicios a los asociados de forma rutinaria. El haber caído en una rutina de ejecución y provisión de servicios nos dificultaba definir con más certeza un rumbo fijo de hacia dónde queríamos ir.

A pesar de haber realizado dos ejercicios previos de planificación estratégica, descubrimos que

nuestra orientación estratégica era débil y que nuestra misión y visión no están muy bien definidas ni suficientemente concertadas. Esta situación afectaba la gestión empresarial de la organización. A partir del ejercicio de planificación estratégica en la Alianza de Aprendizaje (AdA) iniciamos un proceso de transformación que nos ha permitido ir motivando y comprometiendo a los socios y las socias para mejorar en aspectos organizacionales y productivos, incluyendo el desarrollo de nuestras capacidades de autogestión.

También revisamos los servicios que ofrece la cooperativa. Haciendo uso de nuestra plataforma organizacional, visitamos a los líderes comunitarios para conocer su percepción sobre los servicios que prestamos y qué cambios deseaban ver en la organización. Consultamos con empresas que prestan los mismos servicios para analizar la competencia y competir sanamente dentro del municipio, brindando un buen servicio.

El cambio más importante para nuestra cooperativa fue el replanteamiento de nuestra orientación estratégica para poder lograr nuestro objetivo de mejorar el nivel de vida de nuestros socios y socias.



Con base en esta información llevamos a cabo un taller de siete días en el que participaron todos los órganos de dirección y socios líderes de las diferentes zonas de influencia de la cooperativa. Analizamos juntos la situación de la cooperativa y las oportunidades que se nos presentaban. De ahí nació nuestro nuevo plan estratégico, el cual incluye seis líneas de acción que debemos implementar para el 2014.

Fue el deseo de mejorar aspectos organizacionales lo que nos motivó a hacer cambios para fortalecer nuestras capacidades organizativas, productivas y de autogestión. Así logramos un replanteamiento estratégico, cuyo objetivo es mejorar el nivel de vida de nuestros asociados y nuestras asociadas. Sin embargo, no perdemos de vista que mejorar su nivel de vida y el de sus comunidades no depende solamente de un proceso de planificación estratégica sino del compromiso y de la dedicación del Consejo de Administración, del personal y de todos y todas los socios y las socias para implementar las estrategias y acciones propuestas.

Los motores del cambio

El abrirnos a una evaluación objetiva de la organización y reconocer las limitaciones que teníamos fue sumamente importante para generar el

cambio, ya que esto nos convenció de que queríamos trabajar de forma ordenada, con una buena planificación y mejores estrategias. Esto no ha sido fácil debido a que algunos socios se han resistido a cambiar, otros no están dispuestos a invertir su tiempo y recursos en algunas cuestiones de la cooperativa, y a otros les molesta aplicar normas claras, especialmente en lo relativo a los créditos.

El reconocimiento como cooperativa, por parte de la cooperación internacional y del Estado, también facilitó que se diera este proceso de cambio, pues nos permitió acceder a recursos económicos, de formación y asesoría, incluyendo el apoyo que brinda el Estado al sistema cooperativo.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas del cambio fueron los líderes de la organización y miembros de sus estructuras de dirección, junto con los productores y las productoras representantes de las comunidades que aportaron sus opiniones e ideas. Así empezamos por identificar los vacíos que existían en la cooperativa hasta llegar a construir el plan estratégico, seguido de un plan de capacitación. Lo importante es que todos los insumos surgieron de los líderes y esto nos permitirá ser una cooperativa más sólida y fuerte.

Nuestra participación en la AdA en Nicaragua, para la cual contamos con el patrocinio, apoyo y seguimiento del CATIE¹ y PRODECOOP R.L., fue clave para el cambio PRODECOOP R.L. es una organización cooperativa de segundo grado que agrupa a 39 cooperativas de base, integradas por 2.300 pequeños productores, a la cual pertenecemos para la exportación de nuestro café. Con la alianza realizamos la autoevaluación de la organización que nos motivó al cambio y desarrollamos un proceso de orientación y planificación estratégica con un horizonte de cinco años (2009–2013). También pertenecemos a la Unión de

¹ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte de Nicaragua (UCOSEMUN R. L.) y hemos recibido gran apoyo de la Fundación Vientos de Paz para concretar nuestro plan estratégico.

El estado nicaragüense, mediante organizaciones como el IDR² y el FCR³, juega un papel importante por su disposición para apoyar y financiar al sistema cooperativista del país. A esto se suman otras organizaciones que también nos han venido apoyando como FUNICA⁴, PMA⁵ de las Naciones Unidas, PCI⁶, el proyecto PASA de DANIDA⁷, Save the Children y la Fundación Comunitas.

Los frutos del cambio

Con el plan estratégico hicimos un corte para no echar en el mismo saco al socio bueno y comprometido con el que no siente ninguna apropiación por la cooperativa. Hay socios que piensan que por ser socios puede beneficiarse de los servicios que ofrece la cooperativa sin aportar nada y sin estar dispuestos a pagar sus créditos.

Algunos socios y socias decidieron salirse de la cooperativa. Esto nos condujo a actualizar la nómina con nuevos miembros que entraron con intención de participar y comprometerse con la organización. Como lo expresa Genaro Quiñones, quien fue presidente del consejo de administración de CCAJ, “Si hablamos del crédito, ahora las cosas han cambiado, no son como antes. Ahora el crédito hay que pagarlo y desde ahí hay que buscar el desarrollo de una cooperativa; de lo contrario, no estaríamos haciendo nada y lo que pasaría es que iríamos al fracaso”.

La acumulación de experiencia en planificación estratégica y el contar con un plan estratégico,



desarrollado mediante un amplio proceso de consulta y con las herramientas apropiadas, nos ha permitido tener una visión que nos ayuda a planificar mejor el accionar de la cooperativa a nivel organizativo, productivo y empresarial. Con una orientación estratégica clara y concertada también hemos mejorado los servicios y esperamos mejorarlos aun más en la medida en que avancemos en la ejecución de este plan. Ahora que tenemos un rumbo claro estamos desarrollando la disciplina de que todo nuevo proyecto que diseñamos o negociamos, así como toda gestión que realizamos, tiene que enmarcarse en las líneas estratégicas de nuestro plan estratégico.

Este plan también nos ha permitido formular nuevos proyectos para seguir fortaleciendo nuestra organización. Un ejemplo es el proyecto que presentamos a la Unión Europea y que será clave para el desarrollo de nuestras estrategias de reconversión de cafetales, mejoramiento de los

2 Instituto de Desarrollo Rural

3 Fondo de Crédito Rural

4 Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua

5 Programa Mundial para los Alimentos

6 Unión Europea, Project Concern International

7 Agencia Danesa de Desarrollo Internacional

beneficios húmedos para enriquecer la calidad del café, apoyo a la producción de granos básicos y fortalecimiento de nuestra área comercial.

El que todas estas propuestas se gestaran con base en el liderazgo de la cooperativa y que las decisiones estratégicas salieran de los líderes de la organización, con una alta participación de los socios y las socias, nos permitirá ser una cooperativa sólida. El mejor resultado que logramos fue que las familias socias tienen ahora una mayor confianza y apropiación de su cooperativa y, sobre todo, no han perdido la esperanza de mejorar su nivel de vida.

Si uno no despierta y se enrumba a tiempo, se lo lleva la corriente.

Trabajar con base en un plan estratégico concertado con todos los socios nos permite desligar la política partidaria del quehacer de la cooperativa. Los socios y las socias de la cooperativa

tienen diferentes tendencias políticas y religiosas, las cuales se respetan, y esto nos ha dado el éxito. Actualmente manejamos una cartera de US\$600.000 y contamos con activos por el orden de los US\$300.000. A esto le podemos sumar indicadores financieros bastante estables y la participación activa de todos los asociados, desde las bases de la cooperativa.

Un resultado concreto del fortalecimiento organizacional fue que, en el último ciclo cafetalero, CCAJ cumplió con más del 200% de su meta de acopio y entrega de café a PRODECOOP, lo cual no había ocurrido en más de cuatro años.

El fortalecimiento organizacional será clave para cumplir con nuestra visión. Por eso queremos que, de aquí a cuatro años, los socios y las socias de CCAJ se sientan contentos y satisfechos con los servicios que les presta su organización, que sientan apropiación y pertenencia por esta, y que quieran seguir en la cooperativa. Más que nada queremos que los socios y las socias hayan mejorado su situación económica.

Las lecciones aprendidas

No debemos creer que estamos haciendo las cosas perfectas, sino abrirnos a la crítica y a la autoevaluación porque sabemos que hay debilidades reales en la organización. En una cooperativa se tiene que avanzar parejo, es decir, sin descuidar la parte empresarial ni el factor humano, que tiene que ver con la formación de los socios y las socias de la organización. Por eso creamos un área empresarial y un área de desarrollo cooperativo para atender los dos aspectos sin mezclar las cosas.

Para implementar un plan estratégico se necesitan socios comprometidos, con principios y valores para cimentar el éxito. Como menciona Quiñones, "Para que una organización cooperativa funcione, no necesita una gran cantidad de asociados. Lo

importante es mantener a aquellos asociados que están dispuestos a funcionar como socios de una cooperativa y que quieren a su organización".

Los socios que no cumplen con sus compromisos afectan la calidad, relevancia y oportunidad de los servicios que ofrece la cooperativa a los socios que sí están comprometidos. Hemos aprendido a ser más selectivos, quedándonos con los socios que tienen más visión y que quieren continuar con la cooperativa. Los que no presentaban una buena actitud para adoptar mejores orientaciones, ni tenían apropiación de la organización, tuvieron que salir. Una cooperativa es tan fuerte como el compromiso de sus socios con su organización. ♦

COMICAOL

Renaciendo comprometidos avanzamos hacia nuevos horizontes



La idea de fundar la Cooperativa Mixta de Cafetaleros de Oriente (COMICAOL), ubicada en el departamento de El Paraíso, Honduras, surgió en 1994 para aprovechar la oportunidad de adquirir las instalaciones de un beneficio de café húmedo y seco, respondiendo a la necesidad de beneficiar y comercializar nuestro café para lograr mejores precios.

En 1996 nos constituimos legalmente con el objetivo de comercializar el café de nuestros socios y nuestras socias, pero enfrentamos mucha competencia con los intermediarios en el acopio del café, así como falta de confianza en nuestra cooperativa por parte de los asociados. En ese año también obtuvimos la infraestructura para el beneficiado de café, establecimos una tienda de insumos y comenzamos a ofrecer servicios de financiamiento. Los resultados no fueron buenos debido a la deficiente administración de la tienda de insumos, la cual dio créditos sin garantía ni supervisión.

A pesar de lo anterior, en 1998 logramos incrementar un poco el volumen acopiado de café y capacitar a todos los productores en administración de fincas (con apoyo de El Zamorano). En 1999 seguimos incrementando el volumen acopiado y obtuvimos un premio a la calidad. Sin embargo, nuestro comprador en ese entonces incumplió el contrato, pagando precios por debajo de los establecidos, lo

que generó problemas en la recuperación de los créditos y el retiro de varios socios por mora.

Acopiamos muy poco café en el año 2000 y sabíamos que muchos de nuestros socios y nuestras socias traían su café en uva, por lo que había necesidad de reconvertir el beneficio húmedo—que utilizaba grandes cantidades de agua para beneficiar el café. En 2001 nos aprobaron el proyecto de reconversión del beneficio e iniciamos alianzas con exportadores para la comercialización. Dos años después entró a operar el beneficio ecológico de café, aunque continuábamos con recursos limitados y enfrentando los bajos precios.

En 2004 realizamos mejoras en el beneficiado húmedo y seco, adecuando el pozo de agua que está en el mismo terreno del beneficio. Optamos por hacer la reconversión a un beneficio compacto ecológico con procesos de recirculación de agua;

El proceso de orientación estratégica nos permitió trazarnos una meta y marcar el rumbo hacia dónde debíamos marchar, señalando con claridad el camino a seguir. A partir de esto le estamos apostando al mercado de los cafés especiales y a las certificaciones de comercio justo y Rainforest Alliance.

también se instaló un bloque de secadoras estacionarias funcionando con cascarilla de café, una trilla, una clasificadora y un laboratorio muy básico para la cata de café. Todo esto facilitó los procesos de beneficio y flujo de café, contribuyendo a mantener la calidad. A pesar de estos esfuerzos, en 2005 el volumen acopiado de café seguía siendo bajo por falta de financiamiento oportuno e inseguridad (por ejemplo, hubieron robos en las instalaciones).

Los asociados no veíamos beneficios en el estar organizados—esto generaba apatía y desmotivación. Tampoco invertíamos en formarnos en temas de cooperativismo ni organizacionales, ni contábamos con un programa de capacitación para los directivos. La limitada comunicación, unida al poco compromiso que los socios y las socias asumían con la cooperativa, y a la falta de liderazgo y transparencia, dificultaba la toma de decisiones concertadas y generaba la deserción de los asociados.

Muchos afiliados tenían créditos en mora y difíciles de recuperar. Otros se habían retirado sin enfrentar sus compromisos con la organización—habían visto a la cooperativa como una organización de la cual podían obtener cosas y luego irse; no así como una cooperativa de la que debían apropiarse mediante inversión y apoyo para sacar adelante. La cooperativa no podía cumplir los compromisos con sus acreedores y se fue descapitalizando ante la necesidad de pagar las aportaciones de quienes se retiraron. Además, la Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH) nos quedó mal con el pago de nuestro café.

Afortunadamente, en 2006 obtuvimos financiamiento por parte de los exportadores y logramos recuperar la deuda. El apoyo de los proyectos

Innovaciones del CATIE¹ y FORCUENCAS² nos permitió iniciar con el proceso de certificación, realizar giras de intercambio, obtener nuevos conocimientos para el manejo de café de calidad y afiliarnos como socios fundadores a CORECAFE³.

Así llegamos a ser una cooperativa con 60 asociados (41 varones y 19 mujeres). La mayoría (70%) producimos en pequeña y mediana escala (3 a 50 manzanas de café). Nuestra capacidad de gestión nos permitió adquirir y mejorar la infraestructura necesaria para manejar el negocio de acopio, beneficio y exportación de café, y mejorar las instalaciones para la torrefacción del café. Sin embargo, aun no se lograba acopiar suficiente café para cubrir los costos fijos de operación.

Los motores del cambio

Los anteriores problemas, producto de malas decisiones que se habían tomado, nos motivaron para hacer el cambio. Con la determinación de nuestra junta directiva y de los socios y las socias que seguíamos creyendo en el movimiento cooperativista, aprovechamos la propuesta del CATIE de participar en la Alianza de Aprendizaje (AdA). Por medio de la AdA desarrollamos un proceso de orientación estratégica y nos dimos cuenta de que éramos un grupo de productores y productoras que necesitábamos cambiar la manera de pensar y ver en nuestra organización.

Por lo anterior, en 2009 desarrollamos y concertamos una nueva visión: convertirnos en una empresa que comercializa cafés especiales, con planes y estrategias para lograrlo. Una de nuestras metas es que todos los socios y las socias contemos con las certificaciones de Rainforest Alliance y de comercio justo. Este fue un cambio importante que nos marcó con claridad el camino a seguir para lograr

1 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2 Fortalecimiento de la Gestión Local de los Recursos Naturales en las Cuencas de los Ríos Patuca, Choluteca y Negro HND/B7-310/01/0319

3 El Comité Regional del Café (CORECAFE) agrupa a siete cooperativas de pequeños y medianos productores de café de la zona oriente de Honduras.

metas que beneficien a nuestros afiliados—aun si seguimos luchando por enfrentar otros problemas que tenemos como organización.

Las alianzas que establecimos con el CATIE, FUNDER⁴, ICADE⁵ y FORCUENCAS, que nos dieron apoyo técnico y financiero, así como asesoría para gestión empresarial de nuestra cooperativa y para el fortalecimiento de los procesos organizativos, también nos motivaron a cambiar y desarrollar una nueva visión para nuestra organización.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas del cambio fueron los socios y las socias comprometidos, quienes participaron en el proceso liderado por nuestra junta directiva. El buen funcionamiento de los comités de crédito, comercialización, beneficiado y proyectos fue crucial para implementar la nueva visión.

Los frutos del cambio

Con una visión estratégica y metas claras y concertadas nos enfocamos en producir café de buena calidad y certificado—manejado con responsabilidad social y ambiental. Hemos caracterizado la calidad de nuestro café por zona; así logramos identificar qué tipo de café tienen nuestros socios y nuestras socias, y dónde tenemos, como cooperativa, cada tipo de café. Aunque no todos los socios y las socias estamos certificados, hemos mejorado nuestras prácticas de producción y estamos bien capacitados en el uso de registros para darle un manejo ordenado a nuestros procesos productivos, sobre todo para asegurar la trazabilidad de nuestro café. Este es un logro fundamental porque, quizá más que en otros países, en Honduras tenemos que mostrar que sí tenemos la calidad de café que se requiere a nivel internacional. El que un grupo

de socios y socias estén certificados, hace que los demás sientan la necesidad de ser parte del proceso (muchos más están en proceso de certificarse con Rainforest Alliance y todos están buscando el sello de comercio justo).

Hemos logrado importantes avances en nuestra estructura organizativa y sobre todo en su funcionalidad. Hemos ido consolidando los diferentes comités, que ya cuentan con sus manuales de funciones y están operando. Modernizamos el área contable de la cooperativa (incluyendo políticas y reglamento de crédito) ya que nuestros procesos administrativos eran deficientes y no permitían una auditoría. Con el apoyo del CATIE estamos mejorando nuestros procesos comerciales, para lo cual hemos identificado y evaluado compradores potenciales a nivel nacional e internacional.

Ahora que tenemos una visión estratégica, los resultados son claros y se plasman en una mayor productividad en las fincas de los afiliados—la productividad aumentó de un rango promedio de 7,7 a 12,6 qq/mz⁶ en la cosecha 2006–2007 a un promedio de 15 qq/mz en la cosecha 2009–2010). La calidad de nuestro café también ha venido mejorando. En 2008 logramos el primer lugar en la competencia local y el café de varios de nuestros asociados obtuvo un puntaje de más de 90 sobre un máximo de 100 en las catas locales, lo cual nos posiciona como productores de café especial.

Estamos consolidando nuestra visión empresarial, conscientes de que aun no hemos superado la crisis; sin embargo, creemos que la ruta es clara y definida, que sabemos lo que hay que hacer y cómo hacerlo. De ahí que lo más importante ha sido la influencia que el cambio está teniendo en las familias socias. Ahora todos los miembros de la familia se están integrando al trabajo, mejorando la calidad de vida de los involucrados.

4 Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural

5 Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo

6 Quintales por manzana

A lo externo hemos logrado generar una mayor confianza por parte de nuestros socios comerciales, ya que hemos cumplido los compromisos y mejorado nuestra imagen. Aun tenemos que trabajar por consolidar la imagen de la organización y aumentar la confianza a lo interno (por parte de las familias socias) y externo (por parte de los socios comerciales).

Lo único invariable en las organizaciones cooperativas es el cambio.

Las lecciones aprendidas

Surgimos de un proyecto de cooperativa que fracasó por un problema de malversación de fondos y, aunque ahora somos completamente diferentes, se nos sigue identificando por ese hecho. Tenemos que recuperar la confianza perdida, tanto a lo interno como a lo externo.

Ahora sabemos que las organizaciones deben cuidar mucho su imagen y, para esto, es muy importante cumplir con los compromisos adquiridos y contar con dirigentes comprometidos y honestos que pongan los intereses de la organización por encima de los propios.

Es esencial que los socios y las socias sientan pertenencia y compromiso con su organización. Cuando

una organización enfrenta momentos de crisis, el compromiso y la tenacidad de la junta directiva, de los socios y de las socias es crucial. Es esencial en momentos de crisis revisar y concertar la orientación estratégica y la visión de la organización, así como estar abiertos al cambio.

Finalmente, aprendimos que el desarrollo del movimiento cooperativo requiere de políticas gubernamentales claras y orientadas a brindar apoyo a las cooperativas para que estas se conviertan en verdaderos entes de desarrollo de un país. Se requiere una política integral de apoyo financiero, técnico y organizacional para las cooperativas. ♦

COOMPROCOM

Compartiendo el liderazgo para enfocarnos en temas estratégicos y en la funcionalidad de la organización



En junio de 2002 fundamos la Cooperativa Multisectorial de Productores de Café Orgánico de Matagalpa (COOMPROCOM R. L.) con 52 asociados, entre ellos 14 mujeres. Actualmente somos 201 socios (27 mujeres). La organización tiene su sede en Matagalpa, Nicaragua, pero tiene socios y socias en 17 comarcas de seis municipios de este departamento: Terrabona, Matagalpa, Tuma La Dalia, Rancho Grande, San Dionisio y San Ramón. También han ingresado dos nuevos grupos del municipio de San José de los Remates en Boaco.

Nuestro negocio es la producción y comercialización de café certificado como orgánico y de comercio justo, para lo cual ofrecemos a los socios y las socias servicios de acopio, control de calidad, comercialización y exportación de café, así como el servicio de beneficiado seco mediante subcontratación.

Nuestra organización está enfocada en el café orgánico certificado bajo el reglamento de la Unión Europea, a través de IMO Control¹, la membresía de Naturland² y el sello justo desde el año 2004. Este mercado representa el 82,4% del valor de nuestras ventas anuales. El resto son de café oro convencional con certificación de comercio justo (14,3%),

que corresponde principalmente a nuestros socios y nuestras socias en proceso de transición a café orgánico, y de café oro imperfecto que vendemos en el mercado local (3,3%). También se ofrece a los socios y las socias servicios de financiamiento para cosecha de café y, a través de alianzas, para el mantenimiento de cafetales. Además facilitamos el contacto entre los asociados y las organizaciones que brindan asistencia técnica.

Los productores y las productoras que se han venido uniendo a la organización, así como los que se encuentran en el proceso de transición para la certificación en el mercado orgánico nos demandan servicios para la comercialización de café convencional (piensan que esto les permitiría

Con la autoevaluación nos vimos a nosotros mismos desde afuera. Teníamos una orientación estratégica y buenos procesos organizativos, pero que el cambio fundamental fue la revisión de nuestros planes y el reordenamiento funcional de la organización. Esto nos permitió atender temas más estratégicos que aquellos coyunturales que habíamos venido asumiendo.

¹ IMO Control Latinoamérica Ltda. es una entidad de certificación ecológica que opera en toda Latinoamérica y tiene como objetivo garantizar la calidad de los productos comercializados como ecológicos.

² Naturland promueve la agricultura orgánica en todo el mundo. Con más de 50.000 productores asociados, es una de las mayores asociaciones de agricultura orgánica.

producir mayores volúmenes y tener la posibilidad de lograr diferenciales por calidad, lo que a algunos se les hace más atractivo que el premio que se obtiene por la venta de café orgánico certificado). Como parte del proceso de revisión de nuestra orientación estratégica hemos venido analizando otras alternativas de certificación para responder a la demanda de estos socios y estas socias. Esto fue una medida necesaria, ya que no podemos reaccionar ante los cambios en el entorno optando solamente por la vía de lo orgánico.

El socio Arturo Jáenz nos relata su experiencia diciendo, “La organización no nos está exigiendo que nos cambiemos del café convencional al orgánico, sino que veamos las alternativas que podemos tener a corto plazo, buscando una mayor rentabilidad en la finca. Nosotros nos metimos al orgánico para preservar el medio ambiente; pero ya viendo la producción, es menos el orgánico que el convencional, aunque el café orgánico es más rentable”.

Con la autoevaluación nos vimos a nosotros mismos desde afuera y valoramos que, en los años que teníamos de estar operando, sí teníamos una buena orientación estratégica y buenos procesos organizativos. Sin embargo, nos dimos cuenta que teníamos grandes debilidades en la gestión empresarial y en los servicios que ofrecemos, así como ciertas inconsistencias en la estructura organizativa y su funcionalidad. Para nosotros, el cambio fundamental fue la revisión de nuestros planes, lo que nos abrió paso al reordenamiento funcional de la organización con un enfoque de cadena de valor. Esto nos permitió atender temas más estratégicos que aquellos coyunturales que habíamos venido asumiendo y priorizando.

En este negocio, las certificaciones siempre presentan nuevas alternativas. Las buscamos para identificar cuál nos puede permitir mejores transacciones y así brindarle un buen servicio al

productor, incluyendo un buen precio y transparencia en el proceso comercial. Por eso nos decidimos por la producción ecológica—fue una decisión difícil porque nos lleva a un concepto diferente del manejo del medio ambiente; tampoco es que nos alejemos mucho de nuestro propósito original de producir de manera orgánica, pero tratamos de suavizar el impacto de ese cambio—y tenemos claro que no vamos a desertar de la certificación de café orgánico con la que cuentan la mayoría de nuestros socios y nuestras socias.

Los motores del cambio

El proceso de cambio inició cuando el consejo de administración tomó la decisión de liderar servicios comerciales orientados a la diversificación de productos para los socios y las socias. Por otra parte, el proyecto CAFNET³ del CATIE⁴ nos invitó a participar en su Alianza de Aprendizaje (AdA).

Cuando realizamos la autoevaluación para participar en el proceso de fortalecimiento de capacidades que desarrolló la AdA, fue interesante vernos a nosotros mismos desde afuera y motivarnos a entrar en un proceso de cambio que nos permitiera aprovechar nuestras fortalezas de la mejor manera y, a la vez, mejorar nuestras debilidades. Nos dimos cuenta de que era necesario mejorar nuestra gestión empresarial para obtener recursos financieros, así como desarrollar estrategias para disminuir los riesgos en la comercialización, por lo que era clave fortalecer nuestras capacidades técnicas y empresariales.

Los protagonistas del cambio

El principal protagonista del cambio fue el Consejo de Administración, el cual lideró el proceso junto con la gerencia de la organización y parte del personal, así como con el apoyo y seguimiento continuo del proyecto CAFNET del CATIE. Este último nos vino

3 Proyecto de Servicios Ambientales y de Mercado para Café Agroforestal

4 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza



proponiendo diferentes metodologías y estrategias a lo largo del proceso. También la cooperación irlandesa, a través de la oficina de FLO Centroamérica, nos apoyó en el fortalecimiento de nuestros procesos de comunicación y gestión comercial.

El análisis iniciado por el Consejo de Administración se trasladó luego a las asambleas de socios, donde los representantes lideraron las discusiones. Después pasó a la Asamblea General de Asociados en agosto de 2009, en la cual fueron aprobados el plan estratégico y el plan de negocios. Como consecuencia de esta participación y este compromiso de todos los socios y todas las socias de la organización, los resultados fueron reconocidos e implementados por los responsables de las diferentes áreas de la organización.

Los frutos del cambio

Este cambio no ayudó a ordenarnos, ya que antes todo estaba centralizado y las respuestas eran conyunturales. El personal ha redefinido sus roles y ahora entiende sus funciones en el proceso, lo cual nos permite una mejor coordinación de las diferentes áreas de trabajo. La definición de funciones

por área nos permitió ir generando un liderazgo compartido y preparándonos mejor para enfrentar los nuevos retos. Esta mejor administración de nuestro recurso humano es importante porque nos ha permitido mejorar la gestión de la organización, sobretodo la gestión comercial y lo relacionado específicamente con los servicios financieros, de acopio y de comercialización.

Ahora estamos enfocados en implementar nuestras estrategias. Hemos fortalecido las capacidades técnicas del personal y de los asociados, que ahora entienden mejor los procesos internos (facilitando el flujo de información, y la comunicación interna y con nuestros clientes). Cada vez que participamos en un evento, informamos al Consejo de Administración y a los asociados lo que hicimos y aprendimos. Ha sido muy importante aplicar los nuevos conocimientos, por ejemplo, con el avance que hemos tenido en la revisión de nuestro plan estratégico y en la actualización de nuestro plan de negocios para la producción y exportación de café especial, así como el plan de reordenamiento del área financiera y el establecimiento de nuevos sistemas de control interno para el manejo económico.

Las alianzas estratégicas y el mejor manejo de la información del entorno para la gestión financiera y comercial inciden en los servicios para nuestros socios y socias. Aunque todavía tenemos que hacer un mejor manejo de información por cada área de trabajo, los cambios son evidentes, ya que los servicios que ofrecemos a los socios, las socias y los clientes son más oportunos y eficientes.

La organización da una mejor atención a las familias, quienes están recibiendo los servicios que demandan. Estos servicios están adaptados a sus necesidades, sobre todo en lo que se refiere a los servicios de crédito, pagos por cosecha y asesorías técnicas. La calidad de los servicios que ofrece la cooperativa está atrayendo un mayor número de asociados, los cuales aumentaron de 122 a 181 productores, de los cuales 22 son productores jóvenes como parte del relevo generacional. Nos permitió aumentar nuestro volumen de café acopiado de 4.500 qq pergamino a 5.350 qq pergamiino, lo cual representa un 19% de aumento en el café orgánico acopiado y exportado por la cooperativa. Esto esta

siendo colocado en un nuevo mercado, iniciando así un proceso de desarrollo de nuevos mercados.

El crecimiento experimentado en el número de socios y el volumen de café acopiado y comercializado nos demanda cada vez más y mejores servicios, lo cual sería muy difícil si no tuviéramos un plan concertado para realizar una mejor gestión comercial y financiera. Para dar un servicio de calidad a los asociados también es clave contar con los planes de finca de manera oportuna, los cuales están directamente vinculados con los planes de la organización. Ahora nos proponemos que más familias se asocien a la organización y que se amplíe la participación económica de los asociados para poder manejar un mayor flujo de producto, siempre manteniendo la calidad del café que caracteriza a nuestra organización.

Un sombrero no puede cubrir dos cabezas, así como un líder no puede hacerlo todo... es crucial descentralizar el liderazgo.

Las lecciones aprendidas

El conocimiento y uso de herramientas y metodologías apropiadas de análisis de información para la planificación y evaluación participativa nos abren nuevas perspectivas y nos permite priorizar productos y mercados, así como determinar las áreas estratégicas en las que debemos enfocarnos para desarrollar los productos y/o mercados priorizados.

Para nosotros el proceso fue interesantísimo porque nos permitió visualizar y valorar el producto con el que estamos actualmente en el mercado (el café con certificación orgánica y de comercio justo), así como priorizar una nueva alternativa para la diversificación de productos.

Nuestro principal aprendizaje fue aprender a priorizar y a enfocar nuestros esfuerzos en los temas

centrales y estratégicos para nuestra organización, en vez de diluirlo en aspectos coyunturales.

Un solo líder no puede hacerlo todo, por lo que es importante descentralizar y definir roles y funciones para cada área de la organización y desarrollar las capacidades del personal y de los directivos para que asuman efectivamente sus funciones.

Cada miembro de una organización debe conocer su rol en el funcionamiento de ésta y coordinar las acciones para una buena gestión empresarial que permita ofrecer a los asociados y clientes servicios efectivos y de calidad. Por esto, la inversión en los procesos de actualización de conocimientos y comunicación es muy importante, ya que nos abre muchas oportunidades para el mejoramiento continuo de la organización. ♦

Cooperativa Ocho de Julio

Ahora sí somos una empresa cooperativa exitosa



La Cooperativa Ocho de Julio, ubicada en Terrabona, departamento de Matagalpa, Nicaragua, la formamos 38 socios que producimos café orgánico y convencional. La fundamos en el año 2004 y hasta 2008 estuvimos asociados a CECOSEMAC¹, de la cual dependían nuestros servicios de financiamiento y comercialización.

En ese entonces no teníamos contador, sistema contable ni oficina—nos reuníamos en la casa de un socio. La central daba los créditos de forma directa a los socios, pero si después había problemas, era la Cooperativa Ocho de Julio la que quedaba mal. Esto pasaba porque tampoco contábamos con capital; no llevábamos estados financieros ni contabilidad y no teníamos plan de negocios, políticas ni reglamentos. De manera que aunque quisiéramos administrar el crédito a los socios, no teníamos cómo.

En la parte organizacional tampoco estábamos bien, pues nuestros órganos de gestión no funcionaban. Teníamos problemas de comunicación y no nos estábamos reuniendo. No habíamos definido una misión ni una visión que nos orientara hacia adónde queríamos llegar. La verdad es que en ese entonces sólo existíamos como una organización

con mucho deseo de superarse. Teníamos iniciativa pero necesitábamos apoyo y asesoría—no sabíamos cómo hacer las cosas. No contábamos con personal ni lo básico para pedir un préstamo a un banco. No teníamos cómo mejorar.

Los motores del cambio

En 2008 Catholic Relief Services (CRS) hizo un estudio de la cooperativa para empezar a evaluar lo que teníamos y lo que no. Vimos lo que es una empresa cooperativa y nos dimos cuenta que nos faltaban varias cosas para ser una. Después del estudio, a través de CECOSEMAC, se nos invitó a participar en la Alianza de Aprendizaje (AdA).

Los órganos de gestión nos organizamos con mucho entusiasmo con el deseo de orientar a nuestra organización como una empresa. Hicimos

En este proceso con la AdA nuestro cambio más significativo se dio en la orientación estratégica. Nos fortalecimos como organización y, de forma participativa, desarrollamos las herramientas estratégicas que presentamos a la Asamblea General. Ese cambio ha tocado todos los aspectos de la cooperativa.

¹ Central de Cooperativas de Servicios Múltiples “Aroma del Café”



trabajo en equipo y participamos en varios talleres para crear capacidades. Tras haber definido nuestra misión y visión, hicimos una encuesta para conocer las necesidades de los socios, así como un análisis financiero de los socios y de la cooperativa para evaluar factibilidad.

Identificamos nuestros principales servicios, que quedaron plasmados en el plan de negocios: financiamiento para mantenimiento y renovación de café; acopio y comercialización de café; insumos y herramientas. Después decidimos alquilar una oficina, contratar un contador, comprar una computadora en la cual instalamos el sistema contable y comprar un terreno para la cooperativa.

También fuimos apoyados por el proyecto ACORDAR. Se montó un sistema donde fue capacitado nuestro contador y compramos el terreno de la cooperativa. De allí nos dimos cuenta cuántos servicios íbamos a incluir en la cooperativa.

Los protagonistas del cambio

La necesidad de brindar mejores servicios a los socios, así como ser una empresa sostenible y competitiva en nuestro medio, nos motivó a cambiar. En el proceso de cambio participaron los miembros de los órganos de gestión y todos los socios.

Contamos con el apoyo del gerente técnico y con la asesoría de CRS. Este cambio fue posible gracias a que los órganos de gestión y una gran parte de los socios tuvieron disponibilidad para hacerlo. También ayudó que los socios exigieran una mejor organización, una organización que diera respuesta a sus necesidades.

Los frutos del cambio

En este proceso de cambio hemos llegado a ser una empresa, a fortalecer lo que es la gestión empresarial como resultado de la formación de

capacidades. Como tal, estamos generando ingresos y los socios están recibiendo los servicios que demandan de manera oportuna. Ahora los socios nos tienen más confianza porque trabajamos con más transparencia (este año se presentó un informe financiero a la Asamblea General).

Hemos logrado una orientación estratégica empresarial y estamos trabajando en nuestro plan de negocios, incluyendo todos los servicios que el socio merece, como una tienda de abastecimiento en alianza con RAMAC². En alianza con RAMAC esperamos comprarles insumos directos a esta empresa para traerlos a nuestros productores. Así podremos optar por precios mejores y que la ganancia quede en los productores.

Además hemos mejorado la estructura organizacional. Tenemos un comité de administración y un comité de crédito, y nuestros órganos de gestión se reúnen para ir revisando el trabajo que nos toca hacer. Ahora nos dominamos nosotros mismos.

Nuestros órganos de administración y gestión han fortalecido sus conocimientos y nos hemos orientado como pequeña empresa, lo que nos da la oportunidad de hacer gestiones ante otras instancias.

En el tema de los créditos, logramos que sea la Ocho de Julio la que directamente financie los servicios que antes daba CECOSEM, por lo que la cooperativa recibe ingresos que le permitirán ser sostenible. Ahora tenemos la idea de buscar un fondo para autofinanciarnos como cooperativa, para no caer en manos de las financieras y evitar el riesgo de perder nuestras propiedades. El pago del crédito se hace con café, por lo que si el productor demora un quintal o entrega un quintal fallado, tiene que pagar multa.

A partir de este año se compra y acopia el café en la cooperativa; se está comprando parejo al precio del mercado porque no estamos recibiendo gran cantidad. La cultura en la Ocho de Julio es



² Rappaccioli Mcgregor S.A.

que el socio entrega el café: desde el año pasado han llegado solitos los socios a entregar su café; no tenemos que andar detrás de ellos.

Antes no sabíamos si estábamos ganando o perdiendo en los servicios que brindábamos. Ahora tenemos una oficina equipada donde los socios llegan a buscar información y solicitar los servicios de la cooperativa, lo cual nos ha ayudado a mejorar el servicio. Tenemos un contador y un sistema contable y acabamos de solicitar apoyo a CECOSEMAC para que nos asigne un gerente técnico.

Finalmente, hemos logrado que otras personas se asocien, ya que han visto la transparencia en nuestras gestiones. Estamos involucrando más a las mujeres (implementando la equidad de género) y capacitando a los jóvenes sobre cooperativismo (qué pueden lograr estando en la cooperativa). La cooperativa ha crecido mucho; por eso también empezamos a hacer alianzas que benefician a los productores.

Podés tener todos los documentos que te pidan, pero si no tenés la organización, no tenés nada.

Las lecciones aprendidas

La principal dificultad que enfrentamos fue la falta de recursos económicos. Para hacer el cambio, aprendimos que necesitábamos bastante apoyo de las organizaciones aliadas.

Hay momentos en que se nos complica dejar el trabajo de la finca para participar en los eventos de capacitación y las responsabilidades a veces se les recargan a los que más andamos al frente para sacar adelante a la Ocho de Julio. Por eso necesitamos encontrar estrategias para mejorar en la distribución de responsabilidades, para que unos

no trabajemos demasiado, mientras otros como que se duermen.

En este caminar aprendimos a darle carácter empresarial a la cooperativa, brindando servicios eficientes y mejorando así los ingresos de las familias socias, con una mejor orientación estratégica y creando capacidades en los órganos de gestión.

Hemos también aprendido a seleccionar bien a los socios que van a entrar, porque entre nosotros nos conocemos y el que no paga, no entra. ♦

COOSEMTRI

Cambiamos para ser ejemplo de desarrollo empresarial



La Cooperativa de Servicios Múltiples de La Trinidad (COOSEMTRI) en Nicaragua se formó por iniciativa de una organización de base y está asociada a la central de cooperativas CECOOPSEMEIN¹. Aunque los socios producimos de manera individual, como cooperativa nos dedicamos a proveer servicios a los productores.

Por la forma en la que nos habíamos creado (sin nacer de nuestras propias necesidades como productores), la cooperativa no caminaba. Se habían impuesto propósitos e instrumentos, por lo que algunos de nosotros que conformábamos la cooperativa no teníamos conciencia ni sentido de pertenencia.

La misión, la visión y los planes que teníamos no coincidían con nuestras necesidades o intereses; no respondían a nuestra realidad ni al rumbo que llevábamos como organización; no los sentíamos nuestros porque se hicieron sin nuestra participación; no eran “atterizados”, así que nunca caminaron. Estábamos tan desorientados que aun en la autoevaluación, la junta directiva dio puntajes altos a aspectos en los que tenemos problemas, como si todo marchara bien. Entonces, muchas cosas se tuvieron que acomodar en el proceso de cambio.

Iniciamos nuestra participación en el proceso de la Alianza de Aprendizaje (AdA) cuando se realizó una evaluación a las cinco cooperativas socias de la CECOOPSEMEIN. Fuimos seleccionados con el propósito de multiplicar los conocimientos adquiridos con las otras cooperativas asociadas. La AdA se nos presentó como una gran oportunidad, que llegó justo en el momento que la necesitábamos y ha sido de gran importancia, ya que en COOSEMTRI no contamos con personal ni recursos para hacer un proceso como este.

Al analizar que nuestra misión y visión no se adecuaban a nuestra realidad, decidimos reformarlas. También reformamos nuestros planes de negocios y nuestro plan estratégico. La autoevaluación nos llevó a revisar las políticas de crédito, en las cuales teníamos problemas.

Los motores del cambio

Realizamos una autoevaluación que fue bien acogida por el Consejo de Administración y cuyos resultados nos hicieron ver la necesidad de cambiar nuestra orientación estratégica. El proceso le permitió a la junta de administración contar con

¹ Central de Cooperativas de Servicios Múltiples

mayor conocimiento de la situación y del quehacer de nuestra organización, así como plantearse nuevas alternativas, al contar con las herramientas de la AdA.

Fue cuando actualizamos nuestra autoevaluación que nos dimos cuenta de lo mal que estábamos (hasta lo que creíamos que estaba bien). A pesar de que los resultados de esa autoevaluación no fueron del todo confiables, sí nos permitieron detectar debilidades y fortalezas que teníamos en cada área de la organización. Los resultados nos llevaron a analizar nuestra situación, motivándonos a hacer un cambio significativo.

Al analizar que nuestra misión y visión no se adecuaban a nuestra realidad, decidimos reformarlas. También reformamos nuestros planes de negocios y nuestro plan estratégico. La autoevaluación nos llevó a revisar las políticas de crédito, en las cuales teníamos problemas.

Teníamos una mora del 40% y la necesidad de bajarla fue una de las razones que nos motivaron a emprender los cambios. Aprovechamos la oportunidad que nos presentó CRS² para participar en el proceso de la AdA, que nos cayó como anillo al dedo porque, entre otras cosas, nos preguntábamos (sin lograr entender) por qué los socios no pagaban. Este proceso nos dio las respuestas.

Visitamos a cada socio y les preguntamos qué problemas tenían para cancelar: así nos dimos cuenta de lo que estaba pasando. En un principio supimos que las invitaciones, los cobros y las diferentes comunicaciones que mandábamos a los socios no llegaban a su destino. Encontramos que muchos productores habían perdido su cosecha de frijol después de haber sacado el crédito, pero que nunca se presentaban a plantear su situación para buscarle una salida—cómo reestructurar su deuda—y se iban quedando apartados.

Para buscar soluciones a esto, hicimos una encuesta a los asociados, en la cual nos hicieron saber que los créditos se daban a destiempo, por lo que no los podían aprovechar bien; que teníamos que reducir el tiempo para la aprobación de los desembolsos; que debíamos mejorar algunos servicios como la asistencia técnica y venta de insumos; y que diéramos crédito sólo a la gente que paga.

Los protagonistas del cambio

En un primer momento participó, sobre todo, la junta de administración. Ésta, al ver la realidad que vivíamos como organización, tomó la decisión de hacer los cambios necesarios, planteándose metas alcanzables para ir midiendo los cambios que se iban dando. Por eso, un factor clave para nuestro cambio organización fue la voluntad de la junta de administración de trabajar, ya que se necesita mucha voluntad para poder llevar a cabo estos procesos.

En una segunda instancia se contó con la participación de todos los socios (tanto en la consulta que les hicimos cuando les visitamos uno por uno, como en la Asamblea General), suministrando sus sugerencias y necesidades en cuanto a los servicios que brindamos. La exigencia de los socios para recibir un mejor servicio (más pertinente y oportuno) también fue crucial para el cambio.

Los frutos del cambio

El cambio que hemos tenido nos ha permitido reorientar el rumbo de la organización, mejorar los servicios prestados y fortalecer las áreas donde estábamos más débiles. Nos ha hecho tomar nuevas decisiones e incluir aspectos que antes no habíamos identificado. De ahí hemos mejorado algunos servicios y fortalecido nuestras capacidades técnicas y productivas.

² Catholic Relief Services



El cambio generado ha impactado a todos los asociados, ya que muchos de los que estaban endeudados ahora van honrando su compromiso. Hicimos reconocimientos de deuda y hemos ido clasificando la cartera de socios para poder sanearla. A algunos socios se les dio otro crédito. Al cosechar, le vendieron a la cooperativa y ahí mismo pagaron. Saneamos la cooperativa, quedándonos con lo mejor: socios que honran sus compromisos, responden con aportaciones y participan. Continuamos revisando y clasificando la cartera; presionamos e incluso hacemos un llamado de atención a los directivos que tienen algún crédito pendiente.

En nuestra política de crédito, reducimos la solicitud de desembolso de 15 a 10 días; asimismo, hemos mejorado nuestros esfuerzos por tener los insumos y la semilla a tiempo y en forma, de acuerdo con las necesidades de los socios. Ahora tenemos un trato personal con cada socio, porque sabemos que algunos tienen problemas

serios para pagar, pero otros claramente no quieren hacerlo. Y, aunque hay socios que aún no se sanean, la mayoría ha tomado conciencia y la mora se ha reducido al 8%.

Hemos mejorado en nuestra orientación estratégica con una visión empresarial gracias a las herramientas de la AdA. Las capacidades de la junta de administración se han fortalecido y, al día de hoy, los productores tienen más claro lo que es un plan de negocios, el cual hicimos orientado a la producción de frijoles, que es lo que comercializamos.

Las familias de socios y no socios han mejorado sus sistemas productivos de forma visible, gracias al apoyo que han recibido de la cooperativa en conjunto con el proyecto ACORDAR. En el área de servicios, hemos logrado contar con apoyo—tenemos un técnico y canalizamos créditos para sistemas de riego y para semilla, entre otros.

Vemos que bastantes socios se van sintiendo involucrados y hemos tenido nuevos ingresos de socios a la cooperativa, aunque no tenemos mucha membresía porque también otros se han retirado. Pero, si nos fijamos, ¿quiénes se han retirado? Quienes en realidad nunca fueron socios y no eran funcionales. En cambio, los nuevos socios son gente que se involucra, que está trabajando y está respondiendo.

También estamos aprovechando nuevas oportunidades, como la de hacer negocios a través de la planta de procesamiento de granos básicos de CECOOPSEMEIN (que cuenta con equipos para procesar y empacar frijol) y de los contactos para exportar, dándonos la posibilidad de ofrecer nuevas oportunidades de mejorar los ingresos de las familias socias.

Todo esto ha permitido que la organización se vuelva más confiable para los socios, para las empresas con que podríamos hacer negocios y para los proveedores de servicios e insumos. Esa confiabilidad también nos permite, como organización, solicitar y licitar proyectos ante organismos, con el fin de apoyar a socios y no socios en las áreas productivas.

Saneamos la cooperativa, quedándonos con lo mejor: socios que honran sus compromisos, responden con aportaciones y participan.

Las lecciones aprendidas

Este es un proceso que requiere muchos recursos para cubrir gastos de movilización, entre otros. La falta de tiempo de los miembros de la junta de administración y la mala distribución de la carga de trabajo llegaron a limitar los avances en el proceso. Pero, gracias a Dios, se han dado buenos pasos para mejorar.

Aprendimos que en una organización sólo se puede lograr cambios cualitativos cuando las decisiones

son tomadas por la misma organización. El cambio es notorio ahora que somos nosotros quienes estamos haciendo las cosas, ahora que somos más independientes.

Las evaluaciones son buenas y son sanas, porque nos permiten mejorar. Evaluar los servicios y la satisfacción de los socios, así como la de los trabajadores de la organización, nos permite un mejor desempeño y mejores servicios. ♦

PROCOCER

Liderazgo transparente e incluyente para la consolidación organizativa



Hace más de 10 años, el 23 de octubre de 1999, 150 pequeños productores de las montañas segovianas de Nicaragua, concebimos más que una buena idea, un sueño: la Cooperativa Productora de Café Orgánico Certificado Las Segovias (PROCOCER R.L.). 150 corazones que latían por ir más allá de la producción de café y convertirse en “productores protagonistas” con un café realmente competitivo que nos abriera las puertas a nivel internacional. Cinco años después empezamos a acopiar, procesar y comercializar café orgánico de altura, con cualidades especiales o gourmet, para el mercado internacional.

Errores en el manejo administrativo y organizacional generaron el descontento generalizado de los socios debido a la desconfianza causada por el manejo de las directivas. Esto, sumado a los problemas de endeudamiento, fue minando poco a poco el sentido de pertenencia de los socios por la cooperativa. En el año 2008, con más de 600 socios en cuatro municipios de Nueva Segovia y con incidencia en 72 comunidades dispersas, era claro que la organización

El cambio más importante para nuestra cooperativa fue la consolidación de los procesos organizativos mediante un liderazgo transparente e incluyente que aumentó la confianza y compromiso de los socios con nuestra organización.

necesitaba fortalecer sus procesos organizativos para generar pertenencia, confianza y compromiso por parte de los socios de la organización.

Sin embargo, nuestras estructuras de dirección y organizativas no eran funcionales, por lo que llevábamos años arrastrando procesos administrativos desordenados y una deuda de la que no lográbamos salir por la misma causa—y que nos estaba llevando a la quiebra. Todo eso generaba descontento y falta de credibilidad en la cooperativa. Recordemos que cuando alguien se integra a una cooperativa, es porque quiere mejorar su nivel de vida y participar de los servicios que presta la organización, ¿Se imaginan lo que es esperar seis años sin respuesta? Queríamos ordenar las finanzas y desarrollar un proceso de orientación estratégica participativa. Pero, con más de 600 socios, ¿Cómo llegar a las bases con participación, fiscalización y transparencia?

Por esto, consideramos que el cambio más importante que vivió nuestra cooperativa en los últimos tres años fue el logro de su consolidación organizativa, mediante un liderazgo transparente e incluyente. Esto fue clave para aumentar la confianza de los socios en la organización así como su sentido de pertenencia y compromiso con esta. Esta fue la base para otros cambios importantes en la gestión empresarial y la calidad de los servicios que brinda nuestra organización.

Los motores del cambio

La aprobación de la nueva ley cooperativa en Nicaragua nos dio un marco de referencia y una base legal para crear la estructura funcional que necesitábamos, ya que nos obligó a revisar los estatutos y reglamentos, así como las estructuras de la organización. Esto nos llevó a una reingeniería exitosa que cambió la historia de la cooperativa. Ese mismo año elegimos nuevos directivos.

En nuestros esfuerzos por mejorar, incursionamos en la construcción de alianzas estratégicas para el fortalecimiento organizativo, productivo, comercial y financiero. Con este propósito, y el patrocinio del CATIE¹, participamos con otras organizaciones de productores en la Alianza de Aprendizaje (AdA Nicaragua) lo cual nos cayó como anillo al dedo, ya que muchas de las cosas que se plantearon coincidían con la apuesta estratégica que PROCOCER ya tenía. Esto incluía la revisión, actualización y difusión del plan estratégico y del plan de negocio, pero sobretodo ofreció una gran apuesta por el fortalecimiento organizativo.

Para esto último, implementamos un plan de fortalecimiento organizativo mediante acciones como pasar de realizar una asamblea general en la que participaban todos los asociados, a la realización de asambleas territoriales y luego una asamblea de delegados compuesta por 42 productores de cada uno de los territorios. Este cambio nos permitió conocer de cerca las problemáticas de los productores y al mismo tiempo; verificar que los socios estuvieran enterados de lo que estaba sucediendo al interior de la organización, así como un proceso más transparente de rendición de cuentas. Esto requirió de un liderazgo transparente, visionario e innovador, el cual a pesar de las dificultades que enfrentábamos en las estructuras de dirección, nos motivó a demandar y empujar cambios a lo interno de la organización.

Además, se elaboraron manuales de funciones administrativas y de asistencia técnica, y se establecieron acuerdos para iniciar el saneamiento financiero. Por fin parecía que la balanza se inclinaba a nuestro favor y nos aferramos al deseo de convertirnos en productores protagonistas y participar efectivamente en el mercado de cafés especiales. Entonces comenzamos a ver cómo el orden le ganaba terreno al caos que por mucho tiempo logró gobernar el curso de nuestro sueño concebido en 1999.

Los protagonistas del cambio

El principal motor del cambio fuimos los directivos junto con los socios y socias, quienes nos apoyamos en el personal de la organización. Tomamos la iniciativa, promovimos y empujamos el proceso de cambio, aferrándonos a la convicción de que “solamente organizados podemos alcanzar nuestros objetivos y metas”—como lo dice nuestro compañero Melvin Betanco, quien hace parte del Consejo de Administración de PROCOCER. Es por esto que los socios y socias seguimos apuntándole al fortalecimiento organizativo, y lo hicimos con comunicación fluida y capacitándonos para desarrollar de manera más efectiva nuestras funciones.

El cambio organizacional de PROCOCER no hubiera sido posible sin nuestra disposición de reconocer la necesidad de aliarnos con otras organizaciones como DANIDA², SNV³, CATIE y Twin Trade que nos han venido apoyando con recursos financieros, técnicos y humanos para la formación de los directivos y el personal, la capacitación de los productores y la inversión en el área productiva, así como la participación en iniciativas nacionales y regionales como la AdA, CAFENICA, la organización gremial que representa al sector cafetalero cooperativo de Nicaragua, y CECOCAFEN, la central de cooperativas a la que pertenecemos

1 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

2 Organización del Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca

3 Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

y nos apoya en la exportación de nuestro café, también facilitaron el acceso a recursos para inversiones en finca, la gestión de certificaciones, así como el fortalecimiento del área gerencial y técnica. Este apoyo, con flexibilidad y disposición, que recibimos de CECOCAFEN, CAFENICA y organismos de cooperación como el CATIE, así como el haber contado con la confianza de los que compran y valoran nuestro café, fue importante para el cambio.

Los frutos del cambio

Logramos definir y mejorar procedimientos que no estaban claros y no eran eficientes, lo que nos llevó a un ordenamiento administrativo y gerencial. Hicimos una revisión completa de la cartera y la directiva logró un acuerdo en asamblea general para el saneamiento financiero. Pagamos la deuda que nos agobiaba gracias al compromiso de todos los socios y socias. De aquí para allá empezamos de cero, con una economía diferente a los años anteriores. Gracias a este saneamiento económico logramos un mejor acceso a recursos financieros teniendo acceso al Fondo de Crédito Rural (FCR), que es accesible y con intereses menores.

Construimos nuestra visión y el primer plan estratégico de manera participativa, el cual fue concertado y difundido ampliamente entre los socios y socias de la cooperativa. Establecimos un proceso de evaluación de servicios con los asociados lo cual facilitó que los productores pudieran ver con satisfacción el avance significativo que hemos tenido. A la vez nos permitió identificar lo que necesitábamos mejorar.

Las estructuras directivas y operativas ahora son funcionales, al igual que las estructuras de base. Cada quien en la organización tiene su rol, en correspondencia con las necesidades de los socios y socias. Con esto logramos un flujo más efectivo de información desde la directiva y el personal hacia los asociados. Además, existen los canales y



espacios para que los socios y las socias planteen sus problemas y puntos de vista a la dirigencia, así como para lograr una participación activa de todas las familias asociadas en la toma de decisiones. Hay más participación en las asambleas ya que los asociados reciben un mensaje más claro y los directivos y el personal reciben el mensaje de los productores y productoras.

Este proceso de comunicación más transparente de los directivos hacia la base, y viceversa, así como la reingeniería económica de la organización generó satisfacción en las familias socias y empezó a restituir la responsabilidad de los socios con nuestra organización. Los socios y las socias ahora cumplen con el pago de sus aportes, tienen la confianza de depositar su café en la organización porque están accediendo a buenos precios a la vez que desarrollan su finca y su cooperativa, y muestran un mayor nivel de apropiación, como ha manifestado don Víctor Manuel Matey, uno de los productores de la cooperativa. “Yo les digo a unos compañeros que seamos cumplidos, que así como nos dan el préstamo, quedemos bien con el café y que paguemos, para que así en este año tengamos crédito y que no nos van a decir que no, porque somos pagadores y somos comprometidos con nuestra cooperativa”.

Como quien construye una casa, ladrillo a ladrillo, o como quien lucha por alcanzar un sueño, paso a paso, hemos venido recuperando la confianza de nuestros socios y socias; la que una vez se perdió por malos manejos administrativos. En la voz de nuestro gerente de la cooperativa Celso Roque, “Antes había un problema organizativo, había problemas de creer en la organización, por todo el proceso económico y social que había en la cooperativa, pero al hacerse la reingeniería económica, hemos logrado reactivar esa confianza de los nuevos socios frente al nuevo Consejo de Administración y la gerencia”. También recuperamos la confianza de organizaciones nacionales e internacionales y de autoridades públicas, lo que nos está permitiendo acceder a nuevos programas y proyectos para nuestros socios y socias.

El giro drástico que han tenido los procesos organizativos de PROCOCER se ve reflejado en el aumento del número de asociados, que en los últimos tres años pasó de 450 a 600, y en la ejecución del plan estratégico, que según don Celso, “ha alcanzado entre un 80% a 90% de desarrollo”. Para el último

ciclo de cosecha (2009–2010), diseñamos y concertamos con todos los socios y socias una nueva política de acopio que ofrece incentivos por la entrega de café con menos de 5% de imperfectos. Este cambio de política aumentó el rendimiento de café pergamino a café oro de 82% a 91%, lo cual tiene un impacto significativo en los ingresos de la cooperativa. Adicionalmente, a diferencia de la cosecha 2008–2009 en la que tuvimos 800 quintales de café oro con problemas de calidad de taza que no pudieron ser exportados como café justo/orgánico, en esta cosecha, todo nuestro café cumplió con los requisitos de perfil de taza para ser exportado al mercado de café justo/orgánico e inclusive especial. También a partir de este ciclo de cosecha se estableció un proceso de caracterización de la calidad de taza del café en beneficio, lo cual nos permitirá en los próximos años zonificar la calidad de café y acceder a nichos de mercado de café más exigentes en calidad.

El mejor día para el cambio es hoy... más vale tarde que nunca.

Las lecciones aprendidas

El horizonte ahora para PROCOCER luce mucho más despejado y claro. Esperamos seguir ganando participación en nuestro mercado actual y en nuevos mercados. Además, hemos aprendido que mientras mantengamos fuerte nuestra organización y una comunicación fluida, podremos hacer frente a las crisis, así como a las exigencias del mercado, y aprovechar nuevas oportunidades para mantenernos competitivos en el mercado. La administración efectiva de los recursos y la transparencia en la comunicación con los socios son fundamentales para la consolidación cooperativa.

Ahora también queremos fortalecer nuestro liderazgo a lo interno de la organización: cualquier socio o socia en cualquier comunidad debe ser capaz de representar a PROCOCER ante cualquier instancia

pública o privada, y para eso tiene que empoderarse de nuestros valores. Somos incluyentes porque al final como campesinos, todos tenemos las mismas necesidades. Aprendimos que trabajando la mente y el corazón de los socios y las socias, apropiados de la filosofía cooperativa y el modelo empresarial, sí logramos un buen nivel de apropiación.

Es fundamental estar siempre abiertos al cambio; sabemos que como pequeños productores nos faltan muchas cosas. Desde que surgimos apuntamos a convertirnos en productores protagonistas, a seguir siendo productores pero también exportadores. Aprendimos que para poder incursionar en el mercado de cafés especiales necesitábamos unir esfuerzos con otra gente dentro de la cadena para seguir mejorando. ♦

Cooperativa Santiago R.L.

La participación y gestión son factores claves para el éxito



La Cooperativa de Servicios Múltiples Santiago R. L. fue fundada el 4 de mayo de 1994 en el municipio de El Jícaro, Nueva Segovia, Nicaragua. Su nacimiento fue posible gracias a los 65 socios fundadores que, en ese momento, respondíamos a la desaparición del Banco Nacional de Desarrollo y a la urgente necesidad de contar con alguna alternativa para el financiamiento de los productores y las productoras de pequeña escala.

Desde el inicio procuramos brindar crédito para la agricultura, la ganadería, el comercio y los servicios, y luego incorporamos servicios para crédito personal, remesas y encomiendas. Debido al crecimiento y a las demandas de los nuevos socios, nos convertimos en una cooperativa de servicios múltiples.

Nuestra cooperativa se ha caracterizado por un crecimiento constante en el número de asociados y sus aportes. En el año 2000, gracias en gran parte al apoyo brindado por el Proyecto NIC/92/CO5 del FNUDC¹, nos encontrábamos en proceso de consolidarnos como una cooperativa de servicios financieros en el departamento de Nueva Segovia. Con solo cinco años de trabajar, nos veíamos como

una organización sostenible y habíamos logrado ganarnos la confianza de la gente, lo que permitió aumentar nuestro capital por aportaciones y el ahorro que financia la cartera.

Seguimos creciendo en número de socios y aportaciones hasta finales de 2002. Sin embargo, en 2003 perdimos 48 socios y vimos nuestro capital por aportaciones reducirse en 100.000 córdobas (casi US\$4.800). En ese momento logramos gestionar recursos para cubrir algunas necesidades crediticias, gracias al establecimiento de buenas relaciones con organizaciones como DANIDA² y PRONORCEN³.

Entre 2004 y 2006 recibimos una asesoría de SNV⁴, la cual nos abrió los ojos ante la competencia que debíamos enfrentar con nuevos oferentes

El cambio más importante que realizamos en los últimos dos años fue la revisión de nuestro plan estratégico, el cual ahora incluye mecanismos de seguimiento y evaluación, así como una estrategia para mejorar la funcionalidad y gobernabilidad de la cooperativa.

1 Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización

2 Agencia Danesa para la Cooperación Internacional

3 Proyecto de Desarrollo Económico y Social en la zona norte de Nicaragua, financiado por la Unión Europea

4 Organización Holandesa para el Desarrollo



de servicios financieros en la zona. El estudio de mercado nos demostró que los socios y las socias somos clientes y cuando utilizamos los servicios de nuestra organización, los comparamos con los de otros proveedores en la zona. La asesoría del SNV estuvo orientada al fortalecimiento de las capacidades administrativas de nuestra organización para mejorar su posicionamiento en el mercado de los servicios financieros. A partir de esto decidimos comenzar a trabajar con una orientación hacia el socio-cliente y priorizamos el proceso de planeación estratégica. En 2006 nuestros activos ascendían a C\$19.501.966 (aproximadamente US\$928.000), nuestro capital social era de C\$1.788.589 (aproximadamente US\$85.000) y un patrimonio neto de C\$6.938.024 (US\$330.000). Los miembros pasaron de ser 736 en 2004 a 971 en 2006.

Como organización empresarial habíamos logrado muchos avances, pero una gran parte de los socios y las socias no se había apropiado de la cooperativa. Estos demandaban atención inmediata a sus necesidades pero no eran fieles a la organización ni valoraban el beneficio de comercializar sus

productos a través de la cooperativa, por lo que seguían usando intermediarios que no les garantizaban beneficio alguno. Además nos vimos obligados a conformar un grupo de “no pago” o moroso, compuesto por algunos socios que no cumplen sus compromisos financieros y son un mal ejemplo a seguir.

Aún con todo el esfuerzo y los logros en nuestra gestión empresarial, la autoevaluación demostró que necesitábamos hacer cambios en la organización. El Consejo de Administración no funcionaba bien—siempre se imponía el criterio del presidente. Por lo tanto, era una prioridad mejorar los procesos de participación y representatividad de los socios y las socias para tener un mayor control sobre los procesos desarrollados en nuestra cooperativa.

Los motores del cambio

Con el fin de mejorar los anteriores aspectos, en 2009 participamos en el proceso de la Alianza de Aprendizaje (AdA), con el apoyo de FUNICA⁵. Revisamos nuestro plan estratégico e introducimos mecanismos y herramientas que nos permitieran darle seguimiento a nuestro plan e ir evaluando periódicamente nuestros avances. También introdujimos una estrategia para mejorar la funcionalidad de nuestras estructuras directivas y operativas, así como la gobernabilidad de la organización.

El principal motor del cambio fue la autoevaluación, a partir de la cual nos dimos cuenta de que si bien habíamos avanzado mucho en nuestra estructura organizativa, gestión empresarial y provisión de servicios, nuestros avances en los procesos organizativos todavía eran limitados y necesitaban cambiar.

Para lograr el cambio en nuestros procesos organizativos, fue clave el sensibilizar y educar a nuestros

⁵ Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua

socios y nuestras socias en temas de gobernabilidad de la organización, para así establecer mecanismos de participación y representatividad más efectivos. El involucramiento y consenso entre los órganos de gestión y entre los socios y las socias de la cooperativa, fueron determinantes para mejorar y resolver la situación. A esto se sumó la actitud positiva y la disposición al cambio de los socios y las socias, del Consejo de Administración y de los empleados de la organización.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas hemos sido los órganos de gestión de la organización, la gerencia y el personal de la cooperativa, quienes recibimos asesoramiento y lo aprovechamos. Los factores como participación, voluntad, confianza, compromiso, inversión de tiempo y recursos, etc., de todos los involucrados fueron clave para poder avanzar y resolver las dificultades, mejorando la calidad de los servicios ofertados a socios-clientes que demandaban cambios.

Igualmente agradecemos a las organizaciones y los proyectos su apoyo a través del tiempo (DANIDA, PRONORCEN, SNV y FUNICA). Todas estas organizaciones influyeron para que nuestra organización respondiera las demandas de socios y socias.

Los frutos del cambio

Ahora nos sentimos muy motivados y satisfechos con los alcances obtenidos, ya que estos cambios nos permiten ver hacia el futuro. Nuestras estructuras organizativas son más funcionales y trabajan con base en una buena planificación, seguimiento y evaluación.

Muy importante es que ahora la toma de decisiones se realiza en consenso dentro del Consejo de Administración, cuyos miembros analizan y deciden si aprueban o rechazan las solicitudes



relacionadas con crédito, ingreso de nuevos socios, comercialización, establecimiento de alianzas y otras.

En adición a los servicios financieros ofrecidos tradicionalmente, ahora proveemos otros servicios como acopio, procesamiento y comercialización de granos básicos y café, tienda de abastecimiento general (mini súper), provisión y comercialización de insumos para el sector agropecuario, mecanización de tierras, transporte (camión) y asistencia técnica. Este último servicio se brinda mediante una unidad de desarrollo empresarial rural que ofrece financiamiento de proyectos mediante entidades de cooperación internacional y estatal, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

Los servicios anteriores se brindan a todos los socios y las socias, que ahora suman 1.149. Tenemos caracterizados a 120 productores de café, clasificados conforme a sus condiciones agroecológicas y opciones de producir café de calidad. Están experimentando en la parte productiva y realizan análisis de suelos para saber qué tipo de fertilizante y en qué cantidades necesitan aplicar.

La comercialización del café, que antes se hacía por medio de empresas exportadoras, ahora la realizamos en bloque con el apoyo de UCOSEMUN R.L.⁶, y ganamos el doble. Nuestros afiliados producen y comercializan 850 qq de café con certificación UTZ y 800 qq de café convencional. Hemos mejorado la calidad de nuestros productos, cumpliendo con la certificación de las aéreas productivas y tomando en cuenta todas las normas ambientales, sociales, técnicas y de inocuidad que garanticen un producto de primera.

Otro sector de importancia para la cooperativa es el de los ganaderos y productores de granos

básicos (600 productores y productoras), quienes producen 4.500 qq de frijol y 28.000 qq de maíz, así como leche y hato para la venta en mataderos. Esto lo estamos complementando con otras alternativas que nos permitan dar un valor agregado a la producción y genere ingresos adicionales como, por ejemplo, café tostado y molido, cereales, concentrados y otros.

Al planificar, comunicarnos y evaluar nuestras acciones, podemos desarrollar y consolidar nuestras organizaciones.

Las lecciones aprendidas

Los intercambios con otras organizaciones son muy importantes porque nos permiten conocer otras experiencias similares, aunque cada una sea diferente y única en cuanto a las dificultades enfrentadas, las estrategias desarrolladas y los éxitos obtenidos. En estos procesos de intercambio todos aprendemos y ganamos.

El éxito de una organización está en el buen funcionamiento y la transparencia de su Consejo de Administración y de todos sus órganos de gestión, así como en el establecimiento y la funcionalidad de los mecanismos de participación y representatividad de los socios y las socias. Las organizaciones deben

garantizar y suplir las necesidades y demandas prioritarias de sus socios-clientes, logrando pertenencia y compromiso por parte de los mismos.

La planificación y comunicación fluida, así como la evaluación periódica y sistemática de los procesos es clave para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores. La buena comunicación a diferentes niveles entre los socios y órganos de gestión, así como el seguimiento y monitoreo sistemático de todos los mecanismos propuestos para superar debilidades y principalmente dar respuestas a la demanda, son considerados mecanismos esenciales para desarrollarnos como organización. ♦

6 Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte de Nicaragua

UCA San Ramón

Aprovechando nuestros recursos y uniendo esfuerzos desarrollamos el agroecoturismo



La Unión de Cooperativas Agrícolas de San Ramón (UCA San Ramón) es una organización formada por 21 cooperativas de base. Está integrada por productores y productoras de café de pequeña escala que producen, acopian y exportan café con certificación orgánica y de comercio justo a los mercados de cafés especiales de Europa y Estados Unidos. Sus oficinas centrales se encuentran en el municipio de San Ramón, a 12 km de Matagalpa, Nicaragua.

Cuando se dio la crisis del café por la caída de los precios internacionales (1999–2004), empezamos a buscar alternativas. Una de ellas fue emprender una iniciativa de agroecoturismo rural comunitario. En un principio, tres cooperativas de base en las comunidades de La Corona y el Roblar recibíamos a grupos de personas con las que teníamos vínculos por el mercado de café o visitantes de organizaciones interesadas en conocer y apoyar a las cooperativas. Posteriormente se anexaron dos cooperativas más a esta iniciativa.

No fue tarea fácil. Tuvimos que trabajar fuerte para lograr un cambio de cultura en las familias productoras, principalmente en la forma en que tradicionalmente manejaban sus parcelas. Para cambiar usamos algunos mecanismos de

sensibilización con apoyo de organismos locales y municipales. Cuando pensamos que habíamos superado esta etapa de arranque, más dificultades se nos fueron presentando y nos dimos cuenta de que el funcionamiento deficiente de los órganos directivos no nos permitía dar respuestas ágiles a las dificultades.

Enfrentamos problemas con el manejo de la tecnología (computadoras, Internet, teléfonos, etc.), las herramientas metodológicas y los procedimientos administrativos, especialmente en el manejo de las reservas. Para solucionar esta problemática, uno de los cambios importantes que realizamos fue que el equipo coordinador, inicialmente manejado por CECOCAFEN¹, pasó a ser manejado y administrado por la UCA San Ramón. Este cambio incidió en la capacidad de gestión, comunicación, administración e impacto de la iniciativa, ya que nos

Nuestro cambio más importante fue asumir el control de nuestra organización, reconocer nuestras limitantes y trabajar en alianzas para construir nuestro plan estratégico e implementar proyectos que fortalezcan nuestra iniciativa de agroecoturismo rural comunitario.

¹ Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte de Nicaragua

permitió desarrollar nuestras estrategias. Debimos también cambiar al personal a cargo. Esto nos exigió desarrollar habilidades para seleccionar bien a personas capacitadas que lograrán echar a andar cada una de las actividades del programa, dinamizando y solucionando los problemas.

En agosto de 2008 las comunidades participantes y el equipo coordinador de la UCA San Ramón buscamos el apoyo de LWR² para que facilitaran la elaboración de nuestro plan estratégico. Teníamos como propósito revisar y hacer los cambios necesarios para enrumbar la iniciativa de agroecoturismo, con el fin de fortalecer nuestra organización y generar ingresos complementarios para nuestras familias.

En el plan estratégico se plantea el fortalecimiento a largo plazo del turismo rural comunitario en la comunidad de La Reina, donde trabaja la Cooperativa Danilo González, socia de la Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto Cesar Sandino (UCA ACS-San Ramón). También logramos implementar en esta comunidad un proyecto para la consolidación y expansión del agroecoturismo comunitario en la ruta justa del café.

Consideramos que nuestro cambio más importante fue asumir el control de nuestra organización, reconocer nuestras limitantes y trabajar en alianzas para construir nuestro plan estratégico e implementar proyectos que fortalezcan nuestra iniciativa de agroecoturismo rural comunitario.

Los motores del cambio

Para nosotros fue muy importante la decisión de la directiva y gerencia de la UCA San Ramón de asumir el manejo del programa. Así iniciamos cambios que eran realmente necesarios, incluyendo desarrollar nuestra propuesta de cambiar de un turismo solidario a un programa más empresarial.

A través de nuestro rubro estrella, el café, también estamos dando a conocer el programa de turismo rural. Este programa es promovido por la UCA San Ramón en diferentes niveles (por ejemplo, como fincas modelos para estudios universitarios) y ha desarrollado actividades coordinadas con organismos locales.

Una vez que retomamos y reactivamos las actividades del programa de turismo, contratamos a un director y una coordinadora para que dedicaran tiempo completo a la iniciativa, lo cual fue clave para hacerla realidad. Esta decisión también motivó a los socios y las socias, ya que vimos que el esfuerzo para continuar con el agroecoturismo se retomó operativamente, ofreciendo a nuestras familias una oportunidad para complementar sus ingresos y mejorar sus niveles de vida.

Los protagonistas del cambio

Una serie de actores o protagonistas intervinieron y nos brindaron su apoyo al decidir continuar con los cambios. El primer actor fue la comisión de socios, que jugó un papel determinante. Ellos estuvieron al frente para gestionar ante la UCA San Ramón la reactivación del programa y solicitar fondos de respaldo para continuar con el programa de agroecoturismo rural comunitario.

La UCA San Ramón, por su parte, también realizó gestiones y obtuvo recursos económicos ante organismos como LWR y PNUD³ para la propuesta de reactivación, principalmente en lo que se refería a la contratación de personal capacitado en temas administrativos contables, que ordenaran los procesos, dieran seguimiento y acompañamiento, y garantizaran transparencia en todas las actividades de la organización. Lo anterior se complementó con la participación de un directivo de la organización y un proveedor de servicios empresariales en el proceso de

² Lutheran World Relief

³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



fortalecimiento de capacidades desarrollado por la Alianza de Aprendizaje (AdA) de Nicaragua, de la cual LWR es socio activo.

Los frutos del cambio

Esta experiencia en la AdA nos permitió avanzar en muchos aspectos de nuestra iniciativa de agroecoturismo. Los directivos, los socios y las socias de la organización tenemos ahora una mayor claridad sobre la misión y visión del programa de turismo. Hemos logrado elaborar un plan estratégico bien estructurado que nos permite una buena comunicación a diferentes niveles, así como la articulación y el funcionamiento de las comisiones de turismo por cada comunidad. Esta articulación también se ha fortalecido con la participación en los gabinetes de turismo local, departamental y nacional.

Las familias socias que participan en la iniciativa se han capacitado para mejorar los servicios que

estamos ofreciendo a los turistas visitantes. Esto ha generado mayor seguridad y confianza en nuestros servicios, reflejado en un incremento en el número de turistas, que aumentó de 357 visitantes en 2007–2008 a 1.157 en 2008–2009, un incremento de 325%.

El programa también está contribuyendo a mejorar la relación entre los miembros de las familias socias y otras familias en las comunidades que reciben a los visitantes. Las capacitaciones que se han venido desarrollando han contribuido significativamente a disminuir la violencia intrafamiliar en las comunidades beneficiarias y no beneficiarias, principalmente porque éste es un requisito para formar parte del programa.

El programa dispone de un fondo social o comunitario para socios y socias, el cual es usado para suplir un botiquín médico, comprar materiales escolares para niños de escasos recursos, construir

basureros, promover jornadas de limpieza, entre otros. Este fondo comunitario sirve para sufragar ciertas necesidades que benefician no solo a las familias socias de la cooperativa, sino a toda la comunidad.

Ahora contamos con las herramientas necesarias para preparar a los próximos socios que asumirán

cargos y responsabilidades claves para el éxito y la sostenibilidad de la organización, garantizando un relevo generacional.

Al sembrar esperanza, vamos cosechando éxitos.

Las lecciones aprendidas

Ahora estamos claros en el camino que seguiremos y de qué forma enfrentaremos las dificultades en el proceso. Hemos aprendido a valorar los procesos de capacitación. Una organización debe estar capacitada para emprender con éxito los proyectos que se proponga. En la medida en que los directivos estén preparados, así lograrán enfrentar las dificultades. Esto también implica contar con personas altamente comprometidas y responsables que acepten los cargos de dirección.

Aprendimos que el seguimiento y la evaluación de las actividades desarrolladas marcan la pauta para analizar detenidamente las oportunidades, las fortalezas y, principalmente, las debilidades de los órganos de gestión en cuanto a las funciones que deben desempeñar.

Aceptamos que, aunque sea complejo y difícil, debemos establecer alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales y autoridades locales para sensibilizar a más comunidades en conservación y protección de los recursos naturales.

Sabemos que es un proceso, que necesitamos ir sembrando para cosechar, pero estamos seguros de que unidos lograremos más. Aún más importante es que debemos cambiar nuestra forma de utilizar los recursos que nos proporciona la naturaleza porque sin ellos, además de quedar desprotegidos de alimento y techo, quedamos sin futuro. ♦

UGAQ

Cada día nos da la oportunidad de mejorar para nuestros asociados



Fundamos la Unión de Cooperativas de Ganaderos y Agricultores de Quilalí (UGAQ) en Nicaragua en agosto de 1995 con cinco cooperativas de base. Con el paso de los años aumentamos a 11 las cooperativas, aglutinando a 550 productores (200 mujeres y 350 hombres).

Nuestra principal actividad es el servicio financiero para la producción, aunque también nos dedicamos a la comercialización de granos básicos, plátano, ganado, hortalizas y cultivos no tradicionales. También brindamos a nuestros asociados y clientes los servicios de transporte, maquinaria agrícola, abastecimiento y asistencia técnica.

Nuestra idea ha sido cosechar más y mejores frutos para acceder a un mercado internacional: sabemos que nuestro producto tiene calidad. Tal vez lo que nos ha impedido alcanzar mayores logros—para poder ser rentables y tener mejores ingresos para levantar nuestro nivel de vida—ha sido el nivel de organización que nos ha faltado y los enlaces para acceder al mercado internacional.

En años anteriores habíamos caído en la trampa del paternalismo—que no nos beneficiaba en nada—y vimos a otras organizaciones consolidarse en menos tiempo. Ahora que lo entendemos, estamos dando la batalla por mejorar y consolidarnos porque, a pesar de todo, somos una

organización reconocida más allá de nuestro municipio de influencia.

Nosotros no teníamos idea de lo que era la cadena productiva, cuál era su función, el papel que desarrollábamos en ella, ni cómo estábamos enchufados con la cadena de valor; tampoco conocíamos nada sobre nuestros costos.

Por otra parte, en las cooperativas nos íbamos quedando atrás porque nos estábamos dejando “robar el mandado”, es decir, teníamos la tierra y producíamos el maíz, pero eran los intermediarios quienes se llevaban las ganancias.

Anteriormente, como UGAQ, no teníamos muchas oportunidades, hasta que en 2007 se fortaleció la Nicaraocoop (con la que somos aliados), la cual nos dio oportunidades y nos permitió llenar algunos espacios vacíos.

El cambio más significativo en el proceso se dio en nuestra orientación estratégica y empresarial, basada en el mejoramiento de los servicios.

Los motores del cambio

Cuando entramos en el proceso de la Alianza de Aprendizaje (AdA) estábamos comercializando a

un bajo nivel, por así decirlo, en mercados locales con intermediarios, sin ningún convenio o ninguna negociación formal. En este proceso nos dimos cuenta de que necesitábamos mejorar este asunto: enfocarnos en buscar oportunidades y mejorar nuestras potencialidades.

El cambio más significativo en el proceso se dio en nuestra orientación estratégica y empresarial, basada en el mejoramiento de los servicios. Los ejercicios de la AdA nos ayudaron a ver cómo mejorar, considerando a los aliados estratégicos (PMA¹, Nicaraoop e IICA²) como parte del crecimiento, pero viendo ese apoyo como una oportunidad para la sostenibilidad de nuestros servicios.

Los protagonistas del cambio

En este proceso hemos contado con una participación amplia, que incluye a los socios y socias de las cooperativas, los consejos de administración, el equipo técnico y los aliados estratégicos. Gracias a su participación, el equipo técnico ha incrementado su visión de atención a los socios de forma más integral.

El proceso de cambio, vinculado a la mejoría del servicio de acopio y de la comercialización para el crecimiento organizacional, implicó un mayor involucramiento de otros actores en alianzas de cooperación y beneficio mutuo (FUNICA³, INTA⁴, MAGFOR⁵, IICA y PMA).

De ahí que la AdA se nos presentó como una oportunidad a la que se sumaban esfuerzos de FUNICA, el PMA, Nicaraoop, IICA e instituciones estatales. Los directivos decidieron aprovecharla, motivados por el interés de mejorar como organización y atender las exigencias de los

asociados por más y mejores servicios, así como de los actores de sus alianzas. Trabajamos hacia el fin de trascender lo tradicional en cuanto a calidad y cumplimiento de normas.

Los frutos del cambio

La importancia de este cambio está en que hemos entendido que se puede dar respuesta a las necesidades y demandas de los socios y socias, que se puede mejorar económicamente con sostenibilidad ambiental y que podemos contar con una organización estable y sostenible. También importante es el impacto causado en los directivos de la UGAQ y de las cooperativas de base en aspectos organizacionales y de gestión empresarial, fortaleciendo los servicios brindados a los socios y productores individuales.

Como resultado, reestructuramos nuestra organización, asignando la responsabilidad que le corresponde a cada área. De esta manera, las cooperativas base han asumido su rol para el debido cumplimiento de las tareas que orienta el consejo de la UGAQ, según son asignadas por cada cooperativa.

Los socios, convencidos de que debíamos crecer, hemos tenido la apertura y confianza para apostar a un nuevo modelo comercial, desarrollado en alianzas con actores externos del municipio de Quilalí. Influenciados por sus participaciones en los eventos de capacitación, nos hemos empeñado en fortalecer las capacidades de la UGAQ para llevarla a ser una organización sólida en el municipio.

Lo que ha llevado a que esto se dispare ha sido el logro en la parte empresarial. Cuando se dio la primera autoevaluación, con participación del

1 Programa Mundial de Alimentos

2 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

3 Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua

4 Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria

5 Ministerio Agropecuario y Forestal



directorio y personal administrativo, vimos las debilidades que teníamos y nos dimos cuenta de que nos faltaban muchas cosas; por ejemplo, teníamos por ahí algunos documentos, pero incompletos. Entonces nos hemos venido enfocando en la parte estratégica, basados en cómo queremos que sea nuestra organización en los próximos años.

En la parte de servicios es donde se han dado los cambios más relevantes, porque el resto ya estaba consolidado—de manera que la gestión administrativa en cuanto a servicios está bastante compacta. Hemos logrado mejorar cualitativa y cuantitativamente los servicios que ofrecemos: se ha incrementado el monto del crédito y pasado de un 50% que se aprobaba (de lo solicitado) a un 70% para el establecimiento de cultivos. Eso ha sido posible gracias a las gestiones comerciales del consejo, de cara a mejorar el nivel empresarial.

Antes asignábamos un máximo de 7.000 córdobas en créditos y ahora llegamos hasta 10.000 córdobas. Lo mismo ha pasado con el financiamiento en insumos, gracias al apoyo de organizaciones como el PMA, que nos ha asignado insumos para abastecer a los productores. También hemos ampliado el servicio de maquinaria agrícola con apoyo de Nicaraocoop.

Otro aspecto importante es la apropiación de tecnologías: los productores plataneros están plantando nuevas variedades (cuerno enano), lo cual está entrando fuerte en los productores, como parte del servicio. Estamos produciendo semilla certificada para tener el grano apto para la zona, garantizando que el productor tenga la semilla a tiempo y en forma y que pueda sembrar en el momento correcto para que no tenga problema a la hora de la cosecha. En tiempo atrás, la semilla llegaba cuando ya había pasado el tiempo de sembrar.

En lo que es el acopio y la comercialización, nos hemos superado en lo que respecta al precio, ya que el comerciante privado está pagando a 180 córdobas el quintal de maíz, mientras nosotros lo pagamos a 220 córdobas, gracias a la alianza con el PMA que nos puede acopiar unos 10.000 quintales—en nuestras bodegas no tenemos condiciones para tanto. Además, el manejo, secado y almacenamiento lo estamos haciendo a través de INCOPA y Nicaraocoop.

Por otra parte, los aprendizajes que ha tenido el Consejo de Administración le han permitido un mayor dinamismo en la toma de decisiones estratégicas, considerando siempre en qué medida las acciones de la UGAQ benefician a sus socios, y en qué medida la organización se está posicionando en el municipio y la región en materia de seguridad alimentaria.

Así se han mejorado los servicios, la parte estratégica, la gestión organizativa y la gestión empresarial, como en una cadena. Estos cambios nos han permitido ganar credibilidad ante otras organizaciones, porque cumplimos con nuestros compromisos y nos centramos en mejorar el nivel de vida de los productores.

Ahora tenemos muchas cosas que antes nos estaban faltando: plan estratégico, sistemas contables de crédito, estudios de mercado y planes de negocios. Sin embargo, todavía nos falta mejorar un poco para estar donde quisiéramos: nos falta elaborar un reglamento interno, mejorar la organización en las cooperativas de base y fortalecer la administración.

Si se mejoran los sistemas organizativos de una manera participativa, se va a tener una organización más fortalecida, lo que va a permitir mejorar en todos los demás aspectos.

Las lecciones aprendidas

En el proceso de aprendizaje, los directivos lidiaron con algunas limitaciones económicas porque se necesitaba dedicarle mucho tiempo a la organización sin contar con un salario. Asimismo, el trabajo se concentraba en menos personas por la falta de personal, por lo que dejaban de atender a sus familias y cultivos, lo que les trajo algunos problemas serios.

Nos ha afectado la poca coordinación entre nuestros aliados (las ONG nacionales e internacionales), que provoca que choquen los horarios de las reuniones o nos saturan de actividades. Por otra parte, cuando han pagado personal, al terminar los proyectos, nos toca bajar salarios, reduciendo cobertura, o recortar personal: no tenemos cómo mantener esos salarios.

Otra cosa ha sido que, como unión de cooperativas, necesitamos bajar la información a las cooperativas bases, pero a veces eso no pasa porque nos faltan

espacios y mecanismos para socializar la información sobre las gestiones que se realizan.

Con esta experiencia hemos aprendido sobre el trabajo interinstitucional, así como a identificar organizaciones que trabajan enfocadas en el principio del cooperativismo y del desarrollo del agro y, en esa línea, hemos desarrollado capacidades de gestión.

Aprendimos a identificar oportunidades fuera de nuestro territorio de acción y a usar una dinámica de análisis del funcionamiento interno de la organización entre el Consejo de Administración y el personal de las diferentes áreas en conjunto.

En la UGAQ todos coincidimos en que los beneficios socioeconómicos y ambientales son superiores cuando son producto de un mejor servicio a los productores en la cadena de valor, lo que conlleva a una mayor satisfacción de los socios. ♦

APINOR

Desarrollando una apicultura competitiva e innovadora



La Asociación de Apicultores del Norte (APINOR) es una asociación de productores que existe desde hace más de 10 años, pero fue constituida legalmente en noviembre de 2005. Para llegar a APINOR se deben recorrer 195 km por la Carretera Interamericana que conduce de Managua al departamento de Madriz, en el municipio San Juan del Río Coco, Nicaragua.

APINOR es una organización líder en la producción de miel de abeja y miembro fundador de la REDAPIS¹. Está conformada por 25 mujeres y hombres dedicados a la producción apícola y cafetalera. Por ser personas de escasos recursos económicos, en ocasiones también venden su fuerza laboral para solventar la problemática de la familia.

Cuando iniciamos como organización, el rubro principal era la producción y comercialización de café. Pero, al poco tiempo, empezamos a darnos cuenta de que necesitábamos otra alternativa que nos generara ingresos a corto plazo, principalmente para que nuestras familias socias sintieran que su nivel de vida estaba cambiando por estar en la organización. De esta manera identificamos el rubro de miel como una buena alternativa de negocio que era apropiada para el potencial de la zona y acorde con las capacidades y los recursos de los asociados.

Pero no todo fue tan dulce como nuestra miel, ya que enfrentamos grandes retos y limitaciones para competir en el mercado. Nuestros asociados, e inclusive los miembros de nuestro Consejo Administrativo, tienen un bajo nivel de escolaridad, lo que dificulta la implementación y el seguimiento en los procesos de gestión. Al principio fue difícil trabajar organizados, lograr un cambio de actitud de los socios y las socias, y pasar de una cultura de venta individual a la comercialización en bloque. Esta situación, inicialmente, nos dificultó el cumplimiento de entregas de miel y generó desconfianza entre los compradores. Tampoco contábamos con una personería jurídica que nos permitiera acceder a nuevos mercados.

Nuestro primer logro fue la legalización de la organización para poder comercializar de forma organizada e incentivar a los productores de miel de la zona norte a ampliar sus apiarios y niveles de producción. Luego fuimos socios fundadores de

El cambio más importante fue tomar la decisión estratégica de apostarle al desarrollo de nuevos productos apícolas y a la elaboración y gestión de un plan de negocios.

¹ Red de Apicultores de la Segovia

REDAPIS, una estructura regional para el desarrollo de la apicultura. A través de esta red tuvimos acceso a nuevos conocimientos que nos permitieron identificar oportunidades para el desarrollo de productos y establecer contactos para acceder a nuevos mercados.

A partir de un proceso de orientación estratégica con enfoque de cadena de valor, tomamos la decisión de desarrollar nuevos productos apícolas bajo la marca La Segoviana. Le apostamos a la comercialización de productos y subproductos apícolas a nivel local, nacional e internacional, cumpliendo con las exigencias del mercado y trabajando para la consolidación de una organización empresarial de productores apícolas de pequeña escala. Una vez tomada esta decisión estratégica, nos enfocamos en la elaboración y gestión de un plan de negocios. Esto fue clave para recibir el apoyo financiero del IDR² de Nicaragua para establecer nuestro centro de acopio.

Los motores del cambio

El principal motor del cambio fue nuestro compromiso para organizarnos y fortalecer nuestras capacidades para la producción apícola, sin obviar la producción primaria de café, y comercializar mejor nuestros productos. Esto fue complementado con el potencial de la zona, donde contamos con un agroecosistema apto para la producción apícola.

La oportunidad que tuvimos como APINOR de participar y coordinar la REDAPIS fue muy importante para darle visibilidad a nuestra organización, establecer contactos y alianzas estratégicas y mejorar nuestras capacidades de gestión. Así establecimos relaciones con organizaciones del sector público como MAGFOR³

y IDR-PRODESEC⁴, organizaciones no gubernamentales como SwissContact y entidades del sector privado como proveedores de insumos y tecnología de Honduras.

Nuestra cooperativa también contó con el financiamiento necesario para poner en marcha toda una estrategia de mercado, fortalecer los órganos de gestión y capacitar a los asociados en la producción apícola.

Los protagonistas del cambio

Los cambios claves en la organización se dan entre 2006 y 2010 como resultado de una serie de acciones en las que participaron múltiples actores. El principal protagonista fue la organización, todos los socios y las socias y nuestra junta directiva, que demostraron su compromiso mediante su disponibilidad, participación, orden y gestión.

Acción contra el Hambre nos apoyó para legalizar nuestra organización y ampliar los apiarios. Una vez legalizados, contamos con FUNICA⁵ (2006–2008) para financiarnos proyectos y apoyarnos en procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas, así como en el establecimiento de la REDAPIS.

FUNICA también patrocinó nuestra participación en la Alianza de Aprendizaje (AdA) Nicaragua, donde aprendimos a manejar metodologías y herramientas técnicas que nos permitieron fortalecer nuestra orientación estratégica y elaborar el plan de negocios de APINOR. Con base en este plan de negocios, el IDR nos aprobó el financiamiento para la construcción de un centro de acopio en la zona norte. Luego el IICA⁶ en 2008, a través de una alianza estratégica, nos brindó capacitación en la elaboración de diferentes productos a base de miel.

2 Instituto de Desarrollo Rural

3 Ministerio Agropecuario Forestal

4 Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca del Instituto de Desarrollo Rural de Nicaragua

5 Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua

6 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Los frutos del cambio

Actualmente nuestra organización acopia, envasa y comercializa miel. Se desarrollaron las capacidades de los socios y las socias para manejar la crianza de abejas reinas y se capacitaron personas en la elaboración de trajes para el manejo del apiario, lo cual genera ingresos adicionales en las comunidades.

Como resultado de este proceso de orientación estratégica y con la elaboración del plan de negocios, establecimos el proceso de transformación de la miel. Esto nos permitió diversificar nuestra oferta de miel a miel cremada, miel con polen, miel pololizada, propóleo, jalea real, polen, cosméticos, shampoo, jabón, pinturas y cremas. Esta diversificación de productos se complementó con la obtención del código de barra del Ministerio de Finanzas y el registro sanitario del Ministerio de Salud. El contar con estos permisos y la marca La Segoviana ha sido clave para competir en el mercado local, nacional e internacional, así como para ir transformándonos en una organización empresarial rural fuerte.

La diversificación de productos y el desarrollo de nuevos mercados nos motivaron a ampliar el número de apiarios de 15 a 25. Los socios y las socias de APINOR iniciamos con seis colmenas y ahora contamos con 240 colmenas, la cuales nos permiten producir 3.000 litros de miel que comercializamos bajo una marca registrada y autorizada por el mercado. Por otra parte, nuestro cumplimiento aumentó la credibilidad en nuestra organización, permitiéndonos comercializar nuestros productos a un mejor precio (pasamos de 27 a 35 córdobas por botella de 12 onzas).

La actividad apícola en nuestro municipio también representó nuevos empleos para los 25 socios y socias, sobre todo durante la época en que no hay actividad cafetalera. La apicultura nos permite acceder a una nueva fuente de ingresos para cubrir las necesidades de nuestras familias, representando un ingreso adicional promedio de 4.200 córdobas anuales (US\$200) para nuestras familias.



El diversificar nuestra producción con productos y subproductos de la miel, con gran demanda dentro y fuera del país, fue importante para mejorar las condiciones de vida en nuestras comunidades y lograr un equilibrio ecológico a través del servicio ambiental que nos dan las abejas en la polinización de los cultivos.

Debemos aprender de nuestros errores, fortalecer nuestros procesos organizativos y desarrollar nuestras capacidades para innovar.

Las lecciones aprendidas

Las organizaciones empresariales debemos aprender de nuestros éxitos y de nuestros errores. A los productores y las productoras nos cuesta mucho cambiar de una cultura de trabajo individual a una de trabajo colectivo. Fue solo cuando incumplimos los acuerdos de entrega y perdimos la confianza de los clientes que nos dimos cuenta de que teníamos que cambiar nuestra actitud si queríamos aprovechar verdaderamente las oportunidades que se nos presentaban.

Para desarrollar una organización de productores y consolidarse como una organización empresarial exitosa debemos apropiarnos de la organización, comprometernos con dedicación y esfuerzo a trabajar por su desarrollo y tener una actitud positiva

ante el cambio. Es esencial trabajar en el fortalecimiento de los procesos organizativos, promoviendo la representatividad, la participación activa, el liderazgo y la transparencia. Todo esto debe apoyarse en una comunicación clara y fluida entre los asociados y entre éstos y la junta directiva.

Finalmente, el fortalecimiento de los procesos organizativos debe ir acompañado de un fortalecimiento de las capacidades técnicas y empresariales de los socios y las socias y de los miembros de la junta directiva. Estas capacidades son esenciales para innovar y responder efectivamente a la demanda cambiante en los mercados y los requisitos que los mercados imponen. ♦

ASOPASN

Promoviendo el agroturismo comunitario en armonía con el ambiente



La Asociación Programa Agrícola San Nicolás (ASOPASN) está asentada en La Garnacha, Nicaragua, un caserío rodeado de bosques de roble y pino. Este pintoresco lugar ofrece una ruta turística que inicia al suroeste de Estelí, recorre 23 km por la Carretera Interamericana y 18 km por la carretera de la Estanzuela, hasta llegar al Municipio de San Nicolás. La Garnacha se ubica en el núcleo de la reserva natural Tisey La Estanzuela (a 1.400 msnm y con temperaturas promedio entre 14°C y 26°C), una zona de alto potencial para el agroturismo.

Gracias a los impresionantes paisajes de la zona, en La Garnacha podemos ofrecer a los visitantes recorridos por plantíos de cultivos orgánicos, exquisitos platos en el comedor local y otros atractivos que promovemos y desarrollamos como organización. Iniciamos con el apoyo de los llamados Hermanos Evangélicos, un grupo de religiosos representados por el sacerdote Patricio Tiraboschi. Luego, a través de la ejecución de proyectos agrícolas parroquiales (con promotores y delegados de la palabra), se llegaron a tener las condiciones para conformar una asociación sin fines de lucro compuesta por 100 socios.

En 2001 obtuvimos nuestra personería jurídica como asociación de productores en función de mejorar las condiciones de vida de las familias

de la zona. Posteriormente, en 2003, se estableció en la zona el ingeniero Rodrigo Bermúdez, de nacionalidad norteamericana. Él sensibilizó a las familias de la comunidad e incidió para que nos enfocáramos y le apostáramos a la producción orgánica, lo cual era ampliamente respaldado y favorable, por estar ubicados en una reserva natural.

Con la conformación del Consejo Municipal de San Nicolás (CMS) en 2005 empezamos a enfatizar la oportunidad de aprovechar mejor las condiciones del lugar para desarrollar proyectos que permitieran generar ingresos y empleo, mejorando las condiciones de vida de los asociados. Comenzamos por fortalecer nuestro proceso organizativo y nuestra gestión para optar por diferentes fuentes de financiamiento. Logramos así atraer el apoyo y los recursos de varias organizaciones del gobierno y de la cooperación internacional

Nuestro cambio más importante fue pasar de una visión puramente social a una visión también empresarial, a partir de la valoración de nuestros recursos naturales y la identificación de oportunidades de negocios. Apostamos a una producción armónica con el ambiente y a una oferta de servicios de agroturismo sostenible.



como, por ejemplo, TROPISEC¹, IDR², FUNICA³, Cooperación Española, IICA⁴ y PNUD⁵.

Sin embargo, la dispersión de los asociados en todo el Municipio de San Nicolás impedía su participación en las actividades y en la toma de decisiones de la organización. Los proyectos de colaboración se concentraron en la zona alta, donde están ubicadas las comunidades que cuentan con condiciones idóneas de recursos naturales y vías de acceso para el agroturismo, como La Garnacha. Las comunidades de las zonas bajas, como Palo Blanco y Santa Clara, no eran atendidas en su totalidad.

Otra limitante era que la organización no tenía una clara orientación estratégica para la implementación de una iniciativa de desarrollo empresarial en el sector del agroturismo. No se contaba con

una oferta suficiente y diversificada de productos orgánicos, mucho menos con la infraestructura y las capacidades para ofertar servicios de agroturismo sostenible. La gestión administrativa era muy deficiente, ya que no se manejaba la información necesaria para tomar decisiones con base en los ingresos generados por las diferentes iniciativas del negocio o su rentabilidad. Dependíamos mucho de la cooperación externa para funcionar.

El cambio más importante se dio cuando comenzamos a identificar oportunidades de negocio, a partir de la valoración de los recursos naturales con que contamos en nuestras comunidades. Este análisis nos permitió pasar de una visión puramente social a una visión también empresarial. Decidimos, de manera concertada, apostarle a la producción agropecuaria en armonía con el

1 Proyecto de Capitalización de los Pequeños Productores del Trópico Seco

2 Instituto de Desarrollo Rural

3 Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua

4 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

5 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ambiente y a la oferta de servicios de agroturismo sostenible, manejando apropiadamente nuestras áreas protegidas.

Los motores del cambio

Uno de los principales motores del cambio fue identificar el potencial de la zona en función del agroturismo. Lo anterior, bajo una visión de negocio y de uso racional de los recursos naturales para responder a la demanda de productos orgánicos y servicios de agroturismo a nivel local, nacional e internacional. Fue muy importante valorar los recursos naturales y humanos con los que Dios nos bendijo para poder desarrollar proyectos de agroturismo y turismo rural.

Por otro lado, la actitud positiva y la apertura al cambio de los miembros de nuestra organización fue determinante. Siempre tuvimos muy buena disposición para probar e innovar en función de la identificación de ideas y oportunidades para el desarrollo de negocios y para darnos a conocer más allá de Estelí. Además hemos tomado

decisiones oportunas y en consenso, para no dejar pasar oportunidades por pequeñas que parezcan.

Los protagonistas del cambio

En este cambio participaron diferentes actores. Los principales protagonistas fuimos los 100 socios y socias, que participamos y desarrollamos directamente los proyectos con una contrapartida, así como nuestros directivos, quienes demostraron una alta capacidad de gestión.

El apoyo de organismos como TROPISEC, IDR, FUNICA, Cooperación Española, IICA, PNUD y los Hermanos Evangélicos también fue muy importante para el cambio. Con el PNUD se inició en 2005 la promoción de la zona a través de un proyecto de infraestructura, capacitación y oferta de servicios y productos. Esta iniciativa incluyó la construcción de cuatro cabañas, una tienda de artesanías y la ampliación del comedor y de los senderos, así como campañas a favor de cuidar el ambiente. Así comenzamos a ofrecer alojamiento, alimentación y visitas guiadas.



El IDR, por su parte, nos apoyó con infraestructura para la ampliación del área de producción de lombricompost, instalación de un centro de lavado, selección y empaque de hortalizas, y una segunda tienda para la venta de productos. FUNICA también colaboró con la creación, promoción y difusión de la marca Garnacha Organic, a través de la página Web, banners, desplegados y reportajes.

Los frutos del cambio

Nuestra organización tuvo la oportunidad de fortalecer sus capacidades empresariales, por lo que ahora ofrecemos a los turistas y a otros mercados diversos productos como quesos maduros de vaca y cabra, hortalizas orgánicas (lechuga, tai-soi, brócoli, repollo morado, berenjena, zanahoria y remolacha), café, lombrihumus, artesanías y alojamientos.

ASOPASN cuenta con un capital social en bienes de 180 mz de tierra, seis cabañas, dos tiendas de

artesanías, una cabreriza, un centro de acopio de hortalizas, un centro de procesamiento de lácteos, oficinas, equipos y dos vehículos.

Podemos decir que ahora nuestra comunidad es reconocida a nivel nacional por sus servicios y productos competitivos, lo que nos permite desarrollarnos como una organización flexible ante los cambios y retos de la globalización.

Recibimos en promedio 2.000 turistas al año, de los cuales 50% pagan el servicio de hospedaje. Nuestra producción anual es de 1.200 libras de queso, 1.000 qq de lombrihumus, 1.000 unidades de artesanías, 10.000 bultos de hortalizas y 1.200 libras de café tostado y molido.

Lograr un desarrollo empresarial sostenible requiere valorar los recursos con los que contamos y aprovecharlos de manera responsable y apropiada.

Las lecciones aprendidas

Toda organización enfrenta retos, los cuales crecen conforme la organización se desarrolla. Nuestro compromiso con la comunidad es cada vez mayor. Gracias a lo aprendido, la organización ofrece un portafolio diverso de productos y servicios.

Sin embargo, al crecer, el tema administrativo y contable se vuelve más complejo y necesitamos claridad sobre los productos y servicios que ofrecemos, los que serán estratégicos desarrollar en un futuro y los segmentos de la población a la que están o estarán dirigidos. Sólo con esta claridad podemos enfocar nuestros esfuerzos en ofrecer la calidad de productos y servicios y el valor agregado que requieren los mercados. Por ello es clave desarrollar procesos de planificación estratégica bien estructurados y participativos, así como con un enfoque de cadena de valor.

Hemos confirmado la importancia que tiene funcionar de manera organizada, con perseverancia y flexibilidad para lograr cambios. Las organizaciones tenemos el deber de generar oportunidades de fortalecimiento para nuestros jóvenes y mujeres—miembros claves en el relevo generacional y el desarrollo de nuestras comunidades y la sociedad en general.

Es posible desarrollar iniciativas de desarrollo empresarial sostenibles a partir de visibilizar y valorar los recursos con los que contamos (principalmente los humanos, sociales y naturales) y aprovecharlos de manera responsable y adecuada. Esto nos permitirá estar mejor preparados ante las condiciones cambiantes de los mercados, el clima y la producción y, sobre todo, estar en paz con nuestra tierra. ♦

CER Wany

De colectivo empresarial a empresa y avanzando hacia el futuro



El Colectivo Empresarial Rural (CER) Wany se fundó en octubre de 2007. Su sede y área de acción es la comunidad de Wany en Siuna, RAAN¹. Somos una organización formada por productores y productoras de pequeña escala. Anteriormente pertenecíamos a una cooperativa agropecuaria que era atendida por la Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA) de Siuna, que inicialmente la integrábamos 88 asociados. La UCA era la organización gremial más fuerte del Triángulo Minero pero perdió credibilidad, por lo que muchas cooperativas decidimos apartarnos y optar por dividir los bienes.

Con el apoyo y acompañamiento del Proyecto PRODER², cofinanciado por la Unión Europea y Oxfam GB³, surgió una oportunidad de trabajo asociativo y conformamos nuevamente la organización como CER Wany con 25 socios (13 mujeres y 12 hombres). Organizados, nos fuimos motivando a trabajar en el cultivo de cacao para mejorar los ingresos de nuestras familias. Los asociados hemos sido cacaoteros desde los años 80. En aquel tiempo teníamos el cacao como cualquier cosa—lo manejábamos de forma convencional y, en la mayoría de los casos, sin valorarlo. Por eso,

en la actualidad nos dedicamos a la producción, la cosecha y el beneficiado de cacao en grano. Cada uno de los socios y las socias puede fermentar el cacao (el cacao fermentado tiene más valor en el mercado y proporciona a los asociados la oportunidad de adquirir mejores ingresos).

Al inicio las cosas iban bien, pero luego empezamos a enfrentar problemas, principalmente porque la junta directiva que teníamos en ese momento manejó mal un fondo que nos habían otorgado a través de una empresa microfinanciera. Tampoco había buena comunicación entre los miembros y no se reunían para ver qué hacer para resolver los problemas y seguir adelante. Entonces los socios restantes nos tuvimos que hacer cargo de pagar y limpiar las deudas. Como era de esperarse, esto afectó la gestión del CER, por lo que perdimos

El cambio se dio en nuestra organización a partir de la elección de una nueva junta directiva seleccionada en la asamblea de socios—la cual ahora es funcional y está enfocada en el fortalecimiento de los socios y las socias.

1 Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua

2 Proyecto Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Empresarial Rural de pequeños productores y productoras en la RAAN, Nicaragua

3 Oxfam GB es una organización no gubernamental independiente, sin vinculación partidaria ni religiosa, que trabaja con organizaciones, comunidades y poblaciones en más de 80 países en el mundo.

credibilidad y llegamos a tener mala imagen ante los socios y las socias, así como ante las organizaciones locales, las ONG⁴, entidades del sector público y privado, financieras y otros. Incluso nos estaba llevando a la quiebra ya que, la falta de confianza en la cooperativa no nos permitía gestionar un nuevo desembolso. Los socios y otros productores preferían venderle su cacao a otra gente porque ni siquiera confiaban en nuestra pesa, la cual tampoco era legal.

Entonces, a través del Proyecto PRODER, se nos presentó la oportunidad de participar en el proceso de capacitación facilitado por la Alianza de Aprendizaje (AdA) Nicaragua. Siendo ahí donde logramos darnos cuenta de que las cosas se podían cambiar si queríamos recuperarnos como empresa. A partir de marzo 2009 se dio el cambio más significativo para el fortalecimiento de nuestros procesos organizativos—el cual se concretó cuando cambiamos nuestra junta directiva.

Esta fue una decisión difícil porque no queríamos hacer sentir mal a las personas. Preferíamos ser pasivos y no decir las injusticias antes que enfrentar la falta de transparencia, la inadecuada administración y la prepotencia de esas personas. Pero, al final, haciendo uso del derecho a ser informado e informar a todos los beneficiarios de cualquier situación, sin omitir errores, logramos tomar decisiones y continuar funcionando como cooperativa con el apoyo de los todos los socios y las socias.

Los motores del cambio

Estos cambios se deben a que se ha luchado—especialmente las mujeres del CER al frente del proceso (tanto asociadas como en la junta directiva). La alta participación de mujeres ha sido determinante, así como lo ha sido el contar con mano de obra calificada (familiar y contratada). Estas son fortalezas importantes para alcanzar

una buena calidad en la ejecución de las actividades productivas.

Otro factor del cambio fue la participación en la AdA Nicaragua. Gracias a la autoevaluación que realizamos, nos conocimos y orientamos de cara a nuestra realidad y necesidad. Aprendimos sobre el manejo y la gestión que debe realizar una junta directiva y las habilidades que debe tener. Todos estos conocimientos nos regresaron la confianza y fuerza para señalar lo que ciertos miembros de la directiva estaban haciendo mal.

Las capacitaciones y la comunicación con el promotor nos ayudaron a tomar las decisiones de cara al cambio y señalar al órgano principal por no tener una comunicación transparente con los socios y las socias y por no estar actuando bien. Las capacitaciones nos permitieron darnos cuenta de que debemos estar organizados y ser transparentes. Esto animó a los directivos que no estaban involucrados en los malos manejos a señalar lo que estaba pasando y, a la vez, tomar decisiones claves.

Los protagonistas del cambio

Participaron en todo este proceso los miembros de la junta directiva actual, asumiendo sus cargos y responsabilidades. De igual manera, los socios y las socias también tuvieron un rol importante, exigiendo que se hicieran cambios.

Nuestro proveedor de servicios empresariales, PRODER, jugó un rol importante. El técnico asignado tuvo un muy buen desempeño, lo cual fue importante y necesario para orientar y acompañar a los órganos de gestión en el proceso, motivando y comunicándose con los socios de la organización. El apoyo brindado por Oxfam GB y la Unión Europea fue un complemento clave para el financiamiento y acompañamiento en el proceso, tanto en aspectos técnicos como administrativos.

4 Organizaciones no gubernamentales



Los frutos del cambio

Ahora tenemos una junta directiva funcional. La reestructuración de los cargos provocó cambios positivos como: anuencia a participar en las reuniones, planteamientos claros sobre los problemas o qué se debe hacer para buscarles solución y toma de decisiones, tanto en aspectos administrativos como en temas agronómicos del cultivo. Este cambio también nos ha ayudado a que la junta directiva, los socios y las socias nos empoderemos de nuestra organización. Lo anterior permitió mejorar la imagen y credibilidad de la CER Wany ante las familias productoras y tener un mejor reconocimiento por parte de organizaciones de más alto nivel (las ONG, organizaciones gremiales, entidades privadas y estatales de la comunidad y municipio).

Después de hacer el cambio principal, continuamos con nuestro proceso de cambio. De esta manera, ajustamos legalmente la pesa, propusimos precios justos y competitivos para el cacao, nos esforzamos por reunirnos de manera más sistemática para

tomar decisiones y fortalecernos como organización, y fuimos invitando y atrayendo nuevos socios y nuevas socias.

Los conocimientos y las habilidades que hemos adquirido en el manejo agronómico del cultivo de cacao nos han permitido mejorarlo. Ahora nos fijamos metas para la repoblación de las plantaciones, con el fin de mejorar el rendimiento y prevenir enfermedades genéticas de las plantas para alcanzar una mayor productividad en las parcelas. También hemos participado en espacios de intercambio comercial (por ejemplo, ferias) donde vendemos nuestro producto, y somos parte de la Comisión Municipal de Cacao, en la cual hemos adquirido mayor seguridad para tomar decisiones.

Nos esforzamos por mantener la ética inculcada en la AdA para los temas que los promotores y proveedores de servicios nos han traído, mejorando la cultura de administración de los recursos provenientes de la cooperación y de organizaciones amigas que trabajan con el rubro de cacao. Los

asociados y las asociadas, así como otros productores, pueden llegar a vender su cacao con confianza.

En cuanto a estrategias de mercado, contabilidad y gerencia, tenemos personal técnico capacitado. Llevamos el control de ventas al día y un sistema de manejo de registros contables que expresan el quehacer de los servicios que brindamos a nuestros asociados. Por ejemplo, tenemos un reglamento interno que compromete a las familias socias con la organización, para que cumplan con la entrega del producto (acordado) e inviertan en mejorar las áreas de cacao en producción y la infraestructura de acopio en el corto plazo.

El plan de negocios que elaboramos es el resultado de un trabajo en equipo—apegado a la realidad de nuestros socios y nuestras socias—en el que se han tomado en cuenta muchas acciones para mejorar la calidad del cultivo como, por ejemplo, el injerto de las plantas de cacao. Con este plan de negocios, el Consejo de Administración de la cooperativa ha

venido gestionando créditos para ofrecer nuevas oportunidades de apoyo con pequeños créditos para nuestros asociados. También logramos la aprobación de un nuevo fondo de crédito para establecer dos nuevos centros de acopio.

Ahora producimos, transformamos y comercializamos nuestro cacao a precios más justos en el mercado nacional e internacional, principalmente el precio del cacao fermentado. En el año 2009 logramos comercializar 70 quintales de cacao fermentado seco de buena calidad a un precio de 2.800 córdobas por quintal. Este cacao fue vendido a intermediarios de la empresa Chocolatera Alemana Ritter Sport.

Las experiencias negativas también sirven porque cuando uno ya se golpeó, ya sabe que duele y busca como mejorar para no volver a caer.

Las lecciones aprendidas

La escuela que hemos tenido durante este proceso no ha hecho crecer en conocimiento. Ahora sabemos que primero debemos poner más atención al identificar las dificultades a tiempo y analizarlas para ver qué se debe hacer para mejorar. Por ejemplo, la competencia es buena y necesaria, porque nos ayuda a mejorar la calidad.

Las alianzas a nivel local, municipal o nacional son importantes porque nos permiten vender unidos o introducir un producto que tal vez no lo tenemos en gran cantidad pero que, con otros, es posible lograr más volumen y vender mejor.

Debemos tener respeto, mantener una continua comunicación y brindar información constantemente sobre lo que tenemos, especialmente cuando contamos con fondos, ya que anteriormente se han presentado problemas de desviación. Porque, si la

junta directiva no le está dando cuentas al grupo, ¿qué está haciendo?

Hoy reconocemos, damos valor y ponemos más cariño al cacao ya que es una riqueza local que podemos producir, cosechar, transformar y comercializar. Ahora cada uno de los socios puede fermentar su propio cacao para que tenga mayor valor económico.

Muchos de estos cambios no hubieran sido posibles sin la presencia y el empuje de las mujeres. Ellas demostraron iniciativa, confianza y fuerza para lograr resultados satisfactorios. Por ejemplo, las señoras (amas de casa) también participan en el manejo agronómico del cacao.

Otro punto importante fue tener una buena asistencia técnica, mejor orientada y más focalizada en nuestras necesidades. ♦

COACAM

Trabajamos en comunidad, cerrando brechas y construyendo el futuro



Fundamos la Cooperativa Agropecuaria Aguas Calientes Matiz (COACAM) en Nicaragua en 1999 y la legalizamos en 2002. COACAM agremia a 25 productores de pequeña escala que nos dedicamos al trabajo agropecuario, de los cuales siete somos productoras. Nuestra área de acción son las comunidades de El Dorado y Montes de Oro en Siuna. Estas comunidades son bastante alejadas entre sí—para trasladarse hay que atravesar hasta seis veces un mismo río.

Decidimos organizarnos como grupo 15 personas de cada comunidad, con el interés de que unidos podíamos enfrentar la pobreza. Hemos mantenido ese principio, el cual ahora se ha fortalecido con el apoyo de las ONG y agencias de la cooperación, como son Oxfam GB¹, Intercambio y Solidaridad 44² y GTZ³. Los socios y socias de COACAM a la par ven el esfuerzo que estamos poniendo los directivos y eso nos motiva a mantener un buen nivel de organización; es ahí donde ha estado el fuerte de nuestra cooperativa.

Iniciamos produciendo leche, la cual vendíamos a queseras de la comunidad que nos “daban mazo”, porque nos pagaban apenas a dos córdobas por litro. Esto nos motivó para empezar a

procesar queso tipo Morolique, a partir de 2007, para comercializarlo con intermediarios de El Salvador en el mercado de Río Blanco, dejando el queso de segunda para el mercado nacional.

Entramos al proceso de la Alianza de Aprendizaje (AdA) sin el conocimiento ideal, ya que para nosotros era una metodología nueva y los líderes necesitaban un nivel de preparación más alto. La verdad es que nosotros no tenemos formación académica ni contamos con un acompañamiento suficiente y, por otro lado, la inmediatez de nuestras necesidades económicas tampoco nos habían permitido dedicarle el tiempo necesario para trabajar en temas como la orientación estratégica. A pesar de esta limitante, hicimos la lucha y mantuvimos el entusiasmo.

A partir de la definición y concertación de una orientación estratégica para nuestra organización, logramos un mejor control de la contabilidad y la administración, lo cual nos permite cumplir con los trámites y gestiones administrativas necesarias para la legalización y desarrollo de nuestra organización.

¹ Oxfam GB es una organización no gubernamental independiente, sin vinculación partidaria ni religiosa, que trabaja con organizaciones, comunidades y poblaciones en más de 80 países en el mundo.

² Intercambio y Solidaridad 44 es una ONG francesa que trabaja en desarrollo comunitario en Siuna, RAAN

³ Agencia alemana de cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

Sin embargo, nuestro avance se limitó por el tiempo que se necesita dedicarle a estos procesos. La responsabilidad se recargó en un solo miembro directivo que tuvo que participar en las diferentes actividades. Esto le implicó dejar a su familia y parcelas productivas para participar en las actividades de la AdA, ya que nuestras comunidades están muy alejadas de la capital y de los otros lugares donde se realizaron los eventos de la AdA. Los directivos que participamos nos tuvimos que desligar de nuestras tareas y responsabilidades, tanto en el hogar como en el trabajo productivo, generándonos algunos problemas personales o familiares por pasar tanto tiempo fuera de casa en talleres y eventos. Por lo anterior, aunque el Consejo de Administración estaba convencido que este trabajo era necesario y que en el tiempo íbamos a ver los resultados, los miembros no podíamos dedicarle más tiempo a la organización y cada quien prefería limitarse en su parcela.

Por otro lado, además de que nuestra formación académica nos dificultaba recopilar y analizar la información necesaria, necesitábamos un mayor acompañamiento técnico, principalmente del proveedor de servicios empresariales designado a nuestra organización, lo cual fue difícil por la sobrecarga de trabajo de los técnicos, que no tuvieron el tiempo para atendernos adecuadamente y por lo alejado de nuestras comunidades, y el desorden en la planificación de las actividades. Por esto los informes que elaboramos estuvieron incompletos.

La aplicación de las metodologías propuestas requería la participación de los socios y socias, lo cual se nos dificulta porque nuestras comunidades están muy alejadas entre sí, y no contábamos con un fondo específico para desarrollar una planificación estratégica de este nivel. A los asociados se les pedía asistir a reuniones y asambleas para que vieran cómo iba el proceso, pero eso les impedía dedicar más tiempo para ejecutar los planes

propuestos. Fuera de eso, por todo el tema cultural y familiar en nuestras comunidades, algunas mujeres no podían participar en los talleres y capacitaciones. En otros casos, no siempre se valora lo que cuesta la formación de las personas.

A pesar de todas las limitaciones que tuvimos en el proceso, nuestra participación en la AdA nos permitió definir y concertar una orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para nuestra organización. A partir de esto, el cambio más significativo que tuvimos fue que logramos un mejor control de la contabilidad y la administración, lo cual nos está permitiendo el cumplimiento de los trámites y gestiones administrativas ante el INFOCOOP⁴ para la legalización y desarrollo de nuestra organización. Ahora también contamos con toda la información y documentación necesaria para elaborar un plan de negocio para COACAM.

Los motores del cambio

La oportunidad que nos presentó GTZ y Oxfam GB de participar en la AdA, así como haber conocido y dominado una herramienta que nos permitiera autoevaluarnos como organización en ese proceso, fueron vitales para hacer el cambio. Igualmente importante fue la voluntad por parte de socios y socias, y de la directiva de participar y poner de su parte, dejando incluso a sus seres queridos hasta por una semana.

El cambio fue motivado principalmente por los desafíos y el interés por lograr un desarrollo en la organización a través de este proceso de la AdA, así como contar con un Consejo de Administración con capacidad de generar mejores ideas.

Los protagonistas del cambio

En este proceso de aprendizaje participaron todos los miembros del Consejo de Administración,

4 Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo

quienes son la base fundamental de la organización y velan por su desarrollo. Su liderazgo y participación fue muy activa y coordinada con los asociados. Los miembros del consejo siempre andan haciendo gestiones, buscan orientación de las organizaciones aliadas y lograron la aprobación de algunos buenos proyectos para la cooperativa.

Los socios también tuvieron una participación activa en el proceso de cambio, proporcionando ideas innovadoras y aprobando los acuerdos. La misma población, como mercado consumidor, tuvo también participación en el cambio y nos ha motivado a innovar para ser más competitivos.

Los organismos y las instituciones que cooperan con nosotros (Oxfam GB, Intercambio y Solidaridad 44, y GTZ) facilitaron el proceso con asesorías, intercambios de experiencias, capacitaciones, así como con equipos, préstamos, certificados y avales.

Los frutos del cambio

Ahora conocemos la dinámica de la producción, procesamiento y el mercado de los lácteos, así como los desafíos que se nos plantean para el futuro. Además, ahora contamos con herramientas para formular estrategias que nos permitirán resolver problemas y aprovechar oportunidades con base en el conocimiento de toda la cadena de lácteos. Gracias a este proceso tenemos en nuestras manos toda la información y documentación necesaria para elaborar un plan de negocio para COACAM y saber cuándo un negocio es rentable y cuándo no lo es. Ahora tenemos las pautas para proyectarnos de mejor manera para lograr el desarrollo deseado.

Ahora tenemos más claridad sobre nuestra visión y misión como organización y para nuestras familias. Es notorio que hemos tenido cambios importantes en los procesos organizativos. Somos reconocidos por las agencias de cooperación,



otras organizaciones y por la comunidad misma. El apoyo que estamos recibiendo nos motiva a mantener el nivel organizativo, que tal vez no es el mejor, pero que sí está en un buen nivel. También hemos logrado una mayor participación de la mujer en nuestra organización y formamos una comisión de lácteos en la cooperativa. Ahora todos estamos involucrados en las actividades de procesamiento y cada quien tienen y conoce sus responsabilidades y funciones.

El cambio ha impactado sobre todo al Consejo de Administración, así como a todos los socios y socias de la cooperativa, que nos hemos empoderado del conocimiento. Los líderes que participamos en el proceso somos ahora un recurso humano capacitado, el cual cuenta con las metodologías y herramientas para evaluar nuestra organización, diseñar planes, elaborar proyectos, así como para servir como enlaces con otras organizaciones para gestionar fondos para el desarrollo de la organización.

En la parte administrativa, logramos ordenarnos y ahora tenemos un mejor control en la administración y la contabilidad, y lo más importante, estamos

administrado nuestros recursos de forma transparente. Esto a su vez nos está permitiendo cumplir mejor con nuestros trámites ante el INFOCOOP, a la vez que logramos gestionar, con el apoyo de la GTZ, equipos de acero inoxidable para el procesamiento de leche. Ahora contamos con la infraestructura y el equipamiento necesario para desarrollar nuestros procesos. Sin embargo, debemos seguir mejorando porque en la zona hay otras tres queseras y una fuerte competencia que genera grandes fluctuaciones en los precios de la leche y

Cuando todos y todas las socias tienen clara su responsabilidad y la asumen, las organizaciones se desarrollan

el queso. Además, accedimos a recursos para un proyecto porcino por el monto de US\$23.000, de los cuales el 60% es no-reembolsable y el 40% es pagadero a cinco años sin intereses.

También gestionamos con CARUNA un préstamo de US\$5.000 de fondos de Oxfam GB a un interés anual del 8% con un plazo de dos años. Con los recursos financieros que hemos venido gestionando como cooperativa, estamos prestando dinero a nuestros socios con un interés anual del 10%, más el 6% por el mantenimiento del valor. Esta tasa de interés es menor que la de otras fuentes en la zona que prestan a tasas de interés del 30% anual para actividades de producción agropecuaria y del 36% anual para negocios.

Las lecciones aprendidas

Para evitar que nos engañen y para establecer mejores relaciones con redes comerciales locales, nacionales e internacionales, que nos pueden ofrecer mejores precios y contratos, debemos comercializar en grupo. Para los productores de pequeña escala como nosotros, estar organizados es esencial, y sólo así podremos desarrollarnos.

Para que una organización se fortalezca, no se puede dejar toda la responsabilidad a los directivos y líderes. Si les dejamos toda la responsabilidad, ellos deben dedicar mucho tiempo a la organización y desligarse de sus tareas y responsabilidades, y esto hace que un líder renuncie a los cargos para los que le han elegido y que no acepte la responsabilidad en el futuro. Por esto, aprendimos que debemos distribuirnos las tareas entre los líderes y entre todos los socios y socias de la organización. En esta asignación de tareas y responsabilidades debe tomarse

en cuenta, la cultura, formación, capacidades y aptitudes de los miembros. Esto no es fácil, pero es importante para mejorar y que la organización sea cada día más funcional. También es importante equilibrar los grupos para tener una participación activa de las mujeres.

Valoramos el gran esfuerzo e inversión de la AdA y las organizaciones que nos apoyan para que los miembros de nuestra organización se formen y fortalezcan sus capacidades, lo cual fue y es esencial para el desarrollo de nuestra cooperativa. Sin embargo, es muy importante que se planifique mejor el acompañamiento a las organizaciones durante el proceso de implementación de lo aprendido, así como sensibilizar a todos los socios y socias de la organización para mejorar su participación en estos procesos para que la carreta jale pareja. ♦

Cooperativa Agropecuaria Cristino Ordóñez

El sueño que hicimos realidad



La Cooperativa Agropecuaria Cristino Ordóñez se ubica en la Comunidad de Rosa Grande del Municipio de Siuna RAAN¹, específicamente en la zona de amortiguamiento de Bosawás². Fundamos la cooperativa el 13 de octubre de 1997. En ese momento iniciamos 52 personas, quienes nos integramos como grupo a la Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA) de Siuna. La UCA nos apoyó con un fondo revolvente y el trámite de nuestra personería jurídica. En ese entonces, sólo nos dedicábamos al trabajo agropecuario.

A través de los años, la UCA (que era la organización gremial más fuerte del Triángulo Minero) estuvo enfrentando serios problemas organizacionales. Finalmente se desintegró al perder la mística del trabajo colectivo por el bien común de las familias que integraban esas cooperativas, incluyendo la Cooperativa Cristino Ordóñez. Después de superar el desorden organizacional fuimos, poco a poco, recuperando fuerzas hasta volver a ser una organización sólida. Sin embargo, en el proceso, nuestra membresía se redujo a 25 personas (15 hombres y 10 mujeres, entre socios antiguos y nuevos) que, en su mayoría, se dedican

a la siembra de granos básicos y cacao y a otras actividades de campo.

Contábamos con poco apoyo y conocimiento; los precios en el mercado estaban bajos y teníamos muchos problemas en la zona; no encontrábamos alternativas; estábamos en bancarrota y un poco decaídos y pensando qué negocio podíamos hacer. Ahí logramos darnos cuenta de que la producción de chocolate era una gran oportunidad, principalmente porque disponíamos localmente de la materia prima.

En término de dos años cumplimos el sueño de producir chocolate, experimentando a pequeña escala. Conformamos el Colectivo Empresarial Rural (CER) Rosa Grande, una empresa asociativa integrada por siete de nuestros socios, quienes,

Nuestro cambio fue reorganizarnos y dejar de ser un Colectivo Empresarial Rural para convertirnos en una cooperativa respaldada por un plan estratégico bien estructurado y un plan de negocios basado en los recursos locales potenciales.

¹ Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua

² La Reserva de la Biosfera Bosawás es parte de la Red Mundial de Reservas de la Biosfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Tiene un área de 19.926 km², representando el 15.25% de la superficie total del país, y se ubica en la región noreste de Nicaragua.

con sus familias, se dedican al procesamiento y a la comercialización de chocolate. Pero nuevamente enfrentamos limitantes, como la falta de equipos apropiados para el procesamiento del producto y de medios para transportar adecuadamente el chocolate—todavía usamos el transporte local (TUC³), por lo que sufrimos muchas pérdidas debido a las condiciones inapropiadas de este transporte.

Por lo anterior, nuestro cambio más significativo se dio en 2008 cuando, con apoyo de Oxfam, entramos al proceso de capacitación de la Alianza de Aprendizaje (AdA) Nicaragua y definimos un plan estratégico con una visión y misión clara del tipo de empresa que queríamos desarrollar y, principalmente, de los recursos humanos, económicos y otros que necesitábamos para ponerla a funcionar. Paralelamente elaboramos un plan de negocios que se ajustara a nuestra realidad, que pudiera ser fácilmente comprendido y ejecutado por nuestros órganos de dirección para posicionarnos en los mercados locales, municipales, nacionales y regionales.

Los motores del cambio

El principal motor del cambio fue la decisión que tomamos como organización de desarrollar actividades empresariales para mejorar los ingresos de nuestras familias, junto con el compromiso de los directivos de aventurarse a gestionar recursos de forma directa para implementar esta decisión. Esto conllevó en la cooperativa un proceso de reorganización para consolidarla con aquellos socios y aquellas socias que tenían deseos de trabajar, adquiriendo una figura jurídica manejable y apropiada.

El conocimiento adquirido en la AdA nos hizo confiar en nosotros mismos y trabajar organizados para lograr las metas que nos propusimos. En estas capacitaciones logramos analizar la situación real

de nuestro grupo y darnos cuenta de que si queríamos superarnos teníamos que reorganizarnos, definiendo qué tipo de cooperativa o empresa tendríamos de ahora en adelante. Complementario a esto, nuestra participación en este proceso también nos permitió conocer e intercambiar experiencias, ideas y dificultades que otras organizaciones habían enfrentado al trabajar como grupos.

Otro motor importante ha sido la preferencia de nuestros productos por parte de los consumidores locales (estudiantes, niños, jóvenes y adultos), quienes nos impulsan a aprender más sobre este negocio, continuar y mejorar.

Los protagonistas del cambio

En este proceso participamos los socios y órganos directivos de la empresa, asumiendo el compromiso de participar en el todo el proceso completo y aplicar los conocimientos adquiridos.

Oxfam GB, la Unión Europea y PECOSOL⁴ nos proporcionaron asistencia técnica y financiamiento para el desarrollo de estudios de mercado y para el diseño de estrategias que respondan a las exigencias del mercado (mismas que nos iban dando la pauta para ajustar los planes e innovar como empresa).

Con la AdA adquirimos todas las herramientas y los instrumentos metodológicos para analizar nuestra situación como empresa, tomar decisiones estratégicas con un enfoque de cadenas de valor y diseñar nuestro plan estratégico. Tuvimos oportunidad de fortalecer las capacidades de la directiva en sus cargos y funciones. Además, nuestros proveedores de servicios empresariales nos acompañaron y asesoraron en cada una de las etapas del proceso de aprendizaje.

³ Transporte Urbano Colectivo

⁴ El llamado consorcio PECOSOL está formado por siete agencias de cooperación internacional (VECO MA, Centro Cooperativo Sueco, Oxfam GB, Federación Luterana Mundial, Volens, MS Dinamarca y Cordaid). El espíritu del programa es fortalecer la gestión empresarial de los pequeños productores asociados y mejorar su inserción en los mercados locales.



Los frutos del cambio

El proceso de capacitación que desarrollamos con la AdA ha sido muy importante para nuestro desarrollo porque significó un avance para el productor y para el grupo como pequeña empresa en la zona. Con la AdA fortalecimos organizativamente al grupo que está a cargo de este rubro, con sus cargos y funciones en una estructura que lleva el control. Esto nos ha permitido crecer más en la parte de gestión empresarial.

Gracias a las asesorías recibidas, decidimos conformar una junta directiva para ordenar y administrar mejor la empresa, asumiendo cada quien su cargo. Esta directiva se reúne con frecuencia para discutir temas técnicos, empresariales y de fortalecimiento organizativo; hace evaluaciones mensuales, trimestrales y anuales, sin que nadie baje la guardia.

Luchamos por elaborar un producto y por conseguirle un espacio en el mercado local donde sea

conocido y valorado. La nueva estrategia trajo más aceptación y mayores ganancias por la venta de productos procesados generando, a la vez, mayores inversiones y más infraestructura para mejorar la calidad del chocolate—incluyendo diferentes sabores y un mejor empaque, diseño e higiene del producto.

Por lo anterior, la cooperativa Cristino Ordóñez logró incrementar sus ventas en el mercado local de 110.000 unidades por 80 centavos de córdoba la unidad en 2008, a 200.000 unidades por un córdoba la unidad en 2009. Esto generó beneficios a la organización, a nuestros asociados y a nuestras familias. Ahora tenemos mejores y más estables ingresos, así como mejores condiciones de salud y educación para nuestros hijos. Los consumidores también se han beneficiado al contar con un producto de calidad garantizada y elaborado en la zona, más barato, grande y limpio, con vitaminas y que da energía. Si nuestro producto no se vende en un mes, lo reemplazamos.

Poniendo en práctica lo aprendido en las capacitaciones de la AdA, hemos retomado experiencias de otros grupos, desarrollado habilidades de comercialización y definido nuestros nichos de mercado. Logramos una mayor claridad y empoderamiento sobre el quehacer de la organización, así como una mayor integración de la familia en las actividades de procesamiento del producto. También llevamos un mejor control sobre la parte contable y administrativa, lo cual nos permite un manejo transparente de los fondos de la empresa.

Generamos empleo de acuerdo con nuestro alcance y contribuimos a la economía local con la compra de insumos como azúcar, leche y cacao. Inducimos emprendimientos con los socios y las socias jóvenes de la cooperativa, con quienes estamos formando

un grupo que trabajará en mejoramiento de cacao para comenzar a procesar cacao fermentado.

Estamos al día con nuestros compromisos y entramos en un proceso de consolidación. Aún debemos superar algunas limitantes, por ejemplo, problemas con el transporte y el tema contable en cuanto a la actualización de libros y registros de la empresa. La satisfacción es que aun con todas las limitantes, los resultados han sido buenos para las familias involucradas, directa e indirectamente en la zona, y nos indican que vamos por buen camino.

Poniendo más esfuerzo, podemos salir adelante.

Las lecciones aprendidas

Para hacer el cambio fue muy importante cambiar nuestra forma de trabajar y saber aprovechar las oportunidades del momento como, por ejemplo, atender a una mayor cantidad de consumidores interesados en el producto y darnos a conocer a través de la participación en fiestas locales, ferias municipales y nacionales y diferentes medios de comunicación como radio, televisión y prensa escrita.

El interés común y el espíritu emprendedor para dinamizar el trabajo innovador, dándole valor agregado a nuestros productos, fueron también fundamentales, al igual que la buena y fluida comunicación entre los socios y las socias, así como su participación en el campo laboral.

Al principio los asociados desconocían el proceso de elaboración del producto y tenían cierta desconfianza en el comercio. Sin embargo, hemos aprendido que cuando existen capacidades en los líderes, directivos y socios, hay más transparencia en el manejo de los fondos y en los documentos, así la organización puede salir adelante y obtener mayores éxitos.

No es suficiente recibir la teoría, sino también ponerla en práctica. Ahora estamos atentos a los cambios que presenta el mercado (demanda) y cumplimos los requisitos del MINSA; hacemos los cambios necesarios y estratégicos para llegar a diferentes sectores, mejorar el producto y obtener más clientes.

Una parte importante de la gestión que debe realizar una organización empresarial de productores es el establecer alianzas estratégicas que mejoren nuestra empresa y nos permitan crecer y beneficiar a más socios y socias, buscando el desarrollo empresarial de nuestras comunidades y mejorando el nivel de vida de nuestras familias productoras.

Finalmente, queremos practicar el principio de equidad y equilibrio ambiental. Es de suma importancia que en las actividades (productivas, administrativas, comerciales, etc.) tanto los hombres como mujeres tengan responsabilidades y que toda propuesta incluya condiciones estrictas de conservación del medio ambiente, porque no queremos destruir lo que nos queda. ♦

Guardianes del Bosque

Tocando puertas y cuidando nuestros bosques, generamos riqueza



La cooperativa agropecuaria de producción Guardianes del Bosque R.L. nació en el año 2000 en la comunidad de Peñas Blancas, municipio de El Cúa, Jinotega, justo en la zona de amortiguamiento de la reserva Bosawas (la cual abarca un área de 119 km²). En medio de este paisaje natural, nuestra organización fue fundada con el propósito de proteger al bosque del despale, la caza indiscriminada y el avance de la frontera agrícola.

Gracias a esta ubicación, nuestra cooperativa es ideal para desarrollar el ecoturismo. Por ello, a los pies del macizo, nuestra organización maneja el Albergue Ecológico Guardianes del Bosque, donde se puede convivir en armonía con la naturaleza a precios accesibles para el visitante. Este albergue se construyó en 2005 con el apoyo de Casa Canadiense. Ese mismo año, el PNUD¹ contrató un consultor para que elaborara un plan de negocios para la organización. Lamentablemente, no se llevó a cabo el trabajo y la organización continuó su quehacer sin saber qué avances o limitantes enfrentaba en ese momento y sin un plan para desarrollar sus actividades de manera enfocada y ordenada.

Dado que los socios y las socias de la cooperativa producen café, nació la inquietud de

comercializarlo. Fue entonces que Philippe Barreca, de nacionalidad sueca y representante de la empresa tostadora Arvid Norquit, visitó la cooperativa y propuso comprar nuestro café. Este acuerdo se concretó con el envío de una muestra de 22 quintales de café oro, los cuales fueron enviados en un contenedor de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Polo R. L. Posteriormente firmamos un contrato para enviar un contenedor de café, pero la entrega no se cumplió porque los productores ya tenían comprometido el café con algunas comercializadoras.

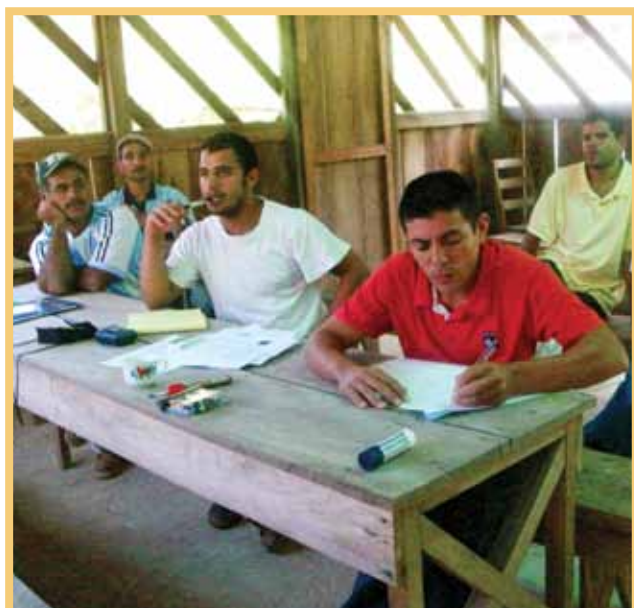
Al igual que en la mayoría de las organizaciones de productores, los miembros de nuestra directiva tienen un bajo nivel académico, no cuentan con conocimientos administrativos o contables formales para elaborar un plan de negocios y ni tienen el tiempo o la disponibilidad para asumir responsabilidades. La cooperativa carecía de recursos económicos para contratar personal capacitado.

Nuestro cambio fue aprovechar al 100% la oportunidad de capacitarnos para elaborar un plan de negocios ajustado a nuestra realidad y para ordenar los órganos de dirección de nuestra organización.

¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

De ahí que en 2008 iniciamos nuestra participación en un proceso con la Alianza de Aprendizaje (AdA) Nicaragua y el apoyo de FondeAgro² y CATIE³.

En este proceso de formación con la AdA pudimos elaborar nuestro plan de negocios para la organización, ajustado a nuestra realidad y con la participación de nuestros líderes directivos. El proceso duró todo un año—tiempo que fue aprovechado para hacer cambios significativos, sobre todo en relación con el ordenamiento de nuestros órganos directivos y con su funcionalidad, para así mejorar como organización.



Para nosotros el cambio era necesario y muy importante porque, de esta manera, logramos definir claramente nuestros objetivos, planificar con base en nuestros recursos y prepararnos para enfrentar los cambios en el futuro. Por lo tanto, como socios y socias, nos sentimos más tranquilos, motivados y seguros de dar a conocer nuestra historia.

Los motores del cambio

Siempre hay incentivos para hacer el cambio. En nuestra organización un incentivo fue el involucramiento y la participación de los asociados en las diferentes actividades de la cooperativa para mejorar y hacer efectivos los cambios, principalmente por nuestro deseo y compromiso de capacitarnos. Así fue posible elaborar nuestro plan de negocios—ajustado a la realidad de la organización y a los recursos disponibles, a la identificación clara de los mejores compradores de café (tanto nacionales como extranjeros) y a la visualización de las necesidades de infraestructura adecuadas para respaldar la calidad del producto.

Además del desarrollo de capacidades de nuestros dirigentes en temas financieros y empresariales, también fue importante la capacitación en temas técnicos y ambientales, principalmente en el manejo de aguas mieles, en la calidad y en la cata de café. También recibimos capacitación para la atención a los turistas que visitan la zona, lo cual es muy importante si queremos ser líderes en agroturismo.

La oportunidad de establecer alianzas estratégicas fue un factor determinante y la supimos aprovechar para gestionar financiamiento con instituciones interesadas. Participamos en procesos de planificación, en conjunto con los gobiernos municipales, MARENA⁴ e INAFOR⁵, para proteger la reserva y sus recursos naturales. Además motivamos a más productores de café para que se asociaran a la cooperativa y así poder acopiar un mayor volumen de café, que nos ayudara a cumplir las demandas del mercado.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas de este cambio fuimos los socios y las socias de la organización. Juntos

² Fondo de Desarrollo Agropecuario

³ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

⁴ Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales

⁵ Instituto Nacional Forestal



proporcionamos toda la información necesaria para elaborar el plan estratégico y de negocios. Nos involucramos formal y activamente en el proceso de aprendizaje y con nuestros proveedores de servicios, quienes facilitaron el proceso y nos dieron todo su apoyo en cada una de las etapas del proceso de aprendizaje.

FondeAgro ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de la organización, apoyando con personal capacitado en el acompañamiento y seguimiento técnico de las diferentes actividades desarrolladas. Con el apoyo de FondeAgro se conformó y legalizó la Unión de Cooperativas de Cafés Especiales R.L. (UCCEI R.L.), una organización de segundo grado a través de la cual comercializamos nuestro café. UCCEI R.L. también nos garantiza el financiamiento para acopiar la producción de más productores con el propósito de cumplir con la demanda de café y los compromisos establecidos con los compradores externos, y sirve como intermediaria para financiar la producción de café de los asociados de la cooperativa.

Por su parte, el CATIE fue el enlace principal para que la organización participara en la AdA en Nicaragua, buscando que FondeAgro nos proporcionara un técnico que se capacitara y acompañara al representante de nuestra directiva. De esta manera se trabajaba en equipo y se garantizaba la elaboración de los informes y proyectos con información real.

Los frutos del cambio

Desde que asumimos la idea de establecer cambios en nuestra organización, consideramos que los resultados han sido buenos. La organización ahora cuenta con un plan estratégico bien estructurado para el funcionamiento de los órganos directivos y un plan de negocios ajustado a la realidad y los recursos con los que cuenta la organización. Aprendimos a manejar nuestra contabilidad de manera ordenada, negociar mejor con nuestros compradores, organizar la información, elaborar y gestionar planes de trabajo con otras organizaciones e identificar las necesidades de

nuestros asociados y asociadas para fortalecer sus capacidades.

Nuestra cooperativa logró obtener financiamiento para la producción de un mayor número de familias socias y acopiar más café para cumplir nuestros compromisos comerciales. Gracias a esto, estamos obteniendo mejores precios por el café, al no depender de intermediarios. En la última cosecha, los productores y las productoras asociadas a Guardianes del Bosque recibimos un diferencial en el precio de nuestro café de US\$18/qq sobre el precio de la bolsa de Nueva York. También establecimos nuevos convenios comerciales con importadores extranjeros, lo cual nos permitió concretar la exportación de dos contenedores de café (721,36 qq de café oro).

Complementariamente se está levantando información de campo para la certificación de las fincas en comercio justo con FLO CERT, C.A.F.E. Practices de Starbucks y UTZ, lo que nos permitirá comercializar un mayor volumen de café en

los próximos ciclos de cosecha. Estas certificaciones serán un incentivo para apoyarnos en la tarea que asumimos de resguardar el área protegida. Sabemos que esto no es, ni será, un proceso fácil, pero consideramos que vamos por buen camino. Estamos ganando la confianza de las personas para que se sumen al esfuerzo de cuidar los recursos naturales, demostrando que es un buen negocio que ya está teniendo cambios positivos en los niveles de vida.

Nuestra participación en los espacios de planificación municipal también nos permitió elaborar con los gobiernos municipales un plan estratégico para desarrollar el agroturismo y el turismo educativo en las comunidades. La implementación de este plan nos permitirá darnos a conocer entre los turistas que visitan la zona, principalmente extranjeros.

Respetando y conservando las riquezas que nos da la naturaleza, aseguramos nuestros medios de vida.

Las lecciones aprendidas

Consideramos que los aprendizajes, principalmente los de los órganos de dirección, son clave para lograr los objetivos. Los miembros del consejo directivo, por su bajo nivel académico, creían imposible hacer cosas importantes sin contar con personal externo (que en algunas ocasiones se aprovecha o no se compromete), pero ahora saben que sí es posible hacer las cosas. Su participación en la elaboración del plan estratégico y el plan de negocios fortaleció sus capacidades a un nivel que no esperábamos.

En general pensábamos que las capacitaciones servían a los técnicos que tenían formación académica, pero ahora nos damos cuenta de que lo importante es tener actitud y ganas de aprender. Necesitamos seguir capacitándonos y preparándonos para responder continuamente a las nuevas exigencias y

oportunidades que nos ofrece el mercado. En este momento es muy importante gestionar y garantizar la certificación de nuestras fincas si queremos aumentar nuestro volumen de exportación de café y obtener mejores precios.

Es muy difícil cambiar la forma en la que realizamos nuestras labores productivas y que otros productores dejen de realizar prácticas como quema, despale o contaminación de fuentes de agua, las cuales afectan nuestros recursos naturales. El evitar estas prácticas es ahora una política de la Cooperativa Guardianes del Bosque para que las familias formen y sean parte de la organización. Debemos respetar y conservar las riquezas que la naturaleza nos proporciona—esta es la base para desarrollar nuestros medios de vida en el campo. ♦

La Autnómica

Hombres y mujeres compartiendo un camino de esperanza



La Cooperativa Multisectorial La Autnómica se ubica en la comunidad de Negrowas, en el municipio de Siuna de la Regi3n Autnoma del Atl3ntico Norte (RAAN). La integramos 40 asociados, de los cuales 15 somos mujeres. Iniciamos como un Colectivo Empresarial Rural (CER) en 2008 con productores de las comunidades de Montecristo, Negrowas y Salto Verde, apoyados por el Proyecto PRODER¹, implementado por Oxfam GB² y cofinanciado por la Uni3n Europea.

En La Autn3mica tenemos diferentes actividades y proyectos, pero nuestro producto principal es el queso tipo Moraliq. Este es un queso de buena calidad, libre de acidez, sin mal olor y de contextura s3lida. Para su producci3n compramos la leche a nuestros asociados y a otros productores de la zona y la transformamos en una planta de procesamiento artesanal. Luego lo vendemos al mercado salvadore3o a trav3s de intermediarios de R3o Blanco. Tambi3n sabemos c3mo hacer otros trece tipos de queso, entre ellos el queso mozzarella, ricota, quesillo y queso crema, pero no podemos producirlos ahora por falta de energ3a el3ctrica.

Como organizaci3n dedicada al acopio y procesamiento de la leche, la mayor proporci3n de nuestros costos de producci3n se concentran en la compra de la leche, por lo que necesitamos capital para el acopio. El problema, sobre todo en la 3poca del “golpe de leche” que se da en el invierno (a partir de mayo), es que se incrementa el volumen de producci3n de leche y queso y, en consecuencia, los precios bajan a niveles que no cubren los costos de producci3n. Esto ocurre a la vez que las grandes queseras regulan el precio del queso con intermediarios en R3o Blanco, afectando a las queseras peque3as. Esto causa insatisfacci3n en los productores y productoras socias porque no podemos mantenerles el precio, mientras que las queseras grandes, que tienen mayor capacidad de pago, s3 pueden hacerlo. Las fluctuaciones de precios en los productos l3cteos y la competencia desleal que hacen algunas de las grandes plantas procesadoras de l3cteos que de pronto se aparecen en la zona y funcionan sin cumplir normas o

Los cambios m3s importantes para nosotros fueron constituirnos legalmente como cooperativa—el 4 de mayo de 2009—y lograr una mayor participaci3n de las mujeres en la cooperativa.

1 Proyecto Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Empresarial Rural de peque3os productores y productoras en la RAAN, Nicaragua

2 Oxfam GB es una organizaci3n no gubernamental independiente, sin vinculaci3n partidaria ni religiosa, que trabaja con organizaciones, comunidades y poblaciones en m3s de 80 pa3ses en el mundo.

regulaciones, afectan tanto nuestras utilidades y nuestro manejo de flujos de caja, como nuestros procesos organizativos.

Fue por esto que decidimos organizarnos para tener una mayor capacidad de negociación en el mercado. Nuestra empresa láctea surgió gracias a la iniciativa de los asociados, quienes propusieron hacer una red de acopio, procesar el queso y formalizar una empresa que cumpliera con las normas vigentes para proceder a comercializar. Sin embargo, teníamos muy poco conocimiento sobre los procedimientos y la legislación para constituir organizaciones cooperativas y, aunque teníamos disposición para emprender el proceso, en la cooperativa no contábamos con las herramientas ni metodologías para realizar eventos (talleres, encuentros, reuniones o asambleas), lo cual es esencial para el fortalecimiento de las organizaciones.

Con el apoyo del proyecto PRODER, cofinanciado por Oxfam GB y la Unión Europea y apoyado por la cooperación técnica alemana GTZ³, participamos en la Alianza de Aprendizaje (AdA). Esto nos permitió mejorar nuestros procesos organizativos, así como nuestra estructura organizativa y su funcionalidad. Sin embargo, para nosotros fueron dos los cambios más importantes que tuvimos en ese proceso. El primero fue constituirnos como cooperativa, lo cual lo logramos el 4 de mayo de 2009 y, el segundo, lograr una mayor participación de las mujeres en la cooperativa. Empezamos sin saber casi nada de cooperativismo y con pocas mujeres participando. Ahora estamos constituidos legalmente como cooperativa y las mujeres de las diferentes comunidades están participando activamente en la organización.

Los motores del cambio

El cambio se dio principalmente por la necesidad de organizarnos y ofrecer servicios que beneficiaran a las familias socias que producen y

comercializan leche en la zona, las cuales enfrentaban no sólo bajos precios, sino también altas fluctuaciones en los precios de la leche y el queso. El llegar a conocer la legislación sobre las cooperativas y su funcionamiento, al igual que participar en la AdA, nos motivó a hacer estos cambios.

Los protagonistas del cambio

En el proceso de cambio contamos con una buena participación de los asociados y de los directivos, quienes asumieron sus cargos responsablemente. Esto ha hecho posible inspirar y motivar las iniciativas de la organización con una participación activa y transparente. La participación de las mujeres en todo el proceso (desde las capacitaciones, la aplicación de las metodologías propuestas, el análisis y la toma de decisiones y, de manera general, en la membresía) nos ayudó y animó mucho. El apoyo de Oxfam GB y GTZ, quienes nos patrocinaron para participar en la AdA y nos dieron su acompañamiento durante el proceso de cambio, fue crucial para que los cambios se dieran.

Los frutos del cambio

Con las capacitaciones recibidas en el marco de la AdA y el acompañamiento recibido por la GTZ y Oxfam GB, trabajamos en la orientación estratégica de nuestra organización, con un enfoque de cadena de valor. Ahora estamos trabajando en la formulación de nuestro plan estratégico, ideando estrategias y proyectos que puedan ser sostenibles para la cooperativa, y prestando atención al mercado (desarrollamos nuevos productos y hacemos sondeos para saber si los productos están teniendo aceptación).

El resultado más importante a partir de la definición y concertación de nuestra orientación estratégica y de la constitución legal de nuestra cooperativa fue la elaboración de nuestro plan de negocios, el cual fue desarrollado de cara al

3 Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo



mercado. Aunque en La Autonómica tenemos otras actividades, hemos estado trabajando principalmente en la empresa láctea y ya logramos posicionar nuestro producto en el mercado local, nacional e internacional. Actualmente acopiamos 2.800 litros de leche semanales de socios y no socios—una parte la llevan los productores hasta el centro de acopio de la cooperativa y otra parte la recolecta un transportista que la traslada luego a nuestro centro de acopio. El productor tiene ahora la oportunidad de vender su producto a través de la cooperativa. Esto nos permite ofrecer un precio más estable para los productos y desarrollar acciones conjuntas como cooperativa, ayudándonos entre los miembros y garantizando que las ganancias sean divididas equitativamente.

La cooperativa además comenzó a brindar a sus socios microcréditos mediante un fondo revolvente que ha formado con su propio capital social. Este servicio ha sido valorado como muy bueno, ya que no está condicionado, satisface y es considerado uno de nuestros servicios “estrella”.

Los socios y las socias de la cooperativa se están viendo beneficiados con este servicio ya que pueden acceder a créditos con bajos intereses (2% anual, comparado con la tasa de interés que cobran las entidades financieras en la zona que es del 30% anual para actividades agropecuarias) y con posibilidades de establecer arreglos de pago, en caso de que se les presente alguna dificultad al momento de cancelar.

También hemos fortalecido nuestra capacidad de gestión, de manera que actualmente estamos trabajando para consolidar las alianzas que ya tenemos y establecer nuevas. Hemos venido gestionando asistencia técnica y capacitación para los socios en temas como buenas prácticas agrícolas, agonegocios, cooperativismo y gestión empresarial, contando para eso con la cooperación de instituciones como Alcaldía Siuna, Oxfam GB, MARENA⁴, UNAG⁵ y MAGFOR⁶. Por otro lado, en coordinación con el INAFOR⁷, estamos desarrollando una red ambiental para la reforestación en las fincas de los asociados y en las cuencas hídricas.

4 Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua

5 Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua

6 Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua

7 Instituto Nacional Forestal

Presentamos una propuesta a la empresa minera HEMCO, con posibilidades de obtener financiamiento para realizar inversiones en equipos de procesamiento de leche. También avanzamos en las negociaciones con ESCASAN⁸ para desarrollar una iniciativa que nos permita proveer de insumos a los socios y las socias a precios más convenientes, especialmente los de alimento para ganado. Por otro lado, fomentamos la reproducción de pelibuey y la venta de su carne. De acuerdo con Martha Lorena Trujillo, coordinadora de educación y promoción de la cooperativa y socia que trabaja en el procesamiento y la comercialización de los lácteos, “A partir de nuestra participación en la AdA, hemos aprendido cómo relacionarnos con las demás personas y cómo hacer bien los trabajos”.

Como resultado de las capacitaciones sobre equidad de género y de nuestra voluntad y decisión de cambiar en ese sentido, hemos logrado romper barreras para mejorar la participación de las mujeres e incrementar su integración como socias. “La organización también se ha fortalecido porque las mujeres hemos entrado ya en lleno; donde antes

la participación de la mujer era poca, ahora varias quieren formar parte y ser socias”, añade Trujillo.

La responsabilidad social empresarial es otro eje transversal de nuestra estrategia como organización y por eso hemos decidido destinar el 10% de las ganancias de nuestra empresa láctea para inversiones en nuestras comunidades. Hasta el momento, hemos apoyado a dos comunidades con un proyecto de agua para uso doméstico y la construcción de un instituto sabatino (para éste se ayuda con maestros y becas, lo que hace posible que jóvenes de 17 comunidades accedan a educación secundaria). De esta manera estamos contribuyendo a mejorar el nivel de vida en nuestras comunidades. Además hemos aumentado la confianza en la cooperativa por parte de los socios y de las comunidades donde se tiene influencia, y ahora nos ven como un medio para canalizar alternativas de cambio a nivel de cooperativa y comunidad.

Con disciplina y responsabilidad, realizamos los cambios que nos permiten cosechar buenos frutos.

Las lecciones aprendidas

Para generar el cambio en nuestra organización y cosechar frutos fue crucial la disciplina y responsabilidad que han mostrado los socios y las socias durante el proceso. Igualmente importante fue la buena comunicación y el desempeño que se ha mantenido entre los directivos y asociados y la transparencia y equidad en la participación de sus socias y socios.

Las alianzas son importantes tanto para el desarrollo de la organización como para atraer apoyo para mejorar la educación y las condiciones de vida de las comunidades. Sin embargo, para esto tenemos que desarrollar nuestras capacidades de

relacionarnos con las otras personas, gestionar su apoyo y negociar acuerdos. Aprendimos que las relaciones equitativas entre hombres y mujeres son muy importantes para el desarrollo de una organización cooperativa, así como para su incidencia ante cualquier institución, a la hora de solicitar algo.

La razón de ser de una organización cooperativa es la de ofrecer servicios y generar beneficios para sus socios y socias. Si la organización no está fortalecida para ofrecer servicios de calidad y generar beneficios para las familias socias, ésta no va lograr avanzar ni desarrollarse. ♦

8 Escalante Sánchez S.A.

La Unión

Organizándonos y planificando para el cambio



Los productores que conformamos la Cooperativa Agrícola de Crédito y Servicios La Unión de Pueblo Nuevo nos dedicamos a la producción de café, ganado básicos y, en menor escala, a la producción de hortalizas. Nuestra cooperativa, fundada el 5 de agosto de 2006, tiene su sede en la comunidad de Pueblo Nuevo del departamento de Jinotega, Nicaragua. Iniciamos como un grupo de productores y productoras con apoyo del Programa de Desarrollo Socio Ambiental y Forestal del MARENA¹ y el proyecto PAP Cafetaleros, con fondos del MAGFOR² y AECID³. La organización fue conformada por 65 socios y socias fundadores.

Actualmente somos 84 socios y socias en las comunidades de Pueblo Nuevo, Cuyalí y El Gobiado. Nuestro producto principal es el café pergamino oreado, y el 30% de este café lo vendemos a exportadores, mientras el otro 70% es vendido de manera individual por los socios en el mercado local. Los otros rubros que producimos los vendemos a comerciantes en varios mercados del país.

- 1 Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua
- 2 Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua
- 3 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- 4 Fundación Jinotegana para el Desarrollo Sostenible
- 5 Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Desde que nos organizamos, hemos buscado cómo mejorar, por lo que ya desde nuestro segundo año de existencia, iniciamos un proceso de capacitación en aspectos organizativos, en una época que no éramos sujetos de crédito por la banca formal. En coordinación con FUNJIDES⁴, nos integramos al proceso de la Alianza de Aprendizaje Nicaragua (AdA Nicaragua), en el cual, el CATIE⁵ nos ha apoyado, reforzando nuestros procesos organizativos, sumándose al apoyo de otros aliados como el MAGFOR y AECID, quienes también han contribuido a este logro.

El cambio más significativo para nuestra cooperativa es contar con una orientación estratégica con visión empresarial, lo cual nos está permitiendo desarrollarnos y consolidarnos como organización.

En nuestra participación en el proceso de la AdA Nicaragua, nuestro cambio más significativo fue la nueva orientación en visión empresarial de la cooperativa, que nos ha permitido tener desarrollo y consolidación.

Los motores del cambio

El involucramiento de nuestros líderes en procesos de aprendizaje y reflexión fue clave para

motivarlos al cambio, principalmente a un cambio de actitud y a un mayor compromiso con la cooperativa. A esto se sumó el diseño e implementación de un plan de comunicación interna que mejoró el flujo de información entre los asociados, así como entre estos y el Consejo de Administración. Esto nos dio a los asociados una mayor participación en los procesos internos, lo cual nos hizo sentirnos más identificados y apegados a nuestra organización y generándose una mayor confianza.



De esta manera, los socios y socias nos sentimos motivados e iniciamos un proceso de orientación estratégica en el que nos involucramos todos y todas los socios y las socias, lo cual nos permitió construir una visión de lo que queremos ser como cooperativa y definir las líneas estratégicas para lograr esta visión y apropiarnos de éstas. A esto contribuyó el deseo de todas las familias socias por mejorar el manejo que le damos a nuestras parcelas y desarrollar nuestra organización, ya que valoramos las ventajas de estar organizados. Vemos todo esto como un medio para mejorar nuestra calidad de vida.

Los protagonistas del cambio

Los principales protagonistas hemos sido los productores y las productoras que hace tres años

tomamos la decisión de organizarnos y participamos en todo el proceso de fortalecimiento organizativo y en las diferentes capacitaciones. A lo largo de este proceso de conformación de la cooperativa y su fortalecimiento, el compromiso del Consejo de Administración y los diferentes comités de trabajo ha sido un factor clave. Nuestro entusiasmo, trabajo y deseo de avanzar nos ayudó a atraer el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales que nos han venido apoyando.

El CATIE contribuyó a nuestro fortalecimiento institucional a través del apoyo de nuestras capacidades técnicas y de gestión empresarial, enseñándonos a trabajar con un enfoque de cadenas de valor, motivando en nosotros una visión estratégica y facilitándonos contactos y relaciones con otros actores de la cadena, como la que tenemos actualmente con la UCA SOPPEXCCA⁶.

FUNJIDES ha sido el facilitador de todos los procesos mediante los servicios que nos brinda. MAGFOR y AECID también han apoyado nuestros procesos organizativos y de fortalecimiento institucional, así como de comercialización, apoyando especialmente a las socias de nuestra cooperativa.

Los frutos del cambio

Ahora tenemos una visión estratégica clara y compartida entre todos los socios y todas las socias, nuestras metas han sido formuladas por nosotros mismos y estamos seguros que con voluntad lograremos cumplirlas todas. Este proceso de orientación estratégica nos permitió desarrollar nuestras capacidades para la toma de decisiones y mejorar nuestra gestión empresarial y técnica. Nuestra visión está enfocada en la producción y mercadeo de café de calidad—ya que vimos que su demanda y consumo viene creciendo—así como en logros futuros como tostar café, molerlo, venderlo y distribuirlo, lo cual nos está dando una mayor proyección como organización.

6 Unión de Cooperativas Agropecuarias/Jinotega-Nicaragua

Con base en esta decisión estratégica, elaboramos el plan de negocio enfocado en el acopio y comercialización del café. En el diseño de este plan tomamos en cuenta las diferentes oportunidades que ofrece el mercado, realizamos un análisis de rentabilidad y evaluamos las capacidades y experiencias de las familias socias. Este es un plan de negocio económica, financiera y socialmente viable que ya estamos comenzando a implementar y para lo cual ya contamos con infraestructura necesaria, como son las oficinas y el centro de acopio.

Nuestras familias se sienten identificadas con el proceso organizativo, por lo que se están involucrando en las actividades de la cooperativa y tienen una mayor motivación para el cumplimiento de sus obligaciones con la organización. Este fortalecimiento organizativo nos está permitiendo aprovechar las oportunidades que identificamos porque llegamos a entender que para eso es necesario poner en marcha nuestro plan de negocios, así como capacitarnos en diferentes temáticas. De esta manera, hemos fortalecido nuestras capacidades organizativas, productivas y de comercialización, principalmente, contando con recursos humanos capacitados, a la vez que el número de asociados a la organización aumentó de 64 a 84.

Algunas de las metas que nos propusimos como organización se empiezan a cumplir, como es el establecimiento del servicio de trillado en la comunidad y las capacitaciones que estamos recibiendo para su manejo. Elaboramos un plan de negocio para nuestra microempresa con el colectivo de mujeres de la cooperativa, el cual fue financiado por el Banco Mundial. Para nosotros esto es una gran cosa, porque en el pueblo no contábamos con servicio de trillado—teníamos que ir a Jinotega y gastar más. Ahora el trillado en la comunidad es una realidad y es un servicio que brindamos, encontramos una nueva fuente de empleo para las mujeres socias en la comunidad, en el cual



desempeñamos el papel de empleadas y empresarias al mismo tiempo. Como lo expresa nuestra compañera Karla Patricia Pérez Herrera, “Me motiva que hay empleo y que nosotras vamos a ser las empresarias. Por eso tenemos que aprender y saber manejar todo esto”. Las mujeres también estamos aprendiendo más sobre el cultivo del café y tenemos una mayor participación en las actividades de la cooperativa: todo esto ha contribuido a nuestro empoderamiento.

Querer cambiar es poder...organizados y unidos somos más fuertes.

Esto nos está permitiendo lograr resultados tangibles para las familias socias. Hay un mejor acceso a financiamiento, por lo que hemos logrado mejorar nuestras parcelas así como nuestros beneficios húmedos de café, trabajando en función de mejorar la calidad de nuestro café. Con un producto de mayor calidad, nos animamos a comercializar en bloque en alianza con exportadoras como la UCA-SOPPEXCCA y Atlantic, lo que nos ha permitido lograr un diferencial en los precios del café pagados a nuestros socios y socias de entre US\$10–\$15 por encima de los precios en el mercado local. También estamos legalizando nuestras tierras, lo que está mejorando nuestra seguridad en el acceso a la tierra. Todo esto está beneficiando a las familias socias y a la comunidad.

Venimos construyendo una cultura de pago que nos está permitiendo capitalizar la organización; ya contamos con un capital de trabajo de US\$20.000 que manejamos con responsabilidad y transparencia en la rendición de cuentas. De esta manera, estamos en gran medida resolviendo las necesidades financieras de nuestros socios para las actividades de mantenimiento de los cafetales y mejoramiento de la infraestructura en el beneficio

húmedo. También aplicamos políticas de financiamiento más blandas para los socios y socias, como es el crédito con tasas de interés del 18% sin comisiones y con un trámite sencillo y ágil. Las familias socias también reciben apoyo técnico con el propósito que aumenten su producción, los rendimientos y la calidad de su café. Por su parte, las familias socias garantizan el café para ser comercializado a través de la cooperativa.

Las lecciones aprendidas

Sin el involucramiento de los socios y las socias, las comisiones de trabajo y el consejo de administración en los procesos de planeación estratégica, no hubiera sido posible hacer el cambio. Tampoco lo hubiéramos logrado sin la disposición de los asociados de cambiar sus actitudes, así como de la pertenencia y compromiso de éstos con el proceso organizativo.

Los procesos de orientación estratégica y de fortalecimiento organizativo demandan bastante tiempo de los directivos y líderes y de los socios y socias, mientras que las responsabilidades productivas que tenemos también requieren de nuestro tiempo, lo que a veces limita nuestra posibilidad de integrarnos y participar activamente. Estos procesos también requieren que nuestros órganos de gestión cumplan con sus funciones y tengan la formación necesaria para desarrollarlas.

En la Cooperativa La Unión, no contábamos con suficientes recursos financieros para satisfacer las demandas de nuestros asociados ni tampoco con personal administrativo, lo que ha limitado nuestro crecimiento y capacidad de ejecución. Una organización para consolidarse necesita contar con recursos físicos, humanos, sociales y financieros. Por esto, las alianzas con otros actores son clave para acceder a estos recursos y que nuestras gestiones sean más efectivas.

Finalmente, aprendimos sobre la importancia de asumir y aprovechar los espacios que se nos presentan para intercambiar conocimientos, aprender, darnos a conocer y divulgar nuestros logros. Todo esto es importante para poder proyectarnos y crecer como organización. ♦

UNAG-UCPCO

Unidos somos más esperanza de nuestra gente



En 1993 las cooperativas estaban debilitadas y tendían a desaparecer porque no contaban con el apoyo de los gobiernos ni de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Fue ahí que, a nivel de los productores de cooperativas de base, se tomó la decisión de formar uniones de cooperativas para fortalecerse y ubicar todo su producto en un solo centro de acopio, formar una junta directiva que las representara a todas y gestionara los procesos de comercialización y lo que tiene que ver con la parte organizacional.

Así, en 1993 se formó la Unión de Cooperativas de Productores de Café Orgánico (UCPCO). Fuimos creciendo—en el año 2006 contábamos con 300 productores y a la fecha somos casi 500. Cuando nacimos, comercializábamos el café de manera convencional, al mejor postor en el mercado tradicional, pero cuando comenzamos a dar servicio de crédito, comercialización y asistencia técnica, el volumen de acopio fue de más calidad, permitiéndonos mejorar los servicios.

En la UCPCO somos autónomos, sin vínculos con el gobierno. El café es nuestro principal negocio. Somos productores orgánicos de café, que exportamos directo sin necesidad de intermediación. Y en esto del café, no somos nuevos. Desde nuestros inicios, manejamos todo lo básico de la cadena primaria del café: hacemos acopio, maquila y

exportación directa—el contacto con nuestros clientes es directo.

Sin embargo, teníamos debilidades en la parte de comercialización, sobre todo a la hora de negociar precios con el comprador o fechas para los embarques, ya que no trabajábamos de una manera organizada, no revisábamos qué nos atrasaba o qué debilidades teníamos. Enfrentamos problemas económicos y hasta de corrupción y, aunque los íbamos superando, todavía en 2008 teníamos cierto desorden en las partes contable, de comercialización y en el área técnica. Existía la estructura organizativa, teníamos manuales de procedimientos y políticas, pero los órganos de gestión no sesionaban, no eran funcionales. Teníamos algunas ideas de qué hacer y hacia dónde dirigirnos, pero esas ideas tampoco tenían un orden.

El que la organización no funcionara bien nos afectaba en muchos sentidos, ya que los productores vendíamos el café a los intermediarios (usureros) y terminábamos endeudados. Lo cierto

El cambio más significativo inició al identificar las debilidades que nos impedían avanzar, sobre todo en gestión empresarial y en el funcionamiento de nuestra organización.



es que nos faltaba darle un enfoque empresarial a los servicios: dar un servicio social a los productores y, al mismo tiempo, ver a la organización como una empresa.

En cuanto a la relación con la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), viene de la necesidad de un grupo de 284 productores de comercializar su café orgánico a mejores precios. La UNAG solicitó apoyo a la UCPCO, nos pusimos de acuerdo y en octubre de 2005 formamos la alianza UNAG-UCPCO. La UCPCO contaba con un mercado directo y la UNAG con un equipo técnico capacitado, lo cual marcó un cambio motivado por la necesidad de comercializar mejor el café de las dos organizaciones.

Entonces, hemos venido trabajando conjuntamente, brindando apoyo sin hacer diferencia con ellos, siempre y cuando se apeguen a nuestros reglamentos y a los requisitos de las políticas de la organización y de financiamiento de la UCPCO.

Los productores de UNAG ahora entregan su café a la UCPCO, la cual lo comercializa; y, a la vez, les da crédito con base en sus políticas.

Los motores del cambio

Mediante la alianza UCPCO-UNAG entramos al proceso de la Alianza de Aprendizaje (AdA), con la participación de las dos juntas directivas y todos los productores. La UCPCO tenía un plan estratégico como un plan rector, pero no se trabajaba un plan operativo anual para dar cumplimiento a metas y resultados; el plan de negocios no se iba revisando ni actualizando, sino que lo teníamos guardado. Es ahí que comienza la gestión empresarial.

Nuestro cambio inició desde que decidimos, las dos organizaciones, aliarnos y sumar esfuerzos para obtener mejores resultados en la parte de comercialización. Pero el cambio más significativo en nuestra participación en la AdA inició

al identificar las debilidades que nos impedían avanzar, sobre todo en gestión empresarial y en el funcionamiento de nuestra organización.

Cuando nos empoderamos de todo ese conocimiento, de qué se tenía que hacer primero, de qué forma tenían que mejorarse las condiciones, la calidad y el nivel organizativo, vimos cómo estar mejor organizados y con mayor participación dentro de la organización. A partir de ahí fue que empezamos a ver cambios, a ser más reconocidos, tener más oportunidades para negociar nuestro producto y, al mismo tiempo, tener más apoyo de entidades como las ONG.

Los protagonistas del cambio

Nos juntamos las diferentes autoridades de las dos organizaciones para emprender el proceso de la AdA, que dio origen al fortalecimiento organizacional. Los productores participamos de forma activa en todos los procesos, incluyendo el de certificación. También tuvo que ver la actuación

de los técnicos, quienes apoyaron las actividades organizacionales y de certificación orgánica.

Para lograr el cambio fue básica la voluntad del Consejo de Administración y de los socios para adecuarse; esto nos permitió cambiar de estrategia. También contribuyó el tener liderazgo y transparencia. Así, el empoderamiento de los socios se expresó en fidelidad hacia su organización.

El acompañamiento de las organizaciones que nos han brindado la asistencia técnica ha sido buenísimo; de ahí hemos aprendido y avanzado. El compromiso que los técnicos han adquirido en su trabajo con los productores también ha sido fundamental para que, al día de hoy, hayamos cumplido la meta de calidad que nos propusimos.

Los frutos del cambio

La organización se ha fortalecido y logramos muchas cosas: mejoramos en conocimientos, pasando de productores convencionales



a orgánicos. Unidos y con una estructura organizativa fortalecida, logramos exportar de forma directa y negociar mejores precios, resultando en mejores condiciones de vida.

En este proceso nos consolidamos como alianza, hemos aumentado la producción y logramos mejorar la calidad, pues ahora estamos pendientes de las exigencias del mercado. Un ejemplo es que en 2006 (cuando estábamos desorganizados) vendíamos al intermediario en el mercado local a 300 córdobas; una vez organizados, en el 2008, logramos vender a 1.600 córdobas por medio de nuestra organización; y, de 2008 a 2009, pasamos de 2.600 a 3.000 córdobas.

Los nuevos conocimientos en cuanto al manejo de la producción nos llevaron a mejorar la calidad. Eso ha marcado una diferencia en cómo negociamos nuestro producto porque al ofertar calidad, lógicamente tenemos capacidad para negociar con el comprador, logrando mejores precios y la posibilidad de comercializar mayores volúmenes de café.

Los socios no somos los mismos de 2008 a 2009: hemos cambiado nuestra mentalidad. Ahora seguimos las orientaciones y cumplimos con nuestras obligaciones, lo que nos ha permitido grandes logros. Nos preocupamos por mejorar la productividad y ofertar la calidad del producto. Hemos crecido, fortalecido la organización, aprendido a funcionar de manera ordenada, delegando responsabilidades y estableciendo una funcionalidad para cada órgano.

Este cambio nos permitió fomentar las bases para que al día de hoy seamos una empresa que tiene bien claro hacia donde va: sabemos qué es lo que queremos y qué vamos a lograr dentro de cinco años. Ahora hasta estamos trabajando con nuestra marca de café molido, la cual estamos promoviendo en los municipios aledaños.

Podés tener las condiciones de cultivo y de mercado, pero sin capacitación y asesoramiento técnico en cada etapa del cultivo y en toda la cadena productiva, vas a tener pegones.

Las lecciones aprendidas

Una limitación fue que no disponíamos de tiempo suficiente para participar en las actividades del proceso de la AdA, pues teníamos que atender nuestras actividades productivas. Incluso, algunos miembros del Consejo de Administración no han tenido voluntad de asumir los compromisos que le corresponden.

Por otra parte, la falta de buenas políticas de recursos humanos también nos dificultaba hacer el cambio, ya que a veces contratábamos personal por amiguismo más que por su capacidad, cuando en nuestras organizaciones necesitamos personal preparado que nos ayude.

Hemos aprendido así a estar atentos a los cambios que ocurren afuera, porque si hay cambios afuera, tiene que haber cambios dentro de la organización.

Si queremos desarrollar una cooperativa con una visión muy social, no lo vamos a lograr, porque todo en la vida tiene un costo, y si no miramos lo que estamos haciendo como un negocio, se nos va a caer. Tenemos que ser rentables.

Si se tienen procesos participativos, transparentes y con liderazgo, los asociados se apropiarán y empoderarán de su organización y sus servicios van a ser buenos y aceptados por los socios y por la población. Eso es lo que nos ha permitido tener liderazgo.

Cualquier proceso que se quiere enfocar en mejorar la calidad tiene que ir ligado a capacitación y asistencia técnica a los productores. ♦

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.



CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado Postal 4830
Km 8½ carretera a Masaya
MAGFOR
Managua, Nicaragua
Telefax. + (505) 2276-1026
catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr

La Alianza de Aprendizaje es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas y de generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.



Alianza de Aprendizaje
Desarrollo Rural Sostenible

Alianza de Aprendizaje
Km 12½, Carretera Sur, 2 km a la derecha
Apartado Postal P-116
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2265 7268
Fax: + (505) 2265 7114

www.alianzasdeaprendizaje.org

ISBN: 978-9977-57-515-5



9 789977 575155