



La Institucionalidad de las Organizaciones Asociativas En La Amazonía del Ecuador: Riesgos y Problemas

Héctor Oswaldo Viteri Salazar^{1*}, Jesús Ramos-Martín^{2,3}
¹ Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

² Institut de Ciència i Tecnologia Ambientals (ICTA), Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), 08193 Bellaterra, Barcelona, España.

³ Departament d'Economia i d'Història Econòmica, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), 08193 Bellaterra, Barcelona, España.

* Autor para correspondencia hoswaldo_viteri@yahoo.es

Introducción

El sector agroproductivo que engloba a los pequeños productores de la Amazonía norte del Ecuador se centra fundamentalmente en la producción de café y cacao, toda vez que involucra a la gran mayoría de agricultores (97%). No obstante, la zona centro y sur de la Amazonía del país se destaca por mostrar amplias áreas destinadas a la ganadería, cerca del 41% de la superficie ocupada por fincas (MAG, 2002). Todas estas actividades productivas nutren de recursos económicos a las familias rurales de la zona, producción que se destinan a distintos mercados. En el caso del ganado bovino y la leche se destinan totalmente al consumo del país, mientras que tanto el café (variedad robusta que se cultiva en la Amazonía) como el cacao se orientan al consumo local y a la exportación, generando divisas para la economía nacional, pues el Ecuador exportó cerca

de 51 y 345 millones de US\$ respectivamente durante el año 2013 (ANECAFE, 2013) (BCE, 2013). Estas actividades económicas tienen un factor común, y es que tanto agricultores como ganaderos, muchas veces han sentido la necesidad de estar integrados en asociaciones o cooperativas de productores, con varias finalidades, como la de mejorar el proceso de comercialización (INCCA, 2009).

Esta necesidad de organizarse es propia del comportamiento humano con un grupo de interés específico que obedece a la conjugación de voluntades comunes constituidas, tanto naturales como racionales que dan lugar a un fenómeno asociativo (Tonnie, 2009). Asociarse y conformar una organización para comercializar sin duda implica también enfrentarse a uno de los desafíos más complejos dentro del contexto de desarrollo rural y que es la institucionalidad de las organizaciones, entendiéndose como tal a las reglas de juego, los acuerdos o alianzas que puedan alcanzar, la confianza entre sus socios, su visión y estrategias orientadas hacia las nuevas demandas planteadas por el mercado, entre otras (Machado, 2012), (Miranda, 2003).

¹ Ecuador debería obtener una certificación de parte de la Organización Mundial de Sanidad Animal como país libre de Aftosa, uno de los requisitos para poder exportar carne (AGROCALIDAD, 2013)

² Las exportaciones totales de café en grano (tanto robusta como arábica) alcanzaron en el año 2012, 75 millones de US\$

Asimismo, las organizaciones están sujetas a varios problemas y riesgos inherentes a este proceso, como: i) la disponibilidad de capital inicial para atender los pagos a los socios que entregan sus productos; ii) la predisposición de la comunidad y fidelidad de sus socios (aspecto que influye en la consolidación de volúmenes más o menos constantes); iii) la complejidad de los programas de apoyo, la oportunidad y efectividad de parte del gobierno a través de la ejecución de las distintas políticas públicas; iv) los conflictos sociales y políticos; v) la flexibilidad organizativa para adaptarse al mercado, y otros. Aspectos que inciden en el empoderamiento, la estabilidad, y el crecimiento sostenido de las organizaciones (Clark, Southern, & otros, 2007).

Riesgos y problemas de las organizaciones asociativas

La necesidad de asociarse nace básicamente con la finalidad de contar con mayores ingresos económicos por parte de sus socios. Sin embargo este proceso involucra el abordar distintos riesgos y problemas propios del giro del negocio como: lograr la disminución de costes de transacción como producto de acopiar mayores volúmenes, incrementar el poder de negociación, acortar la cadena de producción, y abordar adecuadamente procesos de valor añadido a su producto. Las organizaciones además de tratar de mejorar su situación económica, deberán generar un cambio endógeno social en el ámbito rural, basado en sus propias competencias y en la creatividad colectiva, insertándose en una dimensión socio-económica, donde se incluya además las distintas formas de organización, con miras a garantizar la sostenibilidad estructural y económica de las organizaciones (Cuellar & Calle, 2011). Pese a esta condición y la necesidad de abordar distintos ámbitos, muchas iniciativas no logran concretarse o consolidarse, incluso algunas luego de estar afianzadas y de operar por muchos años no consiguen hacer frente a las nuevas exigencias del mercado (Ej. Productos diferenciados, certificaciones orgánicas, esquemas de comercio justo, entre otras).

La experiencia de algunos casos en Ecuador

Bajo el contexto antes señalado, se podrían citar el comportamiento de algunos casos representativos, como la organización “Comité Empresarial Aroma Amazónico”, entidad de segundo grado que agluti



Imagen 1, Barras de chocolate Kallari, disponible en supermercado nacional (Fuente: Autores)

nó a cerca de 15 asociaciones de productores, dedicada a acopiar y comercializar café y cacao en las provincias de Sucumbíos y Orellana. Aroma Amazónico tuvo su mayor actividad a finales de la década del 2000, decayendo a inicios de la presente década hasta su paralización en el año 2013. Según fuentes cercanas a la organización se trataría de un cese temporal de actividades, que permita solucionar algunos problemas de tipo administrativo y reestructurar la organización, así como también buscar capital de operación. Contrariamente a lo que habría sucedido con “Aroma Amazónico” conviene mencionar el caso de la Asociación de Productores Indígenas Kichwas “KALLARI”, que tuvo su origen en la provincia de Napo a finales de la década de 1990. Esta asociación de primer grado, dedicada al igual que la anterior al acopio y la comercializar de café y cacao, ha ido creciendo paulatinamente hasta consolidarse y extenderse a la provincia de Orellana. Kallari, ha reducido algunos riesgos dando un paso adelante en la cadena de valor, mediante la transformación del cacao en tabletas de chocolate, pudiendo de esta manera darle valor agregado a la producción primaria de sus socios, mejorar sus ingresos por ventas, y lograr una presencia en distintos mercados. Siendo así que se puede encontrar sus productos en la cadena de supermercados Supermaxi y en su propia cafetería, ubicada en la ciudad de Quito. Pero también el ámbito internacional ha sido incursionado por ésta asociación, logrando establecer relaciones comerciales con empresas extranjeras como Felchlin Switzerland. Por otro lado Kallari también ha mejorado su institucionalidad realizando alianzas con ONGs como la Cooperación Técnica Alemana – GIZ.

La necesidad de ser una organización flexible

La ausencia de una flexibilidad organizativa para enfrentar mercados cambiantes es una condición que no deja de ser un aspecto que puede poner en riesgo a las organizaciones gremiales, a pesar de que se consideren ampliamente consolidadas. Pues dando un vistazo puertas afuera del Ecuador, se puede citar el caso de algunas cooperativas de caficultores de la zona de “Los Santos” en Costa Rica, como COOPETARRAZU y COOPEDOTA (Viteri, 2013), organizaciones con varias décadas de funcionamiento dedicadas al acopio y exportación de café. Estas organizaciones en los últimos años han experimentado un fenómeno de “competencia paralela” afectando su institucionalidad, provocada por algunos de sus socios que han decidido establecer un contacto directo con los torrefactores extranjeros, ante la falta de gestión de su organización para entrar en nuevos mercados y en consecuencia motivados por una mejora en el precio del café en relación al pagado por la cooperativa (Navarro, 2013). En este contexto, los agricultores dan valor agregado a su café mediante prácticas de cosecha selectiva y lavado del producto, como parte de un proceso de “upgrading” intuitivo provocado por las oportunidades del mercado, permitiéndoles mantener una relación comercial más estrecha con los torrefactores. Bajo estas circunstancias en algunos casos los productores tienen ya comprometida su producción para varias cosechas que abarcan hasta los próximos cinco años, asegurándose un flujo de efectivo que les permita realizar nuevas inversiones en sus cultivos (Monge, 2013) (Díaz, Eakin, Castellanos, & Jiménez, 2009).

Las políticas públicas y los programas de gobierno como apoyo a la institucionalidad de las organizaciones

Las políticas públicas indudablemente que tienen un fuerte impacto sobre la prevalencia de las organizaciones y su institucionalidad, con un efecto decisivo en su competitividad como parte de las cadenas globales de mercancías (Díaz, Eakin, Castellanos, & Jiménez, 2009). En este sentido, el Ecuador ha dado pasos importantes como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que en su Art. 10, contempla la participación del Estado Central y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados con capital de riesgo en organizaciones mixtas, con carácter temporal,

privilegiando paulatinamente su desinversión. Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional para el Buen Vivir, entre otros aspectos establece que las instituciones del Estado deben orientar esfuerzos para la diversificación de la producción y el valor agregado, con miras a contribuir al cambio de la matriz productiva y aumento de la competitividad.

En el ámbito de la producción nacional de café y cacao el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, ejecuta desde el año 2011 el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura”, con una meta de establecer 135.000 nuevas hectáreas a nivel nacional, con una inversión cercana a los 60



Imagen 2, Secado de café seleccionado y producto final, Agricultor de Costa Rica (Fuente: Autores)

millones de US\$, de los cuales menos del 1% está destinado a temas de post-cosecha y comercialización. Por otro lado, también se está implementando desde el año 2012 el “Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma” con la meta de atender a más de 300.000 hectáreas de cacao, entre mantenimiento y siembra de nueva superficie, con una inversión cercana a los 65 millones de US\$. Este último proyecto se realiza en dos fases, una de fomento productivo hasta el año 2016, y otra de fortalecimiento organizacional a partir del año 2017 hasta el 2021 (MAGAP, 2012 a) (MAGAP, 2012 b).

Conclusión

El incursionar en procesos de asociacionismo puede representar una fortaleza para los pequeños productores, toda vez que podrían tener múltiples ventajas que si comercian sus productos de manera aislada. Sin embargo es necesaria la fidelidad de los productores como socios de una organización, permitiendo a la entidad consolidar volúmenes importantes que dé lugar a una negociación favorable, reduciendo así los riesgos del negocio. La actividad asociativa debe recoger las aspiraciones de sus socios y crear espacios para compartir experiencias entre los agricultores, aplicando mejores prácticas de cosecha y postcosecha exigidas por el mercado. Aspecto último que incide en la flexibilidad de la organización ante las demandas del mercado, marcadas por los gustos y tendencias del consumidor, fortaleciéndose de esta manera la institucionalidad de la organización.

Dar valor añadido al producto y realizar vínculos con instituciones públicas y/o privadas, mejora su participación dentro de la cadena de valor, asegura su permanencia en el mercado, y sin duda contribuye a reducir los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones por falta de ingresos. En tanto que los problemas de disponibilidad de capital de operación podría ser mitigado realizando alianzas estratégicas con el Estado, en concordancia con lo previsto en la ley de Economía Popular y Solidaria.

Finalmente, los programas ejecutados por el Gobierno deben alinearse en todo su contexto a las políticas públicas y destinar acciones oportunas, así como también presupuestos suficientes, para alcanzar un cambio en la forma de comercializar. Esto con la finalidad de pasar de ser una actividad individual a constituirse en una actividad colectiva sólida, con valor añadido, y con acciones enfocadas a robustecer la institucionalidad de las organizaciones para que puedan enfrentar de mejor manera los riesgos y problemas típicos del asociacionismo. 

Referencias

- AGROCALIDAD. (30 de Julio de 2013). *Agrocalidad*. Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de Ecuador sigue combatiendo la Fiebre Aftosa: <http://www.agrocalidad.gob.ec/ecuador-sigue-combatiendo-la-fiebre-aftosa/>
- ANECAFE. (2013). *Exportaciones de Café del Ecuador*. Manta: Anecafé.
- BCE. (2013). *Exportaciones por grupo de productos año 2012*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Clark, D., Southern, R., & otros, &. (2007). Rural governance, community empowerment and the new institutionalism: A case study of the Isle of Wight. *Journal of Rural Studies*, 254-266.
- Cuellar, M., & Calle, A. (2011). Can we find solutions with people? Participatory action research with small organic producers in Andalusia. *Journal of Rural Studies*, 1-12.
- Díaz, R., Eakin, H., Castellanos, E., & Jiménez, G. (2009). Condiciones para la adaptación de los pequeños productores de café ante presiones económicas mediante procesos de “upgrading” en la cadena productiva. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 61-72.
- INCCA. (2009). *Informe de Avance del programa Emergente de Reactivación Agrícola de las Provincias de Orellana y Sucumbíos*. Quito: Instituto Nacional de Capacitación Campesina.
- Machado, A. (20 de Junio de 2012). *Revista Humanum*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de Revista Humanum Org.: <http://www.revistahumanum.org/revista/el-desarrollo-rural-y-la-institucionalidad/>
- MAG. (30 de Septiembre de 2002). *III Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado el 20 de Febrero de 2010, de Proyecto SICA: <http://www.sica.gov.ec/censo>
- MAGAP. (2012 a). *Alcance al Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- MAGAP. (2012 b). *Alcance al Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino o de Aroma*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Miranda, B. (2003). *Capital Social e Institucionalidad*. San Salvador: IICA-AIU.
- Monge, L. (16 de Febrero de 2013). *Microbeneficios de café en Costa Rica*. (O. Viteri, Entrevistador)
- Navarro, E. (15 de Febrero de 2013). *Sistema de comercialización de café en Costa Rica*. (O. Viteri, Entrevistador)
- Registro Oficial. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: RO.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Tonnies, F. (2009). *Comunidad y Asociación “El Comunismo y el Socialismo como Formas de Vida Social”*. Granada: Comares.
- Viteri, O. (2013). *Evaluación de la Sostenibilidad de los Cultivos de Café y Cacao en las Provincias de Orellana y Sucumbíos – Ecuador*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Tesis Doctoral.