



**ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION**

**OFICINA REGIONAL PARA AMERICA
LATINA Y EL CARIBE**

**FACTORES CLAVES DE EXITO DE UNA
AGROINDUSTRIA RURAL: EL CASO DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO PARA
LA EDUCACIÓN –ASPROME-,
CALI, COLOMBIA**

**Carlos Felipe Ostertag
Consultor**

**Santiago, Chile
Enero 2002**

INDICE

	Pág
Resumen Ejecutivo	3
1. Antecedentes	5
2. Introducción al caso ASPROME	5
3. Evolución de ASPROME	7
4. El esquema organizativo de ASPROME	9
5. Análisis de aspectos organizativos y sociales	12
6. Análisis de las funciones empresariales	13
7. Análisis de factores técnicos	21
8. Análisis económico y financiero	24
9. Impacto social y económico de ASPROME	25
10. Análisis de competitividad	25
11. Conclusiones: factores claves de éxito, limitantes y Potencial de réplica	26
12. Bibliografía	28
13. Agradecimientos	28

Resumen Ejecutivo

ASPROME es una entidad de segundo nivel construida sobre nueve organizaciones campesinas e indígenas de zonas apartadas del sur-occidente de Colombia. Fue fundada en 1985 con el apoyo de la Iglesia Católica para buscar alternativas de financiación para programas educativos de campesinos procesadores de frutas. Su trabajo es original ya que ha estructurado un programa de procesamiento y mercadeo de productos producidos por comunidades rurales muy pobres. Su región de influencia abarca la cordillera Central, valle interandino del Patía y parte de la cordillera occidental, con diversidad de climas, suelos y posibilidades de oferta agrícola y pecuaria.

Los cuatro niveles organizativos de ASPROME son: (a) la base social conformada por las organizaciones de pequeños productores rurales las cuales cuentan con su respectiva Junta Directiva; (b) la Asamblea General de Socios, compuesta por dos delegados de cada una de las asociaciones; (c) la Junta Directiva de ASPROME, elegida por la Asamblea General de Socios, (d) el Director Ejecutivo, quien es elegido por la Junta Directiva; y (e) las funciones de Educación y Asesorías, Producción, Mercadeo y Administración.

Se ha seguido un proceso de “aprender-haciendo”, con una visión al comienzo más social que empresarial. Gracias en parte a sus directivas con rasgos empresariales, la organización fue adquiriendo el saber-hacer en los temas técnico-empresariales. Incursionaron en el mercado local con esquemas alternativos de comercialización, inicialmente, ofreciendo mermeladas y luego diversificándose hacia pulpas de fruta, conservas y otros productos. A partir de 1998, consiguieron la certificación orgánica y han exportado a la Unión Europea al comercio alternativo y a EEUU al mercado étnico. ASPROME ha realizado importantes esfuerzos en los temas de desarrollo de nuevos productos y contactos en el comercio alternativo y orgánico. Actualmente, ASPROME tiene la meta de fortalecer su orientación empresarial y ha conseguido importantes recursos para establecer una moderna planta para el procesamiento de frutas.

ASPROME ha generado el siguiente impacto: (a) nueve organizaciones que representan a 300 familias que se benefician con empleo, con capacitación o con mayores ingresos por venta de sus productos agrícolas; (b) más de 1.000 familias de las comunidades, que no pertenecen a las asociaciones de base, pero que se benefician a través de la compra de sus productos; (c) la conversión de las fincas hacia la producción orgánica, respaldado por una certificación orgánica; y (d) incremento del capital social por la interacción durante actividades de acopio, comercialización y capacitación.

Los siguientes se consideran como los factores claves de éxito de ASPROME:

- Presencia de autogestión y sentido de pertenencia hacia el interior de las empresas campesinas;
- La Iglesia Europea como ente de apoyo económico y ayuda con contactos de mercados;
- Estilo altamente participativo y la capacidad de integrar nuevas operaciones y asociaciones de base;
- Integración vertical entre las funciones de producción y procesamiento. ;
- Obtención de sellos orgánicos reconocidos internacionalmente;
- Contactos y relaciones en el exterior con el mercado orgánico y empresa privada;

- Disponibilidad de una variedad de materias primas silvestres, orgánicas y naturales;
- Énfasis en el desarrollo de nuevos productos orientados al gusto del mercado internacional;
- Habilidad para construir una red de sistema de apoyo para temas tanto técnicos como financieros;
- Presencia de un líder fundador con buen nivel educativo, con buenos contactos personales y comerciales, con experiencia en organización de campesinos, con habilidades empresariales pero también con una gran sensibilidad y compromiso social.

El modelo de ASPROME ya está siendo replicado por su fundador, con organizaciones rurales ubicadas en el Valle del Cauca y Cauca. Los pilares de este modelo son:

- La existencia de productores rurales organizados en formatos diversos, tales como asociaciones, corporaciones, fundaciones, empresa comunitaria, etc.
- La disponibilidad de materias primas orgánicas, sea o no silvestre;
- La presencia de un líder con sentido empresarial, experiencia y contactos, que sepa integrar la cadena desde producción hasta el mercado;
- La búsqueda y encuentro de mercados interesados en adquirir los productos ofrecidos; y
Enfoque hacia el valor agregado y desarrollo de nuevos productos.

1. Antecedentes

Este estudio de caso se realiza a solicitud de la FAO, que escogió a ASPROME por una serie de características, como su antigüedad (desde 1985); la cantidad de beneficiarios; la variedad de productos que procesan y exportan a mercados de Estados Unidos y la Unión Europea; porque presenta señales de autogestión e identidad corporativa, además de integración vertical y contactos con el mercado solidario, orgánico, étnico, y la empresa privada.

La FAO captó esta información de un resumen de un estudio realizado en 1999 por el Proyecto de Desarrollo de Agro-empresas Rurales del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) sobre los factores claves de éxito de ocho agro-empresas rurales en la región andina de América Latina vinculadas con pequeños productores rurales (PPRs) y enfocadas en la exportación de sus productos (Lasso y Ostertag, 1999). Precisamente, una de las tres agro-empresas de Colombia analizadas en el mencionado estudio fue ASPROME. En aquella ocasión la investigadora Lisbeth Lasso entrevistó a varios funcionarios de ASPROME en Cali y además visitó la organización y la planta de procesamiento ubicada en la población de Argelia, Cauca localizada en las laderas del sur-occidente de Colombia.

Este estudio de caso se nutre de esta investigación del CIAT y de otras fuentes de información secundarias. Esta información se complementó con entrevistas recientes a funcionarios de ASPROME, incluyendo tanto al fundador y director durante 15 años, como al director actual. Es indudable que el caso ASPROME es muy interesante debido a las particularidades de esta experiencia en los aspectos productivo, social, organizativo y empresarial, además de su evolución histórica.

El objetivo de este estudio es el de “identificar los factores claves de éxito de una agroindustria rural en un país latinoamericano por medio de un análisis financiero, económico y social con un enfoque de desarrollo rural sostenible”. En concreto, el estudio pretende abordar las siguientes preguntas:

- Cuáles son los factores técnicos y gerenciales determinantes en la transformación exitosa de la agroindustria rural en una empresa rentable respondiendo a oportunidades de mercado?
- Cuál es el impacto socioeconómico de una agroindustria rural sobre la economía de su región en cuanto a creación de empleo y de valor agregado?
- Cuáles son los factores sociales y culturales que permitieron que la agroindustria rural participe en el desarrollo sostenible a nivel local?

2. Introducción al caso ASPROME

ASPROME es una entidad de segundo nivel construida sobre nueve organizaciones campesinas e indígenas de zonas apartadas en los departamentos del Cauca, Nariño y Valle. Su historia comienza en 1985, cuando se estableció una Asociación para buscar alternativas que permitieran financiar los programas educativos de campesinos procesadores de frutas, agrupados en los Hogares Juveniles Campesinos ya establecidos, como el Centro Educativo Autosuficiente de Argelia (Cauca), el Centro de Educación Popular Campesino de Patía (Cauca), y el Centro Educativo Autosuficiente de La Leona (Valle del Cauca). El objetivo de ASPROME en 1985 era apoyar a los asociados en la siembra, comercialización, transformación de frutas y desarrollo de procesos educativos acordes con las necesidades de los campesinos.

ASPROME es una empresa que tiene características de trabajo muy originales, ya que ha estructurado un programa de procesamiento y mercadeo de productos que dan el sustento de vida a comunidades rurales muy pobres, con el fin de apoyar el elemento crítico de una producción marginal y aislada: agregación de valor y salida a mercados nacionales e internacionales.

ASPROME es la unión de organizaciones de base que busca construir los caminos para estructurar la educación de sus asociados, tomando como principios la producción agrícola, el procesamiento y el mercado de sus productos, y siguiendo procesos participativos y de “aprender-haciendo”.

Descripción del entorno

La región de influencia de ASPROME abarca la cordillera Central (macizo colombiano, cuenca de los ríos Cauca y Patía), valle interandino del Patía y parte de la cordillera occidental (cuenca del río San Juan de Micay). Es una región que integra diversidad de climas (cálido, templado, frío y páramo), suelos y posibilidades de oferta agrícola y pecuaria. Estas zonas corresponden a los departamentos de Cauca, Nariño desarrollo sostenible. Por ello, toda su filosofía de trabajo y Valle del Cauca de Colombia, principalmente al primero.

El Departamento del Cauca, en el sur-occidente colombiano, es una zona muy pobre y marginal, caracterizada por una fuerte concentración de la tierra. Su economía ha sido manejada mayormente con criterio extractivo y destructivo desde el siglo pasado hasta hoy: oro, quina, roble, fique, coca y amapola.

La región tiene pobladores de diferentes etnias: indígenas Paeces y Guambianos; negros y mestizos. Entre el 65 y 70% de la población de los departamentos de Cauca y Nariño viven en el campo¹. La población rural influenciada con cultivos ilícitos en ambos departamentos es de cerca de 600.000 personas, y es económicamente activa. Se presentan muy altos niveles de desempleo, que se agrava por el aislamiento de las unidades de producción respecto a los mercados. Las ventajas comparativas de la producción (climas, aguas, manos de obra abundante), se ven neutralizadas por el alejamiento a los mercados, el mal estado de las vías, y los altos costos de transporte.

La región se caracteriza por una economía campesina de minifundio, con un promedio de tenencia de tierra de tres Has., inferior al promedio nacional de predios minifundistas que es de 4.1 Has.². La mayoría de estos productores tiene una orientación semi-comercial, destinando su producción tanto al mercado como para autoconsumo. Los cultivos principales en el Departamento del Cauca son el café, la caña de azúcar, los frutales (mora, tomate de árbol, curuba, lulo, mango, papaya y piña) y cultivos de pancoger (plátano, yuca, maíz, frijol, papa) en el clima frío y medio. En el clima cálido sobresalen la sandía, algodón, maíz, cacao y sorgo. La ganadería está presente en todos los pisos térmicos.

La situación de la salud, con el desarrollo de la Ley 100 de Seguridad Social, ha mejorado en términos de cobertura, pero no en calidad. La presencia de las empresas promotoras de salud ha posibilitado un proceso de comunicación con los campesinos y

¹ Universidad del Valle. Misión Rural. Nodo regional de Occidente. Informe final. Julio de 1998.

² Gobernación del Cauca. Secretaría de Planeación y Coordinación. Unidad de Información. Perfiles municipales. Año 1997.

se ha empezado a manejar el concepto de prevención. Sin embargo, el departamento todavía presenta una mortalidad del 12.5% entre los menores de un año.

La educación es deficiente tanto en cobertura como en calidad. La población rural está enfrentada a baja cobertura y a una calidad cuestionable. La tasa de analfabetismo es del 24.4% entre la población mayor de 5 años. La mayoría de los municipios cuentan con institutos agrícolas, pero algunos de sus egresados se colocan como maestros de escuela y la mayoría no ejerce actividad alguna. Además, la mayoría de los jóvenes no quieren saber del campo.

En general, la situación de la vivienda rural en la región no es la mejor. Más del 50% no cuentan con los servicios públicos básicos de acueducto, alcantarillado y energía. El NBI (Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas) que mide las deficiencias de los hogares en términos de accesos a servicios públicos, inasistencia escolar, hacinamiento crítico y alta dependencia económica, registra en el Cauca el 62.2% en promedio. Los 18 municipios del Cauca afectados por cultivos ilícitos presentan un NBI que fluctúa entre el 70% y 90%.³

En cuanto a los procesos de comercialización, los mecanismos existentes son ineficientes y poco equitativos. Las pérdidas poscosecha rondan el 30%. No hay claridad entre los productores sobre las exigencias de calidad que piden los diferentes canales de mercadeo. Mientras que los productores reciben muy poco por sus productos, los consumidores deben pagar un 300% del precio de la finca, debido a los altos costos de transporte, deterioro y daños poscosecha y a la elevada cantidad de niveles de intermediación.

La Carretera Panamericana atraviesa el departamento en el eje norte-sur, brindando al campesino una fácil movilización de los productos hacia la ciudad de Cali y hacia el exterior a través del puerto de Buenaventura, en el océano Pacífico. El acceso a las plantas productoras es difícil por el mal estado de las vías, lo cual impide el transporte de los productos en época de lluvias.

En el sector rural de la región intervienen diferentes actores que conforman una situación compleja: los campesinos, los indígenas, los políticos tradicionales, la guerrilla, los paramilitares y el narcotráfico. Los actores armados tienen vínculos con el narcotráfico. Los indígenas han expresado su interés en estar al margen del conflicto y rechazan las acciones violentas y destructivas de tanto la guerrilla como los paramilitares. Este panorama ha generado un vacío que explica la búsqueda de otras alternativas económicas. Por ejemplo, el surgimiento de los cultivos ilícitos: se estima que sólo en el Departamento del Cauca existen 2.750 Has. de coca y 1.600 Has. de amapola.⁴

3. Evolución de ASPROME

La idea de fundar una organización como ASPROME surgió hace cerca de 17 años con el objetivo de implementar proyectos productivos autogestionados que ayudaran a financiar los gastos educativos alrededor de centros educativos rurales llamados Hogares Juveniles Campesinos, promovidos por la Iglesia Católica. En 1985, ASPROME nació como entidad con personería jurídica con sede en Cali. Desde su inicio, ASPROME contó con el apoyo económico y moral de la Iglesia Católica, especialmente de Alemania y Suiza. Nació por la unión entre tres entes educativos ya mencionados, que formaban parte del esquema de Hogares Juveniles Campesinos:

³ Ídem

⁴ Reportes UMATA a la Unidad Regional del PLANTE en el Depto. del Cauca.

Centro Educativo Autosuficiente de Argelia (Cauca), el Centro de Educación Popular Campesino de Patía (Cauca), y el Centro Educativo Autosuficiente de La Leonera (Valle del Cauca).

Pronto se observó que la producción de las unidades minifundistas de los asociados registraban grandes pérdidas de frutas, tales como guayaba (guava), mango, naranja (orange), piña de agua, papaya, banano bocadillo, etc. Además se sabía de la presencia de intermediarios que compraban a muy bajos precios, lo que hizo pensar en la posibilidad de buscar mercados distintos para los productos frescos, o el procesamiento que permitiera dar un valor agregado a la cosecha, y prolongar la vida útil de la fruta. Se trata de regiones tan apartadas y carentes de vías, que con frecuencia las únicas opciones son el procesamiento, si se encuentra un mercado remunerativo.

Inicialmente se acopió fruta fresca en la región para comercializar en Cali y Popayán, pero por falta de contactos de mercado y experiencia, éstas se dañaron. En este momento se decidió que una opción mejor era procesar para generar valor agregado y además conservar las frutas.

Se solicitó ayuda en forma de capital semilla a la fundación católica alemana Misereor⁵, para la construcción de las plantas de procesamiento de frutas de Argelia (papaya y piña), en Patía (guayaba y mango), y en La Leonera (mora de Castilla). La Sociedad Misionera de Belén (SMB) de Suiza prestaba el servicio de acompañamiento y además avalaba los proyectos con las comunidades. Al concretarse este apoyo, se inició la etapa de procesamiento; simultáneamente, se abrió una oficina en Cali para realizar la comercialización y se adquirió una bodega propia.

La Asociación inició con una estrategia de desarrollo social y económico. Se creó la marca Kandú (“Asociarse para el bien común”, en lengua nativa Paéz) y se trabajó para lograr una comercialización nacional de los productos elaborados, tales como mermeladas y conservas. Ante la falta de capital de trabajo para impulsar los productos, se diseñaron programas alternativos de comercialización que les permitiera llegar a amplios sectores de la población.

De este primer impulso surgió la necesidad de organizar un ente de segundo grado que gestionara la compra de insumos (compra al por mayor), unificara el uso de la marca Kandú, y centralizara una comercialización a nivel nacional de los productos elaborados.

Otras comunidades se interesaron en el proyecto y se vincularon nuevos centros educativos, llegando a quince. Todos los centros educativos tenían una base social muy diversa, conformada por los padres de familia que, a su vez, formaban parte de las juntas directivas. Este tipo de organización no garantizaba una participación comprometida de los socios ni continuidad en los programas.

Surgió, entonces, la idea de organizar a los pequeños productores de frutas vinculándolos a los centros educativos o formando asociaciones independientes que consolidaran de esta forma una base social en cada municipio. Al poco tiempo se produce un cambio en la Asociación y se pasa de trabajar con centros educativos a trabajar con organizaciones de pequeños productores.

Con fondos provenientes de la ayuda externa, se promovió el desarrollo de capacidades locales en los temas de participación comunitaria, microempresa,

⁵ Asociación de Obispos Católicos

mercadeo y tecnologías de producción de frutas. Sin embargo, uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la Asociación es la alta migración hacia las ciudades cercanas (Cali y Popayán), en busca de oportunidades de mejores ingresos y una salida a los conflictos sociales de la región como el narcotráfico y la guerrilla.

En un estudio realizado en 1991 por BROEDERLIJK (entidad de cooperación belga) y por la experiencia directa del Director en comercialización en la Unión Europea, se recomendó trabajar orgánicamente la producción de frutas de la Asociación. Posteriormente, a partir de junio de 1994, y por decisión de su Junta Directiva, ASPROME inició el trabajo de asesoría técnica agrícola con énfasis en la producción orgánica de cultivos, a través de su proyecto vigente: "Plan de desarrollo integral de ASPROME y de los grupos campesinos asociados".

En enero de 1995 firmó un contrato con la entidad de certificación internacional, NATURLAND de Alemania, y desde mayo de 1998, cuenta con la certificación de mermeladas y de otros productos como calidad orgánica, que se exportan a Alemania y Suiza de manera constante. También exporta productos convencionales al mercado étnico en Estados Unidos.

A raíz de la certificación orgánica de 1998, las ventas al comercio alternativo de la Unión Europea, especialmente a Alemania y Suiza, tuvieron un incremento enorme, principalmente en el rubro de mermeladas orgánicas, las cuales también presentan una rentabilidad bastante atractiva. Sin embargo, el producto que representó el mayor volumen de ventas entre los años 1997-1999 fueron las pulpas de frutas, destinadas al mercado local y de EUA.

En los últimos años, la administración de ASPROME ha iniciado procesos tendientes a fortalecer su orientación empresarial y a modernizar su sistema de información financiera y contable. Además, se está posicionando como una agro-empresa con sentido social que produce una gama de productos en base a frutas orgánicas. Actualmente, entre otros, estos productos son puré de fruta, fruta deshidratada, aceite de semilla y mermeladas de frutas.

Un logro para destacar ha sido la gestión de varias donaciones, incluyendo la del lote y edificación en obra negra por parte de la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca; la de dos millones de dólares por parte de la Unión Europea; y la de maquinaria de segunda por parte de una multinacional alemana. Todos estos aportes externos se están destinando a la construcción y equipamiento de una moderna planta en Palmira (población vecina a Cali), para el procesamiento de frutas.

4. El esquema organizativo de ASPROME

Actualmente ASPROME es una organización de nueve asociaciones indígenas y campesinas (mestizos) del Cauca y Nariño, que son entes jurídicos y autónomos, conformados por pequeños productores de laderas y minifundios localizados en el Macizo Colombiano y en otras regiones apartadas y con vías de accesos muy deficientes.

Estas organizaciones de base son:

a. Asociación de producción y formación campesina "El Hogar", Argelia (Cauca)

Esta asociación es un centro educativo con 60 jóvenes internos que estudian en el colegio del pueblo y reciben una educación complementaria donde aprenden

prácticas agropecuarias con una visión agro-ecológica, y por su intermedio, las deben aplicar en sus fincas familiares. La asociación cuenta con una pequeña planta procesadora de frutas que cumple las normas para la certificación orgánica, donde se pueden producir mermeladas, conservas, bocadillos, jugos y chontaduros en salmuera. Algunos de estos productos se venden localmente, y se exportan mermeladas y “paya piña” (mezcla de papaya y piña en almíbar) a Alemania y Suiza bajo el sello orgánico de Naturland.

La asociación El Hogar también cuenta con una finca donde se tienen proyectos de ganado, peces, cerdos y una huerta. Las fincas de los socios están diversificadas, produciendo cultivos de pancoger, café y frutas, estas últimas orgánicas. La asociación tiene los proyectos de establecer una granja agro-ecológica de ampliar la base social y de producir café orgánico.

b. Asociación “El Campesino”, Sucre (Cauca)

Esta asociación cultiva mora, que se comercializa con la asociación CEPOCAN del Patía, la cual produce mermeladas orgánicas. Adquirieron una finca para cultivar caña de azúcar orgánica y producir miel y panela orgánicas. La miel está destinada a ser insumo orgánico para las mermeladas certificadas de la asociación El Hogar y CEPOCAM.

La asociación tiene los proyectos de producir panela, miel, panela pulverizada orgánicos y ampliar la producción de mora.

c. Asociación de Mujeres Unidas de Sucre (AMUS), Sucre (Cauca)

AMUS cuenta con sede propia. Con apoyo de la entidad Misereor de Alemania, se montó una tostadora, moledora y empacadora de café la cual se vende localmente. La planta se queda con la mitad del café y devuelve como pago la otra mitad.

Los proyectos de AMUS incluyen mejorar el empaque del café, obtener una calidad más homogénea del café tostado y realizar una adecuación física para obtener la licencia sanitaria.

d. Centro de Educación Popular Campesina del Patía (CEPOCAM), Patía (Cauca)

Es un centro de acopio y comercialización constituido por 30 familias de comunidad afro-americana, ubicado sobre la vía Panamericana. Cuenta con una planta procesadora, donde se producen jugos y mermeladas; los productos de mango y guayaba están certificados como orgánicos. Procesan mermeladas con la mora (blackberry) proveniente de la asociación “El Campesino”. También producen maracuyá (passion fruit) y brevas (figs). Además cuentan con una planta productora de microrizas, con una capacidad de 20 toneladas mensuales destinadas al mercado regional

Sus proyectos incluyen la producción de frutas orgánicas (maracuyá, papaya, piña, mango, guayaba, cítricos), así como ajonjolí y cacao orgánico; producción de derivados lácteos como el manjar blanco (leche, harina y azúcar); obtención de capital de trabajo para ampliar la producción de mermeladas y conservas; y el establecimiento de un punto de venta sobre la vía Panamericana para la comercialización de los productos Kandú.

e. Asociación Campo Bello, Leiva (Nariño)

La población de Leiva se ubica en los límites entre Cauca y Nariño. Los socios de esta asociación acopian y producen café pergamino seco y cuentan con el sello Social de Comercio Justo de Max Havelaar (Alemania).

Cuentan con los siguientes proyectos hacia el futuro: certificación de café orgánico; establecimiento de una comercializadora de café fresco y café orgánico, y construcción de un centro de acopio y sede comunitaria.

f. Asociación de Mujeres Campesinas de Cajibío (ASOMUCA), Cajibío (Cauca)

Esta asociación se inició en 1984 con un proyecto de producción de piña el cual fracasó por falta de mercadeo. Con la asesoría de ASPROME, buscaron nuevas oportunidades en el mercado y con el apoyo del gobierno colombiano y de entidades alemanas, construyeron una planta procesadora para la producción de jugos, mermeladas y pulpas de fruta, y papa criolla (potato) en salmuera.

Los proyectos de esta asociación de mujeres son: producción de café orgánico, hierbas aromáticas, hortalizas, ampliación de la base social; y fortalecimiento del fondo de crédito.

g. Asociación de Productores del Porvenir (ASPROPORVENIR), Caldono (Cauca)

Se compone de 70 familias de la comunidad Paéz dedicadas al acopio y comercialización de la mora. También producen café y fique. Han introducido cambios en el manejo poscosecha de la mora.

Las proyecciones de la asociación son: iniciar el proceso de agricultura orgánica con énfasis en la producción de café y mora, construcción de la sede comunitaria, establecimiento de distrito de riego dirigido a la mora, y constitución de una unión de compra para abonos orgánicos dirigidos a la mora.

h. Grupo de productores de PICACHO, Caldono (Cauca)

Este grupo está conformado por 25 familias (Páez) dedicadas a la producción y acopio de mora café. También producen fique. Sus proyectos incluyen la ampliación de la base social; el incremento del área sembrada en mora; establecimiento de un distrito de riego y de un fondo rotatorio para compra de insumos y apoyo a la producción orgánica.

i. Comité de Frutas de Santa Elena, Caldono (Cauca)

En la vereda Santa Elena, 25 familias de la comunidad Paéz producen mora, fique y café. Su actividad se centra en el acopio y comercialización de la mora. Entre sus proyectos futuros están la ampliación del cultivo de mora, el establecimiento del distrito de riego, la promoción de la agricultura orgánica con énfasis en café y mora, y el establecimiento de un trapiche comunitario.

Organigrama de ASPROME

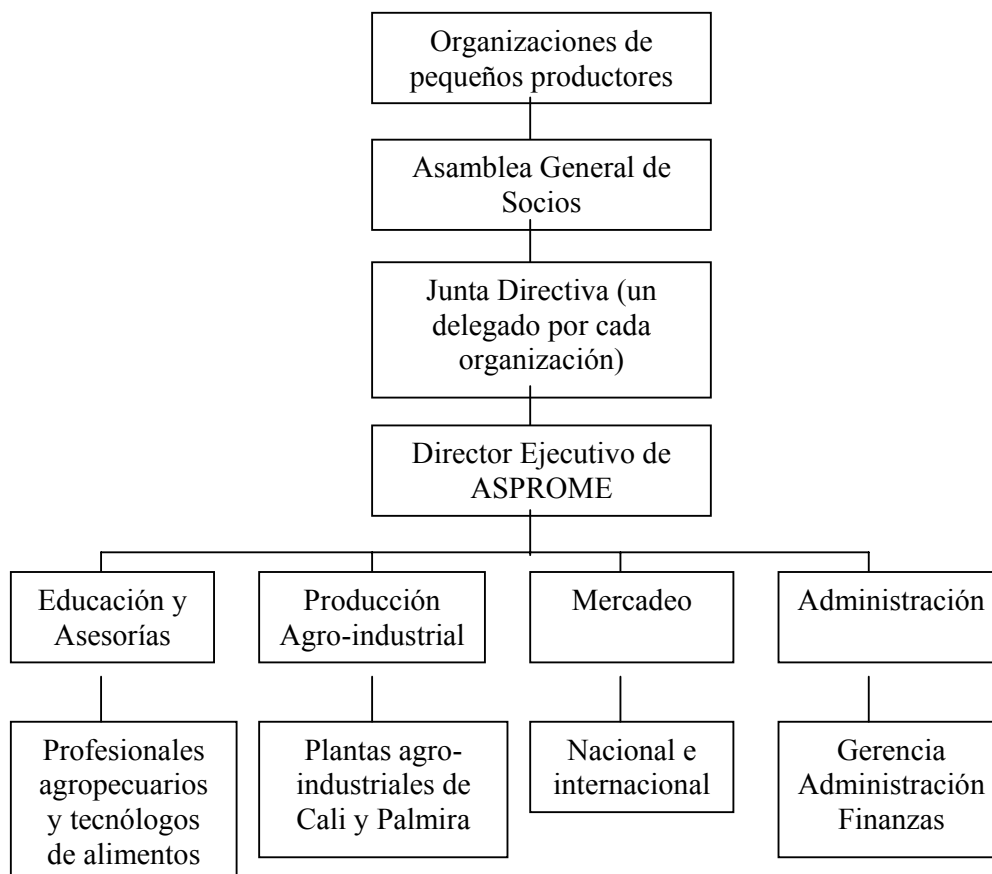


Gráfico 1. Organigrama de ASPROME

ASPROME presenta cuatro niveles organizativos, a saber:

- La base social conformada por las organizaciones de pequeños productores rurales, que cuentan con su respectiva Junta Directiva
- La Asamblea General de Socios, compuesta por dos delegados de cada una de las asociaciones (miembros de la Junta Directiva de su respectiva asociación)
- La Junta Directiva de ASPROME, elegida por la Asamblea General de Socios
- El Director Ejecutivo, que es elegido por la Junta Directiva por un período de dos años, y las divisiones funcionales de Educación y Asesorías, Producción, Mercadeo y Administración.

5. Análisis de aspectos organizativos y sociales

ASPROME, al implementar su estrategia básica de fortalecer a los campesinos y a sus organizaciones mediante la capacitación, bajo procesos de “aprender-haciendo”, además del seguimiento continuo a las comunidades en su proceso de organización, desarrolló la capacidad de autogestión del campesino y generó *liderazgo comunitario*

hacia el interior de cada organización. El hecho de tener una actividad económica en común también ayudó a cohesionar a los grupos campesinos.

La cultura de ASPROME promueve la *participación comunitaria para el desarrollo rural*, e identifica valores y principios sociales acordes con el objetivo de progreso social. Cada una de las organizaciones de ASPROME participa sin sacrificar su identidad cultural. Cada asociado comparte y vive los valores, desarrollando así su sentido de pertenencia en la organización.

Puesto que la gente del campo necesitaba con urgencia ayuda para resolver necesidades apremiantes, como son el mercadeo y el incremento de ingresos mediante la agregación de valor a sus cosechas, se comenzó con un programa de agro-industrialización y comercialización. Los campesinos son la clave de una estrategia para demostrar que **“sí podemos hacer algo juntos”**, y desde el primer momento. No hay muchos discursos, ni talleres, ni cursos formales; es “echarse al agua” para aprender en el intento.

La estrategia que está sugiriendo ASPROME comienza por efectuar tareas que contribuyan a restablecer la autoestima de la gente del campo. El sector rural de la economía no se puede reactivar con medidas de corto plazo, ni con dádivas o acciones típicas de “apagar incendios”. La autoestima y la dignidad son valores perdidos o disminuidos entre sectores de pequeños productores rurales, en parte como resultado de la ausencia de políticas apropiadas, de la improvisación, del manipuleo y del desgreño gubernamental.

El fruto de este trabajo con la comunidad y con las asociaciones de base, ejercido principalmente por la función Educación y Asesorías, se ha convertido en una de las fortalezas de ASPROME, ya que ha permitido que la Asociación tenga características de integración vertical. Este aspecto es muy importante ya que facilita el adecuado suministro de materia prima a precios atractivos tanto para el productor como para el procesador, integrados en la Asociación.

En los últimos dos años, la gerencia de ASPROME ha ejercido un proceso de reflexión en el cual reconoce que el proceso de generar autogestión y un sentido empresarial en la base social es un camino largo, que debe fortalecerse. Es así como se ha decidido intensificar las actividades de formación de la base social en los temas organizativos y empresariales. Adicionalmente, la dirección ha decidido fortalecer su orientación empresarial y su sistema de información financiera.

6. Análisis de las funciones empresariales

En esta sección se describe el grado de orientación empresarial y de mercado de ASPROME, y se presentan las ejecutorias respecto a las funciones expuestas en el organigrama.

El origen de ASPROME, centrado más en objetivos sociales y organizativos, e influenciado por la Iglesia Católica, no favorecía un enfoque muy empresarial. En la década de los ochenta, esta situación era bastante común entre este tipo de iniciativas sociales en el sector rural. Sin embargo, al entrar en el tema de proyectos productivos y de autogestión campesina, la Asociación fue adquiriendo lentamente, en el proceso de “aprender-haciendo”, un bagaje de “saber-hacer empresarial”. Este proceso fue facilitado en parte por el Fundador de ASPROME, quien tiene las habilidades propias para promover esquemas de desarrollo rural con enfoques empresariales.

Fue así como el enfoque educativo se complementó con elementos empresariales, dando como resultando un esquema administrativo particular, diferente al de otras agroindustrias rurales. Esto también resultó en una interesante mezcla de lo social con lo empresarial.

Frente a la globalización, apertura económica y la reducción de las donaciones dirigidas a iniciativas sociales, en los últimos años la dirección de ASPROME ha buscado fortalecer su orientación empresarial para poder brindar mayor sostenibilidad a los logros en el tema de nivel de vida y bienestar de sus afiliados. Es así como ASPROME reconoce que la orientación empresarial no está en conflicto con los objetivos sociales, sino al contrario, es indispensable para lograr y mantener logros en los temas sociales y de generación de ingresos.

Planificación estratégica

Una de las actividades adelantadas en esta búsqueda del fortalecimiento empresarial fue la de Planificación Estratégica, cuyos resultados se presentan a continuación.

Visión de ASPROME

En el 2010, se espera que ASPROME será sostenible en la producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos certificados, posicionados en los mercados nacional e internacional, y generando beneficios económicos, sociales y ambientales a sus organizaciones asociadas y a la comunidad.

Misión de ASPROME

Somos una organización solidaria de segundo grado, conformada por asociaciones de productores de múltiples culturas.

La Asociación procesa y comercializa productos orgánicos y presta los servicios de asistencia técnica agro-productiva orgánica, asesora socio-empresarialmente y gestiona y canaliza recursos de cooperación nacional e internacional, para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados, empleados y comunidad.

Principales valores de la Asociación

- Desarrollo sostenible
- Participación democrática
- Equidad social y género
- Principios de la agricultura orgánica
- Multi-cultural
- Respeto a la diferencia
- Procesos económicos rentables
- Productores con visión empresarial

Con esta orientación más empresarial, se busca capacitar a la Junta Directiva para que pueda alcanzar una mayor capacidad gerencial. También se está preparando un manual de funciones y procedimientos y se está instituyendo la modalidad de planificación por objetivos.

Áreas de trabajo de ASPROME

El organigrama de la Asociación (ver Gráfico 1) muestra cuatro áreas principales:

- Educación y asesorías a las organizaciones de base
- Producción agroindustrial
- Mercadeo
- Administración

A continuación se describe cada una de estas áreas.

Educación y asesorías

Misión: Apoyar a las organizaciones de pequeños productores en:

- Promoción y consolidación de la organización comunitaria
- Evaluación, diseño y ejecución de proyectos económicos comunitarios sostenibles, abarcando la producción, procesamiento y mercadeo.

Este componente está conformado por un comunicador social, un ingeniero agrónomo, un médico veterinario y un tecnólogo de alimentos, quienes están permanentemente vinculados con las comunidades y entidades de base.

Los pequeños productores y sus organizaciones requieren de un apoyo externo en la elaboración de proyectos, el desarrollo humano de los socios y la circulación de información. En este sentido cuentan con una estructura educativa y de asesoría, conformada por un equipo interdisciplinario que facilita herramientas técnicas y de formación para avanzar en su consolidación.

El equipo de educación fortalece a la base organizativa identificando líderes y capacitándolos para tener un motor de desarrollo en las comunidades en pro de una alta participación comunitaria, para tener respuesta de la gente y sentido de pertenencia hacia la organización.

Para cumplir este propósito se requiere de un equipo humano con experiencia y mística para trabajar con pequeños productores, recursos económicos y una infraestructura de capacitación y alojamiento.

Producción agroindustrial

Misión: Dar valor agregado a la producción agrícola, generando empleo y oportunidades de mercado que estimulen los cultivos en lugares apartados y marginales del país; y desarrollar nuevos productos para que fortalezcan los planes productivos de los socios.

En Cali se cuenta con un centro de acopio y planta de procesamiento con capacidad para cuatro toneladas de fruta por un día, y un cuarto frío con capacidad para 22 ton. Se está construyendo un nuevo centro de transformación en Palmira, de 1000 metros cuadrados, que contará con modernos equipos de procesamiento, parte de los cuales provienen de la cooperación de la Unión Europea y procesará 13 ton. de fruta al día.

Las materias primas que procesa la industria proviene principalmente de las organizaciones en Cauca y Nariño; la planta industrial se localiza en Cali y Palmira, por razones estratégicas de mercado, y por la cercanía al puerto de Buenaventura,

cuyo flete refrigerado es muy costoso. La estrategia industrial de ASPROME busca delegar y capacitar a las empresas de base en la ejecución de procesos industriales en especial en orgánicos y en las fases donde ello es viable. Son los casos de Asociación El Hogar, Cepocam, Asomuca y otros en perspectiva, como se anotó atrás.

Administración

Misión: Contar con una administración eficiente que fortalezca a la Asociación en sus aspectos empresariales, financieros, y como ente de capacitación y de desarrollo social proyectado a pequeños productores en zonas marginales y de conflicto. Esta área cuenta con un Gerente, un Contador y otro personal de apoyo.

Mercadeo

Misión: Buscar mercados para los productos ofertados por las entidades de base; llevar a cabo estudios de mercado que den oportunidad de salida tanto a rubros conocidos como a nuevos productos; hacer promoción y ventas en mercados internos y externos. Realizar ensayos de procesamiento y presentación de productos, que contribuyan a encontrar nuevas perspectivas de mercadeo para las comunidades y sus productores.

ASPROME trabaja en el mercado interno y externo, desarrollando iniciativas que le han permitido encontrar “nichos de mercado”, los cuales se consiguen en procesos que exigen esfuerzo constante, imaginación y perseverancia.

Portafolio de productos

El portafolio de productos de ASPROME ha ido cambiando de acuerdo con las oportunidades detectadas en el mercado. Originalmente, el producto más importante fueron las mermeladas. Luego, bajo un esquema de diversificación se lanzaron varios productos pero las pulpas de frutas adquirieron mayor importancia. A partir del año 2.000, el volumen de mermelada orgánica certificada exportada a la Unión Europea se ha incrementado, mientras que el volumen de ventas de pulpas ha disminuido a niveles casi nulos.

A continuación se presenta un resumen, advirtiendo que en la actualidad ASPROME está colocando mayor énfasis en los productos orgánicos tales como purés de frutas, mermeladas de frutas, frutas deshidratadas, y aceite de semilla.

- Pulpa de frutas de maracuyá (passion fruit), guayaba (guava), mora (blackberry), papaya, piña (pineapple), mango, guayaba coronilla (sour guava), guanábana (soursop), curuba (mulli fruit), lulo (naranja), tomate de árbol (tamarillo), tamarindo y borojó en frascos de 400 gramos y tambores de 50 Kg
- Fruta deshidratada de piña, papaya, guayaba, mora, naranja, limón y aguacate (avocado).
- Purés de mango, guayaba, papaya, piña, mora y maracuyá.
- Aceite de semilla (cold-pressed) de mango, papaya, naranja, limón, maracuyá, aguacate y café.
- Mermelada orgánica tipo exportación de mango, guayaba, piña, papaya, naranja, mora y mamey en presentaciones de 300, 600, y 4000 gramos. Este producto es el que más demanda tiene. Posee buena rotación de inventario.
- Jugos de mora, guayaba, lulo y maracuyá en presentaciones de 250 cc.
- Conservas en salmuera (brine) de chontaduro (palm fruit) y papa amarilla (yellow potato) en frascos de 750 gramos.

- Conservas en almíbar (syrup): paya piña, tomate de árbol, breva (figs), cascós de limón, desamargado, lulo, piña en rodajas y trozos.
- Conservas en lata: piña en pedacitos, piña en rodajas, piña en trozos.
- Frutas, raíces y tubérculos, y leguminosas congelados: mora, lulo, tomate de árbol, yuca, arracacha, papa criolla, ulluco y frijol verde en frascos de 450 gramos.
- Otros productos: espárrago blanco y verde, panelín (whole brown sugar), bocadillo (processed guava with panela).

Estos productos van destinados a los siguientes mercados nacionales e internacionales:

A nivel nacional

- Mercado institucional: constituido principalmente por casinos de empresas en donde se ofrecen pulpa de frutas, jugos, postres y otros procesados (panela, dulces y otros).
- Mercado “alternativo local”: ante la dificultad de competir con la oferta de grandes empresas procesadoras y de marca muy posicionada en los mercados, se ha trabajado, en “mercados alternativos”, mediante acciones como:
 - “Plan Colegios”, a través de los estudiantes de colegios y liceos se envían productos a los hogares y se espera que los padres los compren remitiendo el pago con sus hijos al día siguiente.
 - “Plan Juvenil”: se entrega a jóvenes de escasos recursos una cantidad cercana a una docena de productos para la venta puerta a puerta, lo cual les produce un ingreso en su tiempo disponible.
 - “Plan Amigo”: se establece un convenio con diferentes empresas cuyos empleados se comprometen a comprar a una determinada cantidad de productos mensualmente.

Estos esquemas alternativos de mercadeo fueron la respuesta de la Asociación a sus iniciales limitantes para promover y distribuir de sus productos, por falta de recursos humanos y financieros. Igualmente, responde a la filosofía de evitar la intermediación innecesaria. Con la entrada de ASPROME en el mercado internacional, especialmente al mercado convencional de Estados Unidos, se ha reconocido la importancia de las funciones ejercidas por el intermediario en los canales de distribución.

A nivel internacional

Al mercado externo se envían productos procesados; los destinos relevantes son:

- Mercado Alternativo: especialmente en Alemania, a través de la comercializadora de mercados alternativos “El Puente”; también a otros mercados alternativos como Suiza e Inglaterra. Son productos orgánicos certificados por Naturland; los productos que van al “Mercado Justo” son certificados por Max Havelaar.
- Mercado tradicional: Se exporta Nueva York y a Miami al mercado étnico, mediante contactos con cadenas de supermercados especializadas en esta franja de mercado.
Se despachan contenedores “secos” (mermelada, frijol, bocadillo, panela) y “húmedos”, con refrigeración para conservar pulpas, jugos y otros productos frescos. Bélgica es un comprador de chontaduros en conserva de salmuera. Con apoyo de la GTZ se hacen gestiones para llegar a otros mercados en Europa.

El Cuadro 1 presenta información sobre las exportaciones realizadas por ASPROME en los años 1996 y 1997.

Otros contactos institucionales

Se cuenta con solicitudes de apoyo y asesorías de nuevas comunidades y organizaciones del Cauca: Guambía, Buenos Aires y Toribío.

Cuadro 1. Exportaciones de ASPROME en 1996 y 1997

País	Toneladas exportadas	
	1996	1997
Alemania	- 9.5 ton mermeladas	- 10.5 ton mermeladas
Estados Unidos	- 12 ton conservas y salmueras - 27 ton de panela - 25 ton de raíces, tubérculos y pulpa de fruta congelada (papa, arracacha, yuca, ulluco, pulpa de mora, piña, mango, guanábana, guayaba, coronilla)	- 25 ton conserva y salmuera - mermelada - 28 ton de raíces, tubérculos y pulpa de fruta congelada - 5 ton de varios - 47 ton de panela
Total exportado	74 ton	115.5 ton
Total ventas	US\$136.000	US\$184.000

Hay acuerdos de procesamiento con grandes industrias como RICA Rondo (gran procesadora de carnes ubicada en Cali): producción de salsa de tomate de árbol, salsa de maracuyá.

Acuerdos con microempresas del Valle para producir bocadillos, empanadas vallunas y otros productos que se exportan a EUA.

Sistema de apoyo

Como la mayoría de las empresas tanto urbanas como rurales, ASPROME no puede operar de manera aislada ni puede ser autosuficiente en todos los campos. De ahí se deriva la importancia del sistema de apoyo. La Asociación es una entidad abierta al cambio, continuamente preocupada por obtener ayuda institucional en las diferentes áreas de la empresa.

Ante todo se debe destacar a las organizaciones de la Iglesia Católica, las cuales aportaron recurso humano y financiero para sembrar la semilla de ASPROME: Misereor, la Sociedad Misionera de Obispos Alemanes, y la Sociedad Misionera Belén de Suiza que apoyan el desarrollo rural.

También se cuenta o se ha contado con ayuda en cuanto a instrucción y capacitación por parte del SENA de Colombia y el Programa de Erradicación de Cultivos Ilícitos (PLANTE) y las Naciones Unidas, que colaboran apoyando la diversificación y préstamos a los campesinos que presenten sus proyectos.

Además, tiene relación con entidades internacionales como Naturland, organización alemana sin fines de lucro para la agricultura orgánica acreditada; es una de las

grandes organizaciones de certificación para productos ecológicos, transferencia de tecnología y cooperación en ferias internacionales. También cuenta con el apoyo de El Puente, organización del mercado alternativo; de IFAT, organización mundial que reúne a todas las organizaciones del mercado alternativo, y la Comunidad de Católicos Suizos, grupo de entidad de apoyo al Tercer Mundo.

Se cuenta o se ha contado con el apoyo de la Universidad del Valle (apoyo en tecnología de procesamiento), y convenios con diferentes entidades como el Fondo de Desarrollo Rural Integrado, Cortuvalle y Proexport Colombia.

Últimamente, dos ONGs alemanas han colaborado con la Asociación en la gestión de recursos para la planta de procesamiento de Palmira: la primera es 'Brot for die Welt' (Pan para el mundo) de origen protestante, y la segunda es Werkhof Darmstadt, la cual ayudó a gestionar proyectos en Bruselas, sede de las directivas de la Cooperación de la Unión Europea. Adicionalmente, la multinacional Hoescht colaboró donando equipos de segunda en muy buen estado para la planta de Palmira.

De esta forma podemos concluir que uno de los factores claves de éxito de ASPROME ha sido la habilidad de sus directivas en la gestión de colaboraciones de diferente índole, tanto técnicas como financieras.

Evolución de las funciones empresariales

Como ya se planteó, ASPROME fue adquiriendo su experiencia empresarial a través del proceso de aprender-haciendo. Aunque sus directivos y funcionarios tenían habilidades empresariales innatas, carecían de una sólida formación administrativa y gerencial debido a su proveniencia del campo eminentemente social. Sin embargo, vale la pena destacar la creatividad y el esfuerzo de la organización en las áreas de desarrollo de nuevos productos y de mercadeo.

Desarrollo de Nuevos Productos

El desarrollo de nuevos productos, es quizás una de los procesos empresariales más estratégicos para el crecimiento y supervivencia de las empresas. La re-ingeniería, el arte de identificar los procesos estratégicos y organizar a las empresas alrededor de éstos, ha destacado la importancia de esta función en donde se juntan la tecnología con el mercadeo.

Indudablemente que ASPROME ha sido muy dinámica en el desarrollo de productos como mermeladas, conservas en almíbar y salmuera, pulpas, jugos y otros. Esto se logró sin contar con profesionales en tecnología de alimentos, pero sí con funcionarios autodidactas, inquietos y comprometidos, que supieron interpretar los gustos de los clientes tanto nacionales como internacionales, apoyarse en el conocimiento autóctono para la preparación de productos alimenticios tradicionales, y consultando a los expertos cuando era necesario. Además, se debe hacer notar que eventualmente la organización invirtió en la capacitación de personal clave en el campo de procesamiento de alimentos mediante cursos en la Universidad del Valle y el ICTA de la Universidad Nacional, y contrató a personal ya preparado.

En la nueva etapa de ASPROME con la incorporación de la moderna planta localizada en Palmira y financiada por la Unión Europea y el gobierno colombiano, se proyecta continuar con esta tradición de desarrollo de nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado, pero ya con tecnologías de procesamiento más sofisticadas.

Mercadeo

Otro aspecto a destacar es la experiencia y logros de ASPROME en la función de mercadeo. Aquí una vez más se destacan las habilidades empresariales innatas del fundador y demás funcionarios de ASPROME quienes, a pesar de no contar con una preparación académica en el área empresarial y gerencial y sin contar con suficiente personal de apoyo al interior de la organización, fueron capaces de diseñar esquemas comerciales alternativos para el mercado local cuando ASPROME estaba en pañales.

Estos esquemas respondían a las limitantes que presentaba la Asociación en su capacidad de distribución y promoción, registros sanitarios, establecimiento de marcas y codificación en autoservicios, y además evitaban la figura de intermediación. Es así como ASPROME logró sobrevivir mediante la apertura de canales novedosos de comercialización alternativos y directos, como fueron el Plan Colegios, Plan Juvenil y Plan Amigos, complementados con la participación en el comercio tradicional y de casinos de empresas.

Posteriormente, vino el salto hacia el mercado exterior a través de los canales alternativos del comercio justo y orgánico, que llevaron los productos de ASPROME a la Unión Europea. El mercado alternativo se penetró por medio de El Puente, en Alemania, y el mercado orgánico a través de Naturland. Una vez más los directivos de la Asociación dieron muestras de su capacidad al participar en ferias internacionales, efectuar negocios con compradores relativamente exigentes en Suiza y Alemania, y entregar sus productos a tiempo y en buen estado.

Adicionalmente, habría que subrayar la habilidad para interpretar el gusto del mercado europeo. Aunque la Asociación no ha implementado estudios formales de mercado, sí ha sabido captar la demanda a través de esquemas informales de inteligencia de mercados; en concreto, mediante contactos comerciales personales con compradores.

Ante el 'boom' del comercio orgánico, este salto se considera como estratégico para el futuro de ASPROME. En los países desarrollados, los productos procedentes de la agricultura orgánica obtienen los mejores precios del mercado; el público consciente está dispuesto a pagar más por este tipo de alimento sano que además ayuda proteger los recursos naturales.

Luego la Asociación entró en el segmento étnico hispano (nostalgia) del mercado convencional en Estados Unidos, a través del autoservicio "Mi Bandera" localizado en Nueva Jersey y Nueva York. Se utilizó el slogan "Cuando usted compra productos Kandú no sólo compra productos con la más alta calidad y saludables... usted también hace patria". También se vendieron productos a importadores de Estados Unidos enfocados en el mercado hispano cuyos clientes son almacenes, restaurantes y autoservicios.

El sistema de ventas se realiza a través de cuotas por producto y bajo pedido. No se mantiene un inventario de existencias establecido en bodega. El 80% de la producción va dirigida hacia el mercado internacional, europeo y americano; el 20% restante para consumo nacional.

ASPROME promociona su organización y productos a través de la venta personal en el comercio justo y alternativo, y mediante la participación en ferias internacionales. Aunque ASPROME establece el primer contacto, la promoción es asumida por un canal alternativo que se encarga de distribuir directamente a las tiendas europeas.

Por último, se considera un acierto el desarrollo y consolidación de la marca Kandú, como parte de la estrategia de posicionamiento de ASPROME de que mercadea productos orgánicos y naturales producidos por indígenas y comunidades campesinas pobres de Colombia. El sello Naturland en la etiqueta también refuerza este concepto.

Administración y sistema de información financiera

Como es de esperarse en una organización cuyos orígenes son más de carácter social y de desarrollo rural que empresarial, ASPROME ha presentado deficiencias en el tema de administración. En efecto, el seguimiento de los principios administrativos de planificación, organización, dirección y control no ha sido el óptimo. La corrección de esta falencia es uno de los pilares para la reorganización de ASPROME en su proyección hacia el futuro. En este sentido, es importante mejorar la implementación de instrumentos tales como la planificación por objetivos, el plan de negocios y el plan de mercadeo y ventas con sus correspondientes proyecciones financieras y presupuesto anual.

Aunque la Asociación ha realizado esfuerzos y recibido asesorías para mejorar este aspecto, para lograr una adecuada planeación y control, es importante que ASPROME mejore su sistema de información financiera, consistente en identificar y monitorear su estructura de costos por producto, establecer un sistema de contabilidad ágil y confiable y elaborar proyecciones y preparar estados financieros.

7. Análisis de factores técnicos

Infraestructura productiva

ASPROME cuenta con una oficina y la planta principal ubicadas en Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, región andina al sur de Colombia. También cuenta con otras tres plantas menores localizadas en los municipios de Argelia, Cajibío y Patía, en el departamento del Cauca. La planta principal se ubicó en Cali por ser la ciudad más importante en el sur occidente colombiano.

Como ya se mencionó, está en proceso de construcción y equipamiento una moderna planta procesador de frutas en Palmira, población vecina a Cali, con una capacidad instalada estimada en 50 toneladas diarias. Esta inversión ha sido posible gracias a la gestión exitosa de la dirección de ASPROME, habiendo obtenido donaciones de la Unión Europea, de la multinacional alemana Hoescht, y de la Gobernación del Departamento del Valle. El producto y la tecnología correspondiente a esta moderna planta fueron identificados en ferias internacionales de alimentos orgánicos en Europa. El aporte de Hoescht consistió en el obsequio de maquinaria de segunda en muy buen estado, de las cuales muchas se puede adaptar para el procesamiento de frutas. Esta moderna planta de Palmira se está diseñando y montando con asesoría de un profesional alemán que vive en Colombia, y contará además con la colaboración de expertos europeos.

La entrada en producción de esta moderna planta exige la siembra de 400 Has. de frutas, lo que implica un cambio en la modalidad de producción de frutas: de recolección a cultivo. Esto también significa un cambio hacia una visión más empresarial que garantice cumplimiento y la adecuación de la fruta para venta en fresco o procesamiento. Cada hectárea de frutas genera quinientos jornales anuales. El reto que tiene ASPROME en la actualidad es aumentar el cultivo de frutas en las regiones en donde están asentadas sus comunidades de base, aunque es bastante probable que tenga que ampliar su área de acción hacia otras regiones con mejores condiciones de riego, como el distrito de riego al norte del departamento del Valle del

Cauca. Actualmente se está gestionando un convenio con el SENA para asesoría en post-cosecha de frutas.

Volviendo al tema de las otras plantas menores, la clasificación estas plantas según su nivel de transformación está dentro de los niveles II y III. El nivel II presenta niveles de transformación avanzadas que involucran algunos cambios / adiciones de otros ingredientes o mezclas de éstos y cambios que ocurren durante su almacenamiento y procesamiento.

La planta central de Cali está dedicada principalmente a la transformación de frutas y maneja una infraestructura de frío para la conservación de pulpas; esta planta tiene licencia clase uno, acreditada por Salud Pública de Colombia para transformar productos tipo exportación.

Esta planta tiene los siguientes equipos:

- Cuarto frío con capacidad de 22 ton para conservación de frutas
- Marmitas
- Lavadora de fruta
- Esterilizadora

Las plantas locales procesan básicamente conservas y mermeladas. El diseño no es el apropiado ya que presentan procesos discontinuos, artesanales y con baja tecnología que con llevan a un fuerte consumo de energía, necesidad de mayor mano de obra y pérdida de tiempo.

La planta de Argelia, Cauca tiene una capacidad de 18 ton / mes, pero actualmente están siendo subutilizadas. Esta planta cumple con las normas de sanidad establecidas por el Gobierno colombiano. La producción de mermeladas y conservas sale directamente empacadas en vidrio, con destino a Cali, en donde es comercializada a través de ASPROME.

Entre sus equipos encontramos:

- Filtro purificador
- Planta de agua y energía
- Empacadora
- Selladora
- Mesas de plástico
- Bodega de materiales
- Instalaciones de gas
- Pailas de cobre

Los recursos para la transformación y dotación de equipos de estas plantas se han conseguido en colaboración con la comunidad y donaciones internacionales.

Materia prima y abastecimiento

Una de las grandes ventajas de la organización es su integración vertical, lo que promueve el abastecimiento continuo de materia prima por la relación directa sin intermediarios entre productores y procesadores. El campesino adquiere un compromiso con la Asociación.

Se pacta un precio mínimo establecido de acuerdo con el precio del mercado y el costo de producción de la fruta; de esta manera se garantiza que el campesino

obtenga un precio justo y que no se vea tan afectado por las fluctuaciones de precio. Se cuenta, entonces, con una materia prima abundante a un precio competitivo.

Las materias primas más utilizadas son las frutas como piña, papaya, mora, lulo, guanábana, guayaba coronilla, tomate de árbol, brevas, piña y chontaduro.

Respecto al manejo orgánico de los cultivos se tiene en cuenta el ambiente, eliminar la contaminación por plaguicidas dentro de la finca y reducir la contaminación exterior traída por el viento, las aguas y el riego. Al elegir los cultivos y sus variedades se aconseja que se piense en semillas de variedades ya adaptadas en la zona. Los tratamientos de la semilla deben realizarse sólo con los productos permitidos.

La finca debe intercalar plantas gramíneas con leguminosas, si no se trabaja con cultivos asociados. En caso de hacerlo se debe rotar con solanáceas y otras hortalizas que se den en la zona. Se debe, a su vez, poner énfasis en ser lo más autosuficiente posible en abonos, obtenidos de manera orgánica. Para proteger y fomentar los enemigos naturales se debe utilizar trampas y, en último caso, extractos de plantas para el control de plagas.

Durante los últimos ocho años se ha estado trabajando en procesos de conversión agraria enfocada a la obtención de cultivos ecológicos. Esta situación está abriendo nuevas posibilidades de mercado.

Proceso agroindustriales

En las cuatro plantas (exceptuando la de Palmira) se maneja un nivel artesanal, con escasa tecnología de transformación. Los procesos llevados a cabo son: pesaje, lavado, selección, pelado, trozado, cocción, envasado, sellado y etiquetado. Se manejan frutas en fresco de primera calidad dirigidas a supermercados. Las frutas de calidad 2 y 3 son sometidas a la despulpadora.

Inicialmente, la organización externa católica transfirió la tecnología de procesamiento de frutas, descubriendo una ventaja comparativa en el sabor natural y exótico de la mermelada elaborada con estas frutas, teniendo en cuenta las preferencias del mercado europeo. El desarrollo de las plantas siguió un ritmo gradual en la adopción de tecnología, ya que es de gran importancia que el campesino microempresario se apropie de su proceso y sienta la necesidad de adoptar un cambio en la tecnología tradicional.

El campesino percibió la necesidad de adoptar nuevas tecnologías para mejorar la productividad. Además, los contactos con entidades internacionales facilitaron el proceso debido a que tienen credibilidad respecto a las demandas del mercado externo.

Actualmente se realiza la transferencia de tecnología a través del grupo de educación y el apoyo de instituciones del Estado, como las Unidades de Asistencia Técnica (UMATAS), el SENA y las cooperativas departamentales.

El equipo educativo brinda tecnología en actualización de fórmulas y en la difusión de controles de calidad exigidos en el mercado europeo para el procesamiento de los productos. Se educa al campesino en la conservación del medio ambiente en el que vive, facilitando la adopción de técnicas de cultivo orgánico que benefician el medio. Además, el grupo de educación se encarga de la capacitación al pequeño productor en el manejo de la fruta, debido a que por mal manejo se pierde aproximadamente el 50% de la producción.

Contar con un equipo de educación que esté al tanto de las necesidades y problemas tecnológicos de las organizaciones y que brinde soporte, es de vital importancia en el éxito de la Asociación.

8. Análisis económico y financiero

Debido a que, generalmente, las empresas consideran que la información financiera es de carácter confidencial, no ha sido fácil conseguir información detallada sobre este tema para este estudio de caso. A esto se le puede sumar que la información financiera no ha sido el fuerte de esta Asociación.

Se estima que los activos de ASPROME en su sede y planta procesadora en Cali, sin contar las nuevas instalaciones que se están adelantando en Palmira, están alrededor de Col\$ 800 millones, consistentes en bodegas y equipos. Adicionalmente, los activos de las organizaciones en Argelia, Patía y Cajibío están en Col\$100, 140 y 100 millones respectivamente, representados principalmente en construcciones y equipos. El fundador de ASPROME ayudó a gestionar estos capitales de inversión para las organizaciones, pero no forman parte del patrimonio de ASPROME.

En el año 2000, los productos de ASPROME exhiben un amplio rango de rentabilidades. Por ejemplo, la línea más rentable es la de la mermelada orgánica con un margen neto del 40%. El volumen de exportación de este producto a la Unión Europea se ha incrementado ostensiblemente en los últimos años. Las pulpas de frutas, el producto que en el pasado ha significado el mayor volumen de ventas para ASPROME, presentan un margen neto del 10 al 15%. Este producto tuvo su máxima venta en el 2000, pero su volumen ha decaído vertiginosamente. Las conservas ofrecen un margen neto del 15%. Cabe anotar que ASPROME capta un 5% de margen neto por el acopio y comercialización de panela orgánica. El margen de ganancia neto en 1997 para los productos de exportación era del 20% y del 15% a nivel nacional.

Si estos datos de margen neto son correctos, se puede concluir que la mermelada orgánica muestra una rentabilidad bastante alta, por encima del promedio de productos inclusive de empresas multinacionales. Las otras líneas sí presentan una rentabilidad normal.

Los actuales costos fijos de ASPROME están entre 15 y 20 millones de pesos mensuales, representados en salarios, nómina, servicios de energía (Col \$4.8 mm al mes), arriendo y papelería.

En 1998, el Director informó que ASPROME estaba cerca de su punto de equilibrio con exportaciones promedio de 160 mil dólares al año (Ver Cuadro 1). Sin embargo, no se podría afirmar con certeza que este sea un volumen estable. Tampoco se podría decir con seguridad que ASPROME sea una empresa sostenible, ya que desde sus comienzos ha recibido subsidios en forma de donaciones y ayudas de otro tipo. Sin embargo, estas donaciones iban disminuyendo hasta el año 2000 cuando se recibieron varias donaciones para la planta de procesamiento ubicada en Palmira.

ASPROME posee la ventaja de comprar de forma directa la materia prima al campesino, lo cual garantiza mejor calidad y precios de compra, con lo que puede ofrecer un precio razonable y competitivo en comparación a la oferta de otras empresas.

Los productos exportados por ASPROME cobran los CERTS (Certificados del Estímulo Tributario para Exportaciones) al gobierno colombiano los cuales se negocian en la bolsa de valores del occidente colombiano.

9. Impacto social y económico de ASPROME

Esta sección no se basa en un estudio de impacto formal, el cual no existe para el caso de ASPROME. Sin embargo, los logros de la Asociación indican que se ha generado el siguiente impacto:

- Nueve organizaciones que representan directamente a cerca de 300 familias que se benefician con empleo en las plantas procesadoras, con capacitación de diferente índole, o con generación de ingresos por concepto de venta de sus productos agrícolas. Los precios de venta son más altos y estables que los precios ofrecidos por los intermediarios.
- Más de 1.000 familias de las comunidades, que no pertenecen a las asociaciones de base, pero que se benefician a través de la compra de sus productos.
- La conversión de las fincas en estas comunidades hacia la producción orgánica, hecho valorizado y respaldado por una certificación orgánica.
- Incremento del capital social por la interacción durante actividades de acopio, comercialización y capacitación.

“Una estrategia de reactivación del agro debe partir con la generación de proyectos, y el fomento de empresas que lo ejecutan con participación protagónica de los diversos actores del campo: productores, industriales, comercializadores, exportadores y dejarlos trabajar”.

ASPROME es una empresa para el desarrollo rural campesino, y con un proyecto. Es la yunta inseparable para el desarrollo: proyecto y empresa; qué hacer y con quién hacerlo.

Los capítulos que conforman el presente caso, no han hecho otra cosa que informarnos que ASPROME es una empresa en construcción; algo más: es una empresa de empresas campesinas. Intenta forjar el eslabón más débil del desarrollo rural: las organizaciones de base, para que hagan algo importante y durable (sostenible) por sus asociados.

ASPROME tiene ideas, propuestas, proyectos; y algo más: realizaciones concretas en las zonas más complicadas del país. De allá salen productos orgánicos de alta calidad para los grandes mercados del mundo. Alguien quiere más pruebas?

10. Análisis de competitividad

Análisis de competitividad

A continuación se presentan una análisis de competitividad. Algunas de las debilidades que se plantean están en proceso de ser corregidas por la reorientación administrativa de ASPROME y por el establecimiento de la planta moderna de procesamiento en Palmira.

Fortalezas

- Identidad corporativa, sentido de pertenencia y mística empresarial.
- Autogestión en las organizaciones campesinas.

- Sellos de calidad otorgado por Max Haverland y Naturland a productos orgánicos
- Contactos con el mercado internacional
- Portafolio amplio de productos naturales y orgánicos
- Integración vertical (producción y procesamiento)
- Constante investigación de productos agrícolas autóctonos con potencial
- Establecimiento de una planta procesadora con tecnología de punta
- Conversión de predios hacia producción orgánica.

Debilidades

- Costos administrativos altos
- Sistema financiero y contable deficientes
- Falta de capital de trabajo
- Infraestructura inadecuada
- Dispersión de los sitios de trabajo
- Productores de base con mentalidad recolectora y no cultivadora.

Oportunidades

- Demanda creciente para productos orgánicos, exóticos y étnicos.
- Demanda creciente para productos convencionales y orgánicos de alta calidad.
- Interés de entidades internacionales y nacionales en apoyar programas para beneficio del sector rural y solidario.
- Reconocimiento de ASPROME como una experiencia válida, nacional e internacionalmente.

Amenazas

- Falta de una política agraria y rural coherente que incentive la producción agroindustrial
- Inestabilidad social, económica y política del país
- Presencia de narcotráfico y grupos violentos en algunos municipios
- Falta de apoyo del sector financiero del país a empresas sin ánimo de lucro
- Crisis económica nacional y sectorial
- Deficiencias en infraestructura básica en las zonas rurales
- Falta de programación de cultivos
- Revaluación del peso.

11. Conclusiones: Factores Claves de Éxito, Limitantes y Potencial de Réplica

En esta sección se presentan las principales conclusiones tanto positivas, expresadas en los factores claves de éxito, como las limitantes que han impedido un mayor desarrollo de ASPROME. Por último, se ofrecen algunas conclusiones y reflexiones respecto al potencial de réplica que ofrece este esquema o modelo de ASPROME.

Factores claves de éxito

Se considera que los aspectos enumerados a continuación son los que han permitido que este caso se pueda ver como exitoso, tanto por su integración de los pequeños productores rurales, como por sus logros en los campos de organización, mercadeo y comercialización, y desarrollo de nuevos productos.

- Presencia de autogestión y sentido de pertenencia hacia el interior de las empresas campesinas.
- La Iglesia Europea como ente de apoyo económico y ayuda con contactos de mercados.
- Estilo altamente participativo y la capacidad de integrar nuevas operaciones y asociaciones de base.
- Integración vertical entre las funciones de producción y procesamiento.
- Obtención de sellos orgánicos reconocidos internacionalmente.
- Contactos y relaciones en el exterior con el mercado orgánico y empresa privada.
- Disponibilidad de una variedad de materias primas silvestres, orgánicas y naturales.
- Énfasis en el desarrollo de nuevos productos orientados al gusto del mercado internacional.
- Habilidad para construir una red de sistema de apoyo para temas tanto técnicos como financieros.
- Presencia de un líder fundador con buen nivel educativo, con buenos contactos personales y comerciales, con experiencia en organización de campesinos, con habilidades empresariales pero también con una gran sensibilidad y compromiso social

Limitantes

- ASPROME no ha contado con una sólida orientación y estructura empresarial que le permita desarrollar sus procesos estratégicos de una manera más profesional y sistemática.
- Esto se ha visto reflejado en un sistema de información contable y de costos deficiente, en una falta de planeación y control, y de vacíos en la descripción de cargos y funciones.
- Si bien el proceso de “aprender-haciendo” es sumamente valioso, este proceso se hubiera podido agilizar si se hubiera contando con una asesoría empresarial desde un inicio.
- Aunque los esfuerzos organizativos y de capacitación de la base social han dado sus frutos, queda la sensación de que no siempre ASPROME ha asignado la cantidad y calidad de recursos adecuados para agilizar estos procesos sociales.
- El entorno de tráfico de drogas y violencia presentes en el campo colombiano ha sido un reto difícil para ASPROME, pero también una prueba de que el modelo sí es viable.

Potencial de réplica

El modelo de ASPROME ya está siendo replicado por su fundador y Director (hasta el año 2000), con organizaciones rurales ubicadas en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. Los pilares de este modelo de desarrollo rural son los siguientes:

- La existencia de productores rurales organizados en formatos diversos, tales como asociaciones, corporaciones, fundaciones, empresa comunitaria, etc.
- La disponibilidad de materias primas orgánicas, sea o no silvestre.

- La presencia de un líder con sentido empresarial, experiencia y contactos, que sepa integrar la cadena desde producción hasta el mercado.
- La búsqueda y encuentro de mercados interesados en adquirir los productos ofrecidos.
- Enfoque hacia el valor agregado y desarrollo de nuevos productos.

Las poblaciones involucradas en este nuevo esquema son Buenos Aires (Cauca), y Betania, Versalles, Florida, Palmira, San Bernardo y veredas de Cali en el Valle del Cauca.

Ante la falta de plantas de procesamiento, este esquema está subcontratando el procesamiento de sus productos. De esta forma, podemos concluir que la principal limitante para una eventual réplica de este esquema tipo ASPROME sería la disponibilidad de organizaciones de productores rurales. Este proceso organizativo puede ser lento, aunque existen fuertes evidencias que estos procesos de organización se agilizan cuando existe una verdadera razón para unirse, tal como la motivación económica de satisfacer una necesidad en el mercado.

La opción de subcontratar o maquila del procesamiento, puede ser una alternativa inteligente para una empresa que comience, debido a que reduce el monto de inversión requerido y elimina la presión para aprender y volverse eficiente en el tema de procesamiento. Sin embargo, queda la pregunta de si el pequeño productor rural se estuviese beneficiando realmente de este tipo de esquema con maquila, y la respuesta es afirmativa porque se le está comprando la materia prima y además tendría derecho a las utilidades luego del mercadeo. De todas formas siempre estaría la opción de asumir directamente las funciones de transformación mediante una inversión en la infraestructura pertinente.

12. Bibliografía

ASPROME. 2001. Plegable promocional.

ICA. 2000. *Estudio de Caso: Asociación de Producción y Mercadeo para la Educación* – ASPROME. Documento de Trabajo. 19 p.

Lasso, Lizbeth; Ostertag, Carlos F. y C. Wheatley. 1999. *Estudio de Caso de ASPROME*. En: Factores Claves de Éxito de Agro-empresas Rurales en América Latina. Publicación en proceso. CIAT. 200 p.

13. Agradecimientos

El autor desea expresar sus agradecimientos a los señores Oscar Hurtado, Fundador y Director de ASPROME hasta Agosto del 2000; a Matías Jaeger, Director actual, y a Otto Buttkus, funcionario de ASPROME, quienes suministraron gran parte de la información contenida en este estudio de caso. Cualquier error o mala interpretación en este estudio de caso es responsabilidad del autor.