

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS  
ASOCIATIVAS RURALES DE CAFÉ CERTIFICADAS COMERCIO JUSTO EN  
GUATEMALA**

**TESIS**

**Presentada al Consejo Directivo  
de la Escuela de Ciencia Política  
de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Por**

**LIGIA ILEANA CORDÓN CASTILLO**

**Al conferírsele el Grado Académico de**

**LICENCIADA EN SOCIOLOGIA**

**y el Título Profesional de**

**SOCIÓLOGA**

**Guatemala, mayo de 2011**

## **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios

### **SECRETARIO GENERAL**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

## **CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

DIRECTORA: Licenciada Geidy Magali De Mata Medrano  
VOCAL I: Licenciada Claudia Verónica Agreda Ajquí  
VOCAL II: Licenciado Pablo Daniel Rangel Romero  
VOCAL III: Licenciada Ana Margarita Castillo Chacón  
VOCAL IV: Profesora María Amalia Mandujano Izaguirre  
VOCAL V: Bachiller René Ponce Canales  
SECRETARIO: Licenciado Marvin Norberto Morán Corzo

## **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS**

EXAMINADOR: Licenciada Ana Nineth Burgos Méndez  
EXAMINADOR: Licenciado Marcio Palacios Aragón  
EXAMINADOR: Licenciado Jorge Enrique Arriaga Rodríguez  
EXAMINADOR: Licenciado Juan Carlos Guzmán Morán  
EXAMINADOR: Licenciado Nora Lizeth Gálvez García

## **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE GRADUACIÓN**

DIRECTORA: Licenciada Geidy Magali De Mata Medrano  
SECRETARIO: Licenciado Marvin Norberto Morán Corzo  
EXAMINADOR: Licenciado Juan Carlos Guzmán Morán  
EXAMINADOR: Licenciado Edgar Roberto Jiménez Ayala  
EXAMINADOR: Licenciado Jorge Enrique Arriaga Rodríguez



Escuela de Ciencia Política

---

Guatemala, 09 de marzo de 2011.

Licenciada  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata:

Me permito informarle que el tema de tesis: **“Retos y oportunidades para la sostenibilidad de empresas asociativas rurales de café certificadas comercio justo en Guatemala”**, propuesto por el (la) estudiante Ligia Ileana Córdón Castillo, carnet no. 8516721 **puede autorizarse**, dado que el mismo cumple con las exigencias mínimas de los contenidos de la carrera.

Cordialmente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Jorge Enrique Arriaga Rodríguez  
**Coordinador de Sociología**



c.c.: Archivo  
1/i. chacón




**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, nueve de marzo del año dos mil once. -----

ASUNTO: El (la) estudiante LIGIA ILEANA CORDÓN CASTILLO, carnet no. 8516721, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose aceptado el tema de tesis propuesto, por parte del (de la) Coordinador (a) de carrera pase al (a la) Coordinador (a) del Área de Metodología, para que se sirva **emitir dictamen** correspondiente sobre el **diseño de tesis**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licda. Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora Escuela de Ciencia Política**

c.c.: Archivo  
2/fi. chacon





Escuela de Ciencia Política

---

Guatemala, 09 de marzo de 2011.

Licenciada  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata:

Me permito informarle que, tuve a la vista el diseño de tesis, titulado: **“Retos y oportunidades para la sostenibilidad de empresas asociativas rurales de café certificadas comercio justo en Guatemala”**, presentado por el (la) estudiante Ligia Ileana Córdón Castillo, carnet no. 8516721, quien realizó las correcciones solicitadas y por lo tanto, mi **dictamen es favorable** para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Jorge Enrique Arriaga Rodríguez  
**Coordinador del Área de Metodología**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
3/i. chacón



**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, nueve de marzo del año dos mil once.-----

ASUNTO: El (la) estudiante LIGIA ILEANA CORDÓN CASTILLO, carnet no. 8516721 continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a) del Área de Metodología, pase al (a la) Coordinador (a) de Carrera correspondiente, para que **emita visto bueno** sobre la **propuesta de Asesor**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licda. Geidy Magali De Mata Medrano,  
**Directora Escuela de Ciencia Política**

Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
4/i. chacón





Guatemala, 09 de marzo de 2011.

Licenciada  
Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Respetable Licenciada De Mata:

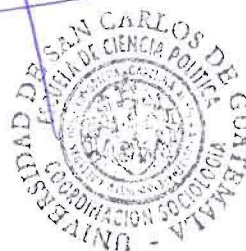
Me permito informarle que para desarrollar la tesis titulada: **“Retos y oportunidades para la sostenibilidad de empresas asociativas rurales de café certificadas comercio justo en Guatemala”**, propuesto por la estudiante Ligia Ileana Cordón Castillo, carnet no. 8516721 puede **autorizarse como Asesor** a Dr. Luis Fernando Mack.

Cordialmente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Lic. Jorge Enrique Arriaga Rodríguez  
**Coordinador de Sociología**

Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
5/i. chacón





**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, nueve de marzo del año dos mil once.-----

ASUNTO: El (la) estudiante LIGIA ILEANA CORDÓN CASTILLO, carnet no. 8516721, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del (de la) Coordinador (a) de Carrera correspondiente, pase al (a la) Asesor (a) de Tesis, **Dr. Luis Fernando Mack** para que brinde la asesoría correspondiente y emita dictamen.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licda. Gedy Magali De Mata Medrano  
**Directora Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
6/i chacón



Guatemala, 3 de mayo de 2011

**Licenciada**  
**Geidy de Matta**  
**Directora**  
**Escuela de Ciencia Política**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Su despacho.**

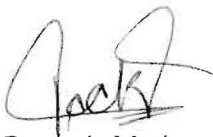
Estimada Licenciada de Matta:

Tengo el agrado de comunicarle que he tenido a mi cargo la elaboración de la tesis de Ligia Ileana Cordón Castillo, Número de Carnet: **85-16721**, la cual se titula: **““RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES DE CAFÉ CERTIFICADAS COMERCIO JUSTO EN GUATEMALA”**”, y por este medio, estoy enviándole mis impresiones sobre el referido trabajo de investigación, después de que la autora haya llevado un proceso de asesoría, acompañamiento y retroalimentación de mi parte.

El trabajo de Cordón Castillo aborda un problema fundamental en el desarrollo de Guatemala, y es el tema de cómo deben de existir estrategias focalizadas, desarrolladas de manera integral y con un enfoque de sostenibilidad económica, social y ambiental, donde “Comercio Justo, como esquema de certificación y movimiento de acceso a mercados como instrumento de combate contra la pobreza a través de estándares que promueven relaciones fundamentadas en la asociatividad y empresariedad rural, mismas que son importantes para superar la pobreza y la marginación en el campo guatemalteco. En ese sentido, el trabajo analiza dos casos de empresas asociativas rurales de producción de café que han logrado alcanzar el objetivo de la sostenibilidad económica y social, después de años de apoyo, capacitación y asesoría por parte de organismos de cooperación. En ese sentido, el trabajo intenta teorizar sobre las “lecciones” aprendidas de estos dos procesos, de manera que se cuente con herramientas más precisas a la hora de apoyar otros esfuerzos parecidos. El trabajo, por tanto, ejemplifica la contribución que los sociólogos y cientistas sociales pueden realizar en el apoyo a los procesos de transformación y viabilización del desarrollo, en especial, en el área rural.

Debido a estas características del trabajo, y considerando que Cordón Castillo ha realizado un trabajo sustentado académicamente y con un enfoque metodológico adecuado, estoy en la plena certeza de que la tesis ha alcanzado el nivel adecuado para ser aprobada como trabajo de grado, previo a obtener el título de Licenciada en Sociología. En ese sentido, doy mi consentimiento para que el trabajo continúe con su trámite correspondiente.

Sin otro particular



Dr. Luis Fernando Mack  
Asesor de Tesis




**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, cuatro de mayo del año dos mil once.-----

**ASUNTO:** El (la) estudiante LIGIA ILEANA CORDÓN  
CASTILLO, carnet no. 85-16721, continúa trámite  
para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del **Doctor Luis Fernando Mack Echeverría**, en su calidad de Asesor (a), pase al Coordinador (a) de la Carrera de Sociología para que proceda a conformar el Tribunal Examinador que escuchará y evaluará la defensa de tesis, según Artículo Setenta (70) del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licda. Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora Escuela de Ciencia Política**

Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
7/i. chacón




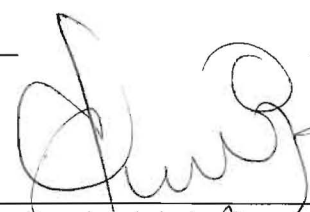


## ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día lunes nueve de mayo del año dos mil once, se realizó la defensa de tesis, titulada: **“RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES DE CAFÉ CERTIFICADAS COMERCIO JUSTO EN GUATEMALA”** presentada por Ligia Ileana Córdon Castillo carnet No. 85-16721, para optar al grado de Licenciada en Sociología, ante el Tribunal Examinador integrado por: Licenciado Juan Carlos Guzmán Morán; Licenciado Roberto Jiménez Ayala y Licenciado Jorge Enrique Arriaga Rodríguez, Coordinador de la Carrera de Sociología. Los infrascritos miembros del Tribunal Examinador desarrollaron dicha evaluación y en consecuencia de la misma el resultado fue: **APROBADO**.

  
Examinador

  
Examinador

  
Coordinador (a) de Carrera

c.c.: Archivo  
Ba/I. Chacón






**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA:** Guatemala, diecisiete de mayo del año dos mil once.-----

Con vista en los dictámenes que anteceden y luego de verificar la autenticidad de la certificación de Examen de Suficiencia y/o cursos aprobados por la Escuela de Ciencias Lingüísticas, se autoriza la impresión de la Tesis titulada: **“RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES DE CAFÉ CERTIFICADAS COMERCIO JUSTO EN GUATEMALA”**, presentada por la estudiante **Ligia Ileana Cordón Castillo** carnet No. **85-16721**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licda. Geidy Magali De Mata Medrano  
**Directora Escuela de Ciencia Política**



Se envía el expediente  
c.c.: Archivo  
9/i. chacón

## ACTO QUE DEDICO

**A Guatemala y a Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-** porque me han dado la oportunidad de conocer la situación social, económica, política y cultural de Guatemala, formándome como una profesional con compromiso social y un alto nivel académico y al servicio del pueblo de Guatemala.

A mi esposo **Ron van Meer, a mis hijos Miguel Antonio y Alejandro**, por su cariño, apoyo y comprensión y por darle sentido a mis acciones.

A mi madre Sonia Elizabeth Castillo Calderón y a mi hermana Eunice; muy especialmente a mi hermano Antonio, con su asertividad y empatía.

Un agradecimiento especial a **Asociación CRECER**, a las empresas asociativas rurales y al movimiento de Comercio Justo, que me han permitido aprender y acompañar procesos de desarrollo sostenible en búsqueda de la competitividad, fomentando el acceso a mercados y la creación de alianzas estratégicas como herramienta para combatir la pobreza.

Al Doctor Luis Fernando Mack y en especial al Lic. Jorge Arriaga porque con su apoyo y orientación fue posible la realización de esta investigación y culminar mi carrera. A Liliam Arriola, querida amiga de carrera, quien me acompañó en este proceso.

# CONTENIDO

Introducción.....	4
Capítulo I.....	9
Estrategia metodológica.....	9
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Delimitación.....	15
1.6 Planteamiento del problema.....	16
1.6 Hipótesis.....	18
Capítulo II.....	19
Marco teórico.....	19
2.1 Teorías del desarrollo.....	19
2.2. Teoría de la modernización.....	20
2.3. La propuesta de CEPAL.....	21
2.4. Teoría de la globalización.....	23
2.5. Enfoque socio-cultural del fenómeno empresarial.....	26
2.6. Desarrollo rural.....	28
Capítulo III.....	31
Contexto y consideraciones relevantes del sector café.....	31
3.1 El Café en la economía mundial y perspectiva general de Guatemala.....	31
3.2 Mercados sostenibles de café.....	35
3.3 Comercio Justo ( <i>Fairtrade</i> ).....	38
Capítulo IV.....	42
Gestión de empresas asociativas rurales.....	42
4.1 Empresas asociativas rurales.....	42
4.2 Empresas asociativas rurales de café.....	44
4.3 Limitantes para las EAR.....	47
Capítulo V.....	50
Asobagri y Manos Campesinas.....	50
5.1 Asobagri.....	51
5.2 Manos Campesinas.....	53
5.3 Ventajas del sistema de Comercio Justo.....	57
5.4 Gobernabilidad y marco estratégico.....	58
5.5 Sostenibilidad.....	62
5.6 La asociatividad es básica para el acceso al mercado.....	67
5.7 Beneficios económicos a nivel de los productores/as.....	68

5.8	Capital Social: participación y empoderamiento .....	70
5.9	De campesino a productor/a sostenible (pequeño empresario rural).....	72
5.10	Factores de éxito, retos para Empresas Asociativas rurales .....	74
	Conclusiones .....	76
	Recomendaciones.....	80
	Bibliografía.....	82
	Lista de abreviaturas y siglas .....	84
	Anexos.....	85
	Apéndice I. Guía de cuestionario (Grupos focales) y de entrevista (Alta dirección).....	85

## Introducción

El presente trabajo de tesis **“RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES DE CAFÉ CERTIFICADAS COMERCIO JUSTO EN GUATEMALA”** determina que inversiones integradas y focalizadas para apoyar actividades productivas con un fuerte enfoque de fomento a la empresarialidad, asociatividad y a la rentabilidad económica, social y ambiental, tienen efectos importantes para la reducción de la pobreza e inclusión social a nivel rural.

La pobreza, exclusión social, desempleo y migración que afectan a sectores y comunidades vulnerables de población rural en nuestro país, pueden ser combatidos a través de propiciar mecanismos de acceso a mercados donde los productores y sus organizaciones jueguen un rol protagónico en la construcción de iniciativas eficientes, que impliquen la búsqueda de generación de ingresos y oportunidades a nivel rural.

El Banco Mundial<sup>1</sup> indica que la pobreza en Guatemala pasó de 56 a 51 por ciento entre 2000 y 2006, o 0.85 puntos por año, mientras que la pobreza extrema se mantuvo casi sin cambios, ligeramente por encima de 15.2%. Gran parte de la disminución de la pobreza moderada es debida al crecimiento económico y el aumento de las remesas, especialmente desde los Estados Unidos, que en los últimos años aumentó a más del 11% del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>2</sup>. Este informe resalta que la pobreza y desigualdad permanecen concentradas en las zonas rurales (70% la tasa de la pobreza) y entre grupos indígenas (56% la tasa de pobreza).

El sector cafetalero de Guatemala tiene una gran importancia en la economía del país, especialmente en la economía campesina. Este sector utiliza una cantidad importante de área de cultivo y emplea una gran cantidad de mano de obra permanente y semi-permanente, principalmente en las zonas rurales más pobres del altiplano occidental. Además, constituye un porcentaje elevado de los ingresos rurales, pues se calcula que cerca de “1.7 millones de personas están relacionadas con el café directa e

---

<sup>1</sup> Banco Mundial. Informe No. 43920-GT, Guatemala, evaluación del bienestar –buen desempeño a bajo nivel. Guatemala (2009), con base en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006 (ENCOVI 2006), INE.

<sup>2</sup> Banco de Guatemala –BANGUAT (2011).



indirectamente”. En Guatemala, el café tiene una fuerte relevancia desde 1870 cuando se convirtió en un pilar de la economía. En 1960 representaba el 60% de divisas de las exportaciones guatemaltecas y en el 2010 el café generó más de 473,000 empleos (7% de la Población Económicamente Activa –PEA-, y en la actualidad aporta el 12% de los ingresos de divisas del país.<sup>3</sup> Según la Asociación Nacional del Café (Anacafé), en Guatemala 90,000 productores viven del cultivo del café, y comprende una gran cantidad de pequeños productores que buscan integrarse de nuevas formas, en una cadena comercial que históricamente ha mostrado elementos de control y participación muy particulares, y con concentración de la riqueza en pocos grupos de la sociedad.

“En el año 2010, Guatemala se ubicó en el sexto lugar como exportador mundial de café, con una participación del 3.5% del total de las exportaciones mundiales”.<sup>4</sup> La evolución de búsqueda de nuevas relaciones al mercado en el sector café ha contribuido al desarrollo de nuevos esquemas de mercado nicho que han ido requiriendo de conceptos de etiquetado y certificación de café. Se ha encontrado que las cadenas existentes en el mercado de café alternativo han contribuido a reducir niveles de intermediación que de otras formas estarían presentes en las cadenas del café tradicional de Guatemala, lográndose el objetivo de poder permitir a productores una mejor integración a los mecanismos de mercado.

En este sentido, Comercio Justo ha demostrado ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a productores y empresarios informales a operar con mayor eficiencia permitiendo la re-inserción social y el progreso de grandes sectores que promueven de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida. Al mismo tiempo genera nuevas formas de producción y consumo bajo estándares social y ambientalmente responsables. De tal forma, el Comercio Justo es una estrategia para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible que se visualiza como un modelo positivo para los pequeños productores organizados, debido a que se ve la certificación como una estrategia de diferenciación. De esta forma se convierte en una puerta hacia la obtención de mejores precios y se presenta como una oportunidad de iniciar procesos de reconversión, asociatividad y empresarialidad de las Empresas Asociativas Rurales –EAR- para promover la reducción de la pobreza rural, ya que

---

<sup>3</sup> ANACAFE, Memoria Anual 2010, Guatemala (2010).

<sup>4</sup> ANACAFE, op cit.

incorporan sectores excluidos al proceso de producción formal mediante la promoción del empresariado rural, la generación de empleo y la competitividad territorial.

El objetivo principal de esta tesis fue determinar los factores de éxito y las oportunidades para la sostenibilidad de empresas asociativas rurales –EAR- que producen y comercializan café en Guatemala certificadas Comercio Justo, como alternativas viables en la generación de ingreso para sus asociados (pequeños productores), aunado a aspectos de asociatividad, cultura empresarial y acceso a mercados sostenibles bajo estándares sociales, económicos y ambientales.

Este estudio tomó como muestra la experiencia de dos empresas asociativas rurales: Asociación Manos Campesinas y Asociación Barillense de Agricultores –ASOBAGRI-, ubicadas en los departamentos de Quetzaltenango y Huehuetenango que se dedican a la producción y comercialización de café, las cuales están certificadas bajo los estándares de Comercio Justo (FLO *Fairtrade*)<sup>5</sup>. Tomando como base estos casos prácticos se analizaron los factores de éxito para así aportar al diseño de estrategias y políticas actuales y futuras para su adecuada promoción y replicabilidad. También caracteriza la cadena de valor en el marco de Comercio Justo qué tan eficaz y sostenible es su planteamiento como herramienta de cooperación al desarrollo y de lucha contra la pobreza.

En el primer capítulo se presenta la estrategia metodológica que guió la investigación, que en una secuencia articulada de pasos, buscó aproximarse desde una perspectiva de desarrollo económico rural a las formas organizativas y empresariales de las empresas asociativas rurales.

El segundo capítulo plantea un horizonte teórico, partiendo de una perspectiva de las diferentes teorías del desarrollo: modernización, dependencia, sistemas mundiales y globalización. Los postulados teóricos a nuestro parecer son los principales enfoques que permiten interpretar condiciones, determinantes y esfuerzos para el desarrollo

---

<sup>5</sup> El sistema FLO (**Fairtrade Labelling Organizations**) reúne a iniciativas que impulsan el Comercio Justo con el objetivo de homogenizar entre estas iniciativas, principios, políticas y normas a nivel internacional, con el objetivo de desarrollar un sello que certifica que los productos y las organizaciones de productores que los comercializan, se rigen bajo los criterios sociales, económicos y ambientales establecidos por el sistema de Comercio Justo FLO.

realizados especialmente por aquellas naciones que presentan mayores niveles de pobreza, como es el caso de Guatemala, y poder establecer un marco de referencia sociológica para abordar aspectos de asociatividad, empresariedad y acceso a mercados como herramientas de combate contra la pobreza. También se toman como referencias dos teorías sociológicas, la primera a nivel macro, la Teoría del Desarrollo Económico de Weber, y la segunda, aspectos de sociología cultural impulsada por Jeffrey Alexander, principalmente para determinar la percepción de sus organizaciones por parte de pequeños productores y los aspectos culturales que inciden en la adopción de una cultura empresarial de largo plazo, y que contribuye al logro de la sostenibilidad de sus modelos económicos.

En el tercer capítulo hace referencia a aspectos contextuales y consideraciones relevantes del sector café en la economía mundial y en su importancia en Guatemala, así como al desarrollo de nichos de mercados sostenibles (calidad, social y ambiental), que permiten la diferenciación y acceso en mejores condiciones de mercado a través del cumplimiento de estándares y criterios adoptados por el sector para adquirir una estrategia competitiva. En este apartado sobresale el Comercio Justo (*Fairtrade*) como un instrumento de desarrollo que favorece el ingreso a mercados de pequeños productores, promoviendo mecanismos de certificación bajo estándares sociales, económicos y ambientales, que comprenden el establecimiento de canales comerciales, precios mínimos, primas, aspectos de acceso a financiamiento y fortalecimiento de empresas asociativas rurales para mejorar su eficiencia y capacidad de respuesta hacia los pequeños productores.

El cuarto capítulo presenta un análisis de las empresas asociativas rurales como entes de creación de valor para satisfacer necesidades del mercado, y cumplir su misión y visión de generación de ingreso y desarrollo para su base asociativa. Hace referencia al rol de las EAR de Café, quienes juegan un papel relevante en el acceso a mercados diferenciados para pequeños productores rurales a través del fomento de la asociatividad, acceso a mercados bajo condiciones justas, tener acceso a créditos para capital de trabajo e inversión, capacitación y asistencia técnica, insumos, información de mercados y tecnología. Resalta la importancia de promover el acceso a nichos de mercados sostenibles o especiales como Comercio Justo, como una herramienta de diferenciación y desarrollo integral. Además, se señalan las principales limitantes donde

sobresale la débil gestión empresarial, producto de una deficiente estructura de gobierno y cohesión organizacional, cuyas causas están en la ausencia de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concienciación de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio.

El capítulo quinto, presenta los estudios de caso de dos empresas asociativas rurales de café certificadas de Comercio Justo –Asobagri y Manos Campesinas- que representan a cientos de pequeños productores, que sirvieron de referencia para conocer sus procesos de gobernabilidad y marco estratégico, sostenibilidad, y conocer los fundamentos relacionados a la asociatividad con un fuerte enfoque empresarial y de inversión en capital social, como factores básicos para acceso a mercados y los beneficios económicos directos a nivel de los productores asociados. También se presenta la perspectiva de la cooperación al desarrollo y de la importancia de la transparencia, la rendición de cuentas y la auditoría social como factores determinantes para la consolidación de las EAR.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones que podrían contribuir a una adecuada promoción y replicabilidad de la empresariedad rural, como mecanismos efectivos que favorecen el desarrollo socio-económico de pequeños productores contribuyendo al combate de la pobreza rural.

# Capítulo I

## Estrategia metodológica

Este estudio se basó fundamentalmente en analizar experiencias aplicadas a varias empresas asociativas rurales -EAR- en Guatemala, certificadas Comercio Justo. Se diseñaron instrumentos de recolección de información y se usó la técnica de la entrevista.

La investigación fue de naturaleza exploratoria y se seleccionaron dos casos de EAR, para la selección de los casos no se utilizaron parámetros estadísticos, su escogencia se fundamentó en la identificación de experiencias concretas que permiten extraer lecciones valiosas, y con ello impulsar posibles acciones en el sector público y privado para el fomento del empresariado rural. El abordaje metodológico de este estudio combinó técnicas de recolección de datos fundamentalmente cualitativas, y el análisis, combina técnicas cualitativas y cuantitativas. A partir de entrevistas semi-estructuradas realizadas, se recolectó información primaria para realizar este estudio.

Se utilizó el método de estudio de caso como herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radicó en que a través del mismo se midió y registró la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. En el método de estudio de caso los datos se obtuvieron desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

El método de estudio de caso es una metodología rigurosa que es: 1) Adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren. 2) Permite estudiar un tema determinado. 3) Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuada. 4) Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable. 5) Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que

emergen. 6) Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debe ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.<sup>6</sup>

En este sentido, las etapas del análisis inductivo de información cualitativa, quedan resumidas en las siguientes etapas: 1) Recolección de la información (trabajo de campo). 2) Estructuración y organización de los datos. 3) Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura). 4) Conceptualización y explicación del problema. 5) Socialización y ajuste de los resultados.

Se realizaron grupos focales, como técnica enmarcada dentro de la investigación socio-cualitativa, entendiendo a esta como proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Además, se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la extensión de los fenómenos (cantidad de fenómenos), sino más bien interpretarlos en profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas. Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semi-estructuradas realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentaron guías previamente diseñadas

El presente estudio se caracteriza por ser comparativo-explicativo. Comparativo, en el sentido que compara varias empresas asociativas que operan bajo el modelo de Comercio Justo en Guatemala, y explicativa, ya que busca encontrar los elementos claves que han hecho que ciertas organizaciones sean más competitivas y sostenibles que otras.

Este capítulo comprende aspectos generales de la estrategia metodológica utilizada, antecedentes, objetivos, justificación, delimitación del tema, planteamiento del problema, así como de la hipótesis que sustentó la investigación.

---

<sup>6</sup> Chetty S, The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre 1996.

## 1.1 Antecedentes

La pobreza, exclusión social, desempleo y migración que afectan a sectores y comunidades vulnerables de población rural en nuestro país, pueden ser combatidos a través de propiciar mecanismos de acceso a mercados bajo estándares sociales, económicos y ambientales donde los productores y sus organizaciones jueguen un rol protagónico en la construcción de iniciativas eficientes que impliquen la búsqueda de generación de ingresos y oportunidades.

El Comercio Justo ha demostrado ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a muchos productores informales, a operar con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de grandes sectores que despliegan de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida, al mismo tiempo, generando nuevas formas de producción y consumo bajo estándares social y ambientalmente responsables.

En Guatemala en los años sesenta, se inició el movimiento de Comercio Justo, el cual se ha orientado a establecer un mercado nicho para productos agrícolas de pequeños productores organizados, principalmente organizaciones rurales que producen y comercializan café y miel bajo el sistema de Comercio Justo (FLO International)<sup>7</sup>. La certificación de Comercio Justo representa una ventaja para la inserción en este mercado. En los años 60's el mercado de exportación de café estaba altamente concentrado en grandes productores/exportadores. En Guatemala, hoy en día se encuentran 13 organizaciones certificadas bajo los estándares de FLO<sup>8</sup> para café, se estima que representan alrededor de 15,000 pequeños productores, que exportan bajo el sistema de Comercio Justo alrededor de 4,140 toneladas métricas de café oro y unas 400 toneladas métricas de miel que van hacia clientes en Europa, Estados Unidos y Asia.<sup>9</sup>

El café ha representado por muchos años uno de los principales sectores de las economías de la región centroamericana. Su influencia en la formación de los tejidos

---

<sup>7</sup> FLO –Fair Trade Labelling Organisation- agrupa 18 iniciativas de sello, con un cuerpo de certificación independiente que fija estándares de Comercio Justo y supervisa el cumplimiento de los actores en la cadena de valor: productores y comerciantes (usuarios de licencia).

<sup>8</sup> Coordinadora Guatemalteca de Comercio Justo Guatemala. Encuesta de línea base, Guatemala 2010..

<sup>9</sup> Datos proporcionados por la oficina de Enlace en Centro América y Asociación CRECER, Guatemala (2009-2010).

económicos y sociales a nivel comunitario es importante, y aún hoy en día, su efecto es sensible en la generación de ingreso y empleo a nivel rural.

El movimiento de Comercio Justo inicia en los años 50's en Europa, y se ha convertido en un movimiento a nivel mundial, beneficiando a millones de productores y sus familias en países en desarrollo. En FLO –*Fair Trade Labelling Organisation*- actualmente hay 632 organizaciones certificadas ubicadas en 52 países (Asia, África y América Latina). Se estima que son cerca de 5 millones de productores y trabajadores que se benefician a través del Comercio Justo. El valor de los productos certificados Comercio Justo en el mercado (2010) era de 3.4 billones de Euros.<sup>10</sup> Los principios esenciales del Comercio Justo se fundamentan en el acceso a mercados para productores marginados, relaciones sostenibles y equitativas, creación de capacidades, creación de conciencia al consumidor, un “contrato social” entre compradores y productores, y promoción de derechos laborales.

En países como Guatemala es de importancia buscar mecanismos para la erradicación de la pobreza rural y hacer frente a los desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. Las alternativas de desarrollo que promueven las empresas asociativas rurales, son opciones y oportunidades generadas por la pequeña producción rural para el desarrollo socio-económico de las familias y la población rural. Estas alternativas, se han orientado a la diversificación de las actividades agrícolas y no agrícolas, a la reinserción productiva y comercial de los productores rurales y a la dinamización de la economía rural, con el objetivo de generar excedentes económicos, que dan como resultado una articulación con los mercados de productos, servicios, capitales y tecnología.

## **1.2 Objetivos**

### **General**

Determinar los factores de éxito o fracaso que determinan la sostenibilidad de empresas asociativas rurales que producen y comercializan café en Guatemala certificadas Comercio Justo como alternativas viables en la generación de ingreso para sus asociados.

---

<sup>10</sup> FLO International, Reporte Anual 2009-2010.



## **Específicos**

1. Determinar si la empresariedad asociativa es una respuesta viable para mejorar el nivel de ingreso de pequeños productores rurales en Guatemala.
2. Establecer los principales factores clave desde el punto organizativo, de gobierno, productivo, tecnológico, financiero y de requisitos de mercado (certificaciones) que determinan la viabilidad de las empresas asociativas rurales.
3. Conocer la apropiación y pertenencia de la base asociativa de sus modelos empresariales.
4. Comprobar si el acceso a mercados sostenibles de Comercio Justo ha incidido en adoptar una cultura empresarial orientada hacia la eficiencia y hacia la sostenibilidad para dar respuestas a los pequeños productores rurales.

### **1.3 Justificación**

Es de importancia para el país contar con estudios que aporten elementos de análisis sobre el rol de empresas asociativas rurales, principalmente aquellas que operan bajo el Comercio Justo, y conocer sus estrategias para reducir la pobreza rural, ya que promueven la incorporación de los sectores excluidos al proceso de producción formal, mediante la promoción del empresariado rural, la generación de empleo y la competitividad territorial, orientando inversiones en el desarrollo de encadenamientos productivos dirigidas a los actores que participan en las mismas.

El 53.9% de la población guatemalteca vive en el área rural. La mayoría está viviendo bajo la línea de pobreza (51% en pobreza y un 15% en extrema pobreza)<sup>11</sup>. Una porción importante de los pobres en Guatemala deriva sus ingresos de la actividad agropecuaria a pequeña escala y de actividades micro-empresariales de manufactura empresarial, servicios y comercio. Existe un gran número de pequeños productores rurales que se dedica a cultivos de subsistencia con unidades de producción en tierras marginales. Los pequeños agricultores rurales pobres normalmente se hallan inmersos en producción primaria de baja productividad, con productos de escasos márgenes, y enfrentan dificultades en integrarse a las cadenas de comercialización dinámicas y de valor que les permitan mejorar sus niveles de ingreso. Las causas de este fenómeno son complejas y

---

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta nacional de condiciones de vida (ENCOVI), realizada en la República de Guatemala durante los meses de marzo a septiembre de 2006, Guatemala 2006.

tienen diversos orígenes. Entre estas destacan: la falta de economías de escala en sus actividades; el desconocimiento de técnicas y estrategias sostenibles para la producción (principalmente aspectos de productividad y calidad), y la comercialización generada por un inadecuado acceso a servicios técnicos que los apoyen a lo largo del ciclo de sus productos, débiles estructuras institucionales,; y la falta de acceso a recursos de inversión.

Un elemento crítico para el micro-empresario rural es el reducido tamaño de sus operaciones y su ubicación en zonas de difícil acceso. Estas condiciones suben los costos de producción y limitan su acceso a canales de comercialización, teniendo acceso a servicios de mayor costo (servicios de desarrollo empresarial y servicios financieros). Para disminuir estos costos de transacción se han formado empresas asociativas rurales de diversa índole, que reúnen y organizan a los micro-empresarios y les apoyan en sus actividades productivas y de comercialización, buscando generar economías de escala mediante la compra conjunta de insumos, la contratación de servicios técnicos y de capacitación, el manejo de los mercados y obtención de financiamiento. Estas empresas asociativas rurales tienen diferentes formas jurídicas (asociaciones, cooperativas de productores o sociedades anónimas), y tamaños (oscilando entre 100 y 2,500 asociados), y los sectores en que operan pueden ser tan variados como la producción agropecuaria, la manufactura y los servicios. Muchas de ellas han establecido mercados para alcanzar su sostenibilidad operativa bajo esquemas de comercialización y de trabajo con Comercio Justo. Aún muchas de estas organizaciones enfrentan diversas barreras que impiden su desarrollo y su capacidad de contribuir más efectivamente al desarrollo de sus afiliados.

El café ha sido seleccionado debido a que es un producto tradicionalmente cultivado en países en vías de desarrollo, es una fuente importante de generación de divisas, es intensivo en mano de obra y una fuente de ingreso a nivel rural.

Se considera que el Comercio Justo ofrece una alternativa para mejorar las condiciones de vida de los productores en países en desarrollo. Comercio Justo es una práctica comercial basada en la eficiencia económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ecológica.<sup>12</sup> El Comercio Justo ha estado involucrado en apoyar activamente al desarrollo

---

<sup>12</sup> Roozen Nico y Vanderhoff Frans. La aventura del Comercio Justo, una alternativa de globalización por los fundadores de Max Havelaar. Ediciones El Atajo. México 2002.

de los productores y de sus organizaciones, principalmente encaminando acciones para el desarrollo de estándares y criterios internacionales, los cuales son enlazados con indicadores de mecanismos de control y verificación para que por un lado sean instrumentos de desarrollo a nivel de las organizaciones, y por otro garantizar la credibilidad ante los consumidores del cumplimiento de estándares y criterios de Comercio Justo: pequeños productores, condiciones laborales, protección del trabajo infantil, mejora de la posición de la mujer, construcción de capacidades, democracia, participación y transparencia, entre otros.

En Guatemala actualmente existen 13 empresas asociativas rurales de café que son apoyadas y trabajan bajo el esquema de Comercio Justo (FLO) y muchas de ellas apoyadas por la cooperación internacional como entes de desarrollo que promueven oportunidades de ingreso y empleo para pequeños productores, las cuales se estima representan 15,000 familias.

#### **1.4 Delimitación**

En relación a la **delimitación social** se realizaron dos **estudios de caso de empresas asociativas rurales de café certificadas Comercio Justo (FLO International)**<sup>13</sup>, con base en esta información se establecieron los factores que determinan su sostenibilidad y su impacto en la generación de ingreso en sus asociados. Ambas organizaciones son asociaciones civiles, democráticas, participativas, sus socios son pequeños productores de café. Ambas empresas tienen más de 10 años de estar operando, han estado de manera consistente en el registro de Comercio Justo (FLOI) y facilitan servicios complementarios (crédito, asistencia técnica, capacitación). Las dos empresas han contado con apoyo de la cooperación internacional para su establecimiento, desarrollo y consolidación, por lo cual con este estudio se pretende recoger su experiencia y contar con referencias prácticas. Además, se analizaron los factores de éxito para así aportar al diseño de estrategias y políticas actuales y futuras para su adecuada promoción y replicabilidad de las mismas.

---

<sup>13</sup> FLO (Fair Trade Labelling Organisation), sello que certifica que los productos y las organizaciones de productores que los comercializan, se rigen bajo los criterios sociales, económicos y ambientales establecidos por el sistema de Comercio Justo (FLO).

Este análisis se desarrolló en el marco de tiempo 2000-2010, es decir, un período de 10 años, que permitió hacer una lectura más adecuada en cuanto a los cambios y tendencias de la industria de café, examinar los aspectos claves de su proceso de desarrollo, el aporte de la cooperación internacional, y la reconversión que esta ha tenido en los últimos años. En cuanto a la **delimitación espacial**, se realizaron estos estudios en los departamentos de Quetzaltenango y Huehuetenango, zonas de cobertura de las dos organizaciones tomadas como muestra: Manos Campesinas con sede en Quetzaltenango, y la Asociación Barillense de Caficultores **-ASOBAGRI-**, ubicada en Santa Cruz Barillas, Huehuetenango.

## **1.6 Planteamiento del problema**

La gran mayoría de empresas asociativas rurales enfrentan grandes desafíos para la búsqueda de la competitividad en los mercados locales e internacionales, donde la dificultad al acceso a capital humano calificado, gobiernos débiles, la limitada productividad, la falta de capacidad de gestión gerencial, y la falta de visión de largo plazo son las principales limitantes. La falta de acceso a recursos tecnológicos y financieros es una limitante relativa, ya que muchas de estas empresas han tenido acceso a recursos de inversión promovidos por organismos nacionales e internacionales.

Esta limitante no escapa a las organizaciones apoyadas en el marco de Comercio Justo, donde se enfrentan a cambios demandantes del entorno, los consumidores se vuelven más sensibles a los precios, la calidad y servicio al cliente. Al mismo tiempo, ingresan nuevos competidores, y existe una rápida invocación en técnicas, procesos y esquemas productivos y de cumplimiento de normativas internacionales. Esto contrasta con la poca capacidad de respuesta, flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones que caracterizan las estructuras organizativas de pequeños productores.

El Comercio Justo ha estado involucrado en apoyar activamente al desarrollo de los productores y de sus organizaciones, principalmente encaminado a acciones para el desarrollo de estándares y criterios internacionales, los cuales son enlazados con indicadores y mecanismos de control y verificación para que por un lado sean instrumentos de desarrollo a nivel de las organizaciones, y por otro, garantizar la credibilidad ante los consumidores del cumplimiento de estándares y criterios de

Comercio Justo: pequeños productores, condiciones laborales, protección del trabajo infantil, mejora de la posición de la mujer, construcción de capacidades, democracia, participación y transparencia, entre otros.

Se analizarán los factores de éxito y oportunidades para las EAR certificadas por Comercio Justo en el sector café, muchas de ellas apoyadas por la cooperación internacional como entes de desarrollo para promover oportunidades de ingreso y empleo para pequeños productores rurales y sus comunidades, y cómo a través de adoptar una visión más integral de sostenibilidad, aunado al desarrollo de estándares y criterios sociales, económicos y ambientales, puedan ser instrumentos de desarrollo en respuesta a sus asociados y garantizar la credibilidad ante los consumidores del cumplimiento de estándares y criterios de Comercio Justo (FLOI), entre ellos, pequeños productores<sup>14</sup> en situación de desventaja, condiciones laborales, protección del trabajo infantil, mejora de la posición de la mujer, construcción de capacidades, democracia, participación y transparencia, criterios ambientales, entre otros.

Con la finalidad de concretizar el planteamiento del problema de esta investigación, se formuló la principal interrogante: **¿Son las empresas asociativas rurales alternativas socio- económicas viables y sostenibles para la generación de ingreso del pequeño productor rural en Guatemala?**

Para encontrar la respuesta a la anterior pregunta, se formularon también los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Es la empresariedad asociativa una respuesta viable para mejorar el nivel de ingreso de pequeños productores rurales en Guatemala?
2. ¿Qué factores determinan la viabilidad y sostenibilidad de las empresas asociativas rurales, desde el punto de vista organizativo, de estructura, de gobierno y de carácter económico-financiero para garantizar la generación de ingreso?

---

<sup>14</sup> La mayoría de los miembros de la organización deben ser pequeños agricultores, que no dependen de trabajadores contratados todo el tiempo, sino que manejan su explotación principalmente por medio de su propio trabajo y el de los miembros de su familia (FLO International).

3. ¿Cómo se determinan las relaciones de asociatividad en cuanto a la apropiación y relaciones de “propiedad” de sus miembros como elementos culturales intrínsecos para adoptar una visión de empresariedad sostenible y competitiva?
4. ¿Cuáles son los mecanismos que les permitan a las empresas asociativas rurales el acceso a mejores condiciones de mercado?
5. ¿Son los mercados sostenibles (social y ambiental) herramientas de desarrollo para la construcción de empresas asociativas viables y eficientes? El caso de Comercio Justo.
6. ¿Cuál ha sido el rol de la cooperación internacional y de entidades gubernamentales en la promoción y fortalecimiento de empresas asociativas rurales?

## **1.7 Hipótesis**

### Pregunta principal

**¿Son las empresas asociativas rurales alternativas socio- económicas viables y sostenibles para la generación de ingreso del pequeño productor rural en Guatemala?**

### Hipótesis

**“Las empresas asociativas rurales certificadas Comercio Justo, son modelos de desarrollo sostenibles y viables para la generación de ingreso de pequeños productores rurales asociados”.**

## Capítulo II

### Marco teórico

Para fines del estudio es importante sintetizar aspectos que se consideran fundamentales de las cuatro grandes teorías del desarrollo: modernización, dependencia, sistemas mundiales y globalización. Los postulados teóricos a nuestro parecer son los principales enfoques que permiten interpretar condiciones, determinantes y esfuerzos para el desarrollo realizados especialmente por aquellas naciones que presentan mayores niveles de pobreza, como es el caso de Guatemala y poder establecer un marco de referencia sociológica para abordar aspectos de asociatividad, empresariedad y acceso a mercados como herramientas de combate contra la pobreza.

También se toman como referencia dos teorías sociológicas: la primera a nivel macro la Teoría del Desarrollo Económico de Weber, y la segunda aspectos de sociología cultural, impulsada por Jeffrey Alexander, principalmente para determinar la percepción de sus organizaciones por parte de pequeños productores, y los aspectos culturales que inciden en la adopción de una cultura empresarial, de largo plazo, y que contribuye al logro de la sostenibilidad de sus modelos económicos.

#### 2.1 Teorías del desarrollo

Las teorías del desarrollo económico en Latinoamérica se han centrado por lo general en las instituciones y en las estructuras, como las teorías de la modernización y la teoría del desarrollismo de la CEPAL, entre otras. Sin embargo, hay quienes sostienen que la cultura es el factor principal del desarrollo. Hasta finales del siglo XX se pensó que adoptando modelos e instituciones occidentales se revertería la situación de atraso. Posteriormente, las teorías de corte marxista como la de dependencia ganaron espacio. Hoy, más de quince años después del Consenso de Washington<sup>15</sup>, y luego que el proyecto neoliberal no diera los resultados esperados, resulta necesario cuestionarse y poder hacer un abordaje teórico del tema del desarrollo.

---

<sup>15</sup> Se entiende por Consenso de Washington un conjunto de políticas económicas consideradas durante los años 1990 por los organismos financieros internacionales y centros económicos con sede en Washington D.C. (Distrito de Columbia), Estados Unidos, como el mejor programa económico que los países latinoamericanos debían aplicar para impulsar el crecimiento.

El término desarrollo se entiende como la condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición, y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado-nación en particular.

En términos económicos, la definición mencionada anteriormente indica que para la población de un país hay oportunidades de empleo, satisfacción de por lo menos las necesidades básicas, y una tasa positiva de distribución y de redistribución de la riqueza nacional. En el sentido político, esta definición enfatiza que los sistemas de gobierno tienen legitimidad legal, y también la legitimidad concreta que surge principalmente de proporcionar oportunidades y beneficios sociales para la mayoría de la población.

## **2.2. Teoría de la modernización**

La teoría de la modernización<sup>16</sup> proviene de la teoría “Estructural Funcionalista”, representada principalmente por el sociólogo norteamericano Talcot Parson. Esta teoría plantea, en términos generales, una diferenciación de las sociedades según las categorías de “modernas”, cuyo referente serían los EEUU y los países del primer mundo, y “tradicionales” que serían los países sub-desarrollados, y también aquellas sociedades en transición entre lo tradicional y lo moderno, como podría ser el caso de Argentina, Brasil o México, y que serían las “sociedades en vías de desarrollo” o actualmente considerados “países emergentes”.

La teoría de la “modernización”, suponía que los países sub-desarrollados debían seguir el proceso de desarrollo experimentado por los países centrales, tanto en lo económico como en lo político, a fin de llegar a resultados semejantes en cuanto a sociedades modernas, industriales, democráticas y desarrolladas. Los principales supuestos de la teoría de la modernización se basan fundamentalmente en concebir a la modernización como un proceso que se realiza a través de fases. De conformidad con la teoría del

---

<sup>16</sup> P.W. Preston. Una introducción a la teoría del desarrollo. Siglo XXI Editores S.A. de C.V, México 1999. Págs. 187-237.



desarrollo económico de Rostow, para una sociedad en particular existen cinco etapas que son: 1) La sociedad tradicional; 2) Precondición para el despegue; 3) El proceso de despegue; 4) El camino hacia la madurez; y 5) Una sociedad de alto consumo masivo. También hay otro grupo de supuestos clásicos basados más estrictamente en la teoría del funcional-estructuralismo, la cual enfatiza la inter-dependencia de las instituciones sociales, la importancia de variables estructurales en el ámbito cultural, y el proceso de cambio inherente a través del equilibrio homeostático, estas ideas se derivan especialmente de las teorías sociológicas de Parson.

Los supuestos de la teoría del funcional-estructuralismo son principalmente: a) La modernización es un proceso sistemático; el atributo de modernidad forma un todo consistente; b) La modernización es un proceso transformativo, para que una sociedad alcance la modernidad, sus estructuras y valores tradicionales deben de ser remplazados por un grupo de valores modernos; y c) Dada su naturaleza sistemática y transformativa, la modernización es un proceso inminente que introduce el cambio dentro del sistema social. Las bases de la teoría de la dependencia surgieron en 1950 como resultado, entre otros, de las investigaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

### **2.3. La propuesta de CEPAL**

La propuesta de la CEPAL<sup>17</sup>, fue la base de la teoría de la dependencia a principios de los años 50's, que intenta explicar el desarrollo desde una perspectiva nacional y estructural, lo cual se vincula al surgimiento de burguesías nacionales industriales de los países latinoamericanos y a la crisis del comercio exterior. Para la CEPAL, aún en sus diferentes matices, el motor del desarrollo estaría dado por el dinamismo de la industria. Al respecto se plantea una política que “convierta al desarrollo hacia fuera en desarrollo hacia adentro”. El nuevo modelo de acumulación consistía en la “Industrialización por Sustitución de Importaciones” (ISI) y el fomento a la expansión del mercado interno. Sin embargo, algunos autores como Falleto y Dos Santos argumentan que las propuestas de desarrollo de la CEPAL fracasaron y que es en medio de estas condiciones en donde surge, propiamente, la teoría de la dependencia. A finales de la década de los cincuentas

---

<sup>17</sup> Puyana Alicia y Farfán Guillermo. Desarrollo, equidad y ciudadanía –Las políticas sociales en América Latina-, Facultad de Ciencias Sociales FLACSO. México 2003.

y mediados de la década de los sesentas se publicó este modelo teórico más elaborado. Entre los principales autores de la teoría de la dependencia tenemos a: Andre Gunder Frank, Raul Prebisch, Theotonio Dos Santos, Enrique Cardoso, Edelberto Torres-Rivas, y Samir Amin.

La teoría de la dependencia combina elementos neo-marxistas con la teoría económica keynesiana (ideas económicas liberales que surgieron en Estados Unidos y Europa como respuesta a la depresión de los años 20). A partir del enfoque económico de Keynes, la teoría de la dependencia está compuesta por cuatro puntos fundamentales: a) Desarrollar una considerable demanda interna efectiva en términos de mercados nacionales; b) Reconocer que el sector industrial es importante para alcanzar mejores niveles de desarrollo nacional, especialmente porque este sector genera mayor valor agregado a los productos en comparación con el sector agrícola; c) Incrementar los ingresos de los trabajadores como medio para generar mayor demanda agregada dentro de las condiciones del mercado nacional; y, d) Promover un papel gubernamental más efectivo para reforzar las condiciones de desarrollo nacional y aumentar los estándares de vida del país.

Una de las principales críticas actuales de la teoría de la dependencia y de la modernización es que ambas continúan basando sus supuestos en los resultados en los estados-nación. Este es un punto importante que nos permite separar las escuelas antes mencionadas de la perspectiva teórica de los sistemas mundiales o de la teoría de la globalización. Estos últimos movimientos enfocan su atención principalmente en los vínculos entre países, especialmente aquellos relacionados con el comercio, los sistemas financieros internacionales, la tecnología mundial y la cooperación militar.

La nueva forma que el capitalismo estaba tomando en el mundo, especialmente en la década de 1960, fue un elemento central del cual surgió la teoría de los sistemas mundiales. Al comienzo de la década de los sesentas, los países del Tercer Mundo desarrollaron nuevas condiciones sobre las cuales intentaron elevar sus estándares de vida y mejorar sus condiciones sociales. Estas nuevas condiciones estaban relacionadas con el hecho de que los sistemas internacionales financieros y de intercambio tenían cada vez menos influencia. Básicamente, estas nuevas circunstancias económicas internacionales hicieron posible que un nuevo grupo de investigadores radicales bajo el liderazgo de Immanuel Wallerstein llegaran a la conclusión de que habían nuevas

actividades en la economía capitalista mundial, que no podían ser explicadas dentro de los confines de la teoría de la dependencia

#### **2.4. Teoría de la globalización**

Con respecto al enfoque del desarrollo, la teoría de la globalización surge del mecanismo global que presenta una mayor integración con énfasis particular en la esfera de las transacciones económicas. En este sentido, esta perspectiva es parecida al enfoque de los sistemas mundiales. Sin embargo, una de las características fundamentales de la teoría de la globalización es que se centra y enfatiza en aspectos culturales y económicos, así como de comunicación a escala mundial. Esta escuela argumenta que los principales elementos modernos para interpretar los procesos de desarrollo son los vínculos culturales entre los países, además de los vínculos económicos, financieros y políticos. Los principales supuestos que se extraen de la teoría de la globalización se resumen en tres puntos fundamentales: primero, los factores culturales son los aspectos determinantes de las sociedades. Segundo bajo las condiciones mundiales actuales no es importante utilizar a las naciones-estados como unidad de análisis, ya que la comunicación global y los vínculos internacionales están haciendo a esta categoría menos útil. Tercero, a medida que haya una mayor estandarización de los avances tecnológicos, una mayor cantidad de sectores sociales podrán conectarse con otros grupos alrededor del mundo.

En las últimas décadas se aboga por una noción de desarrollo multi-dimensional e integral, que pudiera diferenciarse de la idea del mero crecimiento económico, basado en la evolución del ingreso per cápita, y que diera relevancia a los aspectos políticos, sociales, culturales y ambientales del mismo. Estas críticas dieron lugar a nuevas reformulaciones y adjetivaciones del concepto de desarrollo, tales como el concepto de desarrollo humano, a partir de la publicación del primer informe sobre Desarrollo Humano en 1990 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la introducción del Índice de Desarrollo Humano (IDH) para medirlo.

Por otra parte, y en el marco de la crisis ecológica que comienza a sentirse desde los años 70's, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, creada por las Naciones Unidas en 1983, introduce el concepto de desarrollo sostenible o sustentable (Informe Brundtland, 1987). Estos nuevos conceptos generan amplios debates y su línea

fundamental sostiene que el desarrollo sostenible es *“El desarrollo que satisface nuestras necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”*. El informe señaló tres dimensiones del desarrollo sostenible: desarrollo económico, protección ambiental y equidad social. Por tanto, el concepto de desarrollo sostenible, si bien procede de la preocupación por el medio ambiente, no responde a temas fundamentalmente ambientalistas sino que abarca también aspectos económicos y sociales. En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia un ideal en el que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida.

De acuerdo al PNUD,<sup>18</sup> “el principal objetivo del desarrollo humano es ampliar la gama de posibilidades ofrecidas a la población, que permitan hacer más democrático y participativo al desarrollo”. Estas opciones deben incluir la posibilidad de acceder a ingresos y al empleo, a la educación, y a los cuidados sanitarios, y a un medio ambiente limpio carente de riesgos. El individuo debe igualmente tener la posibilidad de participar plenamente en las decisiones de la comunidad y disfrutar de las libertades humanas, económicas y políticas. En septiembre de 2000, en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, los principales líderes mundiales convinieron en establecer objetivos y metas mensurables, con plazos definidos, para combatir la pobreza, la hambruna, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación contra la mujer. Estos objetivos y metas, que constituyen la esencia del programa mundial, se llaman ahora "Objetivos de Desarrollo del Milenio".

Teniendo el estudio un enfoque hacia el acceso a mercados, es importante abordar lo local y lo global; cabe aquí realizar algunas consideraciones sobre el concepto de “Globalización”, como un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e inter-dependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la

---

<sup>18</sup> [www.pnud.org.gt/frmCoceptoDH.aspx](http://www.pnud.org.gt/frmCoceptoDH.aspx)

democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales. El proceso de globalización desarrollado en las dos últimas décadas, implica la intensificación de la interdependencia de los Estados y las sociedades, a partir de la existencia de un núcleo global, conformado básicamente por los sectores más dinámicos y estratégicamente dominantes: el financiero, las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones. Sin embargo, esta globalización es muy desigual, en cuanto a los alcances y resultados que implica para los distintos países y territorios, siendo incluyente y excluyente a la vez.

Se considera que la globalización crearía mecanismos que fortalecen los procesos de desarrollo endógeno, ya que, al promover la competitividad entre las ciudades y los territorios, estos reaccionan a los desafíos de la globalización estimulando sus propios procesos de desarrollo. Esto implica que la globalización puede ser vista como “una amenaza o una oportunidad”, la estrategia que el país, la región o el territorio se fijen al respecto, es fundamental. El desarrollo local y endógeno en los países del subdesarrollo y en el contexto global se presenta entonces, al menos como realidad potencial, como horizonte deseado, como un camino a recorrer en busca de un mayor equilibrio socio-económico y territorial, pero su materialización tropieza con limitaciones estructurales y conlleva importantes desafíos y dificultades, como se verifica en la realidad latinoamericana en general y en Guatemala en particular.

En este sentido, en las últimas décadas, el Comercio Justo ha emergido como una significativa iniciativa de desarrollo que busca confrontar al sub-desarrollo, desafiando los términos desiguales de intercambio comercial, se conceptualiza como una alternativa al comercio convencional como una *“asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional”*

*convencional*".<sup>19</sup> Para efectos del estudio Comercio Justo se referirá a FLO International, como entidad que establece, controla y certifica el cumplimiento de estándares sociales, económicos y ambientales.

Aunque hay poco trabajo empírico sistemático sobre el Comercio Justo, en años recientes ha emergido una pequeña pero creciente literatura sobre el Comercio Justo, la cual ha empezado a valorar su potencial para el alivio de la pobreza rural y la construcción de capacidades locales. La mayoría de los autores, en diferentes grados, describen a la red de Comercio Justo como un reto innovador frente a la globalización neo-liberal, y miran al crecimiento de las ventas de Comercio Justo como una pequeña pero importante victoria en la lucha contra la liberalización de los mercados, los recortes del gasto social y el ataque a los derechos laborales impuestos por las reformas neo-liberales.

El Comercio Justo ha estado involucrado en apoyar activamente al desarrollo de los productores y de sus organizaciones, principalmente encaminando acciones para el desarrollo de estándares y criterios internacionales, los cuales son enlazados con indicadores de mecanismos de control y verificación para que por un lado sean instrumentos de desarrollo a nivel de las organizaciones, y por otro garantizar la credibilidad ante los consumidores del cumplimiento de estándares y criterios de Comercio Justo: pequeños productores, condiciones laborales, protección del trabajo infantil, mejora de la posición de la mujer, construcción de capacidades, democracia, participación y transparencia, entre otros.

Para el abordaje teórico de este estudio también se toma como referencia dos teorías sociológicas: la primera a nivel macro la Teoría del Desarrollo Económico de Weber, y la segunda, aspectos de sociología cultural impulsada por Jeffrey Alexander, principalmente para determinar la percepción de sus organizaciones por parte de pequeños productores y los aspectos culturales que inciden en la adopción de una cultura empresarial, de largo plazo, y que contribuye al logro de la sostenibilidad de sus modelos económicos.

## **2.5. Enfoque socio-cultural del fenómeno empresarial**

Max Weber, fue el primero en analizar el fenómeno empresarial con un enfoque socio-cultural en el desarrollo económico. En su obra "La ética protestante y el espíritu del

---

<sup>19</sup> Definición de FINE: FLO, IFAT, News y EFTA.

capitalismo" (1905), formula la tesis según la cual el protestantismo en su rama calvinista promovió el surgimiento del capitalismo moderno. Lo que el calvinismo logró, fue definir y sancionar una ética de conducta cotidiana que conducía al éxito económico. Mantiene la tesis que el comportamiento del empresario-capitalista se encuentra muy condicionado por sus creencias religiosas, de ahí que hubiese un mayor y mejor tejido empresarial en aquellas zonas donde predomina el protestantismo, y muy particularmente el calvinismo. En lo relacionado a la sociología cultural se considera que el concepto de "cultura" no es solo una variable dependiente que reproduce las relaciones sociales en su análisis, sino el elemento capaz de comprender y articular la vida social. La sociología cultural<sup>20</sup> es un concepto impulsado en los últimos años por Jeffrey C. Alexander. Nace a partir del supuesto de que la sociología debe disponer siempre de una dimensión cultural ubicada en el centro de sus estudios. Al mismo tiempo supone que el binomio clásico de cultura y sociedad es indisoluble y le otorga a este acoplamiento un poder explicativo superior al de la sociología de la cultura, *"Solo una sociología cultural, afirmamos, puede ofrecer un programa fuerte semejante en el que el poder de la cultura consistente en conformar la vida social, se proclame con toda su fuerza."* Jeffrey C. Alexander.

Muy pocos rebaten la idea de que la capacidad de desarrollo material de un país guarda relación directa con la cultura de quienes lo conforman, o al menos de sus rasgos. Científicos sociales como Max Weber, Samuel Huntington, Michael Porter, Jeffrey Alexander y el premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz, han abordado la relación que existe entre la cultura de una nación y su desempeño económico, debido al efecto que aquella puede tener en el desarrollo de sus instituciones y en la conducta de sus ciudadanos.

Entendemos por cultura el conjunto de valores, actitudes, comportamientos y normas compartidas entre sí entre los individuos de una comunidad. La cultura se expresa de muchas maneras, para nuestros fines nos referiremos a tres espacios: a) La cultura política es la inclinación ética de los individuos para adherirse a una sociedad políticamente organizada y su disposición a participar en la mejora de la comunidad; 2) La cultura cívica son los comportamientos, opiniones, actitudes y percepciones de los

---

<sup>20</sup> Sociología Cultural. Formas de clasificación en las sociedades complejas. Jeffrey C. Alexander. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial; FLACSO, México 2000.

individuos en torno a diferentes temas asociados con su vida diaria, particularmente el uso de bienes públicos y la observación de leyes y normas que lo rigen, c) La cultura económica se refiere a creencias, actitudes y valores que determinan la manera de llevar a cabo las actividades económicas de los individuos, las empresas e instituciones. Michael Porter<sup>21</sup> afirma que aunque ciertos valores culturales se consideren propicios al progreso, ninguno de ellos está directamente correlacionado con el progreso económico. Afirma que el compromiso con el trabajo, el aprecio por la innovación, la independencia y la iniciativa, el valor de la educación y la propensión al ahorro y a la inversión no bastan, pues se necesita que estos valores se traduzcan en actividades productivas para que generen valor.

## **2.6. Desarrollo rural**

Consideramos importante tener un abordaje sobre el desarrollo rural como “proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella.”<sup>22</sup> Puede entenderse en un sentido básico como la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de los espacios rurales, fija como objetivos la mejora de la calidad de vida de los habitantes del medio rural, que a su vez implica el incremento de los niveles de renta, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo y la conservación del medio ambiente.<sup>23</sup> Es un proceso endógeno que se genera en el territorio de forma global e inter-sectorial y que exige la participación activa de la propia población en un proceso apoyado en la acción subsidiaria de las administraciones y de otros agentes externos. Mediante este proceso se pretende una mejora de las condiciones de vida y trabajo que lleve consigo la creación de empleo y riqueza, compatible con la preservación del medio y el uso sostenible de los recursos naturales.

Este estudio toma en consideración el acceso a mercados como una herramienta positiva que promueve el desarrollo, ya que el mercado ha demostrado ser uno de los ambientes de mayor transformación y dinamismo, exige a los actores mejores estrategias y visiones para resolver deficiencias arrastradas por los sectores productivos de la región, donde las empresas asociativas rurales (cooperativas, asociaciones civiles), se inter-relacionan con actores de comercio internacional.

---

<sup>21</sup> Porter Michael. The competitive advantage of nations, Free Press 1998. California University, USA 2008.

<sup>22</sup> <http://fundacionapic.blogspot.com/2008/06/principio-generales-para-un-desarrollo.html>

<sup>23</sup> Comins Sancho et al (2002) y Gonzales de Canales. 2003.



Aquí el concepto de empresariedad<sup>24</sup>, entendido como la capacidad individual o colectiva de desarrollar empresas sostenibles, es relevante para la investigación y permite desarrollar acciones concretas que beneficien a los sectores productivos. Se aborda el tema de la empresariedad, no solo con el interés de conceptualizarlo y comprender su importante función en el desarrollo de nuestro contexto, sino también en las formas de promoverlo como parte de las estrategias en las cadenas agro-alimentarias y en los territorios rurales. De allí parte el concepto de empresas asociativas rurales, como modelos organizativos establecidos como mecanismos para la erradicación de la pobreza rural, y hacer frente a los desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. Las alternativas de desarrollo que promueven las empresas asociativas rurales son opciones y oportunidades generadas por la pequeña producción rural para el desarrollo socio-económico de las familias y la población rural. Estas alternativas, se han orientado a la diversificación de las actividades agrícolas y no agrícolas, a la reinserción productiva y comercial de los productores rurales y a la dinamización de la economía rural, con el objetivo de generar excedentes económicos, que dan como resultado una articulación con los mercados de productos, servicios, capitales y tecnología.

La sostenibilidad representa un papel muy importante en las Empresas Asociativas Rurales EAR's, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciadas de su competencia; por esto dichas empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad. En términos empresariales, se entiende por competitividad a: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Por último, trataremos de hacer una aproximación de lo que es una empresa asociativa rural sostenible *"La conciencia de que su función es crear riqueza y calidad de vida para las personas que la constituyen, generando el menor impacto medio-ambiental posible en el entorno en el que opera"*.<sup>25</sup> Es aquella que es capaz de formular su estrategia y resultados positivos integrando tres parámetros complementarios: crecimiento económico,

---

<sup>24</sup> IICA . El IICA ante el nuevo paradigma de la Agricultura. Revista COMUNICA, Año 4, enero-julio 2010.

<sup>25</sup> IICA-PRODAR, FAO. Gestión de agro-negocios en empresas asociativas rurales, Lima 2006.

creación de valor social y preservación ambiental; para ello es necesario que la empresa sea consciente de la importancia de que los argumentos de negocio y los motivos éticos co-existan en su seno y se encuentren en el origen de sus decisiones. Es necesario que la EAR tenga un alcance estratégico, que se distingue porque considera que la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible no es un tema periférico ni superficial sino que, por el contrario, tiene profundas implicaciones en la forma en que ha de concebir su misión y visión y desarrollar su estrategia de negocio. En suma, considera que su éxito competitivo y su propia pervivencia pasan por su contribución al desarrollo sostenible y a la generación de valor para ella, sus socios y la comunidad. Su compromiso se plasma al máximo nivel de gobierno y dirección de la empresa. La sostenibilidad implica un profundo cambio cultural. Como es bien sabido, una condición indispensable para el éxito de cualquier proceso de cambio, y más si este tiene implicaciones en la cultura de la organización afectada por el mismo, es el inequívoco compromiso de sus partes interesadas.

## Capítulo III

### Contexto y consideraciones relevantes del sector café

Para hacer una adecuada contextualización de las empresas asociativas rurales de café certificadas por Comercio Justo, es importante dar a conocer la importancia del café en la economía mundial y en Guatemala por la participación directa e indirecta de pequeños productores organizados. Asimismo, se hace referencia al desarrollo e importancia de nichos de mercados sostenibles (calidad, social y ambiental), que permiten la diferenciación y acceso en mejores condiciones de mercado a través del cumplimiento de estándares y criterios adoptados por el sector para adquirir una estrategia competitiva. Esta tendencia ha sido promovida por consumidores cada vez más preocupados por el origen de los productos, los métodos de producción, cuidado del medio ambiente, desarrollo del bienestar de los productores, sus familias y comunidades. En este apartado sobresale el Comercio Justo (*Fairtrade*) como un instrumento de desarrollo que favorece el ingreso a mercados de pequeños productores, promoviendo mecanismos de certificación bajo estándares sociales, económicos y ambientales, que comprenden el establecimiento de canales comerciales, precios mínimos, primas, aspectos de acceso a financiamiento y fortalecimiento de empresas asociativas rurales para mejorar su eficiencia y capacidad de respuesta hacia los pequeños productores.

#### 3.1 El Café en la economía mundial y perspectiva general de Guatemala

El café sigue siendo uno de los cultivos más importantes de muchos países en desarrollo, debido a su capacidad para generar ingresos en el medio rural, proporcionar empleo y obtener ingresos en divisas extranjeras. En el terreno de la demanda, el consumo de café ha mostrado un crecimiento dinámico pero desigual. Se ha registrado un elevado ritmo de aumento del consumo en algunos países productores de café en mercados emergentes, en especial en Europa Oriental y en Asia. En cambio, el crecimiento total del consumo en algunos mercados de consumo tradicionales, muestra señales de estancamiento, si bien siguen firmes algunos mercados especializados concretos, tales como los de cafés certificados y cafés de calidad especial.

El café es uno de los principales productos de origen agrícola que se comercializa en los mercados internacionales, segundo en valor durante muchos años como fuente de divisas para los países en desarrollo, únicamente superado por el petróleo. El cultivo, procesamiento, empaque, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo. El café es un producto básico que se comercializa en los principales mercados de materias primas y de futuros, especialmente en Londres y en Nueva York.

Para muchos países, las exportaciones de café<sup>26</sup> no solo constituyen un elemento esencial de ingresos en divisas, sino que contribuyen también con una proporción significativa de los ingresos fiscales y la producción bruta nacional. Los ingresos promedios percibidos por las exportaciones de café en siete países fueron superiores al 10% durante el período 2000-2010, aunque la importancia del café en la economía de varios países decrece con el tiempo. Esto puede ser demostrado por el hecho de que durante el período 1996 al 2000, hubieron 15 países que conformaron a este criterio, es decir que los ingresos de divisas derivadas de las exportaciones de café excedieron el 10%.<sup>27</sup>

Tras un prolongado período de crisis en la economía cafetera de los países exportadores, la recuperación de los precios empezó hacia finales de 2004, y se ha consolidado en estos últimos años a pesar de unas cuantas correcciones a la baja. El consumo mundial sigue optimista atribuible principalmente a los mercados emergentes y a los países exportadores para promover el consumo interno y las existencias iniciales en los países exportadores están en sus niveles más bajos. El comportamiento de los factores fundamentales del mercado indica el predominio de una situación de oferta y la demanda que parece favorecer la resistencia a una caída duradera de los precios.

Durante la última cosecha 2010-2011 el escenario cafetero internacional estuvo marcado por un significativo incremento de las cotizaciones del café. A medida que la información disponible confirmaba el precario equilibrio entre la oferta y la demanda mundial, los

---

<sup>26</sup> La producción mundial de café y de acuerdo a las calidades de café producidas internacionalmente, se han establecido tres clasificaciones: 1. Arábigos lavados; 2. Arábigos no lavados; 3. Robustas. Guatemala, está clasificada dentro del grupo de Arábigos Lavados. El país que produce el mayor volumen de cafés finos de esta clasificación es Colombia. Dentro de la clasificación Arábigos Lavados, se incluye a: Colombia, Kenya, Tanzania, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, India, México, Papua Nueva Guinea y Perú.

<sup>27</sup> International Trade Center, the Coffee Guide 2010.

precios se movieron hasta rebasar todas las expectativas, inclusive de los analistas más optimistas. Aunado a lo anterior, se presentaron incrementos jamás antes vistos en diferenciales, sobre todo de cafés lavados, y creció también la presión por abastecer la creciente demanda interna en varios de los países productores. Estos factores agregaron complejidad al negocio a lo largo de toda la cadena productiva, pero principalmente reflejaron la necesidad de construir relaciones más sólidas entre las cadenas de suministro a nivel mundial y de instrumentar estrategias de administración de riegos más sofisticadas y de mayor precisión. El escaso margen de maniobra que representa para la industria cafetera en su conjunto el nivel de los inventarios mundiales, obliga a reflexionar sobre la importancia de trabajar estrechamente para evitar los factores que en otras épocas han sido la antesala de los desequilibrios que terminan reflejados en amargas y profundas crisis de precios.<sup>28</sup>

Otro factor que ha sumado complejidad al entorno cafetero es sin duda el efecto que sobre la cantidad, calidad y estacionalidad de la oferta de café provocan las secuelas del cambio climático. La distorsión de los patrones históricos de lluvias, variaciones de temperaturas, presencia de plagas y enfermedades en zonas y altitudes nunca antes vistas, entre otras, representan una fuerte amenaza para la producción futura de café si no se es capaz de innovar las técnicas de producción y trascender positivamente hacia el resto de actividades productivas. El vigor del consumo mundial y los bajos niveles de producción en varios de los principales países productores causados por condiciones meteorológicas desfavorables y elevados costos de producción han contribuido a apoyar la firmeza del mercado. Las existencias están a un bajo nivel en los países exportadores e importadores, debido a que se han utilizado considerablemente para compensar las reducciones en la oferta. Por consiguiente, a pesar de las expectativas de un alto nivel de producción mundial en el año de cosecha 2010/11, es muy probable que el mercado siga nervioso y tenso en extremo, en vista del insignificante volumen de existencias mundiales y el precario equilibrio entre la oferta y la demanda.

Los retos importantes a la sostenibilidad económica, social y ambiental de la economía cafetera mundial pueden resumirse relacionados al debilitamiento del dólar

---

<sup>28</sup> OIC, Anuario 2010-2011. La Organización Internacional del Café (OIC) es la principal organización inter-gubernamental que se ocupa de asuntos cafeteros. La OIC reúne a 76 países exportadores e importadores para abordar, mediante la cooperación internacional, los desafíos con que ha de enfrentarse el sector cafetero mundial. Contribuye de una manera práctica a la economía cafetera mundial y a la mejora del nivel de vida en los países en desarrollo.

estadounidense, la crisis económica mundial, la escalada de los costos de producción debido a la subida de los precios de los insumos, la reducción de la disponibilidad de mano de obra para las actividades de producción de café en determinados países de origen y la disminución de la disponibilidad de tierras a la urbanización y su uso para la producción de bio-combustible .

En el contexto mundial de café, la labor de la OIC<sup>29</sup> resulta esencial para catalizar dichos esfuerzos en, por ejemplo, mecanismos más eficientes y transparentes de información de mercados, de asesoría en la conformación de estrategias y políticas de producción responsables, de acciones de mercadeo y de financiación de proyectos, entre otros.

El café genera una de las principales actividades de la economía de Guatemala. Según Anacafé<sup>30</sup> “se estiman 90,000 productores en el país, cultivando 276,000 hectáreas. El valor de la producción ocupa entre el 12% y el 15% del PIB, y es alrededor del 30% del valor de las exportaciones tradicionales. Se estima que genera unos 300,000 empleos al año”.<sup>31</sup>

Una gran proporción de las áreas de cultivo de café está en manos de pequeños y medianos productores, que enfrentan numerosas dificultades socio-económicas que les obligan a implementar diversas estrategias de supervivencia, especialmente cuando el mercado del café provoca bajas sustantivas en el precio, desde asumir otras actividades económicas localmente, hasta emigrar fuera del país, por tiempo indefinido, con lo que la producción cafetalera puede tornarse irregular en las zonas más sensibles a esta problemática.

En general, el hecho de que la gran mayoría de productores cafetaleros sea minifundista se convierte en una debilidad del sector, ya que de esta manera enfrentan múltiples limitantes en el plano financiero (costo fijos que no se pueden compartir o reducir por unidad producida), en el comercial (no se logran volúmenes importantes que mejoren las condiciones de negociación), en el plano técnico (no cuentan con capacidad para pagar

---

<sup>29</sup> Organización Internacional del Café.

<sup>30</sup> Anacafé (Asociación Nacional del Café), es la organización líder que representa a más de 90,000 pequeños productores de café de Guatemala. Ofrece investigación, capacitación y soporte técnico en la producción y proceso de café, así como acceso a información de mercado y su análisis.

<sup>31</sup> Entrevista Lic. Lucrecia Rodríguez, Subdirectora Anacafé, ciudad de Guatemala marzo 2010.

personal técnico o gerencial), etc., esto mismo acarrea la necesidad de organizaciones eficientes que permitan a los productores acceder a soluciones a los problemas señalados, pero entonces, desarrollar organizaciones competentes se convierte también en una problemática en sí misma.

### **3.2 Mercados sostenibles de café**

Durante las últimas dos décadas la industria cafetera ha experimentado importantes cambios estructurales, uno de ellos ha sido el considerable crecimiento de iniciativas vinculadas a la producción y comercio de café que cumplen con diversos estándares y códigos de conducta de sostenibilidad y calidad. Esta tendencia ha sido promovida por consumidores cada vez más preocupados por el origen de los productos, los métodos de producción, cuidado del medio ambiente, desarrollo del bienestar de los productores, sus familias y comunidades.

Las estadísticas indican que mientras que a principios de la década este segmento apenas representaba una pequeña proporción de la producción mundial, en el 2009 participó con alrededor del 20% del volumen total.<sup>32</sup> Los analistas reconocen que el sector cafetero es la agro-industria más importante en cuanto al número y frecuencia de uso de certificaciones y verificaciones que cumplen con estándares de sostenibilidad. Algunos cálculos también indican que entre uno y dos millones de productores participan en diferentes programas en más de 30 países alrededor del mundo.

Como resultado, los sistemas de certificación<sup>33</sup> y las iniciativas privadas sostenibles se han vuelto cada vez más importantes al momento de definir el contenido del comercio de café. Los productores y sus organizaciones y algunas ONGs han visto la diferenciación y la agregación de valor como una herramienta potencial para fomentar el desarrollo sostenible en las zonas cafeteras de muchos países productores, lo cual pueden generar un nuevo balance en la cadena de valor a favor de los caficultores puesto que redistribuye

---

<sup>32</sup> Specialty Coffee Association –SCAA- Marzo 2010.

<sup>33</sup> Para brindar seguridad a los clientes y consumidores que pagan “sobre-precios” por el café que están adquiriendo, es necesario llevar a cabo un mecanismo de garantía denominado certificación. La certificación tiene como objetivo verificar, evaluar, comprobar y atestiguar que la producción en el campo, poscosecha, transporte, almacenamiento, procesamiento y comercialización se ha realizado por las entidades de certificación conforme a las normas y estándares: orgánicos, sociales, de calidad y de conservación.

parte de los ingresos de la cuenta cafetera desde los países consumidores hacia los productores.

Todo lo anterior impone importantes retos a los productores y a sus organizaciones, para identificar y alcanzar eslabones superiores que generen más valor agregado. Es fundamental establecer no solo el potencial de crecimiento de este negocio, sino también entender la importancia que reviste para el éxito de una estrategia de generación de valor la transferencia de conocimiento, la capacitación, la necesidad de trabajar en equipo y el dominio de herramientas empresariales, administrativas y financieras.

De modo que el mercado de los cafés sostenibles y diferenciados ya no está limitado a un grupo especializado, ahora ha alcanzado compañías más grandes, esto indica que será una tendencia que no desaparecerá y que es el futuro del mercado. Es una decisión estratégica basada en la atención hacia la trazabilidad social, económica y ambiental, ya que las diferentes certificaciones actúan ante el consumidor como garantes de la transparencia, de la adopción de las mejores prácticas en el cultivo y la administración de las unidades productivas cafetaleras.

Los estándares se han convertido en un importante factor competitivo y determinante para el acceso a los mercados y es necesario comprender los costos y beneficios de los mismos, no solo desde la perspectiva económica, sino también desde la perspectiva social y ambiental.

Cada vez más organizaciones de pequeños productores en Guatemala han establecido mecanismos para poder acceder a mercados sostenibles que difunden buenas prácticas agrícolas, ambientales y sociales. Uno de ellos es Comercio Justo, que adicionalmente al acceso a mercados apoya a la creación de capacidad en las EAR, mejora el acceso al crédito y a mecanismos de gestión de riesgo, reduciendo la vulnerabilidad y la volatilidad de los ingresos, evitando la migración de las zonas rurales y promoviendo la igualdad de género.

Las condiciones actuales del entorno nacional e internacional de la industria de café, en el cual se desempeñan las organizaciones de pequeños productores, han cambiado en los últimos años. Ahora hay más competencia y el reto de mantenerse en el mercado tiene



mayores complicaciones. Dichas complicaciones se manifiestan más por el lado de garantizar el acopio (demanda) que por el lado del mercado (oferta).

Una de las características más importantes del mercado mundial del café es la alta volatilidad de los precios. Esta característica afecta particularmente a los productores directos y sus beneficios generalmente son capitalizados por los intermediarios, los cuales especulan acumulando existencias cuando los precios bajan, y las colocan en el mercado durante los períodos de alza de las cotizaciones.

Uno de los cambios en la industria ha sido la proliferación de nuevos sellos sociales y ambientales como Utz Kapeh, Rainforest Alliance, Café Practices, 4C's que permiten el ingreso al mercado de cafés diferenciados a grandes plantaciones y transnacionales, lo que repercute en más competencia en el nicho de cafés diferenciados. Por otro lado, hay una fuerte competencia con intermediarios locales que representan a grandes empresas exportadoras, y que operan en las áreas de influencia de las EAR de Comercio Justo. Por otro lado, FLO ha anunciado su intención de ampliar su mercado hacia empresas transnacionales, lo que implica el ingreso de grandes plantaciones al registro. Aún no es un hecho, pero hay fuertes presiones para que lo sea.

En conclusión, el mundo de las certificaciones se ha abierto para las grandes empresas que comercializan café de grandes plantaciones, pero que a través de su red de acopio (intermediarios) también comercializan café de pequeños productores. Un ejemplo de lo anterior es Starbucks con su programa *CAFE Practices*, que está siendo una fuerte presión por el acopio de café en Centro América.

Otro aspecto importante son los fenómenos climáticos drásticos. Según el comportamiento del clima en los últimos 7 años, en los cuales hubo un huracán Mitch, dos sequías moderadas y un huracán Stan, es muy probable esperar en los próximos 10 años por lo menos dos o tres fenómenos climáticos de gran fuerte dimensión que podrían afectar el balance entre oferta y demanda.

### 3.3 Comercio Justo (*Fairtrade*)

El Comercio Justo ofrece una alternativa para mejorar las condiciones de vida de los productores en países en desarrollo. Comercio Justo es una práctica comercial basada en la eficiencia económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ecológica.<sup>34</sup>

La historia del movimiento del Comercio Justo se remonta a las organizaciones en los Estados Unidos y Europa, como *Ten Thousand Villages* y **SOS Wereldhandel** de Holanda, encaminado a mejorar la vida de los pobres en el mundo en desarrollo a través del comercio. En 1988 se creó el primer sello de Comercio Justo bajo el nombre de "Max Havelaar" en Holanda. Esto fue seguido por el establecimiento de una serie de iniciativas nacionales a través de Europa, América del Norte, Australia, Nueva Zelanda y Japón.

*Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), establecida en 1997, aglutina a 20 Iniciativas del Sello de Comercio Justo FAIRTRADE que promocionan la certificación y el consumo de productos de Comercio Justo en sus respectivos países. Actualmente, los miembros de FLO están presentes en Europa, así como en Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Japón, México (miembro asociado) y Estados Unidos. FLO es el principal organismo que establece criterios y certifica Comercio Justo (*Fairtrade*). FLO inspecciona y certifica regularmente cerca de 700 organizaciones de productores en más de 50 países de África, Asia y América Latina.<sup>35</sup> FLO está dividido en dos organizaciones. FLO Internacional e.V. y FLO-CERT GMBH.

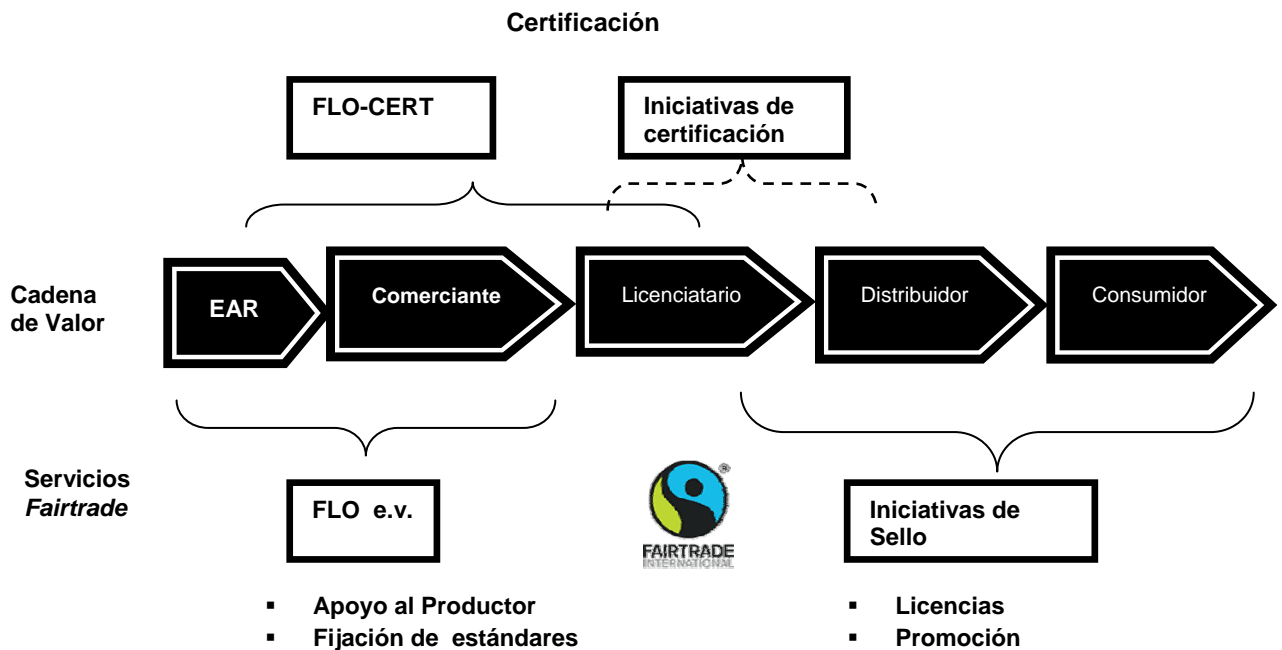
A pesar de que el movimiento tiene más de 50 años, es en los veinte años cuando se inicia un proceso de consolidación, se crea EFTA –*European Fair Trade Association*-, WFTO –*World Fair Trade Organisation*, FLO –*Fair Trade Labelling Organisations*, News –*Network of World Shops*- y *Fair Trade Federation* en Estados Unidos. Estas instancias buscan la coordinación y armonización del movimiento de Comercio Justo, principalmente lo relacionado a los estándares, criterios, indicadores y además obedece a la necesidad de la ampliación del mercado y de la necesidad de hacer incidencia en los gobiernos y las instancias de comercio internacional (cabildeo, campañas).

---

<sup>34</sup> Roozen Nico y Vanderhoff Frans. *La Aventura del Comercio Justo*, Nico Roozen y Frans VanderHoff. 2002.

<sup>35</sup> Es importante mencionar que actualmente existen otras iniciativas incipientes para certificar Comercio Justo, tal es el caso de *Fair Trade Sustainable Management System* promovido por WFTO y el sello de Pequeños Productores promovido por la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Organizaciones Pequeños Productores de Comercio Justo –CLAC-.

**Diagrama 1. Sistema de Comercio Justo (Fairtrade)<sup>36</sup>**



Fuente: FLO Centroamérica 2011

El Comercio Justo a lo largo de su historia se ha transformado, su posicionamiento comercial es interesante en países europeos donde productos certificados llegan a tener una participación importante especialmente, para bananos, café y té. Estados Unidos y Canadá, en los últimos tres años han dado señales de tener un potencial de mercado interesante, llama la atención que los canales de venta de productos certificados son principalmente canales convencionales; alianzas comerciales con la industria y el factor calidad han sido fundamentales.

El perfil del consumidor de productos de Comercio Justo se ha caracterizado por ser un consumidor informado e interesado en consumir productos que cumplan con estándares sociales y de equidad que contribuyan al bienestar de pequeños productores. El factor calidad cada vez es uno de los factores de importancia en la decisión de compra.

Comercio Justo<sup>37</sup> establece que la mayoría de los miembros de la organización deben ser pequeños agricultores, que no dependen de trabajadores contratados todo el tiempo, sino

<sup>36</sup> FLO-CERT. En 2009, comprendía 827 organizaciones de productores certificados en 58 países, aproximadamente cinco millones de productores, trabajadores y miembros de familia a nivel de beneficiarios.

que manejan su parcela principalmente por medio de su propio trabajo y el de los miembros de su familia y que sean modelos que promuevan la democracia, es decir, los beneficios se distribuyan de manera equitativa entre los productores. Todos los miembros tienen voz y voto en el proceso de toma de decisiones de la organización. El Comercio Justo tiene como objetivos principales:

- Garantizar, en la mayoría de sus productos certificados, un precio<sup>38</sup> mínimo a productores. Esto es crítico por el desarrollo de los productores puesto que están mejor protegidos de riesgos y pueden tomar decisiones de inversión a largo plazo debido a una cierta estabilidad de ingresos.
- Garantizar que los productores reciben precios que cubren los costes medios de producción sostenible; mejoren el desarrollo social, económico y medioambiental. Productores certificados en el sistema *Fairtrade* reciben un premio<sup>39</sup> para invertir en proyectos colectivos a beneficio de su organización y su comunidad. El premio está fijado en los estándares (o sea, no negociable) y de suficiente envergadura para generar un impacto real de desarrollo, siempre y cuando se logre vender volúmenes suficientes del producto bajo condiciones de *Fairtrade*.
- Permitir el pre-financiamiento a los productores que así lo requieran;
- Facilitar relaciones comerciales a largo plazo y permitir que las asociaciones de productores tomen mayor control sobre el proceso de comercialización;
- Los productores de *Fairtrade* están organizados. Este capital social les facilita capacidad de negociación, una estructura para la inversión en su futuro y una red de conocimientos y contactos para acceder recursos y alianzas estratégicas.
- *Fairtrade* no es únicamente un sistema de certificación. Ofrece también enfoques de fortalecimiento de capacidad en el terreno y una red de apoyo de la sociedad civil.
- Establecer claramente criterios mínimos y de progreso para garantizar que las condiciones de producción y de comercio de todos los productos certificados Fairtrade son social, económica y medioambientalmente responsables.

---

<sup>37</sup> Estándares de Comercio Justo para Pequeños Productores FLO.

<sup>38</sup> Según el Comité de Criterios de FLO, a partir del 2 de marzo de 2011 entran en vigencia los nuevos precios mínimos y primas de Comercio Justo para Café, en este sentido, se establece un precio mínimo de US\$1.40 por libra y diferenciación orgánico mínimo adicional de US\$0.30, la prima de Comercio Justo es más US\$0.20, de la cual por lo menos US\$0.05 se destina para productividad y calidad.

<sup>39</sup> Según datos de CLAC –Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo, para Guatemala se reporta un monto por concepto de premio de US\$2,500,000 para el año 2007, para el año 2008 US\$4,000,000 y para el año 2009 de US\$1,500,000.

**Cuadro 1**  
**Pilares de los estándares de Comercio Justo (Fairtrade) para pequeños productores**

Desarrollo social	Desarrollo económico	Desarrollo ambiental
<p><b>El Comercio Justo aporta capacidad de desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Comercio Justo debería suponer una diferencia en el desarrollo para los productores certificados.</li> <li>▪ Los miembros son pequeños productores: se entiende por pequeños productores a aquellos que no dependen estructuralmente de trabajo contratado permanente, administrando su plantación principalmente con su propio trabajo y el de su familia.</li> </ul> <p><b>Democracia, participación y transparencia</b>            Para garantizar que la organización es un instrumento para el desarrollo social y económico de los miembros, y en particular para asegurar que los beneficios del Comercio Justo llegan a los miembros y que ellos deciden sobre su uso, la organización deberá tener una estructura democrática y una administración transparente que permita a los miembros y a la Junta tener un control efectivo sobre los temas de dirección. Además, no podrá existir discriminación en lo referente a participación y afiliación.</p> <p><b>Contra la discriminación:</b>            FLO sigue el Convenio número 111 de la OIT sobre la discriminación de los trabajadores. Dicho convenio rechaza “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional y origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que la industria pague un precio mínimo de Comercio Justo y de una Prima de Comercio Justo a los productores. El precio mínimo de Comercio Justo permite al productor cubrir los gastos de una producción sostenible.</li> <li>▪ Premio de Comercio Justo: La organización debe estar comprometida a, y tener la capacidad de, administrar la prima de Comercio Justo de tal forma que sea transparente para los beneficiarios y para FLO. Las decisiones sobre el uso del premio serán tomadas de forma democrática por los miembros.</li> <li>▪ Capacidad de Exportación: Los productores deberán tener acceso a los medios logísticos, administrativos y técnicos pertinentes para poder ofrecer al mercado un producto de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se espera de los productores que respeten su medio natural y que incluyan la protección del medio-ambiente como parte integral en sus prácticas de dirección agrícola.</li> <li>▪ Los productores implementarán un sistema de Dirección de Cultivo Integrado (DCI), con el propósito de establecer un equilibrio entre la protección medioambiental y los resultados comerciales a través de un control permanente de parámetros económicos y ecológicos.</li> <li>▪ Basándose en estos parámetros se desarrollará y adaptará continuamente un plan integrado de protección y cultivo. FLO anima a los productores a que se esfuercen en obtener la certificación orgánica. DCI minimiza el uso de fertilizantes y pesticidas, reemplazándolos parcial y gradualmente por fertilizantes orgánicos y por formas biológicas de control de enfermedades.</li> </ul>

Fuente: FLO Centroamérica 2010.

## Capítulo IV

### Gestión de empresas asociativas rurales

Este capítulo hace una caracterización de las empresas asociativas rurales como entes de creación de valor para satisfacer necesidades del mercado y cumplir su misión y visión de generación de ingreso y desarrollo para su base asociativa. Asimismo, hace referencia al rol de las EAR de café, quienes juegan un papel relevante en el acceso a mercados diferenciados para pequeños productores rurales a través del fomento de la asociatividad, acceso a mercados bajo condiciones justas, tener acceso a créditos para capital de trabajo e inversión, capacitación y asistencia técnica, insumos, información de mercados y tecnología. Resalta la importancia de promover el acceso a nichos de mercados sostenibles o especiales como Comercio Justo como una herramienta de diferenciación y desarrollo integral. Además, se señalan las principales limitantes donde sobresale la débil gestión empresarial producto de una deficiente estructura de gobierno y cohesión organizacional, cuyas causas están en la ausencia de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concientización de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio. También se señala la limitada capacidad para inversiones (capital de trabajo e infraestructura), y la falta de economías de escala.<sup>40</sup>

#### 4.1 Empresas asociativas rurales

Las estrategias de desarrollo rural y desarrollo agrícola en alguna medida ha incluido el desarrollo de la pequeña agricultura debido a la importancia socio-económica de este sector. Se han destinado recursos significativos desde el Estado y desde la cooperación internacional para implementar apoyo a pequeños productores rurales, créditos, subsidios, inversiones, transferencia tecnológica y acceso a mercados.

Por otra parte, la empresa es una unidad económica de producción y también es un tipo particular de organización. Su función esencial es la creación de valor; los productos o servicios que se ofrezcan deben tener un valor superior a los factores utilizados para su

---

<sup>40</sup> La economía de escala se refiere al poder que tiene una EAR cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad

obtención. Esto se logra cuando la empresa utiliza eficientemente esos factores de producción o recursos económicos, y obtiene como resultado un producto que satisface las necesidades del mercado al cual pretende llegar y cumplir su misión y visión de generación de ingreso y ente de desarrollo para su base productiva.

## Cuadro 2 Características Empresa Privada Convencional y Empresas Asociativas Rurales

Enfoque	Empresa Privada Convencional	Empresas Asociativas Rurales
<b>Propósito</b>	Busca rentabilidad económica y sostenibilidad en los mercados.	Busca rentabilidad económica y social y el impacto en las familias de sus socios.
<b>Gobierno</b>	Directorio integrado generalmente por los inversionistas con visión empresarial y redes de contactos.	Directorio integrado por dirigentes campesinos con mucho conocimiento empírico del negocio y con necesidad de apoyo para orientar la estrategia de gestión empresarial
<b>Toma de decisiones</b>	Se toman decisiones de manera rápida y oportuna	Es un proceso que implica momentos de consulta a socios para lograr consensos. Muchas decisiones se basan en un principio de confianza
<b>Asociatividad</b>	Por lo general, la asociatividad no es una preocupación central, se realiza en función de los intereses del negocio. La comunicación e información se centra en pocos elementos claves del resultado de la gestión de rendimientos.	La asociatividad es importante, con tiempo y esfuerzos diferentes. Se necesita invertir en capacitación, comunicación e información y desarrollar mecanismos de democracia interna
<b>Capital de pre-inversión</b>	Los socios disponen de capital de preinversión o tienen facilidades para acceder a él a través de créditos.	El capital de pre-inversión es pequeño, se basa en pequeñas aportaciones de socios. Las EAR dependen de apoyo externo en términos de capital, tiempo y gestión.
<b>Acceso a servicios de desarrollo empresarial</b>	Cuentan con un nivel de asociatividad gremial y contactos comerciales, cuentan con recursos (tecnología, capital y humano) a servicios financieros y no-financieros	Limitados contactos en el mundo empresarial por el tipo de negocio. Sin estrategia clara para articularse a redes que oferten servicios de desarrollo empresarial, usualmente tienen acceso a ellos a través de organizaciones de desarrollo con apoyo de cooperación internacional.
<b>Asistencia técnica</b>	Los procesos productivos son estándar, responden a parámetros de un sistema de calidad pre-establecido por la empresa y cuenta con recursos tecnológicos e infra-estructura adecuada.	La producción es individual y es necesario invertir en estandarizar la calidad y los procesos para lograr el acceso a mercado, proceso que es lento debido a diferentes capacidades de inversión de socios. Es necesario facilitar servicios de crédito, insumos, tecnología,
<b>Ubicación</b>	Suelen estar en zonas geográficas que disponen de buen acceso a servicios generalmente alrededor de centros urbanos.	Se ubican en lugares alejados de los mercados, en donde disponen de pocos servicios básicos y limitada oferta de servicios de infraestructura.
<b>Recursos humanos</b>	La empresa cuenta con recursos para contratar profesionales calificados y entre los socios hay claridad sobre las necesidades de realizar estas contrataciones. La oferta remunerativa es atractiva.	Pocos recursos para contratar personal calificado y que comparta sus objetivos. Ausencia de políticas y estrategias para conformar un equipo profesional para el negocio. La remuneración profesional suele ser baja, en relación al mercado.

## 1.8 Empresas asociativas rurales de café

Las EAR juegan un papel muy importante en la facilitación de servicios hacia sus asociados y sirven canales de intermediación hacia el mercado. Estas organizaciones deben promover una serie de programas y servicios de apoyo que les permitan satisfacer la demanda del producto de acuerdo a los requerimientos del mercado, jugando un papel relevante en el acceso a mercados diferenciados, a través de la implementación de sistemas de control interno que les permita cumplir con los estándares y criterios de los esquemas de certificación, en este caso, de Comercio Justo.

Los asociados son pequeños productores con un promedio de tierra entre una y dos hectáreas que trabajan de manera aislada y con poca capacidad de negociación, que por sí solos no pueden mejorar sus condiciones de acceso a mercados (precios y logística) tener acceso a créditos para capital de trabajo e inversión, sin acceso a capacitación y asistencia técnica, insumos, información de mercados y tecnología. Generalmente, las EAR no trabajan en producción a escala y por tanto, su estrategia de competitividad está centrada en torno a la diferenciación. Por esta razón, la importancia de promover el acceso a nichos de mercados sostenibles o especiales como Comercio Justo es muy importante.

En el diagrama siguiente se muestra la función de las EAR en términos de servir de instancias intermedias para lograr el acceso a mercados de pequeños productores. En la medida que la EAR sean eficientes y competitivas (estén capitalizadas, {tengan ventas arriba de su punto de equilibrio, mejor si es por arriba de 40-50 contenedores}, tengan buena calidad, tengan dos o más certificaciones, sean eficientes en términos de costos, tengan una buena gestión comercial con capacidad de negociar adecuados diferenciales {con contratos abiertos, tomando como referencia los precios de bolsa y los diferenciales internos}, los pequeños productores venderán su café a las organizaciones siempre y cuando estas generen un valor agregado para ellos, es decir buen precio comparado con sus alternativas comerciales locales, pago oportuno, acceso a crédito, asistencia técnica, capacitación, otros servicios, identidad y empoderamiento).



## Diagrama 2

### Función de las Empresas Asociativas Rurales de Café



Fuente: Asociación CRECER 2010.

Actualmente, en Guatemala actualmente existen 13 organizaciones registradas en Comercio Justo bajo el sistema FLO<sup>41</sup>, ocho de ellas son de primer grado y cinco de segundo grado, agrupando alrededor de 15,000 pequeños productores (83% son hombres y 17% son mujeres<sup>42</sup>). Se estima una producción total de 290,00 quintales de café pergamino, siendo el 72% café convencional y el 38% orgánico<sup>43</sup>, comercializando el 69% a mercados de exportación de Comercio Justo en Estados Unidos, Europa y Asia. Se estima que de las organizaciones certificadas, el 43% están por arriba de los 10 contenedores, las demás están entre uno y cuatro contenedores, siendo bastante vulnerables; para estar en el mercado por lo menos se necesitarían un volumen de 45 a 50 contenedores de café, contando con una cartera de clientes diversificada de 8 a 10 clientes.

<sup>41</sup> Registro de Productores FLO-CERT a Abril 2010.

<sup>42</sup> Estudio de Línea Base realizado por la CLAC –Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo”; publicado en abril del 2011.

<sup>43</sup> De acuerdo a datos de Transfair USA (FLO-USA), el 52% de los productores bajo el sistema de Comercio Justo posee la certificación orgánica.

### Cuadro 3

#### Lista de organizaciones certificadas café Comercio Justo Guatemala<sup>44</sup>

No.	Departamento	Nombre EAR	Socios		Totales
			Hombres	Mujeres	
1	Chiquimula	Cooperativa Cuna Chorti	1000	500	1500
2	Chiquimula	CECAPRO	104	56	160
3	Cobán	Asociación Civil APODIP	379	8	387
4	Guatemala	Federación de Cooperativas Agrícolas. de Productores de Café de Guatemala R.L. FEDECOCAGUA	2712	550	3262
5	Huehuetenango	ACODIHUE	3848	745	4593
6	Huehuetenango	Coordinadora de Organizaciones de Desar. Concepcion Huista CODECH	157	43	200
7	Huehuetenango	Asociación Barillense de Agricultores - ASOBAGRI-	703	122	825
8	Huehuetenango	Cooperativa Agrícola Río Azul Ltda.	157	43	200
9	Huehuetenango	Asociación Civil GUAYA'B	338	44	382
10	Quetzaltenango	Asociación de Pequeños Productores de Café Manos Campesinas	885	256	1141
11	Quetzaltenango	Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala -FCEG-	1574	562	2136
12	Quiché	Asociación Chajulense VAL VAQ QUYOL	1420	76	1496
13	Quiché	Cooperativa Integral de Comercialización Maya Ixil R.L.	155	8	163
		<b>Totales</b>	<b>12432</b>	<b>2513</b>	<b>14945</b>

Fuente: FLO-CERT (Registro a Abril del 2010) y CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo 2010).

Las organizaciones de Comercio Justo certificadas, se han establecido con el fin de mejorar la calidad de vida de pequeños productores a través de la comercialización de café. Estas organizaciones han canalizado recursos de cooperación al desarrollo, que en el caso de las organizaciones examinadas han establecido el fortalecimiento de liderazgos internos, la capacidad de emprendimiento y las posibilidades de sostenibilidad.

En el caso de Manos Campesinas y Asobagri, operan bajo el sistema de Comercio Justo; a través de los estudios de caso de estas dos empresas asociativas se conoció sus experiencias en cuanto a aspectos de fortalezas, dificultades, estudiar sus particularidades para determinar los elementos claves que les hace transitar a escenarios de competitividad y sostenibilidad.

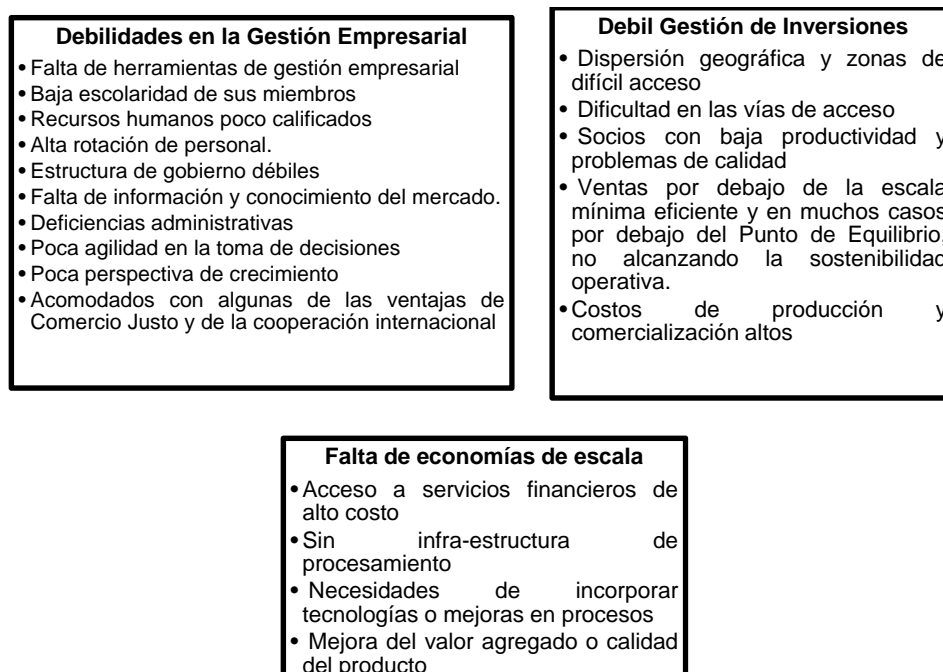
<sup>44</sup> En el caso de Fedecocagua –los productores que aparecen en el registro son los que comercializan su café bajo Comercio Justo; la Federación está conformada actualmente por 148 Cooperativas, Empresas Campesinas Asociativas y otros grupos con un total de aproximadamente 20,000 pequeños productores de café

## 1.9 Limitantes para las EAR

El nivel organizativo de los productores de las EAR muestra grandes debilidades, dado que son organizaciones cuyo eje de asociación inicial ha sido, casi siempre, la solución a problemas de orden comunitario. Debido a esta característica, su desarrollo gerencial es incipiente, con ausencia de intereses comunes en el campo productivo y comercial, que promuevan la cohesión. Estas características de buena parte de las organizaciones de primer grado influyen significativamente en la poca presencia de organizaciones productivo-comerciales de segundo grado que incorporen elementos empresariales.

Además, existen otras debilidades como las señaladas en el cuadro siguiente, donde sobresale la débil gestión empresarial que muestran las organizaciones de productores, tiene sus raíces en una deficiente estructura y cohesión organizacional, cuyas causas están en la ausencia de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concienciación de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio; además de que existen pocas organizaciones con una orientación empresarial.

**Diagrama 3**  
**Limitantes de las empresas asociativas rurales**



Fuente: Asociación CRECER 2010.

A pesar de los problemas inherentes a la organización de los productores, uno de los retos está relacionado con la sostenibilidad, entre otras razones por la baja capacidad de gestión empresarial de los productores a cargo. En muchos casos los productores agrícolas, de pronto, se convierten en empresarios sin tener la preparación adecuada para ejercer ese nuevo papel y por consiguiente se debe recurrir a contratar personal externo.

Además de los problemas productivos y financieros se han identificado otras deficiencias estructurales que dificultan la organización y el desarrollo de las agro-empresas rurales y que las limitan para aprovechar las ventajas de la globalización: los reducidos mercados, el bajo desarrollo tecnológico, la baja calificación de la fuerza de trabajo y las limitaciones para incursionar en actividades exportadoras.

- La gran mayoría de organizaciones de pequeños productores están dispersas (pocas instancias de coordinación).
- Por lo general, sus estructuras organizativas y de funcionamiento son débiles, no poseen estrategias, planes de negocios, planeación operativa, sistemas de información y control gerencial, etc. Carecen de políticas, manuales y procedimientos para su funcionamiento. La información contable es vista como un requisito fiscal y no como un instrumento gerencial para la toma de decisiones. Algunas poseen contingencias fiscales de gran magnitud. Es común encontrar debilidades en la gestión empresarial y de mercadeo. Muy pocas cuentan con una gerencia profesional. En muchos casos la misma Junta Directiva es la que ocupa los puestos gerenciales y administrativos. Lo anterior provoca una falta de visión de largo plazo y una pobre optimización de los recursos.
- Muchas de ellas con escaso récord crediticio y comercial. Es común que una organización de pequeños productores no reúna los requisitos mínimos necesarios para la solicitud de créditos (empezando por los estados financieros).
- Muchas operan con escalas pequeñas de comercialización, por debajo de escalas mínimas eficientes (menos de 10 contenedores y existen algunas con menos de cinco contenedores). Con estas escalas es muy difícil cubrir costos fijos, pagar precios justos y prestar servicios de asistencia técnica y financiera.

- Están conformadas por pequeños productores y en muchos casos podríamos llamarlos micro-productores. Es común encontrar productores que poseen menos de una hectárea de tierra para sus cultivos.
- Capital de trabajo insuficiente para la comercialización de sus productos (dificultades para el acceso a créditos).
- Por lo general, con ausencia o limitantes en la implementación de sistemas de gestión de calidad.
- Desconocimiento de información sobre tendencias de mercado.
- Desconocimiento de información relacionada a requisitos para optar a certificaciones, montar sistemas de gestión de calidad e implementar los sistemas de control interno relacionados. Lo anterior está muy relacionado a la capacidad del recurso humano con el que cuentan, aunque existen algunos (pocos) modelos que han tenido grandes avances en ese sentido.

## **Capítulo V**

### **Asobagri y Manos Campesinas**

La importancia de este capítulo es demostrar las experiencias y lecciones aprendidas de dos empresas asociativas rurales de café certificadas de Comercio Justo que representan a cientos de pequeños productores, que sirvieron de referencia para conocer sus procesos de gobernabilidad<sup>45</sup> y marco estratégico, sostenibilidad, y conocer los fundamentos relacionados a la asociatividad con un fuerte enfoque empresarial como factor básico para acceso a mercados y los beneficios económicos directos a nivel de los productores asociados.

Se incluyen dos aspectos de mayor relevancia, primero la construcción de capital social, es decir, acciones de constante capacitación y formación que garanticen una participación real y empoderamiento, aunado a aspectos de cultura empresarial. Segundo, se señala como básica la mejora de las competencias empresariales de los campesinos como una condición necesaria para la modernización del campo; es a través del desarrollo de competencias empresariales y organizacionales que pueden estar en mejores condiciones de competir exitosamente en una economía de mercado. El desarrollo implica un proceso de largo plazo que comienza con crear condiciones para un cambio de actitud más reflexiva, una visión más amplia de las actividades agrícolas y la transformación por parte del campesino a empresario.

Como ejes transversales se determinan la importancia del rol de la cooperación al desarrollo, la cual ha sido determinante para la creación y consolidación de las EAR's, en la medida que contribuyan al logro de objetivos estratégicos y a la creación y fortalecimiento del capital social y la definición de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

---

<sup>45</sup> Se entiende por gobernabilidad el desarrollo de capacidades para dirigir y conducir el rumbo de la empresa hacia el logro de sus propósitos y objetivos.

De lo anterior, se derivan los factores de éxito relacionados a la debida articulación a mercados diferenciados como Comercio Justo, la construcción de capital social con un fuerte fomento de liderazgo, de visión colectiva y una autentica participación democrática y transparente, así como la gestión de la asociatividad empresarial que implica la generación de capacidades a nivel de la alta dirección de las EAR, el establecimiento de alianzas y el logro del equilibrio entre beneficios colectivos e individuales.

## 5.1 Asobagri

La Asociación Barillense de Agricultores –ASOBAGRI-, “fundada en 1989, es una asociación civil conformada actualmente por 1,110 pequeños productores, de los cuales 172 son mujeres (certificación orgánica y Comercio Justo). Tiene cobertura en los departamentos de Huehuetenango y el norte del Quiché”.<sup>46</sup>

“La actividad principal de los asociados es la producción de café, estando ubicados en zonas montañosas con una alta bio-diversidad en un rango de alturas que favorecen la producción de café de alta calidad (rango de altura de 1,000 a 1,650 msnm). El área promedio de cultivo que posee cada asociado es de aproximadamente una hectárea (micro-productores) con producciones máximas de hasta 60 qq pergamino”<sup>47</sup>. La tecnología de producción es orgánica y cada productor realiza, de forma individual, el beneficiado húmedo y el secado. Debido a que son pequeños productores dispersos, con escasa escolaridad e infra-estructura de procesamiento limitada, y en muchos casos en mal estado o bien no apta, la asociación tiene dificultades en garantizar homogeneidad y consistencia en la calidad. La Asociación acopia el café en pergamino seco, para luego realizar el proceso de beneficiado seco y realizar la exportación.

En la última cosecha (2009-2010) Asobagri exportó 34 contenedores de café con certificación orgánica y Comercio Justo. La facturación lograda en dicho período fue de US\$ 1,220,000 (aproximadamente), vendiendo a tres clientes ubicados en Estados Unidos (dos clientes) y Bélgica (un cliente). Los precios que Asobagri ha obtenido por su café son muy superiores a los precios de NYBOT48 (Bolsa de Nueva York), logrando precios en un rango de US\$ 330/qq oro. Lo anterior implica que la Asociación ha logrado

---

<sup>46</sup> ASOBAGRI, Plan de Negocios 2006-2010. Huehuetenango 2011.

<sup>47</sup> ASOBAGRI, op cit.

<sup>48</sup> El precio promedio para el 2010 según NYBOT para los otros suaves fue de US\$ 140 a 180 manteniéndose en la mayor parte de año alrededor de US\$ 150.00.

negociar precios muy superiores a los precios internacionales. El volumen anterior y los precios alzados, permiten a Asobagri trasladar un precio superior a sus asociados. Además del beneficio del precio, los productores reciben asistencia técnica, capacitación y créditos para el mejoramiento de la productividad y la calidad.

Asobagri, en sus inicios (1989 -1996), comercialmente funcionaba a través de terceros, tenía una débil base asociativa y Junta Directiva, y altos niveles de endeudamiento, en la etapa sub-siguiente (1997-2001) tuvo un fuerte acompañamiento de la cooperación internacional por parte de CECI-AID, firmando un convenio de cooperación por cinco años el cual consideraba: 1) Programa de producción y certificación de café orgánico: 2) Reorganización de la base asociativa (reforma de estatutos, reglamentos y representación de asociados; 3) Créditos para la producción y capital de trabajo para la comercialización directa de café; 4) Acceso a mercados, 5) Fortalecimiento de recurso humano operativo de Asobagri.

Luego de este apoyo, Asobagri, opera sin apoyo de cooperación externa, logrando incrementar los lotes de exportación de café, incrementar su base asociativa y dar seguimiento a las líneas estratégicas establecidas por CECI-AID. En esta etapa es donde se inicia la capitalización de Asobagri, al final del 2007 ya contaba con Q3 millones. En esta etapa es cuando recibe apoyo estratégico de parte de Asociación CRECER para definir e implementar su plan de negocios, capacitar a su recurso humano principalmente en las áreas de mercadeo y finanzas, con una fuerte orientación hacia el crecimiento y la generación de oportunidades de inversión y un acompañamiento para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad orientados hacia la mejora continua de la organización.

En la última etapa a examinar (2008-2013) se da continuidad a las estrategias para lograr un crecimiento de 40 a 50 contenedores al 2013, un total de 1,100 productores asociados. El apoyo del BID ha sido fundamental para acompañar procesos de fortalecimiento institucional orientado hacia mejorar sus políticas y procedimientos administrativo-comerciales, reglamentos de membresía, programas de capacitación y contar con infraestructura productiva (bodegas y oficinas administrativas). Asobagri tiene una cartera de clientes confiables y una demanda de café hasta de 75 contenedores.



## 5.2 Manos Campesinas

La Asociación Manos Campesinas, fue fundada en 1998, por iniciativa de la Pastoral Social de la Tierra como respuesta a la necesidad de pequeños productores para mejorar sus ingresos. Manos Campesinas brinda servicios de asistencia técnica y crédito para apoyar aspectos de productividad y cumplimiento con los esquemas de certificación con el cual operan Comercio Justo y Orgánico. Manos Campesinas cuenta actualmente con 1140 personas asociadas, de las cuales 190 son mujeres. Exporta en promedio 7,875 quintales de café oro tipo exportación, principalmente a los mercados de Comercio Justo de Estados Unidos y Europa. Las nueve organizaciones asociadas están ubicadas en los departamentos de Sololá, San Marcos, Quetzaltenango y Chimaltenango, pertenecientes a las étnias Mam, Quiché, Kachiquel y Tzutujil. Realizó la primera exportación de un contenedor a Holanda, desde entonces posee 10 años de experiencia comercial, llegando a exportar 22 contenedores y contando con ocho clientes en cuatro países: Inglaterra (1 cliente), Alemania (2 clientes), Holanda (1 cliente) y Estados Unidos (4 clientes) El 100% del café se vende bajo condiciones de Comercio Justo, del cual el 80% es certificado orgánico.

Los productores se encuentran dispersos en pequeñas parcelas localizadas en 25 comunidades, en una distancia de dos a cinco horas de la cabecera departamental de Quetzaltenango (sede de la organización). No todas las comunidades tienen vías de acceso (carreteras) y muchos de los casos en donde existen, la mayor parte del tiempo están en mal estado. La actividad principal de los asociados es la producción de café, estando ubicados en zonas montañosas con una alta bio-diversidad en un rango de alturas que favorecen la producción de café de alta calidad (rango de altura de 1,000 a 1,900 msnm). El área promedio de cultivo es de aproximadamente 1 hectárea (micro-productores) encontrándose en la mayor parte de los casos asociados con producciones inferiores a los 25 qq pergamino/año (ingreso bruto promedio anual inferior a los US\$ 1,200).

“La meta en su presente plan de negocios es alcanzar, para el año 2011, un volumen de ventas de 50 contenedores comercializando un 75% de este volumen en mercados diferenciados/especiales, obteniendo diferenciales de precios (por calidad y

certificaciones) superiores a los US\$35-40/qq oro<sup>49</sup>. Con lo anterior, Manos Campesinas podría brindar a sus asociados mejores precios (con respecto al mercado local), pagos oportunos, cubrir sus costos de operación, logrando adecuados niveles de capitalización y brindando servicios de calidad a sus asociados. Todo esto demanda a Manos Campesinas alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad.

Actualmente, Manos Campesinas goza de un buen posicionamiento comercial con sus clientes, brindando un café de calidad aceptable con certificación de Comercio Justo y certificación orgánica. El café es de excelente calidad producido en la cordillera volcánica de Guatemala a alturas entre los 1,200 y 1,800 metros sobre el nivel del mar. Este café es procesado en beneficios húmedos centralizados y también en pequeños beneficios individuales (artesanales) teniendo como resultado un café que satisface los requerimientos de sus clientes. Lo anterior se ha logrado por medio de un programa de capacitación y asistencia técnica a los asociados, en donde una de las políticas más fuertes es la conversión de una caficultura convencional (con uso de agro-químicos) a la implementación de prácticas orgánicas (ecológicas) de producción.

El nivel de desarrollo empresarial-administrativo (gerencial) de las organizaciones socias de Manos Campesinas es muy básico y muchas de ellas carecen de una estructura operativa formal (gerente, contabilidad, asistencia técnica productiva, etc.) y es la Junta Directiva de cada una de ellas la que asume estas funciones. Apecaform, Asuvim y Apocs cuentan con una estructura operativa formal, pero su nivel de gestión gerencial-comercial tiene muchas debilidades. La Junta directiva de Manos Campesinas está conformada por un representante de cada una de las organizaciones socias, lo cual al momento, suma ocho miembros: Presidente, Vice-presidente, Secretario, Tesorero y cuatro vocales. Este representante es nombrado en Asamblea General en cada una de las organizaciones. La Asamblea General de Manos Campesinas está conformada por cinco representantes de cada una de las organizaciones. Los miembros de Junta Directiva internamente eligen los puestos que ocupará cada uno de ellos.

Manos Campesinas define dentro de su estrategia cuatro ejes de trabajo que cruzan toda su estructura y que tienen que estar presentes en todas sus actividades y procesos:

---

<sup>49</sup> Manos Campesinas/CRECER. Plan de Negocios (2006-2010). Quetzaltenango 2011.

- Calidad de procesos, productos y servicios en atención a todos sus interesados: clientes (compradores), socios, organismos financieros y de apoyo, etc.
- Pequeños productores, razón por la cual la organización fue creada y el objetivo por el cual se trabaja.
- Igualdad de género en el acceso a oportunidades y toma de decisiones, facilitando e impulsando la participación equitativa de mujeres y hombres.
- Desarrollo sostenible comprometiéndose con la implementación de actividades y procesos que permitan una producción limpia con bajo impacto ambiental, relaciones de producción y de intercambio comercial justas y transparentes y que sean económicamente viables financiera y comercialmente.

A futuro, Manos Campesinas se proyecta como una organización sostenible (económica, social y ambientalmente), competitiva en mercados internacionales, ofreciendo un café de excelente calidad en mercados altamente diferenciados y dando un valor agregado a sus asociados en términos de precio, pago oportuno y servicios relacionados, repercutiendo en una mayor capacidad de inversión familiar y productiva. Para lograr lo anterior, Manos Campesinas se ha propuesto trabajar fuertemente en las siguientes líneas estratégicas para el 2011:

- Lograr un nivel de ventas superior a los 50 contenedores.
- Concentrar sus ventas en clientes exclusivos (5-6 clientes) tipo boutique donde se puedan negociar altos diferenciales (premios) por calidad y certificaciones (Comercio, Justo+Orgánico, otros sellos), desarrollando con ellos relaciones de largo plazo.
- Contar con 10 organizaciones proveedoras confiables que sustenten las proyecciones de ventas en términos de volumen, calidad y certificaciones.
- Mejorar el nivel de ingreso de pequeños productores vía mejora de rendimientos y mejora de condiciones de acceso a mercado.
- Implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad y certificaciones, alcanzando a una base asociada de 1,700 pequeños productores.
- Profesionalización de su equipo técnico en aspectos empresariales y de comercialización de café, a manera de mejorar su eficiencia operativa y su competitividad en la industria de café.
- Compromiso con la participación de género y protección del medio ambiente.

El apoyo de financiamiento de cooperación internacional ha sido fundamental para el logro de los resultados alcanzados hasta el momento, aunque aún hay grandes retos a futuro. Durante sus primeros 10 años de funcionamiento Manos Campesinas ha recibido un fuerte apoyo de apoyo de: Hivos (Holanda), Solidaridad (Holanda), Centro Cooperativo Sueco (Suecia), PSO (Holanda) y Oxfam América (USA), también he recibido un apoyo estructurado por parte de Asociación CRECER para la formulación e implementación de las estrategias definidas en su Plan de Negocios.

Para Asobagri y Manos Campesinas contar con certificación orgánica y principalmente Comercio Justo ha sido una estrategia para su diferenciación y <sup>50</sup> lograr el acceso a mercados con un mejor precio para su café. La organización ha cumplido con los requerimientos de los estándares y criterios de Comercio Justo de manera satisfactoria, lo cual ha fortalecido su marco institucional y de buen gobierno.

También ambas organizaciones han propiciado un fuerte crecimiento a través de incrementar su membresía y por ende su capacidad productiva y comercial. Se han definido políticas de compra en lo relacionado a precios y pagos oportunos. Las organizaciones con el mayor crecimiento han implementado políticas más competitivas y más ágiles y se ha mejorado el acceso a prefinanciamiento. Las organizaciones, sus directivos y el personal gerencial y administrativo están más conscientes de la participación de la mujer y se ha propiciado la participación de la misma en los procesos organizacionales y comerciales, adoptando metodologías e indicadores de género. Asobagri ha implementado la certificación de café femenino, exportando un contenedor bajo dicha certificación, la cual favorece a su base de asociadas. Es muy probable que Manos Campesinas inicie con dicha certificación en la próxima cosecha 2010-2011.

---

<sup>50</sup> La diferenciación de un producto o servicio se logra cuando se ofrece a los consumidores un valor agregado y que no es abundante en el mercado. En el caso del café, esto se logra por medio de la calidad y las certificaciones. Un café de buena calidad y que además posea certificaciones puede lograr atractivos diferenciales. Lógicamente, al darle un valor agregado a un producto, se incurre en un costo adicional comparado con el resto de productos, lo cual no implica que se pueda tener un control de costos y tratar de ser lo más eficiente posible. Un café diferenciado, con una adecuada estrategia de promoción comercial, puede lograr buenos diferenciales, pero lo anterior tiene un límite ya que el precio tiene que tener un balance con el valor percibido del producto.

### 5.3 Ventajas del sistema de Comercio Justo

Para las organizaciones certificadas bajo el sistema de Comercio Justo, es indudable que son muchas las ventajas y de diversa índole. En primer lugar, han tenido acceso directo a mercados que no habría sido posible en otras circunstancias o por sí mismas, el cual ha sido favorecido por el sistema, ya que las organizaciones han contado con limitados recursos de mercadeo y promoción, además han tenido acceso a recursos de cooperación al desarrollo para asistencia técnica y capacitación y a otras fuentes de inversión para capital de trabajo e infraestructura.

Ha sido de vital importancia, especialmente en los años de crisis de precios; ha permitido que los pequeños productores sobrevivieran y no hayan abandonado la práctica de producción, ya que establece precios mínimos que cubren los costos de producción. Se garantiza un precio justo y una prima social<sup>51</sup>; los productores, en Asamblea General deciden el uso de la misma, en función de los intereses comunes. La mayoría de las organizaciones han invertido la prima para asistencia técnica, mejorar la capacidad financiera, técnica o administrativa de su organización, para mejorar infraestructura o destinado para contar con capital de trabajo. Otras organizaciones han invertido la prima a la educación, salud, vivienda, asuntos sociales, etc. A veces, cuando los precios son especialmente bajos, la prima es el elemento que permite la compensación de precios.

Es importante mencionar que muchas veces las organizaciones certificadas por Comercio Justo en las comunidades sirven de parámetros por parte de los intermediarios, lo cual les obliga a ofrecer precios más altos a los productores que no están organizados. Hay sin embargo un hecho sorprendente: para muchos productores de Comercio Justo, el aspecto más importante del comercio no es el precio justo, sino el pre-financiamiento que le aseguran las organizaciones de Comercio Justo. Esta ventaja es crucial para los pequeños productores porque así pueden comprar los insumos para la producción y sobrevivir hasta la cosecha sin tener que acudir a un usurero y caer en el círculo vicioso del endeudamiento. Estas garantías adicionales de Comercio Justo hacen que muchos productores de Comercio Justo permanezcan fieles a su cooperativa aun cuando los precios suben y los intermediarios les ofrecen precios más altos que esta. Saben que,

---

51 Según el Informe anual de FLO del año 2010, reporta que la región de Latinoamérica y el Caribe ha tenido un premio total de Comercio Justo de Euros 33.88 millones, de los cuales 24% ha ido orientado hacia el desarrollo comunitario; 4% para educación; 1% para ambiente, 3% para salud, un 36% para mejora empresarial y de la producción; un 2% para programas con mujeres, y un 12 a 18% para otros fines.

cuando el precio del producto vuelva a caer, no podrán contar con los intermediarios o los especuladores.

Los efectos positivos del Comercio Justo son reales y fácilmente comprobables. Sin embargo, los resultados difieren de una situación a otra. Cada organización de productores tiene una configuración única, dentro de una situación única, en un contexto único. Para unos, el precio de venta más alto será determinante, para otros el acceso al crédito cambiará la situación. Sin embargo, para otros lo que provocará el cambio es la posibilidad de desarrollar un nuevo cultivo, el acceso a una innovación técnica o bien la posibilidad de cooperar con un importador "de Comercio Justo". Los efectos del "Comercio Justo" en la vida de los agricultores van por lo tanto mucho más allá del beneficio que aporta un mejor precio de venta; estos efectos también son económicos, sociales y ambientales.

#### **5.4 Gobernabilidad y marco estratégico<sup>52</sup>**

La gobernabilidad es un proceso y a su vez una herramienta fundamental en la competitividad, la vitalidad y la sostenibilidad de las EAR's, es el conjunto de fines, procesos, costumbres, 'maneras de hacer las cosas', creencias, valores, políticas, normas e instituciones que afectan la manera en que una empresa persigue los objetivos establecidos por sus socios y Junta Directiva. Refleja la manera en que, buscando la armonía entre la propiedad y la dirección, se define el tipo de relaciones de poder que se quiere establecer con sus partes interesadas. Es también un espejo de la manera como se visualizan, se planifican, se dirigen, se ejecutan, se controlan, se mejoran los procesos en la búsqueda del éxito y la sostenibilidad de las EAR.

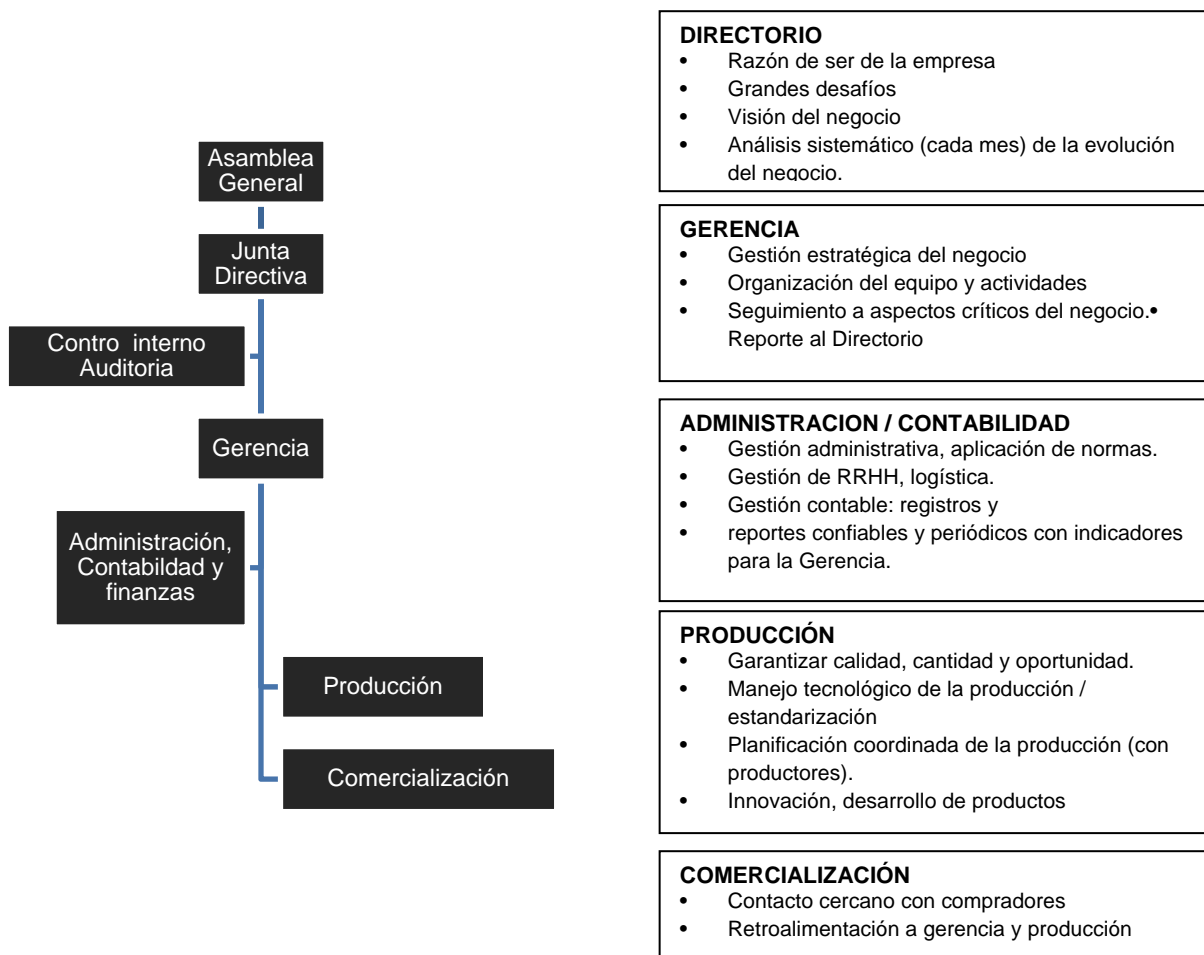
Las EAR están constituidas en diferentes figuras legales, donde destacan cooperativas y asociaciones civiles, conformadas mayoritariamente por pequeños productores rurales. Estas organizaciones son sin fines de lucro, democráticas y participativas, promueven el desarrollo socio- económico de sus miembros, en este caso pequeños productores. De

---

<sup>52</sup> En el marco estratégico se indica de qué manera la organización contribuirá a lograr sus objetivos durante cierto período determinado, se exponen metas, indicadores, resultados, los principios que rigen en la visión y misión de la organización, así como la estructura de líneas de decisión y acción, y la adecuación y gestión de recursos para la consecución de los objetivos planteados.

acuerdo a sus Estatutos cuentan con una asamblea general de miembros, una Junta Directiva y un equipo técnico operativo, algunas de ellas cuentan con comité de vigilancia.

#### Diagrama 4. Estructura Organizativa y Áreas Estratégicas EAR



Las EAR están conformadas por un número significativo de pequeños productores asociados, muchos de ellos con bajo nivel de educación formal y pocos conocimientos sobre métodos de manejo empresarial. Por estas razones, Asobagri y Manos Campesinas han establecido mecanismos prácticos y sistemáticos de gestión de la empresa y rendición de cuentas, para asegurar un funcionamiento transparente y democrático y una constante inversión en capacitación y asistencia técnica para fomentar la capacidad de sus asociados, principalmente de las Juntas Directivas<sup>53</sup>

<sup>53</sup> El 37% de los socios no saben leer y escribir, 57% han cursado nivel primario (la mayoría hasta 3ero o 4to primaria, y tan sólo un 5% han cursado educación media o bachillerato y un 2% nivel universitario. Estudio de línea base de las Organizaciones de Pequeños Productores de Comercio Justo. CLAC, Abril 2011.

En ambas organizaciones el rol de la cooperación al desarrollo ha sido determinante en la orientación estratégica del modelo empresarial y establecer las bases para fortalecer la organización y socializar información a nivel socios. Un aspecto relevante de las organizaciones consideradas en el estudio, son los niveles de inversión en asistencia técnica y capacitación orientados a impulsar la dirección estratégica del negocio, a nivel de su Asamblea General y de su Junta Directiva. Con el apoyo de Asociación CRECER se han desarrollado planes de negocios como instrumento de gestión que traza la estrategia competitiva de la organización, con énfasis en aspectos operativos, de mercadeo, finanzas y recursos humanos. Este instrumento ha facilitado el seguimiento y la toma oportuna de decisiones por parte de la alta dirección.

Un aspecto relevante en Manos Campesinas y Asobagri ha sido la promoción de la gestión y la eficiencia en la implementación de su estrategia empresarial a través de los Planes Negocios y su internalización a diferentes niveles de las organizaciones. Se ha promovido una gestión empresarial que implica contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse con los pequeños productores y para establecer alianzas con actores externos (mercados, agencias de cooperación), etc. Obviamente, contar con personal profesional implica costos fijos de funcionamiento que solo pueden ser asumidos por empresas con actividades comerciales dinámicas y rentables, que implica cierta dimensión del negocio.

Las EAR que demuestran eficiencia cuentan con un equipo encargado de la gestión de la empresa, con capacidad suficiente para organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva, respondiendo adecuada y oportunamente a las demandas de sus clientes externos e internos. Para facilitar la comprensión de este tema, es preciso representar la estructura organizativa de las EAR.

En las EAR examinadas la gestión gerencial ha sido determinante para definir e implementar al marco estratégico de la organización. El éxito de las Empresas Asociativas Rurales tiene que ver con el esfuerzo, habilidades y capacidades de sus socios, del compromiso de la Junta Directiva y de la capacidad de equipo gerencial y de otros actores, en este caso con alianzas fuertes con cooperación internacional y a través del desarrollo de nichos de mercados especiales, como es el caso de Comercio Justo que



ha permitido que estas organizaciones tengan acceso a mercados de exportación bajo condiciones favorables.

Para que la democracia funcione en la empresa ha sido indispensable que las reglas, los valores y principios, la ética y responsabilidad sean compartidos, visualizados y aplicados por todos los socios, auditados por parte de Comercio Justo y contar mecanismos internos de control y fiscalización externa. Ha sido fundamental que los dirigentes tengan capacidades para implementar mecanismos ágiles de información y comunicación, que resultan imprescindibles para que los socios comprendan cual es el rumbo de la empresa, qué busca y el porqué de ciertas exigencias y decisiones. Pero a su vez. los mecanismos deben ayudar al relacionamiento de la empresa o con sus proveedores, clientes, oferentes de servicios, proyectos de cooperación, gobiernos locales, etc.

Las EAR analizadas implementan periódicamente mecanismos de control interno y/o externo (por ejemplo auditorías financieras y de certificación de Comercio Justo) y cuentan con mecanismos de rendición de cuentas claros y sencillos para sus socios, con el fin de dar mayores garantías de transparencia y esto ha fortalecido su institucionalidad.

**Diagrama 5**  
**Marco Estratégico de las EAR**



Uno de los elementos a analizar es el aspecto de los liderazgos concentrados como ventajas o riesgos para las EAR. Las EAR consideran que uno de los factores que constituyó una ventaja en cierto momento de su actividad, fue un liderazgo fuerte y dinamizador, emprendedor. Esta situación solo es factible que se reproduzca cuando existen altos niveles de confianza interna. Sin embargo, los liderazgos concentrados revisten un gran riesgo para las EAR, pues pueden crear una situación de alta dependencia, así, que es muy importante la generación de procesos de formación y renovación de líderes y tener un marco estratégico e institucional fortalecido que les permitan operar de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos.

El proceso de certificación de Comercio Justo ha sido un factor importante para que las EAR puedan tener planes de negocios, sistemas de control interno y apoyar a su gobernabilidad a través de la implementación y el control del cumplimiento de los estándares y criterios.

## **5.5 Sostenibilidad**

Casi todas las EAR's en sus primeras etapas han contado con el apoyo de terceros (programas del estado, cooperación internacional, iglesia, etc.) y han captado subsidios públicos o privados, dirigidos a la inversión inicial y al desarrollo de sus capacidades operativas, para luego evolucionar a una etapa de mayor independencia en la que generaron acumulación propia.

En la práctica, en ambas organizaciones la participación es un proceso inducido por un sujeto-agente tercero que inicia el proceso, agencias de cooperación, la iglesia católica, e inician la de la construcción de un emprendimiento socio-económico, la tarea es cómo orientar esta iniciativa hacia un proceso de sostenibilidad y que pueda tener continuidad cuando se retira este agente externo.

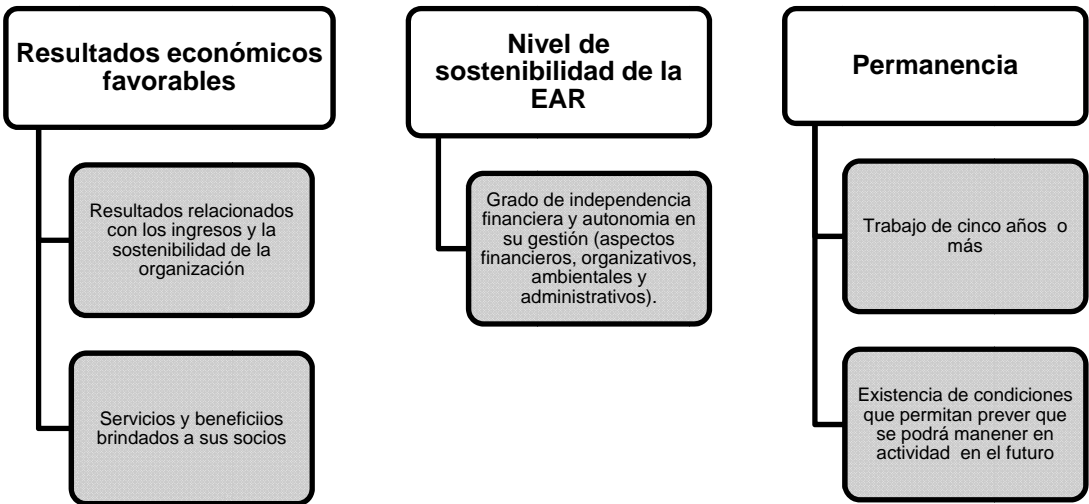
La necesidad inicial de acceso a subsidios por parte de las EAR para apoyar el arranque de sus actividades y garantizar sostenibilidad, se explica por el hecho de que, al estar conformadas por pequeños productores en situación de pobreza y con bajo nivel de instrucción formal, se encuentran en desventaja respecto de las empresas privadas

grandes, pues tienen menor capacidad de asumir riesgos, investigar mercados y acceso a capital de preinversión.

Estas organizaciones han contado con el apoyo de cooperación internacional, como el caso de Manos Campesinas (Hivos, Solidaridad, Oxfam América) y en el caso de Asobagri (CECI-AID, BID), así también han contado con el apoyo de Asociación CRECER, que ha brindado servicios de desarrollo empresarial y quien ha apoyado de manera estructurada en el fortalecimiento de su capacidad empresarial y organizativa, y que ha contribuido fuertemente a que las organizaciones cuenten con un marco estratégico que les permita mejorar la competitividad y el acceso a mercados, fomentando la generación y distribución equitativa de ingresos y oportunidades en la población de bajos recursos.

La sostenibilidad de las organizaciones se mide en función de: a) Gestión (nivel de control de los asociados sobre las decisiones y toma de decisiones; b) Financiero (capacidad de pago de créditos o deudas con excedentes propios y capacidad de capitalización y crecimiento) c) Solidez organizativa (cohesión, participación, normativas, procedimientos, transparencia, contrapesos de poder, cumplimiento legal, recurso humano calificado y gobernabilidad. d) Independencia financiera (tanto Manos Campesinas como Asobagri han sobrepasado su punto de equilibrio).

**Diagrama 6**  
**Sostenibilidad de las EAR**



Un aspecto importante para las EAR ha sido invertir estratégicamente los subsidios como parte de su política de fomento empresarial. Se ha tenido acceso a donaciones y créditos blandos. Lo importante es que estos subsidios no generen dependencia y que se inviertan de manera estratégica en las organizaciones orientadas hacia la capitalización y que provoquen un dinamismo comercial (asistencia técnica para la promoción de las certificaciones, infraestructura -centros de acopio y procesamiento- y capital de trabajo).

Los fondos de subsidio o de co-financiamiento han sido invertidos de manera estratégica por las empresas. Esto quiere decir, orientarlos a su fortalecimiento y a una perspectiva de sostenibilidad pos-subsidio. Algunos usos de los subsidios, identificados en las EAR son: capital de trabajo, infraestructura (centros de acopio y procesamiento, instalaciones de riego), tecnología (maquinarias/equipo, capacitación y asistencia técnica), desarrollo de marcas, mercado y gastos de funcionamiento (pago de gerentes, personal técnico y administrativo) de manera decreciente y temporal.

En el caso de Asobagri, una de las EAR analizadas, ha recibido durante los últimos tres años financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, el cual comprende contribuciones técnicas no reembolsables para aspectos de consultoría empresarial y una parte en contribución reembolsable que ha sido utilizado para inversión en infraestructura (oficinas, bodegas) y capital de trabajo.

En las EAR exitosas, el destino de los subsidios recibidos y el proceso para acceder y retirarse de ellos, es claramente conocido por los líderes y los socios. Esto es parte de un proceso planeado por la misma EAR, y bajo un control adecuado en el uso de los subsidios se puede evolucionar eficientemente de una lógica de proyecto a una lógica empresarial, manteniendo su identidad. Una empresa asociativa rural puede ser sostenible en la medida que hay una relación dinámica a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas; estas condiciones de mercado, configuran una situación de certeza para sus miembros en la que ven retribuciones de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados en mejores condiciones, servicios, etc.).

Se debe adoptar una lógica en producir en función de la demanda concreta y adaptarse de manera oportuna a los requerimientos del mercado (calidad, volumen, precio). La

inserción a mercados implica que recibe retroalimentación y apoyo de sus compradores, que le permite responder a sus demandas y requerimientos; las EAR deben conocer las necesidades de sus clientes y responder a sus requerimientos en cuanto a volumen, calidad, certificaciones, etc.

Una variable de éxito tanto para Manos Campesinas como Asobagri, “es la relación cercana con compradores de Comercio Justo, los cuales les transmiten información de mercado, pre-financiamiento, y facilitan servicios de capacitación e intercambios comerciales”<sup>54</sup>. Esto implica determinar un precio que sea atractivo al productor, pero también adecuado al cliente, de manera que le permita cubrir sus costos y reservar un margen razonable de utilidad para la sostenibilidad de la EAR. La escala de producción será también determinante del nivel de rentabilidad.

Toda EAR es sensible a desarrollar tensiones que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo. Los principales intereses de los socios de la EAR tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos, obteniendo un mayor precio por su producto, lo cual, naturalmente es su demanda a la empresa. La empresa como tal, en cambio, busca garantizar su sostenibilidad, para lo que requiere cubrir sus costos y generar excedentes para su capitalización y re-inversión. Este conflicto de intereses tiene como uno de sus orígenes, el doble rol de los productores asociados en la EAR, como proveedores y como dueños de la empresa. La clave está en lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los socios y los de la EAR, en referencia a sus intereses estratégicos de mayor plazo y sus necesidades de crecimiento y capitalización.

Tanto Manos Campesinas como Asobagri han visibilizado los beneficios y obligaciones de los asociados. Sin embargo, uno de los temas difíciles ha sido lograr acuerdos con los socios para que las utilidades generadas por la empresa no sean reintegradas en su totalidad a los asociados, sino que sirvan como un fondo de capitalización para la consolidación y crecimiento de la organización. Ha sido conveniente generar en corto tiempo, ciertos beneficios concretos, lo que ayuda a incrementar la motivación y confianza, creando un marco favorable para la comprensión del rol de la empresa asociativa y la necesidad de su capitalización.

---

<sup>54</sup> Entrevista Carlos Reynoso, Gerente General Manos Campesinas, Quetzaltenango , marzo 2011.

Ambas organizaciones han definido medidas mediante las cuales logran cumplir con las expectativas de sus socios, todas ellas reconocidas como logros o beneficios concretos.

- Precios por arriba del precio de la competencia local (intermediario), alrededor del 15 al 20%.
- Seguridad de mercado para el producto, lo que se traduce en garantía de generación de ingresos para el productor, que confía en que la EMAR le comprará y pagará su producción.
- Oferta de servicios para mejorar los niveles de competitividad de los socios: asistencia técnica, créditos, provisión de insumos, etc.
- Otorgamiento de servicios sociales con carácter de solidaridad a los asociados y sus familias: becas escolares, fondo de emergencia.
- Promover la gestión estratégica empresarial.
- Sistema de entrega de anticipos de pago por el producto, para financiar la época de siembra, cosecha o pequeños gastos familiares.
- Relaciones comerciales con dignidad: oportunidad en pagos, precio, peso y medidas justas.
- Brindar a los socios beneficios tangibles (precio atractivo y otros servicios) o intangibles (orgullo, autoestima, etc.) permite desarrollar un “sentido de pertenencia” hacia la empresa que se refleja en actitudes concretas que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa (lealtad en la entrega del producto, participación en las asambleas, cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, preocupación por la calidad y cumplimiento de los estándares de certificación Comercio Justo y orgánico).

Uno de los aspectos relevantes de ambas organizaciones es que cuentan con Plan de Negocios que elaboran cada cinco años con apoyo de Asociación CRECER, instancia que facilita servicios de desarrollo empresarial, en el cual definen su estrategia para operar, resaltando aspectos financieros, donde destacan escenarios de capitalización, principalmente a través del crecimiento en ventas, y estableciendo mecanismos de captación de un margen del precio de ventas, promoviendo la optimización de los costos operativos, así como definir una estrategia de inversiones para sustentar el crecimiento previsto, pues la dependencia exclusiva del auto-financiamiento, determinaría un

crecimiento lento, y por ende, mínimos beneficios para los socios. El financiamiento externo, a través de donaciones o bajo la forma de acciones de capital, podría facilitar un crecimiento más dinámico y la generación de mayores beneficios para los asociados, en menor plazo.

Es muy importante mencionar respecto a la sostenibilidad de las organizaciones, el nivel de costos altos que manejan las organizaciones de Comercio Justo, debido a varias razones: no tienen economías de escala<sup>55</sup>, no tienen control de todo el proceso productivo hasta la exportación, tienen ineficiencias operativas y administrativas, y tienen una baja capacidad de negociación. Los costos de la cadena de un exportador, sin contar el valor del café, pueden estar alrededor de US\$15-20/qq oro (costos variables+costos fijos), mientras que los costos de una EAR pueden estar entre US\$25-40/qq oro.

## **5.6 La asociatividad es básica para el acceso al mercado**

Cuando se trata de pequeños productores rurales, la asociatividad empresarial es el paso fundamental para lograr el acceso al mercado en condiciones ventajosas, porque:

- Permite negociar en común, con mayor volumen y poder frente a proveedores de insumos, oferentes de servicios y clientes, provocando ahorros en los costos.
- Facilita la reducción de los costos de información, transporte y comercialización individual.
- Posibilita el acceso de los pequeños productores, a los beneficios y servicios de proyectos y programas estatales y privados, diseñados especialmente para organizaciones rurales.
- Hace factible el acceso a capacitación y asistencia técnica.
- Hace posible la gestión y el cabildeo e incidencia frente a gobiernos locales y otras instancias

Es decir, la estrategia de asociatividad ha generado mayores ventajas de escala y ha incrementado el poder de negociación de los/as pequeños productores, contribuyendo a

---

<sup>55</sup> Son los ahorros en costos que se logran por la vía del tamaño de la capacidad y el manejo de mayores volúmenes de producción y ventas. Un ejemplo concreto es si una empresa tiene una estructura operativa que representa un costo fijo de US\$175,000/año. Con esta misma estructura una EAR puede acopiar y vender 10, 20 o hasta 30 contenedores. En función de lo anterior, el costo fijo por contenedor y por quintal oro vendido se reduce, según el crecimiento del volumen.

que superen la posición, generalmente desventajosa, que suelen tener de manera individual frente a un mercado cada vez más competitivo.

Frente a la complejidad que representa la creación de Empresas Asociativas Rurales, se considera que estas iniciativas deben tener un tamaño que asegure un nivel de impacto significativo sobre el entorno local. Iniciativas muy pequeñas y dependientes de trabajo solamente voluntario, tienen poca perspectiva. La diferencia en el costo de promoción y apoyo para empresas asociativas de carácter mediano o grande y empresas de carácter micro no es mayor, pero los resultados tienen una interpretación muy diferente si se analiza el costo frente al beneficio.

El número de experiencias exitosas a nivel de empresas rurales, es muy limitado, y resulta poco alentador si se contrastan los mínimos resultados positivos con la altísima inversión de los Estados y de la Cooperación para este tipo de iniciativas, en capital humano, subsidios, políticas, servicios. Creemos que hay pocas perspectivas de sostenibilidad para las iniciativas asociativas empresariales, cuando estas no cuentan con algunas de las condiciones básicas de apoyo descritas anteriormente.

El proceso de construir y mantener una cultura asociativa al interior de las EAR, no ha sido fácil, la superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa son, entre otros, los logros que han posibilitado la vigencia de un compromiso asociativo entre los miembros de las empresas, los cuales a su vez, realimentan la cultura asociativa, sin embargo son riesgos que prevalecen.

## **5.7 Beneficios económicos a nivel de los productores/as**

El primer beneficio percibido por los productores es el precio y el pago oportuno, la organización debe pagar un precio mayor que el intermediario para que el productor pueda entregar su café, ya que hay una cadena de intermediación muy fuerte en las comunidades cafeteras. El promedio de café cultivado por los productores es de una hectárea<sup>56</sup>, con rendimiento promedio de 17 quintales pergamino por hectárea; tomando

---

<sup>56</sup> 1 hectárea equivale a 22 cuerdas.



en consideración los precios pagados en la cosecha actual (Q1,600.00 por qq pergamino), el productor obtiene un ingreso bruto de Q27,200 por cosecha. Considerando que el costo de producción (insumos y mano de obra) por quintal se estima en Q750.00, el productor tiene un costo total de Q12,750.00, generando una utilidad de Q14,450. Se estima que un 50% de los costos de producción es auto-empleo, el ingreso neto total del productor es de Q20,825.00.<sup>57</sup>.

La productividad se ve afectada porque el productor no cuenta con buenas prácticas de producción, posee plantillas de mala calidad y pasadas de tiempo (malos procesos de selección genética), mezcla de variedades, entre otros.

El nivel de impacto en la generación de ingreso del pequeño productor se puede mejorar en la medida que se incremente su productividad<sup>58</sup>, en Costa Rica, el rendimiento promedio de café pergamino por hectárea es de 44 qq, esto implica que hay un fuerte potencial de aumentar la productividad y por ende el ingreso. Es necesario que las EAR se enfoquen a la gestión productiva y tecnológica aunada a establecer mecanismos de acceso al crédito (adaptado a sus necesidades) que fomenten la inversión y por ende la productividad, si la actividad genera mayor ingreso, entonces generará capacidad de pago.

En resumen, el ingreso monetario del productor tiene potencial de mejorarse sustancialmente (hasta en más de un 50%) si se logran avances en los siguientes puntos, de los cuales, los primeros dos podrían lograrse en menos de 3-5 años, y el último necesitaría hasta 10 años o quizá más<sup>59</sup>.

- Bajar costos de comercialización por medio de profesionalismo, eficiencia y economías de escala (crecimiento). En este punto se podrían mejorar los ingresos del productor hasta en US\$10/qq oro con respecto a su ingreso actual.
- Contar con una gestión comercial que permita el acceso de mejores precios y mejores diferenciales. Este punto, en conjunto con una buena gestión de calidad y

---

<sup>57</sup> Estos valores corresponden a la cosecha actual 2010-2011, cuyos valores varían considerablemente en función del comportamiento del mercado, un ejemplo, en la cosecha 2009-2010, los precios fueron de Q1,100.00

<sup>58</sup> Datos tomados de [www.icafe.org](http://www.icafe.org)

<sup>59</sup> Entrevista con Antonio Córdón, Consultor Empresarial, Asociación CRECER 2011.

certificaciones que permita una adecuada diferenciación de producto, permitiría mejorar los ingresos del productor hasta en US\$25 con respecto al ingreso actual.

- Mejora de los rendimientos en campo, lo que podría implicar, en algunos casos hasta la duplicación de los ingresos. Este sería el campo de acción en donde se podría tener el mayor impacto a nivel de ingresos, pero tiene la limitante de necesitar mucho más tiempo, más esfuerzo en formación de recurso humano y necesita altos niveles de inversión a nivel del productor.

## **5.8 Capital Social: participación y empoderamiento**

Es muy importante que los procesos de desarrollo faciliten el fortalecimiento de capacidades locales ya que las personas constituyen el capital estratégico de las organizaciones, evitando visiones paternalistas y caritativas. Este principio implica que las personas deben estar involucradas en todos los niveles de las actividades, eventos y procesos que afectan su vida, no como beneficiarias sino como agentes, es decir, ser capaces de buscar y alcanzar metas que valoran y, además, con razones para valorarlas.

La asociatividad rural, como mecanismo para acceder en mejores condiciones al mercado, constituye un gran desafío para los pequeños productores, pues implica alcanzar un equilibrio entre los objetivos empresariales y los planteados individualmente por cada socio o bien productor. Conjugar la rentabilidad de la empresa con la necesidad de generar beneficios tangibles en corto o mediano plazo, ha requerido de las EAR una estrategia orientada a la generación de confianza y colaboración. Esta estrategia ha incluido aspectos referentes a: desarrollo del liderazgo, motivación, mecanismos de comunicación, información, concertación y rendición de cuentas, manejo de conflictos y construcción de normas consensuadas que se sustenten en principios compartidos como la solidaridad, honradez, transparencia, respeto a los bienes e inversiones del negocio. Las organizaciones han tenido una fuerte estrategia de construcción de capital social.

En la práctica de las EAR, se ha comprobado que el liderazgo que abarca demasiadas responsabilidades y está concentrado en una sola persona, constituye un gran riesgo para las empresas, pues se genera una situación de alta dependencia, aún cuando en cierto momento de la vida de la EAR la actuación destacada de un solo líder haya sido una gran ventaja.

En el caso de Manos Campesinas y Asobagri se evidencian relaciones de confianza y respeto a partir de la estructuración y consolidación de un grupo organizado de productores, lo que constituye una gran fortaleza organizativa.” La confianza interna es la base de la actividad empresarial. La construcción de confianza ha sido un proceso gradual y consensuado que implica: definir colectivamente y poner en práctica normas de comportamiento, establecer acuerdos sobre los deberes y derechos de los asociados, sobre los mecanismos de resolución de conflictos y la aplicación de incentivos y sanciones, es decir, contar con un estatuto claro y un reglamento interno apropiado, solo así es posible llegar a un nivel de reconocimiento pleno de las instancias de decisión por parte de los socios y socias”<sup>60</sup>.

A lo anterior se ha sumado mantener espacios de rendición de cuentas tanto en aspectos administrativos, de comportamiento contable y financiero y de gestión de la Junta Directiva y del equipo gerencial.

Manos Campesinas y Asobagri han definido una estrategia constante de fortalecimiento organizacional traducida en programas de capacitación para fortalecer la capacidad de toma de decisiones de sus miembros. La confianza entre los socios y el sentido de pertenencia, favorecen el reconocimiento de las instancias directivas y gerenciales y facilita el ejercicio efectivo del liderazgo en la toma de decisiones.

Los pequeños productores rurales siempre han estado vinculados con experiencias organizativas, lo que les permite identificar formas provechosas de constituir, fortalecer y hacer funcionar una EAR. Pero también han tenido experiencias anteriores que pudieron ser negativas y haber generado desconfianza en los procesos asociativos y en los líderes; ha sido posible revertir esta situación, en la medida en que la empresa muestre resultados y ofrezca servicios de calidad a sus asociados.

Uno de los aspectos a considerar en el futuro de las organizaciones es el reemplazo generacional, ya que la edad promedio de los socios se estima en 44 años, y cómo motivar a nuevas generaciones a ser socios de las EAR y poder aumentar el nivel de participación de mujeres a nivel de la Asamblea General y Juntas Directivas.

---

<sup>60</sup> Entrevista Baltazar Francisco Miguel, Gerente General, Asobagri. Santa Cruz Barillas (abril 2011)

## **5.9 De campesino a productor/a sostenible (pequeño empresario rural).**

La sostenibilidad de las EAR está fundamentada en la capacidad de gestión y en las competencias empresariales de sus miembros individuales y a nivel de la colectividad. Principalmente a nivel de la alta dirección (Junta Directiva y equipo gerencial). Patrones culturales aunados a situaciones de exclusión social y pobreza son obstáculos para la asociatividad entre emprendimientos económicos.

De acuerdo a las experiencias de Manos Campesinas y Asobagri, la capacitación y formación es esencial, estos son procesos permanentes, con una fuerte inversión demostrada a nivel de sus presupuestos y programas, ya que por la naturaleza de las organizaciones hay una rotación en sus cuadros directivos cada cierto período de acuerdo a sus estatutos, lo que conlleva que los nuevos miembros que asumen deben ser formados, y en ambos casos se toma la modalidad de cambiar cierto número de miembros del Consejo para garantizar permanencia.

Como se mencionó anteriormente, los niveles de escolaridad de los productores corresponden a una primaria incompleta (la gran mayoría hasta 3ro. primaria), que conforman la Asamblea General y la Junta Directiva, los máximos órganos de dirección y control de las EAR. Estos productores están inmersos en una agricultura de pequeña escala, sin contacto directo con el mercado, con una perspectiva de corto plazo.

Un factor que afecta la asociatividad es la desconfianza sobre todo cuando los productores han tenido experiencias negativas anteriores donde se ha incurrido en no pagarles por su producto, o bien los problemas de corrupción y fraude que han vivido las organizaciones en el pasado. Uno de los retos ha sido establecer una estructura operativa funcional con un fuerte liderazgo gerencial, esto ha implicado cambiar paradigmas establecidos por la cooperación internacional que había propiciado que los mismos productores desempeñaran puestos operativos con fuertes conflictos de intereses. La mejora de las competencias empresariales de los campesinos ha sido señalada como una condición necesaria para la modernización del campo, es a través del desarrollo de competencias empresariales y organizacionales que pueden estar en mejores condiciones de competir exitosamente en una economía de mercado. El desarrollo implica un proceso de largo plazo que comienza con crear condiciones para un

cambio de actitud más reflexiva, una visión más amplia de las actividades agrícolas y la construcción por parte del campesino de un auto-concepto como empresario.

**Cuadro No. 4**  
**Cambios en la concepción del campesino-productor/a sostenible**

<b>Perfil Campesino</b>	<b>Perfil Productor</b>	<b>Cambio que implica</b>	<b>Cómo medirlo</b>
▪ Produce u oferta sin conocer demanda	▪ Produce para satisfacer demanda concreta	▪ Conocer la demanda y el mercado	▪ Contratos previos, compromisos de venta sabe vender
▪ Productor primario	▪ Producto que vende con valor agregado	▪ Vender productos con valor agregado	▪ Se integra a cadenas de valor
▪ Productor tradicional de subsistencia	▪ Productor y operador de negocios	▪ Hacer negocios se integra al mercado	▪ Por los negocios que hace e integración al mercado
▪ Calidad desigual	▪ Calidad exigida y estandarizada por parte del mercado	▪ Producto cumple normas de calidad	▪ Conoce y aplica normas de calidad
▪ Trabajador o productor aislado	▪ Productor asociativo organizado	▪ Organización empresarial asociativa normada	▪ Organización jurídica y funcionando como empresa
▪ Administra recursos propios	▪ Administra crédito	▪ Endeudamiento	▪ Capacidad de pago
▪ Usa el trabajo familiar	▪ Algunas veces usa trabajo asalariado	▪ Pagar el trabajo en dinero	▪ Trabajo es un costo
▪ Trabajo familiar no lo considera costo	▪ Remunera trabajo familiar	▪ Trabajo familiar es un costo y no un ingreso	▪ Trabajo familiar es un costo
▪ Utiliza ventajas comparativas	▪ Crea ventajas competitivas	▪ Aumentar productividad de los factores (gestión de la tecnología)	▪ Mejoramiento en productividad
▪ No lleva registros, no sabe si gana o pierde	▪ Lleva cuentas principales sabe en qué gana y en qué pierde	▪ Lleva registros básicos	▪ Sabe en que gana o en qué pierde
▪ Hace gestión doméstica	▪ Desarrollo capacidad de gestión empresarial	▪ Descartar lo que es mal negocio (gestión de la empresa)	▪ Mejora tasa de ganancia y rentabilidad
▪ Toma decisiones simples y en general rutinarias	▪ Analizar mercado, costos, tecnología y rentabilidad para tomar decisiones	▪ Conocer precios, mercados y tecnologías (gestión de la información)	▪ Por resultados económicos financieros, rentabilidad-productividad.
▪ No asume riesgos que disminuyan lo que tiene	▪ Asume riesgos para aumentar su ingreso y calidad de vida	▪ Mentalidad emprendedora e innovadora	▪ Por los riesgos que asume
▪ Su cultura es oral	▪ Su cultura es escrita	▪ Aumenta la cultura escrita	▪ Por registros
▪ El tiempo lo considera abundante	▪ El tiempo tiene valor económico	▪ Usar el tiempo en lo importante	▪ Por el valor que le asigna al tiempo.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las entrevistas y grupos focales.

Los enfoques paternalistas de desarrollo agrícola han demostrado su ineficacia, resultando en una caída continua del empleo agrícola y la pérdida de auto-suficiencia alimentaria. Los productores deben alcanzar la autonomía económica, producir para un mercado competitivo, que cada vez demanda más productos de calidad y con respeto por el ambiente. Los campesinos podrían incrementar su producción a través de un incremento en la productividad, aunado al desarrollo de otras competencias empresariales, tales como invocación, orientación hacia el crecimiento y manejo de riesgos.

El desarrollo del campo traerá como consecuencia la disminución de la pobreza, no sólo rural, sino también urbana, reduciendo la migración a las grandes ciudades. El reto consiste en facilitar a los campesinos procesos de desarrollo integral, lo cual exige de un mayor énfasis en educación y capacitación para que puedan reconocer las ventajas de trabajar de forma organizada, de lograr economías de escala, tener un mayor control de precios, acceder a diversos apoyos y superar otras dificultades de la producción agrícola.

#### **5.10 Factores de éxito, retos para Empresas Asociativas rurales**

Si bien es cierto, tanto Asobagri como Manos Campesinas han alcanzado logros interesantes en términos organizativos, de mercado y financieros, estos logros aún no son suficientes como para considerarlas como organizaciones consolidadas. El nivel de ventas es ligeramente superior a las ventas de punto de equilibrio<sup>61</sup>. El nivel de capitalización (propio) es muy bajo y no es suficiente como para mantener un crecimiento sostenido. A diferencia de Asobagri, Manos Campesinas no posee un adecuado control sobre los procesos de acopio, beneficiado húmedo, beneficiado seco y almacenamiento y tampoco se cuenta con la infraestructura adecuada.

Incrementar nivel de ventas (economías de escala) alrededor o superior a los 50 contenedores (aprox. 20,000 qq oro) para: a) Transferir los máximos beneficios posibles a los socios; b) Abastecer adecuadamente a sus mercados, llenando sus expectativas de calidad, cantidad, tiempos de entrega, comunicación y responsabilidad social y ambiental y; c) Generación de utilidades que permita tener solidez financiera y la capitalización de

---

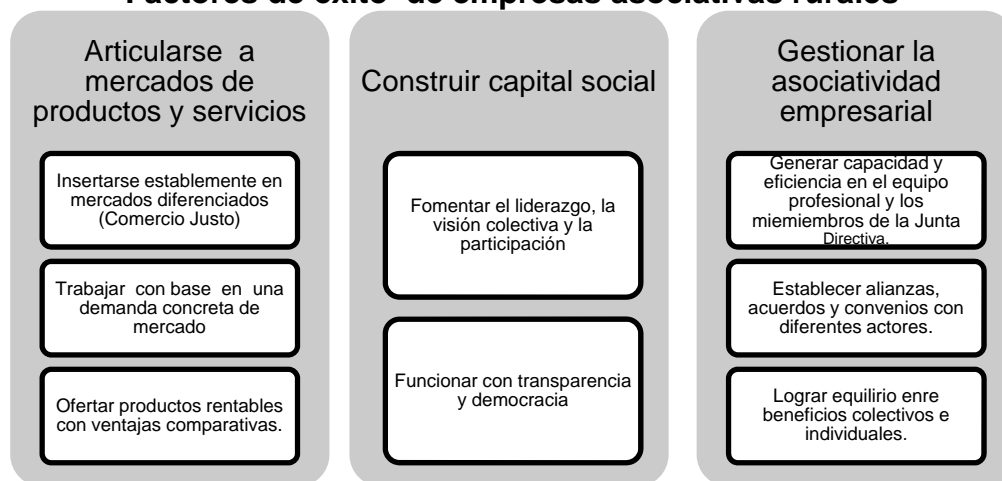
<sup>61</sup> El punto de equilibrio oscila alrededor de los 18-20 contenedores de café (aprox. 8,000 qq oro). Lo anterior depende de la estructura de costos fijos, los precios negociados con los clientes (contratos) y los precios pagados a los asociados. El cálculo anterior es sobre la base de un margen bruto alrededor del 15% y una estructura de costos fijos alrededor de los US\$ 175,000/año.

las estructuras, con lo cual tener capacidad de inversión (para el crecimiento) y resistir momentos difíciles de mercado (volatilidad de precios). Podemos mencionar como factores de éxito en las empresas asociativas rurales en función de:

- Adoptar un enfoque empresarial promoviendo que los socios tengan un mismo fin: generar rentabilidad o beneficios, esto se da principalmente a través de precios e incremento de volumen de producción y comercialización.
- Liderazgo de la alta dirección<sup>62</sup> y construcción de capital social
- Gestionar la asociatividad empresarial y la gobernabilidad.
- Están orientadas al mercado, articularse a mercados de productos y servicios.
- Articulación a mercados diferenciados a través del Comercio Justo FLO.
- Cuentan con una estructura de gestión que les permite operar y gestionar el negocio
- Tienen acceso a infraestructura básica y disponen de capital de operación.
- Certificaciones como elemento diferenciador y estándares que promueven la mejora continua de las organizaciones.
- Nivel de sostenibilidad de la empresa medido por el grado de independencia.

Las ventajas comparativas de Manos Campesinas y Asobagri se fundamentan en impulsar su crecimiento a través de la articulación con mercados diferenciados de Comercio Justo; ofrecen café producido y comercializado por pequeños productores organizados, principalmente indígenas, de alta calidad, cumpliendo además con esquemas de certificación orgánica. Se ha promovido fuertemente la asociatividad para la generación de economías de escala, buscando la eficiencia y la gestión empresarial.

**Diagrama 7**  
**Factores de éxito de empresas asociativas rurales**



<sup>62</sup> Alta Dirección: Junta Directiva y Gerencia General.

## Conclusiones

En el sector rural existe una diversidad de organizaciones de pequeños productores y empresarios, que buscan cada vez más integrarse a los mercados, a cadenas de valor y en general acercarse más a los consumidores con productos de mejor calidad. Las empresas asociativas rurales han venido adquiriendo una importancia fundamental para ayudarle a sus socios a mejorar el acceso a bienes, servicios y mercados, a alcanzar la competitividad y, en general, mejorar su influencia en las políticas públicas, lograr el desarrollo y contribuir a la reducción de la pobreza.

La asociatividad de los pequeños productores es una medida adecuada e indispensable para contribuir a su competitividad, permitiendo su acceso a mercados y lograr economías de escala, reducir costos de transacción con el entorno económico, acceder a servicios técnicos y apoyos a la gestión, negociar volúmenes de producción e insumos atractivos para los mercados. Sin embargo, para que ello suceda y los resultados positivos derivados de la asociatividad se obtengan, ésta debe funcionar y con eficiencia en un marco de gobernabilidad como aspecto fundamental en la competitividad, la vitalidad y la sostenibilidad de las EAR.

Las EAR certificadas bajo Comercio Justo (*Fairtrade*) han tenido acceso a mercados internacionales que les han permitido contar con precios mínimos de referencia, primas, diferenciales y acceso a financiamiento, que han permitido mejorar los ingresos a sus asociados, así como tener acceso a servicios de apoyo a nivel organizativo, empresarial, financiero y productivo y por consecuencia a su fortalecimiento.

Las EAR que han contado con una clara y definida estrategia empresarial y con un liderazgo a nivel gerencial han logrado objetivos comerciales, organizativos y de sostenibilidad encaminados hacia: a) Consolidar y ampliar la relación con clientes e incrementar sus ventas; c) Posicionarse como proveedores confiables en nichos de café diferenciado/especial<sup>63</sup>; d) Mejora de la calidad por medio de la implementación de sistemas de aseguramiento/gestión de calidad; e) Incrementar la base productiva (vía incremento de rendimientos, ampliación de área de cultivo e incorporación de nuevos

---

<sup>63</sup> Cafés diferenciados/especiales: son cafés que se distinguen de los demás debido a su calidad (intrínseca) y/o por la forma en la que fue producido y procesado (certificaciones). Un café especial es un café que no se puede encontrar fácilmente en el mercado y posee características únicas que no posee un café *commoditie*.



asociados) y, f) Invertir en infraestructura de acopio y procesamiento enfocada al mejoramiento de la calidad. Todo lo anterior con la intención de alcanzar economías de escala que permitan mejorar la generación de ingreso de los socios beneficiarios.

Las EAR han contado con apoyo de organismos de cooperación al desarrollo para su establecimiento y en su proceso de desarrollo. Después de 10 años de operaciones, han logrado un nivel de sustentabilidad en términos financieros, han superado su punto de equilibrio (capacidad de cubrir sus costos operativos fijos ordinarios) y a través de la intermediación comercial, un nivel adecuado de capitalización. Tomando en cuenta lo anterior, parecería ser prioritario para los organismos de desarrollo, examinar con más rigor los objetivos y estrategias de subsidio y/o co-financiamiento para los proyectos de inversión y operación de las empresas asociativas.

Debido a la posición desventajosa que tienen los pequeños productores rurales frente al mercado, el subsidio es indispensable, pero este debe ser dimensionado, transparentado, aprovechado para el fortalecimiento de las EAR, conocido por los asociados y decreciente en el tiempo con perspectivas de sostenibilidad. Esto acompañado de condiciones favorables en los entornos más próximos y nacionales. Entonces, el subsidio externo, es pertinente como apoyo a iniciativas de pequeños productores rurales, pero es preciso cuidar que esto no genere distorsión de precios o deforme la naturaleza de la organización. Los subsidios deberían orientar y facilitar la identificación de mercados, el acceso a tecnología y el desarrollo de capacidades, es decir, generar condiciones de sostenibilidad de la empresa.

Existe un porcentaje muy pequeño de empresas asociativas rurales exitosas y es comprensible si se toma en cuenta que la creación y puesta en marcha de nuevas empresas tiene grandes desafíos, incluso en situaciones macro-económicas favorables, en donde hay evidencias que indican que sobre el 70% de las iniciativas privadas fracasan antes de cumplir los cinco años de vida. Entonces, no nos debe extrañar que, en contextos mucho más complicados y desventajosos, como es el caso de las zonas rurales de Guatemala, el número de éxitos empresariales de pequeños productores rurales, sea tan limitado.

Los factores de éxito presentados en esta tesis, no son fáciles de conseguir, por lo tanto la probabilidad de que las EAR se sostengan en el tiempo puede ser muy reducida. Sin embargo, los casos exitosos existentes demuestran que este tipo de empresas, pueden ser instrumentos muy valiosos de lucha contra la pobreza ya que pueden contribuir de manera significativa en el incremento de los ingresos de sus socios, no solamente por el mejoramiento de las condiciones de comercialización (precios), sino también por una serie de servicios conexos (asistencia técnica, crédito) que pueden brindar o recibir estas empresas, en pro del desarrollo de sus socios y de sus familias.

Las EAR son mecanismos viables para erradicar la pobreza rural fundamentando su gestión en una fuerte inversión en construcción de capital social (construcción de confianza, formación y capacitación, niveles de participación, cultura empresarial, sistemas de normas que regulen la participación), una fuerte orientación hacia el mercado (nichos de mercado como Comercio Justo que ha garantizado acceso a mercados, precios, primas y pre-financiamiento, sistema de auditoría y acompañamiento) y contar con recurso humano profesional en la gestión administrativa, comercial y técnica, es decir, el liderazgo de la gerencia es relevante siempre y cuando exista transparencia y mecanismos de control y rendición de cuentas hacia la Junta Directiva aunado a mecanismos de información y comunicación a nivel de todos los socios. Las EAR exitosas poseen mecanismos de auditorías y control interno tanto financiero como de Comercio Justo para que funcionen con transparencia y democracia.

La construcción de una cultura asociativa y empresarial en las EAR no es un proceso fácil, debido al bajo nivel de educación de los socios, la superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa, son entre otros los logros posibilitados por la vigencia de un compromiso asociativo entre los socios de las EAR.

Aunado al liderazgo de las EAR, el rol de la cooperación al desarrollo y de los actores que intervienen en Comercio Justo ha sido fundamental, ya que ha habido un acompañamiento en la gestión organizativa, social y comercial, y en la construcción de capacidades. En las EAR exitosas estos subsidios han sido claramente orientados hacia

resultados, dimensionados en el tiempo y decrecientes, con la finalidad de evitar la creación de una relación de dependencia con las fuentes de subsidio. Las EAR estudiadas han sabido evolucionar rápidamente de una lógica de proyecto a una lógica empresarial.

Las EAR que tienen una buena gestión empresarial benefician a sus socios a través de la negociación conjunta, generando ventajas de escala y poder de negociación y les ayuda a superar su posición desventajosa frente a mercados cada vez más competitivos. A nivel de los socios/as se ha generado mejores condiciones comerciales que se traducen en mejores precios, y asistencia técnica y crediticia para aumento de su productividad y construcción de capacidades para fomentar la apropiación y legitimidad de sus modelos organizativos.

## Recomendaciones

En Guatemala, el desarrollo rural integral equivale (53.9% de la población es rural), en gran medida, al desarrollo nacional, la economía y una buena parte de la población guatemalteca depende de la agricultura. A lo largo de nuestra historia no ha habido realmente una política de desarrollo rural integral, lo cual se expresa en los reiterados indicadores que muestran la pobreza, la pobreza extrema, la desigualdad y la exclusión que vive la mayoría de la población del país, especialmente en los territorios rurales. Urge, por lo tanto, una ley de desarrollo rural integral que establezca una política de Estado al respecto, es decir, que garantice su aplicación en el corto, mediano y largo plazo, que promueva y regule un modelo económico basado en la redistribución de los activos productivos para hacer que la pequeña y mediana economía rural, indígena y campesina sea un factor dinamizador de la economía nacional articulado a los ejes de desarrollo rural integral.

Es necesario fortalecer la promoción del desarrollo de políticas y programas enfocados a la transformación de las economías rurales en economías competitivas y sostenibles y promover la empresariedad rural a través de la efectiva articulación de mercados de productos y servicios, principalmente en mercados diferenciados (ofertando productos rentables con ventajas comparativas) y la construcción de capital social, fomentando el liderazgo, la visión colectiva, la participación y la gobernabilidad.

Ante la creciente apertura comercial, los pequeños productores enfrentan importantes obstáculos para competir en los mercados nacionales e internacionales. A continuación se presentan algunas consideraciones en donde los gobiernos y las entidades que promueven la cooperación al desarrollo juegan un rol de importancia en la estrategia de apoyo al sector.

- Fomento y fortalecimiento de la asociatividad y empresariedad, es decir, una cultura que permita desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes que generen mejora continua en las EAR, dando valor agregado y asegurando su sustentabilidad en el largo plazo. En los países en vías de desarrollo, los pequeños productores son una porción significativa de la población, en tal sentido, los gobiernos deberían promover la organización social de los mismos a través del fomento y fortalecimiento de la

empresarialidad rural. Es importante mencionar que la escala productivo-comercial cuenta mucho para la competitividad en mercados, tanto nacionales como internacionales, por lo que es conveniente promover estructuras de organización con ciertas capacidades instaladas.

- La forma más efectiva de que un pequeño productor pueda tener acceso a mejores condiciones de mercado, es a través de efectiva participación en las EAR. Esta es la única forma de participar con un volumen atractivo y cumplir con estándares internacionales, además de beneficiarse de programas de asistencia técnica, mejoramiento de la calidad y productividad y contar con acceso a infraestructura (productiva, almacenamiento, procesamiento y transporte). Esta política deberá hacer énfasis en el acompañamiento al sector, facilitando servicios de: asistencia técnica y capacitación, inversiones (producción, procesamiento y almacenamiento), formación empresarial (Sistemas de información y control gerencial y procedimientos administrativos que garanticen la transparencia en el uso de los recursos, instrumentos financieros, planeación financiera, aspectos fiscales, tributarios y laborales. Auditorías externas (ambientales, administrativas y de calidad).
- Proporcionar información sobre los estándares internacionales de calidad que requieren los mercados internacionales (requerimientos, certificaciones, etc.); sistemas de financiamiento rural para realizar inversiones en infraestructura productiva y también para la comercialización de los respectivos productos.
- Creación de leyes y estándares para promover la competitividad del sector. Los gobiernos deberían implementar programas y proyectos de ley a manera de fomentar y presionar el cumplimiento de requerimientos y tendencias de los mercados, principalmente en lo relacionado a calidad, procesos productivos, aspectos ambientales, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, certificaciones, etc.
- Creación y/o fortalecimiento de programas nacionales de competitividad. La importancia de estos programas requiere la dedicación de recursos técnicos de apoyo a los gobiernos, la sociedad civil y las asociaciones del sector privado, para la implementación de proyectos que contribuyan a incrementar la competitividad de sus economías, especialmente en sectores, industrias y/o regiones clave.

## Bibliografía

1. Alexander Jeffrey C. Sociología Cultural. Formas de clasificación en las sociedades complejas. Editorial Anthropos, Flacso. México, 2000. Página 10-54.
2. Banco Mundial. Informe No. 43920-GT Guatemala, Evaluación de la Pobreza. Buen desempeño a bajo nivel. Departamento América Central Unidad de Reducción de Pobreza y Gestión Económica. Región de América Latina y el Caribe, 2009.
3. Chetty S. The case study method for research in small- and medium - sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre, 1996.
4. CRECER. Planes de negocios Asobagri y Manos Campesinas. Guatemala, 2010.
5. Fridell, Gavin. Comercio Justo, neo-liberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. ICONOS. Revista de Ciencias Sociales, No. 24 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, Ecuador, 2005. Pág. 40-57.
6. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Retos y oportunidades para las empresas centroamericanas de mujeres: análisis de experiencias exitosas / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, Costa Rica, 2006.
7. Harto de Vera, Fernando. América Latina: desarrollo, democracia y globalización, Editorial Trama, España, 2000.
8. IISD Publication Centre. The State of Sustainability Initiatives Review 2010: Sustainability and Transparency. Jason Potts, Jessica van der Meer, Jaclyn Daitchman, IISD, 2010.
9. Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta nacional de condiciones de vida (ENCOVI), realizada en la República de Guatemala durante los meses de marzo a septiembre de 2006, Guatemala, 2006.
10. International Trade Centre, Pierrot, Giovanucci, Kasterine, Trends in the Trade of Certified Coffes. 2010.
11. International Trade Centre, The Coffee Guide. 2010.
12. Johnson, Pierre. Situación actual de los mercados justos en Guatemala, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Guatemala, 2006.
13. Mahmood Hasan Khan. La pobreza rural en los países en desarrollo. Su relación con la política pública, Fondo Monetario Internacional, 2001.
14. Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. España, 2006..

15. Michael Porter. The competitive advantage of nations, Free Press 1998. California University, USA, 2008.
16. OIC (Organización Internacional del Café), Anuario 2010-2011.
17. Preston P.W. Una introducción a la Teoría del Desarrollo, Siglo XXI Editores S.A. de C.V, México, 1999. Pág. 187-237.
18. Roozen Nico y Vanderhoff Frans. La aventura de Comercio Justo. Una alternativa de globalización por los fundadores de Max Havelaar. Ediciones el Atajo. México, 2002.
19. Rosada T. y Bruni, L. Crisis y pobreza rural en América Latina: el caso de Guatemala. Documento de Trabajo N° 45. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Santiago, Chile, 2009.
20. Solano Fallas, Carlos Luis (Compilador). Desafíos de las organizaciones centroamericanas de café ante las opciones de mercado. Editorial Portes para la Educación, Costa Rica, 2004.
21. Stiglitz Joseph y Charlton Andrew. Comercio Justo para todos. Santillana Ediciones Generales S.A. de CV. México, 2007.
22. USAID/ACDI-VOCA. Memorias del seminario internacional sobre Cafés Sostenibles. Colombia, 2010.
23. Wulf Cristoph y Newton, Bryan Newton. Desarrollo sostenible conceptos y ejemplos de buenas prácticas en Europa y América Latina. European Studies in Education. 2006. Pág. 9-59.
24. [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)
25. [www.anacafe.com](http://www.anacafe.com)
26. [www.crecer.org.gt](http://www.crecer.org.gt)

## Lista de abreviaturas y siglas

<b>ANACAFE</b>	<b>Asociación Nacional del Café</b>
<b>ASOBAGRI</b>	Asociación Barillense de Agricultores
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CRECER</b>	Asociación CRECER (servicios empresariales para la competitividad y el desarrollo sostenible)
<b>EAR</b>	Empresa Asociativa Rural
<b>FLO</b>	Fair Trade Labelling Organisation
<b>HIVOS</b>	
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>OIC</b>	Organización Internacional del Café
<b>ONG</b>	Organismo no Gubernamental
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura



## Anexos

### Apéndice I. Guía de cuestionario (Grupos focales) y de entrevista (Alta dirección)

#### OBJETIVOS

- Determinar si la empresariedad asociativa es una respuesta viable para mejorar el nivel de ingreso de pequeños productores rurales en Guatemala.
- Establecer los principales factores clave desde el punto organizativo, de gobierno, productivo, tecnológico, financiero y de requisitos de mercado (certificaciones) que determinan la viabilidad de las empresas asociativas rurales.
- Conocer la apropiación y pertenencia de la base asociativa de sus modelos empresariales.
- Comprobar si el acceso a mercados sostenibles de Comercio Justo ha incidido en adoptar una cultura empresarial orientada hacia la eficiencia y hacia la sostenibilidad para dar respuestas a los pequeños productores rurales.

#### Información general

Nombre de la organización	
Año de constitución de la organización	
Dirección, teléfono y correo electrónico	
Nombre representante legal	
Nombre del gerente general	
Número de socios inscritos y activos	
Número de socios hombres	
Número de socias mujeres	
Organigrama funcional	
Año de inicio relación con Comercio Justo	
Volumen de ventas histórico (durante 10 años), segmentado Comercio Justo y mercado convencional	
Principales clientes Comercio Justo y volumen	
Monto de Prima Comercio Justo durante los últimos 10 años.	

1. Describa brevemente ¿cómo fue establecida la organización?
2. ¿Cómo está conformada su organización?
3. ¿Cuáles son sus programas y servicios de apoyo hacia sus asociados?

## **PREGUNTAS GENERADORAS**

### **A nivel de la alta dirección**

1. ¿Es la empresariedad asociativa una respuesta viable para mejorar los niveles de vida de pequeños campesinos pobres?
2. ¿Qué factores determinan la viabilidad de las empresas asociativas rurales, desde el punto de vista organizativo, de estructura, de gobierno y de carácter económico-financiero para garantizar la generación de ingreso y mejorar las condiciones de vida de campesinos rurales?
3. ¿Cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades enfrentadas y los retos por superar de su organización?
4. ¿Cómo se determinan las relaciones de asociatividad, en cuanto a la apropiación y relaciones de “propiedad” de sus miembros como elementos culturales intrínsecos, para adoptar una visión de empresariedad sostenible y competitiva?
5. ¿Cuáles son los mecanismos que les permitan a las empresas asociativas rurales el acceso a mejores condiciones de mercado?
6. ¿Son los mercados sostenibles (social y ambiental) herramientas de desarrollo para la construcción de empresas asociativas viables y eficientes? El caso de Comercio Justo.
7. ¿Cuál es su experiencia institucional de trabajar en el marco de Comercio Justo?
8. ¿Por qué considera que el Comercio Justo es catalogado como un enfoque alternativo del mercado convencional?
9. Ingresos recibidos por año y comparados con el salario mínimo y la canasta básica vital.
10. Porcentaje de producto vendido a su organización, ¿qué tipo de café? ¿bajo qué esquema de certificación (precio y sobreprecio)?
11. Beneficios sociales recibidos por el productor derivados de la prima social de Comercio Justo.

12. Conocer el proceso histórico (5 años) del comportamiento de número de asociados, segmentado por género.
13. Conocer el proceso histórico de comportamiento de ventas (5 años) y desglosado por segmento de mercado.
14. Dotación/aplicación de recursos o beneficios adicionales a sus socios.
15. Condiciones o beneficios sociales a la comunidad donde opera.
16. Descripción (si los hay) de los cambios en políticas públicas a nivel municipal para sus socios.
17. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que deben ser aprendidos por otras EAR como parte de la experiencia vivida de los casos estudiados?
18. ¿Cuáles son los retos y oportunidades de las EAR?
19. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para promover la empresariedad rural y el acceso a mercados como una herramienta de erradicación de la pobreza rural?

### **A nivel grupo focal**

1. ¿Por qué se organizaron, qué les motivó?
2. ¿Qué significa ser socio de la organización? Derechos y obligaciones
3. ¿Cuál es su opinión sobre su organización?
4. ¿Qué podría mejorar su organización que le pueda beneficiar?
5. ¿Desde cuándo son socios de la organización?
6. ¿Cómo comercializaban su café? ¿Cómo era antes de que se asociaran a la organización?
7. ¿Qué tipo de beneficios recibe de la organización?
8. ¿Es la venta de café el principal ingreso familiar?
9. ¿Cómo ha mejorado su nivel de ingreso?
10. ¿Conocen de Comercio Justo? ¿Qué tipo de beneficios recibe?
11. ¿Sus hijos se dedican a la producción de café? ¿Serán potenciales socios de la organización?
12. ¿Cuál es su opinión sobre su organización?
13. ¿Qué podría mejorar su organización que le pueda beneficiar?
14. ¿Cómo ve el futuro de su organización?