

Serie
ESTUDIOS SOBRE
**Economía
Popular**
y **Solidaria**

Economía Solidaria: experiencias y Conceptos

Daniel Torresano
Edward Herman
Carlos Trávez
Álvaro Durán
Alejandro Pena
Montserrat Miño
Ana Mercedes Sarria
César Marcillo
Carlos Alonso Naranjo
Pablo Guerra
Rubén Emilio Zeida
Fernando Zerboni
Tom Hanlon-Wilde
Miguel Fajardo
Oscar Bastidas





Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria
Contextos de la “Experiencias y Conceptos”

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Av. Amazonas 4430 y Villalengua,
Edificio Banco Amazonas. 2do. piso
TEI.:(593 2) 3948840 ext. 600403
Quito - Ecuador
<http://www.seps.gob.ec>

Compilación y dirección editorial:

Francisco Rhon

Consejo Editorial:

Hugo Jácome, Francisco Rhon, Julio Oleas y Carlos Trávez

ISBN: 978-9942-07-695-3

Diseño de portada e interiores: SEPS.

Intendencia de Comunicación e Imagen Corporativa

Impresión: Mangraf

Primera edición: octubre 2015

Quito, Ecuador

Las opiniones expresadas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no reflejan el punto de vista u opinión oficial de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

Índice

Presentación	07
Prólogo	09

I Supervisión y Riesgos

1.1 Matrices de transición y análisis de cosechas de operaciones. Una aproximación al análisis macroprudencial de riesgo crediticio del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano.....	17
<i>Edward Herman, Daniel Torresano y Carlos Trávez</i>	
1.2 Supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en épocas de crisis: El caso de Costa Rica.....	41
<i>Álvaro Durán</i>	
1.3 El crédito al consumo en el Uruguay: El rol que juegan las administradoras de crédito	63
<i>Alejandro Pena</i>	

II Avances y desafíos

2.1 Producción, distribución y consumo en la Economía Social y Solidaria. Pasos dados y desafíos en Argentina.....	87
<i>Montserrat Miño</i>	
2.2 Prácticas cooperativistas en Brasil: la Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares y la economía solidaria en un contexto de crisis.....	119
<i>Ana Mercedes Sarria</i>	
2.3 Las Cooperativas no financieras de América Latina y el Mundo frente a las crisis y adversidades de variada índole	145
<i>César Marcillo</i>	
2.4 Incidencia del Código Monetario y Financiero en las COACS.....	161
<i>Carlos Naranjo</i>	

III Experiencias

3.1 Economía Solidaria en Uruguay: composición del sector y políticas públicas	193
<i>Pablo Guerra</i>	
3.2 La empresa cooperativa: principal motor de la economía asociativa y solidaria	209
<i>Rubén Emilio Zeida</i>	
3.3 Cooperativas de Vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva	
El modelo uruguayo	221
<i>Fernando Zerboni</i>	
3.4 Complejidades del Comercio Justo:	
El caso de la Cooperativa La Siembra	247
<i>Tom Hanlon-Wilde</i>	
3.5 Territorio solidario: provincias del sur de Santander	265
<i>Miguel Fajardo</i>	
3.6 Una experiencia cooperativa en alimentos.	
Las ferias de consumo de Lara	289
<i>Oscar Bastidas</i>	



Complejidades del Comercio Justo: El caso de la Cooperativa La Siembra

Tom Hanlon-Wilde

Introducción

El mercado de comercio justo puede ser conceptualizado como un mercado especializado en el que vendedores buscan captar el interés y gasto del consumidor, ofreciendo productos que incrementan el ingreso y bienestar de los pequeños productores de alimentos y artesanía. Hay dos actores principales: operadores comerciales, socialmente responsables, entre estos importadores y tostadores de café y organizaciones no gubernamentales orientadas a la cooperación al desarrollo. La capacidad competitiva y colaboración entre éstas, han creado un mercado a escala mundial de US\$ 7 billones, proporcionando un mayor acceso al mercado y precios más altos para los pequeños productores en países en vía de desarrollo. En varios países europeos y norteamericanos, una pluralidad de consumidores de alimentos orgánicos y de chocolate o café, son conscientes del concepto de comercio justo, pagando un premio para los productos en beneficio de los pequeños productores. En respuesta, cientos de estas organizaciones han fortalecido sus esfuerzos de comercialización, mejorado estándares de calidad, y fortalecido los requisitos de membresía, para lograr ganar una mayor parte del mercado de comercio justo.

Organizaciones de productores, importadores, fabricantes, tiendas comunitarias, comerciantes, y organizaciones sin fines de lucro, involucradas en el comercio justo, se identifican como entidades construyendo una economía de solidaridad. Francisco Van der Hoff Boersma, universalmente considerada como líder y fundador del comercio justo, anota: "por haber tomado el débil de la miseria, el comercio justo es una de las pocas iniciativas económicas que ha demostrado su validez. Es también una alternativa real al modelo neoliberal, que desafía y trata de



corregir sus excesos." (Van de Hoff Boersma, 2010) En ese texto las cooperativas de pequeños productores, los importadores, comerciantes, tostadores de café, y tiendas comunitarias son nombradas organizaciones de la economía solidaria del comercio justo (OES-CJ). Las organizaciones sin fines de lucro que mantienen los estándares del comercio justo, que educan a los consumidores y que hacen loby en las políticas de comercio internacional, son denominadas como organizaciones no gubernamentales de comercio justo (ONG-CJ).

El objetivo de este artículo, es compartir las experiencias de una organización de la economía solidaria, la Cooperativa La Siembra, motiva a las consumidoras (ya que son mujeres las que compran la mayor parte de la alimentación para el hogar), a apoyar a los pequeños productores organizados del comercio justo. Las experiencias de La Siembra en seis áreas específicas: estructura organizativa, relación con ONG-CJ, posición en el mercado, uso de medios de prensa, industrialización por parte de los pequeños productores, y cooperación entre cooperativas, son detalladas para permitir a otras organizaciones mejorar su desarrollo y relaciones económicas solidarias a nivel internacional.

Una mezcladora pequeña, una idea loca y algunos apoyos

La Siembra fue establecida en 1999 por tres jóvenes soñadores y creativos. Por su anterior trabajado en comunidades rurales en la américas, los fundadores de La Siembra notaron el sufrimiento de los agricultores de pequeño escala, por relaciones comerciales basadas en la explotación, el engaño económico, y la falta de buena gestión del estado. Estos tres amigos decidieron proporcionar a los consumidores canadienses, con una alternativa a las formas de comercialización convencionales, mediante el establecimiento de una cooperativa propiedad de los trabajadores.

En su primer año, los jóvenes establecieron la empresa en la cocina de la sede nacional de la iglesia First United Church of Canadá, una iglesia socialmente progresista. Por cuanto no existían ningún sistema de certificación de comercio justo, de productos en base a cacao, los fundadores de La Siembra estudiaron y adoptaron la política de Transfair, una ONG-CJ involucrada en definir y promover el comercio justo, y establecieron estándares para la compra de cacao y caña de azúcar. Comenzaron con la compra de cacao de una cooperativa en Costa



Rica y azúcar granulado de una cooperativa en Paraguay. Una receta orgánica fue desarrollada y los fundadores comenzaron a fabricar y distribuir mezcla de chocolate instantáneo (hot chocolate mix) y otros productos. En 2002, La Siembra trabajó con la ONG-CJ Transfair Canadá (actualmente Fairtrade Canada) para desarrollar un sistema de certificación para los productos de cacao, chocolate y azúcar en Canadá, convirtiéndose en los primeros en ser registrados Importadores certificados de comercio justo de cacao y azúcar en América del norte.

Evolución y estructura legal

Desde el inicio, los fundadores de La Siembra reconocieron la importancia de adoptar los principios de democracia, transparencia, y de justicia en la política para los trabajadores al igual que en las relaciones comerciales internacionales. El papel fundamental de las cooperativas dentro de la feria modelo, en la asistencia a los individuos y sus familias en comunidades donde produjeran cacao o caña convenció a los fundadores a adoptar un modelo similar para mejorar su nivel de vida. Formaron una cooperativa canadiense de socios-trabajadores. Los socios participan democráticamente en la gestión de la compañía bajo el principio de «un miembro, un voto». La membresía es abierta y voluntaria y requiere que los trabajadores inviertan en la cooperativa y participar en su gestión.



La estructura cooperativista ha permitido a La Siembra, no solamente hacer una buena gestión de las funciones empresariales pero también a atraer personas de alta capacidad quienes son apasionados por el comercio justo y la agricultura orgánica. La participación democrática es fundamental en la conformación de la misión, visión, valores y dirección estratégica de la cooperativa. Los socios ejercen su poder a través de cuatro actividades principales:



1. tener voto en las Asambleas Generales;
2. tener voto en decisiones claves para la organización;
3. tener derecho a postularse para las elecciones de la Junta Directiva; y
4. participar en el éxito financiero de la cooperativa.

Para lograr ser socio, un candidato tiene que trabajar para la cooperativa durante seis meses. Después de una evaluación completa, el supervisor del candidato recomienda que la Junta Directiva aprueba la membresía del candidato. Si la Junta Directiva decide invitar al socio a involucrarse, el candidato compra un Membership Share y 250 Class A Shares (acciones) para inscribirse en la cooperativa.

La provincia de Ontario, en Canadá, tiene una ley específica para el sector cooperativista, R.S.O. 1990, CHAPTER C.35. Las reglas definen los requisitos de las cooperativas de socios-trabajadores, enfocadas en dos áreas principales: la autoridad que define que las decisiones se toman al interior de la cooperativa y, acerca del manejo del capital de trabajo (acciones y préstamos). La cooperativa La Siembra tiene una estructura normal para una cooperativa de su tamaño. Realiza su Asamblea General una vez por año, tres meses antes del fin del año fiscal. En la Asamblea General se eligen los directivos de la Junta Directiva. Por la ley, en una cooperativa de socios trabajadores el 80% de la Junta Directiva debe estar compuesto por socios-trabajadores. En el caso de La Siembra, cuatro directivos son socios y uno es una persona externa a la cooperativa pero que trabaja en el sector de la economía solidaria cooperativista.

Una innovación en la organización de economía solidaria fue el desarrollo de “acciones de inversión sin derecho a voto”. Las acciones pueden ser vendidas a los miembros o al público para capitalizar la cooperativa hacia financiar el crecimiento y la innovación. Este tipo de instrumento financiero es incorporado en la categoría «capitales de pacientes» que describe Muñoz en el capítulo Finanzas Convencionales y Finanzas Solidarias en la segunda edición de Estudios Sobre Economía Popular y Solidaria. Inversionistas interesadas en apoyar una cooperativa propiedad de sus trabajadores y dedicada al comercio justo con los agricultores de pequeña escala democráticamente organizados; pueden comprar acciones de 100 dólares canadienses por acción. Las acciones Class A Shares no pueden ser canjeadas por cinco años. Ninguna tasa de retorno está especificada pero la Junta Directiva, apunta a un rendimiento anual del cinco por ciento del valor de las acciones. En contraste



a acciones de corporaciones tradicionales, este tipo de inversión, no provee cuota alguna de voto en las decisiones. Las acciones de La Siembra han sido bien acogidas por activistas de la comunidad, con cierto nivel de ahorros, que desean dedicar parte de éstos a los hogares de la economía solidaria.

Acciones de La Siembra son emitidas con arreglo a las leyes y reglamentos de la financiera Comisión de Servicios de Ontario, ley RSO 1990, c. 35. Estas acciones que no significan de propietario se consideran las acciones clase A de preferencia, y los accionistas tienen varias protecciones para mantener la seguridad del valor de la cuota a la par con el valor de acciones de los miembros votantes. En la práctica, los dueños de La Siembra compran ambos tipos de acciones, las de clase A, que les otorga un voto, para ejercer sus derechos y facultades como los propietarios y acciones de clase B Preference (sin derecho a voto), hacia capitalizar el negocio.

Tipos de acciones emitidas por La Siembra

Tipo de acción	Valor a la par	Acciones emitidas	Acciones con derecho a voto
Acciones de membresía	\$100	10	Si
Acciones preferenciales A	\$10	113,297	No

Sistemas de Certificación y Mercadeo

Un pequeño porcentaje de mercado europeo y norteamericano corresponden al denominado “comercio Justo”, para algunos productos selectos. Hace 50 años cuando algunos empezaron a buscar cómo hacer más justa la comercialización global de productos de países tropicales como artesanía, café, cacao, caña de azúcar, etc., activistas y líderes comunales establecieron organizaciones que ahora se llaman OES-CJ, para realizar la importación y comercialización de productos de pequeños productores alejados del beneficio de la ganancia real de sus productos. Otras activistas formaron ONG-CJ para establecer, promover, y certificar los estándares de lo que será definido como comercio justo.

Muchos OES-CJ y ONG-CJ se conformaron, algunos tuvieron éxito y continúan actualmente y otros quebraron. En la década de los noventa, las ONG-



CJ se unieron para formalizar sus estándares, mejorar la promoción del concepto de comercio justo, y empezar a exigir a las corporaciones multinacionales dedicar parte de sus compras a productos certificados de comercio justo. Algunas ONG-CJ crearon símbolos o sellos para identificar aquellos productos comercializados bajo los requisitos de sus estándares.

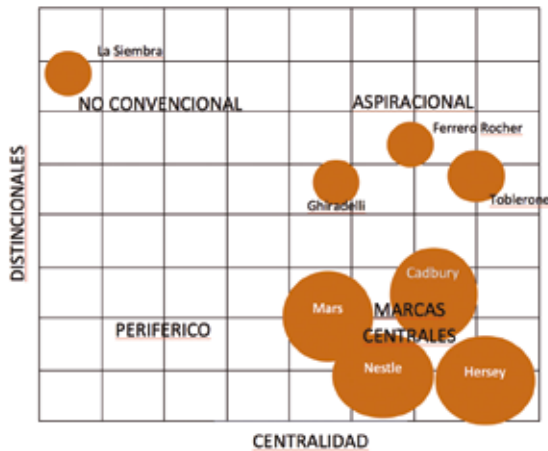
El esfuerzo fue un éxito. Sin embargo, actualmente se presentan dos contradicciones: la primera es que las OES-CJ, crearon un sistema que permitió a las corporaciones multinacionales competir con los mismos estándares, por lo que las OES-CJ pierdan ventas y ganancias. En cierta forma, las OES-CJ regalaban su ventaja competitiva y están destinadas a perder por la competencia de las multinacionales. Otra contradicción es que las ONG-CJ llegaron a establecerse promoviendo corporaciones multinacionales que dedican un pequeño porcentaje de su negocio a estas compras, e ignoran las OES-CJ.

Lo malo es que el enfoque resulta, como dijo Rink Dickinson en su presentación ante el Inter-Religious Task Force of Cleveland, “Sólo al escribir, se ha vuelto claro para mí, lo fácil que era para que los sellos de certificación, el ignorar toda la historia de la ATO/agricultores/sin beneficiar la construcción de cadenas de suministro. En su mayor parte, quienes corrían por colocar los sellos de certificación, no había hecho ese trabajo. Y probablemente sin mirar desde abajo. No entendían cómo el café era realmente producido, y aunque sabían lo suficiente como para crear equidad en otras materias. Así que, cuando se negoció con plantaciones y multinacionales era evidente que no sabían casi nada y en la negociación les dio de lejos el comercio convencional. Aparecía como un duro trabajo, se sentía demasiado duro constituir un pequeño agricultor eficaz como fuente de la cadena del té, o plátanos; así que, Transfair/FLO, sobre las repetidas objeciones fuertes de los agricultores de pequeña escala, que de hecho crearon en primer lugar los sellos de comercio justo, decidió introducir y luego promover la idea de la “plantación de comercio justo.”

En tanto La Siembra ha intentado atraer consumidores a votar con sus dólares, para apoyar el cambio social, muchas de las decisiones adoptadas pueden ser entendidas a través del concepto del “mapa de marca” descrito por Niraj Daway y Charan K. Bagga en la edición de junio de 2015 de la Harvard Business Review. Marcas de las grandes corporaciones multinacionales del chocolate en



los mercados se pueden considerar según los autores, como los "Central Brands" (Marcas Centrales). El carácter distintivo de la compra directamente a los agricultores de pequeña escala, pone claramente alimentos de comercio justo en el cuadrante no convencional. Una estrategia de precio-seguidor puede colocar los alimentos del comercio justo más cercano al cuadrante de la corriente principal, sin embargo, el alto gasto de inversión en actividades de promoción para competir con grandes compañías ponen las OES-CJ en riesgo de quiebra. Por otro lado, intentar seguir siendo altamente distintivo puede limitar el volumen de compras y por lo tanto reducir la importancia de nuestros esfuerzos.



Establecer Precios Frente a las Corporaciones Multinacionales

Las organizaciones de comercio justo probaron muchos métodos para educar e influir en los compradores. Algunos establecieron tiendas dedicadas a vender exclusivamente artículos de comercio justo. Otros organizaron eventos especiales en iglesias o centros comunitarios para hablar de los pequeños productores, democráticamente organizados, y vender los productos de comercio justo. Otros exigieron a los propietarios de restaurantes a cambiar sus compras e incluir productos de este sector. Sin embargo, en los últimos 20 años, las organizaciones se han centrado en convencer al consumidor a comprar estos productos, cuando van al supermercado. El hogar típico gasta más de US\$ 100 por



semana en alimentos a ser consumidos en el hogar y, un mayor porcentaje de este gasto se realiza en supermercados e hipermercados¹. Educar a las consumidoras para participar en la economía solidaria al hacer sus compras, ha sido la estrategia clave de crecimiento de las OES-CJ y ONG-CJ. Por esa razón, el tener éxito en las ventas, a través de los supermercados, es un enfoque fundamental para la mayoría OES-CJ, y especialmente para La Siembra.

Los supermercados para atraer compradores suelen, por temporadas, ofrecer descuentos especiales, para productos particulares. La mayoría de las tiendas distribuyen información impresa y electrónica sobre los precios especiales para los artículos más populares de cada categoría de producto. Los fabricantes de alimentos están muy dispuestos a ofrecer descuentos a los supermercados, para ayudar a impulsar el volumen de las ventas de sus productos. Una corporación multinacional gastará tiempo analizando el efecto de diferentes niveles de descuentos, a fin de determinar la máxima rentabilidad, tanto en el precio regular de venta de sus productos, como la frecuencia óptima de las promociones.

Para que una OES-CJ pueda competir en el mercado de alimentos, tiene que decidir a qué precio desea vender y cómo ese precio afectará el volumen de ventas, dado los precios de los competidores. ¿Es mejor que una organización solidaria venda al precio mínimo financieramente factible, para no enriquecerse? ¿Debe una organización de solidaridad vender a un precio mucho más alto que las corporaciones multinacionales por ser más valorado por los consumidores? ¿Son las promociones de precio una forma de engañar al consumidor, lo que puede ser evitado cuando en parte por las organizaciones de la economía solidaria? Estas tres preguntas reflejan los variados enfoques que forman parte del proceso para establecer precios. Cada enfoque podría afectar profundamente el nivel de apoyo (compras), por los clientes y la sostenibilidad financiera de la organización.

La Siembra ha seguido una estrategia de precio denominada precio-seguidor. Para ello analiza los precios de venta al por menor del "Central Brands", para los productos de un nivel de calidad similar pero que no son necesariamente

² USDA indica US\$65,000 millones en ventas a menor para alimentación en Mayo 2015 para los 126 millones de hogares estadounidenses. (usda.gov/) Eurostat indica 12% de PBI es destinado a negocios alimentarios excluyendo restaurantes. (eurostat.eu/)



orgánicos al comercio justo. La Siembra utiliza los precios regulares y promocionales de grandes empresas como puntos de referencia para desarrollar sus propios precios. Hay un análisis de los precios en la estructura de costos y, los costos de promociones previstos para asegurar que la mezcla de producto y precio contribuyen a la salud económica de la organización. Aquellos productos y programas que proveen un retorno superior al diez por ciento anual, en el lapso de cinco años son aprobados.

Producto	Central Brand		Cooperativa Comercio Justo		GM%
	Regular Price	Promotional	Regular Price	Promotional	
Café	US\$9.99	US\$6.99	US\$9.99	US\$6.99	40%
Chocolate	US\$3.99	US\$2.50	US\$4.49	US\$3.00	35%
Banano	US\$0.89	US\$0.69	US\$1.19	US\$0.99	10%
Té	US\$3.99	US\$2.00	US\$3.99	US\$2.50	40%

El margen bruto se basa en márgenes históricos de otros productos y el análisis de márgenes brutos típicos al interior de la industria, que son recogidos a través de revisar los informes anuales y los informes de impuestos de los competidores. Una consideración es si La Siembra puede ofrecer al consumidor un producto, a través de una cadena de organizaciones de economía solidaria a precio competitivo. Otra, es que si La Siembra logra un nivel de éxito con un producto, las corporaciones multinacionales serán empujadas a mejorar sus estándares de compras.

El doble hilo de la fama por Dragon's Den

Una organización que exige a las consumidoras a elegir el apoyar a pequeños agricultores, como La Siembra, naturalmente buscará utilizar los medios de comunicación impresos y electrónicos para educar y motivar a las consumidoras. Para lograrlo, La Siembra decidió participar en el popular programa de televisión canadiense Dragon's Den. Esperando que el millón de espectadores del show pudiera servir de influencia para apoyar a La Siembra esto fue muy plausible. Sin embargo, la sincronización y el tipo de exposición proporcionó un cuento con



moraleja a otras organizaciones de economía solidaria, teniendo en cuenta el uso de entretenimientos de la cultura pop, como medio para comunicar al público.

El espectáculo tipo Dragon's Den puede ser parte de su gran atractivo. Emprendedores con sueños de éxito presentan las características específicas de su negocio a una persona de negocios, quien ha adquirido ya un nivel de fama con su éxito empresarial. Durante cada show, tres emprendedores participan en la competencia para atraer la atención del juez el cual es una celebridad, que al final del programa puede decidir realizar una inversión significativa (\$100.000) en el negocio del empresario favorecido. La posibilidad de una buena publicidad y acceso a capital de trabajo, son atractivos para nuevas compañías.

El momento de la cobertura del programa de TV no fue óptimo para La Siembra, ya que el negocio había crecido rápidamente con un nivel de ventas bien alto y flujo de caja muy bajo. Por esa razón, La Siembra fue un buen candidato para atraer inversión. Sin embargo, el crecimiento se debió, en gran parte, debido a una inversión en la venta de una línea de productos (jugos de fruta orgánicos) que terminaron fracasando. La Junta Directiva y la gerencia en La Siembra ya habían decidido suspender la línea de jugos de fruta. La misma línea de productos fue el motivo para que el nuevo inversionista, celebrity, sea renuente a hacer una inversión. Además, el negocio tenía tan poco efectivo, insuficiente para mantener un inventario adecuado de los otros productos. Esto dio lugar a que La Siembra no tenga el producto para lograr un mayor nivel de ventas, proveniente de la conciencia del consumidor adquirida por la exposición en el show.

La naturaleza de la exposición fue más problemática. Para las consumidoras conscientes de la injusticia y la pobreza que enfrentan los pequeños productores de cacao y azúcar, La Siembra era una organización digna de merecer su apoyo. Sin embargo, una vez que La Siembra estuvo en la televisión, esos mismas consumidoras asumieron que La Siembra había golpeado el gran momento, estaba bien capitalizada por la inversión de la celebridad (que nunca estuvo), y ya no necesitaban apoyo. El impacto de la naturaleza de la exposición en los consumidores previamente inconscientes de La Siembra, fue aún menos productivo. Los consumidores fueron expuestos a una empresa cuyos problemas de flujo de efectivo se discutieron mucho más que las cuestiones importantes de



comercio justo. Por lo tanto, las consumidoras no aprendieron sobre productos de La Siembra ni la razón para apoyar nuestra organización de economía solidaria. En conclusión, la incursión en el uso de entretenimiento de la cultura pop para crear solidaridad para La Siembra dejó a la organización sin ningún cliente nuevo y menos clientes principales; llegó un momento cuando la organización no pudo entregar el nuevo negocio si este se hubiera generado.

Fábricas de los Pequeños Productores Organizados

El resultado más interesante de la labor de La Siembra y otras organizaciones de la economía solidaria, dedicadas al comercio justo, son los avances en la capacidad de producción de los agricultores democráticamente organizados. Hace cuarenta años, los padres y abuelos de los agricultores con quienes trabaja La Siembra, eran peones que con frecuencia enfrentan el abuso y la privación. Inicialmente los productores se organizaron para obtener derechos sobre la tierra, prevenir los abusos de los propietarios de latifundios y compartir información para evitar ser mal pagados por los compradores privados. (Bacon, Méndez, 2008). Algunos pequeños productores como los de las regiones peruanas de Puno y Lares/Convención, la región de Caranavi de Bolivia y la región del Río Coco de Nicaragua, iniciaron la reforma agraria. En otras regiones, religiosos pensativos o líderes comunitarios se agruparon para luchar contra la violencia, la corrupción, la falta de derechos sobre la tierra y la discriminación, como fueron los casos en Oaxaca, México, y Usulután, El Salvador, y Caldas, Colombia.

Para apoyar los esfuerzos de los socios, los líderes de la comunidad buscaron afiliados internacionales y compradores conscientes. Las cooperativas de pequeños productores utilizaron la fuerza de sus socios y el apoyo de gente en el extranjero para convertirse en exportadores del mayor porcentaje de la producción de sus socios, permitiendo encontrar nuevos compradores y aprender sobre estándares de calidad y normas internacionales. Aunque cada cooperativa intentó proporcionar una variedad de beneficios a los miembros, el principal beneficio de la cooperativa era actuar como regulador de los precios, asegurando a los productores una alternativa a los compradores privados, si éstos estaban ofreciendo un precio artificialmente bajo. Las diferentes organizaciones de economía solidaria europeas y americanas intentaron proporcionar muchos beneficios para las



cooperativas de productores, pero el aspecto más útil fue el contar con un cliente comprometido, dispuesto a compartir información sobre precio y calidad. En los últimos cinco años, varias de las organizaciones de agricultores de pequeña escala han logrado avances impresionantes e importantes en la captura de mayor valor para la producción de sus miembros. En lugar de pagar a otras empresas privadas para la transformación industrial de alimentos cultivados por los miembros, las cooperativas han construido instalaciones de producción impresionantes.

Tras la derrota electoral de 1991 del gobierno de maquiladoras en Nicaragua, los productores de café en el norte aprovecharon sus organizaciones comunitarias para formar una cooperativa de segundo grado para procesar y exportar su café. A través de décadas de gestión muy capaz, a cargo de dos increíbles líderes mujeres – Rosario Castellón y Merling Preza Ramos, la cooperativa pudo financiar la construcción de 300.000 plantas de procesamiento de café PRODECOOP con capacidad para procesar 4.500 toneladas métricas por año.

La planta de procesamiento de cacao CONACADO de la República Dominicana, tanto como la Cooperativa, se constituyeron a una escala de tiempo mucho más rápido. A partir de 700 miembros en 1988, CONACADO creció rápidamente en membresía. Los pequeños productores estaban encantados de tener una organización de economía solidaria como una alternativa a la compra depredadora de exportadores oligárquicos privados. En el año 2000, las 150 organizaciones comunales habían incorporado a más de 8,000 miembros y se convirtió en un importante exportador mundial de cacao orgánico. Con el 50% de un millón de dólares, financiados por organizaciones de solidaridad internacional, el Ministerio Dominicano de Economía Planificación y Desarrollo, la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América, CONACADO construyó una planta de procesamiento con capacidad de 1.500 toneladas métricas para capturar más valor para sus miembros.

Los 1.750 socios - productores de caña de azúcar de la cooperativa Manduvira, cortaron la cinta en su nuevo molino de azúcar orgánico en mayo 2014, en un evento en Cuenca, Paraguay. Nunca antes en los 300 años de historia del cultivo de caña en Paraguay se contó con una planta de proceso azucarero propiedad de pequeños productores. Los socios aprovecharon, las ventas al mercado de comercio justo, durante los años 1995 hasta el 2013 para ahorrar



recursos financieros y fortalecer el poder político y, la posición negociadora de los trabajadores pobres, privados de sus derechos en relación con procesadores y exportadores privados. Ahora, en el segundo año de operación, la planta de procesamiento de la Cooperativa Manduvira puede traer 100.000 toneladas métricas de caña de azúcar al sistema económico corporativo y la economía de solidaridad.

Pequeños productores democráticamente organizados a través de América Latina y África, han aprovechado el soporte de los consumidores de comercio justo para construir equidad y aumentar las ganancias de los miembros. La estrategia no está ausente de un riesgo; la Construcción de una planta de procesamiento por ejemplo, requiere endeudamiento y si las entregas futuras de sus miembros son bajas en volumen, los costos de la unidad de procesamiento pueden erosionar las ganancias de los miembros. Sin embargo, una valiente estrategia puede mejorar los ingresos a través de precios más altos a los socios, utilidades para socios por la baja de costos de procesamiento, y otorgamiento de premios para mejorar la calidad. Las veinte organizaciones democráticas de pequeños productores más activos en el comercio justo, tienen actualmente capacidad de una producción anual de 300.000 toneladas métricas de café, cacao y azúcar.

Estos éxitos de la economía solidaria proporcionan una dimensión interesante en la construcción global de economías solidarias entre productores y consumidores. Muchos consumidores se involucraron originalmente en el comercio justo por el motivo de “hacer algo” contra las injusticias; guerras en América Central, hambruna localizada debido a precios artificialmente bajos de los productos para exportación, el trabajo infantil en fincas de cacao, envenenamiento de los trabajadores agrícolas por pesticidas, etc. Para estos consumidores, la compra en el comercio justo es un acto de solidaridad para aliviar el sufrimiento y corregir injusticias. [Raynolds 2000.] En el proceso de fortalecer sus comunidades y cooperativas, los pequeños productores organizados, han reducido en mucho las peores injusticias y, paradójicamente, muchos consumidores están menos motivados para actuar en solidaridad, ya sea a través de organizar eventos para recaudar fondos o hacer compras. Compartir los éxitos de las cooperativas de pequeños productores sigue siendo una motivación para los consumidores pero; irónicamente, el éxito reduce la urgencia entre los consumidores para dirigir sus compras a organizaciones de solidaridad. Si la compra de productos de comercio justo es un acto de "solidaridad de la... como un medio para satisfacer



necesidades, donde confluyen tanto interés individual como compartido" [Guerra 2015], podemos imaginar que la consumidora tendría menos satisfacción compartida si el beneficiario (cafetalero, azucarero) es menos apremiante. En los últimos cinco años, organizaciones como Catholic Relief Services y Lutheran World Relief, han reducido su enfoque en el comercio justo para pasar a otros temas, mientras que, activistas de tiendas comunitarias, han cambiado su enfoque por el apoyo a los sistemas alimentarios locales, en vez de un justo apoyo al comercio solidario global.

Cooperación entre cooperativas

Los principios del cooperativismo establecen que las cooperativas deben cooperar entre ellas. En este espíritu cooperativista, cuando llegó a estar en crisis La Siembra, la cooperativa de socios trabajadores de Equal Exchange brindó recursos humanos y financieros a La Siembra. Ahora las dos organizaciones y dos más se involucraron en una alianza que se detalla en este texto.

Dos cooperativas propiedad de los trabajadores, dedicadas al comercio justo: Equal Exchange en el Reino Unido y La Siembra en Canadá, estaban en grave crisis financiera debido a decisiones valientes pero en última instancia fracasadas. Para su reestructuración, Equal Exchange proporcionaría el conocimiento de gestión y capital financiero. Además otra organización europea de comercio justo decide retirar su inversión en la compañía Oke USA, y en respuesta Equal Exchange Estados Unidos compró las acciones para mantener la función de organización. Estas cuatro organizaciones de intercambio igual: U.S., Reino Unido de Equal Exchange, Oke USA y La Siembra han comenzado a cooperar en el desarrollo de mercados, de productos, compras, fabricación y financiamiento. Esta cooperación entre las cooperativas, es un principio fundamental de la Alianza Cooperativa Internacional.

La Cooperación entre las cooperativas Equal Exchange U.S. y La Siembra tienen una fuerte historia de relación. Así como La Siembra fue pionero en comercio justo con pequeños productores de cacao y azúcar; el intercambio cooperativo e igual los de U.S., colaboraron para desarrollar productos hechos en Canadá para el mercado estadounidense. Un sistema de colaboración similar fue utilizado para desarrollar barras de chocolate de alta calidad, que ahora son una categoría de productos principales para ambas cooperativas. Las dos organizaciones



también han compartido inventarios de cacao en polvo, evaluando conjuntamente a fabricantes por contrato.

Cuando La Siembra se encontraba en crisis y necesitó el apoyo de Intercambio Igual, las dos cooperativas debían imaginar formas de integrarse. La estructura de integración a fin de cumplir con innumerables leyes nacionales y provinciales de cada país, honrar el espíritu cooperativista y proporcionar salvaguardias para Equal Exchange para sus inversiones en capital y personas, requirió voluntad e imaginación. Hay algunos modelos para fusiones de cooperativas internacionales, se requieren varias innovaciones para desarrollarse. Por ejemplo, las leyes provinciales de Ontario, Canadá, requieren que el 80% de los escaños del Consejo de administración de alguna cooperativa propiedad de los trabajadores debe corresponder a los miembros propietarios. Mientras que es una ley inteligente y razonable, el requisito impide que por ejemplo La Siembra le pueda ceder o proporcionar la mitad o a la mayoría de puestos directivos de la Junta Directiva para Equal Exchange. Como se describió anteriormente, La Siembra tiene acciones, pero estas acciones son sin derecho a voto. La compra de una gran parte de las acciones en circulación, permite la autoridad o influencia en la toma de decisiones.

En consecuencia, se llegó a una solución de tres partes. Se firmó un memorando de entendimiento por el que Equal Exchange nos proveyó el poder para nombrar al Director Ejecutivo por parte de La Siembra y designar a uno de los cinco directores del Consejo. En segundo lugar, los derechos legales para utilizar la marca de Camino de la cooperativa de La Siembra, se prestó a Equal Exchange. En tercer lugar, se proporcionó un préstamo considerable desde Equal Exchange a La Siembra para volver a capitalizar la cooperativa canadiense. Esta solución de tres partes – personas, marca, finanzas – resuelve los problemas en la toma de decisiones, capacidad de gestión, cumplimiento legal y finanzas – que son clave para la integración y el éxito de las organizaciones de economía solidaria.

Comentarios Finales

En síntesis, el proceso hacia fomentar solidaridad económica a través del comercio justo, es complejo debido a que no sólo están en juego factores económicos e institucionales que afectan a las organizaciones de la economía



solidaria, sino también una intrincada red de factores socioeconómicos que afectan a los productores y consumidoras. El dinamismo de pequeños productores en desarrollar su actividad agropecuaria y su involucramiento cooperativista y el de los consumidores en elegir el rol de la solidaridad en su actividad económica, hacen complicada la construcción de la solidaridad internacional. Pero; el mismo dinamismo crea muchas oportunidades – y hay nuevas oportunidades cada día – para organizaciones económicas solidarias, para: analizar el mercado, entender los motivos microeconómicos y microsociales de productores y consumidores, y aprovechar el interés a nivel global para iniciar la construcción de que otra economía es posible.

Para aquellas organizaciones de la economía solidaria, dedicadas al comercio justo – organizaciones socio-empresariales igual que ONGs – el dinamismo de productores y consumidores crea también complicaciones a nivel institucional. Dificultades en determinar la estructura organizativa, crear mecanismos de financiamiento, identificar mercados rentables, definir precios, fijar estándares, y realizar cooperación y/o competencia entre organizaciones solidarias son algunos de los desafíos para construir la solidaridad económica global. Por fortuna, actualmente hay más productores, consumidores, y organizaciones dedicados a realizar un nivel de justicia en el comercio, como nunca antes, y las posibilidades son mayores que las dificultades.

BIBLIOGRAFIA

Bacon, Christopher M., V. Ernesto Mendez, Stephen R Gliessman (Editor), et al. *Confronting the Coffee Crisis: Fair Trade, Sustainable Livelihoods and Ecosystems in Mexico and Central America*. MIT Press, January 2008.

Dawar, Niraj and Charan Bagga, *A Better Way to Map Brand Strategy*, Harvard Business Review June 2015

Raynolds, Laura, *Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade Movements*, Kluwer Academic Publishers, Agriculture and Human Values, February 2000.

Off, Carol, *Bitter Chocolate*, Random House, January 2006

Neira Camizan, Arnaldo, *A Decade of Partnership and Change: Interview to KECG Radio*, February 2010



Van der Hoff Boersma, Francisco, *Manifesto of the Poor: Solutions Come from Below, Just Us!* Centre for Small Farms, 2010

Dickinson, Rink, *An Analysis of Fair Trade*, Speech to Inter Religious Task Force of Cleveland, October 2011

Rozyne, Michael, *Deepen & Define Report 2: 101 Seals, Equal Exchange*, June 1996

Wilde, Tom, "Things I've Learned" self published, December 2012

Philip, Karen, *The Challenges of Co-operative Membership, Social Cohesion, and Globalization in Co-operative Membership and Global Challenges*, University of Saskatchewan, 2004

Marco Coscione, *Comercio Justo y desarrollo rural en la República Dominicana: el caso de los cacao cultores del Grupo Conacado*, *Unisinos, Otra Economía*, 5(9):126-138, julio-diciembre 2011

National Coffee Association, *Coffee Drinking Trends*, 2012.

Zaroh, Nadia, *Análisis del impacto del Comercio Justo en Republica Dominicana*, Oréade-Brèche, November 2007

La Siembra Cooperative, Ontario Corporation Number 1103824 *Offering Statement*, January 2015.