

ORGANIZACIÓN Y COOPERATIVISMO. UN ESTUDIO DE CASO DE LA COOPERATIVA DE RALLANDEROS DEL CAUCA COAPRACAUCA.

Zulma Roa Díaz¹

Agroempresas_rurales@cgiar.org

Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales

<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>

Cauca, Colombia

INTRODUCCION

La Agroindustria rural juega un papel fundamental como instrumento de desarrollo de las fuerzas productivas que existen en el sector rural, por cuanto surge como una posibilidad de generación de ingresos y empleo, así como de vínculo de las economías campesinas a cadenas agroalimentarias más complejas.

En Colombia se ha seguido un modelo de desarrollo Agroindustria caracterizado por una escasa integración entre los diferentes componentes de la cadena agroalimentaria, lo cual ha obstaculizado un mayor desarrollo del mercado interno.

A este sector se han articulado los medianos y grandes productores agropecuarios, no así los pequeños que no tiene capacidad de negociación y los instrumentos institucionales que les facilite una mayor relación con los procesos de poscosecha.

Desde este punto de vista, la organización cooperativa constituye una pieza clave en el proceso de integración de los diferentes actores de la cadena agroalimentaria, así como en la transformación de las pequeñas empresas campesinas en organizaciones sólidas con capacidad de negociación en los mercados e interlocución con los distintos entes locales, regionales y nacionales.

Es así como, el fortalecimiento del sector cooperativo agrícola del país, especialmente en el campo de las pequeñas empresas campesinas, abre grandes posibilidades de superar el individualismo, brindar servicios efectivos frente a determinadas necesidades, adelantar proyectos y participar en las diferentes instancias locales y regionales.

A partir de este panorama se generan una serie de inquietudes e interrogantes que apuntan a definir e identificar los factores que han obstaculizado, y de hecho siguen obstaculizando, el desarrollo de organizaciones cooperativas de pequeños productores

¹ .Socióloga, consultora contratada por CIAT

campesinos, especialmente en el caso de los productores y procesadores de yuca y almidón del Cauca.

Por tal razón a través de este estudio se pretende identificar y establecer los principales aspectos que han incidido en el bajo nivel de desarrollo y cohesión organizativa de los productores de yuca y rallanderos del Cauca, específicamente en el caso de la Cooperativa de Rallanderos del Cauca COAPRACAUCA.

En la primera parte de trabajo se hace una presentación de la percepción y conocimiento que tienen los intermediarios y rallanderos, tanto socios como ex socios y no socios de la cooperativa, sobre cooperativismo y participación comunitaria, así como del origen, organización interna de la cooperativa, ventajas y limitantes de la cooperativa.

La segunda parte, hace un mayor énfasis en la oferta y demanda de servicios de apoyo a la producción, así como a la identificación de los entes institucionales que deberían prestar estos servicios, de acuerdo con la consideración que hacen los rallanderos e intermediarios sobre este aspecto.

En tercer lugar, la identificación de los principales problemas de comercialización del almidón de yuca que afectan tanto a los socios como ex socios y no socios de la cooperativa, a la vez la descripción y análisis de la relación social que se establece entre el rallandero e intermediario.

Finalmente, las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, enfatizando en aquellas que contribuyan a una mayor orientación en el fortalecimiento y acompañamiento de los procesos de organización comunitaria que se estén generando ó generen en la zona.

1. METODOLOGIA

El proceso de recopilación de la información tanto primaria como secundaria, para llevar a cabo el trabajo, estuvo apoyado en estudios de caracterización de la zona y toma de información primaria.

En el caso de la información secundaria en trabajos de tesis realizados sobre la comercialización del almidón en el norte del Cauca.

Para la toma de información primaria se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. La definición del conjunto de actores sociales involucrados en el sistema, identificando principalmente productores de yuca, rallanderos, proveedores de equipos, maquinaria y servicio de mantenimiento y finalmente los comerciantes o intermediarios.

Una vez identificados y respondiendo a los objetivos del estudio se tomo en consideración que la cooperativa agrupa principalmente a los procesadores de almidón y cumple la función de comercialización del almidón, por lo que se establece una relación más directa entre los rallanderos e intermediarios con la cooperativa, que de ésta con los productores de yuca con ésta.

De esta manera, se identificaron a los rallanderos, proveedores de equipos y maquinaria e intermediarios como los principales actores, claro que sin desconocer que los productores de yuca constituyen uno de los principales componentes del sistema, además que algunos rallanderos cumplen una doble función de productores y procesadores, pero para efectos del trabajo los productores no fueron tenidos en cuenta como un actor específico.

Definido este primer paso, se estableció un tamaño de muestra de 24 entre rallanderos, intermediarios y otros actores involucrados, está se determinó conforme a la variabilidad que se quería en las respuestas, el nivel de cobertura de la cooperativa en la zona y las limitantes de tiempo con las que se contaba.

Sin embargo por factores como la disponibilidad de tiempo con la que contaban los rallanderos e intermediarios principalmente, el tamaño de la muestra tuvo que reducirse a 21.

De acuerdo con el área influencia de la cooperativa se escogieron los municipios de Santander de Quilichao, Caldono, Buenos Aires y Piendamó, por ser allí los sitios donde mayor presencia ha tenido la cooperativa.

Una vez concluida esta etapa se definieron los siguientes parámetros de estudio:

CATEGORIA	INDICADOR
Organización	Percepción y conocimiento sobre organización comunitaria Actitud frente a la organización Participación comunitaria
Cooperativismo	Percepción y conocimiento sobre cooperativismo Conocimiento sobre: Formación de COAPRACAUCA Función y objetivos Beneficios, ventajas y limitantes
Demanda y oferta de servicios de apoyo	Necesidades y requerimientos de servicios de apoyo y la función de la cooperativa. Oferta de servicios de apoyo
Comercialización	Relación intermediario-rallandero Forma de pago Problemática de la comercialización del almidón

Identificados los parámetros de estudio, se definió como instrumento de captura de información la entrevistas, para lo cual se diseño una guía semi-estructurada, estimando un tiempo aproximado de 45 minutos por entrevistado.

Se realizaron un total de 21 entrevistas distribuidas de la siguiente manera: 5 socios, 5 ex socios, 2 socios nuevos, 6 no socios y 2 intermediarios y 1 proveedor de equipos, maquinaria y servicio de mantenimiento.

2. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACION.

El proceso de formación y consolidación de algunas organizaciones campesinas se ha caracterizado por ser el resultado de la promoción de diferentes instituciones estatales y no de la iniciativa de los campesinos y productores, quienes en repuesta a su problemática particular definen y deciden sobre sus formas de organización.

Consecuencia de ello ha sido la conformación de organizaciones débiles que no representan en muchas ocasiones la problemática e intereses de los productores y campesinos, además de la ausencia de organizaciones sólidas y representativas en lo social, productivo y político, con baja capacidad tanto para participar como para recibir servicios y negociar en los mercados, con bajo nivel de cohesión, unión y gestión.

Esta situación se percibe con mayor claridad cuando se entra de cerca a identificar la problemática que enfrentan algunas organizaciones de pequeños productores, como es el caso de la cooperativa de rallanderos del Cauca COAPRACAUCA que a pesar de ser el producto de la iniciativa de los rallanderos no se ha constituido en un ente representativo de este sector productivo.

Es así como, al interior de los rallanderos se observa una clara necesidad de unirse y organizarse, de contar con una organización fuerte que sea capaz de agruparlos como gremio. Sin embargo lo perciben como un objetivo difícil de alcanzar en la medida en que existe un marcado individualismo y desunión entre ellos.

Se identifica de manera implícita como una posible causa de esta situación, la heterogeneidad que se presenta en el ámbito productivo, entre ellos, es así como para los más pequeños la misión principal de su actividad productiva es la de subsistir y permanecer, mientras que para los medianos y grandes es la generación de un mayor excedente de producción y la maximización de las ganancias, objetivo que consideran solo es posible alcanzar a través del mercadeo y comercialización del almidón, ya que un mercado lo suficientemente amplio para captar toda la producción asegura mejores ganancias.

Situación que puede ser explicada desde el punto de vista de su lógica productiva y social, en la medida en que para los pequeños el asegurar la reproducción y permanencia del núcleo familiar es su principal objetivo y el no contar con las suficientes fuentes de recursos, al no poder llevar a cabo otras actividades productivas, los conduce a generar una serie de sentimientos de temor y desconfianza frente al otro, marcando un nivel de individualismo y egoísmo, a pesar de compartir la misma problemática.

De manera que cuando se propone una alternativa que propenda por dar solución a una problemática en particular, esperan encontrar en ésta resultados inmediatos y que impliquen un mínimo riesgo.

Y en el caso de los medianos y grandes el contar con maquinaria y recursos suficientes para asumir riesgos y soportar crisis, los conduce no solamente a la subsistencia sino a la búsqueda de nuevos mercados capaces de captar toda la producción y con mejores precios, lo cual genera un nivel de competencia por producir más y comercializar mejor, evitando que el otro pueda constituirse en un factor de riesgo para su negocio, demarcando de esta manera una barrera en la comunicación con el otro.

Situación que se ve reflejada en algunos de los testimonios de los entrevistados.

"En el gremio de los rallanderos cada quien tira para su lado, nadie busca la forma de organizarse".

"El gremio no es unido porque cada cual tira por su lado, tampoco se puede porque unos venden en Bogotá, Cali, de pronto a unos les pagan mejor y a otros peor..... Otro es el capital para trabajar, unos tienen plata para trabajar otros no, como no tengo no puedo sacar buena calidad tengo que sacarlo rápido para poder venderlo y poder pagarlo... el principal problema es la falta de capital".

"Cada uno desea vender su mercancía lo mejor posible....cada rallandero es una familia individual y lucha por sus intereses".

"No hemos podido organizarnos...no hay forma de unirnos, nosotros parecemos un yoyo un día para arriba otro para abajo. La competencia por ejemplo, allá quieren acaparar más yuca que yo, entonces le dicen que se la pagan a \$ 2.000 y yo no puedo entonces viene otro cliente y se la paga mejor, yo vendo en Santander y no puedo comparar los precios de Santander con los de Bogotá..TODO EL MUNDO VA INDIVIDUAL POR EL FACTOR PLATA."

De manera general, se puede señalar que consolidar y fortalecer procesos organizativos al interior de los rallanderos es un aspecto que para ellos reviste un alto nivel de importancia y necesidad, sin embargo en la medida en que se marcan algunas diferencias productivas y económicas, genera de manera implícita un cierto nivel de ruptura y choque entre los fines que persiguen unos y otros y los medios con los que cuentan para lograrlos, cerrando espacios de encuentro y comunicación.

En este sentido algunos de ellos ven como una posible alternativa la conformación y organización de pequeñas sociedades o grupos de rallanderos, cuyo número de socios o personas no sea muy grandes entre 5 a 10, que presenten las mismas características productivas, escala de producción, recursos de capital, entre otros.

"Nosotros éramos ocho y trabajamos como unos cuatro años... trabajábamos bien y ya había gente que se quería meter a la cooperativa que teníamos, entonces ya empezaron a llamar los socios que nosotros teníamos para que se fueran a la cooperativa... que en la cooperativa tenían más respaldo, que personería jurídica, nosotros íbamos bien, no vendíamos almidón aquí, vendíamos 400 o 500 bultos...vendíamos en Armenia, Cali, en Buga....Vendíamos bien y nos fueron quitando los socios....la yuca la comprábamos en grupo, recibíamos los cuatro y media bolquetadas a todos le repartíamos, la conseguíamos más barato, por eso es bueno organizarse...la cooperativa es para que estuviera bien lo que pasa es que hay mucho egoísmo"

En general, las formas de organización cooperativa se constituye para la mayoría de los rallanderos como una buena alternativa de organización, sin embargo es necesario replantear algunos aspectos como la heterogeneidad de los asociados que agrupa, la relación que se establece entre estos y sus directivas, y la capacidad de liderazgo y gestión tanto de los directivos como de los socios.

2.1. Organización y Cooperativismo

El proceso de consolidación y fortalecimiento de cooperativas en el país ha sido generado más por iniciativas de las diferentes entidades estatales que por el deseo mismo de los directamente implicados, con llevando en muchas ocasiones a un desconocimiento de aspectos como la organización y funcionamiento interno de la cooperativa y de la organización cooperativa.

Situación que de una u otra forma ha significado: la poca ó casi nula participación y autogestión de los socios; un marcado individualismo; la caótica dependencia de los intermediarios; acentuado paternalismo; un bajo nivel de gestión administrativa, empresarial, contable y cooperativa; y las casi inexistentes líneas de crédito que contemplan todas las fases de la actividad productiva.

En esta medida el proceso cooperativo no ha representado un instrumento eficaz para superar el individualismo, mejorar el nivel de vida de sus asociados e incentivar una participación más directa en el desarrollo de actividades económicas tanto de producción como de comercialización.

La cooperativa de Rallanderos del Cauca COAPRACAUCA surge como una propuesta de algunos rallanderos, para mejorar el mercadeo y comercialización del almidón, con la cual se buscaba crear una organización que agrupará a todos los rallanderos del Cauca y con los recursos suficientes para captar y comercializar toda la producción de almidón, con este propósito y bajo la iniciativa del Señor Raúl Ramírez y doce rallanderos más de la zona, en 1981 nace la cooperativa y en 1984 con el apoyo del SENA y CECORA adquiere la personería jurídica.

"Nosotros comenzamos la cooperativa como en 1980 - 1981, vino don Raúl Ramírez y nos comentó que él tenía una cooperativa de paneleros y tenía problemas con el mango por allá en Parraga, entonces nos dijo que porque no nos asociábamos a esa cooperativa y formábamos una sola cooperativa de paneleros y almidoneros.

Nosotros estuvimos yendo a unas reuniones en Parraga, entonces los paneleros dijeron que unos éramos paneleros y otros almidoneros entonces que nos dividiéramos, como no se logró que hiciéramos la cooperativa con los paneleros, hicimos una reunión con todos ellos de ahí ya se sacó que había que montar una sede.

La sede como nosotros éramos mayoría siempre estábamos y echábamos para pescador y le correspondía por el programa DRI y como pescador se tenía programa DRI, por medio de él fue que comenzamos a trabajar en pescador..." (Socio Fundador, Santander de Quilichao).

Casi que desde su comienzo la cooperativa ha tenido como problema principal el no contar con el suficiente capital para la compra del almidón, obstaculizando la capacidad de un mayor nivel de mercadeo y comercialización del producto.

Situación que ha sido calificada por la mayoría de los socios y ex socios como la principal causa por la cual no ha podido cumplir con el objetivo para la cual fue creada.

No obstante, este no puede ser calificado como el único aspecto limitante en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa, puesto que existen otras causas que han motivado la falta de cohesión e integración de los socios, la poca credibilidad y apoyo de los rallanderos y demás agentes productivos.

En este sentido es importante abordar esta problemática desde dos aspectos, primero en lo organizativo y empresarial y en segundo lugar desde la perspectiva de los actores sociales.

En primera instancia, en lo organizativo la presencia de una estructura administrativa rígida y centralizada, con una baja capacidad de gestión y manejo empresarial, basada en la comunicación de arriba hacia abajo y no lateral, creando una barrera y aislamiento entre su cuerpo directivo, asociados y usuarios o beneficiarios de ésta.

Lo que ha significado como organización empresarial una baja capacidad para competir con los intermediarios de la región, a su vez un bajo nivel de participación en el mercadeo y comercialización del almidón, generando al interior de los rallanderos tanto socios como no socios un clima de desconfianza e incredulidad frente al respaldo y garantías que pueda ofrecer la cooperativa, no solamente al nivel de negociación y competitividad en el mercado sino también para brindar servicios de apoyo y participar en las diferentes instancias locales y regionales.

Así como también la reproducción de un patrón de comportamiento filial-paternalista del padre, el patrón y el gobierno, reflejado en un actuar pasivo en el cual el papel que juega la cooperativa solo se plantea en términos de brindar servicios efectivos frente a determinadas necesidades, y no en un proceso mediante el cual se gesta el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa y creativa de sus miembros, que propende por el mejoramiento en las condiciones de calidad de vida y el acceso de los bienes y servicios de la población directamente implicada.

En este sentido se sigue observando un comportamiento pasivo del asociado quien asiste a las reuniones en calidad de espectador no como socio, donde se llega en la búsqueda de una solución y no como generador de soluciones. Situación que ha obstaculizado un desarrollo más avanzado en el camino a una participación más activa y creativa basada en el aporte creador e innovador de los socios y demás actores, donde estos últimos se convierten en los protagonistas de su propio desarrollo en la medida en que contribuyen a la identificación de problemas y a la generación de alternativas de solución.

"Uno como socio que tiene que estar pendiente de las reuniones, estar pendiente de la calidad del almidón y cumplir con la cuota de almidón que fija la cooperativa" (socio cooperativa)

"Uno debe dar un aporte... pues cumplir con la cuota que le reciben a uno de almidón y asistir a las reuniones, porque ese es un problema la gente casi no va, por pereza o porque hay mucho trabajo y a uno no le queda tiempo". (socio cooperativa)

Por otro lado, la falta de un vínculo amplio y permanente entre la cooperativa, los asociados y demás agentes productivos, ha contribuido a que la relación se plantee desde una perspectiva más práctica e inmediatista en la medida en que se presenta como una alternativa para consecución recursos o la solución de problemas a corto plazo, como por ejemplo en la actualidad la contaminación de fuentes de agua por el no el manejo de los desechos eliminados durante el procesamiento del almidón y las posibles sanciones que esta situación puede acarrear para los rallanderos de la zona.

"..sí se trabaja a nivel cooperativo hay muchos beneficios que trabajar uno solo...como la contaminación de las aguas y si no hay una organización sino nos unimos a trabajar todos juntos vamos a terminar cerrando los trabajaderos, solos como vamos a levantar ese billete, pero si trabajamos a nivel cooperativo es más fácil que algunas entidades nos ayuden a conseguir algo de parte de la empresa privada o del gobierno.... otro beneficio importante es que tenemos seguro una cantidad fija de almidón, está seguro que le reciben ese almidón mientras que uno a veces solo en la calle aveces vende bien.... nos hace falta organización, hace falta alguien que nos coordine

imponernos tareas, formar unos comités, las reuniones son muy esporádicas de vez en cuando nos reunimos.... hay muchas cosas de las que todavía no estoy enterado soy nuevo". (socio de la cooperativa)

".....hace quince días estuvimos en una integración que la cooperativa hacia rato no nos hacia, si al caso vamos por el chequesito el sábado y corra....y hay ni nos comunicamos.... y así pasa con la cooperativa que antes éramos más integrados porque así cualquier cosita un arroz con simple papa nos sabia bien a bueno, porque había esa unión, ahora yo no se lo que pasa..". (socio de la cooperativa)

"Falta más organización en la cooperativa, falta una persona que visite a los rallanderos quien los meta más en la idea para agruparnos más" (socio de la cooperativa)

"Lo bueno de la cooperativa es que de pronto ayude en lo de la contaminación de las aguas, por ahí han estado reuniéndose con la gente de la CRC y eso es bueno porque nos ayuda, nosotros que no pertenecemos a la cooperativa también queríamos ir pero no nos dijeron nada" (no socio de la cooperativa)

De otra parte, desde el punto de vista de los asociados como ex asociados, no asociados e intermediarios, es importante distinguir la percepción en el ámbito de cada uno de estos actores, en primer lugar para los socios a pesar de los problemas económicos por los que actualmente atraviesa la cooperativa sigue representando un mecanismo regulación del precio y venta del almidón, donde se tiene la certeza de no estar siendo engañados en el precio de compra, además un cierto nivel de independencia frente a la posibilidad de escoger el cliente que brinde mejores garantías y no como regularmente se hace al primer intermediario que ofrezca.

Sin embargo identifican como uno de los principales problemas la demora en los desembolsos del dinero que en la mayoría de los casos son pequeños adelantos que no alcanzan para el pago de la yuca y otros gastos, así como su baja capacidad de compra y comercialización de almidón, debido la falta de un departamento o encargado de mercadeo y comercialización que cumpla con la función de promover y ampliar el mercado, labor que en la actualidad es desempeñada por el gerente de la cooperativa, quienes consideran no cumple de manera cabal con dicha función en gran medida por sus múltiples ocupaciones y porque no cuenta con el carisma suficiente para el desempeño de esta tarea.

"a mi me parece como el nivel económico, todo el mundo se abre a buscar nuevas alas... la cuestión de retirarse mucha gente fue por la cuestión económica, llevaban almidones que no hay plata, no hay plata y reuniones y aportes y aportes...toda esa plata y no se veía el capital bastante para trabajar entonces la gente se iba abriendo.. pero también ha sido buena porque en Santander nos ha ayudado a manejar los precios exteriores, los otros proveedores tienen que regirse, que no se pueden tirar al suelo porque la cooperativa está sostenida, entonces eso ayuda muchísimo a descongestionar precios ". (socio de la cooperativa)

"... más organización en la venta, contar con agentes viajeros ya especializados en ventas tendríamos más comercialización del almidón, así podríamos tener un mayor aporte de almidón" (socio de la cooperativa)

"... el problema más grande allí es en cuanto a la comercialización que ojalá una comercialización bastante amplia, que no haiga demora con los pagos por que ese es otro problema que tenemos los productores..... La cooperativa le ha servido a los mismos rallanderos a los que estamos afiliados... nosotros llevamos nuestro almidón a la cooperativa y de alguna manera la plata resulta tarde que temprano". (grupo comunitario socio de la cooperativa)

Por otro lado, desde el punto de vista de los ex socios la cooperativa no ha cumplido con las expectativas de muchos de los rallanderos en cuanto a ofrecer una solución al mercadeo y comercialización del almidón, por el contrario no se ha logrado una mayor ampliación del mercado, como tampoco una competencia real con los intermediarios, lo que la ha conducido a su estancamiento y subsistencia.

Circunstancia que no solamente ha obedecido a la falta de capital sino también a la desorganización y conflicto a su interior, y según algunos de los ex socios se ha traducido en individualismos, rivalidades entre los mismos miembros, como también en un marcado privilegio por algunos socios con mayor capacidad de producción, lo que ha llevado a la actual deserción y desmotivación de la mayoría de los rallanderos por vincularse a la cooperativa.

"Cuando recién se fundó la cooperativa la comercialización del almidón que uno llevaba permanecía ocho y quince días y uno a los ocho días tenía que estar pagando la yuca acá y el almidón quieto en la cooperativa por que no tenían plata con que pagar..y así no se podía,.. y tampoco le recibían a uno todo el almidón... yo entré a la cooperativa pero como productor de yuca, pero después monté la planta, entonces cuando tuve almidón no me recibieron. No me recibieron porque yo estuve en un tiempo intentando para abrir mercado y que no que eso era mucho costo, que eso había que estudiarlo, nunca se hizo nada... entonces yo al verlo, yo abrí mi propio mercado y comencé a vender en Medellín, en Bogotá, en Cali y después de haber abierto mercado monté la planta". (ex socio, rallandero e intermediario)

"... esa cooperativa lleva 20 años es para que tuviera un 70% de los rallanderos, por ahí tiene 30 y todos se están retirando.... hay mucha envidia, hay muchos roces de los negocios, el factor plata unos que tienen plata otros que no, entonces la necesidad hace vender más barato y entonces ahí vienen los problemas, hay mucha preferencia que porque usted tiene plata habla con el gerente, eso me han contado,... no pues a mi recibime 50 bultos y al otro recibile 10, 15 no más que porque lo pagan a buen precio, entonces por eso ha habido muchos roces, por eso la gente se está retirando y los mismos que han sido socios hablan mal de la cooperativa.... por ejemplo deberían repartir invitaciones a quienes no sean socios pueden tener ideas compartir ideas y decirles bueno tenemos este proyecto para ustedes....". (ex socio de la cooperativa)

Desde la perspectiva de los no socios, la situación de la cooperativa se traduce básicamente en la falta de garantías y respaldo que ofrece en la compra del almidón frente a los intermediarios, ya que en este aspecto los pagos que se efectúan nunca cuentan con los fondos suficientes para ser cobrados lo que genera desconfianza e incredulidad entre los rallanderos, y a diferencia de otros comerciantes que a pesar de que compran a un menor precio el pago lo realizan de contado. Situación que ha generado por parte de los rallanderos una cierta reticencia y apatía por negociar y vincularse a la cooperativa.

Por otro lado, no solamente la imagen de la cooperativa se ha desvirtuado por la demora en los pagos, sino también por los continuos comentarios de algunos ex socios quienes hablan de los privilegios y "roscas" que se presentan a su interior, para muchos de los rallanderos en ésta no se le ofrece igualdad de oportunidades a todos los asociados por el contrario a unos se les brinda mayores garantías que ha otros.

Finalmente, en el caso de los comerciantes la cooperativa es una intermediaria más en el mercado, pero pequeño que no cuenta con el capital suficiente para entrar a competir y desplazar a otros intermediarios, generalmente le compra almidón a pequeños rallanderos a quienes les demora demasiado tiempo el pago, en promedio unos 20 días, lo cual en un mercado tan pequeño como el de Santander significa ser señalado e identificado como mal comprador al que solo se le vende en épocas de abundancia y almidón de no muy buena calidad.

En este sentido la cooperativa se encuentra en desventaja frente a los intermediarios quienes gozan de mayor credibilidad y confianza entre los rallanderos, además con quienes establecen una vínculo de mutua ayuda y solidaridad, principalmente cuando se trata de un comprador fijo a quien se le vende almidón de buena calidad y en épocas de escasez se le da mayor preferencia.

Frente a esta situación los intermediarios perciben que la cooperativa trata de ser competitiva a través de la exigencia y compra de almidón de buena calidad, sin embargo no cuentan con el capital suficiente para pagarlo y ampliar el mercado.

"Ellos compran y le reciben a un precio determinado a unos proveedores y esos señores tienen que esperar un tiempo, no se unos veinte días, no se cuántos días para ver su plata. Ellos luchan porque la calidad del producto sea una calidad buena, de tal manera que puedan competir en el mercado con nosotros los intermediarios, de todas formas la cooperativa es un intermediario más. Entonces la cooperativa le recibe el almidón a un rallandero pobre que necesita la plata hoy para pagar las yucas y como no se lo puede pagar hoy el rallandero pues no se lo va a llevar a la cooperativa, se lo va a llevar al intermediario que le va a dar la plata hoy" (Intermediario)

De manera general se puede señalar que la cooperativa de Rallanderos del Cauca COAPRACAUCA ha cumplido en cierta manera un papel importante al interior de los rallanderos de la zona, en el sentido de crear un ámbito de reflexión entorno a la necesidad de generar una organización capaz de estimular un espíritu asociativo y participativo, así como la igualdad entre sus asociados

En esta medida es importante entrar en la búsqueda de respuesta a: Que habilidades debe tener un gerente idóneo?; ¿Cómo desarrollar una estrategia empresarial, en el marco de la participación, que contribuya de manera efectiva a la generación y gestión de recursos?; ¿Cómo anticipar, minimizar y resolver acertadamente los conflictos?; ¿Cómo se puede desarrollar, capacitar, dirigir y motivar a los rallanderos hacia una participación más creativa; ¿Cómo desarrollar y utilizar la participación creativa como un instrumento de identificación y generación de alternativas de solución?; ¿Cuál es el papel de la participación como agente de toma de decisiones efectivas?; ¿Cuáles son

los métodos más apropiados para el manejo del tiempo en el contexto de la participación?

De esta manera el responder acertadamente a este tipo de interrogantes permite, en cierta medida, desarrollar e implantar una estrategia empresarial y organizativa donde se logre:

- ☛ Extender el nivel de participación Interna y Externa
- ☛ Disminuir los costos de operación
- ☛ Ampliar el mercadeo y comercialización del almidón
- ☛ Gestión y generación de recursos.

3. SERVICIOS DE APOYO

Una de las limitaciones más notorias que ha afectado el desarrollo de la agroindustria del almidón de yuca, está relacionada con el bajo nivel de organización de los rallanderos, factor que ha significado un acceso restringido a crédito, servicios de información tanto tecnológica como de precios de compra y venta, asistencia técnica, capacitación y el acceso a nuevos mercados, principalmente.

De esta manera se plantea, desde los diferentes actores sociales una serie de demandas de servicios de apoyo que responden a las necesidades e intereses particulares de cada uno, es así como para los rallanderos la oferta de servicios debe estar centrada en la producción, en el caso de los intermediarios en mejorar las estructura de los mercados y para los proveedores de maquinaria, equipos y mantenimiento debe dirigirse hacia capacitación en el área en el mantenimiento y ensamblaje de equipos y líneas de créditos para el montaje de talleres.

En este sentido, el apoyo que ha brindado la cooperativa se ha centrado básicamente en la comercialización del almidón y la gestión de créditos, y se presta principalmente a los socios, a este respecto los rallanderos, consideran importante que la cooperativa entre a jugar un papel más protagónico como instrumento a través del cuál las instituciones puedan brindar más apoyo o como oferente de servicios que apoyen la producción y comercialización del almidón y que estos se presten manera más generalizada tanto a los socios como a los no socios.

Como se mencionó en párrafos anteriores, los requerimientos de servicios de apoyo obedece a una dinámica más particular, en esta medida es importante analizar la demanda de servicios desde las necesidades y expectativas de cada actor.

En este caso para los rallanderos es importante que se brinde apoyo en información de precios, en cuanto a la compra de la yuca y venta del almidón para que de esta manera no se compre la materia prima a un precio superior al de la venta del producto, como ocurre en la actualidad donde el procesador paga la yuca tomando como parámetro el precio de venta del mercado anterior. Situación que en muchas ocasiones no suele ser muy confiable debido a las constantes fluctuaciones del precio, que de un mercado a

otro puede registrar una baja, ocasionando para el rallandero muchas veces un mayor pago por la materia prima disminuyendo su margen de ganancia.

A este respecto consideran que sería importante que se contará con un servicio de información de precios, de compra de yuca y venta de almidón, tanto para el productor como para el rallandero, este podría ser prestado a través de la cooperativa y mediante una publicación semanal, una tabla o tablero de registro de precios, boletines o divulgación por emisoras locales.

No obstante opinan que sería un servicio difícil de brindar por las mismas condiciones del mercado, donde los intermediarios manipulan los precios, no se cuenta con una estructura organizada que permita hacer un seguimiento constante del precio del almidón, para poder prever con anticipación posibles caídas, y porque tampoco existe, por parte de los rallanderos, una oferta de un producto de calidad homogénea y de manera continua, principalmente.

El suministro de materia prima, es otro aspecto que reviste gran importancia en la medida en que se constituye en un problema, debido a que la yuca que se ofrece no es de calidad homogénea y la oferta por parte de los productores de la zona tampoco es constante, motivo por el cual muchos de los rallanderos prefieren acudir a los intermediarios quienes la suministran de manera más continua, aunque ésta no sea de buena calidad.

A este respecto se puede señalar que se ha empezado a presentar cambios en la compra de la materia prima, pues ya no se va al yucal a conseguirla en gran medida por los altos costos de los fletes, la dificultad en el acceso a los sitios de compra y la falta de garantías en el abastecimiento, en épocas de escasez principalmente, motivos por los cuales muchos rallanderos han empezado a utilizar los servicios de los intermediarios quienes proveen la yuca de manera continua, la traen hasta la rallandería y ofrecen mayores facilidades de pago.

Sin embargo no se puede decir que se establezca una relación más permanente, que implique lazos de solidaridad, ya que muchos de los rallanderos no se abastecen de un solo intermediario, es tomada principalmente como una forma de asegurar un suministro constante de materia prima, además porque no se acude a este tipo de intermediario en busca de préstamos u otro tipo de ayuda.

En este sentido consideran importante que la cooperativa pudiera ofrecer un servicio de información sobre dónde abastecerse de yuca de buena calidad o ésta jugará el papel de acopiador o intermediario, principalmente como una medida para homogeneizar la calidad de yuca con la que se trabaja y con ello calidad de almidón.

En cuanto a la compra y mantenimiento de maquinaria y equipos, se cuenta en la zona con talleres que ofrecen estos servicios, el apoyo en esta área estaría más dirigido a brindar mayor respaldo y patrocinio a los dueños de estos talleres en lo referente a

capacitación, investigación y generación de innovaciones tecnológicas, ya que son personas conocidas y que cuentan con la confianza de los productores.

Por otra parte el también desarrollar mecanismos de comunicación entre las entidades que trabajan en investigación y generación de tecnología, donde se le permita al productor un mayor acceso a la información sobre nuevos equipos, maquinaria, variedades de yuca, y métodos de control de calidad, entre otros, así como un sistema de retroalimentación sobre los resultados de los estudios que se realizan en la zona y en los cuales el productor ha suministrado información.

En este sentido la cooperativa ha sido un medio por el cual muchos rallanderos han recibido información sobre aspectos relacionados con tecnología, sin embargo debería fortalecer a un más, ya que actividades como días de campo, charlas técnica, entre otros, se realizan de manera esporádica.

En lo que respecta a capacitación y asistencia técnica, este servicio lo prestan instituciones como CETEC, principalmente en la tramitación de créditos, capacitación, información sobre maquinaria y equipos. Sin embargo se considera de gran importancia recibir un servicio de asistencia técnica más frecuente, con mayor seguimiento y evaluación de las actividades que se promueven, estas instituciones.

En este sentido opinan que la cooperativa podría constituirse en un medio facilitador a través del cual las instituciones que prestan servicios de asistencia técnica y capacitación tengan un mayor nivel de cobertura y se llegue a la mayoría de los productores y rallanderos.

Dentro de la asistencia técnica consideran que el aspecto en el cual se debería brindar más apoyo es en el control de calidad del almidón y variedades de yuca, a su vez capacitación en los mismos aspectos.

Otro aspecto que consideran necesario es la instalación de un almacén de insumos, donde se provea tanto al rallandero como al productor de todos los bienes y suministros necesarios para su actividad, servicio que debería ser manejado por la cooperativa no solo provisión de insumos sino también como fuente de generación de recurso.

Los créditos constituyen un factor importante dentro de las formas de financiamiento y gestión de recursos para capital de trabajo, mejoramiento de instalaciones o compra de equipos. Pero también un dolor de cabeza en la medida en que la solicitud, tramitación y aprobación son procedimientos largos y costosos, y en cuyas líneas tampoco se contemplan las diferentes actividades productivas, como por ejemplo el establecimiento de cultivos, compra de suministros, etc.

Además con altas tasas de interés que no corresponden a la capacidad de pago de estos productores, a este respecto consideran necesario contar con créditos blandos con bajos intereses y se brinde financiamiento a la totalidad de las actividades

productivas, así como los procedimientos de solicitud, trámite y aprobación sean menos engorrosos y en períodos de tiempo más cortos, no superiores a tres meses.

En este sentido la cooperativa debe un jugar un papel importante en cuanto a la gestión de créditos, en la medida en que brinde apoyo a los productores en la solicitud y tramitación, así como en la asesoría e información sobre las implicaciones tanto bancarias como jurídicas de los mismos.

Al igual que en la elaboración de proyectos de inversión, que generalmente deben realizarse cuando se hace la solicitud de créditos, área en la cual no se cuenta con ningún tipo de apoyo y para la cual se acude a personas particulares quienes generalmente cobran altos precios por estos servicios, en este caso opinan que la cooperativa también debería brindar apoyo y capacitación.

Finalmente, el control de calidad es tal vez el aspecto que reviste una mayor importancia para los rallanderos por ser este el factor del cual depende el conseguir buen o mal precio por el almidón.

En este sentido consideran que sería bueno contar con servicio de análisis de laboratorio y control al nivel de rallandería, en este caso corresponde a la cooperativa prestar este tipo de servicio y por el cual se debería cobrar un precio que se ajuste a la capacidad de pago de los productores

Cabe señalar que muchos rallanderos han desarrollado métodos tradicionales de control de calidad, mecanismos en los cuales confían y por los cuales no deben hacer ningún pago lo que en determinados casos significaría no hacer uso de estos servicios, pero en la medida en que se muestren resultados efectivos es factible que los utilicen.

En el caso de los intermediarios los servicios de apoyo estarían básicamente en asesoría para la exportación y ampliación internacional del mercado del almidón, para lo cual es importante que se logrará formar un pull de estudiantes de economía capacitados en comercio exterior, como un mecanismo de ayuda para buscar y abrir un mercado internacional al producto, y al nivel nacional ubicar en las ciudades mayoristas grandes capaces de captar y almacenar toda la producción con el objetivo de que se establezca un control del precio del almidón.

En esta medida consideran que es importante para alcanzar este objetivo la formación de una asociación de almidoneros, donde la comercialización del almidón se manejara al nivel de federación, como en el caso de los cafeteros, donde existe un gran mayorista que impone los precios y condiciones de calidad, que contara con la capacidad para comprar en épocas de máxima abundancia y bodegas adecuadas para almacenamiento de grandes cantidades de almidón.

Por último para los proveedores de equipos el apoyo debería prestarse en el área de capacitación de los trabajadores y operarios de taller, en lo relacionado con la

aplicación y manejo de soldadura, mantenimiento de maquinaria tanto del sector como de otras agroindustrias y diseño de equipos, principalmente.

Además de contar con líneas de crédito con bajas tasas de interés y con cobertura para diferentes áreas relacionadas con el mantenimiento y diseño de equipos y maquinaria.

En esta área principalmente, porque el proceso de innovación y diseño maquinaria y equipos se ha dado de manera muy empírica por parte de los productores y mecánicos de los talleres, dinámica que ha dado resultados muy positivos pero que sería importante estuviera apoyado y asesorado por las instituciones dedicadas a la investigación y generación de tecnología.

4. COMERCIALIZACIÓN

En esta parte del estudio se presentan algunos aspectos que caracterizan la comercialización del almidón. Se analiza en primer lugar la relación que se establece entre intermediarios y rallanderos, posteriormente los sistemas de venta y pago del producto y finalmente se señalan algunos factores que influyen en la problemática del mercadeo del almidón.

En primera medida, los rallanderos establecen una relación casi permanente con un cliente al cual generalmente le vende la totalidad de la producción, en el caso de los socios de la cooperativa la cantidad restante después de haber hecho el aporte, ésta se constituye en una práctica muy frecuente principalmente porque es un mecanismo de asegurar el pago y la venta de la producción, así como acceder a cierto tipos de servicios que le brinda el intermediario, especialmente el de concederle pequeños prestamos de dinero o el anticipo por la compra del almidón, los cuales los emplea para solventar bien sea la compra de la yuca o algún impase de tipo familiar.

Por lo general se le acostumbra a vender a dos o tres intermediarios, pero existe una relación especial solamente con uno de ellos, que es por lo regular el cliente al cual se le vende el almidón de mejor calidad, se trata de asegurársele una cantidad más o menos constante y cambio éste le ofrece al rallandero la seguridad de pagarle la totalidad del almidón, adelantos o prestamos de dinero cuando este así lo requiera, relación que establece un vínculo de mutualismo y contraprestación de servicios, enmarcado dentro del agradecimiento por parte del rallandero y la lealtad en la compra por parte del intermediario.

"No sólo le vendo a él tengo tres clientes más, pero les vendo poquito, el que más me compra es el señor que le digo,... porque el me adelanta el billete para que le venda el almidón.... pues me lo paga más barato que en la cooperativa, es una de las desventajas más grandes, pero a cambio me adelanta el billete para cumplirle a la gente, a quienes me venden la yuca, a los trabajadores...."

Con respecto a la forma de pago es costumbre pagar una parte del total y en un período que puede superar los quince días se cancela el resto, circunstancia que en muchas ocasiones es contraproducente para el rallandero, pues muchos casos los

comerciantes se aprovechan de esta situación y no cancelan la deuda, simplemente dejan de volver por un tiempo a la zona "mientras la situación se calma y al rallandero se le para la rabia".

Sin embargo hay algunos intermediarios que realizan este pago de contado y a cambio compran mucho más barato el almidón, circunstancia desfavorable para el rallandero pero a la cual se ve abocado en la mayoría de los casos por la necesidad de cumplir con algún compromiso.

Por otra parte, en cuanto a la comercialización del almidón este un aspecto al que la mayoría de los entrevistados se refieren como al problema de la comercialización, y en cual identifican como principales dificultades: la baja calidad del almidón y las constantes fluctuaciones de los precios.

El problema de calidad identifican como causa principal el período de fermentación del almidón en la medida en que debe ser superior a los sesenta días para que su calidad sea óptima, sin embargo por falta de suficiente capital el rallandero se ve abocado en muchas ocasiones a darle un período de fermentación de tan solo treinta días y al cabo de los cuales lo seca y vende.

Otro factor es la heterogeneidad de variedades de yuca que hay en el mercado, ya que no todas producen almidón de buena calidad pero por razones de precio o escasez de ciertas variedades se utilizan éstas, como por ejemplo el caso de la yuca que traen de Armenia que no es de óptima calidad pero es de menor precio y presenta un buen rendimiento.

La fluctuación en los precios generalmente la asociación a un manejo amañado de los precios por parte de los intermediarios, quienes consideran se ponen de acuerdo en cada mercado para pagar el almidón más barato.

Frente a esta situación consideran como posibles soluciones la capitalización de la cooperativa con el propósito de que compre la totalidad de la producción o la ampliación del mercado y venta directa del almidón, aunque a este respecto algunos de ellos han tratado de vender directamente algunos con buenos resultados y otros con regulares.

En ambos casos la experiencia no fue negativa sin embargo no fue posible competir en el mercado primero por falta de capital para dar al comprador facilidades de pago y en segundo lugar por la falta de un comprador grande a quien ofrecerle la totalidad de la producción y no vender a cuatro o cinco, lo cual implica mayores gastos de comercialización.

"Capitalizar la cooperativa.. que le presten plata con pocos intereses y con el aporte que se pague el interés y que le compre la producción al socio".

"Que el almidón tuviera buena salida y que una empresa grande le comprara el almidón a los rallanderos"

"Mejorando la calidad del almidón, evitar venderle al intermediario... al intermediario es al que hay que venderle más caro, organizándose como nosotros ante que éramos como ocho y vendíamos el almidón en otras partes, en Armenia, Cali pero no en Santander eso si resulta y es lo mejor.."

CONCLUSIONES

La organización cooperativa juega un papel fundamental en el proceso de transformación y desarrollo de una comunidad, pero solo en la medida en que se logre un proceso participativo más creativo y dinámico se encontrará respuesta a múltiples interrogantes y limitantes que obstaculizan un desarrollo más consolidado y eficaz de esta forma de organización.

Es así como en ámbito de las pequeñas empresas campesinas, como es el caso de los procesadores de almidón de yuca ésta se constituye en un instrumento indispensable para mejorar las condiciones de comercialización del almidón, acceder a créditos, servicios de apoyo, y tal vez lo más importante superar el marcado individualismo y egoísmos que los caracteriza.

El papel que ha jugado la cooperativa al interior de los productores y rallanderos ha estado limitado fundamentalmente a la gestión de recursos y la comercialización del almidón, sin embargo ha representado por otro lado un espacio de reflexión entorno a la necesidad de generar una espíritu asociativo y participativo, que permita superar la desconfianza y prevención hacia el otro, así como la igualdad de condiciones tanto productivas y económicas como sociales.

En este sentido consideran importante el replanteamiento de aspectos como la actual estructura organizativa y administrativa de la cooperativa, la gestión y generación de recursos, los canales de comunicación que existen entre las cúpulas y las bases, principalmente.

La demandas de servicios de apoyo constituye un punto importante dentro del marco de las necesidades y requerimientos del sector de las pequeñas empresas campesinas, en este sentido la organización cooperativa constituye un mecanismo fundamental en el acceso de los productores en general a recibir servicios de apoyo, a recursos de capital, mejorar su capacidad de negociación en los mercados, principalmente.

De esta manera, la cooperativa cumple un rol importante para los rallanderos en el acceso a servicios de apoyo a la producción, en la medida en que se convierta en un instrumento que brinde servicios efectivos frente a determinadas necesidades de los productores o un mecanismo a través del cual las instituciones puedan tener una participación más directa y amplia en la zona.

La comercialización y mercadeo del almidón se constituye en el cuello de botella de la producción agroindustrial del almidón, cuyas principales fallas se centran en las insuficiencias de los canales de comercialización, la baja calidad del productos, la irregularidad en el flujo de la oferta y las constantes fluctuaciones en los precios del almidón.

RECOMENDACIONES

Como se expuso a lo largo del trabajo la presencia de una estructura organizativa rígida y centralizada, basada en la comunicación de arriba hacia abajo y no lateral, creando una barrera y aislamiento entre su cuerpo directivo, así como un clima no participativo estimulando sin saberlo el individualismo y pasividad tanto del grupo de socios como de los demás rallanderos.

En esta medida es importante entrar en el desarrollo de estrategias apropiadas que estimulen a la generación de procesos más participativos e impulsores de un cambio en el comportamiento pasivo y apático que muestra el productor frente a la consolidación de formas asociativas o la participación en actividades grupales y comunitarias.

A este respecto sería importante entrar al replanteamiento de algunas de los mecanismos y metodologías que buscan involucrar de manera más directa en el desarrollo y transformación de su realidad a los productores, pero que se olvidan en el marco de su modelo de las raíces históricas y socioculturales que caracterizan e identifican el comportamiento pasivo y poco participativo del hombre colombiano y en especial de los pequeños productores campesinos.

En este sentido cabe la entonces la pregunta aquí equivale a: ¿Cómo pasar de una cultura de la imposición a una cultura de la participación? Y ¿Cómo lograr que los resultados negativos, de pasividad, apatía e individualismo, se transformen en creatividad, dinamismo y compromiso?.

La búsqueda de respuesta a este tipo de interrogantes, abre el camino hacia una participación más creativa e innovadora que estimule hacia la formación de generaciones más creadoras e innovadoras, más activas y organizaciones con alto grado de cohesión y liderazgo.

A este respecto la preocupación por desarrollar e implantar una estrategia organizacional que propenda por el mejoramiento de los niveles de vida y el acceso de la población a los bienes y servicios disponibles, debe basarse en el compromiso permanente del desarrollo apropiado de instrumentos que contribuyan a la generación de una cultura de la participación, la tolerancia y el reconocimiento del otro como actor aportante de ideas y recursos.