

EL SALVADOR

**Asociación
Cooperativa de
Producción
Agropecuaria
San Carlos de
Responsabilidad
Limitada
(ACOPASCA DE
R.L.)**

Contenido

1. Descripción de la agroempresa	3
2. Principales rubros de producción.....	3
3. Estrategia de comercialización.....	4
3.1. Principales mercados	5
3.2. Innovaciones en la comercialización	6
3.3. Estrategia de precios	6
4. Servicios de apoyo a la comercialización	7
5. Cuellos de botella/problemas	7
6. Factores de éxito	8
7. Lecciones aprendidas	8
ANEXOS	10

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de ACOPASCA DE R.L.

Nombre de la agroempresa empresa visitada: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Carlos de R.L. – ACOPASCA DE R.L.

País: El Salvador.

1. Descripción de la agroempresa

La Cooperativa San Carlos de R.L. que fue fundada el 10 de marzo de 1980 como resultado de la Fase I del Proceso de Reforma Agraria salvadoreño, posee tierra en asociación, con una membresía de 102 socios, divididos en 93 hombres y 9 mujeres. El área total de la propiedad es de 816 mz. en propiedad colectiva.

La cooperativa está ubicada en el Cantón San Rafael, municipio de El Paisnal, departamento de San Salvador.



Oficinas administrativas de la Cooperativa

2. Principales rubros de producción



Mango variedad Panadés

Los principales rubros de producción incluyen caña de azúcar, piña, mango y plátano. Actualmente para la compra de plántulas, materia prima para sus cultivos, Fomilenio les ha proveído los fondos, ya que son ejecutores

En mango tienen 17 mz. sembradas, de las cuales 4.25 mz. están en producción desde hace seis años. Al presente, el mango es su producto estrella.



Plantación de caña de la Cooperativa

Respecto al financiamiento para impulsar sus actividades productivas, en los años 80s la cooperativa tuvo un problema de crédito porque hacía falta el título de propiedad de la tierra perteneciente a la empresa. Por tanto, se tomó la decisión de crear un fondo para trabajar.

Desde que se reguló la tenencia de la tierra, la cooperativa puede acceder al crédito.

3. Estrategia de comercialización



Mango Panadés en cosecha.

El portafolio de compradores es atendido directamente por los miembros de la cooperativa que se encargan de la tarea de comercialización, llevando el producto a sus compradores; es decir, ventas directas que son realizadas desde julio de 2009. Los tratos comerciales se realizan como “pactos de caballeros” —los negocios se hacen de palabra—. No tienen contratos firmados con sus compradores.

Uno de sus principales compradores, Walmart, sólo compra 5 mz. de producto (mango y piña).

3.1. Principales mercados



Plántulas de cacao

Sus principales mercados para frutales son la cadena de supermercados Walmart. Las ventas se hacen de palabra; es decir, no hay contratos. Walmart, sólo compra 5 mz. de producto (mango y piña); sin embargo, los negocios se tipifican como exitosos.

Realmente su producción es diversificada. Por ejemplo, tienen 7 variedades de cacao, plátano Cuerno Enano y la paterna variedad Criolla.

Respecto a la caña de azúcar, la producción de 612 mz. se entrega en un 90% al Ingenio La Cabaña, y un 10% al Ingenio El Ángel.



Piña en producción

En relación con la piña, la plantación alcanza las 10 mz. de piña variedad MD2 y 2 mz. de variedad Champaca. De este producto, 60% se vende a Wal-Mart y 40% al mercado local.

3.2. Innovaciones en la comercialización



Javas para transportar el mango Panadés.

Las innovaciones tecnológicas adoptadas por la cooperativa no solamente comprenden el caso de la comercialización, sino que todo el proceso desde la siembra hasta la cosecha, selección y limpieza de los productos.

Por ejemplo, en el caso del mango Panadés, los cooperativistas han introducido procesos de selección y limpieza de los frutos que luego serán vendidos en el mercado, particularmente a la cadena de supermercados Walmart.

En lo que se refiere a innovaciones tecnológicas, en el caso de la piña, la cooperativa tiene plantaciones protegidas con plástico y sin plástico, lo que les permite hacer comparaciones en el manejo y rendimiento del producto a nivel de finca.

3.3. Estrategia de precios



Mango Panadés listo para ser transportado.

La estrategia de precios de la cooperativa está fundamentada en la lógica de rentabilidad. Los precios obtenidos por sus productos son superiores a los costos de producción y se fundamentan en la calidad de los productos ofertados. Esta es la lógica que ha conducido a la cooperativa, con la debida asesoría técnica, al cambio paulatino de área sembrada de caña por área cultivada de frutales y, concretamente, de su producto estrella, el mango Panadés.

El mango le reporta a la cooperativa un margen de ganancia lo suficientemente atractivo para proyectar niveles de rentabilidad sostenibles en el largo plazo. Los ingresos por ventas totales de la última cosecha de mango comparados con los costos de producción, reportan una ganancia bruta de US\$12,540.00.

Los datos disponibles reflejan que el costo unitario es casi duplicado por el precio unitario obtenido. La cooperativa reporta que se hicieron dos entregas semanales de 3,300 lbs. cada una, puestas en las bodegas de Walmart, con base en una producción de 161 mangos / árbol.

4. Servicios de apoyo a la comercialización

Para ello cuentan con estañones que son utilizados para lavar los mangos que luego son empacados en cajas. Así, son transportados posteriormente a su lugar de destino, en un camión propiedad de la cooperativa, el cual está casi nuevo y totalmente equipado.

En cuanto a maquinaria, la cooperativa cuenta con 16 tractores que son utilizados durante la fase agrícola y de cosecha de los productos. También posee un sistema de riego y pozo de inmersión, inversión que fue financiada en un 50% por el Ministerio de Hacienda. La tecnología señalada les permite introducir el riego por goteo y garantizar producciones escalonadas que, a su vez, asegura cosechas permanentes durante el año.

Han recibido asistencia técnica de parte del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) por medio del proyecto Fomilenio, para preparar a la gente en el cultivo de la piña. En general, se capacitan a los socios, pero también pueden capacitarse a gente no socia.



Camión para transportar el mango Panadés.

Igualmente, se vieron favorecidos con la prestación de servicios de asistencia técnica con el Programa FRUTAL ES, una iniciativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el apoyo del IICA. Por otro lado, los cooperativistas brindan asistencia técnica a gente de la comunidad que tiene caña y otros, quienes pagan a la cooperativa por brindarles dichos servicios.

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de la Cooperativa son los siguientes:

- La educación de la gente que conforma la membresía de la cooperativa, quienes estaban acostumbrados a sembrar caña; les tomó al menos 10 años para cambiar su mentalidad y pasar de la producción de caña de azúcar a frutales.

- La organización de la gente ha constituido un esfuerzo bastante desgastador, porque no ha sido nada fácil cambiar la actitud individualista por la de trabajo conjunto.
- El nivel educativo de la gente limita la aplicación de recomendaciones técnicas para mantener la calidad uniforme del producto, lo que conduce de alguna manera a pérdida de calidad y de competitividad en el mercado.

6. Factores de éxito

Los principales factores de éxito que pueden mencionarse de la cooperativa son los siguientes:

- Han logrado brindar servicios de educación a los integrantes de la cooperativa para un cambio de mentalidad: que se diversifique y no sólo se dedique a los cultivos tradicionales.
- Se ha logrado posicionar en la mente de la gente la imagen de transparencia y credibilidad, al tiempo que se ha supervisado el accionar de la Junta de Vigilancia en el manejo de los fondos.
- Los mismos asociados se convierten en vigilantes, hacen mensualmente asambleas informativas, donde se establece coherencia entre los socios.
- Se ha contratado y pagado la debida asistencia técnica especializada cuando no se han tenido los conocimientos suficientes en el manejo de los cultivos, lo mismo en la fase de procesamiento (selección, limpieza y empaque).
- Se han identificado tecnologías y experiencias donde se puede aprender e innovar con diversificación de cultivos en la cooperativa.
- Ha sido una experiencia fabulosa el hecho de asumir riesgo de parte de la cooperativa, particularmente en lo que se refiere a cambiar el patrón de dejar de producir un cultivo tradicional (caña de azúcar) y pasar a la siembra y comercialización de cultivos no tradicionales (frutales).
- Con la debida asistencia técnica que han recibido de diferentes entidades han logrado producir con calidad, lo que los convierte en una unidad productiva muy competitiva en el mercado local; situación que les permite proyectarse hacia la exportación regional.

7. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de la experiencia de ACOPASCA DE R.L., son las que a continuación se resaltan:

- La formación del capital humano es esencial para impulsar todo proceso de cambio. La experiencia de la cooperativa sugiere que al campesino debe dársele educación para cambiarle

su mentalidad de “vender lo que se produce” por la de “producir lo que se vende en el mercado”.

- La persona que ejerce las funciones de gerencia tiene una importancia crucial para el fomento del desarrollo empresarial: Su papel consiste en ser un *agente de cambio*. En los reglamentos de las cooperativas están descritas las funciones del gerente, que deberán sustentar el por qué éste debe buscar siempre propiciar el cambio de mentalidad en los asociados.
- Los apoyos obtenidos en materia de asistencia técnica como producto del nivel organizacional logrado por la cooperativa han significado un acompañamiento puntual que les ha orientado, sobre todo en las primeras etapas de trabajo como organización. Todo ello es congruente con el modelo de asociatividad impulsado, que les ha fortalecido institucionalmente y propiciado el desarrollo de habilidades para ser empresarios.
- Los avances logrados hasta la fecha por la cooperativa, asociados con la producción en finca, procesamiento y comercialización de sus productos, sugieren que la empresa que se encargue de comercializar directamente sus productos, debe realizar un fuerte trabajo en gestión que le permita obtener los apoyos y la orientación debidos para producir con calidad.
- El “benchmarking” constituye una herramienta excelente para el desarrollo de la competitividad en los agronegocios, siempre y cuando los modelos exitosos de otros sean aplicados de forma apropiada en la empresa. Muchas de las buenas prácticas empresariales impulsadas por la cooperativa han sido traídas desde afuera.
- La asociatividad tiene impactos diversos en el desarrollo empresarial, lo que a su vez está asociado con la visión empresarial. El modelo impulsado por la cooperativa exhibe impactos positivos, destacándose entre estos los siguientes: Compra colectiva de insumos, comercialización directa de los productos, recepción de asistencia técnica, reducción de la delincuencia y de las pérdidas por robos, entre otros.
- Cuando un modelo de asociatividad se vincula con objetivos claros de desarrollo rural, el resultado es la mejora en la calidad de vida de la gente en comunidad. Los logros en este campo de la Cooperativa San Carlos (bienestar de los asociados y sus familias), son los siguientes:
 - Los asociados tienen seguro social que se los paga la empresa en un 100%.
 - Todos los socios tienen casa con servicios básicos (agua y energía eléctrica), proporcionados por la cooperativa.
 - La cooperativa tiene una clínica donde llega el médico a dar consultas cuando los socios y sus familias se enferman.
 - Los socios de la cooperativa tienen seguro de vida gratis, incluso los jubilados tienen su pensión pagada por la empresa.
 - La cooperativa fomenta el ahorro de sus asociados, reteniéndoles en dicho carácter el 3% de su salario mensual.

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia 22 de septiembre de 2010

- Rafael Torres, Presidente.
- Salomón Zelada, Gerente. Cel. 7885-0616.