

La asociatividad, el camino para que los productores sean competitivos

Los productores, tanto del país Vasco, en España, como los de Honduras, han logrado ser competitivos, en el mercado interno y en el externo, por los modelos asociativos que han implementado.

Así lo señalaron en diálogo con **El Palmicultor**, José María Larrañaga, representante de Mondragón Corporación Cooperativa, y Fausto Martínez, de Hondupalma, quienes participaron en el "Seminario sobre experiencias internacionales de cooperativas agrícolas", que viene realizando Fedepalma, con el propósito de dar a conocer a la comunidad palmera modelos y experiencias de España, Honduras, Costa Rica y Brasil.

Larrañaga sostuvo que los cooperativistas colombianos deben salir más, mirar lo que está pasando en otros sitios pero sobretodo ir a buscar mercados, pues en el mundo hay oportunidades por descubrir y por identificar.

Indicó que para los miembros de las cooperativas sería muy bueno tener una visión global del mercado, ya que se requiere buscar nuevos horizontes, ir a mirar qué necesitan los clientes y creer en las propias posibilidades.

Al respecto señaló que las cooperativas no deben tener una visión asistencialista y estar a la espera de lo que otros les puedan dar, tanto desde el gobierno como desde el sector privado, sino que es preciso mirarse como una empresa que debe competir en ese mundo en igualdad de condiciones con los demás. La propuesta es ser siempre autónomos, ir con personalidad propia al mercado y no estar esperando asistencias o ayudas de

otros. "La única manera de ser adultos es desde la independencia", dijo.

Igualmente manifestó que la excesiva especialización nos hace más dependientes y eso no es del interés del Grupo Mondragón, sino que piensan en cuáles son los productos que hoy no existen pero lo harán en unos años y poder empezar a prepararse para ello.

Otro de los mensajes que trae de Mondragón es el mandamiento cooperativo "aquí no sobra nadie"; lo primero, entonces, es el contacto y de allí la importancia de las relaciones de las personas y de hacer presencia en otros países para aprender.

Además, manifestó, el proceso de cooperativas en el sector palmero colombiano es relativamente nuevo y esto da una ventaja competitiva con respecto a los que tienen un recorri-

do, además por ser pequeñas tienen mayor capacidad de adaptación al cambio. Lo importante es que hay que focalizar la atención en las oportunidades y no en los problemas.

Afirmó que en la empresa solo hay dos cosas esenciales: el cliente y la innovación, todo lo demás son complementos. En las empresas y las cooperativas hace falta gente soñadora, que piense en las cosas que no existen, pero también es indispensable la organización porque ello multiplica el efecto del esfuerzo y tienen que ser personas que molesten a los cómodos.

Modelo

Sobre la participación de Mondragón en estos eventos de capacitación, señaló que el propósito es transmitir los aspectos esenciales que motivaron a las cooperativas de Mondragón y el modelo de gestión que han adoptado por si puede servir para relanzar o mejorar las empresas cooperativas palmeras de Colombia.

Al respecto expresó que allá se tiene una clara vocación por empresas de tipo humano, "confiamos más en las personas y menos en los sistemas y por eso no se trata de hacer cooperativas sino cooperativistas emprendedores", que es parte del mensaje que se quiere transmitir a los colombianos.

Sostuvo que el modelo cooperativo como ellos lo entienden es una organización empresarial con un firme propósito y se hace un aporte fundamental que es la democracia y la interrelación entre las personas. En cuanto al primero, cada persona tiene un voto; respecto a lo segundo es un ➡



José María Larrañaga, representante de Mondragón Corporación Cooperativa.

trabajo mancomunado para que a todos les vaya bien.

El grupo tiene todo tipo de cooperativas pero las que predominan son las de trabajo asociado. Además, se tiene desde la fabricación de un producto hasta su comercialización.

Además, la organización es la primera empresa del país vasco, la quinta de España y está dentro de las 50 primeras de Europa, lo que refleja el éxito alcanzado en el mundo empresarial, después de más de 50 años. Está integrado por 264 empresas y entidades estructuradas a su vez en tres grupos sectoriales: Industrial \ agroindustrial, financiero y distribución.

Historia

Sobre los orígenes del grupo, Larrañaga señaló que en Mondragón todo el tema cooperativo surgió después de la Guerra Civil. España quedó destruida moral, económica y socialmente, además había una férrea dictadura y bajo esa situación, un sacerdote, el Padre José María Arizmendiarieta, empezó a trabajar con los jóvenes para tratar de cambiar la situación y lo primero fue instruirlos, socializar el saber y para ello puso en marcha una escuela donde formó técnica y humanamente a un grupo.

En 1956 cinco jóvenes procedentes de esta escuela establecen en Mondragón la primera unidad productiva de la actual Corporación: ULGOR (hoy Fagor Electrodomésticos) dedicada en sus comienzos a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo. El sacerdote pensaba que era necesario lograr la autonomía, primero desde el punto de vista del conocimiento y esa fue la base para que este grupo de jóvenes montara la empresa con el fin de conseguir la independencia empresarial y fue por medio

de una cooperativa donde los trabajadores tomaban las decisiones.

Posteriormente, en 1959, el mismo año del Plan de Estabilización, vino la independencia financiera y surge la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular, auténtico banco de cooperación y pieza clave en el devenir de las cooperativas integrantes en la Experiencia de Mondragón.

La década de los setenta es una etapa de creación de nuevas cooperativas y de consolidación de las cooperativas ya existentes, produciéndose un gran avance en el área de la investigación y desarrollo con la creación del Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan.

Después, los años ochenta se caracterizan, sobretudo, por la gestación de Mondragón Corporación Cooperativa en respuesta al desafío que plantea la creación de la Comunidad Económica Europea y la globalización de la economía. Las cooperativas, antes agrupadas comarcalmente atendiendo a razones de proximidad, se estructuran sectorialmente de acuerdo con sus afinidades productivas.



Fausto Martínez, de Hondupalma.

Larrañaga terminó enfatizando la importancia de la autoestima, de los procesos de capacitación y de innovación, de la mano de líderes visionarios que identifican oportunidades de negocios, que llevan a cabo cooperativas de trabajo asociado, que construyen calidad de vida para sí y para las regiones en las cuales actúan.

El caso de Honduras

Entre tanto Fausto Martínez expuso el modelo de Hondupalma, un grupo empresarial conformado por 603 asociados (pequeños productores) divididos en 30 compañías que se especializan en diversos frentes.

El 99,5% de los afiliados son dueños de la empresa, lo que da un mayor sentido de pertenencia, según el directivo. El modelo se basa en que todos son empleados, socios y administradores y se han convertido en una de las columnas de la economía hondureña toda vez que en 2006 generaron ventas por 25 millones de dólares. La utilidad neta fue de 40 millones de lempiras (un poco más de dos millones de dólares).

Destacó que Hondupalma ha ido creciendo poco a poco y empezó cultivando productos de subsistencia hasta tener un proyecto productivo como la palma de aceite, primero con 4.000 hectáreas y hoy día con 8.000 hectáreas en total.

En 1973 se tuvo el apoyo del gobierno de Honduras para negociar unas tierras para las 30 empresas de base que conforman Hondupalma, que vieron la necesidad de ir adquiriendo complejidad y por eso montaron la primera planta extractora, muy pequeña pues era de 4,5 toneladas/hora para luego pasar a 25, después a 36 y ahora a 70 toneladas/hora. Así mismo, en los inicios se obtuvieron créditos bancarios que ya se pagaron. ➔

➔ La asociatividad, el camino para que los productores sean competitivos

Prosiguieron luego a constituir la empresa agroindustrial para sacar productos terminados y así competir con calidad que ha sido el sello que los distingue y por lo cual han recibido 14 reconocimientos internacionales.

La capacitación es otro frente que reviste especial importancia para la asociación pues en sus inicios los integrantes eran personas con muy bajo nivel de escolaridad y hoy el personal ejecutivo y técnico tienen una mayor formación y son asociados o hijos de ellos.

Adicional a ello tienen la comercializadora con la cual venden los productos en el mercado interno y en el externo llegando a otros países de Centroamérica, a Estados Unidos y a Europa.

En la parte financiera también Hondupalma cuenta con una estructura propia, por lo que no se depende de la banca estatal ni de la privada, sino que se tienen los recursos para apoyar el desarrollo de las empresas del grupo. Además, actualmente se trabaja en la conformación de una compañía de seguros.

En 2006 la producción de fruta fresca fue de 180.000 toneladas, con una producción promedio de 22 toneladas por hectárea y tasa de extracción de aceite del 22%, en la planta de beneficio que opera con tecnología holandesa.

En el campo social también se ven los resultados pues el 100% de los asociados ya tienen su vivienda propia; además hay escuelas y un instituto técnico propio donde se capacitan los asociados y que también atiende a 20 comunidades de escasos recur-

sos que se forman en carreras técnicas como mecánica automotriz, mecánica industrial y soldadura, entre otros.

Igualmente, en salud se tiene un hospital propio donde se atiende a los asociados y sus familias y a las comunidades vecinas que no tienen recursos económicos para ir a una clínica privada.

Según Martínez el secreto para llegar a donde hoy están reside en tres principios: honestidad, disciplina y voluntad. Además, no se fomenta el paternalismo estatal y se evita la politización de las empresas, lo cual les da independencia.

Otro factor decisivo ha sido la capacitación permanente y por eso Hondupalma cuenta con un comité de educación que desde el principio tenía la responsabilidad de que todos los asociados aprendieran a leer y escribir pues había mucho iletrado, lo cual ya se logró, y debe preocuparse por la formación permanente de los asociados.

Por eso, dijo, el mensaje para los productores colombianos es que si hay unión organizada pueden lograr lo que se proponen y para eso está el ejemplo de Hondupalma. Además, en Colombia hay mejores condiciones y apoyo de entidades como el Sena. También hizo una invitación para que vayan a Honduras y conozcan sobre el terreno lo que se ha hecho y lo que tienen.

Biodiésel

Hondupalma también está produciendo biodiésel para los vehículos de las empresas que conforman Hondupalma y otra parte se le vende al Estado, para lo cual se cuenta con convenios

con empresas privadas para hacer pruebas en Tegucigalpa y en San Pedro Sula con una mezcla del 10%.

Señaló que ese biodiésel se produce con los excedentes del aceite de palma, pues lo primero es cumplir los compromisos que se tienen de venta de aceite crudo y refinado, tanto en el país como en el exterior.

"Nosotros no compramos una planta de biodiésel sino que la planta extractora que teníamos la modificamos y empezamos a producir. Se tenían algunas dudas con la calidad, pero se mandaron unas muestras a un laboratorio de Houston y no hubo problemas", señaló.

Con este biocombustible se están ahorrando algo más de cinco centavos de dólar por galón y adicionalmente los motores duran más y corren lo mismo, por lo que no hay diferencia y sí un beneficio ambiental.

Sin embargo, como la idea es ampliar la oferta de biodiésel y para ello se necesita más producción de aceite de palma, se está en el proceso de compra de más terrenos para sembrar.

Hondupalma constituye un caso en que un grupo de campesinos, con claro sentido del emprendimiento, han constituido un importante holding empresarial, centrado en valores de disciplina, honestidad, compromiso y visión. En el proceso han incorporado mano de obra que contratan para las labores de campo a término fijo.

Tanto en el caso de la Corporación Cooperativa Mondragón, como en el de Hondupalma, quedan abiertas las puertas a los palmicultores colombianos que estén interesados en visitarlos. ☞