

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Análisis sobre la sostenibilidad del proceso asociativo en la Asociación
Kallari**

Ibelia Elizabeth Benalcázar Landívar

Tutor: Geovanny Cardoso Ruiz

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Ibelia Elizabeth Benalcázar Landívar, autora de la tesis intitulada: “**Análisis sobre la sostenibilidad del proceso asociativo en la Asociación Kallari**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de: Magíster en Dirección de Empresas, mención Finanzas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, Octubre de 2018.

Firma:

Ibelia Elizabeth Benalcázar Landívar

Resumen

En el país pocas organizaciones de productores han perdurado en el tiempo, sin embargo, la asociación Kallari que nació hace 15 años, en la provincia de Napo, continúa funcionando. Kallari es una organización de productores Kichwas que se unieron con la finalidad de comercializar el cacao fino de aroma producido en sus chakras. Esta investigación buscó dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores que han influido en el proceso asociativo de Kallari?, ¿Cuáles son los factores que intervienen en la sostenibilidad social de Kallari? y ¿Cuáles son los factores que influyen en la sostenibilidad económica de Kallari?.

A través de la teoría de la sostenibilidad y la economía solidaria y la ayuda de herramientas como los principios cooperativos internacionales de la Asociación Cooperativa Internacional, las cinco fuerzas de Porter y del análisis financiero, se realizó un análisis de la organización Kallari para determinar los factores que favorecen la asociatividad, la sostenibilidad social y la sostenibilidad económica.

La investigación ha determinado que los precios del mercado internacional para el cacao orgánico y fino de aroma sumado a los servicios que presta la organización en cuanto a la comercialización, entrega de insumos y la capacitación técnica productiva a sus miembros permite la asociatividad. Socialmente, la organización es sostenible, aunque tiene debilidades en: renuevos de socios, en la autonomía y dependencia financiera; y, en la educación, formación e información de los líderes comunitarios. Financieramente la organización tiene sostenibilidad, comercializa productos altamente demandados en el mercado local nacional e internacional en sus dos líneas de negocio: el acopio de cacao en grano (orgánico e inorgánico) y la elaboración de chocolate orgánico en barra, lo cual deja márgenes de rentabilidad; sin embargo, por debilidades administrativas y financieras corre el riesgo de no serlo; así se evidencia en el análisis financiero, sus indicadores muestran problemas de liquidez, dependencia de recursos de terceros y pérdidas contables en los periodos 2015 y 2016, en el año 2017 se reporta utilidades.

Palabras claves: sostenibilidad social; sostenibilidad económica; asociatividad; principios cooperativos; economía popular y solidaria.

A Dios Santísimo, luz que ilumina mi vida por la oportunidad de contribuir con este trabajo al desarrollo de la Asociación Kallari. A mi madre, padre y hermana a quienes amo entrañablemente, gracias por su amor incondicional, apoyo y confianza. A mi esposo, compañero de vida, consecuente y leal quien con paciencia y dedicación colaboró en la elaboración de este trabajo.

Agradecimiento

Desea agradecer a la Asociación Kallari, en especial a los miembros de la Junta Directiva, ex dirigentes, a los representantes de la cooperación internacional y a los socios de la misma quienes son la razón de ser de la Asociación y que colaboraron pacientemente para la realización de esta investigación. Al Ing. Ángel Sánchez, por su ayuda, guía y colaboración para llevar a cabo este trabajo. A mi director de tesis, el Eco. Geovanny Cardoso Ruíz por su tiempo y dedicación en la dirección de este trabajo. Por último a la Universidad Andina Simón Bolívar por la formación académica que me impartió durante mi paso por sus aulas.

Tabla de Contenido

Introducción	19
Capítulo primero	21
Marco Teórico y Conceptual	21
1. Sostenibilidad	21
2. La asociatividad	23
3. Sistema económico social solidario	26
4. Diferencias en los sectores de la economía social y solidaria	27
5. La economía popular solidaria en el Ecuador	27
5.1 Marco jurídico e institucional de la economía popular y solidaria:	28
5.2 Formas de organización de la economía popular y solidaria	29
5.3 Teorías sobre las formas de organización asociativa	29
5.4 Principios de la economía popular y solidaria	31
5.5 Sostenibilidad económica en la economía popular y solidaria	33
Capítulo segundo	37
Metodología	37
1. Tipo y diseño de investigación	37
2. Población	37
3. Fuentes de Información	38
4. Criterio de análisis	39
4.1 Objetivo 1: Factores de la asociatividad que influyen en el proceso asociativo de la asociación Kallari	39
4.1.1 Selección y tamaño de la muestra	40
4.2 Objetivo 2: Sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari	41
4.3 Objetivo 3: Sostenibilidad económica a nivel de parcela comunitaria así como en el órgano administrativo	41
5. Sistematización y análisis de resultados	42
Capítulo tercero	43

Factores que influyen en el proceso asociativo de la organización Kallari	43
1. El cacao en el Ecuador y su influencia en Kallari	43
2. Historia del proceso asociativo de la asociación Kallari	46
3. El Modelo asociativo Kallari	48
4. Estructura organizativa de Kallari	49
5. Características socioeconómicas de los asociados	51
5.1 Edad de los socios.....	51
5.2 Nivel educativo	52
5.3 Permanencia de los socios en la asociación.....	53
6. Motivación para asociarse a Kallari	53
7. Análisis interno de los factores de éxito o fracaso de la Asociación Kallari	54
8. Factores con influencia positiva en la Asociación.....	56
9. Organización y gestión de la Asociación Kallari	57
9.1 La misión de la Asociación.....	57
9.2 La visión de la asociación.....	58
9.3 Planificación	60
9.4 Estructura organizativa y funcionamiento	61
9.5 Formas de gobierno corporativo de la Asociación Kallari	61
9.6 Alternancia de la dirigencia de la Asociación Kallari	63
9.7 De las asambleas de la Asociación Kallari	64
10. El modelo del negocio de la Asociación Kallari	65
11. Factores asociativos que impulsan la asociatividad en Kallari.....	66
11.1 Mejor proceso de comercialización	66
11.2 Trabajo solidario con otras personas	66
11.3 Mantener un precio en el mercado local.....	66
11.4 El precio del cacao y forma de pago.....	66
11.5 Compensar los costos de producción.....	67
11.6 Compra a pie de parcela	67
11.7 Compra total del volumen de producción.....	67

11.8 Financiamiento del exterior	68
11.9 Institución especializada y coherente con sus objetivos.....	68
11.10 Asistencia técnica	68
11.11 Entrega de insumos.....	69
12. Factores con opción de mejora en la asociación.....	69
Capítulo cuarto.....	71
Sostenibilidad social de Kallari	71
1. Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria.....	71
2. Segundo principio: control democrático de los miembros	73
3. Tercer principio: participación económica de los miembros.....	74
4. Cuarto principio: autonomía e independencia	76
5. Quinto principio: educación, formación e información.....	78
5.1 Educación	78
5.2 Formación	79
5.3 Información.....	81
6. Sexto principio: cooperación entre cooperativas	81
7. Séptimo principio: compromiso con la comunidad	82
Capítulo quinto	85
Sostenibilidad económica de Kallari	85
1. Fuentes de financiamiento	85
2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Kallari	86
2.1 Nuevos competidores.....	86
2.2 Rivalidad entre firmas existentes.....	88
2.3 Poder de negociación de los clientes	89
2.4 Poder de negociación de los proveedores	90
2.5 Productos sustitutos	91
3. Análisis Financiero	92
3.1 Razones o índices financieros.....	93
3.2 Análisis estados financieros.....	99

Conclusiones y Recomendaciones.....	103
Factores asociativos que promueven la asociatividad en Kallari	103
Debilidades en el proceso organizacional.....	103
Recomendaciones	105
Lista de referencias	109
Anexos	113
Anexo 1.....	115
Encuesta para los socios de la Asociación Agroartesanal Kallari	115
Anexo 2.....	119
Guía para la entrevista a la junta directiva, junta de vigilancia, la administración y los actores externos de la asociación agro artesanal Kallari.....	119

Tabla de Cuadros

1: Autores y conceptos de cadena productiva.....	25
2: Sectores de la economía social y solidaria	27
3: Principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional.....	32
4: Esquema de variables e indicadores según objetivo de investigación.....	38
5: Comunidades encuestadas	39
6: Ficha técnica encuesta aplicada	40
7: Ficha técnica grupo focal.....	41
8: Matriz FODA, Sector Cacaotero	46
9: Atribuciones y deberes de los miembros de Kallari	50
10: Distribución de las comunidades miembros de Kallari	50
11: Motivos para asociarse	53
12: Opinión sobre importancia de la Asociación.....	54
13: Auto análisis de los factores de éxito o fracaso de la asociación Kallari	55
14: Misión o propósito de la Asociación	58
15: Principios de la Asociación	59
16: Instancias organizativas de la Asociación Kallari	61
17: Gobierno corporativo de la Asociación	62
18: Ventas y desventajas del tiempo en el poder de la Junta Directiva.....	63
19: Asamblea Extraordinaria de la Asociación.....	64
20 Precio Cacao	67
21: Actividad económica de los socios fundadores	71
22: Razones por las que no participa en las decisiones de la Asociación.....	73
23: Decisiones en las que participan los socios de la Asociación	74
24: Nichos de mercado de la Asociación.....	78
25: Formas de capacitación sobre el cooperativismo	79
26: Cursos de capacitación impartidos por la Asociación	80
27: Fuentes de financiamiento de la Asociación	85
28: Destino del financiamiento recibido.....	85
29: Productores de Cacao del Napo	88
30: Principales marcas de chocolate orgánico	89
31: Precio de compra cacao	90

32: Análisis 5 Fuerzas de Porter	91
33: Capital de trabajo neto	93
34: Razón circulante	93
35: Prueba ácida.....	94
36: Razón de endeudamiento	95
37: Razón de apalancamiento externo	95
38: Razón de apalancamiento interno.....	95
39: Rotación de inventario.....	96
40: Rotación de cuentas por cobrar	96
41: Rotación de cuentas por pagar.....	97
42: Margen de utilidad bruta.....	97
43: Margen de utilidad neta	97
44: Rendimiento sobre activos - ROA.....	98
45: Rendimiento sobre el patrimonio - ROE	98
46: Comparativo de ventas	100
47: Análisis costo de ventas.....	101
48: Análisis de gastos	101

Tabla de Gráficos

1: La economía solidaria en la economía mixta	26
2: Las cinco fuerzas de Porter	34
3: Modelo asociativo de Kallari	48
4: Organigrama Kallari	49
5: Distribución de socios por edad	51
6: Nivel educativo de los socios	52
7: Años que pertenece a la Asociación	53
8: Nivel de participación de los socios en la Asociación	73
9 Difusión de los principios y valores del cooperativismo	78
10: Programas de formación en la Asociación	80
11: Nivel de satisfacción de la capacitación impartida	81
12: Involucramiento con la comunidad	83
13: Compromiso de los asociados	83
14: Análisis Estado de Situación Financiera	99
15 Análisis Estado de Resultados	100

Introducción

En la provincia de Napo ubicada en la Amazonía ecuatoriana habitada en su mayoría por familias de la etnia Kichwa, se produce uno de los productos con alta demanda en los mercados europeos y americanos, se trata del cacao de la variedad fino de aroma. La comercialización de esta fruta tropical ha fomentado muchas iniciativas de organización para la comercialización, a nivel de empresas capitalista y otras a nivel de economía solidaria, muchas de ellas no subsisten en la actualidad, Kallari es una organización que se mantiene en la provincia de Napo por 15 años a pesar de la alta competencia en el mercado del cacao y chocolate.

Antes de la creación de Kallari, las familias Kichwas comercializaban el cacao por separado a intermediarios quienes ofrecían precios muy bajos por la pepa de cacao, en el año 2003 se crea la Asociación Agro Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas del Napo “Kallari”, una organización conformada en su gran mayoría por indígenas Kichwas. En la actualidad esta Asociación está conformada por 21 comunidades ubicadas en cinco parroquias del cantón Tena, provincia de Napo en la Amazonía ecuatoriana. El modelo asociativo de la Asociación le ha permitido mantenerse en el mercado por más de 15 años, el análisis del proceso asociativo en Kallari, sus estructuras organizacionales, la gestión realizada por los líderes y dirigentes permitirá hacer una crítica y también sugerir ideas y recomendaciones que promuevan reorientar la gestión gerencial desde las condiciones culturales, sociales, económicas propias del pueblo Kichwa.

En este marco y luego de la experiencia vivida por Kallari surgen las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores que han influenciado en el proceso asociativo de la Asociación Kallari?, ¿Cuáles son los factores que intervienen en la sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari?, ¿Cuáles son los factores que influyen en la sostenibilidad económica de la organización?

Para abordar la problemática a través de un enfoque investigativo se planteó de manera general analizar la sostenibilidad económica y social comunitaria de la Asociación Kallari; y, de manera específica, determinar los factores de la asociatividad que influyen en el proceso asociativo de la Asociación Kallari; analizar la sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari; y, analizar la sostenibilidad económica de Kallari.

Identificar los factores que le permiten a la Asociación Kallari estar presente en el escenario socio económico de las familias Kichwas nos permite conocer cuáles son los problemas actuales por lo que atraviesa la Asociación y que no se han podido resolver en estos 15 años de vida para plantearles una propuesta de fortalecimiento; por otro lado, obtener lecciones para que otras organizaciones puedan tomar en cuenta. Sin un estudio formal del proceso de sostenibilidad social y económica de Kallari resulta difícil detectar debilidades organizacionales y económicas que pudieran existir en la conformación de la asociación, lo que en un futuro impediría el crecimiento de la misma, perdiendo la oportunidad de mejora de sus sistemas de producción, administración, gerenciamiento, relaciones interinstitucionales y procesos de capacitación, transparencia, rendición de cuentas.

Metodológicamente a través de revisión bibliográfica y un estudio de campo, en la que se entrevistó a los socios de la organización, a los directivos y a los representantes de las organizaciones de cooperación internacional que apoyan en los procesos de fortalecimiento y financiamiento se determinó los factores de la sostenibilidad social y económica que influyen en el proceso asociativo de Kallari.

En el capítulo tres se explica el contexto en el que se desarrolla Kallari y cuáles son los factores que han posibilitado que continúe la asociatividad de sus miembros, es decir partiendo desde conocer los motivos por los cuales ellos tomaron la decisión de asociarse en esta organización. En el capítulo cuatro se hace un análisis de los factores de la sostenibilidad social a partir de los siete principios cooperativos formulados por la Asociación Cooperativa Internacional; y, en el capítulo cinco se hace un análisis de la sostenibilidad económica utilizando dos herramientas metodológicas, las cinco fuerzas de Porter y el análisis financiero de tres periodos fiscales.

Por último se plantean algunas conclusiones y recomendaciones para fortalecer la gestión administrativa, financiera y organizacional. Este esquema se ha desarrollado bajo los siguientes componentes: fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras para directivos actuales y venideros, desarrollo de capacidades en los socios de la asociación para lograr mejores procesos de toma de decisiones y sostenibilidad económica y social de Kallari.

Capítulo primero

Marco Teórico y Conceptual

Para abordar la asociatividad, la sostenibilidad social y sostenibilidad económica de la Asociación Kallari, en primer lugar se hace referencia al concepto de sostenibilidad, el mismo que se enmarca dentro del marco teórico de desarrollo sustentable, luego se habla de la asociatividad, mecanismo de respuesta que los productores han generado para articularse a los mercados globales.

Para poder entender la lógica de organización y la sostenibilidad social de Kallari se basó en la teoría de la economía solidaria planteada por Coraggio, bajo la cual se puede entender las formas de organización social que existen; y, también se usaron los principios cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Para poder analizar la sostenibilidad económica se utiliza el concepto de las cinco fuerzas de Porter, herramienta que permite analizar las líneas de negocio de una empresa, para luego complementar con un análisis financiero comparativo de los tres últimos años de Kallari.

1. Sostenibilidad

Este concepto se enmarca dentro de lo que se denomina desarrollo sustentable o sostenible, el mismo que aparece en el año 1987 en el conocido informe de Brundtland, el cual por primera vez encara al desarrollo y la sostenibilidad (Bermejo 2014).

El desarrollo sustentable tiene tres componentes: la sostenibilidad social, sostenibilidad económica y la sostenibilidad ambiental, cada uno de estos tres componentes se entrelazan entre sí, así: la sostenibilidad social es parte integral de la sostenibilidad económica y la sostenibilidad ambiental; es decir que el concepto social está relacionado con el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

- La sostenibilidad ambiental, se refiere a la necesidad de que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema.
- La sostenibilidad social, trata aspectos esenciales como el fortalecimiento de un estilo de desarrollo que no perpetúe ni profundice la pobreza ni, por tanto, la exclusión social, sino que tenga como uno de sus objetivos centrales la erradicación

de aquélla y la justicia social, y la participación social en la toma de decisiones, es decir, que las comunidades y la ciudadanía se apropien y sean parte fundamental del proceso de desarrollo; y,

- La sostenibilidad económica, entendida como un crecimiento económico interrelacionado con los dos elementos anteriores. En síntesis, el logro del desarrollo humano sustentable será resultado de un nuevo tipo de crecimiento económico que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza (Contardo 2015).

Autores como Rueda (2004) y Lennart Levi (1980) proponen evaluar la sostenibilidad social a partir de la satisfacción individual, el bienestar o calidad de vida. En este sentido la Organización Mundial de la Salud propone que para evaluar el bienestar se lo debe hacer a través de trabajo, educación, sanidad, vivienda y equipamiento, relaciones familiares, relaciones interpersonales, ocio, tiempo libre, participación social, seguridad personal y jurídica. En este mismo marco se sugiere involucrar componentes de índole cultural tales como identidad, apropiación y participación.

Business at Speed (2018) citan indicadores para evaluar la sostenibilidad social de una empresa, los mismos que son:

- Acciones de voluntariado
- Programas de apoyo a la comunidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Diversidad de los empleados
- Número de beneficios sociales para empleados
- Frecuencia del uso de estos beneficios sociales.

Y para evaluar económicamente a una empresa plantea los siguientes indicadores:

- Deuda (%) y estructura de endeudamiento (%)
- Volumen de negocios/pasivo
- Liquidez general y reducida
- Rentabilidad líquida y operacional de ventas
- Rentabilidad del capital propio
- Valor añadido Bruto.

Más adelante en esta investigación se analizan algunos de estos indicadores para los años 2017, 2016 y 2015 respectivamente.

2. La asociatividad

La globalización de los mercados, ha promovido nuevos paradigmas para las organizaciones como la calidad total, la reingeniería y la mejora continua en el interior de las empresas tendientes a disminuir costos, aumento de la productividad, las alianzas estratégicas, las redes, la asociatividad, los clúster y la colaboración de las cadenas productivas como formas de elevar la competitividad.

En décadas pasadas la economía estaba regida por un enfoque Fordista, en el que la producción era en cadena y se buscaban grandes beneficios que lucraban en mayor medida a las economías desarrolladas y a las grandes empresas que eran capaces de producir bajo este esquema, obteniendo mejores resultados, razón por la cual las políticas que desarrollaban los agentes económicos estaban enfocadas a fortalecerlas olvidándose de las pequeñas empresas (Acevedo y Buitrago 2009).

Marshall constituye uno de los principales teóricos que ve desde otra perspectiva a la economía de las empresas, él habla de “distritos industriales”, en esta teoría se toma al territorio como unidad de análisis, constituyendo una industria localizada, que establece ventajas y desventajas causadas por condiciones como la naturaleza del clima y del suelo (Marshall 1957). Un asunto muy importante en la teoría es la asociación cooperativa, que según Marshall en las empresas a la hora de dirigir los negocios:

.....todos o una parte de los accionistas que asumen los riesgos de un negocio trabajan en el mismo. Los empleados, contribuyan o no al capital material del negocio, tienen una participación en sus beneficios y voz y voto en las juntas generales en que se establecen las normas fundamentales de la política a seguir y se eligen a los que han de llevarla a efecto. De esta forma son, en cierto modo, patronos y jefes de sus propios gerentes y capataces; tienen suficientes medios para juzgar si la organización del negocio se realiza honrada y eficientemente, y poseen las mejores oportunidades posibles para observar cualquier negligencia o falta de competencia en la administración. (Marshall 1957, 255).

Otro de los importantes teóricos que contribuyó a la teoría de los distritos industriales es Giacomo Becattini quien los definió como entidades en las que se asocian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente. Plantea que el distrito es ser una comunidad de productores que integra flexiblemente,

adaptándose rápidamente a la coyuntura del mercado, múltiples poblaciones de empresas especializadas (Becattini 2004).

Pallares al citar a Becattini establece una definición clara y evidente de los distritos industriales planteando que “es una entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas con un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada” (Pallares 2006, 123).

La asociatividad es un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido y se lo define de acuerdo a Rosales como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales 1997, 97).

El Banco Agrario de Colombia han planteado que “la asociatividad es un esquema de cooperación entre diversas personas o grupos de personas que persiguen un objetivo común, para lo cual establecen relaciones y/o articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades mutuas, contando para ello con ventajas derivadas de la planeación a largo plazo y de una visión estratégica” (Banco Agrario de Colombia 2006, 3).

Existen algunas formas de asociatividad: red empresarial, cadena productiva, clúster, distrito industrial, alianza estratégica, consorcio y unión temporal.

Para fines de la presente investigación se usará el concepto de “cadena productiva”, que se la entiende como “los sistemas conformados por la interacción entre diversos participantes ya sea de forma directa o indirecta en la producción de bienes o servicios, que están presentes desde la fabricación, hasta el consumo de estos, es decir que participan en todas las instancias de la cadena productiva” (Guerrero 2006,9). Por lo tanto, es un proceso sistémico en el que actúan todos los sectores de una actividad económica definida, existiendo una amplia concertación entre el sector público y privado, y teniendo como meta fija y clave obtener mayores niveles de competitividad.

Cardona dice que “las cadenas productivas son herramientas de asociación, definiéndolas como redes de procesos que involucran las esferas no solo de la producción de una mercancía, sino también de su distribución y comercialización”, citando a Gereffi plantea la existencia de dos tipos de cadenas, la del productor y la del

consumidor, las cuales al final son solo estrategias de cooperación que se desarrollan a partir de la búsqueda de una mayor competitividad (Cardona 2000, 58).

Existen dos tipos de encadenamientos, el encadenamiento horizontal entendido como, la alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades pero sin dejar de competir entre ellas mismas por un mismo mercado; y el encadenamiento vertical, entendido como cooperación existente entre empresas que están en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda, además trabajan juntos para identificar los objetivos estratégicos que les permitirán surgir. Su diferencia radicará en el tipo de empresas que se unen en los procesos.

A continuación se desarrolla el concepto de cadena productiva desde la perspectiva de varios autores.

Cuadro 1

1: Autores y conceptos de cadena productiva

Autores	Concepto cadena productiva
El Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (2007, p. 87)	Proceso que sigue un producto o servicio a través de las actividades de producción, transformación e intercambio, hasta llegar al consumidor final. Incluye además el abasto de insumos (financiamiento, seguros, maquinaria, equipo, materias primas directas e indirectas, etc.) y sistemas relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades: investigación y desarrollo y asistencia técnica, entre otros, para realizar actividades competitivas y sostenibles que permita generar riqueza material para incrementar el nivel de bienestar.
Wisner (2003) y Croxton, García-Dastugue, Lambert y Rogers (2001, p. 24)	la integración de los procesos clave de negocios que ocurren dentro de la red conformada por los proveedores de insumos, los fabricantes, los distribuidores y los minoristas independientes, cuyo objetivo es optimizar el flujo de los bienes, servicios e información
Comisión Económica de América latina y el Caribe (CEPAL), (2003, p. 112)	implica la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que desempeñan las mismas actividades estrechamente relacionadas entre sí (tanto hacia atrás como hacia delante) con importantes y acumulativas economías externas y posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de la eficiencia colectiva
Diario Oficial de la Federación en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la MIPYME (2009, p. 19)	sistemas productivos que integran conjuntos de empresas que añaden valor agregado a productos y servicios a través de las fases del proceso económico
Lazzarini, Chaddad y Cook (2001, p. 142)	el conjunto secuencial de actores que participan en las transacciones sucesivas para la generación de un bien o servicio, incluyendo el sector primario hasta el consumidor final y los servicios proveídos a lo largo de la cadena
Kaplinsky (2000, p. 76)	una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos y potenciales de desarrollo,

para luego definir e impulsar estrategias concentradas en los actores involucrados
--

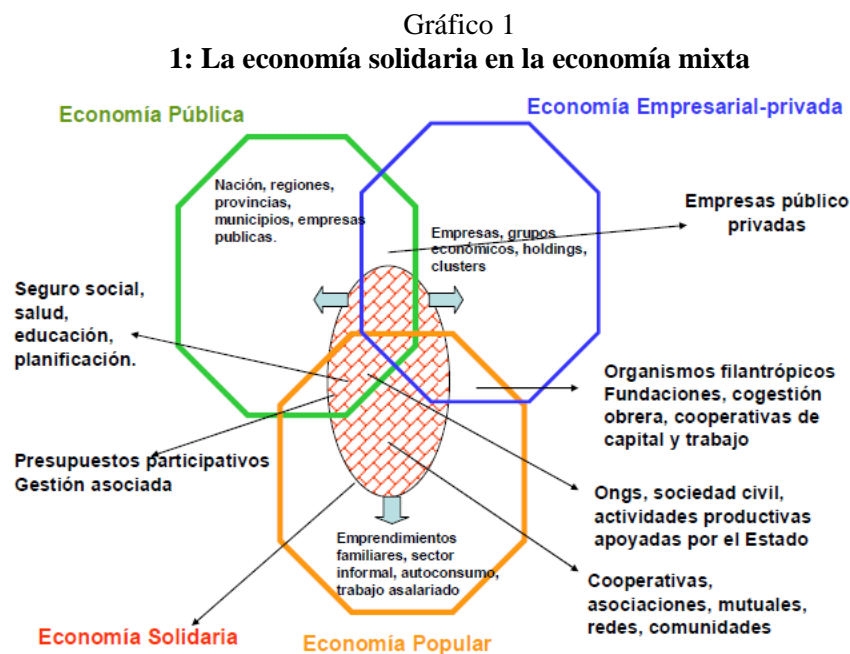
Fuente: (Bada and Rivas 2017)
Elaboración propia

3. Sistema económico social solidario

En los últimos tiempos han surgido en distintos países del mundo, incluyendo América Latina varios conceptos para denominar a las actividades de producción llamadas “alternativas” a las que generalmente son llevadas a cabo en el desarrollo económico de un país. Hay varias definiciones disponibles, tantas como académicos dispuestos a teorizar el tema, sin embargo las comúnmente utilizadas son: economía social, economía del trabajo, economía popular, economía solidaria y otra economía.

José Luis Coraggio (2009), uno de los estudiosos de este tema, en el texto “La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador”, propone que la EPS debe incluir a todos los movimientos sociales que producen transformaciones estructurales, así la economía no será un modo individual de ganar dinero, sino que dará respuesta solidaria a las necesidades y deseos de los ciudadanos y comunidades.

El siguiente diagrama muestra de forma clara como se configura la economía solidaria dentro del sistema económico del Ecuador:



Fuente: (Coraggio 2009, 6).
Elaboración: Coraggio José Luis.

En el diagrama se muestra que la EPS no considera solo las formas asociativas populares sino que es el sistema económico en su conjunto incluyendo a la economía popular, pública y privada la que debe ser socialmente orientada a la posibilidad de lograr el Buen Vivir. Por lo tanto la economía solidaria incluye tanto las formas públicas (como el seguro social o la salud y educación gratuita) como las formas privadas (filantropía empresarial o promoción y financiamiento por organizaciones civiles).

Este sector social y solidario es un subsistema económico en construcción que coexiste con las economías pública y privada para conformar un único modelo económico social y solidario (Mideros 2015, 4-7).

4. Diferencias en los sectores de la economía social y solidaria

Las principales características de cada uno de los sectores de la economía son mostradas en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
2: Sectores de la economía social y solidaria

Característica/Sector	Economía Popular	Economía Pública	Economía Privada
Recurso Principal	Trabajo	Política Pública Presupuesto General del Estado	Capital
Objetivo	Subsistencia de su Unidad Social y Económica	Alcanzar el Buen Vivir de todas y todos en la sociedad	Incrementar su capital
Integrantes	Trabajadores	Organizaciones Públicas Personas Jurídicas	Accionistas
Organización	Organización de trabajadores	Poderes del Estado Empresas Públicas	Empresas Privadas Cámaras de empresas de capital
Personalidad	Personas Naturales Personas Jurídicas de derecho popular y solidario	Personas Jurídicas de derecho público	Personas Naturales Personas Jurídicas de derecho privado
Contribución al SESS	Comercio Justo Consumo Responsable Contribución y redistribución de los ingresos y riqueza		

Fuente: (Cardoso 2016, 4)

Elaboración: Cardoso, Geovanny.

5. La economía popular solidaria en el Ecuador

En la Constitución del Ecuador desde 2008 ya se reconoce dentro de los sectores de la economía además del sector público y del sector privado al sector social y

solidario¹, que incluye a la variedad de formas económicas fruto del trabajo auto-gestionado surgidas por la necesidad de sobrevivencia y reproducción de la vida del “mundo popular”, o sea, toda esa población que no ha logrado insertarse “oficialmente” en el mercado (Ochoa 2010, 1).

Al hablar de EPS, es necesario hablar también del concepto ancestral del *Sumak Kawsay* o Buen Vivir, propio de la cosmovisión los pueblos andinos, que es una idea social de solidaridad y redistribución que va más allá del crecimiento económico implícito en el paradigma de desarrollo, sino que se define como un modelo de vida más justo, sostenible y sustentable.

Lo expuesto anteriormente evidencia que la Economía Popular y Solidaria (EPS) es una respuesta para la solidaridad y cooperación convirtiéndose en un proyecto de equidad e inclusión social. Su existencia promueve la creación de formas más solidarias de convivencia en coherencia con el Buen Vivir donde el Estado a través de sus esfuerzos busca potenciar estas prácticas en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar este concepto.

5.1 Marco jurídico e institucional de la economía popular y solidaria:

Desde 2011, la EPS está regida a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria - LOEPS que constituye el eje fundamental para el reconocimiento de todos los actores. El objetivo de esta ley es reconocer, fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado, incluyendo a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. Las atribuciones de la LOEPS están determinadas en el art. 147:

- Control de las actividades económicas.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones.
- Fijar tarifarios de servicio.
- Autorizar las actividades financieras.
- Levantar estadísticas.
- Imponer sanciones.
- Expedir normas de carácter general

¹La Constitución de la República del Ecuador de 2008, en su art. 283 establece que “el sistema económico es popular y solidario (...). Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado (...) y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir”.

5.2 Formas de organización de la economía popular y solidaria

El Estado ecuatoriano ha señalado los derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones de la EPS estableciendo la institucionalidad que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento de la misma.

La LOEPS en su art. 8 reconoce las formas de organización de la EPS definiéndolas así: sector comunitario, sector asociativo y sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y servicios) y amplía cada uno de los conceptos en los art.: 15, 18 y 21 respectivamente.

La Asociación Kallari objeto de estudio en esta investigación se encuentra ubicado en el sector asociativo. Para comprender mejor a esta asociación es necesario ampliar el concepto mencionado en la Ley:

Sector Asociativo: “Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley.” (EC 2011, art.18).

La LOEPS también incluye otra forma de organización: las unidades económicas populares – (UEP) en sus art.73-77 y menciona: son “emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos”. Para entender este concepto es necesario indicar que la unidad básica de organización de la EPS mencionada por José Luis Coraggio es la unidad doméstica:

La misma que va asociada a la familia o a la comunidad y que busca vivir mejor teniendo como límite la satisfacción de las necesidades pues no se basa en la acumulación de riqueza, sino en la reproducción de las condiciones de vida cada vez mejores; es decir; en perspectiva de la vida digna, del Buen Vivir (Cardoso s.f., 2)

5.3 Teorías sobre las formas de organización asociativa

Según la definición de José Luis Coraggio, entendemos a la EPS:

Como el sistema de instituciones, valores, normas y prácticas que organizan los procesos de producción, distribución, circulación y consumo dentro de una malla de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí y con la naturaleza y cuyo sentido es la reproducción y desarrollo de la vida, es decir; la generación de las

condiciones materiales para el sustento o la subsistencia de todos, y la reproducción intergeneracional ampliada de la vida. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias 2015, 26)

Como vemos en la definición de Coraggio, la EPS tiene dos pilares principales: la solidaridad y demanda de derechos para los miembros de la misma y, la existencia de relaciones sociales y de reciprocidad con los factores de producción (tierra, trabajo y capital), entonces no se trata del incentivo a micro-emprendimientos aislados sino que las políticas de la EPS deben construir tramas en territorios, buscando la coherencia entre sistemas de necesidades y capacidades que incidan en los entornos locales, en el sistema de precios, en el sistema fiscal y tributario, en la política de comercio exterior, en la composición y sentido de la inversión y el consumo, entre otros. (Coraggio 2009, 342).

Por su parte, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS en el art.1 define a la EPS como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individualmente o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (EC 2011, art1).

Con esta normativa el Estado asume una participación activa en el desarrollo de la EPS. La definición de EPS que da la LOEPS nuevamente reafirma la idea de que la EPS no se trata únicamente de iniciativas asociativas auto-gestionadas con el fin de integrarse al sistema económico sino más bien es el sistema económico en su conjunto, con sus sistemas privado, público y de economía popular los que han sido direccionados para a través de sus factores de producción alcanzar el Buen Vivir.

Karl Polanyi complementa las definiciones antes mencionadas para la EPS diciendo: “no hay una realidad económica necesaria a la que hay que adaptarse o morir, más bien, a partir de cualquier economía empírica, otras economías son siempre posibles” (Polanyi 1976, 173).

Por último Luis Razeto define a la EPS como “La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo” (Razeto 1999, párr.1).

Operando de forma organizada se pueden conseguir logros importantes como el acceso a mejores precios en la compra de insumos, reducción de costos de producción, y como en el caso de Kallari eliminar intermediarios a través de la comercialización conjunta, acceder a créditos, aprender nuevas técnicas productivas y de gestión por medio del intercambio de conocimiento, etc.

5.4 Principios de la economía popular y solidaria

Lo que diferencia a las organizaciones y empresas asociativas de las empresas privadas está en el hecho de que las primeras integran trabajo y trabajadores que no cuentan con capital fruto de la acumulación mientras que las empresas privadas integran capitales y contratan trabajadores. En las organizaciones y empresas asociativas los trabajadores son los dueños del emprendimiento y en las empresas privadas los dueños no son los trabajadores, sino más bien los accionistas.

En consecuencia es necesario para el caso de las asociaciones conseguir dos cosas: por un lado obtener ganancias y por otro lado mantener la integración de los trabajadores, aspecto que no se consigue con solo el reparto de utilidades o excedentes, sino básicamente con la apropiación de los trabajadores socios de ciertos principios y valores que son los elementos que se distinguen en las organizaciones de la EPS.

Por tanto es fundamental para lograr la sostenibilidad de estas organizaciones el diseño de acuerdos colectivos simples, claros y contundentes que aseguren beneficios para todos los miembros de las mismas.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) las organizaciones de la EPS se basan en valores comunes como: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

El establecimiento de un gobierno “cooperativo” más que “corporativo” basado en la toma de decisiones democráticas incluyendo valores de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás también es prioritario para lograr la sostenibilidad de las organizaciones de la EPS.

En 1997 la ACI realiza un importante aporte en el desarrollo del cooperativismo estableciendo una serie de principios para asegurar la sostenibilidad de la asociatividad en las empresas comunitarias.

“Los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las cooperativas; contribuyen a la formación de una cultura organizacional idiosincrásica

que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Al mismo tiempo, estos principios permiten que la cultura se mantenga o cambie” (Alianza Cooperativa Internacional 2001, párr.2).

Este modelo se basa en la medición del cumplimiento de los principios cooperativos mencionados a continuación:

Cuadro 3
3: Principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional

PRINCIPIOS ACI	DETALLE
1. Membresía abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. Control democrático de los miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
3. Participación económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
4. Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa
5. Educación, formación e información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo
6. Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
7. Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

Fuente: (Alianza Cooperativa Internacional 2001).

Elaboración propia.

A su vez Coraggio indica que combinando los siguientes cinco principios de organización social de la economía se logra una adecuada institucionalización de lo económico (Coraggio 2009):

- Reciprocidad
- Redistribución
- Intercambio
- Unidad Doméstica
- Planificación de lo Complejo

En el ámbito ecuatoriano, el Estado a través de la LOEPS también ha planteado algunos principios rectores para personas y organizaciones amparadas en esta ley:

- La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y el comercio ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental.
- La solidaridad y rendición de cuentas.
- La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

5.5 Sostenibilidad económica en la economía popular y solidaria

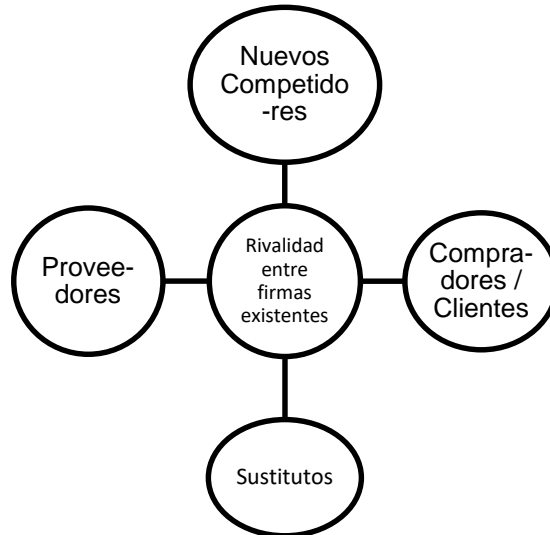
Toda organización perteneciente al sistema económico ya sea privado, público o de la economía popular y solidaria posee una dinámica interna que debe ser trabajada desde una estrategia que le permita ser competitiva en el mercado en el cual se desenvuelve ya que los resultados de la organización dependen en gran medida de las condiciones de dicho mercado y su capacidad para administrarlo eficientemente.

Por lo tanto, además de la sostenibilidad social y organizativa, también las asociaciones deben obtener ganancias para sus socios trabajadores, que en consecuencia también deben alcanzar la sostenibilidad económica en la empresa, aspecto que será desarrollado en esta sección del capítulo, siguiendo las definiciones y planteamientos de Michael Porter y Amartya Sen:

Según Michael Porter “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Porter 1982, 128). El modelo planteado por este autor indica que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de cualquier organización y que son las que definen los precios,

costos y necesidades de inversión para crear la posibilidad de rentabilidad en el largo plazo pues permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con la de las empresas rivales. El gráfico siguiente muestra claramente las fuerzas nombradas:

Gráfico 2
2: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Cinco fuerzas de Porter.
Elaboración propia.

En su libro de Estrategia Competitiva, Porter detalla cada una de estas 5 fuerzas competitivas:

- Rivalidad entre firmas existentes: Empresas con características económicas o productos similares que constituyen una amenaza para la organización. Estas amenazas dependen de las barreras de entrada existentes y que puede ser de seis tipos: economía de escalas², diferenciación, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución o ventajas de los costos independientes.
- Poder de negociación de los clientes: tiene que ver con la capacidad de los clientes de elegir entre varios productos similares al ofrecido por la organización. Los compradores bien organizados poseen exigencias altas e incluso logran reducciones de precio considerables.

²La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad. (Andrade s.f.)

- Poder de negociación de los proveedores: hace referencia a la capacidad de que tienen los proveedores para negociar con la organización a la cual proveen servicios, suministros, materias primas, etc. A menor número de proveedores existentes en el mercado, éstos poseerán mayor capacidad de negociación, la cual también dependerá de volúmenes de compra o la cantidad de bienes sustitutos existentes.
- Productos sustitutos: son aquellos productos que cubren las mismas necesidades del producto ofertado por la organización pudiendo reemplazar los productos o servicios ofertados. Si estos productos cubren las mismas necesidades pero a un menor precio con calidad superior y rendimiento, entonces la organización corre un grave riesgo.
- Nuevos competidores: el deseo de ingresar a la misma industria donde se desarrolla la organización de varias empresas debido a que se conoce que el rendimiento obtenido es superior a su costo será tan rápido que en determinado momento el aumento de competencia bajará la rentabilidad de todo el sector. Las barreras de entrada para nuevas industrias a un sector pueden ser: falta de experiencia, alto capital inicial, pobres canales de distribución, falta de acceso a los insumos. Pero el ingreso se volverá más fácil si se cuentan con productos de alta calidad incluso superior a los ya existentes en el mercado o poseen precios más bajos.

Por otro lado, Amartya Sen introduce a través de su teoría del desarrollo de capacidades el concepto de “capacidades” realizando un aporte importante al desarrollo de los indicadores económicos y sociales. Esta teoría busca evaluar y valorar el bienestar desde el punto de vista de la habilidad de una persona para hacer actos o alcanzar estados valiosos (Sen 1982).

Este enfoque de capacidades también conocido por Sen como “enfoque de la libertad” muestra como valor fundamental a la libertad entendida como capacidad. Por tanto este concepto menciona la libertad real con la que una persona debe contar para realizar aquello que valora, es decir las capacidades de las que cada persona dispone para convertir sus derechos en libertades.

Urquijo en su trabajo titulado “La Teoría de las Capacidades en Amartya Sen” menciona que Sen eligió el término capacidades para representar las distintas combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser (Urquijo 2014, 18), es decir; varios aspectos del bienestar individual, grupal y social son evaluados a través de las capacidades como por ejemplo la desigualdad, la pobreza, calidad de vida y ausencia de desarrollo.

Cuando Sen introduce el concepto de capacidades en su conferencia “¿Igualdad de qué?”, cree por dicho concepto el que una persona sea capaz de hacer ciertas cosas básicas, como la habilidad de movimiento, la habilidad de satisfacer ciertas necesidades alimentarias, la capacidad de disponer de medios para vestirse y tener alojamiento, o la capacidad de participar en la vida social de la comunidad (Sen 1982, 367).

El aporte de este autor se enfoca en centrar la atención en lo que los bienes constituyen para las personas o sea lo que las personas pueden hacer con dichos bienes y no únicamente en los bienes como tal. Las capacidades son el conjunto de funciones elementales (estar bien alimentado, tener salud, no morir prematuramente, etc.) y de funciones complejas (ser feliz, tener dignidad y ser capaz de participar en la vida de la comunidad) es decir, de diferentes acciones realizadas que reflejan la libertad de la persona para alcanzar aquello que valora y proporciona a los miembros de la comunidad.

La ausencia o deterioro de estas capacidades es un signo de desigualdad, ausencia de bienestar y una baja calidad de vida para la convivencia en sociedad.

Capítulo segundo

Metodología

1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio se enmarca en un proceso de investigación documental y analítica, en el cuál se procede con base en la información obtenida, a ordenar los rasgos o atributos de la realidad observada de acuerdo con el problema investigativo planteado (Monje 2011, 95).

En esta investigación el conocimiento ha sido generado de forma individual y colectiva a través de una continua confrontación entre la teoría y la práctica desarrollada con los miembros de la Asociación Kallari.

El estudio describe y analiza de la Asociación Kallari, sus características y aspectos relevantes, constitución, organización, gestión y resultados a partir de los principios de la sostenibilidad social-organizacional y económica planteados en el marco teórico.

2. Población

La población en estudio está representada por los actores externos e internos de la Asociación: socios miembros de Kallari ubicados en 21 comunidades indígenas, miembros de la Junta General, el Administrador, ex dirigentes y miembros de la cooperación externa.

La Asociación así como los actores investigados están ubicados en la provincia de Napo en la región amazónica del país a lo largo del cantón Tena³. Las oficinas administrativas y el centro de acopio se encuentran en la ciudad del Tena.

³ En el orden político-administrativo, el cantón se divide en las siguientes parroquias: Tena (urbana), Ahuano, Muyuna, Puerto Misahuallí, Pano, Puerto Napo, Chontapunta y Talag (rurales). El cantón Tena limita al norte con el cantón Archidona (Napo) y cantón Loreto (Orellana); al sur con las provincias de Tungurahua, cantón Carlos Julio Arosemena Tola (Napo) y Pastaza; al este con la provincia de Orellana y al oeste con las provincias de Cotopaxi y Tungurahua (GAD Municipal Tena 2014).

3. Fuentes de Información

En esta investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. La información primaria se obtuvo indagando a través de entrevistas y grupos focales con los actores claves, observación directa in situ y la aplicación de encuestas estructuradas a los socios miembros de la Asociación, por otro lado, la información secundaria se obtuvo a través de la recopilación de información documental.

Para la recolección de la información primaria y secundaria descrita arriba, se diseñaron variables, indicadores y tipos de información que se presenta a continuación:

Cuadro 4

4: Esquema de variables e indicadores según objetivo de investigación

OBJETIVO ESPECIFICO 1	VARIABLES	ASPECTOS A INVESTIGAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Determinar los factores de la asociatividad que influyen en el proceso asociativo de la Asociación Kallari.	Factores determinantes en la creación, organización y funcionamiento de la Asociación Kallari.	<ul style="list-style-type: none"> - Características socioeconómicas de los asociados. - Análisis interno de los factores de éxito y fracaso. - Organización y gestión: misión, visión, objetivos, planificación. - Estructura Organizativa y Funcionamiento: asambleas, coordinaciones (administrativas, evaluación y control, educación, otras.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Información Primaria: aplicación de encuestas, entrevistas, grupos focales con la junta directiva y actores externos a la organización. - Información Secundaria: revisión de fuentes bibliográficas: estatutos y plan estratégico y reglamento interno de la Asociación Kallari.

OBJETIVO ESPECIFICO 2	VARIABLES	ASPECTOS A INVESTIGAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar la sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari.	Sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membresía abierta y voluntaria 2. Control democrático de los miembros. 3. Participación económica de los miembros. 4. Autonomía e independencia. 5. Educación, formación e información. 6. Cooperación entre cooperativas. 7. Compromiso con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Información Primaria: aplicación de encuestas, grupos focales con la junta directiva y actores externos a la organización. -Información Secundaria: revisión de fuentes bibliográficas: estatutos y plan estratégico y reglamento interno de la Asociación Kallari

OBJETIVO ESPECIFICO 3	VARIABLES	ASPECTOS A INVESTIGAR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar la sostenibilidad económica a nivel de parcela comunitaria así como en el órgano administrativo.	Sostenibilidad económica a nivel de parcela comunitaria así como en el órgano administrativo	Financiamiento cooperativo propio y externo	-Información Primaria: aplicación de encuestas, grupos focales con la junta directiva y actores externos a la organización. -Información Secundaria: análisis financiero de balances e indicadores financieros.

Fuente y elaboración propias

4. Criterio de análisis

4.1 Objetivo 1: Factores de la asociatividad que influyen en el proceso asociativo de la asociación Kallari

Desde la perspectiva de investigación cuantitativa y cualitativa se combinaron las fuentes de información primaria y secundaria para el análisis de este objetivo de investigación por cada variable descrita más arriba.

- Características socioeconómicas de los asociados: se aplicaron encuestas estructuradas in situ a los miembros de la Asociación (Anexo 2. Encuesta aplicada a los socios). A continuación se detallan las comunidades donde fueron aplicadas las encuestas:

Cuadro 5

5: Comunidades encuestadas

Comunidades	Parroquia
Shandía, 10 de agosto, Sumak Samay, Serena, Jatun Yaku, Centro Talag, Bajo Talag, Nueva Jerusalén, Lla Yaku.	Talag

Fuente y elaboración propias

- Análisis interno de los factores de éxito y fracaso: se realizaron entrevistas con actores externos de las organizaciones cooperantes, específicamente de la Cooperación Alemana – GIZ y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, donde se indagó sobre los factores que han influido en el éxito y fracaso de la Asociación según su perspectiva. Para este

trabajo se elaboró una guía de entrevista (Anexo 3. Guía entrevista factores de éxito y fracaso).

- **Organización y gestión:** misión, visión, objetivos, planificación: Se analizó información secundaria como el estatuto, plan estratégico y reglamento interno de Kallari. Durante este trabajo se utilizó también la técnica de la observación. Se observaron los procesos y comportamientos tal y como ocurre en su realidad y contexto natural para confrontarlos con lo indicado en la información secundaria manejada en la Asociación.
- **Estructura organizativa y funcionamiento:** asambleas, coordinaciones (administrativas, evaluación y control, educación, otras): Se llevó a cabo un grupo focal con los miembros de la junta general de Kallari integrada por la junta directiva, junta de vigilancia y el administrador donde se identificaron los procesos que lleva a cabo la organización, sus fortalezas, debilidades y puntos a mejorar. Una vez obtenidas las opiniones de los participantes del grupo focal se transcribieron las mismas, y excluyendo respuestas repetidas, confusas o fuera del tema se fueron identificando los factores que influyen en el proceso asociativo de la Asociación.

El trabajo con el grupo focal y las entrevistas fueron grabados y transcritos.

4.1.1 Selección y tamaño de la muestra

Utilizando la base de datos de los socios de Kallari proporcionada por el administrador, se determinó el número de asociados y la ubicación geográfica de los mismos dentro de las 21 comunidades Kichwas a las que pertenecen, posteriormente a través de la estadística aplicada se calculó el tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 90%. La estructuración de la base de datos así como la determinación de la muestra se realizó en el programa de Microsoft – Excel.

A continuación se describe la ficha técnica que recoge la información de la encuesta aplicada a los socios:

Cuadro 6

6: Ficha técnica encuesta aplicada

Tipo de estudio	Cualitativo
Unidad de muestreo	Asociación Kallari
Población	744 socios
Alcance	Parroquias: Talag
Tamaño de la muestra	62 Encuestas

Error muestral	10%
Nivel de confianza	90%

Fuente y elaboración propias

Por otro lado, el grupo focal se desarrolló con la participación de tres miembros de la junta directiva con experiencia y conocimiento de la asociación en su desempeño económico, social y comunitario considerando los factores propios económicos, culturales, sociales y políticos. La investigadora actuó como moderadora a través de preguntas a manera de conversatorio donde se logró obtener información clave para el desarrollo de la investigación.

A continuación se describe la ficha técnica que recoge la información del grupo focal:

Cuadro 7
7: Ficha técnica grupo focal

Tipo de estudio	Cualitativo
Unidad de muestreo	Asociación Kallari
Población	Junta Directiva
Número de participantes	Tres
Medida	Guía semi - estructurada
Técnica	Grupo Focal

Fuente y elaboración propias

4.2 Objetivo 2: Sostenibilidad social de los miembros de la Asociación Kallari

Para analizar la sostenibilidad social de los miembros de la asociación se analizó la aplicación de los siete principios cooperativos propuestos por la Asociación Cooperativa Internacional (ACI), la metodología utilizada se diseñó de acuerdo a los actores investigados:

- Socios miembros de la asociación: aplicación de encuestas estructuradas in situ
- Miembros de la junta directiva: participación en grupo focal

4.3 Objetivo 3: Sostenibilidad económica a nivel de parcela comunitaria así como en el órgano administrativo

Se realizó un análisis financiero comparativo vertical y horizontal de los estados financieros de la asociación para los ejercicios económicos 2015, 2016 y 2017. Posteriormente se procedió a realizar el cálculo de los índices financieros de la

Asociación a partir de la información antes descrita. Con la información obtenida se analizó la viabilidad de la sostenibilidad económica de la organización.

5. Sistematización y análisis de resultados

El proceso de identificación de variables se realizó de acuerdo a cada objetivo planteado. Las encuestas aplicadas a los socios, relacionadas al objetivo 1 y 2 fueron tabuladas utilizando la estadística descriptiva, transcribiendo los datos obtenidos para cada variable a través de la herramienta Excel, los datos obtenidos fueron analizados a través de una distribución de frecuencias.

Para las entrevistas y grupo focal aplicadas también para el objetivo 1 y 2 se transcribieron las grabaciones lo que permitió construir una matriz que integra las opiniones de los actores participantes en el trabajo de campo. A partir de ahí, se identificaron los factores que influyen de forma positiva y los que tienen opción de mejora en el proceso asociativo de Kallari.

A manera de conclusión

Para analizar la asociatividad se utilizaron los conceptos de encadenamiento productivo horizontal, cadenas productivas mientras que para analizar la sostenibilidad social se usó el concepto y la teoría de la Economía Solidaria, planteada por Coraggio y los de la Asociación Cooperativa Internacional que plantea siete principios.

Para demostrar la sostenibilidad económica se usaron las cinco fuerzas de Porter, y, para profundizar mejor el tema económico, se realizó un análisis financiero de los periodos 2015, 2016 y 2017.

Capítulo tercero

Factores que influyen en el proceso asociativo de la organización

Kallari

Kallari una organización cuyo origen se remonta al año 1990, en el año 1997 se conforma legalmente como asociación. Esta organización ha perdurado en el tiempo en primer lugar gracias a la oportunidad de comercializar en el exterior el cacao fino de aroma, producto estrella de la Amazonía ecuatoriana. Como organización se ha mantenido por el financiamiento de la cooperación internacional; y por otro lado, por el precio que ella puede pagar a los productores de cacao, esto es motivado por el buen precio de venta del cacao en mercados internacionales. Este margen de ganancia le permite cubrir los costos de administración, ejecutar proyectos interesantes, innovar nuevas ideas y prestar apoyo a los productores.

Los factores que atraen a los productores de cacao hacia la Asociación son: los mejores proceso de comercialización que tiene Kallari, el trabajo solidario con otras personas, mantener el precio competitivo en el mercado, buen precio y buena formas de pago a los productores, los ingresos por la venta del cacao a Kallari compensan los costos de producción, la Asociación compra en la parcela el cacao, compra la totalidad del volumen producido en la parcela, apalanca financiamiento de la cooperación, es una institución especializada en el tema de cacao y es muy coherentes con sus objetivos, brinda asistencia técnica a sus miembros; y, entrega insumos a los productores.

A continuación se detalla de una manera más amplia lo antes mencionado.

1. El cacao en el Ecuador y su influencia en Kallari

La historia cacaotera ecuatoriana tiene larga data y se remonta a la segunda mitad del siglo XVI cuando ya se tenían las primeras cosechas de cacao⁴ siempre a orillas de los afluentes río arriba de Guayaquil, por lo que es conocido en el mundo como Cacao de Arriba. Estudios recientes han demostrado que al menos una variedad de cacao tiene su punto de origen en la alta Amazonía y que ha sido utilizado en la

⁴N. común: Cacao, N. científico: *Theobroma cacao* L. Familia: Esterculiáceas. Origen: Trópicos húmedos de América y noroeste de América del Sur, Amazónica. El cacao tuvo sus primeras apariciones en Centro América, específicamente en México, Honduras y Guatemala donde se documenta su uso alrededor de 2000 años A.C.

región por más de 5,000 años (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Anecacao 2015).

La producción de esta fruta de origen tropical está ubicada en la región costa y amazónica del país. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones - PRO ECUADOR, las provincias de mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos.

Las bondades del clima y suelo amazónico han permitido que el cacao cultivado en esta región específicamente posea un aroma y sabor especial único en el mundo, como resultado, la variedad cacao nacional fino o de aroma ha visto aumentada exponencialmente su demanda en los últimos años volviéndose indispensable en la elaboración de chocolate gourmet, convirtiéndose en el principal ingrediente de chefs y chocolateros del mundo. Según la Subsecretaria de Agricultura, la ubicación geográfica del país permite más horas de luz durante el año además de disponer de fuentes de agua pura, lo que nos hace el lugar idóneo para el cultivo de esta variedad de cacao.

Los resultados están a la vista, en 2011 Ecuador fue premiado en el *Salón du Chocolate* en París, Francia como: “mejor cacao por su calidad floral” y “mejor grano de cacao por región geográfica”

Nuestro país, que provee el 4,5% de la producción mundial de cacao, se ha convertido en el mayor productor y exportador de cacao fino de aroma a nivel mundial con una participación del 62% en el mercado, generando fuentes de ingresos para cien mil familias que practican este cultivo.

A pesar del liderazgo del país en esta variedad de cacao, el nivel de productividad aún es muy bajo. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – (CEPAL), esta baja productividad, combinada con débiles políticas de fomento y apoyo productivo constituyen un riesgo para este sector.

El gobierno ecuatoriano consciente de esta problemática, pero también del potencial comercial y turístico de este mercado, ha impulsado a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – (MAGAP) desde el año 2012 el “Plan Nacional de Reactivación del Cacao” poniendo especial énfasis en la variedad fino y de aroma donde el país posee liderazgo en calidad.

La reactivación del mercado para cacaos especiales como orgánico, comercio justo, *Rainforest Alliance* y cacaos de origen-calidad concuerda con el crecimiento en más de 35% anual del nicho de mercado para chocolates especiales conforme lo esperado a partir del año 2010 por la cooperación alemana – (GIZ) (Secretaría Técnica

del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador s.f., 1).

El proyecto de reactivación a ejecutarse en un plazo de 10 años en 12 provincias del país⁵ tiene como meta aumentar la productividad de las fincas cacaoteras atacando así la problemática de la baja productividad y fortaleciendo los distintos eslabones de la cadena de valor. Con el cumplimiento de estas metas se espera la exportación de 300 mil toneladas métricas por año de cacao nacional fino o de aroma para el 2021. Aproximadamente 60 mil productores se beneficiarán de asistencia técnica y seguimiento en este proceso (MAGAP 2011).

Por citar un ejemplo de las iniciativas que forman parte del Proyecto Estatal de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, en Napo se han desarrollado tres proyectos a través de la empresa pública Ecuador Estratégico: Pueblo del Cacao en Archidona, el Eco-Centro del Cacao en Tena, y el Jardín del Cacao en Arosemena Tola, enmarcados en la iniciativa denominada Ruta del Cacao (Cisneros 2015).

Según el Ministerio de Turismo, se estima que en estos tres cantones existen 10.500 hectáreas de cacao, casi en su totalidad cultivadas bajo el sistema tradicional de producción sostenible denominada “chakra kichwa”, labor que involucra a diez mil productores. La producción de la zona es promocionada en espacios como la feria “*Antisuyo Chocolate Wasi*” (La casa del chocolate amazónico) y el foro del cacao y chocolate a cargo de la Mesa del Cacao⁶ Fino de Aroma de la Reserva de Biosfera Sumaco (Ministerio de Turismo 2014).

De acuerdo al plan estratégico del proyecto estatal, se ha planteado algunas medidas de asociatividad que ayudarán a enfrentar la problemática de este sector:

- Relanzamiento del Comité Consultivo del Cacao pensado como un espacio de concertación público privado para implementar un Programa Estratégico.
- Consolidación de los gremios privados que representan a cada eslabón de la cadena (productores, exportadores, industriales, chocolateros).

⁵Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Costa; Pichincha y Bolívar, en la Sierra; Sucumbíos, Orellana, Napo, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, en la Amazonía.

⁶Mesa de Cacao: Espacio de gestión que incide en el desarrollo de políticas sectoriales para combatir los bajos rendimientos en la producción, generar políticas públicas y búsqueda de mercados para el cacao. Se conforma con la participación de todos los actores públicos, privados y organismos de cooperación internacional de la cadena de valor de cacao.

- Fortalecimiento de las Mesas de Concertación del Cacao (productores) en cada provincia.

La Ruta Amazónica del Cacao concebida producto del esfuerzo mancomunado de emprendimientos comunitarios dedicados a la producción de cacao nacional fino y de aroma está conformada en su gran mayoría por pequeños productores ubicados en la zona amazónica del país y que pertenecen a la denominada economía popular y solidaria (EPS).

Según el “Diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador” elaborado por la Vicepresidencia de la República con colaboración de la CEPAL la matriz FODA del sector se presenta así:

Cuadro 8
8: Matriz FODA, Sector Cacaotero

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ecuador primer productor mundial de cacao fino y de aroma. 2. Políticas de estado para la reactivación de la producción. 3. Inversión privada de chocolate premium como República del Cacao, Kallari, Pacari, entre otras. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda mundial de cacao fino de aroma. 2. Oferta casi inexistente de semi-elaborados⁷ de alta calidad. 3. Cadena de producción amigable con el ambiente con reconocimiento internacional.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad Fino de Aroma degradado con mezcla entre variedades. 2. Marco regulatorio con reglas de juego débiles y obsoletas. 3. Comportamiento de intermediarios que rompen el mercado. 4. Infraestructura obsoleta para producción de semi-elaborados 5. Complejos factores de producción: mano de obra costosa, procesos administrativos deficientes, difícil acceso a crédito, etc. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otros países productores de cacao con costos más bajos. 2. Elevado número de competidores extranjeros de semi-elaborados. 3. Mercados altamente competitivos y países productores de la variedad Cacao Fino y de Aroma con proceso de mejora continua.

Fuente: “Diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador”

Elaboración propia

2. Historia del proceso asociativo de la asociación Kallari

La Asociación Kallari, conformada por artesanos, y agricultores de la provincia de Napo, quienes en el pasado trabajaban de forma individual enfrentaron algunas dificultades para colocar su producción en el mercado de forma directa por lo que

⁷La industria de semielaborados abarca la transformación del cacao en productos intermedios (manteca, pasta, licor, polvo), que son destinados al mercado externo. La producción de semielaborados se destina principalmente a la exportación y actualmente es dominada por grandes empresas, entre las que destacan Nestlé, ECUACOCOA y FERRERO. (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador s.f.)

recurrierían a intermediarios, los mismos que pagaban precios muy bajos por su producción además enfrentaban otra dificultad: la calidad de sus productos se veía afectada debido a la mezcla de la producción con otras variedades de cacao para incrementar su volumen. Estas dificultades para colocar su producción en los mercados los llevaron a asociarse como estrategia para resolver las debilidades mencionadas. Fue así como se creó la Asociación que forma parte de la Economía Popular y Solidaria, sector que integra el sistema económico social y solidario.

La Asociación Kallari cuyo nombre oficial es: Asociación Agro Artesanal De Producción De Bienes Agrícolas Pecuarios Y Piscícolas De Napo “Kallari” es una asociación formada por alrededor de 750 familias de 21 comunidades Kichwas ubicadas en el cantón Tena en la provincia de Napo y dedicada a la cosecha de cacao orgánico, es decir; sin pesticidas para exportación. Este trabajo aporta a las familias indígenas a cubrir sus necesidades básicas y genera un crecimiento económico a través del conocimiento compartido, preservando las tradiciones culturales propias de los Kichwas y evitando la tala de los bosques o la venta de sus tierras.

Según Pro Ecuador, Kallari es la única cooperativa de agricultores en el mundo en la que todos los ingresos por sus ventas retornan a los miembros de la organización; es decir, a los cultivadores del cacao (ProEcuador 2011).

A inicios de 1990 los Kichwas del Napo comenzaron a cooperar entre sí, ayudados por voluntarios de la Fundación Jatun Sacha⁸, cooperación alemana y otros voluntarios y en 1997 formaron la Asociación Kallari que en lengua Kichwa significa “Cada día es un nuevo comienzo.”(Pro Ecuador 2011).

A partir de su creación las comunidades asociadas en Kallari implementaron varias vías para iniciar las actividades de su organización. Para el año 2000 se logran concretar las primeras exportaciones hacia Europa vendiendo el cacao a partir de un proceso de distribución y comercialización asumido colectivamente por las comunidades. Los líderes Kichwas negocian su cacao en pepa en Suecia y otros países de Europa mejorando el ingreso económico de sus familias (Kallari 2007) y logrando importantes avances para la organización.

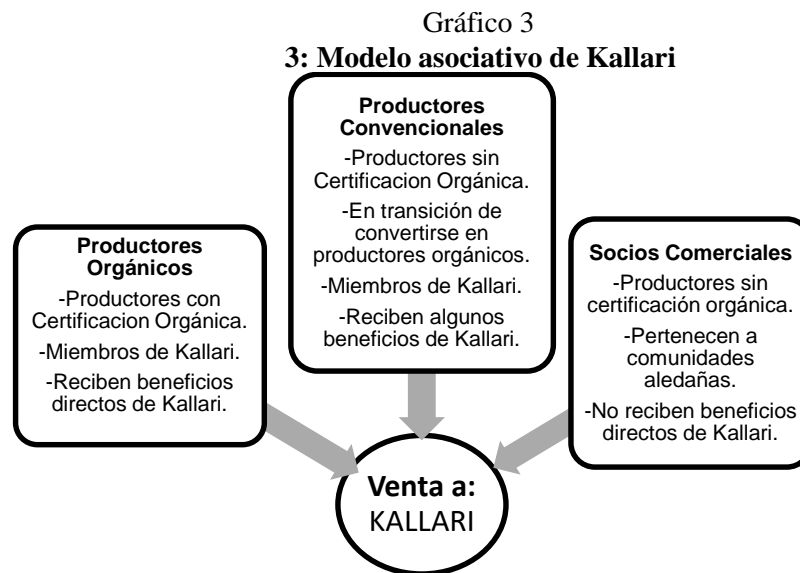
En 2001 el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD) entrega apoyo para la conformación de la asociación, lo que resultó fundamental para afianzarse en su

⁸Fundación ecuatoriana privada creada en 1989 dedicada principalmente a la conservación de la biodiversidad y la cultura ayudando a mejorar la calidad de vida de personas que viven en áreas de influencia de sus actividades.

creación y en 2003 fue inscrita y reconocida legalmente en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. La asociación desde sus inicios recibe voluntarios y pasantes extranjeros quienes también han realizado aportes para el desarrollo de la organización. Se abrió un local de venta directa en Quito, el Café Kallari vende chocolates, artesanías y muestra la cultura Kichwa.

En la actualidad Kallari entrega sus productos directamente desde Ecuador en Alemania, Japón, Suiza y Estados Unidos. Además desde Alemania se distribuye a países como Suecia, Holanda, Inglaterra y Francia. Su mayor comprador es Suiza que adquieren dos container al año en grano seco, el precio al cual se exporta es de 180 USD/quintal.

3. El Modelo asociativo Kallari



Fuente: (Benalcázar y Carrión 2016, 43)
Elaboración propia

En entrevista realizada al administrador - Bladimir Dahua y a la presidenta de la junta directiva - Netty Capaya, señalaron que el modelo asociativo de Kallari está conformado por tres grupos: los socios que poseen producción certificada como orgánica, es decir que su producción ha logrado cumplir con los estándares requeridos por las certificadoras internacionales⁹, productores convencionales que no poseen

⁹ Sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana (FAO s.f.).

certificación orgánica, y productores independientes que no pertenecen a la asociación y se los considera como socios comerciales.

En el año 2007 Kallari logra su primera certificación orgánica a través de Bio Latina¹⁰, esta certificación se mantiene hasta la actualidad. Desde 2007 hasta el año 2010, la asociación también poseía la certificación *Rainforest Alliance Certified* (RAC)¹¹ como parte de una alianza estratégica con la empresa norteamericana *Whole Food* la cuál solicitaba esta certificación como requisito para comprar la producción de Kallari, en 2010 se elimina la RAC pues *Whole Food* ya no ve la necesidad de la certificación al evidenciar que el cacao era sembrado bajo el sistema chakra de forma amigable con el ecosistema de la zona. En la actualidad Kallari posee la certificación del Instituto Italiano para la Certificación de la Ética Ambiental (ICEA)¹².

4. Estructura organizativa de Kallari

La estructura organizativa de la Asociación se muestra a continuación:

Gráfico 4
4: Organigrama Kallari



Fuente: (Kallari 2018)
Elaboración: Kallari

¹⁰ Empresa Latinoamericana líder en certificación de sistemas de producción agrícola como pecuarios y silvestres. BIO Latina cumple con la guía ISO 065 (EN 45011) y es reconocida en la Unión Europea y en los EE.UU. ante el USDA (BIO Latina Certificadora 1999).

¹¹ El sello Rainforest Alliance Certified asegura a los consumidores que el producto que están comprando ha sido cultivado y cosechado usando prácticas ambiental y socialmente responsables. Las fincas y tierras forestales que cumplen con las normas rigurosas de la Norma Rainforest Alliance para Agricultura Sostenible o el Consejo Mundial Forestal reciben el sello Rainforest Alliance Certified (Rainforest Alliance 1999).

¹² Programa de inspección y certificación orgánica a nivel mundial para toda la cadena de producción alimentaria en agricultura, ganadería, almacenamiento, procesamiento, acondicionamiento, confección, distribución, exportación, cosecha espontánea, etc. Sus servicios están dirigidos a empresas privadas, grupo de pequeños productores, ONG'S, consumidores, compradores de productos orgánicos, etc., con un fuerte contenido ético, social y ambiental (ICEA ECUADOR s.f.).

Como se puede observar, el gobierno, dirección, administración y control interno de la asociación se encuentra sobre la junta general, la junta directiva, junta de vigilancia y gerencia. A continuación se detallan las atribuciones y deberes de cada uno de acuerdo a lo estipulado en sus estatutos:

Cuadro 9

9: Atribuciones y deberes de los miembros de Kallari

	Integrantes	Atribuciones y Deberes
Junta General	Todos los asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno. • Elegir y remover a los miembros de la junta directiva, vigilancia y administrador. • Fijar las cuotas de admisión. • Aprobar los Estados Financieros, el plan estratégico y el plan operativo anual con su respectivo presupuesto. • Otras relacionadas.
Junta Directiva	Presidente, Secretario, 3 Vocales	<ul style="list-style-type: none"> • Dictar normas de funcionamiento y operación. • Aceptar o rechazar nuevos socios. • Autorizar la celebración de contratos. • Sancionar a los socios de acuerdo al reglamento interno. Aprobar programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación. • Otras relacionadas.
Junta de Vigilancia	3 Vocales con sus respectivos suplentes	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación. • Vigilar que la contabilidad este al día y debidamente sustentada. • Presentar su informe anual de labores. • Otras relacionadas.
Administrador		<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Asociación. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones las de la Junta General y Directiva. • Administrar la Asociación • Presentar el informe administrativo, los Estados Financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General. • Otras relacionadas.

Fuente: Estatuto del Asociación – Asociación Agro artesanal “Kallari”.
Elaboración propia.

Todas las funciones arriba descritas fueron elegidos por los miembros de las 21 comunidades en una asamblea general. Este proceso asociativo se completó de forma empírica con los conocimientos ancestrales del pueblo Kichwa. Las 21 comunidades socias de la Asociación se distribuyen en 5 parroquias así:

Cuadro 10

10: Distribución de las comunidades miembros de Kallari

Comunidades	Parroquia
Suyu Warmi, Mushuk Kawsay	Tena

Guinea Chimbana	Pano
Shandía, 10 de agosto, Sumak Samay, Serena, Jatun Yaku, Centro Talag, Bajo Talag, Nueva Jerusalén, Lla Yaku.	Talag
Río Blanco, Islas APAAI, Campo Cocha, Unión el progreso, Nukanchi Kawsay, Santa Bárbara, Mirador.	Ahuano
Sinchi Runa de Puní Bocana, Rumi Yaku.	Misahuallí

Fuente: (Benalcázar y Carrión 2016, 43).

Elaboración propia.

5. Características socioeconómicas de los asociados

5.1 Edad de los socios

Se investigó la edad de los asociados para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la organización a partir de generaciones de relevo de los miembros, conducción de la asociación y oportunidades de que sus miembros a futuro puedan ejercer un liderazgo capaz de garantizar el proceso asociativo y garantizar la permanencia de la asociación entre los socios miembros.

A continuación se muestran las edades de los miembros de Kallari:

Gráfico 5

5: Distribución de socios por edad



Elaboración propia

La figura muestra que el 39% de los socios tienen más de 45 años, seguidos con un 35% por los socios en edades comprendidas entre 35-45 años, los socios de entre 25-35 años representan el 18% del total de miembros, y por último los socios de entre 18-25 años son el 8%. Cabe recalcar que los socios más jóvenes se han ido incorporando a la asociación al ser hijos y nietos de los socios fundadores.

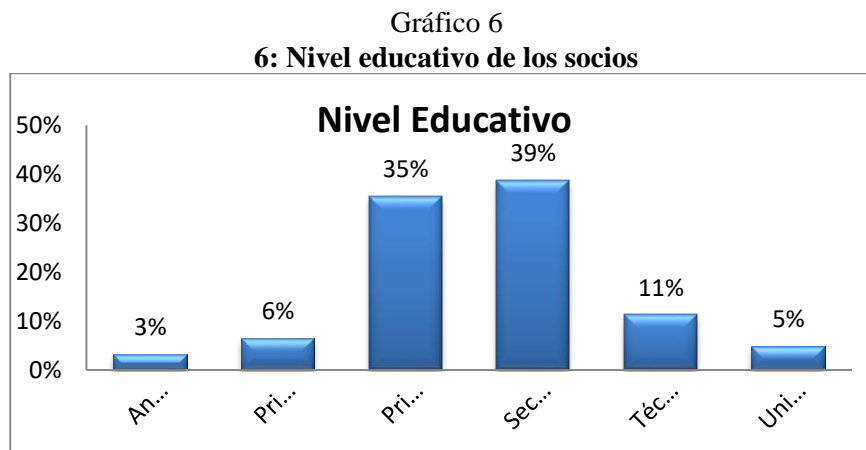
5.2 Nivel educativo

El nivel educativo se relaciona con las capacidades de los socios para comprender la importancia, ventajas y beneficios de las organizaciones asociativas y sus principios, valores y filosofía. También les permite tener una visión general de la organización, su funcionamiento, gestión y aspectos técnicos de producción.

Por otro lado, la formación educativa permite generar cambios en pos de cubrir las necesidades que posee la asociación pues de esta gestión depende en gran medida el logro de los objetivos planteados.

El nivel educativo está relacionado con el quinto principio cooperativo: educación, formación e información, el mismo que es analizado más adelante pues es una característica de importancia en el éxito de las cooperativas.

A continuación se muestra el nivel educativo de los miembros de Kallari:



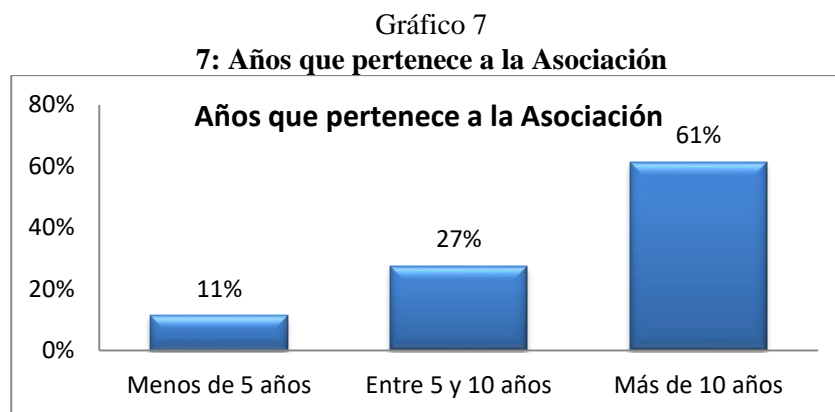
Elaboración propia

El gráfico muestra que el 35% de los socios han terminado la primaria, con 6% y 3% respectivamente se ubican los socios que tienen primaria incompleta o que son analfabetos, es decir que el 44% de los miembros de Kallari tienen bajos niveles educativos.

El 39% de los socios poseen instrucción secundaria completa, 11% de los socios llegaron a una formación de tipo técnica, por último; únicamente el 5% de los socios poseen instrucción superior, es decir que el 55% de los socios al menos culminaron la secundaria. Los niveles educativos mostrados pueden generar dificultades para la gestión de la asociación pues las capacidades gerenciales se ven limitadas a un pequeño número de socios con formación técnica y/o universitaria.

5.3 Permanencia de los socios en la asociación

A continuación los hallazgos encontrados en relación a la permanencia de los socios en la organización en las encuestas aplicadas:



Elaboración propia

Este indicador muestra el tiempo que los miembros de Kallari han permanecido como socios de la misma, lo que está relacionado con el grado de satisfacción de los socios con la organización al quedarse por largos periodos de tiempo en la misma. Por otro lado, una permanencia de varios años puede significar una fortaleza al contar con socios experimentados y con mayor compromiso con Kallari. El 61% de los socios ha estado en la asociación por más de 10 años, incluso indicaron que son parte de Kallari desde la creación de la misma. Un 27% de los miembros pertenece a la misma entre 5 y 10 años y por último un 11% mencionó estar en la organización menos de 5 años.

6. Motivación para asociarse a Kallari

Se indagó sobre los motivos que los llevó a asociarse a la asociación y la importancia de la misma. A continuación se presentan los resultados obtenidos producto de la aplicación de preguntas de opción múltiple:

Cuadro 11
11: Motivos para asociarse

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Problemas para comercializar la producción	38	61%
Bajos ingresos económicos	26	42%
Bajos precios de los productos	25	40%
Opciones de financiamiento	1	2%
Problemas comunitarios	1	2%

Elaboración propia

Los hallazgos obtenidos muestran que la razón principal de los productores de la zona para asociarse en Kallari es que tienen dificultad para comercializar su producto de forma individual con un 61%, a continuación; el 42% indica que su motivación son los bajos ingresos económicos de su núcleo familiar; le sigue el bajo precio de los productos que reciben si lo venden a intermediarios con un 40%, por último con un 2% están las opciones de financiamiento y los problemas comunitario como factores determinantes para asociarse.

Al preguntar porque era importante para ellos la Asociación Kallari obtuvimos las respuestas siguientes:

Cuadro 12
12: Opinión sobre importancia de la asociación

Motivos para asociarse	Frecuencia	Porcentaje
Permite la colocación de sus productos en el mercado	47	76%
Permite trabajar solidariamente con otras personas	19	31%
Es una forma de reducir el desempleo	11	18%
La Asociación ayuda a compensar sus costos de producción	10	16%
Es una forma de defender los precios de los productos en el mercado	9	15%
Beneficios o ayudas que ofrece el gobierno	1	2%

Elaboración propia

Según los socios, con un 76% la característica más importante de estar asociado en Kallari es que pueden colocar sus productos en el mercado, le sigue el poder trabajar solidariamente con otros socios con un 31% y que lo ven como una forma de mantenerse empleados con un 18%. Con menores porcentajes; el 16%, 15% y 2% respectivamente mencionaron que la asociación es importante porque ayuda a compensar los costos de producción, defiende los precios de los productos en el mercado y brinda beneficios gubernamentales.

7. Análisis interno de los factores de éxito o fracaso de la Asociación Kallari

Esta sección es consecuencia de un auto análisis de los actores clave de la asociación: presidente y secretario de la junta directiva, administrador y un actor externo representante de los organismos cooperantes, con respecto a cuáles son los factores determinantes en la creación, organización y funcionamiento de la

organización, así como también; un análisis sobre la aplicación de los principios cooperativos de la Asociación Kallari.

Los resultados obtenidos en las entrevistas se sistematizaron considerando las variables que se desprenden de cada uno de los objetivos de investigación:

Cuadro 13
13: Auto análisis de los factores de éxito o fracaso de la asociación Kallari

Variables Analizadas	Respuestas de los Actores Clave – Internos	Respuesta de los Actores Clave - Externos
	Líderes de la Organización	Actores Externos
Asambleas ordinarias y extraordinarias	<ul style="list-style-type: none"> · Asambleas se realizan de forma oportuna aunque con bajos niveles de asistencia · Falta de quórum para reuniones referentes a capacitaciones · Baja asistencia por falta de tiempo de los socios · Problemas de comunicación para las convocatorias a Asambleas 	<ul style="list-style-type: none"> · Asambleas semestrales y asambleas extraordinarias se realizan sin problema
Organización y Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> · Bajo involucramiento de los miembros de la Junta General · Falta de fluidez en la comunicación con los socios más antiguos (brecha generacional) · Escasas herramientas de comunicación con comunidades más lejanas (falta de telefonía e internet) · Implementación de medios tecnológicos para mejora de comunicación con generaciones jóvenes · Marco jurídico inestable para la Economía Popular y Solidaria 	<ul style="list-style-type: none"> · División en área administrativa y área técnica · Área administrativa con debilidades de dirección y control · Área técnica especializada · Poca claridad de los socios sobre la visión y política organizacional
Planificación, Ejecución, Control y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> · Plan Operativo Anual · Presupuesto anual ajustable con indicadores de avance · Seguimiento de las actividades por la Junta Directiva y de Vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> · Plan Operativo Anual realizado con los cooperantes · Seguimiento y análisis de las actividades del POA · Metas altas de venta que en muchos casos no se logra cumplir

Libre Asociación	<ul style="list-style-type: none"> · Socios comerciales solo venden a la organización no tienen interés de formar parte de la misma · Los socios fundadores y comerciales se dividen en orgánicos e inorgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> · No existe políticas formales para mantener a socios activos · Falta de control de quién entra y sale de la organización aunque no afecta al desarrollo de la Asociación
Educación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> · Alta capacitación técnica, productiva · Baja capacitación en el área administrativa financiera · Escasos recursos para realizar capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> · Equipo técnico con altamente capacitado · Falta de empoderamiento de los asociados de la información recibida en capacitaciones · Apoyo de los cooperantes y el estado para capacitaciones
Integración	<ul style="list-style-type: none"> · ONG´s, entidades públicas y privadas para financiamiento y capacitación · Otras asociaciones de la zona: compra materia prima, uso de Kallari como plataforma de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> · Apoyo a nuevas organizaciones con la experiencia de Kallari · Referente para las organizaciones de la zona
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> · Enfoque de apoyo para desarrollo económico de los asociados · No existen políticas de apoyo a programas sociales (salud, ambiente, educación) 	<ul style="list-style-type: none"> · Bajo seguimiento de dirigentes a programas de apoyo social · No hay una política definida, depende de la visión de la administración de turno
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> · Autogestión Cacao: créditos y anticipos de clientes. · Financiamiento cooperantes: nuevos productos (vainilla, guayusa) y proyectos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> · El cacao es auto-sostenible en un 95%. · Aporte estatal y cooperantes para infraestructura y nuevas líneas de negocio

Elaboración propia

En el cuadro anterior se resumen los factores que influyen en el proceso asociativo de Kallari según los actores claves internos y externos a la organización. A continuación se desarrollan más ampliamente los puntos que ellos consideran de mayor impacto en el proceso asociativo de la organización:

8. Factores con influencia positiva en la Asociación

- Existe una cultura de rendición de cuentas periódica con los asociados por medio de las asambleas generales y extraordinarias.
- Difusión por parte de los dirigentes de sus experiencias comunitarias lo que ha generado un involucramiento no solo de los socios fundadores sino también de sus hijos y nietos, generándose un alto sentido de pertenencia a la asociación.
- Alta especialización en el área productiva y de comercialización.
- Desde su creación la Asociación Kallari se han mantenido independiente de la política partidaria y respetuosa de la ideología política de sus miembros.
- Pioneros en la zona en manejo técnico de los productos agrícolas que se comercializan.
- Están convencidos de que se ha logrado el objetivo por el cual iniciaron el proceso asociativo hace más de 10 años que fue eliminar la explotación recibida en la venta de su producción por parte de los intermediarios.

9. Organización y gestión de la Asociación Kallari

El proceso asociativo que realiza la asociación como unidad económica es analizado a partir de los fundamentos de la administración relacionados a la organización, dirección, control y evaluación.

Como parte del proceso investigativo se participó en la asamblea de la junta general llevada a cabo el 27 de Enero de 2018 en la ciudad del Tena. Durante la asamblea se trabajó en un grupo focal con los miembros de la junta directiva y el administrador para analizar los aspectos relacionados a la misión, visión, planificación y las funciones administrativas de planificación y presupuesto de Kallari.

9.1 La misión de la Asociación

La asociación describe su misión como sigue:

"Mejorar sosteniblemente las condiciones económicas de los asociados y productores locales, mediante la producción, transformación y comercialización de productos de la chakra, conservando la cultura y el medio ambiente" (Kallari 2018, párr.1).

La misión de Kallari mantiene un concepto estrechamente relacionado a la definición de economía popular y solidaria indicada en la LOEPS y que se describe en el capítulo segundo del presente trabajo. Una vez revisada la misión, se investigó la

apreciación que tienen los dirigentes (junta directiva y administrador) sobre la asociación como empresa en relación a las necesidades y razones que llevaron a su creación, organización y desarrollo. Entendiendo que la misión forma parte de la base constitutiva de la organización y que además involucra las intenciones que le dieron origen. Esta información se muestra a continuación:

Cuadro 14
14: Misión o propósito de la asociación

	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar la producción y productividad agrícola	3	100%
Comercializar en forma conjunta la producción	3	100%
Dotar a los asociados insumos agrícolas	1	33%
Tramitar créditos individuales para los asociados	1	33%
Impulsar un modelo económico y social solidario	3	100%
Organizarse para enfrentar necesidades y aspiraciones para el bienestar personal y colectivo	2	66%
Obtener mayores dividendos económicos	1	33%

Elaboración propia

Las respuestas obtenidas en relación a la misión o propósito de la asociación indican que los encargados del manejo administrativo combinan ambiciones y necesidades sociales y económicas de los socios para su estrategia de negocio. Los participantes en el grupo focal tienen claro que es a través de los socios que es posible impulsar un modelo económico, social y solidario, también se observó que hay una percepción positiva de la influencia que genera la asociación en la comunidad. Las demás respuestas dadas por los miembros del grupo focal en este aspecto, involucran un incremento de la productividad y comercialización en forma conjunta con la comunidad, lo que relaciona a la misión de la Asociación con las necesidades socioeconómicas de los asociados.

9.2 La visión de la asociación

La visión de la organización se presenta como sigue:

Ser una empresa comunitaria líder en la exportación de cacao, sus derivados y productos de la chacra, reconocidos en el mercado local, nacional e internacional por su calidad, sostenibilidad e innovación permanente (Kallari 2018, párr. 2).

Al consultar al grupo focal como ven a la asociación en el futuro respondieron que esperan un constante y continuo crecimiento. Los miembros de la administración y junta directiva apuntan a la innovación en su línea de producción que beneficien principalmente a los asociados a través de una ventaja competitiva de precios. Esta innovación está enfocada a nuevos productos como la guayusa y la vainilla, y por otro lado se pretende mejorar los procesos productivos con la industrialización de los mismos.

Al investigar acerca de los logros que aspira obtener Kallari, encontramos que esperan mantener el enfoque asociativo de la organización, la sostenibilidad a largo plazo y una mejoría en las condiciones económicas de los socios, esto significa que la asociación es apreciada de forma positiva y con una visión de largo plazo a través de la consolidación de la organización.

Para lograr sus aspiraciones futuras se ha planteado valores y principios que definen su identidad organizacional (Kallari 2018, párr.3):

Cuadro 15

15: Principios de la Asociación

Transparencia	Mostrar y demostrar todo como es en realidad.
Solidaridad	Entender la realidad de los demás y apoyarlos.
Lealtad	Firmeza, compromiso, confianza, empoderamiento de la organización, poner los intereses de la organización por sobre cualquier otro.
Cultura	Respeto y valorización de la cultura local y de los recursos naturales.
Responsabilidad	Cumplimiento de los deberes y compromisos adquiridos con calidad.

Elaboración propia

Los principios que definen a Kallari están estrechamente relacionados con los principios de convivencia Kichwas: ama quilla, ama llulla, ama shua que se traduce como: no ser ocioso, no mentir, no robar. En Kallari el proceso asociativo se fundamentó en la honestidad y ha sido la base fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización. Los indígenas Kichwas especialmente las primeras generaciones, es decir los socios fundadores de Kallari sienten especial cariño por la

organización y valoran que gracias a la misma, lograron salir de la intermediación abusiva en la venta de sus productos agrícolas.

9.3 Planificación

Durante la investigación se evidenció que la asociación si posee procesos formales de planificación los cuales se realizan de forma mensual, semestral y anual a través de un plan operativo anual (POA). A continuación los resultados obtenidos:

A la pregunta realizada a los participantes del grupo focal: ¿quién planifica? manifestaron que los encargados de la planificación son los directivos, equipo técnico y el administrador, mientras que a la pregunta: ¿Qué se planifica?, respondieron que se planifica la producción, necesidades de insumos, cosecha, comercialización, venta e inversiones.

Esta planificación se ve reflejada en el presupuesto anual que es elaborado como parte integrante del plan operativo anual (POA) de la organización, el presupuesto considera todas las actividades a realizarse en el año para proyectos productivos y del funcionamiento de la asociación. Este trabajo es realizado por el administrador con el equipo técnico y líderes de las 21 comunidades a donde pertenecen los socios de Kallari. Como ya se ha mencionado, la asociación depende directamente de los cooperantes externos para la ejecución de su plan anual por lo tanto la última revisión del POA se la hace con los representantes de los organismos cooperantes con el objetivo de definir si se cuenta o no con el financiamiento para las metas planteadas. Es importante considerar que la asociación está conformada por socios con limitados recursos económicos, por lo tanto es fundamental un manejo presupuestario adecuado para ejecutar con control eficiente.

En el grupo focal también se discutieron los controles que posee la asociación, los resultados se presentan a continuación: A la pregunta: ¿Qué tipos de controles posee la organización?, mencionaron que mantienen controles de tipo contable, financiero, de calidad, auditorías internas, entre otros. Además manifestaron que no cuentan con controles para temas legales, de funcionamiento o auditorías externas.

De la observación y las opiniones de los actores claves entrevistados podemos concluir que estos controles se enfocan en la calidad de la producción especialmente para el cacao certificado como orgánico.

Por otro lado, los miembros de Kallari también cuentan con una evaluación de gestión dirigida hacia los directivos de la organización. En el trabajo desarrollado con el

grupo focal se concluyó que esta evaluación se realiza así: De acuerdo al trabajo realizado durante el año el administrador realiza su informe de gestión el cual es por la junta directiva y la junta de vigilancia previo a la asamblea general. Posteriormente se socializa en la junta general con todos los socios dos veces al año.

9.4 Estructura organizativa y funcionamiento

La organización y gestión de la asociación está a cargo del administrador, quien maneja la organización, planificación, dirección, control con apoyo de las direcciones: financiera, producción, comercialización, bio comercio, y turismo. Estas direcciones no poseen un encargado formal sino que las actividades se desarrollan enmarcadas en un plan operativo anual y reportan directamente al administrador. Todas las decisiones de la asociación pasan por autorización y aprobación previa del administrador.

A continuación se presenta el análisis de la asociación en relación a sus instancias de organización y funcionamiento.

9.5 Formas de gobierno corporativo de la Asociación Kallari

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS en la sección 2- Organizaciones del Sector Asociativo, establece: “Art. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.” (EC 2011, art.19).

La Asociación Kallari posee Estatuto y Reglamento Interno desde el año 2014, en estos documentos se detallan las instancias organizativas conforme lo indica la LOEPS. A continuación el análisis de estas formas de organización:

Cuadro 16

16: Instancias organizativas de la Asociación Kallari

Estructura Interna	Instancia Organizativa	Duración Directivos
Junta General	Juntas Generales: ordinarias y extraordinarias con: Convocatoria, quórum, normas y procedimientos se establecen en el Reglamento Interno de la	Todos los miembros duran 2 años en funciones.
Junta Directiva		
Junta de Vigilancia		Reelección por una vez consecutiva.

Administrador	Asociación.	
---------------	-------------	--

Elaboración propia

La Asociación Agro Artesanal Kallari ha detallado en sus estatutos y reglamento interno sus formas de administración y gobierno corporativo para el normal desarrollo de sus actividades, de su estructura interna cuenta con las siguientes instancias: Junta General, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador.

Cuadro 17

17: Gobierno corporativo de la Asociación

Estructura Interna	Nombramiento
Junta General	Ad-honorem.
Junta Directiva	
Junta de Vigilancia	
Administrador	Concurso de méritos y oposición

Elaboración propia

La Asociación viene trabajando desde hace más de 20 años por lo cual los miembros de la Junta General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia son socios de la Asociación que han estado vinculados a la organización desde sus inicios. En la mayoría de casos los socios actuales han heredado de sus padres y abuelos las tierras y plantaciones por lo cual estas cuotas de asociación han sido heredadas por generaciones.

El administrador en cambio, es nombrado por la junta general con la terna previamente establecida por la junta directiva. Esta posición es cubierta por un administrador contratado y que percibe un sueldo mensual y es el encargado de la representación legal y administración en general de la Asociación.

Las atribuciones del administrador son las de ejecutar las políticas y directrices definidas en por la Asamblea General, Estatutos y Reglamento Interno.

El administrador oscila entre los 25 y 30 años de edad lo que indica que es una persona en edad productiva y joven que puede aportar con ideas innovadoras para el desarrollo de sus actividades, especialmente implementando nuevas tecnologías a la organización, posee fortalezas en el manejo de redes sociales que generan una ventaja competitiva para la organización.

En relación al nivel educativo se observa que la formación actual del administrador es de tercer nivel (licenciatura en turismo), formación que no está estrechamente relacionada con la administración de la Asociación y gestión de negocios. Durante la administración anterior, la gestión de la administradora fue deficiente según opinión de todos los entrevistados lo que resultó en una pérdida de clientes claves y disminución de presencia en mercados internacionales.

Al contar con dirigentes con alta formación académica y capacitación permanente es posible que las decisiones estratégicas que se toman desde esta función sean las más adecuadas respecto de las necesidades de la organización.

9.6 Alternancia de la dirigencia de la Asociación Kallari

Todos los cargos antes descritos son nombrados por un período de dos años de acuerdo a los Estatutos con el chance de ser reelegidos por una sola vez.

Los resultados del grupo focal arrojaron que en efecto, quienes han formado parte de la junta directiva y administración durante los últimos 10 años si cumplen con lo indicado en los estatutos respecto al tiempo de permanencia en los cargos.

De acuerdo a lo manifestado por la presidenta Netty Cayapa y el administrador Bladimir Dahua al ser el cambio de directiva cada 2 años no se tiene la oportunidad de desarrollar una hoja de ruta completa para el desarrollo de la organización.

Producto de la presente investigación, observación de campo, grupos focales y entrevistas con actores clave se ha determinado que mantener por este periodo a los gobernantes de la organización, trae sus ventajas y desventajas mostradas a continuación:

Cuadro 18

18: Ventas y desventajas del tiempo en el poder de la Junta Directiva

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Control Democrático de la Asociación. • Alternancia en el poder. • Disminución de riesgo de robo y fraude. • Riego mínimo de corrupción. • Visión renovada de la estrategia de crecimiento. • Mismas oportunidades para todos los socios que lleguen al poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de estrategia de negocio de acuerdo a la visión de los nuevos dirigentes. • Retrasos en toma de decisiones comerciales urgentes durante la transición del poder. • Cambio de representante legal en corto tiempo lo que implica varios cambios en trámites administrativos y legales. • Lucha de poder por llegar a la dirigencia.

Elaboración propia

9.7 De las asambleas de la Asociación Kallari

La información proporcionada en los Estatutos y Reglamento Interno se ha contrastado con los procedimientos que se ejecutan en la práctica en Kallari día a día respecto a las asambleas celebradas. Por un lado a través de la observación con la presencia de la investigadora durante la Asamblea llevada a cabo: el 27 de Enero de 2018, por otro lado con la información obtenida en el grupo focal a los actores claves.

La Presidenta, Netty Cayapa realiza las convocatorias a Junta General Ordinaria con anticipación de 8 días y en el caso de Junta General Extraordinaria se realiza con 72 horas de anticipación. La Junta General Ordinaria se reúne por lo menos dos veces al año: septiembre y marzo. La Junta General Extraordinaria se lleva a cabo cuantas veces sea necesario en fechas no previstas, a pedido de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, del Administrador, o de un tercero.

A continuación se detalla los resultados de la observación durante la Asamblea antes mencionada:

Cuadro 19
19: Asamblea Extraordinaria de la Asociación

Participantes:	Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Administrador.
Asunto:	Reunión preparatoria para la Asamblea General a realizarse en Marzo.
Fecha:	27 de Enero 2018
No. Convocados:	9 Participantes
No. Asistentes:	3 Participantes
% Asistencia:	33%

Elaboración propia

La asistencia a la Asamblea fue del 33% de sus participantes, debido a que como manifestaron sus líderes, cuando existen condiciones climáticas buenas para el trabajo en la agricultura, los miembros de la Asociación prefieren trabajar en campo antes que acercarse a tratar temas administrativos de la organización.

Durante la observación, la Asamblea inicio con un orden del día preestablecido lo que les permitió abordar los temas definidos para ese día sin perder el objetivo definido para la reunión. El Administrador expuso de forma clara las actividades

enmarcadas en el POA anual de la Asociación y su gestión durante el año. Observamos que la secretaria tomaba nota en Actas de los asuntos tratados.

El trabajo con el grupo focal también arrojó los siguientes hallazgos, al preguntar: ¿Cuáles son las principales decisiones que se aprueban en las asambleas? encontramos:

Las decisiones que con mayor frecuencia se toman en las Asambleas Generales y Extraordinarias son las relacionadas a modificaciones en el reglamento y cambios de directiva. Otros temas que son frecuentemente tratados en las Asambleas son los relacionados a nuevas oportunidades de inversión e informes técnicos y económicos del área productiva y el administrador respectivamente.

Actualmente la Asociación se encuentra incursionando en las líneas productivas de vainilla y guayusa para comercialización por lo que preguntamos: ¿Las propuestas presentadas por la administración son tomadas en cuenta y aprobadas?, frente a esto hallamos:

Todos los participantes del grupo focal estuvieron de acuerdo en que el 100% de propuestas presentadas en las Asambleas son analizadas, tratadas y en el caso de ser aprobadas por la mayoría, éstas son aplicadas.

10. El modelo del negocio de la Asociación Kallari

El financiamiento de Kallari se da a través de organizaciones privadas, más específicamente con organizaciones no gubernamentales lo que ha sido un factor determinante en el desarrollo de la Asociación. El apoyo económico desde la creación de la Asociación está dirigido para la implementación de programas de investigación, mejora de cadena de producción y comercialización, hasta mejoramiento de la infraestructura y capacitación por organismos como la Cooperación Alemana -GIZ, el Comité Europeo para el Fomento Agrícola o la Fundación GEODA, USAID, CRS, Unión Europea, entre otros.

Los ingresos de Kallari provienen de las siguientes líneas de producción:

- Ventas de Cacao: en promedio el 60% de sus ingresos provienen de la venta de cacao convencional y orgánico. De los cuales más del 50% corresponde al cacao orgánico.

- Ventas de chocolate: el 30% de los ingresos vienen de la venta de barras de chocolate de sus dos líneas (Sacha y Kallari). Este chocolate se transforma alquilando la maquinaria de la Chocolatera Nacional.
- Otros Ingresos: el 10% de los ingresos de la Asociación corresponden a la venta de artesanías y tours de chocolate donde los turistas especialmente extranjeros ingresan a la Amazonía y conocen todo el proceso de producción del cacao así como también conocen las tradiciones ancestrales del pueblo Kichwa.

11. Factores asociativos que impulsan la asociatividad en Kallari

A continuación se describen cada uno de los factores que determinan que los socios de Kallari se adhieran a esta organización.

11.1 Mejor proceso de comercialización

El 61 % de los encuestados afirmaron que se Asociaron a Kallari con la finalidad de mejorar la comercialización del cacao ya que permite colocar el cacao con una marca en mercados del exterior.

11.2 Trabajo solidario con otras personas

El 31 % de los encuestados respondieron que al estar asociados a Kallari les permite intercambiar experiencias en cuanto al manejo del cacao, acceso a información del mercado, mantener una marca de cacao que los identifica, identificación cultural de cacao con marca indígena.

11.3 Mantener un precio en el mercado local

El estar asociados y lograr comercializar el cacao directamente con el mercado internacional les permite mantener el precio del cacao en el mercado local, ayuda también que el precio no caiga, al final todos los que comercializan el cacao en la provincia son favorecidos por la asociatividad de Kallari.

11.4 El precio del cacao y forma de pago

El 40 % de los encuestados afirmó que se asoció a Kallari con la finalidad de mejorar el precio de compra venta del cacao. El precio de compra es puesto por la Asociación sobre la media que paga el mercado para evitar que los socios vendan a los

intermediarios, a continuación se muestra la información de los precios que paga Kallari frente al pagado por intermediarios:

Cuadro 20
20 Precio Cacao

Producto	Precio Intermediario/quintal	Precio Kallari/quintal
Cacao escurrido (quintal)	US \$30	US \$40
Cacao seco (quintal)	US \$100	US \$120

Elaboración propia

Además la Asociación paga a sus socios miembros de contado, en efectivo y a pie de parcela lo que asegura a los socios recibir los ingresos económicos el mismo momento de entregar su producción.

11.5 Compensar los costos de producción

Gracias al precio que paga Kallari el 16 % de los encuestados respondió que esto les permite compensar los costos de producción del cacao, incentivo económico que favorece la asociatividad en Kallari.

11.6 Compra a pie de parcela

La Asociación Kallari permite la colocación de la producción de los socios en el mercado al acceder dos veces por semana de acuerdo a una ruta preestablecida a las 21 comunidades miembro y realizar la compra de la producción de los socios a pie de parcela. Esta es una ventaja competitiva ya que las comunidades se encuentran alejadas de las zonas pobladas y las vías de acceso requieren de vehículos altos que puedan ingresar.

Otras asociaciones e intermediarios no acceden a las comunidades alejadas para realizar las compras lo que hace que los productores deban salir a las zonas pobladas para vender su producción.

11.7 Compra total del volumen de producción

La Asociación Kallari además de pagar mejores precios a los productores frente a la competencia también compra altos volúmenes o la totalidad de la producción ya que debe cubrir las cuotas requeridas por sus clientes, esto pone a la organización en una posición ventajosa pues frente a los asociados.

La producción de cacao a nivel de la parcela que es muy baja, menor a 5 quintales por hectárea, principalmente porque las familias no tienen cultura de manejo, el cacao, el cual sufre de moniliasis. De sus registros mencionan que una hectárea de cacao produce entre 3 y 5 quintales en seco, en promedio tienen entre 200 y 300 plantas por hectárea.

El precio de compra venta del cacao fermentado y secado es de alrededor de 195 dólares puesto en la Asociación.

Compran anualmente alrededor de 100 toneladas de cacao en fresco, esta producción proviene mayoritariamente de Tena y Arajuno, los socios con menos superficie tienen entre 2 y 3 hectáreas mientras que otros tienen entre 5 y 10 hectáreas.

Como organización compran a sus socios con certificación orgánica a 60 centavos la libra en fresco y a los convencionales a 50 centavos. Tienen un centro de acopio en donde trabajan 5 personas quienes realizan el proceso de fermentación en cajas, al quinto día lo colocan en marquesinas o secadoras en donde permanecen en constante movimiento hasta obtener granos con 10 a 15% de humedad, posteriormente lo ensacan y embodegan aproximadamente durante 2 semanas y dependiendo del requerimiento realizan la clasificación.

11.8 Financiamiento del exterior

Un incentivo de la asociatividad es el financiamiento del exterior por parte de la cooperación internacional, estos rubros financian actividades de promoción en mercados internacionales y de asistencia técnica a nivel de parcela.

11.9 Institución especializada y coherente con sus objetivos

Los miembros de la asociación expresaron que Kallari sabe de cacao, que se mantiene como una organización no política, y que se ha especializado en la comercialización y la explotación de nuevos productos del cacao.

11.10 Asistencia técnica

La Asociación Kallari posee alta especialización en el área productiva y de comercialización y ofrece programas de capacitación principalmente en el área técnica con apoyo de cooperantes y con los propios socios que capacitan con su experiencia a las nuevas generaciones combinando el aprendizaje formal e informal adquirido con la

práctica. La capacitación técnica no está enfocada solo hacia el interior de la organización sino que también se benefician los socios comerciales que no son miembros activos de la misma. La capacitación en temas técnicos productivos es uno de los factores que han asegurado la sostenibilidad de la organización.

11.11 Entrega de insumos

Otra ventaja competitiva de la asociación es que entrega a sus asociados insumos agrícolas y herramientas para la producción de cacao como apoyo e incentivo para que sus miembros no abandonen la producción de cacao orgánico y regresen a la producción de cacao tradicional.

12. Factores con opción de mejora en la asociación

- Falta de formación académica de los líderes y el equipo administrativo lo que dificulta desarrollar una estrategia de negocio de largo plazo.
- Baja integración entre la parte directiva con el área técnica para la toma de decisiones estratégicas.
- Dificultad para transmitir los objetivos que persigue la organización de forma que tengan impacto en los asociados, considerando los rasgos culturales y la cosmovisión propia de la cultura Kichwa.
- Falta de estrategia de largo plazo que permita que independientemente de los dirigentes de turno, la organización siga avanzando hacia un objetivo común.
- Cambio continuo de estrategia según la visión de la dirigencia de turno, lo que ha conllevado la pérdida de nichos de mercado importantes.
- Lucha de poderes de quienes quieren formar parte de la directiva.
- Bajo compromiso de los dirigentes que se refleja en baja presencia en asambleas.
- Todos los esfuerzos referentes a capacitaciones han estado enfocados en la parte productiva pero se ha dejado desatendida la capacitación en temas de liderazgo, manejo administrativo y financiero.

En las secciones siguientes se realiza un análisis desde el punto de vista de los asociados y también una comparación de esta visión del gobierno cooperativo con los procesos que realmente se ejecutan en la práctica.

Capítulo cuarto

Sostenibilidad social de Kallari

Para demostrar la sostenibilidad social de la asociación Kallari se usará los 7 principios cooperativos los mismos que responde a las variables de análisis del desarrollo social. A continuación se analiza la aplicación de los principios cooperativos desarrollados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la Asociación Kallari.

1. Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria

El primer aspecto estudiado se relaciona con la actividad que realizaban los socios fundadores de la Asociación:

Cuadro 21

21: Actividad económica de los socios fundadores

¿La Asociación fue fundada con personas que eran todos productores de bienes o servicios agropecuarios?	
Si	100%
No	

Elaboración propia

Como ya se ha planteado la Asociación Kallari es una organización voluntaria autónoma conformada en un 95% por indígenas Kichwas dedicados a la producción agrícola y que pertenecen a 21 comunidades indígenas ubicadas en la provincia de Napo, el 5% restante corresponden a socios comerciales colonos ubicados en la misma zona y que desean participar de forma voluntaria con la organización en temas únicamente comerciales, logrando de esta manera la sostenibilidad social y económica de la asociación. Todos los asociados son productores de café, cacao y otros productos agrícolas que se dan en la región bajo el sistema ancestral de la chakra, también se dedican a la elaboración de artesanías, es decir; todos los miembros tienen actividades similares y persiguen un fin común. Esta composición organizacional se mantiene desde su fundación hasta la actualidad.

La asociación abierta y voluntaria, relacionada a la autoayuda se evidencia en Kallari a través del acuerdo voluntario de sus miembros para asociarse y hacer una sola fuerza frente a las necesidades de los productores de cacao de la zona cubriendo así de manera eficaz con sus aspiraciones económicas, sociales y culturales utilizando como medio los servicios de la asociatividad. Al ser esta una asociación con un grupo

homogéneo de socios que comparten sus tradiciones ancestrales, es posible trabajar en los conflictos internos de mejor manera con el afán de asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Por otro lado, respecto al ingreso de personas que desean ser parte de la Asociación en atención a la adhesión libre que indica este principio mostramos los siguientes hallazgos:

En el reglamento interno de la asociación, art.7, consta un proceso formal para personas que soliciten ser nuevos socios, el mismo que incluye: la presentación de una solicitud de ingreso al presidente, análisis de la misma por la Junta Directiva y en caso de ser aprobada el socio debe cancelar las aportaciones iniciales tales como: cuotas de ingreso, cuotas ordinarias y extraordinarias.

Sin embargo en la práctica, producto del trabajo con el grupo focal se identificó que no ejecuta su proceso formal para ingreso de nuevos socios a pesar de que éste se describe en su estatuto ya que Kallari está conformada por socios fundadores o hijos y hasta nietos de los primeros socios. Los hijos de socios ingresan directamente a la asociación sin ningún análisis previo de la persona.

La relación de la asociación con otros agricultores de la zona es únicamente una relación comercial de compra y venta de cacao y otros productos relacionados pero éstos agricultores no pasan a ser socios de Kallari.

La razón de limitar la admisión de nuevo asociados se debe a que los líderes están convencidos que solo pueden servir de forma efectiva con los recursos que tienen a su disposición a un número limitado de miembros, los mismos que han sido parte de la organización desde su fundación.

De igual manera, en el estatuto, en sus artículos 6,7, y 8 se habla de la pérdida de la calidad de socio ya sea esta por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

Al investigar acerca de los procesos de salida de la asociación, encontramos que hasta la fecha no se ha excluido a ningún socio por faltas graves al reglamento o los estatutos, nos manifiestan que todos los socios han salido de la organización por decisión voluntaria, es decir; que son libres de dejar la afiliación cuando así lo deseen. Las razones de salida principalmente se dan porque:

- El pago rápido en el proceso de compra venta del cacao, la Asociación Kallari demora el pago. Esto se debe principalmente a la débil gestión financiera que existe en la organización.

- Migración y/o dedicación a otras actividades, ya no asisten a la Asamblea por lo tanto son excluidos.

2. Segundo principio: control democrático de los miembros

Para analizar cómo se desarrolla la gestión democrática en la Asociación Kallari, se preguntó a los socios cuál es su nivel de participación en las actividades y decisiones que son tomadas en la organización. A continuación se muestran los resultados obtenidos:



Elaboración propia

El 82% de los socios consideran que si participan en las asambleas y otras instancias de toma de decisiones de la asociación, por el contrario, el 18% cree que no participa en instancias de toma de decisión en la organización. Esta composición porcentual evidencia que existe un funcionamiento democrático de la asociación Kallari ya que más del 80% de los socios considera que si forma parte de las decisiones tomadas en Kallari.

Las razones que dieron los encuestados que consideran que no participan en la toma de decisiones fueron las siguientes:

Cuadro 22

22: Razones por las que no participa en las decisiones de la Asociación

Razones por las que no participa en las decisiones de la Asociación	Frecuencia	Porcentaje
No se convoca de forma oportuna	29	83%
No dispone de tiempo	12	34%
Su asistencia la delega en los directivos	3	9%
Tiene bajo interés o motivación por la Asociación	2	6%

Elaboración propia

El 83% de los socios que no participa en las decisiones de la asociación considera que las convocatorias a las asambleas ordinarias y extraordinarias no se

realizan de forma oportuna. El 34% menciona que la falta de tiempo les impide asistir a las asambleas y reuniones organizadas lo que indica un bajo nivel de compromiso para con la misma. Otras respuestas indican en un 9% que delegan su asistencia al presidente de su comunidad, situación que se da con frecuencia en las comunidades más alejadas y con difícil acceso a las oficinas ubicadas en la ciudad de Tena, por último el 6% dice no sentirse motivado por la asociación.

La sola asistencia a las asambleas ordinarias y extraordinarias no garantiza un verdadero proceso de participación de los socios en las decisiones de la misma, por lo cual se indagó además sobre las decisiones en las que los socios participan, a continuación los hallazgos:

Cuadro 23

23: Decisiones en las que participan los socios de la Asociación

Decisiones en las que participa	Frecuencia	Porcentaje
Elección de la Junta Directiva y Administrador	36	71%
Formulación de políticas, programas y proyectos	18	35%
En todos los servicios que ofrece la Asociación	11	22%
En el ingreso o exclusión de asociados	4	8%
La distribución de los excedentes económicos	3	6%
En el presupuesto de la Asociación	2	4%

Elaboración propia

El 71% de los socios dice que participa en la elección de la junta directiva y administrador de la organización el cual se lleva a cabo en las asambleas generales, el 35% opina que su participación es activa en la formulación de políticas, programas y proyectos, por otro lado el 22% dice que participa en los servicios que ofrece la asociación. Por ultimo en menor medida con el 8%, 6% y 4% respectivamente los socios dicen participar en el ingreso y salida de socios, la distribución de excedentes económicos y en la elaboración del presupuesto de la organización.

Se puede ver una débil gestión para lograr que los miembros participen en la totalidad en todos los proceso de toma de decisiones; sin embargo, el interés por ser parte de la asociación no termina, porque la asociación le brinda al beneficiarios otras oportunidades.

3. Tercer principio: participación económica de los miembros

En la Asociación Kallari la composición del capital no se conforma con cuotas de afiliación de sus socios que garanticen la autonomía de la organización a través de

los aportes de los propios miembros. Kallari se formó con capitales procedentes de fuentes externas, específicamente con la contribución de cooperantes extranjeros como el Fondo Ecuatoriano – Canadiense y la Fundación Jatun Sacha con miras de que a futuro la organización lograra ser autosuficiente.

Si bien es cierto, los miembros de Kallari no han contribuido económicamente a la formación del capital para la producción de bienes, pero estos sí han contribuido de acuerdo a sus capacidades compartiendo métodos de producción, experiencia y capacitando a los miembros más jóvenes.

Desde sus inicios la asociación siempre ha dependido del apoyo económico y técnico de organismos externos. En el trabajo con el grupo focal logramos identificar que aunque la organización aún no es 100% sostenible en todas sus líneas de producción, ya ha logrado serlo en un 95% en la producción de cacao a la que ya no se le destinan fondos de los organismos cooperantes sino que se auto gestiona a través de la propia producción, créditos y anticipos de clientes para cubrir el capital de compra, personal técnico y administrativo.

También se logró determinar que la asociación conoce sus necesidades de capital en cuanto a inversión y funcionamiento ya que realiza anualmente su plan operativo – POA en el cual plasma las necesidades de capital para todo el año y para todas las áreas de la organización con el fin de que de poder cumplir las necesidades y aspiraciones de los asociados de Kallari. La revisión final del POA se realiza con los representantes de los organismos cooperantes con el objetivo de definir si se cuenta o no con el financiamiento para las metas planteadas, lo que puede resultar una debilidad para la organización ya que están en riesgo de perder el control, autonomía e independencia en la toma de decisiones.

Los socios no han recibido una compensación sobre el capital común de la Asociación sino que la rentabilidad comercial obtenida ha sido destinada en su totalidad en el desarrollo de la asociación, para hacer frente a necesidades previamente aprobadas por la junta general con el afán de asegurar una sostenibilidad de mediano y largo plazo. Es importante que la asociación tenga en cuenta la importancia de la propiedad común del capital como símbolo diferenciador de las organizaciones de la EPS que garantiza su crecimiento financiero, y medida de protección para tiempos difíciles.

La atención de los dirigentes y socios de la organización debido al carácter externo de los fondos debe estar enfocada en las implicaciones de contar con este tipo

de capital, trabajando constantemente por mantener la capacidad de sus miembros de decidir sobre el destino de la asociación de forma independiente.

4. Cuarto principio: autonomía e independencia

La asociación en cuanto a la gestión, ha establecido un sinnúmero de relaciones con entidades estatales, privadas, cooperantes internacionales y otras asociaciones desde su creación, lo que le ha permitido mantenerse desde hace más de 20 años en continuo crecimiento.

Durante los primeros años de funcionamiento, la organización se mantuvo totalmente alejada de las entidades gubernamentales, en el grupo focal se determinó que las razones de este distanciamiento fueron dos:

- La primera razón se debió a que cuando la organización nació los programas estatales de apoyo estaban únicamente dirigidos al incentivo de la cadena de producción pero no existían programas dirigidos a mejorar la cadena de comercialización que era la debilidad de los agricultores indígenas Kichwas de la provincia de Napo, quienes vendían su producción a precios muy bajos a los intermediarios prácticamente en condiciones de explotación.
- La segunda razón del distanciamiento con los entes gubernamentales tiene que ver con que la organización guiada por los principios ancestrales Kichwas del *ama quilla*, *ama llulla*, *ama shua* o no ser ocioso, no mentir, no robar, establecieron como política organizacional mantenerse distanciados de temas políticos. Manifiestan que los representantes de entidades estatales que se acercaron en el pasado con ofrecimientos para la organización no generaron la confianza suficiente para trabajar con estas organizaciones. Con el pasar de los años han ido incrementando paulatinamente las relaciones con estas organizaciones, tal es el caso que el Estado ha otorgado apoyo para infraestructura, uno de los rubros más elevados de Kallari y en los últimos años apoyo relacionado con las líneas de producción y comercialización a través del MIES, Plan Ecuador, entre otras.

En relación al aparataje del Estado, la más grande dificultad que Kallari ha tenido que sortear es la relacionada a cohabitar con políticas estatales, un marco jurídico y fiscal desarrollado para el modelo económico que reconoce a la empresa como un medio de generación de riqueza a pesar de ser un modelo alternativo y más sostenible

creando de esta manera limitaciones y grandes retos para mantener la autonomía e independencia de la asociación.

Las relaciones con organizaciones privadas, más específicamente con organizaciones no gubernamentales ha sido un factor determinante en el desarrollo de la asociación. El apoyo económico y técnico recibido desde la creación, implementación de programas de investigación, mejora de cadena de producción y comercialización, hasta mejoramiento de la infraestructura y capacitación por organismos como la Cooperación Alemana – (GIZ), el Comité Europeo para el Fomento Agrícola o la Fundación GEODA, Unión Europea, entre otros.

Bajo las condiciones antes mencionadas, se consultó si la administración y control de la organización eran o no de exclusividad de los socios. A continuación los resultados: el 100% de los participantes en el grupo focal mencionaron que la Asociación si es administrada y controlada exclusivamente por ellos.

Esto no implica que Kallari deba dejar de lado el respaldo recibido por los organismos ya mencionados sino que debe crear un campo de juego equilibrado para su funcionamiento evitando perder el control de la organización.

Al investigar sobre el acceso a crédito, preguntamos: ¿la asociación depende del crédito recibido para su funcionamiento?

En respuesta a la pregunta planteada, identificamos que la asociación se financia con aportaciones de los cooperantes del exterior, organismos estatales y créditos de proveedores y/o clientes.

El principio de autonomía e independencia está directamente relacionado con el principio de control democrático de sus miembros, en el caso de Kallari, la organización mantiene el control de las decisiones en los acuerdos mantenidos con el gobierno y otras organizaciones que proveen los recursos económicos.

Por otro lado, se investigó la relación que tiene con sus clientes ya que estas relaciones pueden poner en riesgo la autonomía e independencia de la asociación, se consultó quienes son sus clientes, a continuación los resultados:

Cuadro 24

24: Nichos de mercado de la Asociación

La producción de la Asociación es adquirida por:	
Instituciones públicas	
Instituciones privadas	
Otras asociaciones	
Organismos privados	x
Cliente final de forma directa	x

Elaboración propia

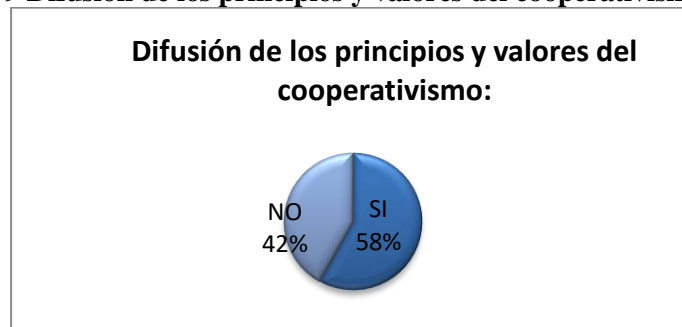
Los participantes en el grupo focal indicaron que el 90% del producto que comercializa la organización es colocado en clientes internacionales ubicados en Europa y Asica, el 10% restante se coloca en el mercado local.

5. Quinto principio: educación, formación e información**5.1 Educación**

Esta variable tiene que ver con que la organización posea un proceso educativo formal con dirigentes, líderes y demás miembros de la organización para dar a conocer las ventajas de la cooperación comunitaria, informar sobre los principios cooperativos o entender cómo aplicarlos en la dinámica de la asociación.

En las encuestas aplicadas a los socios sobre este tema hallamos lo siguiente:

Gráfico 9

9 Difusión de los principios y valores del cooperativismo

Elaboración propia

El 58% de los socios indicaron que si han sido capacitados sobre los principios, valores y objetivos del cooperativismo por parte de la Asociación Kallari. Por otro lado un 42% indicó que no se ha realizado un proceso educativo en el sentido de llegar a todos los involucrados con un entendimiento pleno de la complejidad del impacto social

del proceso del cuál forman parte, es decir; casi la mitad de los socios desconocen lo que implica para ellos ser miembros de la asociación.

Dentro del grupo de los socios que respondieron que si han sido capacitados sobre este tema, se les preguntó cómo ha recibido esta capacitación. A continuación los resultados:

Cuadro 25
25: Formas de capacitación sobre el cooperativismo

Como ha recibido capacitación sobre el cooperativismo	Frecuencia	Porcentaje
Charlas	22	61%
Visitas en la comunidad	12	33%
Talleres	11	31%
Reuniones con líderes comunitarios	2	6%

Elaboración propia

El 61% de los encuestados indicó que las capacitaciones son recibidas mediante charlas, un 33% indicó que han recibido visitas de los miembros de la organización en sus comunidades, el 31% indicó que vía talleres, finalmente un 6% manifestó que recibió la capacitación a través de reuniones con los líderes comunitarios.

5.2 Formación

Se investigó con el grupo focal acerca de los planes de capacitación desarrollados, quienes mencionaron que éstos están dirigidos al personal administrativo, socios y los colaboradores de las unidades productivas.

La Asociación Kallari ofrece programas de capacitación principalmente en el área técnica con apoyo de cooperantes y con los propios socios que capacitan con su experiencia a las nuevas generaciones combinando el aprendizaje formal e informal adquirido con la práctica. La capacitación técnica no está enfocada solo hacia el interior de la organización sino que también se benefician los socios comerciales que no son miembros activos de la misma. Todos los participantes en el grupo focal han identificado a la capacitación en temas técnicos productivos como uno de los factores que han asegurado la sostenibilidad de la organización.

En temas relacionados a las finanzas, contabilidad, manejo administrativo, entre otras disciplinas la organización ha realizado capacitaciones esporádicas pero no hay una política formal para estos procesos de formación.

Al consultar a los socios sobre este aspecto, obtuvimos la siguiente información:

Gráfico 10
10: Programas de formación en la Asociación



Elaboración propia

El 90% de los socios mencionaron que si han recibido alguna capacitación por parte de la asociación, además se evidenció el interés de los socios en que continúen las capacitaciones en diversos temas especialmente del área productiva.

La predisposición por la formación se observó especialmente en los socios más jóvenes.

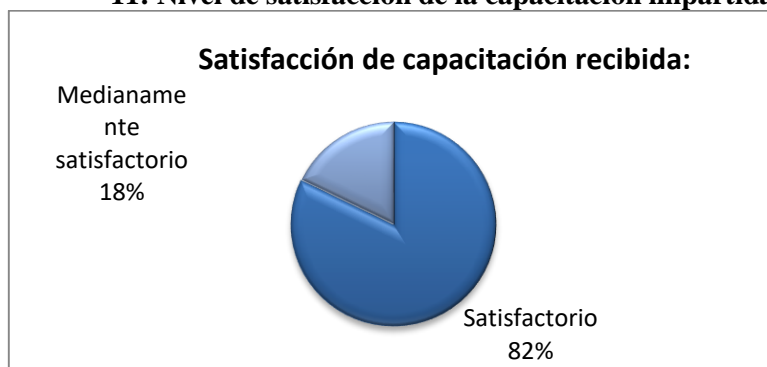
Cuadro 26
26: Cursos de capacitación impartidos por la Asociación

Qué tipo de cursos ha recibido	Frecuencia	Porcentaje
Manejo y/o técnicas de cultivos	56	100%
Planificación	11	20%
Trabajo en equipos	5	9%
Otros	4	7%
Administración o gerencia	2	4%
Cooperativismo	1	2%

Elaboración propia

El 100% de los socios dijeron haber recibido capacitación en técnicas y manejos de cultivos, esto incluye manejo de plagas. El 20% ha recibido capacitación en planificación, el 9% de trabajo en equipo, un 7% mencionó recibir otros cursos y por último un 4% y 2% respectivamente indicó haber recibido cursos de administración y cooperativismo.

Gráfico 11

11: Nivel de satisfacción de la capacitación impartida

Elaboración propia

El 82% de los socios encuestados considera satisfactoria la capacitación impartida por la asociación frente a un 18% que piensa que las capacitaciones son medianamente satisfactorias. Cabe recalcar que ningún socio cree que las capacitaciones son insatisfactorias.

5.3 Información

Una de las fortalezas de Kallari es que se da a conocer especialmente con los miembros más jóvenes, los procesos organizacionales y de cada una de las cadenas de producción y comercialización con el objetivo de abrir la visión de las nuevas generaciones sobre como el modelo asociativo es una herramienta fundamental para hacer frente a los retos futuros de la organización, además para que los nuevos socios tengan sentido de pertenencia con Kallari.

Durante la asamblea del 27 de enero se evidenció que los dirigentes informan a los miembros de Kallari sobre las actividades ejecutadas y que están enmarcadas en el plan operativo anual.

6. Sexto principio: cooperación entre cooperativas

Este principio es analizado en Kallari desde dos dimensiones: primero como una entidad económica que comercializa productos y segundo como una entidad social que se relaciona con otras organizaciones de la zona.

Desde la dimensión económica, Kallari trabaja de forma conjunta con otras asociaciones que poseen el mismo objeto social. Estas relaciones se han convertido en alianzas estratégicas para comercialización de productos donde el objetivo es ganar-ganar. Hay algunas organizaciones que se organizaron para proveer de volumen de

producción de cacao a la Asociación Kallari que debe cumplir con los volúmenes de venta ofrecidos en el exterior y no le alcanza con la producción de sus miembros, entonces recurren a otras organizaciones de la zona. Las organizaciones que venden a Kallari su producción obtienen mejor precio por su producto que el que pagan los intermediarios de la zona.

Desde la dimensión social Kallari brinda apoyo con el servicio de exportación a mercados internacionales a otras asociaciones utilizando su cadena de comercialización y su experiencia además poseen licencias para exportación que las otras organizaciones más pequeñas no poseen. Hay una organización en Archidona que gracias al apoyo de Kallari logró exportar su cacao directamente a Italia.

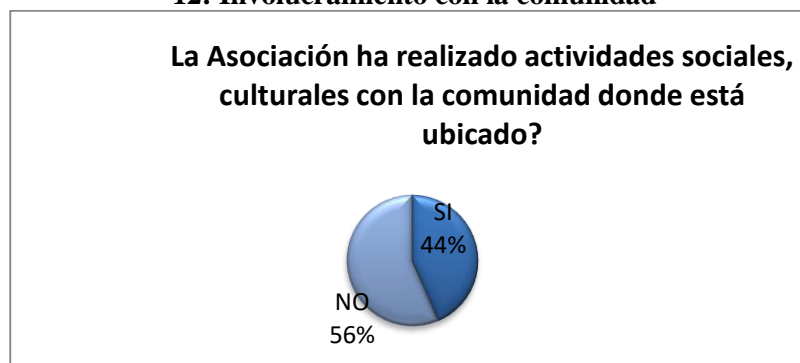
Kallari junto al apoyo de los cooperantes internacionales, ingresa a las comunidades que desean asociarse con fines productivos de productos similares a los que comercializa Kallari y apoya para que el proceso asociativo fluya de forma rápida y sin problema. También apoya a organizaciones que ya están constituidas pero que desean crecer o certificarse bajo la modalidad de producción orgánica aportando el conocimiento y experiencia obtenida. Un ejemplo es un grupo de agricultores de la zona del Yasuní que con el apoyo de Kallari lograron la certificación, es decir a futuro se beneficiaran de un mejor precio en la venta de su cacao. Para las organizaciones ya constituidas que comercializan cacao, guayusa, o necesitan moler otros productos de la zona Kallari les ofrece el servicio de maquila a través de alianzas comerciales.

Debido a que la organización es un referente para todas las organizaciones de la zona para procesos asociativos y productivos, las organizaciones cooperantes y los organismos estatales también solicitan a Kallari compartir su experiencia para ellos a su vez replicar en otras zonas de la región.

7. Séptimo principio: compromiso con la comunidad

El compromiso con la comunidad involucra la responsabilidad social, el medio ambiente y el desarrollo local. A continuación se muestran los resultados obtenidos para este principio:

12: Involucramiento con la comunidad



Elaboración propia

Un 44% de los socios ubicados en las comunidades donde se aplicaron las encuestas indicaron que la Asociación Kallari si ha realizado eventos de tipo social, cultural en sus comunidades frente a un 56% que indicó que la asociación se limita únicamente a la compra de sus productos y sin realizar ningún evento de otro tipo en sus comunidades.

Al indagar sobre la predisposición para colaborar con las actividades sin una compensación económica, obtuvimos los siguientes resultados:

Gráfico 13

13: Compromiso de los asociados



Elaboración propia

La Asociación Kallari tiene al 77% de sus socios dispuestos a colaborar en beneficio de su comunidad sin recibir a cambio retribución económica alguna frente a un 23% que no está dispuesto a hacerlo. Este es un claro indicador del compromiso de los socios con su comunidad que pueden ser atribuidos en parte a la capacitación recibida sobre los beneficios del cooperativismo para su comunidad.

Capítulo quinto

Sostenibilidad económica de Kallari

En el presente capítulo se presenta un análisis de la sostenibilidad económica de la asociación Kallari desde dos perspectivas, la primera como cadena productiva del cacao a través de las cinco fuerzas de Porter, donde se analizan criterios de nuevos competidores, rivalidad entre firmas existentes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y productos sustitutos; y la segunda perspectiva es un análisis totalmente financiero a la organización con la finalidad de analizar las razones de liquidez, razones de apalancamiento, razones de actividad o gerencia, razones de rentabilidad, análisis de estados financieros, estados de resultados del periodo.

1. Fuentes de financiamiento

En el grupo focal acerca de las fuentes de financiamiento de Kallari todos los participantes mencionaron que la asociación ha recibido financiamiento externo desde su fundación hasta la fecha.

Para la asociación desde sus inicios en el año 2003 ha sido un eje fundamental el financiamiento externo para poder operar, crecer y consolidarse. En el grupo focal se pudo recabar información sobre aportes recibidos desde varios organismos internacionales:

Cuadro 27

27: Fuentes de financiamiento de la Asociación

Institución	Detalle
Bancos del Estado	
Bancos Privados	
Corporaciones de Desarrollo	x
Otros Fondos	x
Pymes	

Elaboración propia

En todos los casos ha recibido financiamiento desde organismos privados y cooperación internacional entre ellos la cooperación alemana (GIZ).

Cuadro 28

28: Destino del financiamiento recibido

Destino del financiamiento recibido	Detalle
-------------------------------------	---------

Inversiones en maquinarias y equipos	
Adquirir insumos agrícolas	X
Gastos de mano de obra	
Funcionamiento de la Asociación	X
Compra materia prima	X
Infraestructura	X
Capacitación	X

Elaboración propia

El financiamiento recibido se ha dirigido principalmente para adquisición de insumos agrícolas, inversión en el propio funcionamiento de la asociación, compra de materias primas, inversión en infraestructura y capacitación.

2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Kallari

En lo relacionado a la competitividad y sostenibilidad económica a nivel de parcela comunitaria, elemento importante de esta investigación, a continuación se analizan las cinco fuerzas de Porter para Kallari como herramienta que permite analizar el modelo de negocios de la Asociación.

Este análisis se realizó desde las dos líneas de negocio que mantiene la asociación: el acopio de cacao en grano (orgánico e inorgánico) producido por los socios para ser exportado al exterior sin sufrir ningún tipo de transformación y la elaboración de chocolate orgánico en barra que también es comercializado en el exterior. A continuación se analiza cada una de las cinco fuerzas de Porter

2.1 Nuevos competidores

En la actualidad la tendencia por el consumo de productos saludables y que además sean social y ambientalmente responsables también ha llegado a la industria chocolatera mundial aumentando la demanda de cacao de origen orgánico de forma significativa. En el país existe excelente producción de cacao orgánico para cubrir esta demanda lo que ha generado el nacimiento de muchos emprendimientos entorno a este mercado pero sin llegar a la saturación del mismo.

La amenaza de nuevos competidores para producción de materias primas sin sufrir ningún tipo de transformación así como para la elaboración de barras de chocolate orgánico para exportación presenta algunas barreras de entrada:

- **Requerimientos de capital:**

Barras de chocolate: Los nuevos competidores requieren de un capital inicial importante para la instalación y mantenimiento de la plantación, adquisición de maquinaria, infraestructura, establecimiento de los canales de distribución y mercadeo para lograr garantizar un producto de calidad bajo estándares internacionales. En el caso de Kallari la ventaja es que estos requerimientos son cubiertos por los organismos cooperantes.

Exportación materia prima: Puede resultar una barrera de entrada para nuevos competidores debido a que la inversión en la compra es alta considerando que para exportar el cacao orgánico es necesario cubrir un total de volumen a exportar de acuerdo a la demanda mundial. Kallari para cubrir la demanda internacional realiza compras no solo a sus socios sino también a otras asociaciones de la provincia.

- **Curva de experiencia:**

Barras de chocolate: Existen en el mercado ecuatoriano asociaciones con muchos años de experiencia en la producción y exportación de cacao orgánico y también en la elaboración de barras de chocolate orgánico como es el caso de Kallari o Pacari. Esto significa una barrera de entrada para nuevos competidores pues las empresas ya existentes tienen ventajas tanto en abastecimiento de materia prima como en costos. Otro factor que puede frenar el ingreso de nuevos competidores son los estándares y volúmenes de producción exigidos para exportación de la producción, lo que genera presión para cumplir cuotas elevadas de producción.

Exportación materia prima: En cuanto a materias primas los nuevos competidores no requieren de un elevado conocimiento si se dedican a comprar la producción de cacao para luego venderla al exterior. En el caso de que los nuevos competidores decidan producir el cacao orgánico de exportación puede resultar un reto ingresar a este mercado.

- **Diferenciación del producto:**

Barras de chocolate: las organizaciones ya existentes en el mercado como en el caso de Kallari tienen clientes que distinguen la marca por la calidad ofrecida además ya han logrado un punto de equilibrio producto de la producción a gran escala y de costos hundidos ocurridos en el pasado, lo que para nuevos competidores genera una desventaja.

Exportación materia prima: Para la exportación de cacao orgánico en grano al exterior puede resultar una barrera de entrada alcanzar la calidad requerida en el

exterior y obtener las certificaciones orgánicas que avalan que la producción es libre de pesticidas. Sin embargo si los nuevos competidores tienen la asistencia técnica necesaria para cumplir estos requerimientos pueden ingresar fácilmente al mercado.

Si los interesados en ingresar al mercado diseñan estrategias comerciales y financieras de la mano con un producto de alta calidad con un precio menor al promedio del mercado podrían ingresar al mercado. Es decir que la amenaza de nuevos competidores para producción y envío de productos elaborados es baja.

2.2 Rivalidad entre firmas existentes

La industria de cacao orgánico en los últimos ha crecido significativamente, motivo por el cual los productores ecuatorianos se han asociado para vender su producción de forma directa sin necesidad de un intermediario. En lo referente a la producción de cacao para exportación en la provincia de Napo existen algunas asociaciones que trabajan bajo la misma figura que Kallari, o sea; son agricultores Kichwas asociados para vender su producción directamente al cliente, con el diferencial de producir cacao orgánico bajo el esquema de comercio justo.

Cuadro 29
29: Productores de Cacao del Napo

Asociación	Ubicación	Año Creación
Kallari	Tena	1997
Wiñak	Archidona	2010
Tsatsayaku	Carlos Julio Arosemena Tola	2011
Amanecer Campesino	Chontapunta	2005

Elaboración propia

Kallari es la asociación con más trayectoria en la provincia, lo que le da cierta ventaja frente a sus competidores pues se ha convertido en un referente en la zona en proceso de producción, manufactura y comercialización, además su experiencia y permisos de exportación son puestas al servicio de otras asociaciones para colocar su producción en el extranjero. Hay que considerar en este análisis que Kallari es una asociación que no busca como fin último el generar rentabilidad económica solamente sino que su principal objetivo es mejorar la calidad de vida de los miembros de la misma y de las comunidades de la zona. Con lo expuesto se evidencia que la presencia de otras asociaciones no constituye una amenaza para Kallari.

En lo relacionado a la elaboración de chocolate para exportación, Kallari compite con seis marcas ecuatorianas que han logrado posicionarse en el mercado internacional, es decir que son pocas las empresas que han incursionado en la producción de chocolate orgánico en barra para exportación. En conjunto estas siete marcas exportan el 60% de la producción a mercados en Europa, Asia y Norteamérica:

Cuadro 30
30: Principales marcas de chocolate orgánico

Marca	Año Creación	Marca	Año Creación
Caoni	2006	Valdivian	2008
Choco Art	1993	Hoja Verde	2008
Pacari	2005	Ecuartesanal	2011

Elaboración propia

Estas marcas han logrado fidelizar a sus clientes como resultado de las buenas prácticas de manufactura y debido a que mantienen la certificación orgánica además se componen bajo el esquema de comercio justo – *Fair Trade*. Producto de la revisión de la oferta de productos que presenta cada marca se evidenció que mantienen un portafolio mucho más diversificado de productos en comparación con Kallari a pesar de ser empresas relativamente nuevas en el mercado, además poseen publicidad y diseño del producto más elaborado así como también mayor presencia en ferias debido a que poseen un mayor presupuesto destinado para estos fines. Bajo estas consideraciones se observa que las otras marcas que compiten en el mercado pueden llegar a ser una amenaza para la asociación.

2.3 Poder de negociación de los clientes

Kallari posee una amplia base de clientes para sus dos líneas de negocio sin embargo son tres los clientes fijos tanto para la línea de exportación de cacao en grano como para la línea de chocolate que mantienen relaciones comerciales con la asociación por varios años: Venchi (Italia), ChocoSol (Canadá) y Master Swiss (Suiza), es decir que existe alta concentración de las ventas en pocos clientes lo que resta poder de negociación a la asociación.

Estos tres clientes son considerados como los más importantes por sus altos volúmenes de compra en el año por lo tanto éstos pueden lograr mejores condiciones en las negociaciones realizadas con Kallari.

En cuanto a la fidelidad de los clientes de Kallari, los mismos tienen varios años comprando a la asociación gracias a los esfuerzos realizados por la asociación ofertando un producto de excelente calidad con estándares internacionales lo que se convierte en un factor diferenciador entre el producto que ofrece Kallari frente a otras marcas del mercado.

Durante la investigación se evidenció que existe equilibrio y buena relación entre la asociación y sus clientes lo que ha generado un trabajo conjunto para cumplir los requerimientos del cliente; sin embargo la baja concentración de clientes puede representar una amenaza para Kallari pues éstos tienen alto poder de negociación frente a la asociación.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

Kallari compra a los productores socios de la organización y a los socios comerciales cacao convencional y orgánico para a su vez proceder con la exportación o para el proceso de transformación en chocolate hecho de cacao fino y de aroma.

El precio de compra es puesto por la asociación sobre la media que paga el mercado para evitar que los socios vendan a los intermediarios, a continuación se muestra la información de los precios que paga Kallari frente al pagado por intermediarios:

Cuadro 32

31: Precio de compra cacao

Producto	Precio Intermediario/quintal	Precio Kallari/quintal
Cacao escurrido (quintal)	US \$30	US \$40
Cacao seco (quintal)	US \$100	US \$120

Elaboración propia

Cada socio produce en promedio 12 quintales al año de cacao escurrido y 4 quintales anuales de cacao seco lo que se traduce en ingresos anuales para su núcleo familiar de US \$480 por producto. Este ingreso anual pagado por Kallari permite que el intermediario no se aproveche de los productores y que éstos se mantengan incentivados para seguir trabajando en la agricultura.

Como se observa la asociación paga mejores precios a los productores frente a la competencia además que compra altos volúmenes para cubrir las cuotas requeridas por el cliente, esto pone a la organización en una posición ventajosa pues el proveedor tiene

alta dependencia con Kallari, esto hace que el poder de negociación del proveedor sea bajo.

2.5 Productos sustitutos

El chocolate industrializado satisface en gran medida los mismos deseos y necesidades que el chocolate orgánico, a pesar de presentar características muy diferentes entre ambos. En los últimos años se ha incrementado la tendencia mundial hacia el consumo de origen orgánico que garantice un adecuado manejo del medio ambiente e inofensivo para la salud.

No existen otros productos sustitutos al chocolate, aunque se podrían mencionar en menor medida a los caramelos y otro tipo de confitería como galletas y productos para repostería.

El análisis realizado a partir de las cinco fuerzas de Porter enfocado a nivel de parcela comunitaria se sostiene sobre su capacidad competitiva que se ve reflejado en sus indicadores financieros como elemento de causa.

A manera de conclusión la asociación Kallari al aplicar las cinco fuerzas de Porter para los dos productos estrellas que trabaja se obtiene los siguientes resultados:

Cuadro 32

32: Análisis 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Nivel de Influencia Granos de Cacao	Nivel de Influencia Barras de Chocolate	Análisis
Nuevos Competidores	Alta	Baja	Esta variable se refiere a nuevos competidores en el mercado del cacao tanto para granos como para barras. Para el mercado del cacao en grano, Kallari tiene una amenaza muy alta de tener nuevos competidores, porque para comercializar este producto no se necesita mayor conocimiento sino solo la oportunidad del precio, es decir que cualquier actor que consigue un cliente en el mercado internacional fácilmente puede competir con Kallari, porque para este tipo de producto no se necesita mucha experticia ni inversión. En cambio para el mercado de barras es mucho más complejo ya que para que haya nuevos competidores se necesita más inversión, infraestructura, desarrollar una nueva marca, experticia, etc.
Rivalidad entre firmas existentes	Baja	Alta	Esta variable está relacionada a las amenazas entre las firmas existentes. Para el caso del mercado con granos no hay amenaza porque para la comercialización cada una

			tiene su nicho de mercado y si aparecen nuevos clientes normalmente se asocian entre ellas para proveer los volúmenes requeridos. En cuanto al mercado de las barras de chocolate Kallari compete con 6 marcas ecuatorianas ya establecidas en los mercados internacionales, estas marcas tienen muy desarrollado sus productos, sus estrategias de marketing y además están presentes en todas las ferias que existen en el exterior. Si Kallari no se especializa y no desarrolla más su marca estaría amenazada la comercialización de este producto.
Poder de negociación de los clientes	Alta	Alta	Esta variable está relacionada a la oferta y demanda de los clientes, si un cliente no tiene muy diversificado sus clientes tiene una amenaza para poder negociar. Para comercializar el cacao en grano Kallari tiene solo 3 clientes fijos, eso significa que está sometido a las reglas impuestas por estos clientes. De igual manera para comercializar las barras de chocolate tiene pocos clientes.
Poder de negociación de los proveedores	Baja	Baja	Esta variable evalúa la amenaza que podría estar expuesta Kallari por parte de sus proveedores de cacao. En el caso de compra venta del grano de cacao a través del precio que maneja Kallari evita que sus proveedores vendan a los intermediarios; existe una leve amenaza en el pago en el momento de la compra, algunas veces Kallari no tiene liquidez.
Productos sustitutos	Baja	Baja	No existen productos sustitutos del chocolate.

Elaboración propia

Un alto grado de influencia de cada fuerza externa a la asociación representa una amenaza para la misma mientras que un grado de influencia bajo significa que los factores externos analizados no representan una amenaza para Kallari en el mercado.

De lo analizado en el cuadro 29 Kallari tiene una amenaza económica para el mercado de granos de cacao con nuevos competidores y con el poder de negociación de los clientes; para la comercialización de barras de chocolate la sostenibilidad económica está en riesgo en la rivalidad con firmas existentes y con el poder de negociación de los clientes.

3. Análisis Financiero

Kallari forma parte del sistema económico social solidario que persigue el bien común de sus asociados por encima de maximizar las ganancias de los aportantes a su capital, lo que implica una gestión eficaz y eficiente sirviéndose para este fin del uso de instrumentos financiero proporcionados por la práctica contable para el análisis de sus

estados financieros. Razón por la cual a continuación se hace un análisis de estos índices que evalúan la situación financiera de la organización.

3.1 Razones o índices financieros

A continuación se presentan los indicadores financieros calculados a partir de los estados financieros de Kallari para los periodos 2015, 2016 y 2017:

- **Razones de Liquidez:** Miden la disponibilidad de dinero que la organización posee en un momento dado.
- Capital de trabajo:

Cuadro 33
33: Capital de trabajo neto

Capital de Trabajo Neto =	<i>Activo circulante - Pasivo Circulante</i>	
2015	2016	2017
US \$ 526.820 - \$506.803	US \$ 382.475 - \$450.942	US \$ 324.300 - \$488.171
US \$ 20.017	US \$ (68.467)	US \$ (163.871)

Elaboración propia

El capital de trabajo muestra la disponibilidad de recursos para operar; es decir, para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, entre otras, una vez se paguen todas las obligaciones a corto plazo. Para el año 2015 el capital de trabajo neto era de US \$ 20.017 sin embargo para el 2016 y 2017 la asociación no dispone de recursos para operar, por el contrario, hay un déficit de US \$ 68.467 y US \$ 163.871 respectivamente para cubrir estas obligaciones de corto plazo. Las razones para estos resultados son una disminución del activo corriente específicamente: las cuentas por cobrar a la cafetería y por otro lado la Asociación mantenía crédito tributario que fue dado de baja después de una revisión tributaria detallada debido a que se generó por error en las declaraciones de ventas. El inventario de materia prima y productos terminados también sufrió una disminución total del 40% en relación al 2015.

- Razón circulante

Cuadro 34
34: Razón circulante

Razón circulante =	<i>Activo circulante / pasivo circulante</i>	
2015	2016	2017
US \$ 526.820 / US \$ 506.803	US \$ 382.475 / US \$ 450.942	US \$ 324.300 / US \$ 488.171
1,04	0,85	0,66

Elaboración propia

En 2015 por cada dólar de deuda a corto plazo, la asociación disponía de US \$ 1.04 para hacer frente a esa obligación, durante el 2016 y 2017 este índice disminuyó, para el 2016 la asociación tenía US \$ 0.85 y en 2017 US \$ 0.66 centavos de dólar para hacer frente a cada dólar de deuda contraída, es decir; para cubrir cada dólar de deuda la asociación debe sacar recursos de otro lado lo que puede generar que Kallari no posea la capacidad financiera para satisfacer sus obligaciones de corto plazo y derivar en problemas de liquidez futuros.

- Prueba ácida

Cuadro 35
35: Prueba ácida

Prueba ácida =	<i>(Activo circulante - Inventario) / pasivo circulante</i>	
2015	2016	2017
(US \$ 526.820 – US \$ 157.407) / US \$ 506.803	(US \$ 382.475 – US \$ 96.498) / US \$ 450.942	(US \$ 324.300 – US \$ 57.440) / US \$ 488.171
0,73	0,63	0,55

Elaboración propia

Se deriva de los índices anteriores, en este análisis a la inversión de corto plazo se le resta el inventario por tratarse de un activo menos líquido. Este indicador mide los activos líquidos disponibles para cubrir cada dólar de deuda. Durante los años analizados se evidencia que para asumir cada dólar de deuda contraída Kallari posee US \$ 0.73, US \$ 0.63 y US \$ 0.55 centavos de dólar respectivamente. Se evidencia que existe un problema de liquidez aún más grande si se eliminan los inventarios, para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

• **Razones de Apalancamiento**

Miden el grado de apalancamiento de la organización con recursos de terceros (deuda) y con recursos propios (patrimonio). Es importante recalcar que en el caso de Kallari el patrimonio no está conformado por aporte de socios inversores de capital como en las organizaciones con capitales privados que tienen como objetivo maximizar su rentabilidad. En la Asociación el patrimonio está formado por las donaciones realizadas por los organismos cooperantes internacionales. De igual manera el financiamiento que se refleja en el pasivo proviene de los mismos organismos cooperantes pero con carácter de préstamos reembolsables.

- Razón de endeudamiento

Cuadro 36
36: Razón de endeudamiento

Razón de Endeudamiento=	<i>Pasivo Total / Activo Total</i>	
2015	2016	2017
US \$ 581.803 / US \$ 1'153.133	US \$ 528.538 / US \$ 753.816	US \$ 488.783 / US \$ 678.615
0,50	0,70	0,72

Elaboración propia

Durante 2015 el 50% de los activos totales han sido financiados con recursos de terceros o sea a través de deuda, en el 2016 el 70% y en el 2017 el 72% de los activos han sido financiados con recursos de terceros. Es decir que más del 50% de los activos que posee Kallari son financiados a través de deuda, estos resultados tienen sentido al considerar que la organización fue creada y manejada con recursos de organismos cooperantes públicos y privados. Se evidencia que Kallari está altamente apalancada en deuda con terceros.

- Razón de apalancamiento externo

Cuadro 37
37: Razón de apalancamiento externo

Razón de apalancamiento externo =		<i>Pasivo Total / Patrimonio</i>
2015	2016	2017
US \$ 581.803 / US \$ 571.430	US \$ 528.538 / US \$ 238.163	US \$ 488.783 / US \$ 189.832
1,02	2,22	2,57

Elaboración propia

En 2015 por cada dólar financiado con el patrimonio de Kallari, US \$ 1.02 proviene de financiamiento a través de mecanismos externos como préstamos reembolsables obtenidos directamente desde los cooperantes y préstamos con entidades del exterior. Para el 2016 este financiamiento con terceros subió a US \$ 2.22 y en 2017 el valor fue de US \$ 2.57 por cada dólar de patrimonio.

- Razón de apalancamiento interno

Cuadro 38
38: Razón de apalancamiento interno

Razón apalancamiento interno	<i>Patrimonio / Pasivo Total</i>	
2015	2016	2017
US \$ 571.430 / US \$ 581.803	US \$ 238.163 / US \$ 528.538	US \$ 189.832 / US \$ 488.783
0,98	0,45	0,39

Elaboración propia

Este índice financiero muestra lo opuesto al anterior, es decir el valor que fue aportado por los socios a través del patrimonio por cada dólar aportado por terceros. Durante el 2015 esta inversión representó US \$ 1.98 por cada dólar aportado por terceros. Durante el 2016 y 2017 los valores fueron de US \$ 0.45 y US \$ 0.39 respectivamente.

- **Razones de actividad o gerencia**

Este grupo de índices evalúan la habilidad de la organización para utilizar los recursos que dispone:

- Rotación de inventarios

Cuadro 39
39: Rotación de inventario

Rotación de inventarios	<i>Ventas / Inventarios</i>	
2015	2016	2017
US \$ 290.440 / US \$ 157.407	US \$ 411.326 / US \$ 96.498	US \$ 609.427 / US \$ 57.440
2	4	1

Elaboración propia

La rotación de inventarios indica que en el transcurso del tiempo la Asociación ha manejado más eficientemente, durante el 2015 el inventario de Kallari rotó 2 veces en el año, en el 2016 el stock rotó el doble, es decir; 4 veces. Ya para el 2017 el inventario se movió 11 veces en el año.

- Rotación de cuentas por cobrar

Cuadro 40
40: Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar =	<i>Ventas / CxC</i>	
2015	2016	2017
US \$ 290.440 / US \$ 232.534	US \$ 411.326 / US \$ 211.389	US \$ 609.427 / US \$ 190.075
1,25	1,95	3,21

Elaboración propia

En 2015 las cuentas por cobrar fueron renovadas 1.25 veces en el año, para el 2016 este indicador subió a 1.95 veces, en 2017 las cuentas por cobrar fueron rápidamente rotadas a razón de 3.21 veces por año. Esta información complementa el índice anterior.

- Rotación de cuentas por pagar

Cuadro 41
41: Rotación de cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar =		Compras / CxP
2015	2016	2017
US \$ 266.264 / US \$ 475.635	US \$ 348.502 / US \$ 435.807	US \$ 451.176 / US \$ 480.101
0,56	0,80	0,94

Elaboración propia

En 2015 las cuentas por pagar fueron renovadas 0.56 veces en el año, para el 2016 este indicador subió a 0.80 veces y en 2017 las cuentas por cobrar rotaron a razón de 0.94 veces por año. Esta información complementa el índice anterior.

- **Razones de rentabilidad**

Estos índices miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles:

- Margen de utilidad bruta

Cuadro 42
42: Margen de utilidad bruta

Margen de Utilidad Bruta =	<i>(Ventas - Costos de Ventas) / Ventas</i>	
2015	2016	2017
(US \$ 290.400 – US \$ 266.264) / US \$ 290.440	(US \$ 411.326 – US \$ 348.502) / US \$ 411.326	(US \$ 609.427 – US \$ 451.176) / US \$ 609.427
8%	15%	26%

Elaboración propia

La Asociación Kallari en el año 2015 disponía de un 8% de sus ingresos provenientes de las ventas para cubrir los gastos una vez descontados los costos de ventas. O sea para cubrir gastos de administración, ventas, y otros. Durante el 2016 este porcentaje fue del 15% y para el 2017 fue del 26%, es decir; Kallari cuenta con más ingresos procedentes de las ventas para hacer frente a gastos.

- Margen de utilidad neta

Cuadro 43
43: Margen de utilidad neta

Margen de utilidad neta =	<i>Utilidad Neta / Ventas</i>	
2015	2016	2017
US \$ -119.210 / US \$ 290.440	US \$ -96.106 / US \$ 411.326	US \$ 34.827 / US \$ 609.427
-41%	-23%	6%

Elaboración propia

Mide la utilidad que queda para los socios y/o accionistas por la operación anual de la empresa. Si bien es cierto Kallari es una organización de esta “otra forma de economía” que no tiene accionistas inversores y que no busca acumular riqueza sino que persigue el bien común de sus miembros, Kallari debe rendir cuentas a sus partes interesadas (socios, cooperantes, proveedores y clientes) razón por la cual es necesario analizar el margen de utilidad neta que queda a la Asociación después de cada ejercicio económico.

En 2015 y 2016 la asociación generó pérdidas para la organización en un 41% y 23% respectivamente. Por el contrario, en 2017 generó un margen de utilidad neta del 6% sobre las ventas. Se evidencia un crecimiento sostenido de las ventas en los últimos 3 años.

- Rendimiento sobre activos – ROA

Cuadro 44

44: Rendimiento sobre activos - ROA

Rendimiento sobre activos ROA =		<i>Utilidad Neta / Total Activos</i>
2015	2016	2017
US \$ -119.210 / US \$ 1'153.133	US \$ -96.106 / US \$ 753.816	US \$ 34.827 / US \$ 678.615
-10%	-13%	5%

Elaboración propia

Mide la rentabilidad sobre los activos de la asociación. En 2015 y 2016 la compañía no era capaz de convertir sus activos en beneficios para la organización. Kallari registró pérdidas por US \$ 119.210 y US \$ 96.106 respectivamente en esos años, ya en 2017 se ve un ROA positivo del 5%, es decir; que por cada dólar invertido en activos, en negocio genera US \$ 0.05 centavos de retorno de inversión.

- Rendimiento sobre patrimonio – ROE

Cuadro 45

45: Rendimiento sobre el patrimonio - ROE

Rendimiento sobre patrimonio ROE =		<i>Utilidad Neta / Patrimonio</i>
2015	2016	2017
US \$ -119.210 / US \$ 571.430	US \$ -96.106 / US \$ 238.163	US \$ 34.827 / US \$ 189.832
-21%	-40%	18%

Elaboración propia

Mide el rendimiento del capital invertido, es decir; mide la capacidad de la asociación para generar rentabilidad para sus miembros. En el 2015 y 2016 Kallari no

generó rentabilidad, en estos periodos se reportaron pérdidas por US \$ 119.210 y US \$ 96.106 respectivamente. En el año 2017 generó una rentabilidad sobre su patrimonio del 18%, es decir; que por cada dólar de capital la organización recibe \$0.18 centavos de dólar de rentabilidad.

3.2 Análisis estados financieros

A continuación se realiza un análisis vertical (estático) y horizontal (dinámico) de la Asociación para los años 2015, 2016 y 2017.

- Estado de situación financiera

Gráfico 14

14: Análisis Estado de Situación Financiera

Descripción	2015	Análisis Vertical	2016	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
ACTIVO	1,153,133	100%	753,816	100%	-35%	678,615	100%	-10%
Activo Corriente	526,820	46%	382,475	51%	-27%	324,300	48%	-15%
Activo No Corriente	626,313	54%	371,340	49%	-41%	354,315	52%	-5%
PASIVO	(581,803)	100%	(528,538)	100%	-9%	(488,783)	100%	-8%
Pasivo Corriente	(506,803)	87%	(450,942)	85%	-11%	(488,171)	100%	8%
Pasivo No corriente	(75,000)	13%	(75,000)	14%	0%	-	0%	-100%
PATRIMONIO	(571,430)		(238,163)			(189,832)		

Elaboración propia

Los activos de Kallari están distribuidos en proporciones casi iguales entre el activo corriente y no corriente en los tres periodos analizados. El activo corriente ha sufrido una disminución desde 2015 hasta 2017 del 42%: 27% en los periodos 2016-2015 y 15% entre 2017-2016, disminución que se debe a: hasta 2016 Kallari mantenía una cafetería en la ciudad de Quito como una unidad de negocio diferente, lo que generaba obligaciones por cobrar desde Kallari, durante 2017 la cafetería pasó a ser un punto de emisión de la asociación y los valores pendientes de cobro fueron absorbidos como gasto de la Compañía, por otro lado, Kallari mantenía crédito tributario a su favor, sin embargo; producto de una revisión detallada de impuestos realizada por el área contable se determinó que dichos valores no correspondían a la realidad del negocio y fueron enviados al gasto, por último los inventarios también se redujeron en un 40% tanto en 2017 como 2016 como consecuencia de consumo del mismo pero también debido a la pérdida de productos en los puntos de bodegaje y comercialización.

El activo no corriente también registró una disminución, en 2016 del 40% y en 2017 esta disminución se ubicó en un 5%, esto se debe a que la asociación realizó una revaluación de sus activos fijos con el apoyo de un arquitecto determinando que se encontraban sobre valorados por lo que se registró el valor correcto de los bienes.

Los pasivos de Kallari están conformados en más del 80% por pasivos corrientes, de éstos, el 70% corresponde a obligaciones con donantes principalmente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), pasivo que se encuentra en los estados financieros de Kallari por más de 4 años. En el 2017 hubo un incremento del pasivo corriente debido a que se trasladó desde el pasivo de largo plazo un crédito del exterior por error del área contable, sobre este crédito no ha podido identificar quién es el acreedor pues la administración anterior manejaba este tema sin comunicar al área contable mayores detalles.

El patrimonio de Kallari está conformado por aportes económicos realizados por los organismos cooperantes en efectivo y especies y no por aportes de capital realizados por los socios de la organización así como tampoco por inversionistas de capital.

En el ejercicio económico 2015 Kallari reportó pérdidas por US \$ 119.210, para el 2016 la asociación también reportó pérdidas sin embargo, éstas se redujeron en un 19% alcanzando un valor de US \$ 96.106. Para el ejercicio 2017 hay una mejora evidente reportando una utilidad de US \$ 34.827, es decir una mejor del 136% en relación al año anterior.

- Estado de resultados del período

Gráfico 15
15 Análisis Estado de Resultados

Descripción	2015	Análisis Vertical	2016	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
INGRESOS	291,206	100%	428,530	100%	47%	687,789	100%	60%
Ventas Netas	290,440	100%	411,326	96%	42%	609,427	89%	48%
Rendimientos Financiero	6	0%	(4)	0%	-161%	6	0%	-281%
Otras Rentas	-	0%	10,162	2%	100%	59,975	9%	490%
Otros Ingresos	760	0%	7,046	2%	827%	18,380	3%	161%
COSTOS	(266,264)	-91%	(348,502)	-81%	31%	(451,176)	-66%	29%
Costos de Ventas	(266,264)	-91%	(348,502)	-81%	31%	(451,176)	-66%	29%
Gastos	(144,152)	-50%	(176,134)	-41%	22%	(201,787)	-29%	15%
Gastos de Administraciór	(120,054)	-41%	(122,074)	-28%	2%	(129,569)	-19%	6%
Gastos de Ventas	(18,732)	-6%	(13,410)	-3%	-28%	(68,670)	-10%	412%
Otros Gastos	(5,367)	-2%	(40,650)	-9%	657%	(3,549)	-1%	-91%
RESULTADO DEL PERIOD	(119,210)		(96,106)			34,827		

Elaboración propia

- Ventas

Cuadro 46
46: Comparativo de ventas

	2015	2016	2017
Ventas Anuales	US \$ 290.440	US \$ 411.326	US \$ 609.427

Elaboración propia

Kallari registra un incremento sostenido de sus ventas durante los años analizados, se evidencia un aumento del 96% para el año 2016 en relación al 2015 y del 89% para el 2017 en relación al 2016. Es decir las ventas se duplicaron en los dos últimos años, esto se debe principalmente al cambio de estrategia generado por la nueva directiva que ingresó en 2016.

El producto más vendido por Kallari es el cacao orgánico de exportación, esto se debe a que todos los esfuerzos de la gerencia se han enfocado en la comercialización hacia los nichos de mercado del exterior. Por otro lado, también hay un incremento en las ventas de las barras de chocolate que está relacionado con la decisión de la gerencia actual de fortalecer la venta de producto terminado disminuyendo así la dependencia de la venta de materias primas. Este año además se abrieron dos nuevas líneas de productos.

- Costo de ventas

Cuadro 47

47: Análisis costo de ventas

	2015	2016	2017
Costos de Ventas	US \$ 266.264	US \$ 348.502	US \$ 451.176

Elaboración propia

En 2015 el costo de ventas representaba el 91% de las ventas, para 2016 el 81% y para 2017 era el 66%, con el pasar de los años resulta menos costoso producir y comercializar las materias primas y productos terminados que vende Kallari. Esta eficiencia en costos se registra especialmente en los productos terminados debido a que han recibido apoyo de los cooperantes para mejorar su infraestructura procesando sus productos de manera más eficiente y barata. Como resultado ha aumentado la utilidad bruta en ventas, generando un mayor margen para hacer frente a los gastos de administración y ventas.

- Gastos

Cuadro 48

48: Análisis de gastos

	2015	2016	2017
Gastos	US \$ 144.152	US \$ 176.134	US \$ 201.787

Elaboración propia

Este grupo se incrementó en 22% para el año 2016 y en 15% para el 2017. Los gastos de la Asociación se sub-dividen en gastos de administración, ventas y otros. Los

gastos de administración representan el 41%, 28% y 19% respectivamente en relación a los ingresos, esto les ubica como los gastos de más peso dentro de este grupo. A pesar de aquello, los gastos administrativos han sufrido una disminución especialmente en lo relacionado a gastos de personal: Kallari contaba con 16 personas en su nómina hasta 2015, como medida de austeridad se terminó la relación laboral con 5 colaboradores (1 en área administrativa, 1 en ventas, 1 en post cosecha y 2 en campo) quedando únicamente 11 personas en la nómina. Además en común acuerdo entre la administración y el personal se redujeron los sueldos de todos los colaboradores hasta que mejore la situación de la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Factores asociativos que promueven la asociatividad en Kallari

- **Potencialidades organizacionales de Kallari**

- Los factores de la asociatividad que más influyen en el proceso asociativo de Kallari identificados en esta investigación son: a) Tener un buen proceso de comercialización del cacao, b) el trabajo solidario con otras personas, c) mantener el precio del cacao en el mercado local, d) pagar un buen precio a los miembros y una forma de pago rápida, e) compra del cacao en la parcela, f) compra total del volumen, g) capturar fondos de la cooperación internacional por la especialización en cacao, i) la asistencia técnica a sus miembros; y, k) la entrega de insumos.
- La cooperación entre cooperativas es uno de los principios que permite sostenibilidad social para Kallari, esta organización ha contribuido al desarrollo de nuevas organizaciones compartiendo su experiencia y constituyéndose en una plataforma para comercializar el cacao de los más débiles a través de la exportación; por otro lado, también les apoya para desarrollar distintas formas de asociación comunitaria de la provincia de Napo.

Debilidades en el proceso organizacional

- **Generar capacidades para la gestión administrativa y financiera**

- Kallari ha llevado a cabo un proceso fuerte para generar capacidades técnicas alrededor de la producción del cacao, su transformación y comercialización, con la finalidad de colocar sus productos en el mercado; sin embargo, las capacidades para la gestión administrativa y financiera son muy débiles, se puede advertir muchas falencias de tipo administrativo y financiero en su gestión, falencias que no son intencionadas sino por falta de conocimiento.

- **No hay visión a largo plazo para la gestión administrativa y financiera**

- La débil concepción de los planes, programas y proyectos por parte de los dirigentes de cada administración (2 años cada una) evita que exista un proceso de gestión administrativa y financiera con visión a largo plazo, cada directiva quiere inventar acciones nuevas, nunca toma en cuenta los procesos que vienen con éxito.

- **No hay renovos generacionales en Kallari**

- Kallari no tiene la apertura para recibir nuevos socios, el principio de asociación abierta y voluntaria, se cumple a medias, pone en riesgo la sostenibilidad de la organización ya que al no haber renuevo generacional la organización tiene riesgo de no subsistir.
- **Débil participación de miembros en procesos de toma de decisiones**
 - La participación de los socios en las asambleas no es masiva debido a malos procesos de gestión para la convocatoria, la presencia de los miembros de la organización en la toma de decisiones es decisiva para la sostenibilidad de la asociación.
- **Alta dependencia de financiamiento externo**
 - Kallari tiene alta dependencia de organizaciones externas para que financien los procesos de capacitación, de infraestructura, para nuevas líneas de producción. Esta dependencia de financiamiento la pone en alto riesgo a Kallari.
- **Débil gestión administrativa**
 - Kallari no ha estandarizado los procedimientos para el manejo de la organización lo que ha generado debilidades de control y gestión especialmente del stock de inventarios, generando pérdidas en producto terminado y materias primas; por otro lado, existe una débil comunicación entre el área contable y las demás áreas, ocasionando una desarticulación en finanzas. Se debe impulsar un proceso fuerte de capacitación para fortalecer las capacidades en los departamentos administrativos y financieros y luego estandarizar procedimientos a través de la elaboración de manuales de políticas y procedimientos administrativos, operacionales y contables.
- **Débil gestión financiera**
 - Los indicadores financieros de liquidez muestran problemas para cubrir necesidades como para compra de insumos, materia prima, mano de obra entre otros durante los periodos analizados (2015-2017) debido principalmente a la baja de cuentas por cobrar a la cafetería en Quito por reducción de sus ventas, baja de inventarios en un 40% en relación al 2015 por deficiente gestión de control de stock y baja de un crédito tributario registrado erróneamente en años anteriores.
 - Los indicadores de apalancamiento muestran alta dependencia de recursos de terceros para el financiamiento de la organización específicamente de los organismos cooperantes.

- Los indicadores de actividad o gerencia por su parte, muestran una gestión más eficiente en las cuentas por cobrar al reducir el periodo promedio de cobro de 288 días en 2015 a 112 días en 2017 debido a la gestión realizada por la administración en curso.
- Los indicadores financieros de rentabilidad muestran que durante 2015 y 2016 la asociación reportó pérdidas contables mientras que para el 2017 al término del ejercicio económico la compañía generó utilidades, esta evidente mejoría del desempeño es el resultado de la gestión de la junta directiva y el administrador que ejercen sus cargos desde 2016.

Recomendaciones

La asociación Kallari debe desarrollar un programa para fortalecer su gestión administrativa, financiera y organizacional. Este programa debería tener los siguientes componentes:

- Componente 1: Fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras para directivos actuales y venideros.
- Componente 2: Fortalecer capacidades en los socios de la asociación para lograr mejores procesos de toma de decisiones.
- Componente 3: Sostenibilidad económica y social de Kallari.

A continuación se desarrollan brevemente los resultados esperados y actividades que deben realizarse en cada uno de los componentes propuestos.

Componentes / resultados	Actividades
Componente 1: Fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras para directivos actuales y venideros	
1.1. Realizar una auditoría financiera anual con un equipo externo e independiente	1.1.1. Elaborar los términos de Referencia para la contratación de auditora. 1.1.2. Seleccionar e identificar auditora externa. 1.1.3. Identificar debilidades en balances 1.1.4. Elaborar un informe del estado administrativo y financiero de Kallari. 1.1.5. Definir áreas administrativas y financieras a intervenir. 1.1.6. Definir temas de capacitación para cada área definida.
1.2. Elaborar e implementar un programa de capacitación en temas administrativos y financieros.	1.2.1. Contratar especialista metodológico para elaborar un plan de capacitación con enfoque urgente y de proceso. 1.2.2. Elaborar un plan de capacitación temático para cada grupo de actores identificados.

	1.2.3. Implementar un plan de capacitación con fase fuerte de arranque y de proceso de acompañamiento.
1.3. Elaborar, consensuar e implementar un módulo de manuales administrativos y financieros	1.3.1. Elaborar un manual preliminar y socializar en los departamentos correspondientes. 1.3.2. Elaborar una versión final de manuales 1.3.3. Aplicar los manuales
1.4. Elaborar un Plan de cuentas contables estandarizado de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	1.4.1. Gestionar la capacitación para conocer el uso y manejo del estándar de la Superintendencia. 1.4.2. Aplicar el estándar 1.4.3. Reportes mensuales y revisiones de estados financieros.
1.5. Establecer un sistema de gestión de inventario	1.5.1. Analizar tipos de sistemas de gestión de inventarios 1.5.2. Elaborar el módulo de aplicación del sistema de inventarios. 1.5.3. Implementar el sistema de inventarios
Componente 2: Fortalecer capacidades en los directivos y socios de la Asociación para lograr mejores procesos de toma de decisiones y definir procesos a largo plazo	
2.1. Establecer un mecanismo de transferencia de conocimiento entre directorios (saliente y entrante).	2.1.1. Elaborar y/o ajustar el reglamento de Kallari para lograr este compromiso. 2.1.2. Implementar un sistema de documentación para dirigentes 2.1.3. Capacitar en el uso y manejo del sistema de documentación
2.2. Elaborar la estrategia de gestión de Kallari (misión, visión, estrategias, programas y proyectos)	2.2.1. Elaborar un taller con exdirigentes para analizar las debilidades de la organización. 2.2.2. Elaborar un taller con dirigentes actuales 2.2.3. Elaborar un documento con estrategias, programas y proyectos para un horizonte de 5 años.
2.3. Establecer un sistema de Monitoreo Reporte y Verificación de información financiera.	2.3.1. Utilizar software contable que se ajuste a las necesidades de la Asociación 2.3.2. Diseñar reportes que permitan validar información financiera clave de forma sencilla. 2.3.3. Analizar que la información reportada refleje la realidad financiera de Kallari.
Componente 3: Sostenibilidad económica y social de Kallari.	
3.1. Elaborar un Plan de Inversión Anual de manera participativa	3.1.1. Elaborar un diagnóstico de las inversiones y patrimonio Kallari. 3.1.2. Elaborar un plan de inversión participativo
3.2. Monitorear el Plan de Inversión de manera trimestral	3.2.1. Verificar trimestralmente que la implementación del Plan avanza como se planificó 3.2.2. Identificar y gestionar los riesgos que puedan disminuir la capacidad de alcanzar los resultados esperados.
3.3. Evaluar los indicadores de rentabilidad de manera trimestral	3.3.1. Realizar el cierre de Estados Financieros trimestralmente. 3.3.2. Calcular los índices financieros de rentabilidad 3.3.3. Diseñar estrategias de mejora para

	resultados negativos o menores a los esperados
3.4. Elaborar una estrategia de comunicación con los socios de Kallari	3.4.1. Diagnosticar los sistemas actuales de comunicación 3.4.2. Establecer una tipología de miembros 3.4.3. Elaborar un propuesta participativa de comunicación con los diferentes miembros de la organización
3.5. Elaborar una estrategia de comunicación entre departamentos	3.5.1. Diagnosticar el sistema actual de comunicación interdepartamental. 3.5.2. Elaborar una propuesta participativa de comunicación con los diferentes departamentos.
Componente 4. Articular los aspectos financieros y administrativos para mejorar la Asociatividad.	
4.1. Alianzas con universidades locales y colegios tecnológicos para generar capacidades administrativas en líderes.	4.1.1. Establecer un convenio de cooperación con universidades y colegios tecnológicos locales para capacitar a líderes en temas administrativos, de liderazgo. 4.1.2. Ejecutar una parte del Plan de Capacitación en temas técnicos con apoyo de alianzas. 4.1.3. Establecer una estrategia de negocio a largo plazo.
4.2. Promoción constante de la Asociación y sus miembros para lograr fidelidad y adhesión de nuevos socios.	4.2.1. Elaborar material informativo cada 6 meses para informar a los miembros de las actividades principales de Kallari. 4.2.2. Elaborar un plan para la adhesión de nuevos socios. 4.2.3. Elaborar material promocional solo para comunicar la parte financiera, una vez que se haya realizado las auditorias correspondientes.
4.3. Elaborar un programa de promoción con fines de promoción administrativa y no productiva.	4.3.1. Contratar especialista para elaborar el programa. 4.3.2. Elaborar un plan de visitas mínimo para cada semestre. 4.3.3. Evaluar el impacto en las Asambleas Generales de la Asociación.

Lista de referencias

- Acevedo, Mónica, y Martha Buitrago. 2009. “Asociatividad Empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso las Pymes del sector textiles y confecciones Bogotá.” Tesis de licenciatura, Universidad de la Salle.
- Alianza Cooperativa Internacional. 2017. “Principios y Valores Cooperativos”. *Cooperativas de las Américas*. Accedido 12 de Enero . <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Araque, Wilson. 2016. “La Economía Popular y Solidaria, un Campo para la Investigación sobre los Espacios Organizacionales Asociativos.” Documento de trabajo.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Anecacao. 2015. “Historia del Cacao”. Accedido 16 de Enero de 2017. <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>.
- Bada, Lila, y Luis Rivas. 2017. “Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales”. Tesis Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Banco Agrario de Colombia. 2006. “Financiamiento para la asociatividad”. Accedido 13 de Marzo de 2016. http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_30_0_BANCO%20AGRARIO.pdf
- Becattini, Giacomo. 2004. *Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial*. Economía Industrial No. 359.
- Benalcázar, Mayra, y David Carrión. 2016. “Análisis de la cadena de valor del cacao y su relación con la aplicación del proyecto de reactivación de la producción del cacao nacional fino y de aroma, caso de estudio: Kallari Tena.” Tesis de Ingeniería, Escuela Politécnica Nacional.
- Bermejo, Roberto. 2014. *Del desarrollo sostenible de Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Hegoa.
- BIO Latina Certificadora. 1999. Accedido 21 de Abril de 2018. <http://www.biolatina.com/>.
- Cardona, Marleny. 2000. *Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido*. Medellín: EAFIT.
- Cardoso, Geovanny. s.f. “Fundamentos de la ESS”. Notas de Reflexión.

- . 2016. “Fundamentos Teóricos de la Economía Popular y Solidaria”.
- Cisneros, Pablo. 2015. “La ruta amazónica del cacao en Ecuador, un paraíso de sabores nacido de emprendimientos comunitarios”. *Andes- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica*, 6 de Septiembre.
- Contardo, Jorge Inzulza. 2015. *Sostenibilidad Social como resultado de intervenciones participativas*. Santiago.
- Coraggio, José Luis. 2012. *Karl Polanyi y la otra economía en América Latina*. Buenos Aires: UNGS/CLACSO.
- Coraggio, José Luis. 2009. “La economía popular y solidaria en el Ecuador”. En *Economía Social y Solidaria*, 342. Quito: Abya-Yala.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. 2015. *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir en Ecuador*. Quito: Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.
- EC MAGAP. 2011. “MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma.” Accedido el 04 de Febrero de 2017. <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador.*» Montecristi: Asamblea Nacional del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de Octubre.
- . 2010. *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Registro Oficial 835, 10 de Mayo.
- FAO. 2018. *Qué es la Agricultura Orgánica?*. Accedido el 21 de Abril. <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s03.htm>
- Fernández, José, y Anna Bajo. 2012. “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad”. *AdReserchESIC*, 130-143.
- Freeman, Edward. 2010. *Strategic Management*. Minnesota: Cambridge University.
- Fundación Entorno. 2010. “Informe 2009 sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española.” *Entorno*.
- GAD Municipal Tena. 2014. *Datos Estadísticos Tena*. Accedido el 26 de Enero de 2017. <http://www.tena.gob.ec/index.php/tena/canton-tena>.
- Garcés, Sandra, y Emma Kirwan. 2009. “Las Canastas Comunitarias en el Ecuador: una apuesta por la salud, la economía y la solidaridad.” *Dossier: Iniciativas locales frente a problemas globales*, 1-3.

- García, María José. 2015. "La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line." *Revista Contabilidad y Dirección*. 65-77.
- Guerrero, Guillermo. 2015. "El Cacao Ecuatoriano su historia empezó antes del siglo XV." *Revista Líderes*.
- ICEA ECUADOR. 2018. *Icea Ecuador: Quiénes Somos*. Accedido el 21 de Abril. <http://www.icea.com.ec/>.
- INEC. 2010. "Censo de población y vivienda."
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. 2016. *Qué es la Economía Popular y Solidaria?*. Accedido el 5 de Noviembre. <http://apps.ieps.gob.ec/eps/>.
- Kallari. 2018. "Acerca de nosotros: organico funcional." *Kallari*. Accedido el 27 de Enero. <https://www.kallari.com.ec/kallari/organico-funcional>.
- . 2012. *Kallari*. Accedido el 15 de Enero de 2017. http://www.kallari.com/index.php?lan=es&p=slide&pp=our_mission.
- . 2007. *Kallari*. Accedido el 28 de Febrero de 2016. <http://www.kallari.com/es/>.
- Lennart Levi, Lars Andersson y Remigio Jasso. 1980. *La tensión psicosocial: población, ambiente y calidad de vida*. Mexico D.F.: Mexico.
- Marshall, Alfredo. 1957. *Principios de Economía. Capítulo VIII*. Madrid: Aguilar.
- Mideros, Andrés. 2015. "Economía Solidaria: crecer (re)distribuyendo para erradicar la pobreza." *Chakana, Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades)*, 4-7.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. 2013. *Economía Popular y Solidaria*. 2013. Accedido el 15 de Octubre de 2016. <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>.
- Ministerio de Turismo. 2014. *Tres cantones amazónicos comprenden la Ruta del Cacao y del Chocolate en Napo*. Accedido el 28 de Enero de 2017. <http://www.turismo.gob.ec/tres-cantones-amazonicos-comprenden-la-ruta-del-cacao-y-del-chocolate-en-napo/>.
- Monje, Carlos Arturo. 2011. *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva.
- Ochoa, Erick. 2010. *Encuentro Cantonal del Programa "Tejiendo el Buen Vivir"*. Camilo Ponce Enríquez.
- Ordoñez, Fernanda. 2017. "Análisis del proceso de formación y estructura organizativa de la asociación de productores Kichwas del Napo: Resistencias y Vulnerabilidades." Tesis Ingeniería. Escuela Politécnica Nacional.

- Pallares, Zoilo. 2006. *Desarrollo local y asociatividad territorial*. Bogotá.
- Pérez, Sergio. 2012. “Kallari, historia de un grupo de artesanos y agricultores emprendedores y patriotas de la provincia de Napo. Ecuador.” Estudio de Caso.
- PHC. 2018. *¿Qué indicadores miden la rentabilidad de tu empresa?.* Accedido el 26 de Septiembre. <https://www.phcsoftware.com/es/phc-business-at-speed/que-indicadores-miden-la-sostenibilidad-de-tu-empresa/>.
- Polanyi, Karl. 1976. “El sistema económico como proceso institucionalizado.” Clásicos y contemporáneos de antropología.
- . 2003. “Speenhamland y el socialismo real son dos ejemplos.”
- Porter, Michael. 1982. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PROECUADOR. 2013. *Ministerio de Comercio Exterior*. Accedido el 26 de Noviembre de 2016. <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>.
- . 2011. *La historia en una barra de chocolate (Publicación Revista sueca TTTELA)*. Accedido el 22 de Febrero de 2016. <http://www.proecuador.gob.ec/2011/09/28/la-historia-en-una-barra-de-chocolate-publicacion-revista-sueca-tttela/>.
- Rainforest Alliance. 1999. *Sello Rainforest Alliance Certified*. Accedido el 21 de Abril de 2018. <https://www.rainforest-alliance.org/business/es/marketing/marks/certified>.
- Razeto, Luis. 1999. “Qué es la economía solidaria?”. *luisrazeto.net*. Accedido el 12 de Enero de 2017. <http://luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>.
- Riquelme, Matias. 2015. “Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.” *5fuerzasdeporter*. Accedido el 27 de Noviembre de 2016. <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.
- Rosales, R. 1997. “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes.” *SELA*.
- Rueda, Salvador. 2004. *Textos sobre sostenibilidad*. Madrid: Instituto Juan de Herrera.
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva- Vicepresidencia del Ecuador. s.f. *Diagnóstico de la Cadena*

Productiva del Cacao en el Ecuador. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.

Sen, Amartya. 1982. *Choice, Welfare and Measurement.* Oxford: Blackwell.

Singer, Paúl. 2009. “Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria.” *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*, 51-65.

Urquijo, Martín. 2014. “La Teoría De Las Capacidades En Amartya Sen.” Cali: Universidad del Valle.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para los socios de la Asociación Agroartesanal Kallari

Parte I: características socioeconómica de los asociados

1- Edad de los Socios:

- a) Menos de 18 años _____ b) 18 - 25 años _____ c) 25 - 35 años _____
 d) 35 - 45 años _____ e) Más de 45 años _____

2- Nivel Educativo de los Socios

- a) Analfabeto _____ b) Primaria incompleta _____ c) Primaria completa _____
 d) Secundaria _____ e) Técnica _____ f) Universitaria _____

3- Actividad Productiva de la Asociación. Usted producen en:

- a) Parcelas individuales _____ Tamaño Promedio (Has) _____
 b) Parcelas colectivas _____ Superficie Total (Has) _____

4- Toda la producción es comercializada por la Asociación: SI _____ NO _____

5- Cuántos años es socio de Kallari:

- a). Menos de 5 años _____ b). Entre 5 y 10 años _____ c). Más de 10 años _____

6.- ¿Que lo motivo a unirse a la Asociación?

- a) Bajos ingresos económicos _____
 b) Los bajos precios de los productos _____
 c) La falta de financiamiento _____
 d) Problemas comunitarios _____
 e) Problemas en la comercialización de los productos _____

7.- Según su opinión las Organizaciones Cooperativas son importantes por:

- a) Es solidario para trabajar con otras personas _____
 b) La Asociación ayuda a compensar sus costos de producción _____
 c) Permite la colocación de sus productos en el mercado _____
 d) Es una forma de defender los precios de los productos en el mercado _____
 e) Beneficios o ayudas que ofrece el gobierno _____
 f) Es una forma de reducir el desempleo _____

Parte II: principios y valores cooperativos

Segundo principio: gestión democrática de los asociados

8.- ¿Participa usted en las decisiones que se toman en la Asociación?

SI _____ NO _____

9.- ¿En qué tipo de decisión participa usted?

- a) Formulación de políticas, programas y proyectos _____
 b) En el presupuesto de la cooperativa _____
 c) La distribución de los excedentes económicos _____
 d) En la elección de los organismos de administración y control _____
 e) En todos los servicios que ofrece la Asociación _____
 f) En el ingreso o exclusión de asociados _____

g) Otras _____ Indicar _____

10. Considera usted que su participación en la Asociación es: alta _____
escasa _____ ninguna _____

11.- En caso de ser escasa o nula, señale las razones:

- a) Bajo interés o motivación por su Asociación _____
- b) No tiene tiempo _____
- c) No se convocó oportunamente _____
- d) Delega en los directivos _____
- e) Otras _____

12.- Asiste usted a las convocatorias a las asambleas de la Asociación:

- a) Si _____
- b) No _____

13.- Considera usted que participa activamente en todas las actividades de la Asociación

- c) Si _____
- d) No _____

Tercer principio: participación económica igualitaria de los asociados.

14.- ¿Al ingresar en la Asociación usted realizó un aporte económico? SI _____
NO _____

15.- ¿Existe otro tipo de aporte para formar el patrimonio de la Asociación?
SI _____ NO _____

16.- Que tipo de Aporte:

- a) Aporte con trabajo _____
- b) Aporte en especies _____
- c) Otro (señale) _____

17.- ¿Recibió un certificado por los aportes realizados? SI _____ NO _____

18.- El aporte lo cancela: Inmediato _____ Plazos _____

Quinto principio: educación, entrenamiento, información.

20.- ¿Realizan programas o actividades de educación/formación en la Asociación Kallari?

SI _____ NO _____

21.- ¿Qué tipo de cursos ha recibido?

- a) Cooperativismo _____
- b) Administración o gerencia _____
- c) Planificación _____
- d) Manejo y/o técnicas de cultivos _____
- e) Trabajo en equipos _____
- f) Otros _____ Indique cuales _____

22.- Opine sobre el nivel de satisfacción de la capacitación recibida

- a) Satisfactorio _____
- b) Medianamente satisfactorio _____
- c) Insatisfactorio _____

23.- ¿Está usted interesado en recibir cursos de capacitación? SI _____ NO _____

24.- ¿Los principios, valores y objetivos del cooperativismo son promovidos por la Asociación Kallari en la comunidad? SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa de qué forma:

- a) Charlas _____
- b) Talleres _____
- c) Visitas en la comunidad _____
- d) Reuniones con líderes comunitarios- _____

Séptimo principio: compromiso con la comunidad

25.- ¿La Asociación ha realizado actividades sociales, culturales con la comunidad donde está ubicado? SI _____ NO _____

26.- ¿Ha propuesto usted desarrollar actividades sin fines de lucro en beneficio de la comunidad? SI _____ NO _____ Sin Información _____

27.- ¿Está usted dispuestos a realizar trabajos de colaboración y sin compensación económica por la Asociación? SI _____ NO _____

28.- ¿La Asociación ha dirigido recursos económicos para la protección de los recursos naturales y medio ambiente? SI _____ NO _____ Sin Información _____

29.- ¿Participa la Asociación en los planes o proyectos de desarrollo municipal o local?

SI _____ NO _____ Sin Información _____

Anexo 2: Guía para la entrevista a la junta directiva, junta de vigilancia, la administración y los actores externos de la asociación agro artesanal Kallari

Opinión sobre los factores de éxitos y fracasos

1. ¿Desde su perspectiva, existe la participación democrática de los asociados?
SI_____ NO_____

¿Por qué?

2. ¿Considera que existe una organización y funcionamiento eficiente en la Asociación?
SI_____ NO_____

¿Por qué?

3. Hay una adecuada planificación, ejecución, control y evaluación de las actividades de la organización SI_____ NO_____

4. ¿Realizan la educación y capacitación permanente entre sus asociados?
SI_____ NO_____

5. ¿La Asociación mantiene informado de todas las actividades? SI_____ NO_____

6. ¿Se realizan las asambleas ordinarias y extraordinarias en su debido momento?
SI_____ NO_____

7. ¿Los asociados han cumplido con los certificados de aportación? SI_____ NO_____

8. ¿La Asociación se integra con otras asociaciones para fortalecerse? SI_____ NO_____

¿Por qué?

9. ¿La Asociación cumple con su responsabilidad social y ambiental?
SI_____ NO_____

¿Por qué?

10. ¿La Asociación es autogestionaria y no depende del gobierno u otros entes externos? SI_____ NO_____

¿Por qué?

11. Los asociados son libres de ingreso o de salir de la Asociación
SI_____ NO_____

¿Por qué?

12. ¿Considera usted que la Asociación es exitosa? SI_____ NO_____

13. Si la respuesta es no, cuales son las razones por que la considera un fracaso:
