

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

# **Emprendimientos comunitarios, racionalidad económica y vínculos solidarios.**

Eduardo Baptista.

Cita:

Eduardo Baptista (2009). *Emprendimientos comunitarios, racionalidad económica y vínculos solidarios. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1360>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Emprendimientos comunitarios, racionalidad económica y vínculos solidarios**

**Eduardo Baptista**  
UFRJ/Brasil  
ebaptista@pep.ufrj.br

## **Resumen**

*La desconstrucción de fronteras, formas híbridas y estructuras participativas son puentes entre la racionalidad económica y los vínculos solidarios presentes en innumerables emprendimientos comunitarios. Esas iniciativas funcionan como empresas sociales, estrategia de integración económica y inclusión social por medio de la actividad productiva constante, alternativa organizacional de construcción de relaciones de reciprocidad en redes sociales. La introducción de innovaciones tecnológicas y la flexibilización del sistema*

*productivo, la reforma del estado y las novas formas de organización de la sociedad civil están cambiando el paradigma de desarrollo e influenciando el surgimiento de actividades económicas en el universo de las organizaciones sociales. En los emprendimientos las estructuras son participativas, los asociados tienen igualdad de derechos y asumen algun riesgo económico. Actuando en el mercado, ellas generan beneficio para sus miembros y para la comunidad sin ser dirigidas hacia la maximización de las ganancias. Las tensiones entre racionalidad económica y vinculos solidarios se incorporan a lo largo de la trayectoria como retos para la colectividad y los individuos, elemento de identidad organizacional y concepto de negocio.*

**Palabras-llave: empresa comunitaria - gestión de emprendimiento económico solidario – innovación social – redes sociales - empresa social**

## **1. Cambian las organizaciones**

En el marco del desarrollo capitalista, organizaciones económicas y organizaciones sociales han sido segmentadas en universos autónomos. El racionalismo Iluminista rompió con un pasado estable donde naturaleza y sociedad formaban un tejido unico, además de imponer un orden nuevo, separando naturaleza y cultura. La modernidad ha eliminado el vinculo y la integración entre medio ambiente y sociedad, generando asimetrías que cruzarian toda la Era Industrial. Esa visión dicotómica de la realidad se transformó en hilo conductor del desarrollo social en los ultimos siglos. Así, el capitalismo industrial se distinguiría del modelo arcaico por la racionalidad y ocultaria la existencia de organizaciones híbridas o de procesos de hibridización de entes incompletos, como Latour (1994) cualifica el período.

Por eso, en la construcción de la sociedad industrial, esas organizaciones se quedaron fuera del orden, pues eran el resultado del desencaje producido por la desarticulación de sus relaciones sociales con el ambiente transformado, según observa Giddens (1998). Lo mismo ha pasado con otras sociedades –arraigadas al local, con poca “capacidad de universalización”– que también han sido excluidas del “progreso”. Progreso modernizador que ha alimentado el paradigma de la industrialización buscando reordenar los sujetos de

las acciones y sus objetos, imponer orden al caos, además de anular cualquier indeterminación o incertidumbre que pudiera surgir en el horizonte.

Pero, la producción de modelos previsible y estables que ha movilizad el capitalismo industrial comenzó a erodir en los últimos treinta años. El ha ido encontrando sus límites cuando las fronteras han comenzado a se tornar fluidas y las varias categorías pasaran a se mostrar menos rígidas. Hoy se percibe que las articulaciones ocurridas fuera de las relaciones dicotómicas del paradigma industrial se multiplican y apuntan hacia el agotamiento de configuraciones organizacionales que fueron dominadas por representaciones sociales o por la supuesta naturaleza universal. Como ha observado Harvey (2001), la producción Fordista, articulada con la regulación Keynesiana, que ha liderado la fase de más vigor del capitalismo industrial, abre espacio a un modelo de producción y acumulación que se apoya en la flexibilización de procesos productivos y gerenciales, en la restructuración de los mercados de trabajo y en la diversificación de los padrones de consumo.

Esa situación ha favorecido el surgimiento de formas alternativas de organización productiva y geración de empleos en todo el mundo. En Brasil, el llamado emprendimiento económico solidario (EES) comenzó a ganar rasgos más definidos a partir de los años 1990 y se ha multiplicado con intensidad. Englobando diversas formas organizacionales como asociaciones de pequeños productores, cooperativa popular, microempresa con fines sociales, empresa comunitaria o empresa social –expresión adoptada en países europeos según Leonardis (1994) y Borzaga y Defourny (2000)– ese tipo de emprendimiento se hizo un hecho social, económico y organizacional que no puede ser ignorado por los analisis sobre gestión o innovación social.

Esas organizaciones híbridas son expresiones de producción y trabajo diferentes de experiencias anteriores por la activa participación del trabajador-productor desde la criación, por integrar el componente ambiental del negocio y por la frontera poco nítida entre el económico y el social. Así que el cambio de paradigma de desarrollo provocado por la introducción de innovaciones tecnológicas y la flexibilización del sistema productivo

-que en Brasil ha sido acompañado por reforma del estado y fortalecimiento de la sociedad civil– favoreció al surgimiento de actividades económicas en el espacio de las organizaciones sociales. Los EES empezaron a integrar rasgos sociales y empresariales, de solidaridad y de conciencia, además de transitar por racionalidades diferentes, produciendo formas híbridas de organización. En el apartado siguiente se presentan a grandes rasgos, dos de esas experiencias.

## **2. Trabajo e innovación social en la agroindustria**

### **2.1. La Asociación de Desarrollo Sustentable y Solidario de la Región Sisalana**

La Asociación de pequeños productores de fibra de sisal de Bahia –conocida por APAEB– dió sus primeros pasos a fines de los 1970 como una comunidad eclesial de base rural, en una región de sequías, arcaicos latifundios, una sociedad de contrastes enmarcada por una política populista de viejos caciques de familias tradicionales. Al principio, el apoyo para la movilización vino de una ONG de promoción social y ha sido fundamental para la articulación de los campesinos. Aunque las primeras movilizaciones no resultaran en conquistas efectivas, les enseñó la importancia de la organización.

Una de las primeras iniciativas fue reunir a los productores para en grupo vender directamente a las industrias y eliminar los intermediarios. Mas adelante, la toma de conciencia del valor añadido y la importancia de la fibra de sisal como insumo de exportación, llevó a los agricultores a comenzar una marcha hacia la industrialización y la diversificación de la producción.

Al inicio, la ausencia de estrategia institucional y la diversidad de intereses produjeron tensiones. La Asociación crecía, a la comercialización de la cosecha se fue añadiendo otras actividades como un comercio para venta de insumos agrícolas, herramientas, además de la venta de excedentes de producción. También se introdujeron programas de capacitación técnica, desarrollo de acciones educativas en las comunidades y por último, con la

visibilidad social conquistada, se iniciaran actividades de representación política en consejos municipales y participación en redes sociales.

Con esos avances, se decidió construir una planta para procesamiento y prensa de las fibras en fardos. Este nuevo paso ha sido dado en 1985 con el apoyo técnico de la ONG, los recursos financieros de una agencia de cooperación y la compra de una rudimental maquinaria. Partiendo de la comercialización a nivel local, se comenzó a buscar el mercado regional pero, se llegó más lejos con la demanda recibida de una empresa alemana y tiempos después, de un comprador de Estados Unidos. Estos hechos llevaron a explorar la posibilidad del mercado internacional.

Con los buenos resultados, la Asociación recibió nuevos apoyos para desarrollar otras iniciativas como programas de alfabetización, de mejoría de los instrumentos de producción, de capacitación técnica agrícola, estudios de mercado para la comercialización, fondos para la creación de micro experimentos como cooperativa de crédito y caja de ahorros para los asociados.

En el inicio de esta década, la APAEB alcanzó su máximo desarrollo productivo y comercial. Empleaba a más de 600 personas, pagando sueldos un poco superiores a los del mercado, cumpliendo con los derechos laborales, ofreciendo beneficios sociales como una escuela técnica agrícola, una cooperativa de crédito con fondo rotativo de préstamos para inversión en las propiedades, un club social y deportivo, un centro cultural abierto a toda la ciudad.

Sus ventas al exterior traspasaban 1 millón de dólares, cerca de 80% del negocio, capacidad productiva de 100 mil m<sup>2</sup>/mes de tapices y alfombras, industrializando 2,5 mil toneladas de fibra al año. Pero esa situación comenzó a deteriorarse a partir de 2003 con la estabilización de la economía brasilera y la progresiva pérdida de valor del dólar frente al real. El tipo de cambio que en 2003 estuvo de promedio en 3,60 por 1, llegó a 1,70 por 1 en 2007, volvió a 2,40 en 2008 y en los últimos meses ha girado entre 1,90 y 2,00. Esa devaluación ha provocado una enorme pérdida de competitividad de los productos.

Para la APAEB y otros EES que estaban muy volcados hacia la exportación, ha sido un golpe en sus proyectos de consolidación empresarial, con implicaciones financieras para la gestión, la manutención de los mecanismos de participación de los asociados, la toma de ciertas decisiones como corte de personal, cierre y re-orientación de líneas de producción. En la APAEB han sido años muy críticos, de mucha tensión interna. Para ultrapasar la situación se está buscando diversificar las actividades productivas estimulando al desarrollo de la caprinocultura, una pequeña agroindustria láctea y un curtiembre para manufactura de cuero con componente artesanal en los productos. Por otro, en la fabrica de tapices se busca orientar la producción para el mercado doméstico desarrollando productos más adecuados a su demanda, sin abandonar el mercado internacional conquistado.

Por último, y como medio de sostenimiento de toda la reconversión organizacional, se busca fortalecer las relaciones con instituciones gubernamentales para pagar préstamos contratados y buscar nuevos financiamientos con vencimiento a largo plazo. Pasada la tormenta, se percibió que las dificultades sirvieron para reforzar los lazos comunitarios, tensionar las contradicciones entre los retos económicos y los fines sociales obligando a revisar los caminos recorridos, además de desarrollar nuevas estrategias y profundizar el debate sobre la identidad híbrida del EES como empresa social.

## **2.2. La Asociación de Productores Alternativos en el Sur de la Amazonía**

El surgimiento de la Asociación de Productores Alternativos (APA) en el sur de la Amazonía, municipio de Ouro Preto, estado de Rondonia, casi frontera con Bolivia, ha sido un contrapunto de un grupo de campesinos organizados al modelo de explotación agrícola de los proyectos de reforma agraria del régimen militar. Este modelo adoptaba la práctica agrícola de la mono-cultura y del uso intensivo de insumos químicos según los principios de la Revolución Verde del Sur de Brasil de los años 1950. Fue trasladado a la Amazonía con la finalidad de expandir la frontera agrícola y atraer poblaciones sin tierra del Sur y del Sureste que habían perdido sus propiedades para la agricultura mecanizada o se

quedaron excluidas por la división de los minifundios familiares heredados de la colonización europea.

Atraídos por las promesas, al llegar a la Amazonía no tuvieron el apoyo esperado y encontraran en las comunidades eclesiales de base un espacio de acogida y organización. Algunos campesinos, en contacto con una ONG que promovía actividades de difusión de conceptos ambientales, comenzaron a descubrir los principios de la agro-ecología y decidieron adoptarlos. Ocho familias de agricultores iniciaron un proyecto de producción de miel y de horticultura usando tecnologías alternativas al cultivo tradicional introducido en el Sur por los inmigrantes europeos. En los primeros tiempos, bajo la desconfianza de los demás, que se dedicaban al derrumbe de los árboles, a los monocultivos y a la pecuaria extensiva, no fueron tomados en serio, pero después de dos años de experimentos y los resultados logrados con la venta de los primeros excedentes en el mercado local, despertaron el interés de otras familias.

Del inicio con la miel y los huertos se avanzó para sistemas agroforestales (SAF) que integran el cultivo de especies agrícolas y forestales en el mismo espacio con manejo del suelo sin quemadas y sin insumos químicos. La creación de la Asociación de los Productores Alternativos (APA) se dio en 1992 con la participación de 29 familias. La institucionalización les permitió dar nuevos pasos. El primero de ellos, consistió en la instalación de un local para la comercialización de la producción y venta de mercancías, como herramientas agrícolas para los asociados. Una organización embrionaria fue puesta en funcionamiento.

Después, un pequeño taller de costura para fabricar ropas para la apicultura, luego se adquirió máquinas para trabajos de carpintería y ebanistería para fabricar cajones. Uno y otro evolucionaron para la fabricación de otros objetos de uso doméstico, como muebles y vestimentas. La experiencia con el SAF siguió siendo incentivada y los aprendizajes transmitidos a otros que se iniciaban en la agro-ecología. Ese paso ha sido importante para la APA por dar más credibilidad a sus principios y conquistar reconocimiento externo. En 1996 la producción de miel alcanzó 10 toneladas y hubo el primer procesamiento artesanal

de la cosecha de frutos, transformados en pulpas y mermeladas. Además el cultivo de la palmera nativa llamada pupuña —de donde se puede extraer el palmito— llegaba al punto de cosechar. Así, el puesto de venta comenzó a quedarse pequeño.

Después de búsquedas, negociaciones y pedidos de apoyo a otras organizaciones, la APA logró adquirir una propiedad de una cooperativa que estaba sin uso, de 11 mil m<sup>2</sup> con más de mil m<sup>2</sup> de galpones y almacenes, donde se instalaran su sede, el entropuesto comercial, salas para reuniones y cursos de formación. Con todo ese proceso, la APA llegó al año 2000 con una centena de asociados, más de 200ha de SAF produciendo, una centena de núcleos de apicultura, algunas micro-unidades fabriles y ventas alcanzando otras regiones.

Después de un trabajo de análisis y diagnóstico se estableció un plan de negocios que identificó la industrialización del palmito, de pulpa congelada y mermelada de frutos nativos como opciones más viables. Ese proceso exigió una gestión más formal, articulaciones interinstitucionales y la captación de recursos financieros, donaciones y préstamos preferenciales, especialmente por medio de fuentes gubernamentales y de la cooperación multilateral. En 2001 fue inaugurada la fábrica de procesamiento de palmito con capacidad para 1 tonelada-día. El emprendimiento adoptó el nombre APAFLORA.

Al inicio, la comercialización estaba volcada para el mercado interno, llegando al Sureste a pesar de los altísimos costos con transporte y logística. En 2003, articulado con otro EES, logró acercarse de redes de Comercio Justo en Europa y despertó el interés de una empresa francesa de importación y distribución de productos ecológicos certificados. Una relación de cooperación fue establecida, la empresa apoyó el proceso de certificación del origen socio-ambiental del palmito y la fabricación de envases especiales. Las exportaciones en 2005 fueron de 50 toneladas, llegaron a más de mil puntos de venta, pero en los años siguientes por la devaluación del dólar, no se han logrado mantener. La dependencia de un único comprador, además de pequeños conflictos internos por divergencias sobre el modo de gestión, generaron discontinuidad en la producción y tensionaron los vínculos solidarios en función de la racionalidad económica.

A pesar de las dificultades, la APAFLORA reúne a más de doscientas familias de agricultores que tuvieron sus ingresos triplicados y la calidad de vida mejorada, las actividades de formación comunitaria y ciudadanía han despertado a muchos de ellos para una nueva conciencia sobre su rol en la sociedad. La implantación de los SAF es una referencia para repensar propuestas de desarrollo en la Amazonía, más de 500ha de selva devastados por la colonización predatoria fueron reforestados con especies nativas y la Asociación conquistó reconocimiento público por su labor integrando organización comunitaria, emprendimiento económico y participación ciudadana.

### **3. Direcciones, sentidos y conclusiones**

Las organizaciones presentadas, así como otras, muestran estructuras flexibles, actúan como un sistema en redes interna y externa, y seguramente no hubieran existido y crecido sin la cooperación de otras organizaciones aliadas, involucradas en la construcción de un ambiente que favorezca al negocio (Baptista, 2000). Comparadas a otras empresas, estos emprendimientos poseen como características diferenciales la preeminencia de la horizontalidad de las relaciones asociativas, los procesos organizacionales de decisión más participativos, la dimensión de las unidades productivas familiares que demandan y favorecen el trabajo compartido, el seguimiento más intensivo de las actividades y una mayor transparencia de los recursos utilizados.

Se observa que en la medida que avanza la institucionalización del EES, la separación entre la dirección de la asociación y la gestión administrativo-financiera se queda más nítida y la función de administración camina para la profesionalización. La APAEB ha adoptado desde su inicio la figura de un gerente con plenos poderes administrativos, el principal responsable por su actividad organizativa, además ha sido el artífice de la transformación en emprendimiento económico. En la APA había un núcleo de asociados con conocimientos de administración más desarrollados, emigrantes del Sur, participantes del movimiento por la reforma agraria que permitió conducir las actividades de forma más integrada.

Sin embargo, con el desarrollo de las agroindustrias se hizo necesario crear un cuerpo administrativo profesionalizado que se extendió a toda actividad fabril. Sin embargo, como ha remarcado Polanyi (1994), sigue siendo un enorme desafío enfrentar la gestión de las relaciones humanas en las empresas sociales sin reducir las personas a un elemento de racionalización del sistema productivo, sometido a demandas impuestas por un universo de datos, solicitudes o imposiciones objetivas del mercado.

Al participar de la esfera económica y desarrollar relaciones de mercado, los emprendimientos observados fortalecieron el proceso de construcción de su identidad, transitando de comunidad de base a empresa social sin transformar la acción racional en un fin en si mismo, cuidando para no tornarse dependiente de la lógica tradicional de funcionamiento del mercado. Aún son innumerables las contradicciones que no están resueltas, sin embargo, se puede distinguir un modelo de emprendimientos comunitarios que se repite -con alguna variación. Una empresa de naturaleza híbrida, articuladora de diferentes racionalidades y recursos, que moviliza y genera capital social a través de la combinación de las dimensiones económica, social y ambiental, generando con ello mayor integración y beneficios a nivel individual, familiar y colectivo.

## **Bibliografía**

- BAPTISTA, E. (2000) ONG, planejamento ou estratégia? Rio de Janeiro, Ed. Nova Pesquisa.
- BORGANZA, C. / DEFOURNY, J. (2001) The emergence of social enterprise. London, Routledge.
- GIDDENS, A. (1997) Política, sociologia e teoria social. São Paulo, Ed. UNESP.
- HARVEY, D. (2001) Condição pós-moderna, Rio de Janeiro, Ed. Loyola.
- LATOUR, B. (1994) Jamais fomos modernos. Rio de Janeiro, Editora 32.
- LEONARDIS, O et al. (1994). L'impresa sociale. Milano, Edizioni Anabasi.
- POLANYI, K. (1994) A grande transformação. Rio de Janeiro, Ed. Campus.