

Unidos fomentando el desarrollo local

Por Vera Santiago y José I. Vega

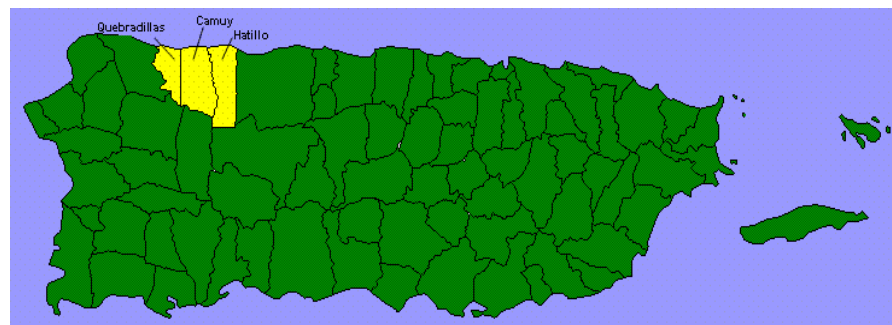
Los autores agradecen la colaboración de Raúl Ameijeiras e Ivelisse Mora de CUDCC y la Fundación Comunitaria de Puerto Rico por proveer información para la elaboración de esta historia de éxito. Las opiniones aquí vertidas son las de los autores quienes nos hacemos responsables por cualquier error de omisión en los datos presentados.



“Somos sin fines de lucro para que nuestros clientes tengan lucro sin fin”.
Presidenta Núcleo de Productores Independientes de Jalea de Costa Rica

La decisión de un grupo de comerciantes que entendió que la defensa de sus propios intereses implicaba el fortalecimiento del desarrollo económico comunitario en su conjunto marcó la diferencia para el éxito de [Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc. \(CUDCC\)](#).

Con un nivel de desempleo del 23.3%, un ingreso per cápita de \$6,454 y un ingreso mediano familiar de \$14,124 (por debajo del promedio), la zona geográfica al noroeste de Puerto Rico comprendida por los tres municipios de: Camuy, Hatillo y Quebradillas muestra un panorama retador para quien busque impactar esta realidad económica y social y transformarla. No obstante, éste es el compromiso que manifiesta la misión de CUDCC.



Historia de la organización

Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc. (CUDCC), es una corporación sin fines de lucro, que se propone contribuir al desarrollo general de Camuy y pueblos aledaños, mediante la promoción del desarrollo económico, el apoyo al comercio local y actividades para mejorar el bienestar y la calidad de vida.

Esta iniciativa emprendedora nace en 1986 organizada como la *Asociación de Comerciantes Unidos de Camuy (ACUC)*, y bajo este nombre inicia operaciones fundamentalmente dirigidas al fortalecimiento del sector comercial. Al poco tiempo, una visión empresarial integradora de corte social trascendió a la organización, y hoy en día sus acciones van más allá de los centros de comercio, sin restarles a éstos su importancia como puntos de encuentro de compra y venta.

Para el año 2001, ACUC había recibido fondos provenientes del Consorcio para el Desarrollo Económico Comunitario de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico, los cuales ayudaban a cubrir más del 70% de los recursos de la organización. En conjunto con cursos de capacitación empresarial y asesoría individual, dichos fondos favorecieron el fortalecimiento y la evolución

Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc. (CUDCC), es una corporación sin fines de lucro debidamente registrada en el Departamento de Estado de Puerto Rico.



CUDCC exhibe un compromiso auténtico con el mejoramiento de los niveles de vida de los residentes del área noroeste, compromiso que se manifiesta a través de las áreas de servicios en que se ha diversificado.

organizacional de ACUC, y sirvieron como base para operar programas que generan ingresos crecientes, entre ellos el Fondo Rotativo de Préstamos.

En el informe final de un estudio de impacto en las organizaciones apoyadas por el Consorcio (llevado a cabo por **Én-fa-sis** investigación social) ACUC mostraba resultados interesantes en materia de logros y proyecciones a corto plazo. La costo-efectividad de la organización se veía claramente reflejada en indicadores como la cantidad otorgada o procesada en préstamos por cada dólar donado por el Consorcio, que ascendía a \$14.42 en aquel momento. En adición, la proyección social de los servicios de ACUC favorecía el acceso a grupos de la sociedad que tradicionalmente están al margen de una alternativa empresarial propia, y a la fecha aún continúa haciéndolo.

En el 2003 ACUC cambió su nombre y propósito por unos más cónsonos con la oferta diversificada de productos y servicios que ya estaba desarrollando. De esta forma, la Asociación se transformó en **Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc. (CUDCC)**. Dicho cambio implicó la solicitud de la exención federal bajo la sección 501(c)(3) y la estatal bajo la sección 101(4)3. CUDCC es una de las pocas organizaciones que ha completado exitosamente el proceso para la aprobación de este tipo de modificación.

Programas y Servicios para fortalecer el capital comunitario

Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy, Inc. (CUDCC) ha desempeñado un rol importante en el desarrollo económico comunitario de Camuy y pueblos vecinos. A través de los años y con el apoyo económico y técnico de sus colaboradores, CUDCC ha venido realizando mejoras sustanciales en sus diferentes áreas operacionales (recursos humanos, infraestructura, tecnología, servicios profesionales) y ha crecido en su estructura organizacional, que inició con una sola persona. Actualmente el staff de CUDCC consta de cuatro personas, el apoyo de consultores externos y la Junta de Directores.

CUDCC se ha fortalecido como una verdadera *Corporación de Desarrollo Comunitario (CDC)* ampliando su oferta de servicios clasificada básicamente en tres áreas: Seguros, préstamos y proyección Social.

Áreas de Servicios

SEGUROS	PRÉSTAMOS	ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN
SALUD	INTERMEDIARY RELENDING	PROGRAMAS EDUCATIVOS
MANEJO DE RIESGOS	LÍNEA DE CRÉDITO A TÉRMINO	BANCO DE TALENTO

En el área de seguros, CUDCC ofrece planes de salud y seguros para el manejo de riesgo, los cuales han sido la piedra angular en el crecimiento y desarrollo de la organización. Gran parte del posicionamiento y prestigio logrado se debe a estos planes y al ahorro operacional que representan para el comercio local y la comunidad en general. El Programa de Seguros de Salud, supone un ahorro anual estimado de \$120,000 dólares, al permitir participar en un plan médico grupal a sus afiliados.

El área de Intermediación financiera es uno de los pilares de servicio de CUDCC. La organización fue pionera en Puerto Rico en el establecimiento de un programa de préstamos desde una entidad comunitaria, que funciona desde 1999 a través del "Intermediary Relending" de Rural Development (USDA). Este programa ha concedido 22 préstamos por cantidades que

La matrícula actual de CUDCC asciende a 125 miembros, en su mayoría comerciantes.



“CUDCC ha trascendido los límites de su propia misión para administrar el programa de empleos para jóvenes; embarcarse en la construcción de vivienda de interés social y compartir sus experiencias y conocimientos con otras organizaciones. Es una organización que además de atender el interés particular de los comerciantes ha entendido que el bienestar de todos es su propio bienestar.”

*Dr. Nelson I. Colón Tarrats
Presidente de la FCPR*

oscilan entre \$9,000 y \$150,000 dólares, que ascienden a \$1.5 millones puestos a disposición de CUDCC por Rural Development. En conjunto con las aportaciones de la banca privada, CUDCC ha manejado fondos para préstamos que totalizan casi \$2.5 millones de dólares, con lo que ha promovido la creación de unos 332 empleos y la retención de otros 167 en los municipios que sirve.

Dentro del área de préstamos, la organización también maneja un fondo propio creado a partir de los ingresos derivados del repago de los préstamos (principalmente del *Intermediary Relending*). Este programa llamado “línea de crédito a término”, otorga préstamos hasta \$15,000 y le ha permitido a la organización conceder de forma directa aproximadamente 30 préstamos desde mediados de 2001. Las condiciones y términos favorables que caracterizan esta línea de crédito la hacen especialmente dirigida a individuos y empresarios con dificultades de acceso a la banca privada. La tasa de morosidad de un 8%, baja para tratarse de una organización comunitaria y aún en comparación con la banca tradicional, es otro de los logros de CUDCC.

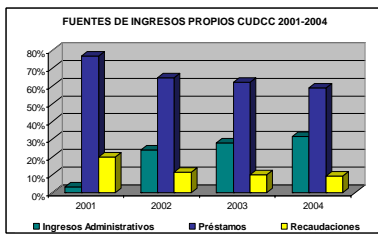
En adición, CUDCC ha diversificado sus servicios brindando apoyo en el desarrollo empresarial y personal de sus afiliados y clientes, mediante la asistencia y capacitación, la promoción de la participación del comercio local en programas educativos, y los servicios de búsqueda de empleo en que ha incursionado recientemente la organización mediante el programa Banco de Talento. Este último proyecto lo ha liderado CUDCC recientemente, buscando crear un elemento complementario a lo ya establecido por ejemplo por los Consorcios y el Departamento del Trabajo. También se pueden señalar otras actividades como la asesoría gratuita en la preparación de propuestas financieras, el servir de enlace y facilitadores ante agencias de gobierno y la continua divulgación de información sobre su modelo así como el Boletín Informativo “Alerta”, órgano oficial de CUDCC como ejemplos tangibles de los esfuerzos de esta organización, comprometida con sus postulados, de contribuir al desarrollo económico y comunitario y mejorar la calidad de vida de sus miembros y de los residentes de las comunidades a quienes sirve.

Autosuficiencia y Sostenibilidad económica

La autonomía financiera es una de las metas principales a las que anhela llegar toda organización. Y posee un carácter especial cuando hablamos de una corporación sin fines de lucro, especialmente porque la carencia de lucro individual no es sinónimo de limitación en la generación de ingresos propios y sobrantes. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la figura legal de las CSFL, les permite mantener abierta la ventana de los donativos y subvenciones. En este tipo de organizaciones se requiere de una transformación hacia una visión empresarial que se reconoce por la utilización de estas herramientas de forma estratégica, superando la dependencia estructural de las mismas.

CUDCC ha visualizado un horizonte orientado a la generación de ingresos propios derivados de los servicios que ofrece a la comunidad. Para el 2001, el informe de Énfasis mostraba una dependencia sustancial de los recursos otorgados por el Consorcio de la Fundación Comunitaria. Posteriormente CUDCC inició un proceso de autosuficiencia que ha logrado mantener de forma exitosa durante hasta la fecha. Este proceso se observa en las fuentes de fondos del pasado año 2006, donde los ingresos propios y las recaudaciones ascienden a un 54% del total de los ingresos con que operó CUDCC.

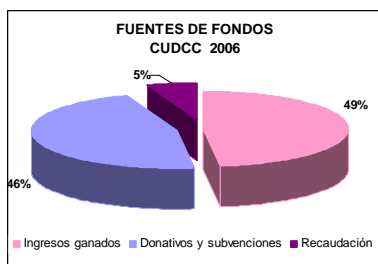
En la mezcla de recursos de CUDCC prima la obtención de ingresos propios. Las áreas de préstamos y recaudaciones han sido las más representativas para lograr estos propósitos. Además figuran ingresos por concepto de comisiones de otros servicios ofrecidos. La corporación



continúa con la integración de donativos dentro de su estructura de recursos, aunque en una menor proporción que en sus inicios, encaminándose de esta forma hacia un nuevo estadio de autonomía y sostenibilidad financiera.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas o "matrimonios empresariales" son oportunidades valiosas para reforzar la estrategia de crecimiento de cualquier organización. Así lo ha entendido CUDCC y gran parte del éxito en su desempeño organizacional ha sido posible gracias a las alianzas que ha desarrollado.



CUDCC tiene una de las experiencias más exitosas de trabajo en colaboración con las administraciones municipales. La organización ha participado desde sus inicios, directa o indirectamente, en todos los proyectos de desarrollo socio-económico del municipio de Camuy. Inclusive, las instalaciones en que opera la organización están situadas en un edificio de la administración municipal. En adición, la organización colabora en otros frentes: es miembro del Comité Multisectorial y pertenece al Sub-Comité de Desarrollo y Recursos Económicos, integra y preside el jurado en la evaluación de los maestros a nivel municipal que aspiran al Premio Anual de Excelencia. De igual manera a la selección de la Escuela de Excelencia.

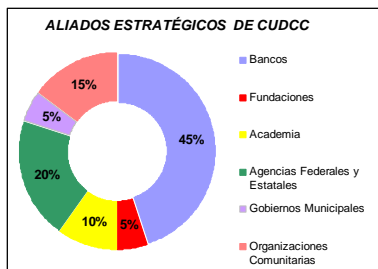


Equipo de trabajo en conjunto entre CUDCC y el Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez.

CUDCC tiene como aliados estratégicos a la banca privada (Banco Popular PR, Westernbank PR, Banco Bilbao Vizcaya, Scotiabank, RG Premier Bank, Grow America Fund, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Camuy, San Rafael de Quebradillas y la Asociación de Bancos de Puerto Rico), fundaciones (Fundación Comunitaria de Puerto Rico - FCPR), la academia (Centro de Desarrollo Económico de la UPR en Mayagüez y el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad Interamericana en Arecibo - SBDC), agencias del gobierno a nivel estatal y federal (Departamentos de Educación y Agricultura Estatal y Federal, Departamento de la Familia Local, y Oficina de Comunidades Especiales), los gobiernos municipales (Administración Municipal de Camuy), y con otras organizaciones comunitarias (Ceiba Housing (CHEDCO, PECES en Humacao, OPDH en Arecibo y Puerto Rico Islandwide Minority Business Development Center-MBDC), entre otros.

El establecimiento de la red de contactos y aliados similar a la de CUDCC es una manifestación de que una organización comunitaria puede encontrar en el entorno lo que necesita para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor.

Certificaciones, Premios y Reconocimientos



El crecimiento y proyección de CUDCC le han llevado a la obtención de certificaciones, premios y reconocimientos de diversa índole. CUDCC cuenta con la Certificación como Institución Financiera de Desarrollo Comunitario (CDFI), la cual ratifica la reconocida misión de CUDCC de promover el desarrollo económico sirviendo a poblaciones desatendidas por el sector financiero tradicional. En adición, CUDCC se certificó como Organización Comunitaria para el Desarrollo de Vivienda (CHDO), con lo cual planifica integrar a su oferta de servicios la construcción de viviendas para la renta o la venta.

CUDCC recibió en el año 2003, el "Premio a la Solidaridad: Honrando a los que nos Une", galardón otorgado por la Fundación Miranda en colaboración con la Fundación Comunitaria de

CUDCC posee la certificación como Institución Financiera de Desarrollo Comunitario (CDFI) y Organización Comunitaria para el Desarrollo de Vivienda (CHDO).



NPERCI certificó a CUDCC y la Corporación para el Desarrollo Económico de Ceiba en el Programa de Estándares de Excelencia 2006. El certificado concedido a CUDCC lo recibió el Sr. Raúl Ameijeiras, Director Ejecutivo

Una de las lecciones aprendidas de CUDCC, es que la defensa de los propios intereses implica muchas veces el fortalecimiento del desarrollo económico comunitario en su conjunto.

Puerto Rico (FCPR). Este reconocimiento tiene el propósito de destacar la importancia de la solidaridad para la convivencia saludable. CUDCC fue la primera organización escogida para recibir este premio y el año posterior formó parte del Comité de Evaluación y Selección de dicho premio. En el pasado 2006, CUDCC obtuvo la certificación en el Programa Integral de Estándares de Excelencia de la Non-profit Evaluation & Resource Center Inc (NPERCI). Esta entidad funciona como una agencia de evaluación externa del Tercer Sector en Puerto Rico, ofreciendo la Certificación de Excelencia Organizacional y el Gran Sello de Excelencia Organizacional como endosos del desarrollo y excelencia organizativa de las CSFL que se acogen de forma voluntaria a dichos programas. En adición, NPERCI otorgó la Distinción Honorífica a la Excelencia Organizacional 2006 a CUDCC, reconociendo su organización, extraordinaria ejecutoria y compromiso con la comunidad.

Proyecciones y planes futuros

Comerciantes Unidos para el Desarrollo Comunitario de Camuy Inc., de acuerdo al Plan Estratégico, CUDCC tiene proyectado ampliar los beneficios que ofrece a sus afiliados mediante el establecimiento de un Plan de Retiro para comerciantes. Simultáneamente, CUDCC visiona incursionar en la construcción de Viviendas de Interés Social, aprovechando su certificación de CHDO. Como antecedentes, CUDCC ha participado de la rehabilitación de viviendas para personas de ingresos bajos o moderados en colaboración con el Municipio de Camuy. El Programa de Viviendas de Interés Social, en vías de desarrollo, constituye una de las proyecciones más ambiciosas de CUDCC y es un ejemplo de la vinculación de CUDCC con una visión integral del desarrollo comunitario.

Lecciones Aprendidas

Concluimos esta historia de éxito dando a conocer algunas de las lecciones producto del aprendizaje de CUDCC y su equipo de trabajo:

- El compromiso en que se fundamentan las organizaciones sin fines de lucro no se circunscribe a lo económico sino que trasciende a lo moral. Si bien toda OSFL debe ser administrada como una empresa privada, nunca debe faltar la sensibilidad necesaria para ayudar o apoyar íntegramente a la comunidad por la que se trabaja.
- Las alianzas multisectoriales son una forma de fortalecer el trabajo dentro de las OSFL y no deben estar condicionadas a filosofías políticas y a intereses particulares de ningún sector.
- Profesionalizar la gestión dentro de estas organizaciones no solo aumenta el prestigio institucional sino que además cimienta la confianza y la credibilidad.
- La vinculación de diferentes fuentes de fondos, así como una mayor cobertura de las necesidades de la comunidad, son estrategias que fortalecen moralmente a la organización. De ello se desprende lo mandatario de evaluar constantemente lo que se hace, porque de ahí estriba la eficacia del trabajo realizado.

Y la lección primordial la expresa el Director Ejecutivo de CUDCC, Sr. Raúl Ameijeiras *"Siempre he aconsejado a las organizaciones de base comunitaria que independientemente de la misión y el programa básico que se desprende de la misma, deben entrar en Desarrollo Económico, ya que es camino directo a la sustentabilidad"*.