

# Cafetaleros empresarios

Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú



María Isabel Remy Simatovic

Con la colaboración de Marisa Glave Remy



*IEP* Instituto de Estudios Peruanos





**CAFETALEROS EMPRESARIOS.  
DINAMISMO ASOCIATIVO PARA EL DESARROLLO EN EL PERÚ**



# Cafetaleros empresarios

Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú

María Isabel Remy Simatovic

Con la colaboración de Marisa Glave Remy



*IEP Instituto de Estudios Peruanos*

Serie: Estudios de la Sociedad Rural, 31

© OXFAM INTERNACIONAL

Oxfam GB: Baltazar La Torre 906, Lima 27

Telf. (511) 264-1223

Fax (511) 264-0007

© IEP EDICIONES

Horacio Urteaga 694, Lima 11

Telf. (511) 332-6194

Fax (511) 332-6173

E-mail: publicaciones@iep.org.pe

ISBN: 978-9972-51-163-9

ISSN: 1019-4517

Impreso en el Perú

Primera edición, enero de 2007

1,000 ejemplares

Hecho el depósito legal

en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-00289

Registro del proyecto editorial

en la Biblioteca Nacional:11501130700027

*Prohibida la reproducción total o parcial de las características  
gráficas de este libro por cualquier medio sin permiso  
de los editores*

MARÍA ISABEL, REMY

*Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú /*

María Isabel Remy y Marisa Glave Remy. Lima, IEP, 2007 (Estudios de la  
Sociedad Rural, 31)

PEQUEÑA AGRICULTURA, EMPRESAS ASOCIATIVAS,  
INDUSTRIA DEL CAFÉ; PERÚ

W/14.04.02./E/31

# Contenido

Presentación	9
Introducción	11
<b>Capítulo 1. El contexto del sector asociativo cafetalero</b>	
1. El mercado del café	17
2. El “comercio justo” o mercado solidario	44
3. Cooperativismo y cooperativas en el Perú	50
4. El gremio cafetalero asociativo: La Junta Nacional del Café	59
<b>Capítulo 2. Diversas historias locales de construcción institucional</b>	
1. La Florida: una historia de colonización en la selva central	65
2. Cecovasa: una larga marcha abriendo nuevas tierras	71
3. Coclac: de las luchas por la tierra a la consolidación empresarial	77
4. Cepicafé: autoafirmación de la sierra piurana	81
<b>Capítulo 3. Organización interna de las empresas asociativas cafetaleras</b>	
1. Cultura organizacional	89
2. Estructura organizativa	92
3. Buen nivel gerencial	94
<b>Capítulo 4. Empresas sociales: desarrollo local y calidad de vida</b>	
1. Focos de desarrollo local	97
2. Mejorando la calidad de vida del socio y su familia	100



## **Capítulo 5. Empresas de servicios: asistencia técnica, financiamiento y capacitación en los espacios rurales**

1. La Florida	105
2. Cecovasa	109
3. Cepicafé	113
4. Cocla	117

## **Capítulo 6. Conclusiones**

1. Soporte para la pequeña agricultura	121
2. No una sino muchas historias: una elaboración propia	123
3. Cooperativas y asociaciones	124
4. Un Estado ausente y la necesidad de políticas promocionales	125
5. Gremios y empresas: un nuevo tipo de organización en el campo	126

## **Anexo. Marco institucional y análisis de gestión de las empresas del sector financiero creadas por las cooperativas cafetaleras**

1. Crediflorida	129
2. Credinka	131
3. Quillabamba	133

# Presentación

El café desempeña un papel crucial en la vida de millones de familias campesinas en el mundo en desarrollo. Las pequeñas fincas cafetaleras producen cerca del 75% del café mundial. La sobreproducción de este grano a fines de la década del noventa ocasionó pérdidas de más del 50% en el ingreso de los productores y de los países que tienen a este producto como principal fuente de divisas. Si bien los precios se han recuperado en los últimos años, la volatilidad del mercado y las condiciones desfavorables del comercio, la falta de políticas públicas favorables junto con un acceso inadecuado a la infraestructura, a los recursos financieros y a la información sobre los mercados, privan a millones de pequeños agricultores de su derecho a vivir dignamente de su producto y de su trabajo. Desde el 2001, Oxfam Internacional<sup>1</sup> viene alertando a la opinión pública y a los gobiernos en el ámbito mundial sobre la necesidad de encontrar soluciones concertadas entre los diversos actores de la cadena del café y apoyando a las organizaciones de pequeños productores cafetaleros en su búsqueda por un futuro mejor.

En el Perú, 150 mil familias de pequeños agricultores tienen al café como medio de vida. Ubicadas en lugares apartados de la geografía

---

1. Oxfam Internacional es una confederación de doce organizaciones que cooperan con más de tres mil contrapartes en más de cien países para encontrar soluciones duraderas a la pobreza y la injusticia: Oxfam América, Oxfam Australia, Oxfam Bélgica, Oxfam Canadá, Oxfam Alemania, Oxfam Gran Bretaña, Oxfam Hong Kong, Intermón Oxfam (España), Oxfam Irlanda, Oxfam Novib (Holanda), Oxfam Nueva Zelanda y Oxfam Québec. Como muchas de las causas de la pobreza tienen un carácter mundial, los doce miembros de Oxfam Internacional creen que pueden conseguir un impacto mayor mediante esfuerzos colectivos.

andina y amazónica, sobreponiéndose a adversidades políticas y económicas para el modelo asociativo, a largos años de violencia interna en sus zonas y a la crisis mundial del café, 42 mil familias organizadas en cooperativas y asociaciones han logrado insertarse con éxito al mercado, mejorar sus ingresos y dinamizar las economías locales. Dos millones de personas dependen del cultivo del café, que genera al año 39 millones de jornales directos. Los miles de hombres y mujeres que producen este otro oro negro han logrado posicionar al Perú como un país cafetalero, ofertar un café de calidad reconocida en los mercados más exigentes del mundo y hacer de este cultivo el principal producto de exportación agrícola del país sin que se reconozca y apoye su esfuerzo.

Oxfam Internacional se complace en presentar esta experiencia que muestra claramente la viabilidad de la producción agraria de pequeña escala organizada gremial y empresarialmente. Pensamos que su conocimiento será de gran utilidad para reflexionar sobre las políticas y las estrategias de las instituciones públicas y privadas que trabajan por la superación de la pobreza y por el desarrollo con equidad en el Perú.

**OXFAM INTERNACIONAL**

## Introducción

La transición democrática de 1980 terminó con la segunda etapa del gobierno militar que, desde 1969, había llevado adelante la radical reforma agraria que convirtió unos ocho millones de hectáreas (alrededor del 41% del total de tierras y pastos de uso agrícola y pecuario) en propiedad de cooperativas agrarias de producción (CAP), sociedades agrícolas de interés social (SAIS) y otras formas sociales de propiedad: un enorme sector asociativo.<sup>1</sup>

Diez años después de la transición democrática de 1980, sin embargo, casi nada quedaba del sector asociativo del agro peruano. A lo largo de la década del ochenta, al ritmo del desmontaje del proyecto militar y de sus instituciones de movilización social, y de una larga crisis económica que fue minando la capacidad del Estado de sustentar políticas proteccionistas de intervención en los mercados, lo que había sido ese enorme sector asociativo se había diluido en un masivo proceso de parcelaciones. El Partido Comunista Sendero Luminoso, organización subversiva que produjo el más grande y desgarrador proceso de violencia política de nuestra historia contemporánea, también colaboró al desmontaje del sector asociativo; identificando a las CAP y SAIS como enemigos, decretó su muerte, destruyó sus instalaciones, maquinaria y ganado fino y, sobre todo, persiguió y asesinó a sus directivos y socios.

Como en una dramática puesta en escena, Alan García en su primer gobierno quemaba los últimos devaluados soles del Banco Agrario, con el telón de fondo de los atentados dinamiteros de Sendero Luminoso. El sector asociativo sucumbió.

---

1. Los datos corresponden a 1979. Han sido tomados de José Matos Mar y José Manuel Mejía, *La reforma agraria en el Perú*, Serie Perú Problema 19, Lima: IEP, 1980.

Con el giro que toman la economía y la política peruanas desde 1990, en que en el marco del Consenso de Washington se implementa un programa de reformas (desregulación de la economía, reducción del rol del Estado, privatización de empresas públicas, liberalización de precios, apertura al comercio mundial, etc.), la idea misma de un sector social de la economía, orientado por fines de servicio más que de lucro privado, quedó prácticamente excluida. Pequeños agricultores, autoridades de gobierno, agencias de cooperación, instituciones de desarrollo y partidos políticos parecían de acuerdo en identificar en un mismo fracaso a las empresas públicas y las empresas sociales. Promover el cooperativismo parecía fuera de la realidad...

Pero el sector cooperativo no había desaparecido por completo. Precisamente desde la década del noventa, en medio de una crisis generalizada, un conjunto de cooperativas del sector cafetalero inició un camino diferente: el de su progresiva consolidación empresarial.

Hoy, cooperativas y asociaciones, así como centrales de cooperativas del sector cafetalero peruano, reunidas en la Junta Nacional del Café (JNC), tienen en sus manos una porción nada despreciable de nuestro principal producto agrícola de exportación, el café. En su mayor parte exportan directamente, lo que les permite no sólo retener el margen de ganancia de los intermediarios y convertirlo en mejores precios y en diversos beneficios para los pequeños productores asociados, sino controlar las condiciones en las que se exporta su producto, tratar directamente con los tostadores (los "grandes" del negocio cafetalero mundial) y adaptarse mejor a las nuevas tendencias de los mercados. Si bien no exportan la mayor cantidad de café, sí controlan casi con exclusividad la exportación de "café especiales" (orgánico, sostenible, solidario, gourmet), ubicándose más en una estrategia exportadora de nichos de mayor valor que en la venta masiva de café convencional. Ello ha requerido enfrentar procesos de cambio técnico, adquirir nuevas formas de organización, lograr gerencias de alto nivel. Hoy, el Perú es el líder mundial de exportaciones de café orgánico. El "nicho" de café especiales supera en valor de exportaciones a todas las exportaciones no tradicionales agropecuarias (salvo el espárrago, y en el 2005, la páprika), pero sus logros son mucho menos publicitados que los de las uvas de mesa, el mango o las alcachofas.

Una característica más, que acaso se asocia a su falta de notoriedad, es que a diferencia de lo que sucede con los demás productos de punta de exportación no tradicional, el sector asociativo cafetalero está formado por pequeños agricultores. Las 31 centrales de cooperativas, cooperativas y asociaciones que forman la Junta Nacional del Café, reúnen a más de 36 mil familias productoras, que tienen en

total alrededor de 75 mil hectáreas de café: un promedio de 2.1 hectáreas por familia.

Otra característica, quizás también explicativa de lo inadvertido que pasa este sector, es que el café no es un producto de la costa. La mayor parte del área cafetalera se encuentra en la vertiente oriental de los Andes, aunque una pequeña porción se produce en la sierra de Piura (o más precisamente, en sus yungas occidentales).

Son empresas asociativas, mayoritariamente cooperativas de servicios; sus socios son pequeños agricultores; viven muy lejos de los grandes mercados y de los puertos. Su consolidación desafía las leyes de la gravedad del actual horizonte cultural neoliberal: debieran haberse derrumbado, pero en cambio, se fortalecen y conquistan mercados exigentes. Quizás las “leyes de gravedad” no son tales y son sólo una ficción; quizás el “sentido común” que condena a la sola subsistencia tradicional (cuando no al fracaso) a los pequeños productores agrícolas, a las empresas sociales y a todo lo que se encuentre lejos de la costa, tenga que ser revisado.

Quizás también estamos ante algo nuevo: un nuevo tipo de empresa, una nueva relación con el mercado, nuevas relaciones de confianza entre los agricultores, nuevas tecnologías que protegen el ambiente, nuevas alternativas para miles de pequeños agricultores peruanos.

La pregunta que guía este estudio, realizado a pedido de Oxfam GB, es cómo logró este sector de la pequeña agricultura convertirse en uno de los sectores empresariales más dinámicos del agro peruano. Las respuestas pueden dar luces sobre estrategias promocionales, actores y políticas públicas cuyo norte puede ser el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura, en vez de excluirla para dar paso a sectores económicos más grandes y supuestamente más emprendedores.

La historia que cuenta este trabajo es la historia de cómo personas como la mayoría de los peruanos —con poca tierra y capital, con un nivel educativo bajo, pésimos servicios públicos y malas carreteras— se han consolidado, no para aumentar los ingresos de los intermediarios, sino en beneficio de los productores directos. Para reconstruir esta historia, visitamos tres centrales cafetaleras, la Central Piurana de Cafetaleros (Cepicafé), la Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (Cecovasa), en Puno, y la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de La Convención y Lares (Cocla), en Cusco, así como la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida, en Chanchamayo, Junín.

El texto a continuación presenta los resultados de las largas y muy enriquecedoras entrevistas que hicimos a muchas personas: socios de estas empresas y sus familiares, directivos y personal de gerencia. Los personajes centrales serán las empresas asociativas cafe-

taleras y sus socios, y analizaremos sus historias (son varias historias: de luchas campesinas, de colonización, de menuda construcción institucional), la forma como se organizan, producen y comercializan, los servicios que prestan a sus socios y hasta su importancia en el desarrollo local. Son empresas, pero son también actores colectivos locales; se preocupan por la salud, la educación, los servicios y las comunicaciones, porque toda inversión local es una inversión para mejorar su propia vida.

Pero además de las empresas y sus socios, esta historia tiene también otros cuatro actores importantes. El primero es el producto, es decir, el café y su mercado; éste es un actor con muchas instituciones, bastante complejas, en medio de las cuales los cooperativistas deben tomar decisiones. Otro actor es el comercio justo o los mercados solidarios; en este caso es un actor internacional que impulsa nuevas relaciones entre el Norte y el Sur, entre los productores y los consumidores; su intervención ha sido muy importante en algunos momentos, aunque la cantidad de café que se destina a ese mercado sea pequeña. El tercer actor es el cooperativismo, un actor desconocido; muchos piensan que no existe o que es un invento nostálgico de otros tiempos, pero en otras regiones del mundo es un sector muy dinámico promovido por la propia Organización Internacional del Trabajo como una moderna y renovada forma empresarial que permite que sectores de pequeña escala se beneficien de las nuevas oportunidades de la economía mundial y que garantiza condiciones dignas de trabajo. Finalmente, un cuarto actor, impulsor al mismo tiempo que producto del dinamismo asociativo, es la Junta Nacional del Café, el gremio que representa al conjunto de cooperativas, centrales de cooperativas y asociaciones cafetaleras.

El primer capítulo del presente libro presenta a estos cuatro actores que constituyen el contexto del sector asociativo cafetalero. El segundo capítulo presenta los cuatro casos estudiados: la Cooperativa La Florida; la Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (Cecovasa); la Central de Cooperativas de La Convención y Lares (Cocla); y la Central Piurana de Cafetaleros (Cepicafé). En cada uno de los casos desarrollamos sus rasgos principales y, sobre todo, su historia. Los capítulos tercero, cuarto y quinto son más bien temáticos. El tercero desarrolla la forma como se organizan y gestionan las empresas asociativas cafetaleras; su cultura organizacional, su estructura organizativa y los rasgos de su gerencia. El cuarto se dedica al análisis de estas empresas como empresas sociales, preocupadas también por mejorar la calidad de vida de sus socios y el entorno local. Finalmente, el capítulo quinto analiza los servicios que las empresas

proporcionan a sus socios, aquellos que les permiten producir mejor y beneficiarse de precios más altos.

La última parte de este trabajo son las conclusiones principales que consideramos engloban los rasgos más saltantes de esta rica experiencia organizativa que ha permitido que pequeños agricultores, como la mayoría del sector rural peruano, marquen una diferencia al unirse, formar sólidas empresas y, sin perder su identidad de pequeños propietarios, incorporar nuevas tecnologías y proyectarse a los mercados exportadores más dinámicos.

Por último, queremos agradecer a Oxfam GB el habernos encargado este estudio, y particularmente a Ethel del Pozo, quien no sólo nos puso sobre la pista de las empresas asociativas cafetaleras, sino que tuvo la amabilidad de esperar a que estuviéramos en condiciones de realizar el estudio.

Nuestro agradecimiento también a los presidentes y directivos de las organizaciones estudiadas, a sus gerentes generales, funcionarios y técnicos, y a los numerosos socios y socias de las cooperativas y asociaciones, que no sólo nos brindaron una valiosa información sino una cálida y amistosa acogida. Compartir sus experiencias, conocer sus pueblos, enterarnos de sus esfuerzos y sus logros, nos acercó a una parte del Perú que da gusto conocer y que reafirma la confianza en lo mucho que pueden lograr la unión y la solidaridad. Ojalá las páginas que siguen logren transmitir algo de lo mucho que recibimos.

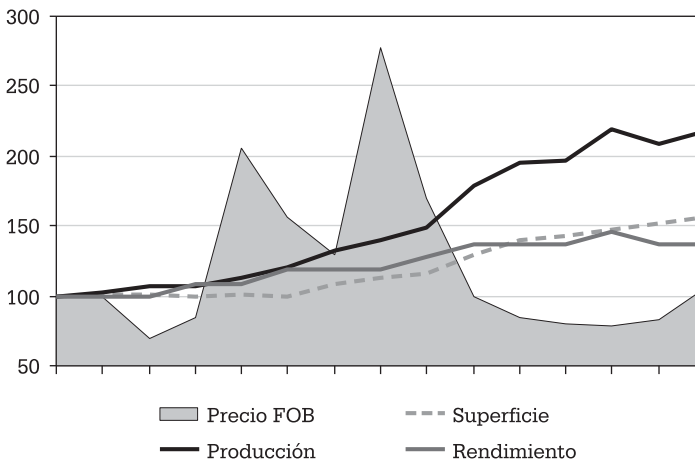


## El contexto del sector asociativo cafetalero

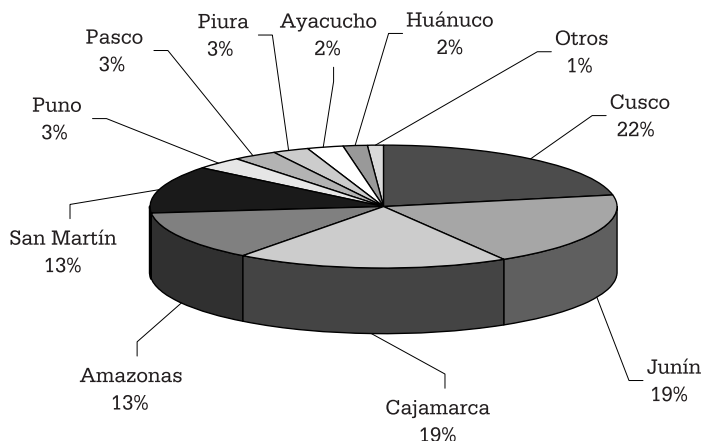
### 1. El mercado del café

El café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. Es un cultivo permanente que se desarrolla en toda la vertiente oriental de los Andes, y sólo en el departamento de Piura en la vertiente occidental. Las zonas de producción, principalmente de selva alta, son accidentadas, de pendientes inclinadas, entre los 800 msnm y los 1,900 msnm. Según el Ministerio de Agricultura, se produce café en 338 distritos, 47 provincias, 12 regiones de las 24 existentes en el país.

**GRÁFICO 1**  
EVOLUCIÓN SUPERFICIE, PRODUCCIÓN, PRECIOS Y RENDIMIENTOS DE  
CAFÉ EN EL PERÚ (EN ÍNDICES 1990 = 100)



**GRÁFICO 2**  
DEPARTAMENTOS CAFETALEROS (% DE TIERRAS COSECHADAS 2004)



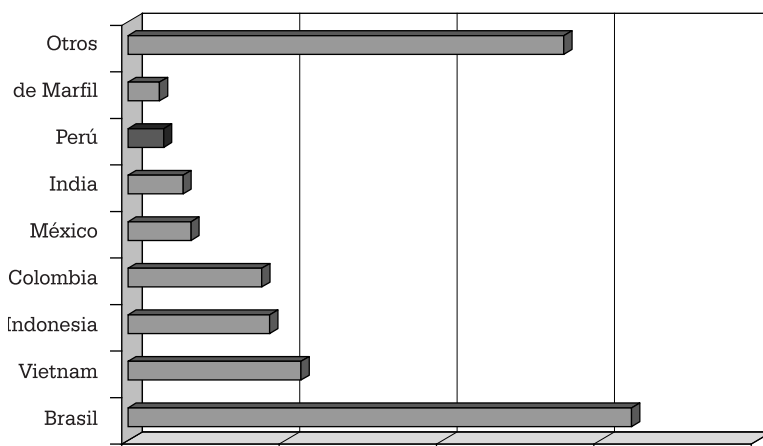
Según datos de ese mismo ministerio, la superficie cultivada de café se estima en unas 265,010 ha. Esta superficie se ha incrementado en 60.9% en los últimos diez años. La zona cafetalera forma un corredor productivo que va desde la sierra de Piura, cerca de la frontera con Ecuador, hasta la selva puneña, en la frontera con Bolivia. El 83% de la superficie cultivada corresponde a los departamentos de Junín, Cajamarca, Cusco, San Martín y Amazonas.

El cultivo del café involucra alrededor de unas 136,059 familias. El 85% de los productores tiene entre 0.5 ha y 5 ha; el 10%, entre 5 ha y 20 ha; el 4%, entre 20 ha y 100 ha; y sólo el 1% posee de 100 a 280 ha. Según la Junta Nacional del Café, la producción directa de café genera unos 150 mil empleos permanentes y alrededor de 41 millones de jornales al año.

Un producto típico de países tropicales y subtropicales, el café se cultiva en América Latina, el sudeste asiático y el África, y se consume en los países desarrollados del hemisferio norte. A diferencia de otros productos originalmente del Sur pero que se cultivan con altos rendimientos (y subsidios) en el Norte, como el algodón o el arroz, prácticamente todo el café que se consume en Estados Unidos y Europa proviene de los países del Sur. El principal exportador es el Brasil, que concentra el 32% de las exportaciones mundiales de café. El Perú ocupó en el 2004 el sexto lugar en el ranking de países exportadores.

Al gran comercio mundial de café concurren dos variedades: la variedad robusta y la arábica. Más resistente la primera, es frecuentemente utilizada para cafés solubles. La variedad arábica es de mayor

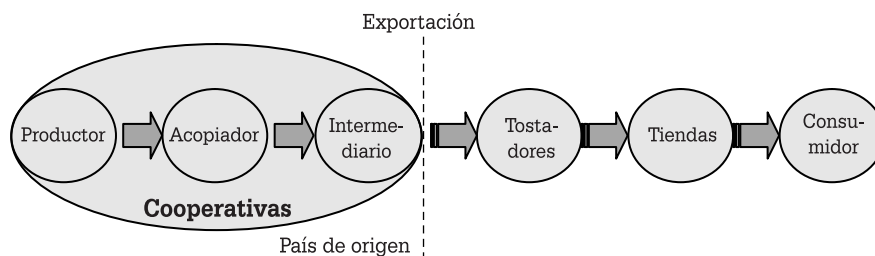
**GRÁFICO 3**  
RANKING DE LOS PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE CAFÉ (2004)



Fuente: Ministerio de Agricultura.

calidad, más difícil de producir, resiste menos las plagas, pero su precio es más alto. Pero lo que llega al consumidor es un café tostado: las empresas tostadoras adquieren el café del Tercer Mundo, lo tuestan, lo mezclan en diferentes proporciones y lo acercan al consumidor final. Mientras que son miles los productores de café, el negocio de las tostadoras está bastante concentrado. Según el estudio de Gresser y Tickell,<sup>1</sup> los cultivadores de café reciben un 1% del precio de una taza de café vendido en una cafetería y sólo hasta el 6% del valor de un paquete de café tostado comprado en un supermercado.

**ESQUEMA 1**  
CADENA DEL CAFÉ



1. Ch. Gresser y S. Tickell, *Pobreza en tu taza. La verdad sobre el negocio del café*, Oxfam Internacional, 2002.

El Perú es productor de la variedad arábica. En nuestro país, la producción de café se inicia a mediados del siglo XIX, organizada por inmigrantes europeos que se asientan en Junín y Cerro de Pasco.<sup>2</sup> Las principales zonas de producción se encontraban en la selva alta, en Moyobamba, Jaén, Huánuco y Cusco. En Chanchamayo, actualmente una conocida zona cafetalera, el cultivo adquiere predominancia en 1850 y alcanza altos niveles de producción en 1880. El alza del café en 1887 convirtió al Perú en exportador, principalmente a Chile, Inglaterra y Alemania. En 1890 se inicia una caída del precio del café que llega a su peor nivel en 1902, logrando recuperarse hacia 1910. A partir de 1930 comienza a instalarse la infraestructura cafetalera, sobre todo en Chanchamayo, para asegurar una producción de calidad y acceder a precios más elevados. Finalmente, entre 1950 y 1960 se consolida el cultivo del café en el Perú, y en 1962 se inicia su desarrollo cooperativo, el mismo año en que se pone en vigencia un mecanismo regulador de la oferta y la demanda mundial de ese producto: el Acuerdo Internacional de Café, que fijaba cuotas a los países productores.

El sistema de cuotas tenía la finalidad de establecer una coordinación entre los países productores y los países consumidores de café, para evitar la alta volatilidad de la producción y de los precios en el mercado mundial. Efectivamente, la historia del mercado mundial de café está marcada por la sucesión de períodos de escasez de oferta (motivados en general por problemas climáticos), cuando los precios se disparan, y por períodos de sobreoferta, en respuesta a la subida de los precios. A la sobreoferta le siguen, en general, largos períodos de precios bajos.<sup>3</sup>

Según Gresser y Tickell, el mecanismo de cuotas permitía un precio relativamente alto y estable dentro de una banda de precios. Los exportadores se comprometían a no sobrepasar su cuota, salvo que los precios subieran por encima de la banda, lo que indicaba un aumento de la demanda que podía ser libremente satisfecho.

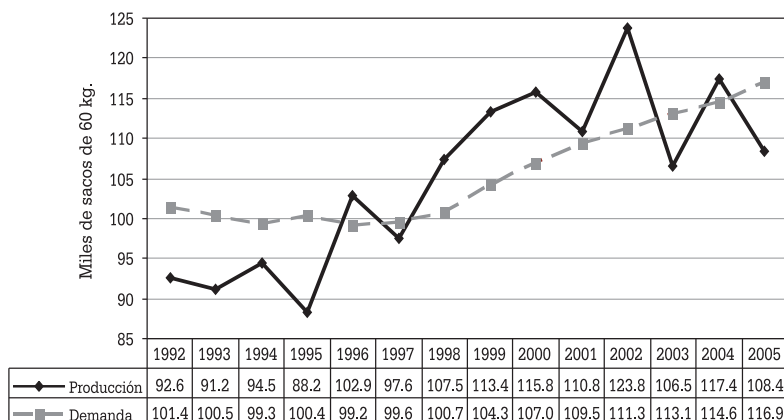
En 1989, sin embargo, Estados Unidos, uno de los principales consumidores de café, rompe el acuerdo y el mercado se liberaliza de nuevo. Si bien el acuerdo aún existe, administrado por la Organización Internacional del Café (a la que el Perú, a pesar de su ubicación en el mercado mundial, no pertenece por la falta de voluntad o desidia del gobierno), ya no tiene poder para regular los precios, en la medida en que no hay ningún mecanismo de control de la sobreoferta. El gráfico 4

- 
2. Datos obtenidos del "Diagnóstico de la cadena cafetalera en el Perú", Ministerio de Agricultura.
  3. <http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB>.

muestra el desajuste producido entre la producción y la demanda de café en el ámbito mundial.

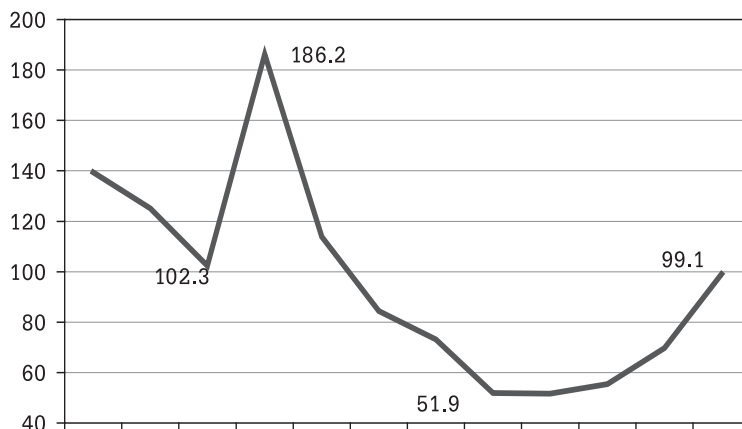
La edad dorada del periodo de cuotas, con precios altos y estables, ha dado paso a las enormes fluctuaciones de precios y a una tendencia a su caída, con la sola excepción de los picos de alza producidos en 1995 y 1997 por problemas climáticos en el Brasil.<sup>4</sup> En el contexto de la sobreoferta que se aprecia en el gráfico 4, la reciente

**GRÁFICO 4**  
OFERTA Y DEMANDA MUNDIAL DE CAFÉ



Fuente: <http://www.simcafe.net/odm.php>

**GRÁFICO 5**  
PRECIOS FOB (US QQ) DEL CAFÉ. PERÚ 1995-2005



4. Ch. Gresser y S. Tickell, ob. cit., especialmente p. 17.

disminución de los precios que se inicia en 1999 y que empezó a revertirse en el 2004, llevó al café a uno de los niveles más bajos de su historia.

A pesar de la crisis que ocasiona la caída de los precios internacionales, el sector cafetalero peruano ha mantenido su importancia en las exportaciones y en la generación de divisas al país. En el 2004 el café se ubicó en el séptimo lugar del ranking de exportaciones nacionales, precedido sólo por los productos mineros y la harina pescado, como se aprecia en el cuadro 1; el siguiente producto de origen agropecuario en el ranking se encuentra en el puesto 14: los espárragos frescos o congelados.

**CUADRO 1**  
RANKING DE LOS QUINCE PRIMEROS PRODUCTOS EXPORTADOS, 2004

PRODUCTO	VALOR FOB	PARTICIPACIÓN (%)
<b>Total exportaciones</b>	<b>12,434,888.98</b>	<b>100.00</b>
1 Oro en las demás formas en bruto	2,360,862.15	18.99
2 Cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado	1,257,428.10	10.11
3 Minerales de cobre y sus concentrados	1,098,690.27	8.84
4 Harina de pescado sin desgrasar	954,458.69	7.68
5 Minerales de zinc y sus concentrados	479,384.08	3.86
6 Minerales de molibdeno y sus concentrados	406,701.10	3.27
<b>7 Café sin descafeinar, sin tostar</b>	<b>289,903.23</b>	<b>2.33</b>
8 Plata en bruto sin alear	260,156.01	2.09
9 Estaño en bruto sin alear	233,712.39	1.88
10 Minerales de plomo y sus concentrados	219,772.49	1.77
11 Gasolinas sin tetraetilo de plomo	149,431.87	1.20
12 "T-Shirt" de algodón para hombre o mujer	147,649.41	1.19
13 Los demás aceites pesados: los demás fueloils	141,891.45	1.14
<b>14 Espárragos, frescos o refrigerados</b>	<b>140,219.54</b>	<b>1.13</b>
15 Grasas y aceites de pescado y sus fracciones	139,680.22	1.12

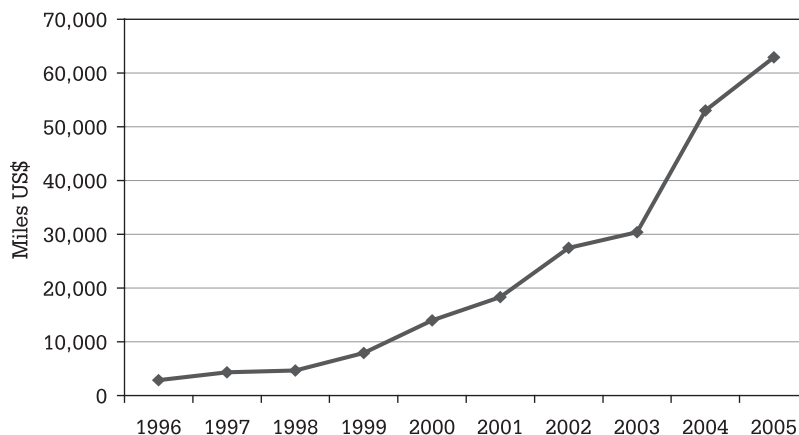
Fuente: INEI, Compendio estadístico 2005.

### Los cafés especiales

La desregulación internacional por la crisis del Acuerdo del Café no ha sido el único cambio que ha sufrido el producto en el mercado mundial. En los últimos años, coincidiendo con nuevas sensibilidades, nuevas prioridades de consumo y nuevas estrategias empresariales, se han desarrollado de manera importante los mercados “especiales”, los que no sólo venden café a secas, el *commodity* cuyo precio lo fija la bolsa de Nueva York, sino cafés con atributos muy particulares que se convierten en un valor de mercado.

**GRÁFICO 6**

PERÚ, VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉS ESPECIALES, 1996-2005

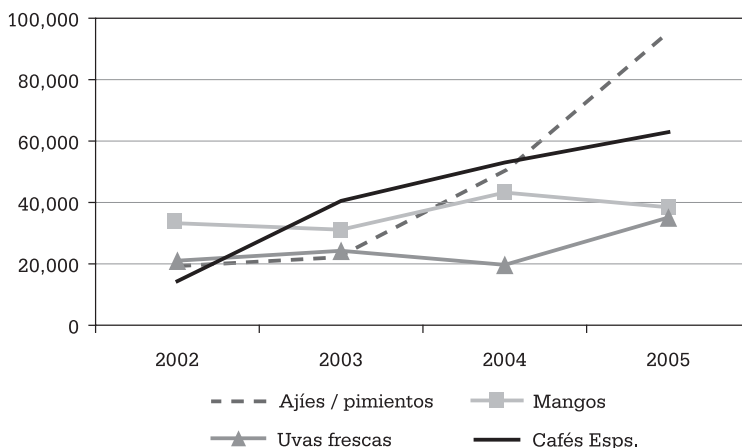


Fuente: Certificadoras orgánicas, FLO, SUNAD, JNC. [http://www.cepes.org.pe/cendoc/Jnc%20final/00principal/Estadisticas/crisis\\_del\\_cafe\\_archivos/frame.ht](http://www.cepes.org.pe/cendoc/Jnc%20final/00principal/Estadisticas/crisis_del_cafe_archivos/frame.ht)

Elaboración: Instituto de Estudios Peruanos.

Para el Perú, el mercado de cafés especiales es un mercado en crecimiento, como lo muestra el gráfico 6. Interesa remarcar que si bien las exportaciones de cafés especiales no representan un porcentaje muy grande de las exportaciones nacionales totales de café (alrededor del 20% en el 2005, ver cuadro 2), su valor las ubica por encima de varios de los nuevos productos de exportación no tradicional; sin embargo, como no existen como partida específica de aduanas, suelen pasar desapercibidas. El gráfico 7 combina las fuentes que informan sobre la evolución de los cafés especiales con las estadísticas de exportación no tradicional.

**GRÁFICO 7**  
**EXPORTACIONES DE CAFÉS ESPECIALES Y DE PRODUCTOS**  
**AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES (EN MILES DE US\$)**



A pesar de su importancia en este rubro de nuevos productos, el Estado peruano no integra aún a los cafés especiales en sus estrategias promocionales. Por ejemplo, en los estudios realizados en el plan estratégico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) —el ente rector del comercio exterior—, estos cafés no figuran.<sup>5</sup> El plan operativo sectorial para el sector agropecuario y agroindustrial del mismo plan estratégico tampoco los menciona, e identifica al sector cafetalero como un sector de “agricultores tradicionales” (no “modernos”, como se considera a quienes cultivan uvas, alcachofas, espárragos, paltas y páprika), que se caracterizan por producir sólo en función de sus recursos (y no de la demanda del mercado), por su bajo nivel tecnológico; por una gerencia reactiva; una escasa capacidad de gestión; y una insuficiente información, entre otros aspectos.<sup>6</sup> Probable-

5. Se incluyen estudios sobre productos considerados dinámicos y de mercados crecientes: aceitunas, alcachofas, banano orgánico, cacao, cadenas de oro, conchas de abanico, conservas de anchoveta, etanol, langostinos, lúcuma, mango, muebles de madera, paiche, pisos de madera, prendas de tejido plano de algodón, prendas de tejido de punto Pima, prendas de vestir de vicuña, puertas apaneladas, tejido de prendas de alpaca y tilapias. Nada se dice, en cambio, sobre el café orgánico. Ver <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/otros/penx/index.htm>.

6. Mincetur, “Plan estratégico nacional exportador 2003-2013. Plan operativo exportador del sector agropecuario-agroindustrial, abril 2004”. Versión en pdf accesible en el portal sealado en la nota anterior. La referencia al “tipo” de agricultores se encuentra en la página 17.



mente esos funcionarios desconocen la experiencia del sector asociativo cafetalero que se distingue exactamente por lo contrario.

El sector cafetalero peruano ha vivido, crecido y se ha consolidado casi al margen del Estado. El problema es que muchas instituciones públicas sólo actúan con eficiencia en las zonas y productos considerados estratégicos. Por ejemplo, el control de la mosca de la fruta que logra el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) en los valles frutícolas exportadores de la costa gana premios. En cambio, en La Convención, Senasa ni siquiera cumple con promover el acatamiento de las normas que permiten controlar las plagas. En ausencia del Estado, en esa zona es la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de La Convención y Lares (Cocla) quien asume los gastos de promoción y supervisión, y sus socios, que sí cumplen las normas de control fitosanitario y que además no utilizan insecticidas químicos ni contaminantes, incrementan costos, duplican esfuerzos y bajan su producción. La cantidad de costos del Estado que asumen las cooperativas es enorme.

El Estado, por otro lado, ha establecido ya normas de calidad, pero son sólo referenciales. En parte por ello, el café convencional peruano tiene poco prestigio y su precio se castiga en el mercado mundial.<sup>7</sup>

A despecho de estas omisiones, el Perú participa en cuatro mercados especiales de café: orgánico, sostenible, gourmet premium y solidario. Entrar en ellos ha implicado emprender cambios importantes en

**CUADRO 2**  
EXPORTACIONES PERUANAS DE CAFÉ, POR TIPO 2000-2005 (VALOR US\$)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Orgánico	8,925,000	12,000,000	14,700,000	24,700,000	31,200,000	36,750,000
Sostenible	n.d.	n.d.	1,950,000	3,250,000	4,500,000	5,700,000
Comercio justo	2,016,000	5,670,000	6,300,000	6,930,000	15,120,000	25,236,557
Grado 1 (Gourmet/Premium)	2,575,000	2,160,000	4,680,000	5,625,000	2,200,000	2,200,000
<b>Total especiales</b>	<b>13,516,000</b>	<b>19,830,000</b>	<b>27,630,000</b>	<b>40,505,000</b>	<b>53,020,000</b>	<b>69,886,557</b>
<b>Total Perú (BCRP)</b>	<b>223,315,166</b>	<b>180,504,124</b>	<b>188,089,292</b>	<b>181,130,490</b>	<b>289,948,843</b>	<b>306,144,448</b>

Fuente: FLO / Certificadoras / BCRP

Elaboración: Instituto de Estudios Peruanos.

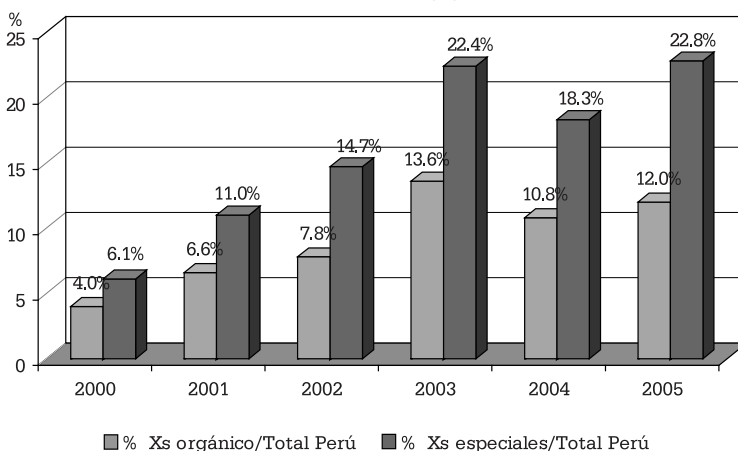
7. Según nos indicó Lorenzo Castillo, gerente de la Junta Nacional del Café, este año 2006 el café peruano fue castigado con -6 dólares por saco de 46 quintales.

el uso de tecnologías, en las estrategias de mercadeo y en las capacidades gerenciales y, sobre todo, iniciar un proceso de fortalecimiento de las organizaciones cafetaleras.

El nicho de café gourmet, más clásico como café especial, resalta atributos del producto tales como el aroma, el color o el sabor. Permite a los tostadores incorporar sobre la mezcla básica de arábica y robusta, proporciones variables de cafés con rasgos particulares que le otorgan una “diferencia”, una marca al producto. Por estas particularidades, el consumidor final está dispuesto a pagar precios más altos; una parte de ese plus recae en el productor. El precio del gourmet premium es bastante alto. Su negociación, sin embargo, no es fácil: se trata directamente con los tostadores importadores. El volumen que el Perú logra colocar es aún pequeño.

Los demás mercados de cafés especiales se apartan hasta cierto punto de estas preferencias orientadas básicamente por el placer de tomar un buen café, o agregan a ellas otros atributos. Corresponden a una nueva sensibilidad, más bien autorreflexiva, en la que las personas no sólo valoran los productos por las necesidades que cubren o por el placer y el estatus que otorgan, sino por “lo que tienen dentro” (sus ingredientes, su grado calórico —productos *diet* o *light*—, su aporte al organismo, etc.). La preocupación por “lo que tienen dentro” los productos que se compran (orgánicos, naturales, dietéticos, proteicos...) produce un nuevo valor en los sistemas de preferencias que forman la

**GRÁFICO 8**  
EXPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO Y CAFÉS ESPECIALES DEL PERÚ,  
2000-2005 (%)



Fuente: Elaborado sobre la base del cuadro 1.

demanda, que se traduce también en el precio: los consumidores están dispuestos a pagar razonablemente más por un producto orgánico que protege su salud o por uno dietético. El café orgánico asegura al comprador que en la producción no se han utilizado productos químicos, productos contaminantes o que dañan la salud de las personas.

Un poco más complejos son otros atributos que hoy en día se convierten en valor de mercado, y que suponen no sólo la consideración a la salud individual sino al entorno ambiental o social. Los cafés sostenibles, por ejemplo, aseguran al comprador que en su producción no se ha depredado el medio ambiente: cafés en sombra (es decir, en un entorno de bosque, lo que les suma atributos positivos de sabor y aroma) o amigables con las aves, aseguran producciones de calidad con prácticas de conservación de la biodiversidad.<sup>8</sup>

Otro nuevo nivel de preferencias en las elecciones de la demanda se asocia también a atributos sociales: las condiciones de trabajo, la forma como se distribuyen los beneficios, el impacto en el desarrollo local, etc. A esas nuevas preferencias corresponde el café de comercio justo. Si bien la próxima sección de este capítulo se dedica a este tema —muy importante para la consolidación del sistema asociativo cafetalero en el Perú—, señalemos por ahora sólo el hecho de que el café de comercio justo asegura al consumidor que en la producción del café que adquiere no se han puesto en práctica sistemas de explotación del trabajador; que son pequeños productores libres, libremente asociados en cooperativas u otras formas de asociación, quienes lo cultivan; que los trabajadores reciben condiciones justas, derechos sociales y laborales, etc. Y asegura que el plus de precio del consumidor que agrega a sus preferencias la de un mundo sin explotación (un mundo justo), irá a parar a manos de los pequeños productores, sus familias y su entorno local.

Nos hemos detenido en estas consideraciones sobre los cafés especiales porque ellas, que definen características de la oferta (orgánica y/o sostenible y/o justa) que responden a nuevas preferencias de la demanda —muy distante—, requieren unos intermediadores, que no son sólo los poderosos tostadores (como en el caso de los cafés gourmet) sino un sistema institucional de garantías que supervise el cum-

---

8. No sólo cafés; hoy en día en los supermercados se puede obtener latas de un producto tan común como el atún en conserva que llevan el sello de *Dauphine save*, porque las técnicas de pesca masiva del atún, que normalmente destruyen el hábitat natural del delfín, no se aplican a ese producto sino que se desarrollan otras, eventualmente más costosas, que protegen a los delfines. Por ese sello, los consumidores pueden pagar un plus.

plimiento de las características del producto que son ofrecidas al consumidor. Una vez constatadas estas características, el producto puede llevar un “sello”: justo, orgánico, amigable con las aves, etc. Para los dos últimos, existen empresas que ofertan los servicios de certificación. Sus costos son muy elevados; los tostadores u otros compradores (como la cadena internacional de cafés *Starbucks*) establecen qué empresa debe dar la certificación por el nivel de confianza que tienen en ella. Por sus clientes, una central de cooperativas puede tener la necesidad de contar con los servicios de varias empresas certificadoras al año (como ocurre con Cecovasa), cada una con sus exigencias, sus momentos de control, sus sistemas de monitoreo, sus muestras aleatorias para el seguimiento en profundidad de parcelas, etc. El costo de estas certificaciones es muy alto, pero es la forma de acceder a un mercado de buenos precios.<sup>9</sup>

Ello supone el establecimiento de patrones y variables que deben observarse y que progresivamente coinciden —sobre todo en el mercado de cafés orgánicos— con pautas crecientemente formalizadas por los países importadores en leyes o reglamentos. En el caso específico del café orgánico, estas pautas (que deben ser confirmadas por las empresas certificadoras), involucran no sólo el hecho de no tener insumos contaminantes sino una tecnología completa nueva. Es decir, producir café orgánico o sostenible, no es, como muchas veces se piensa, producir sin tecnología.<sup>10</sup>

El cultivo de la mayoría de los cafés especiales, y por cierto el orgánico, supone la adopción de nuevas tecnologías poscosecha (tanto de producción como de manipulación del producto) y hasta condiciones sanitarias óptimas en la chacra (depósito de residuos inorgánicos, concentración de residuos orgánicos para su procesamiento, letrinas relativamente apartadas de la zona de producción, etc.), normalmente

- 
9. La Comisión Nacional de Productos Orgánicos, formada en el Perú en el año 2001 mediante la resolución suprema 435-2001-PCM, encargada de la elaboración de la “Propuesta de normas generales sobre caracterización, producción, transformación, certificación y comercialización de productos orgánicos” vigente, encontró en un estudio llevado a cabo en el 2003 que existían en el país seis empresas certificadoras internacionales: Biolatina SAC; IMO Control Latinoamericana; KRAV Control; OCIA; SGS del Perú SAC; y SKAL – Control Unión Perú.
  10. Según R. Novela y R. Salcedo, “[...] muchas veces se cree que un producto orgánico es aquél que únicamente ha sido elaborado sin la utilización de agroquímicos. Sin embargo, el concepto de producción orgánica va más allá: implica adoptar una nueva tecnología, lo cual involucra cambios en los procesos productivos”. En Rafael Novella y Rodrigo Salcedo, “Determinantes de la adopción de tecnologías de producción orgánica: el caso del café”, ponencia presentada en SEPIA XI – Trujillo, 2005.

más intensivas en mano de obra (y por eso más costosas) y más intensivas también en el uso de recursos del entorno. La fecha de inicio de este proceso de cambios en el Perú es bastante reciente: en 1989 se realiza el primer embarque de café orgánico con certificación de OCIA. Desde entonces, más de veinte mil pequeños productores cafetaleros han asumido este enorme cambio técnico en el Perú, o vienen haciéndolo, y siguen introduciendo nuevos procedimientos en algunas decenas de miles de hectáreas.

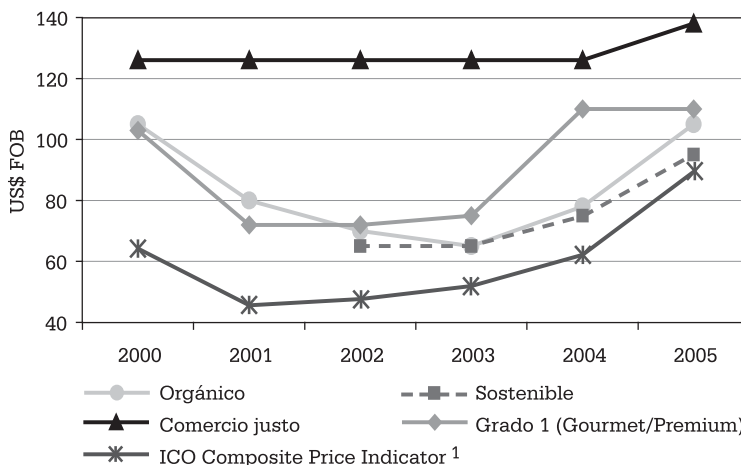
El gerente técnico de Cocola nos relataba, por ejemplo, que hace unos años nadie creía que la renovación de cafetos se realizaría con curvas a nivel, una tecnología de conservación de suelos que supone no sólo invertir mucha mano de obra en movimiento de tierras, sino realizar toda una nueva planificación de la chacra, sin eliminar el bosque que da sombra. “Pierde su tiempo, ingeniero”, le habían dicho, y él había respondido: “Pregúnteme en un par de años”. Nadie le ha vuelto a preguntar; hoy es la tecnología que utilizan todos los socios al renovar sus plantas.

Desde el manejo de suelos hasta el cultivo, las técnicas de beneficio y el almacenamiento, una subterránea revolución tecnológica a cargo de la pequeña agricultura ha sido posible gracias al hecho de que los agricultores se han organizado en empresas fuertes de servicios. Es por asociación que pueden acceder a esos mercados, a los sistemas de certificación, a la asesoría técnica necesaria y, de manera muy importante, a la confianza mutua necesaria para llevar adelante un proceso de cambio técnico de esta envergadura. Gracias a ello, el Perú es hoy el primer exportador de café orgánico del mundo, habiendo desplazado a México, que ocupó ese puesto muchos años. En el 2002, el Perú exportaba el 15% del café orgánico en el mundo, mientras que México exportaba el 38%. Hoy, las exportaciones peruanas se acercan al 40% del comercio mundial.

Es interesante constatar que los precios de los cafés especiales, mejores que los del café convencional, varían sin embargo a un ritmo semejante a los del café convencional, con excepción del precio de comercio justo (también llamado mercado solidario), que es relativamente constante. Ello quiere decir que en los periodos de fuerte baja del precio de cafés convencionales, bajan también los precios de los cafés especiales: son un alivio para el productor en periodos de baja de precios, pero no son mercados artificiales.

Del conjunto de cafés especiales, en los últimos seis años, el café vendido en el marco del comercio justo es el que tiene el mayor precio y el más estable, con una ligera tendencia al alza en el último año (ver gráfico 10 y cuadro 2).

**GRÁFICO 9**  
**PRECIO PROMEDIO DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ DEL PERÚ**  
**(US\$ FOB/QQ)**



1. ICO Composite Price Indicador: Promedio de Colombian Mild Arabicas, Other Mild Arabicas, Brazilian Natural Arabicas y Robustas; del International Coffee Organization (ICO).

Fuente: FLO, Certificadoras, Junta Nacional del Café (JNC).

Elaboración: Instituto de Estudios Peruanos.<sup>11</sup>

La baja del precio del café orgánico exportado por el Perú refleja lo sensible que es a las condiciones de sobreoferta del café convencional y, según Vieto,<sup>12</sup> a la presión del café orgánico de África y Asia, de calidad similar pero más barato. Así, por ejemplo, luego de haberse mantenido un precio promedio del café orgánico que estaba aproximadamente un 40% por encima del precio del café convencional o arábico en el año 2000, esta diferencia se redujo a 15% después de seis años, aunque ha recobrado sus niveles anteriores. La reducción en la diferencia se debe, entonces, a la recuperación del precio del café convencional. El café sostenible recibe un precio muy semejante al orgánico. Por su parte, el precio del café gourmet o premium ha mostrado una tendencia a la recuperación más acelerada, y en el 2005 supera ligeramente el precio del café orgánico en alza.

11. Salvo el precio del café arábico (índice ICO), los precios promedio de los cafés certificados se han calculado sobre la base del volumen y valor de las exportaciones peruanas.

12. Ver Jorge Vieto, "Precios y premios del café sostenible y costos de certificaciones". Presentación en PPT. Lima: Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles, Prompex 2004.

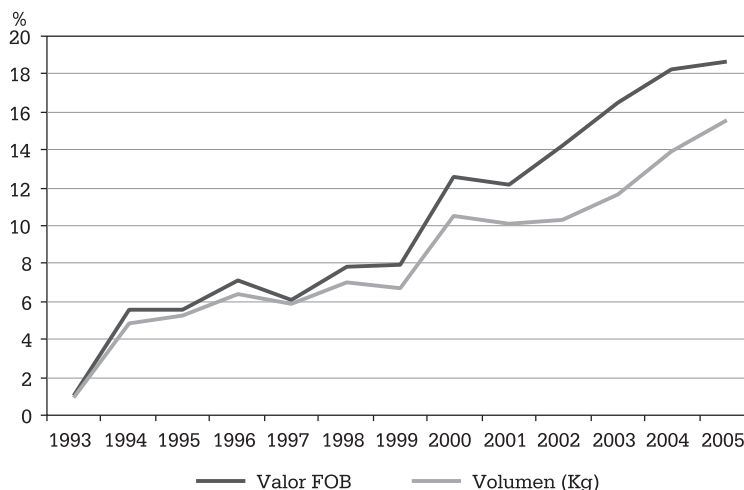
### **La exportación del café de las cooperativas y asociaciones**

El sector asociativo cafetalero, reunido en la Junta Nacional del Café, ha ido incrementando su participación en las exportaciones nacionales. En efecto, mientras que en 1993 representaba poco más del 1% a nivel nacional, en el 2005 ya exportaba cerca del 19% del valor del café sin tostar (16% en volumen). Las cooperativas estudiadas en los siguientes capítulos se encuentran entre las más importantes del sector; como se aprecia en los cuadros 3 y 4, fueron responsables de poco más del 14% de las exportaciones totales de café.

La creciente importancia del sector asociativo en las exportaciones va paralela, como lo veremos en los capítulos siguientes, a su consolidación y su capacidad de acceder a mercados de cafés especiales, cuyos precios son mejores: la mayor participación en el valor total que en el volumen total (también creciente), indica que accede a mejores precios, lo que se aprecia con detalle en el cuadro 5.

Según la Junta Nacional del Café,<sup>13</sup> ello es posible porque las organizaciones de productores permiten:

**GRÁFICO 10**  
PARTICIPACIÓN DEL SECTOR ASOCIATIVO EN  
LAS EXPORTACIONES TOTALES DE CAFÉ, 1993-2005 (%)



Fuente: Cuadros 3 y 4.

13. Junta Nacional del Café, "El mercado del café en el Perú y el mundo". Presentación Power Point, 2004.

- *Inversiones de envergadura al servicio del producto:* almacenes, equipos poscosecha, trilladoras, infraestructura vial (puentes, trochas de acceso) y certificaciones. Un pequeño agricultor cafetalero solo no es capaz de enfrentar las inversiones que requiere el acceso a nuevos mercados; las inversiones mejoran incluso las condiciones de acceso al mercado convencional. Como veremos, las cooperativas y asociaciones no sólo cuentan con enormes y modernas inversiones en activos para el almacenamiento y procesamiento del café (despulpado, secado), sino que implementan programas de crédito que permiten a sus socios realizar las inversiones necesarias en su parcela.
- *La adopción y aplicación de normas de calidad.* Las empresas cooperativas y las asociaciones implementan programas de capacitación para la adopción de normas de calidad. Las normas de calidad son más exigentes que las de los intermediarios privados, sólo que en el caso del sector asociativo, éstas se difunden y se aplican con transparencia; el pequeño agricultor cooperativista no depende del acopiador para valorizar la calidad de su café. En conjunto, el café acopiado por las empresas asociativas resulta de mayor calidad.
- *Asistencia técnica:* el sector asociativo cuenta con ingenieros de alto nivel, técnicos agropecuarios y cientos de promotores técnicos que dan asistencia a sus asociados. La capacidad de un agricultor individual de acceder a servicios de asistencia técnica de alto nivel es casi nula. La relación del pequeño productor cafetalero no organizado con el mercado no se establece siquiera a través de las grandes empresas intermediarias, que cuentan con personal calificado, sino de los acopiadores locales.
- *Acceso, por todo lo anterior, al mercado de cafés especiales:* cafés orgánicos, cafés sostenibles, cafés gourmet, entre otros.
- *Gestión empresarial:* mercadeo, diversificación productiva, transparencia, competitividad. Esto lo veremos más adelante, pero como nos explicó el gerente general de una central cooperativa, son empresas de servicios a productores cafetaleros, es decir, no son exclusivamente “empresas cafetaleras”; por ello, además de la eficiente gestión de mercado de café, son empresas de servicios que valorizan, por ejemplo, la diversificación productiva del cafetalero. Con la misma eficiencia comercial con que gestionan el café, procesan y comercializan té y otros mates, frutas en mermelada, panela (o azúcar orgánica), etc. Algunas cooperativas o cen-



trales, particularmente Cocola y Cecovasa, cuyos asociados se ubican en valles muy distantes de los centros comerciales principales y donde el precio de los productos que utiliza el caficultor son extraordinariamente altos, tanto por costos de transporte como por la ganancia de los pequeños comerciantes, intervienen incluso en el comercio (lo que regula el precio de toda la zona) y en la producción de insumos, como los alimentos para aves. Este rasgo del sector asociativo muestra su adaptabilidad a las condiciones de la pequeña agricultura (pequeña escala de producción, distancia de los mercados, componente de subsistencia, cédula diversificada de producción); ellas no son un “problema”, son parte de la condición de los asociados y por lo tanto, rasgos que el negocio, al más alto nivel empresarial, asume y enfrenta: son empresas *ad hoc*; específicas, diseñadas para los pequeños productores. Estrictamente, han sido diseñadas por ellos.

Para terminar esta sección, interesa subrayar un componente específico de este sector asociativo: exporta directamente, sin intermediación de otras empresas agroindustriales o exportadoras. Efectivamente, empresarios agrarios, funcionarios de los ministerios de Agricultura o de Comercio Exterior, profesionales de las ONG o de las agencias de cooperación, coinciden hoy en la importancia de que la pequeña agricultura se organice para reducir sus costos de transacción. En consenso, sin embargo, se suele asociar estas estrategias de asociación con las empresas agroindustriales o agro exportadoras (saltando el “acopiador local”). Es común leer o escuchar frases como “Zapatero a tus zapatos: que cada uno haga lo que sabe hacer”, es decir, productores agrícolas a producir y otras empresas a encargarse de la difícil gestión del comercio exterior.

De hecho, lo que se conoce como estrategia de “cadenas productivas”, la orientación principal del Ministerio de Agricultura y de la mayoría de los agentes de promoción del sector agropecuario, por ejemplo, busca generar nexos directos entre los productores y los exportadores o agroindustriales, además de los demás agentes de la cadena: proveedores de servicios, de insumos, de crédito, de transporte, de servicios aduaneros, etc.

En el “Plan operativo exportador del sector agropecuario-agroindustrial” del mes de abril del 2004,

[...] se entiende por Cadena Productiva a una concentración sectorial o geográfica de empresas y agentes que intervienen directa e indirectamente en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y

materias primas, pasando por su transformación, la gestión del conocimiento y la producción de bienes intermedios y finales, hasta el marketing y la comercialización.<sup>14</sup>

La estrategia consiste en lograr que todos trabajen con objetivos compartidos, generando economías externas, de aglomeración y de especialización. Consolidar estas redes y encadenamientos de empresas permite aprovechar mejor las capacidades de cada quien.

Un gran proyecto de cooperación como el PRA – USAID se ubica en “corredores económicos” y busca algo semejante: relacionar a los productores directos, por lo general pequeños, con las empresas agroindustriales o exportadoras.

Diversos sectores consideran que la estrategia de “cadenas productivas” funciona bien, y aunque aún debe demostrar del todo su eficacia (particularmente en relación con los pequeños agricultores), su promoción ha sido asumida como un rol fundamental del Estado. Cuando entrevisté al jefe de la agencia agraria de una zona muy distante, Acomayo, me explicó que su labor consiste en “promover cadenas”; lo mismo que puede responder el jefe de una agencia agraria en Piura o Amazonas: una sola estrategia.

La cuestión que plantea el sector asociativo cafetalero es que la integración “horizontal” entre productores, brokers, agroindustriales y proveedores no es la única articulación posible. Las cooperativas, centrales de cooperativas y centrales de asociaciones cafetaleras funcionan con una lógica de integración vertical, es decir, asumen la mayor cantidad posible de funciones (que en otras circunstancias desarrollan diferentes empresas), y logran así la escala suficiente como para relacionarse directamente con los “eslabones” más cercanos al consumidor final, aprovechando para los productores directos los márgenes de ganancia de los acopiadores e intermediarios.

No es una “cadena” en el sentido de la estrategia señalada;<sup>15</sup> no sólo no venden a acopiadores (normalmente el enemigo en la estrategia de cadenas), sino que no requieren negociar con las grandes empresas privadas de exportación de café (las demás de la lista del cuadro 5). Es más, compiten con ellas. Compiten por acopiar en sus zonas la mayor cantidad del mejor café, y con frecuencia ganan.

---

14. Mincetur, ob. cit, p. 13.

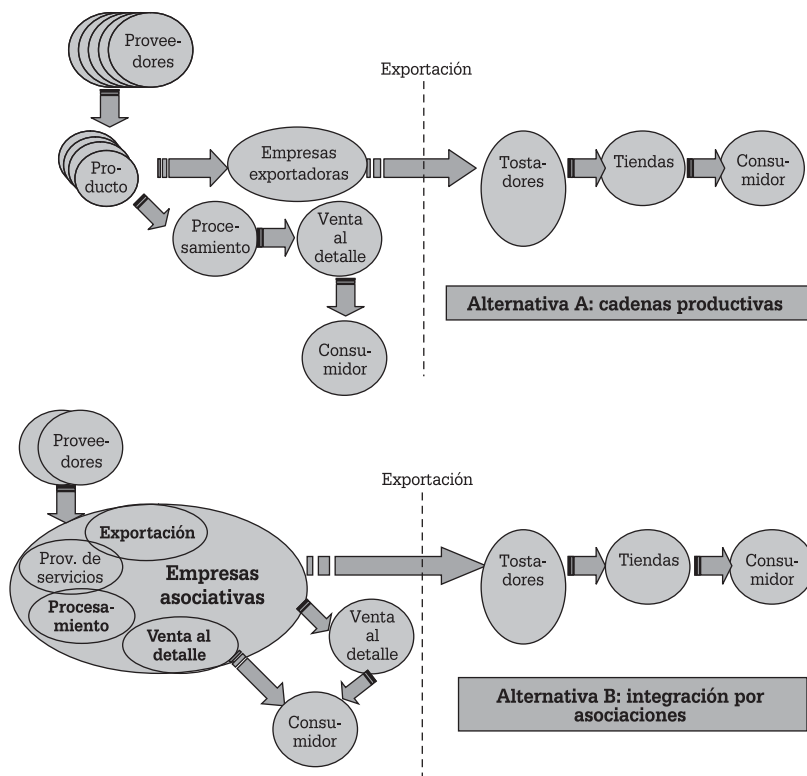
15. Es una cadena, porque en algún momento, hay una transacción. Aun las cooperativas que venden café en el mercado nacional requieren de algún intermediario, cuando menos una tienda, salvo por los pequeños volúmenes que comercializan en sus propias tiendas.

Ni el Estado, ni la mayoría de las agencias promotoras del desarrollo rural, consideran que la participación directa de los pequeños agricultores organizados en los grandes mercados a través de sus empresas asociativas es otra estrategia posible, válida, importante y, sobre todo, una estrategia que permite que las ganancias de la intermediación —las mayores ganancias de las cadenas— se asocien a la producción y beneficien a los productores.

Abrir la discusión sobre la existencia de una estrategia alternativa, que aunque no es la única, viene mostrando importantes logros en lo que atañe a apertura de nuevos mercados, competitividad y mejores ingresos para los pequeños productores agrarios, es el objetivo de este trabajo. Es importante que el Estado peruano —el Estado de todos— incorpore alternativas diversas y colabore con la consolidación de modelos de desarrollo rural más plurales.

## ESQUEMA 2

### ALTERNATIVAS DE INCORPORACIÓN DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES A LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN





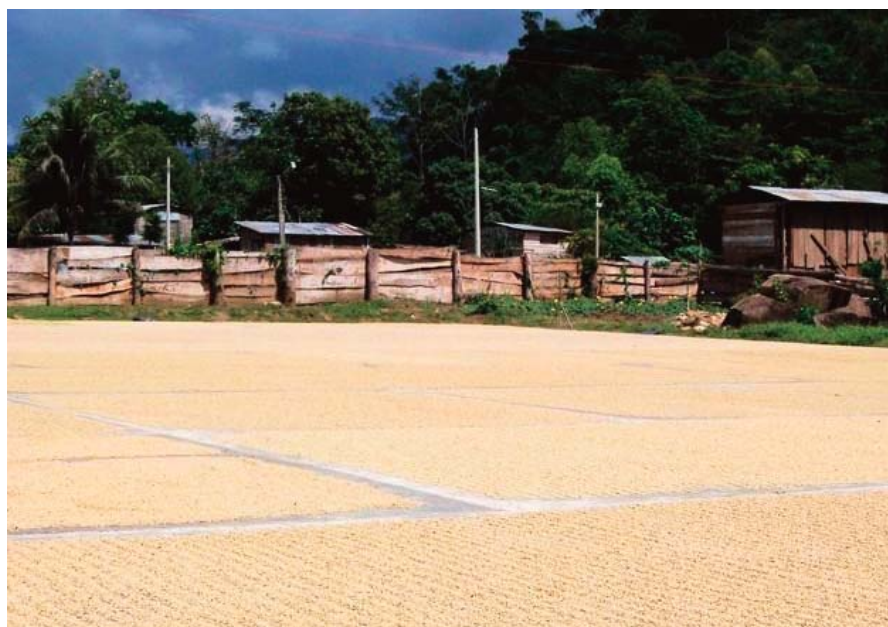
*Café en sombra y cosechado*



*Caficultor en plantación*



*Tarimas para secado de café (Cecovasa)*



*Canchas de secado de café (CAC Pangoa)*



*Planta de beneficio húmedo en parcela de socio*



*Planta de beneficio húmedo (CAC La Florida)*



*Jóvenes socios en almacén de cooperativa*



*Café tostado*

**CUADRO 3**  
**EXPORTACIONES PERUANAS DE CAFÉ SIN DESCAFEINAR, SIN TOSTAR - PARTIDA 0901110000, 1993-2005.**  
**VALOR FOB EN US\$**

Año	Asociación Central Piurana de Cafetaleros - Cenicafé	Cent. de Coop. Agr. Caf. Valles Sandia Ltda.	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Ltda. 281		Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida	Corporación de Productores Café Perú SAC <sup>1</sup>	Total coops. seleccionadas		Total coops. JNC		Total Perú Valor FOB US\$
			Valor FOB US\$	Porcentaje			Valor FOB US\$	Porcentaje	Valor FOB US\$	Porcentaje	
1993		358,642.50	174,820.89				533,463.39	0.95%	588,948.39	1.00%	56,255,906.58
1994		2,938,215.00	6,538,856.87		269,156.25		9,746,228.12	5.23%	10,527,353.12	5.60%	186,391,139.14
1995		3,940,849.50	9,203,958.57		1,417,912.50		14,562,720.57	5.13%	15,921,310.57	5.60%	284,078,819.67
1996		4,166,472.25	9,494,231.18		1,328,851.25		14,989,554.68	6.73%	15,832,901.12	7.10%	222,782,131.93
1997		78,244.87	5,564,410.20		15,136,095.95		3,091,540.88	6.01%	24,291,041.90	6.10%	396,858,484.61
1998		217,868.71	6,532,514.04		13,143,991.96		1,373,433.76	7.55%	21,939,456.98	7.80%	281,684,885.26
1999		655,900.14	3,720,217.50		11,693,687.00		1,630,416.35	6.68%	21,037,822.69	7.90%	264,901,993.35
2000		1,053,276.99	5,605,806.75		13,193,083.54		2,462,754.95	9.94%	28,279,635.37	12.60%	224,493,528.68
2001		1,344,085.39	1,913,642.71		10,885,236.21		2,182,652.15	9.05%	22,022,060.01	12.20%	180,326,481.33
2002		1,427,280.52	4,273,561.57		11,658,209.43		2,898,505.46	10.80%	26,585,448.17	14.20%	187,599,960.48
2003		2,553,148.84	2,929,581.90		12,948,264.72		3,463,520.70	12.10%	29,912,537.72	16.50%	180,929,721.85
2004		3,425,535.68	8,556,297.63		18,532,846.48		6,504,155.16	13.59%	52,782,129.96	18.20%	289,934,654.83
2005		4,247,695.74	5,947,915.29		23,958,566.61		4,826,233.32	14.09%	57,387,744.36	18.70%	306,074,880.43

1. Hemos incluido la Corporación de Productores Café Perú SAC, una alianza de cooperativas entre las que se encuentra la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida.

Fuente: Aduanas. Información disponible en <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm> (3 de julio del 2006).

Elaboración: Instituto de Estudios Peruanos.



**CUADRO 4**

VOLUMEN DE EXPORTACIONES PERUANAS DE CAFÉ SIN DESCAFEINAR, SIN TOSTAR - PARTIDA 0901110000, 1993-2005  
(EN KG)

Año	Asociación Central		Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Ltda. 281		Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida		Corporación de Productores Café Perú SAC <sup>1</sup>		Total coops. seleccionadas		Total coops. JNC		Total Perú Kg.
	Cent. de Coop. Agr. Caf. Valles Sandia Ltda.	Cent. de Coop. Agr. Caf. Valles Sandia Ltda.	Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Ltda. 281	Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida	Corporación de Productores Café Perú SAC <sup>1</sup>	Kg.	Porcentaje	Kg.	Porcentaje	Kg.	Porcentaje		
1993		226,665	155,250			381,915	1%	417,105	1%	46,104,763			
1994		931,500	1,831,950	69,000		2,832,450	5%	3,039,450	5%	62,231,275			
1995		1,345,450	3,194,700	483,000		5,023,150	5%	5,506,150	5%	104,665,060			
1996		1,699,770	3,853,788	538,476		6,092,034	6%	6,443,010	6%	100,141,888			
1997	17,250	1,429,050	3,439,650	735,609		5,621,559	6%	5,725,059	6%	98,006,004			
1998	69,000	2,581,497	4,668,825	494,454		7,813,776	7%	8,038,026	7%	114,388,158			
1999	276,000	1,930,275	5,133,195	775,097		8,114,567	6%	9,636,917	7%	144,469,131			
2000	529,175	2,992,254	6,840,075	1,439,939		11,801,443	8%	15,065,096	11%	143,237,775			
2001	813,410	1,651,635	8,038,771	1,333,916		11,837,732	7%	16,154,483	10%	159,884,587			
2002	660,462	3,410,802	7,626,805	1,720,808		13,418,877	8%	17,302,006	10%	167,382,044			
2003	1,349,318	1,753,965	8,147,361	1,977,264		13,227,908	9%	17,586,154	12%	150,364,027			
2004	1,746,570	4,376,710	10,108,535	3,103,747	915,906	20,251,468	11%	26,519,173	14%	191,065,945			
2005	1,653,223	2,130,030	9,842,553	1,955,966	1,357,575	16,939,347	12%	22,081,415	16%	142,151,256			

1. Hemos incluido la Corporación de Productores Café Perú SAC, una alianza de cooperativas entre las que se encuentra la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida.

Nota: Sólo hemos incluido información desde 1995. Para los años anteriores, la información no parece tener la misma unidad de medida (kg) que se utiliza a partir de 1995.

Fuente: Aduanas. Información disponible en <http://www.aduanet.gob.pe/actuanae/informae/aeapartmen.htm> (3 de julio del 2006).

Elaboración: Instituto de Estudios Peruanos.

**CUADRO 5**  
**EXPORTACIONES DE CAFÉ POR EMPRESAS (ENERO-DICIEMBRE 2005)**

<b>N°</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>Valor FOB US\$</b>	<b>Peso neto QQ - 46 kg</b>	<b>Precio FOB Promedio US\$ / QQ</b>
1	PERALES HUANCARUNA	84,981,883	851,183	99.84
2	CIA INTERNACIONAL DEL CAFÉ	34,992,831	372,276	94.00
3	COMERCIO & CIA	28,007,285	324,321	86.36
4	CENTRAL COCLA	23,958,567	213,969	111.97
5	ROMERO TRADING	16,127,744	172,416	93.54
6	AICASA EXPORT	11,793,727	117,109	100.71
7	PROCESADORA DEL SUR	11,269,345	112,087	100.54
8	CAFETALERA AMAZÓNICA	9,100,075	94,381	96.42
9	LOUIS DREYFUS	8,406,584	89,077	94.37
10	VALDIVIA CANAL HUGO	7,724,259	86,237	89.57
11	PRONATUR	6,807,734	59,307	114.79
12	CECOVASA	5,947,915	46,305	128.45
13	CAC LA FLORIDA	4,812,086	42,521	113.17
14	CEPICAFÉ	4,247,696	35,940	118.19
15	LAUMAYER PERU SAC	4,224,114	39,775	106.20
16	CAFÉ PERÚ SAC	4,153,669	29,513	140.74
17	MACHU PICCHU COFFEE TRADING	3,997,012	43,115	92.71
18	COEX (PERÚ)	3,611,090	37,975	95.09
19	SÁNCHEZ ROSSITER ROSMERY L.	3,297,687	52,044	63.36
20	ASOC. R. DE MENDOZA	2,220,802	16,515	134.47
21	PERUNOR SAC	2,175,083	19,827	109.70
22	ANTONIO RINALDI	1,804,842	18,828	95.86
23	AZEXSA	1,780,859	16,822	105.86
24	CECANOR	1,759,213	12,561	140.05
25	CAC BAGUA GRANDE	1,591,896	13,479	118.11
26	HVC EXPORTACIONES SAC	1,250,841	12,923	96.80
27	VILLA RICA HIGHLAND	1,179,375	10,875	108.45
28	CAC LA PROSPERIDAD DE CHIRINOS	1,062,868	7,995	132.94
29	CAC ORO VERDE	943,834	7,050	133.88
30	N B TEALDO Y CIA	931,420	10,577	88.06
31	CAC PANGOA	924,831	7,782	118.84
32	CAC SAN JUAN DEL ORO	812,553	6,225	130.53
33	CAC FRONTERA SAN IGNACIO	744,829	5,528	134.75
34	CAC SATIPO	740,250	5,250	141.00
35	EXPORT IMPORT CANDRES SAC	667,440	8,785	75.98
36	CAC VALLE RÍO APURÍMAC	618,442	4,973	124.35
37	APROCASSI	576,866	4,350	132.61
38	GARCÍA URIARTE JAVIER O.	572,400	13,826	41.40

N°	EMPRESAS	Valor FOB US\$	Peso neto QQ - 46 kg	Precio FOB Promedio US\$ / QQ
39	NESTLÉ PERÚ	554,800	7,500	73.97
40	PROASSA	469,016	3,983	117.77
41	CAI NARANJILLO	450,698	4,125	109.26
42	CAC CASIL	427,034	3,300	129.40
43	UNICAFEC	402,532	3,300	121.98
44	NEGRISA	389,648	3,300	118.08
45	OTERO SÁNCHEZ LIDIA	364,500	8,804	41.40
46	CAFÉ RICALDE SAC	330,251	4,391	75.21
47	VEGA CENTENO RODRÍGUEZ	312,634	3,578	87.39
48	RAINFOREST TRADING	298,998	3,150	94.92
49	APC JUMARP	218,200	1,650	132.24
50	CEPROAP	205,016	1,605	127.74
51	JUNGLE TECH PERÚ S.A.C	204,826	1,309	156.46
52	CAC DIVISORIA	195,529	1,580	123.79
53	ASOC. DISTRITAL AGROPECUARIA	158,126	1,238	127.78
54	INKAFE VRAE	150,207	1,380	108.85
55	CAC SOSTENIBLE VALLE UBIRIKI	141,852	1,367	103.77
56	BSK SAC	138,485	1,369	101.18
57	APAVAM	110,871	825	134.39
58	CAFÉ BRITT PERÚ SAC	93,589	1,125	83.19
59	COOP. AGR. DE FRUTOS ECOLÓGICOS	88,792	739	120.22
60	PUNO COFFEE SAC	88,069	825	106.75
61	COOP. AGRARIA DE SERV. HEMALU	82,500	750	110.00
62	CURMISA	78,351	591	132.57
63	DIOSES GARAY HUMBERTO	66,524	2,066	32.20
64	DEGRANEX EIRL	49,706	413	120.50
65	APESI	44,970	375	119.92
66	HUANQUI PUJAY ARTEMIO CÉSAR	40,000	400	99.95
67	B & R PACIFIC TRADING	32,063	375	85.50
68	MOUNTAIN COFFEE	24,750	825	30.00
69	NEGOCIACIÓN RIVAS SA	13,701	150	91.34
70	NOCHE MICK INGOBET	9,000	100	90.00
71	CHACHA TRADING	3,933	29	138.00
72	CAFÉ EL MISTI SAC	1,365	10	140.00
73	GREENEXPORT SAC	208	1	191.23
74	OTROS	42	1	81.23
<b>TOTAL EMPRESAS</b>		<b>306,060,734</b>	<b>3,090,245</b>	<b>99.04</b>
<b>Socios de la JNC (sector asociativo)</b>		<b>57,074,600</b>	<b>476,881</b>	<b>119.7</b>
<b>Intermediarios privados</b>		<b>248,986,134</b>	<b>2,613,364</b>	<b>95.3</b>

Fuente: Aduanas.

Elaboración: Junta Nacional del Café (JNC).

## 2. El “comercio justo” o mercado solidario

Diversas publicaciones y notas en la web definen el comercio justo como un mercado alternativo, una forma alternativa de organizar el intercambio entre los productores de los países del Sur y los consumidores de la OCDE, particularmente de Europa y Estados Unidos. Para el boletín *Catalunya Global*, es un “[...] modelo alternativo de distribución [...] un enfoque alternativo del comercio internacional”.<sup>16</sup>

La Asociación Internacional de Comercio Justo (IFAT, por sus siglas en inglés) define el comercio justo como:

[...] una sociedad de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sustentable al ofrecer mejores condiciones comerciales a los productores y trabajadores marginales, especialmente en el Sur, respetando sus derechos. Las organizaciones del comercio justo (con el apoyo de los consumidores) están activamente comprometidas en apoyar al productor, en crear conciencia y en hacer campañas orientadas a que cambien las reglas y las prácticas del comercio convencional.<sup>17</sup>

La definición de Torres, Navarro y Larrinaga incide más sobre sus actores:

El comercio justo es un tipo de comercio que surge de una nueva relación, libre, directa y honesta (no fraudulenta) entre tres nuevos sujetos económicos: los productores en vías de empobrecimiento, los consumidores solidarios y los intermediarios sin ánimo de lucro. Para ser claros, llamaremos a los primeros “Productores-asociados” [Pa], a los segundos “Consumidores-responsables” [Cr] y a los terceros “Mediadores-facilitadores” [Mf].<sup>18</sup>

Para el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), las numerosas definiciones de comercio justo contienen términos semejantes:

El término *Justo y Equitativo* se refiere al beneficio ecuánime entre productores, consumidores e intermediarios, mediante tratos comer-

---

16. *Catalunya Global*, núm. 8. En: [www.iigov.org/cg/](http://www.iigov.org/cg/)

17. IFAT 2002, citado en “Qué es el comercio justo”, en: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/)

18. José Torres Pérez, Pilar Navarro Rico y Andrés Larrinaga Arechaga, “Para entender el comercio justo”. Madrid, 23 de agosto de 1999. En: <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n13/aalar.html>

ciales más humanos y de mutua confianza. *Alternativo* se refiere a una vía alterna de comercialización que tiene actualmente el pequeño productor al no poseer los medios para integrarse al comercio tradicional, y *Solidario*, porque trata de ayudar al que ha sido marginado por décadas de los beneficios que él mismo ayuda a formar.<sup>19</sup>

A los términos reseñados por el CIAT, habría sólo que agregar el *de mercado*. Efectivamente, el comercio justo es un mercado: el consumidor escoge, entre muchas alternativas, adquirir los productos del comercio justo porque le da valor al hecho de que se beneficie a los productores. Es un mercado regulado no por los Estados sino por sus propios agentes (es decir, es un mercado autorregulado) y, a diferencia del Acuerdo Internacional del Café, no regula la oferta sino las condiciones de distribución de los beneficios de la actividad comercial.

Además, este mercado funciona sobre la base de un “sobreprecio”. Torres, Navarro y Larrinaga destacan el rol de ese elemento en el comercio justo:

El sobreprecio es una condición imprescindible para hacer posible el comercio justo. Desde el principio de su nacimiento el sobreprecio acompaña al comercio justo [...]. El aspecto medular del comercio justo es, pues, que se paga al productor asociado un sobreprecio que puede oscilar entre un 10 o un 15% por encima del precio de mercado mundial [...]. Por lo tanto, para que este comercio justo opere, debe existir una franja de consumidores sensibilizados dispuestos a pagar más (un 20% por lo general) por un producto de CJ.<sup>20</sup>

Así, una parte del sobreprecio recae directamente en los productores organizados, mientras que otra se destina a pagar los costos de las organizaciones mediadoras del comercio justo, incluidas las campañas de sensibilización a los consumidores finales.

El comercio justo se restringe a los productores directos, campesinos o artesanos pequeños, asociados. Entre las condiciones exigidas, además de la apropiación directa del beneficio por parte de los productores, están también algunas de inversión social, y la exigencia de que se opere con tecnologías que cuiden el medio ambiente.

### ***Una corta historia de fortalecimiento institucional***

La historia del comercio justo es una historia intensa de construcción de instituciones. Sus antecedentes se ubican después de la segunda

---

19. Ver: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/)

20. José Torres Pérez, Pilar Navarro Rico y Andrés Larrinaga Arechaga, ob. cit.

guerra mundial, con la formación en Estados Unidos y luego en Europa de organizaciones voluntarias de comercio alternativo que buscan demostrar la posibilidad de construir un orden de relaciones económicas más justo entre el Norte y el Sur, entre los productores y los consumidores. El término comercio justo aparece por primera vez en foros políticos mundiales en la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas celebrada en Ginebra (Suiza) en 1964. En esa reunión, los líderes de las nuevas naciones surgidas tras las luchas anticoloniales exigieron a los países ricos que abriesen las fronteras a sus productos agrícolas, bajo el lema de “Comercio, no ayuda” (*Traid no aid*).<sup>21</sup>

La primera etapa como un sistema de comercio alternativo se inicia en 1967, cuando la organización llamada SOS Wereldhandel comenzó a importar artesanías de algunos países en desarrollo y a venderlas a través de catálogos, iglesias y grupos de solidaridad. La inauguración de sucursales en Alemania, Austria, Suiza y Bélgica originó la conformación de Organizaciones Nacionales Independientes (ONI). En 1969 se abrió la primera tienda de comercio justo en el pueblo holandés de Breukelen. Dos años más tarde, en ese mismo país ya existían 120 tiendas. En 1973 se lanza el primer café de comercio justo importado de cooperativas de Guatemala. En los años ochenta, el movimiento realiza campañas de promoción y sensibilización entre los consumidores, la calidad del producto mejora y se desarrollan nuevos artículos, como mezclas de café, diferentes tipos de té, miel, azúcar, cacao y nueces, entre otros.

Pero hasta ese entonces se trataba de organizaciones solidarias que asumían directamente la función comercial. La garantía de que efectivamente el sobreprecio solidario que pagaba el consumidor iría a manos de los pequeños productores, la daba la confianza de adquirir el producto en una “tienda solidaria” o a través de iglesias o comités de solidaridad.

Poco a poco, el movimiento crece en fortalecimiento institucional. De la concertación de todas estas organizaciones y de la necesidad de coordinar los esfuerzos nacen tres organizaciones internacionales: la Asociación Europea de Comercio Justo (1987), la Federación Interna-

---

21. Los párrafos sobre antecedentes y etapas del comercio justo provienen de un conjunto de fuentes, principalmente: *Catalunya Global*, núm. 8 ([www.iigov.org/cg/](http://www.iigov.org/cg/)); CIAT, “Qué es el comercio justo” ([www.ciat.cgiar.org/agroempresas/](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/)); y Annette Bernd, “Guía para iniciar el acceso al mercado ecológico y solidario”, PROMER – FIDAMERICA, 2003, en: <http://www.promer.org/getdoc.php?docid=614>

cional de Comercio Alternativo (1989), y la Red Europea de Tiendas del Mundo (1994), que empiezan a mejorar la gestión de importaciones y el desarrollo de campañas educativas. En 1988 se introduce en Holanda la primera *marca* de comercio justo, Max Havelaar. Rápidamente se juntaron varias iniciativas nacionales, algunas con el mismo nombre de Max Havelaar (Francia, Bélgica, Suiza, Noruega y Dinamarca), o con otros nombres: TransFair (Alemania, Austria, Japón, Canadá, Estados Unidos, Italia y Luxemburgo), Fairtrade Foundation (Inglaterra e Irlanda). También se desarrollan nombres muy específicos: Rättvismärkt en Suecia y Reilun Kaupan en Finlandia.

La producción de “marcas” abre una nueva etapa en el comercio justo, asociada a la necesidad de llegar a más consumidores, con una mayor oferta de productos. El mercado solidario deja de estar “personalizado” en tiendas solidarias, donde la persona que vende garantiza sus condiciones, y empieza a entrar en los grandes almacenes, como una opción más de compra. Pero como dijimos en la sección anterior hablando de los mercados especiales, este nuevo nivel de ventas más impersonales requiere de una certificación; más aún porque entra a ese mercado un nuevo agente: las empresas procesadoras privadas (en el caso del café, los tostadores), que aceptan las condiciones del mercado solidario a fin de tener el sello que les abre un nuevo mercado: el de los consumidores que incorporan en sus preferencias el hecho de apoyar a los pequeños productores organizados del Sur. Mantener un sello (solidario) y, sobre todo, conservar su credibilidad ante los consumidores finales que pagarán un sobreprecio, exige un montaje de sistemas de supervisión e inspección periódicas para garantizar que los procesadores entregan el plus a los agricultores, y que las organizaciones de productores que se benefician del mercado siguen cumpliendo rigurosamente las condiciones de redistribución y las normas de protección del medio ambiente.

En 1997, las diferentes iniciativas nacionales de comercio justo (las Max Havelaar, TransFair, etc.) fundan una especie de federación, la Fair Trade Labelling Organizations International (FLO-I), a cargo de todo lo relacionado con la inscripción de los grupos de productores en el mercado justo, así como del registro de las empresas procesadoras, la elaboración de los criterios en conjunto y la inspección de los productores y de la industria. Junto con las tareas de inspección, FLO-I apoyaba el fortalecimiento de las organizaciones de productores y el mejoramiento de sus condiciones de acceso al mercado (información, asesoría, etc.). De esa manera, las iniciativas nacionales podían dedicar el tiempo a su tarea principal: sensibilizar a los consumidores de sus países y ampliar los mercados nacionales.

A partir del 2001, FLO-I inicia un proceso de reestructuración por el cual la tarea de asesorar el fortalecimiento de las organizaciones se separa de la de inspección; la actividad de certificación se profesionaliza creándose FLO- Cert, con personería propia, que comenzó a funcionar el 1 de enero del 2003.

### ***El impacto del mercado solidario en las empresas asociativas cafetaleras***

A lo largo de esta historia de institucionalización, algunos rasgos originales “alternativos” parecen haber ido desapareciendo ante las exigencias de los mercados: las tiendas solidarias, atendidas por lo general por voluntarios, si bien aún existen, no son ya el principal vínculo entre los productores del Sur y los consumidores del Norte. El café (o cualquier otro producto) del mercado justo puede comprarse ahora en un supermercado, tostado, molido y envasado por alguna de las grandes empresas privadas que junto con su marca particular, lleva el sello de mercado justo. Por el derecho de llevarlo y de estar inscritas en el registro, estas compañías le pagan a FLO, y eso les permite incrementar su mercado incorporando a los “compradores responsables”. El *circuito* de comercialización ya no es alternativo: es el circuito convencional en el que participan empresas con finalidad de lucro.

La reestructuración de FLO, por su lado, la asemeja a un “ISO” (una certificadora de calidad), sólo que las variables que se supervisan y certifican son sociales y ambientales. El certificador que visita las cooperativas no es al mismo tiempo, como antes, un asesor de su consolidación empresarial. Para participar en un mercado creciente, anónimo, que además compite con los sellos de otras “sensibilidades” (“producto étnico”, sello de origen —como “café colombiano”— o varios de los sellos sostenibles), debe resguardar la credibilidad de la certificación, y la supervisión requiere entonces tener todas las características de “externa”.

Es muy probable que todos estos elementos hayan sido fuertemente discutidos,<sup>22</sup> pero no interesa en esta investigación entrar a debatir sobre si el comercio justo sigue siendo o no un mercado o un

---

22. Evidencia de ello es uno de los textos que hemos citado anteriormente, el de Torres, Navarro y Larrinaga. Escrito en 1999, estos entusiastas defensores del comercio justo alertan, sin embargo, sobre los riesgos de “vender el sello” a empresas con fines de lucro, lo que les permite entrar en negociación directa con los productores y puede provocar que las organizaciones solidarias se vuelvan prescindibles.



modelo “alternativo”. Sin embargo, sí queremos resaltar el papel que ha cumplido este tipo de comercio en la consolidación del sector asociativo cafetalero peruano.

El primer contenedor de café peruano al mercado solidario sale del país en 1994. Hoy, como ya dijimos antes, la importancia del café de comercio justo es muy grande. El cuadro 2 incluido en la sección anterior, muestra que el valor de las exportaciones de café al comercio justo en el 2005 fue de 25'236,557 dólares, lo que equivale al 44% del valor total de las exportaciones del sector asociativo. En términos generales, llega a significar el 8% del valor total de las exportaciones de café del país; para hacerse una idea, se trata de un valor algo superior a toda la exportación de paltas, un producto emergente en las exportaciones no tradicionales.

Probablemente, el primer aporte del mercado solidario a la consolidación del sector asociativo cafetalero fue el de un sobreprecio estable que, en los momentos más críticos de la caída de precios internacionales del café convencional (que arrastró a la baja incluso el precio de los cafés especiales), fue un importante refugio para los socios de las cooperativas y asociaciones, así como un factor primordial de “fidelización”: nadie podía en esos años ofrecer un precio tan alto, sino las cooperativas y asociaciones con registro en el comercio justo.

Quizás, un segundo aporte más básico y permanente, haya sido el hecho de que ese sobreprecio, alto y seguro, unido a las exigencias de un manejo ambientalmente sano, hayan animado a los productores a introducir los cambios técnicos asociados a ese tipo de manejo, que han permitido luego entrar con solvencia al mercado orgánico. Pero más que haber sido sólo un estímulo para enfrentar el riesgo que representa un cambio técnico (difícil para la pequeña agricultura), probablemente el sobreprecio permitió la holgura para financiar los costos iniciales de ese cambio, que son los mayores. La certeza de un precio estable, por otro lado, reduce el temor al riesgo de la innovación. Hoy, la producción orgánica es uno de los rasgos característicos del sector asociativo y sustenta aparatos relativamente grandes de asistencia técnica.

Pero hay un aporte más del mercado solidario, que al parecer fue criticado por algunos impulsores originales del comercio justo: en la medida en que incorporó a las grandes empresas procesadoras de los países de destino del café a través de la venta del sello solidario (venta, por supuesto, sujeta al cumplimiento de las obligaciones redistributivas), esas empresas y las centrales cooperativas y asociativas cafetaleras entraron en relación directa. Ello permitió dejar de lado a los brokers nacionales y negociar el café sin intermediarios: no sólo el “solidario” (que nunca o muy excepcionalmente supera el 50% de las

ventas de una central), sino también el café convencional, así como los especiales. La relación de las organizaciones menos consolidadas, o en proceso de consolidación, con las organizaciones de comercio justo (particularmente con FLO), les permitió dar “el primer paso”, sacar “el primer contenedor”, iniciarse en los “secretos” de la exportación.

¿Se puede repetir esta historia? ¿Es posible alcanzar los logros empresariales del sector asociativo sin vincularse con el comercio justo? Es difícil saberlo. Sin embargo, una política de precio de refugio (o banda de precios), estable y confiable, condicionada a la incorporación de nuevas tecnologías, o a metas comprobables de competitividad; el respaldo a la negociación directa de las organizaciones de productores, alentando su presencia en ferias o propiciando mesas de trabajo en los países de destino; y el apoyo a la exportación (formación, información, asesoría) podrían, entre otras iniciativas, formar un paquete de políticas públicas orientadas a lograr los mismos efectos que ha tenido el mercado justo. Quizás, no todos los productos encuentren un mercado alternativo, pero sí es posible alentar políticas alternativas de desarrollo rural.

### **3. Cooperativismo y cooperativas en el Perú**

Las cooperativas no son, como muchos piensan, un invento velasquista. Las cooperativas son empresas. Las rige la ley 15260 —Ley General de Cooperativas—, promulgada en 1964 por Fernando Belaunde en su primer gobierno y perfeccionada por el decreto legislativo 85 de 1981, promulgado por el mismo presidente en su segundo mandato.

Como en todo el mundo, las cooperativas peruanas se rigen por un conjunto de principios. En nuestro caso, esos principios figuran en el artículo 5 de la mencionada ley: libre adhesión y retiro voluntario; control democrático; limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a los aportes de los socios; distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa; fomento de la educación cooperativa; irrepartibilidad de la reserva cooperativa; estricta neutralidad religiosa y política; y derecho a un voto por socio, independientemente de la cuantía de sus aportes, entre otros principios.

Las empresas cooperativas (de consumidores, de crédito) existen en el Perú desde hace mucho tiempo. El cooperativismo agrario existía también antes de la reforma agraria de 1969. Desde los años cincuenta, algunos campesinos que migraron a la selva a abrir “nuevas tierras” formaron cooperativas, y lo mismo hicieron los campesinos que compra-

ron colectivamente las tierras de las haciendas donde trabajaban y los que, tras un periodo de luchas por la tierra, se beneficiaron de la primera ley de reforma agraria. La mayoría de las cooperativas y centrales cooperativas del sector cafetalero tiene uno de estos orígenes, anteriores a la reforma agraria de 1969. En todos estos casos de pequeños productores, el régimen cooperativo, por su doble carácter de asociación democrática de colaboración mutua, y de empresa comercial, se adaptaba bien; les permitía una escala grande de operaciones, sin perder sus rasgos solidarios y equitativos, ni la propiedad individual de sus parcelas.

En contraste, prácticamente ninguna de las agrupaciones colectivas de campesinos cafetaleros más recientes optó por el modelo empresarial cooperativo; el asociacionismo cafetalero genera hoy asociaciones civiles, es decir, organizaciones sin ánimo de lucro, aunque tampoco se prohíbe a sus asociados hacer negocios. Entre la primera y la segunda etapa media precisamente el proceso que más difundió y hasta impuso las cooperativas en el país, un proceso que asoció su visión de sociedad y su proyecto político al cooperativismo: el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado.

Bastante se ha escrito sobre cómo el enorme sector de cooperativas agrarias de producción terminó desapareciendo entre conflictos, deudas, engaños y corrupción, con el suficiente escándalo como para convertir el término "cooperativa" casi en una mala palabra (sobre todo, en una palabra que no hay que pronunciar ante un agricultor).<sup>23</sup> Pero entre ese régimen y las tempranas cooperativas nacionales (especialmente las cafetaleras), había cuando menos dos diferencias radicales.

Una primera diferencia es el tema de la libre asociación. En contra de uno de los principios del cooperativismo, el de la libre adhesión y el retiro voluntario, las cooperativas creadas en el contexto de la reforma agraria fueron verticalmente impuestas, se quisiera o no;<sup>24</sup> no sólo se adjudicaban tierras, se fundaba un nuevo modelo societal... en cambio, las cooperativas creadas en los años sesenta, autogeneradas, pre-

---

23. El artículo de María Julia Méndez, "Las cooperativas agrarias de producción y las parcelaciones en el Perú. Situación actual y perspectivas", publicado en Fernando Eguren (ed.), *Situación actual y perspectivas del problema agrario en el Perú*, Lima: Desco, 1982, plantea de manera sintética y convincente cuál fue el camino de esta crisis, analizando sus aspectos políticos (tras la caída de Velasco, no era ya un proyecto de nadie, ni siquiera de la izquierda que se iniciaba en el terreno electoral), así como las presiones externas a las que fue sometido y (muy importantes) las presiones internas de los propios socios.

24. Hubo luchas campesinas, durante los procesos mismos de adjudicación, en contra de la imposición del modelo cooperativista; el caso de Andahuaylas en 1974 fue el más notorio.

tendían muchísimo menos: enfrentar juntos los retos del mercado, construir los caminos de penetración, fundar escuelas para los hijos...

Otra diferencia radical se refiere al régimen de propiedad. El modelo cooperativo de la reforma agraria servía, entre otras cosas, para evitar el reparto de las tierras en pequeñas propiedades. Las cooperativas agrarias de producción obligaban a tener la tierra como un bien colectivo. En cambio, las cooperativas cafetaleras nunca pusieron en cuestión no sólo la propiedad individual sino la gestión productiva individual de las parcelas; fueron siempre cooperativas de servicios.

A pesar de las grandes diferencias, el periodo velasquista fue un periodo de oro para toda clase de cooperativas, incluidas las cafetaleras. Estando vigente en ese tiempo el Acuerdo Internacional del Café, las cooperativas tuvieron prioridad, frente a las empresas privadas, para acceder a las cuotas de exportación que le tocaban al Perú. Sólo si un sector no cubría la cuota, podían ingresar las empresas privadas. Las cooperativas fueron también prioridad en el otorgamiento de créditos del Banco Agrario.

No obstante, cuando el sistema colapsa y las tierras se parcelan, el cooperativismo agrario queda asociado a la imagen de las cooperativas verticales que negaban la pequeña propiedad, y no a la de las autogeneradas que ofrecían servicios. Probablemente sólo en el Perú la idea de un sector cooperativo suscita tanto rechazo. Con tal de evadir ese sistema, las asociaciones de pequeños agricultores adoptan modelos de empresa privada, como la sociedad anónima, que se adaptan muy mal a la pequeña propiedad, o el sector de asociaciones civiles asume modelos organizativos que obstaculizan los procesos de capitalización empresarial.<sup>25</sup>

Una rápida mirada al cooperativismo en otros países, sobre todo aquellos donde abunda la pequeña propiedad, resulta sorprendente.<sup>26</sup> De los más cercanos a los más lejanos, se encuentra que:

- En Bolivia, una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales.
- En Argentina existen más de 18 mil cooperativas que reúnen a más de 9 millones de miembros.

---

25. Por ejemplo, Cepicafé (una central de asociaciones y no de cooperativas), cuando tuvo que enfrentar un fuerte crecimiento y grandes inversiones, creó una cooperativa de servicios múltiples en alianza con varias asociaciones del nororiente, como veremos más adelante.

26. La siguiente lista ha sido tomada del portal de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) – América, en: <http://www.aciamericas.coop>

- En Brasil, las cooperativas de servicios a los agricultores producen el 72% del trigo, el 43% de la soja, el 39% de la leche, el 38% del algodón y el 21% del café, y sus exportaciones son superiores a los 1,300 millones de dólares.
- En Colombia y Costa Rica, un 10% de la población es miembro de alguna cooperativa. En Colombia, las cooperativas de salud atienden a un 25% de la población del país.
- En Uruguay, las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados, el 34% de la miel y el 60% del trigo nacional.
- En Canadá, una de cada tres personas es miembro de una cooperativa. Solo el movimiento Desjardins, en Québec, reúne a más de cinco millones de socios.
- En Estados Unidos, un 25% de la población es miembro de una cooperativa. Existen más de treinta cooperativas con una facturación anual superior a los mil millones de dólares. Además, un 30% de la producción agrícola nacional se comercializa a través de más de 3,400 cooperativas activas en todo el país.
- En Bélgica, existían unas treinta mil cooperativas en el 2001; las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%.
- En Chipre, las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de la producción agropecuaria.
- En Eslovenia, las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, el 79% de la ganadera, el 45% de la de trigo y el 77% de la de papas.
- En España existen 2,815 cooperativas; facturaron en el 2003 una cifra de nueve mil millones de euros. Una buena parte del sector vitivinícola (como en Francia) procesa la uva y comercializa el vino a través de cooperativas. La última ley que regula el sector cooperativo español se promulgó no hace mucho, en 1999.<sup>27</sup>

---

27. El texto de la Ley de Sociedades Cooperativas de España se encuentra en el portal de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE), [http://www.ccae.es/ccae/1/1\\_1.asp](http://www.ccae.es/ccae/1/1_1.asp). La CCAE, “[...] el órgano común que representa a las cooperativas españolas de todas las Comunidades Autónomas del territorio español ante la Administración nacional, en la Unión Europea y ante el resto de agentes sociales y económicos de los sectores en los que desarrollan sus actividades las cooperativas agrarias” según su propia definición, reúne cooperativas de los sectores de: “Aceituna de mesa; Aceite de oliva; Algodón; Apícola; Arroz; Cultivos Herbáceos; Flores y Plantas Ornamentales; Forrajes; Frutas y hortalizas;

- En Finlandia, las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de huevos y un 34% de la producción forestal, y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.
- En Noruega, las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados. Las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada tres habitantes del país es miembro de una cooperativa.
- En Polonia, las cooperativas producen el 75% de la leche y derivados.
- En Suecia, las cooperativas de consumo tienen una participación de un 17.5% en su mercado.
- En Corea, las cooperativas agrícolas reúnen a más de dos millones de productores rurales y facturan anualmente una cifra superior a los once mil millones de dólares. Adicionalmente, las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%.
- En India, más de 240 millones de personas son miembros de cooperativas.
- En Japón, una de cada tres familias es cooperativista. Y nada menos que el 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los noventa mil millones de dólares.
- En Singapur, los cooperativistas son 1'400,000, lo que representa una tercera parte de su población. Las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los setecientos millones de dólares anuales.
- En Vietnam, la actividad de las cooperativas representa un 8.6% del producto bruto interno.
- En Kuwait, las cooperativas de consumo manejan el 80% del comercio minorista del país.

En la mayoría de los países desarrollados, ser pequeño o mediano agricultor y no ser miembro de una cooperativa es poco menos que suicida.

### ***Las cooperativas cafetaleras***

El sector asociativo cafetalero del Perú, articulado en la Junta Nacional del Café, se compone de dos centrales de cooperativas (que agrupan a su vez a alrededor de 30 cooperativas), 18 cooperativas y 11 asociaciones. Reunidas, congregan a unos 36 mil agricultores cafetaleros que tienen en conjunto un área cercana a las 75 mil ha. La forma como operan se analizará en los siguientes capítulos a través del estudio en profundidad de cuatro empresas. Pero es importante subrayar algunos de sus rasgos principales.

Un primer rasgo es la relación de los socios con sus cooperativas o centrales. Las empresas propiamente hablando, acopian el café. Funcionan en ese sentido como las empresas privadas (sólo que con mejores condiciones para el productor): el café se pre-vende a los clientes, o en bolsa, por anticipado, antes de cosechar. Las empresas acopian café de sus socios, es decir, dan un adelanto a los agricultores por la entrega del café, y liquidan una vez cerrada la transacción con el cliente y recibido el pago correspondiente. Pero los socios no están obligados a vender a su cooperativa; tienen el derecho de hacerlo, pero no la obligación. Pueden vender si lo desean, si les conviene, a los acopiadores; pueden vender una parte a unos y otra parte a los otros. Es decir, el sistema asociativo no funciona como un monopolio: debe competir por la fidelización de sus socios con las empresas privadas, y por ello, requiere ser muy eficiente, dar buenos servicios, conseguir buenos clientes, ser absolutamente transparente con la información y la gestión, etc. En las plazas cafetaleras grandes, como el valle de Chanchamayo (donde se ubica la cooperativa La Florida), el valle de La Convención (donde se ubica Cocola), o el de Jaén (donde está Cenfrocafé, socia de Cepicafé), las cooperativas se desarrollan en ambientes de mucha competencia.

En ambientes competitivos, las empresas cooperativas deben simultáneamente dar buenos servicios (que se financiarán reteniendo un porcentaje del café de sus socios, acordado en asamblea) y pagar buenos precios.

Otro rasgo importante de las cooperativas cafetaleras peruanas es que, a pesar de las semejanzas con el sector empresarial privado, en la medida en que realizan operaciones transparentes e informan y capacitan con todo detalle a sus socios —al punto que uno de los gerentes nos explicaba que una de sus funciones principales (ahora que ya están desarrolladas las gerencias de comercialización, créditos, etc.), y quizás la que más tiempo le tomaba, era recorrer periódicamente las bases para seguir despejando dudas sobre el negocio cafetalero—, es imposi-



*Día del Cooperativismo en una cooperativa socia de Cecovasa*

ble o muy difícil que los acopiadores, que muchas veces se ponían de acuerdo para mantener precios bajos, retengan las sobre ganancias. El primer efecto de las cooperativas y asociaciones es regular los mercados, aun cuando su participación en ellos no sea mayoritaria.

Un tercer rasgo que hay que subrayar, antes de introducirnos en la fascinante variedad de estrategias de gestión, de servicios, de estímulos y castigos, de restricciones y lealtades del sector, es que, en muchas regiones, las cooperativas cafetaleras impiden el avance del cultivo ilegal de coca. El ambiente para la producción del café es el mismo que el de la coca. En muchas zonas, como Cusco, Puno, San Martín y la selva central, estas cooperativas son la última frontera de la legalidad e institucionalidad, la opción para participar de los beneficios de la economía nacional, legal. En la mayoría de los casos, de hecho, provocan un respeto por la institucionalidad en territorios que eran tratados como “tierra de nadie” o *far west*.

Ello evidencia que estas cooperativas no sólo cumplen un papel económico o de representación gremial de un sector de productores agrarios. Son empresas sociales que contraen responsabilidades y costos que debieran ser asumidos por el Estado y los gobiernos descentralizados.

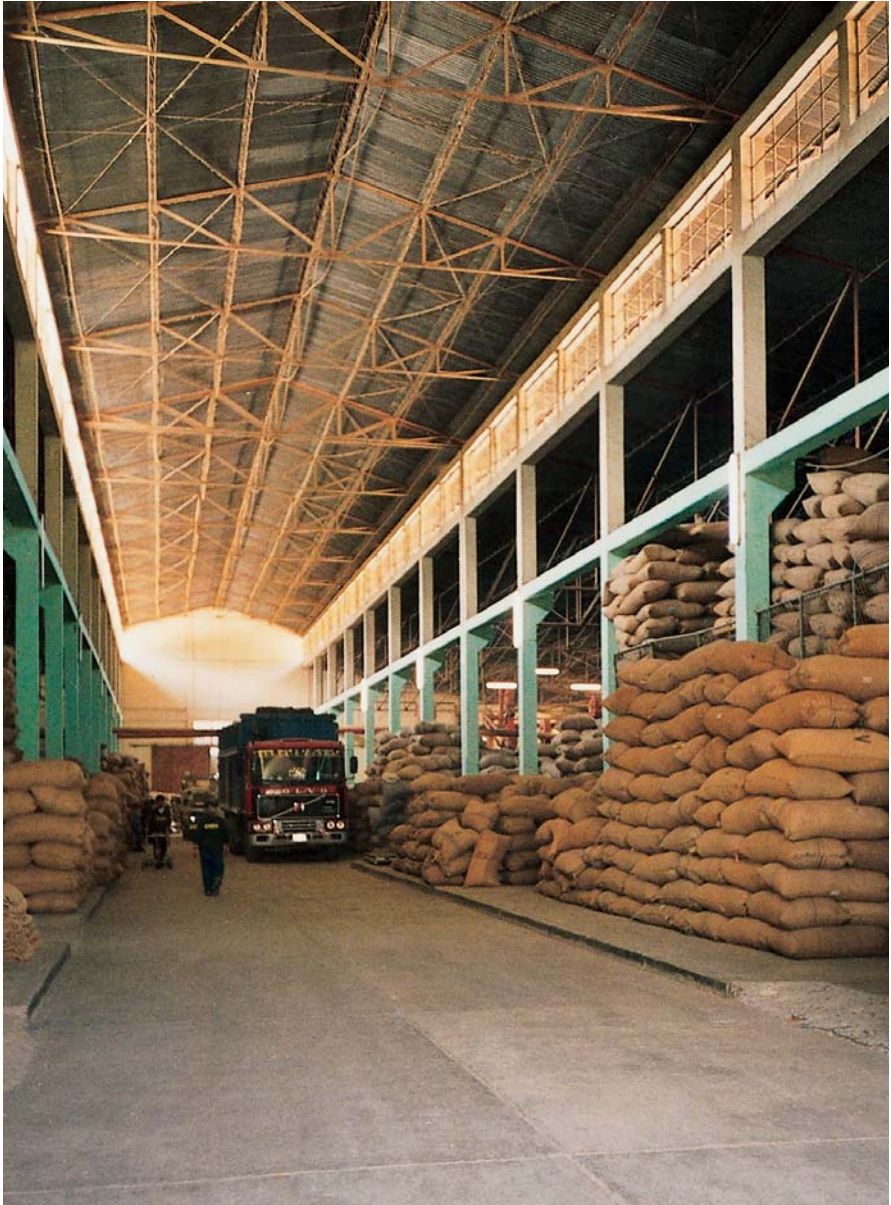




*Cepicafé: planta de procesamiento en construcción*



*Planta de beneficio húmedo en La Florida*



*Almacén de Cocola en La Convención*

#### **4. El gremio cafetalero asociativo: la Junta Nacional del Café**

Tras el fin de las cuotas de exportación y del crédito agrario, la aplicación de medidas neoliberales y el impacto de la guerra interna, la crisis del sector cafetalero se hizo evidente. Al final, quedaron sólo aquellas cooperativas y centrales que habían logrado capitalizarse y generar servicios. Las organizaciones sobrevivientes se convirtieron en las bases de una reactivación de las cooperativas. Cuatro centrales con una incidencia territorial concreta se mantuvieron: Cecovasa, en el valle de Sandia; Cocla, en el valle de La Convención y Lares; Bracus, en el valle del río Apurímac; y Café Perú, en la selva central y el nororiente.

En 1993, como fruto del esfuerzo de las centrales sobrevivientes, se funda la Junta Nacional del Café (JNC). Este organismo se crea luego de la caída de Fencocafé, el combativo gremio del sector cafetalero creado en 1978, al que algunos critican haber peleado sólo por conseguir cuotas, negociar el crédito y evitar el impuesto a la exportación del café. Según Lorenzo Castillo, gerente de la JNC, el desarrollo estratégico no formó parte de la agenda de ese gremio, un aspecto que se quiso cambiar con la creación de la Junta.

En 1996, cuando las centrales que quedaban tenían sólo un 4% de participación en el mercado, plantean un cambio radical. La Junta asume un rol articulador y se comienza a diseñar una estrategia a futuro: consolidar lo que había sobrevivido e impulsar la reconstrucción de las cooperativas para forjar nuevamente el movimiento cafetalero.

Para lograr ese objetivo se plantearon las siguientes tareas. En primer lugar, desarrollar una gestión empresarial en las organizaciones socias de la JNC y en la propia Junta, para poder negociar en un escenario de comercio mundial competitivo y también con el Estado. En segundo lugar, mejorar la calidad de la producción con el fin de generar mayores ingresos y de lograr una mejor calificación para el café. Las cooperativas habían tenido siempre un buen producto y eso debía recuperarse. En tercer lugar, se volvió central realizar alianzas estratégicas con otros actores agrarios: por eso, participaron en la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro). Finalmente, hubo que forjar una institucionalidad cafetalera: era necesario emprender un diálogo con los demás actores, es decir, los exportadores y el Estado. La creación del Consejo Nacional del Café vendrá después, pero esta primera etapa suponía por lo menos dejar de agredirse. La idea era tener cada vez menos enemigos.

Desde 1998 se comienzan a reactivar varias cooperativas, como Bagua Grande, que será un referente importante para el nororiente.

La reactivación de las cooperativas obedecía a que la crisis de bajos precios no podían enfrentarla de manera individual los pequeños productores.

Paralelamente a esta reactivación, surge una nueva forma de organización: las asociaciones. Varias de ellas tuvieron el apoyo del proyecto ADEX-AID, que buscaba tener bases sociales organizadas, pero que no vinieran del cooperativismo. Recordemos que con la aplicación de las políticas neoliberales en el Perú, hablar de cooperativas era casi un pecado. Actualmente, la mayoría de esas asociaciones se han agrupado y forman parte de la JNC.

Como ya dijimos, la reactivación de las cooperativas (o la salida de la crisis) tuvo mucho que ver con el comercio justo. Lo mismo ocurre con la JNC, pues ese tipo de comercio le ha permitido consolidar sus bases, su organización. Acceder al comercio justo ha sido una oportunidad clave para capitalizar conocimientos y recursos y para lograr una relación comercial diferente.

### ***Organización y funciones***

Todas las bases de la Junta Nacional del Café tienen el mismo peso y cada una tiene derecho a voz y voto. Para poder ser admitidas como socias de la Junta, las organizaciones deben tener un mínimo de cien socios. Al ingresar, se paga una cuota de afiliación y luego una cuota mensual de veinte dólares como mínimo, aunque hay algunos que contribuyen con cuatrocientos dólares mensuales. Ese aporte tiene un enfoque solidario y se realiza según la capacidad de cada cooperativa. Esto es muy interesante, ya que uno de los principales problemas de la estructura gremial tradicional en el Perú, es que nadie la quiere mantener; los socios, entonces, prefieren no aportar. Los gremios de pequeños productores, como el cafetalero, son factibles si es que asumen una visión empresarial y de gestión. Para el actual gerente de la Junta Nacional del Café, Lorenzo Castillo, los gremios que no tienen en mente salidas económicas para sus socios no son viables.

La Junta Nacional del Café tiene la función de representación y de cabildeo frente al Estado, y además, brinda servicios y capacitación para consolidar el sector. Se necesita combinar los servicios con las acciones típicas de un gremio. Como tal, la Junta no hace operaciones económicas sino que ofrece servicios a sus socios, como capacitaciones constantes, apertura de mercados, vínculos con ferias internacionales para la promoción del café peruano, etc. Las operaciones económicas las hacen los mismos asociados para evitar que la Junta entre en un conflicto de intereses con sus socios. Esto ha permitido que

ella asuma un papel concertador para lograr puntos de unidad entre sus socios. La Junta es el único gremio de segundo nivel de ese estilo; no tiene par en el sector agrario nacional.

La Junta Nacional del Café tiene también otras funciones importantes: abre nuevos espacios para el encuentro y la organización. Por ejemplo, ha impulsado la organización de las mujeres cafetaleras (socias o esposas de socios de las cooperativas y asociaciones miembro). Como parte de esta iniciativa, se han realizado ya cinco encuentros nacionales de mujeres cafetaleras desde el 2001 —el año en que la Junta inició esta política de promoción— y se ha formado la Coordinadora Nacional de la Mujer Cafetalera. Además, en más de veinte de las organizaciones socias de la Junta se han formado comités para la presencia, capacitación y promoción específica de mujeres. Por último, en varias organizaciones se han modificado los estatutos que las excluían, propiciando su presencia en los espacios de decisión. Actualmente, marcas como Sumaq Coffee o Warmi Café empiezan a salir de esas organizaciones.

Como dijimos, la labor de la Junta se inició sólo con cuatro centrales socias. En el 2000, ya eran ocho los asociados y actualmente tiene 27 socios. Un factor que hay que tomar en cuenta para entender la importancia de este crecimiento, es que se produce en una de las épo-



*Diálogo Nacional Cafetalero*

cas de mayor crisis del café, cuando el sector asociativo cafetalero tenía una gran probabilidad de quebrar. Por el contrario, se han creado más organizaciones y la Junta se ha consolidado. Como señala su página web, forman parte de ella 35 mil familias (de las 150 mil que cultivan café en el país), debidamente organizadas en 55 cooperativas, 171 asociaciones y 48 comités de pequeños productores. Ellas trabajan 80 mil hectáreas, de las cerca de 270 mil dedicadas al cultivo en el ámbito nacional.

Para Lorenzo Castillo, estas empresas cafetaleras difícilmente hubieran sobrevivido, si no hubiera una estructura mayor que las une y apoya. La Junta cumplió un papel central para ampliar conocimientos. Muchos de los grupos que formaron parte de las bases organizadas en el proyecto ADEX-AID están ahora volviendo a sus cooperativas y acercándose a la Junta, porque saben que brinda información, que asegura la sostenibilidad del trabajo y que ayuda a acceder a nuevos nichos, como el comercio justo, los cafés orgánicos, los cafés sostenibles, y el amigable con las aves.

Se puede decir, entonces, que la Junta Nacional del Café ha sido uno de los factores que ha permitido que el sector cafetalero asociativo pase del commodity a los nichos, porque para esos mercados se necesita un conocimiento más especializado, información de mercado, referencias estadísticas, innovaciones tecnológicas, etc.

Por otro lado, a pesar de que la Junta mantiene una relación de competencia con los grandes consorcios privados de café, comparten intereses, como crear una imagen del café peruano en el mercado internacional y alcanzar estándares de calidad. Estas necesidades comunes han ido generando condiciones para el diálogo y permitido incluso que compartan un espacio como el Consejo Nacional del Café. Creado a pedido de la Junta, este último organismo, que vincula al Estado con los actores privados y el sector asociativo, se ha estancado actualmente. Al parecer, el fantasma de las cuotas del pasado reaparece en nuestros días e influye en los actores privados, quienes asumen una posición en contra de que el sector adquiera mayores niveles de institucionalidad. La consecuencia más grave de esta situación es que el Perú no participa en la Organización Internacional del Café (OIC), pese a ser uno de los principales exportadores de café orgánico en el mundo. Lorenzo Castillo sostiene que en el fondo los actores privados saben que acceder a la OIC representa un beneficio para los pequeños productores, quienes ganarían poder con el acceso a la información y las nuevas relaciones.

La Junta Nacional del Café es parte de la Asociación de Cafés Especiales de América, que es un referente de información sobre ten-

dencias del mercado. También ha trabajado una alianza con pequeños productores de Bolivia y de Ecuador para hacer cabildeo en temas comunes del área andina; aunque por el momento no ha tenido muchos resultados, ha establecido relaciones entre ellos, además de ir consolidando un referente internacional. La Junta es también parte de la Alianza Global (Glance), con el acompañamiento clave de Oxfam Internacional, y ahora se ha incorporado a la iniciativa del Código Común de la Comunidad Cafetalera (4C), promovida por la industria del café, inicialmente como una estrategia para enfrentar el café de comercio justo, aunque la Junta prefiere participar para estar más informada y desde ahí debatir.

## II

# Diversas historias locales de construcción institucional

Como ya dijimos, a diferencia de los cientos de cooperativas creadas con la reforma agraria, las cooperativas y asociaciones cafetaleras se establecieron por decisión de sus propios socios y no como implementación de un modelo estatal; en su mayor parte (no sólo las estudiadas aquí), se constituyeron antes de la reforma agraria de 1969 y siempre fueron cooperativas de servicios, en tanto las tierras eran, como son ahora, de propiedad y responsabilidad individual de los socios.

Este rasgo de autodeterminación hace que la historia de cada una de estas empresas sea particular. Como en toda institución, esa historia le otorga rasgos específicos a cada cooperativa. Por otro lado, son historias que hablan, desde puntos diversos y profundos, de una historia nacional vivida y construida sobre la base de mucho esfuerzo.

### **1. La Florida: una historia de colonización en la selva central**

La Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida (CAC La Florida) se encuentra en el departamento de Junín, en la provincia de Chanchamayo. Su área productiva se halla en el distrito de Perené, en los valles que forman los ríos Ubiriki y Yurinaqui. En ese radio de acción se encuentran 36 localidades, con una población aproximada de 14 mil habitantes. La cooperativa cuenta con más de 1,500 socios registrados, de los cuales alrededor de 700 tienen el estatuto de socios activos.

El local principal (la sede social) se encuentra en la capital de la provincia, La Merced. La cooperativa cuenta con otro local en San Ramón, donde se ubica un centro de acopio y una planta de secado, y con dos grandes y modernas plantas de beneficio húmedo, una en la localidad de Eneñas y la otra en La Florida. A poco más de dos horas de



distancia de La Merced, el centro poblado La Florida está en el corazón del área de acción de la cooperativa; la mayoría de los pobladores son cafetaleros cooperativistas. Allí, junto a la moderna planta de beneficio, se ubica el Centro Educativo Ocupacional Particular (CEOP) La Florida, creado y sustentado por la cooperativa para la formación técnica de los jóvenes. Como instalaciones, cuenta además con otras dos plantas de beneficio menores.

**MAPA 1**  
UBICACIÓN DEL DISTRITO DE PERENÉ



### ***Los orígenes***

La cooperativa agraria cafetalera se funda el 30 de octubre de 1966 en la localidad de La Florida. Su fundación, como la de la mayoría de cooperativas cafetaleras, es el producto del empuje de cincuenta agricultores que llegaron a la zona como colonos espontáneos, cansados del atropello de los intermediarios.

Esta primera generación de colonos provenía de los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Ancash y Junín. Inicialmente, trabajaron en las diferentes haciendas, pero luego avanzaron en la selva, abriendo caminos donde no había más que vegetación, para crear su propio espacio y trabajar de manera independiente.

Una parte de las tierras que abrieron eran propiedad de la Peruvian Corporation, por lo que su avance fue por momentos muy conflictivo; varios de sus dirigentes fueron encarcelados. El gobierno militar de Velasco Alvarado y la reforma agraria los puso en una posición favorable; dejaron de ser ilegales y pudieron mantener sus parcelas.

Su principal problema, luego de conseguir las tierras y trabajar por su cuenta, fue la comercialización de su producto. En ese momento había un monopolio de los grandes intermediarios, quienes aprovechando las dificultades que existían para sacar el producto de la zona y traer recursos básicos, pagaban a los productores muy por debajo del precio de mercado. La solución a ese problema tenía que ser colectiva, pues lograr la comercialización de manera individual era imposible por los costos y volúmenes. César Rivas, gerente general de la cooperativa La Florida e hijo de uno de los fundadores, nos cuenta que una vez creada la empresa, vieron que no sólo servía para comercializar sino que podían emprender otras actividades que contribuyesen a su desarrollo personal y social; desde el comienzo se involucraron en la educación de los hijos, la salud de todos y la infraestructura vial.

Conscientes de la importancia de su fuerza colectiva, pero también de las enormes deficiencias de servicios en toda la región, deciden que la cooperativa se circunscriba a un área delimitada y que no se extienda más allá (lo que es muy diferente a otras cooperativas estudiadas), porque no era posible dar los mismos servicios a los que estaban más lejos y no era justo tener un trato diferenciado, pues eso crearía diferencias en un espacio imaginado desde el principio como horizontal y democrático. Su objetivo desde el inicio fue lograr el desarrollo integral y ayudar a los socios, sus familias y los vecinos de la zona en todas sus necesidades: se construyeron escuelas, se abrieron más de 300 km de carreteras, se compró maquinaria para los trabajos de infraestructura, etc., todo con el aporte en sacos de café de los socios.

Si bien el contexto de la reforma agraria fue bastante favorable y mejoró la situación en la que se encontraban, nunca dejaron de ser trabajadores independientes propietarios de sus tierras, es decir, nunca fueron una cooperativa de propiedad colectiva sino una de servicios. Esto no ha impedido que como cooperativa, tengan áreas de investigación (como su centro experimental) que sí son de propiedad colectiva, como todos los activos de la empresa.

A mediados de la década del setenta, un grupo de jóvenes voluntarios suizos llegó a nuestro país y se asentó en la provincia de Chanchamayo. Ellos eran ingenieros agrónomos que venían a realizar prácticas y a contribuir con el desarrollo de la zona. Vivieron muchos años en la zona de acción de la cooperativa La Florida, con los pequeños productores. Durante ese tiempo, realizaron tareas de capacitación productiva para los cultivos de café, construyeron piscigranjas y enseñaron a manejarlas (algunas aún existen), y crearon huertas familiares que ayudaron a mejorar la nutrición de los productores y sus hijos. Ese grupo se fue del país unos quince años más tarde, en plena

violencia política en la zona. Sin embargo, para no desconectarse de la cooperativa, seguir apoyándola y facilitarle contactos en el exterior, creó en su país la asociación La Florida Suiza. Aún ahora, luego de muchos años de su partida, el contacto se mantiene y algunos de ellos visitan anualmente el Perú.

### ***La crisis: violencia política en la región***

Como organización, La Florida alcanzó su apogeo entre 1988 y 1989, cuando logra tener más de 1,400 socios activos. Pero en esa misma época, para la estrategia de los grupos alzados en armas comienza a ser importante controlar la selva peruana, particularmente la selva central. Siendo éste un espacio pobre, pero con núcleos de desarrollo y oportunidades de progreso que venían de la organización cooperativa, los cooperativistas opinan que “Sendero Luminoso no pudo entrar fácilmente; tampoco el MRTA, porque su propuesta no se veía como una alternativa ya que, mal que bien, eran pequeños productores y tenían alternativas para desarrollar su vida”. Frente a ese tipo de resistencia, Sendero Luminoso planteó destruir esos núcleos económicos de empresa social. En los años noventa, sucesivos ataques subversivos que man totalmente las instalaciones de la cooperativa: el centro de acopio, los centros de investigación, las tiendas, los volquetes, las compresoras, los camiones y la maquinaria para construir carreteras, etc.<sup>1</sup> Sendero Luminoso ataca también la organización, siendo su principal blanco los dirigentes cafetaleros. Varios de ellos perdieron la vida en esta época. Debilitada, con dificultades para operar en el mercado por el contexto de guerra, la cooperativa perdió mucho dinero, acumuló numerosas deudas y estuvo a punto de desaparecer. Como muchas otras.

Los cooperativistas recuerdan con desagrado que los grandes acopiadores —los de las grandes firmas privadas— no sólo no sufrieron daño sino que se beneficiaron con los ataques a las cooperativas. Nos cuentan que incluso hay documentales que muestran a los acopiadores organizando una fiesta cuando la cooperativa cae, pues ella era la entidad que lograba mantener alto el precio de acopio del café. Sin cooperativa, podían volver a los viejos tiempos de los precios muy bajos.

Quienes se quedaron en la zona y no huyeron a causa de la violencia, vieron la necesidad de rescatar su empresa, pues no tenían otra

---

1. Toda la infraestructura existente se logró gracias al aporte de los socios, quienes apoyaban con uno o dos quintales de café. Este espíritu de apuesta colectiva aún se mantiene en la cooperativa, pese a que sus socios perdieron todo en la época de crisis.

alternativa si no la venta de café. En 1992, un grupo de socios decide seguir con la cooperativa, con la participación de algunos jóvenes profesionales o estudiantes de los últimos años, hijos de socios de la cooperativa. César Rivas fue uno de esos jóvenes que ayudó a mantener a flote la empresa, logrando incluso exportar parte de la producción y dar servicios a no asociados.

En esos momentos de crisis, Rivas nos dice que el trabajo principal era “administrar el problema”, es decir, mantener a flote la empresa más que desarrollarla. Pero a su entender, fue esa unidad familiar, es compañerismo que habían forjado tras los años de colonización y de construcción de la cooperativa, lo que les dio la fuerza necesaria para lograrlo. El actual presidente de La Florida, don Belisario, nos cuenta que en Chanchamayo hubo varias cooperativas hacia mediados de los años ochenta, pero que la única que pudo sostenerse pese a la violencia y la crisis fue La Florida. Para él, ayudó esa temprana decisión de circunscribir sus operaciones a un ámbito controlable, con servicios equitativos para todos; un espacio compartido, conocido “cara a cara”. De los 1,400 socios que había en el año 1989, quedaron luego de la violencia política alrededor de cincuenta.

Ahora bien, este compromiso con la cooperativa también era compartido por los profesionales hijos de productores que, pese a las amenazas de los grupos armados, no abandonaron a sus padres ni a la empresa. César Rivas ya trabajaba en el área de comercialización desde 1989, siendo hijo de socios fundadores de la cooperativa. Había estudiado fuera de Chanchamayo y al inicio sintió que no sabía cómo funcionaba la empresa. “Los que apoyábamos a la cooperativa estábamos pedidos [amenazados de muerte] por Sendero y por eso no podíamos quedarnos ahí permanentemente, pero sí manteníamos una relación directa con los socios”, declara Rivas. En el equipo técnico sólo había dos personas, hijos de socios, porque no había recursos para pagar remuneraciones. Lo que se mantenía, se mantenía sólo como un compromiso personal, familiar. Como nos dice Rivas, “fueron años difíciles, pero valió la pena”.

### ***Volver a ponerse de pie y crecer***

Los jóvenes profesionales ayudaron a mejorar la productividad, pero también a pensar en una reingeniería de la empresa: cómo salir de deudas, cómo reestructurar la organización. Lo primero que se logró fue arreglar los problemas financieros. En opinión del gerente, “[...] tal vez la ventaja fue que los acreedores tampoco podían entrar a la zona por la violencia, así que no se pudo rematar inmuebles, y por eso te-

nían que aceptar una renegociación”. Sanearon la empresa, la ordenaron, y paralelamente trabajaron la entrada al mercado internacional. La idea era que saliera la cooperativa sola a exportar, sin brokers ni intermediarios. Al inicio, se comercializó el café a través de la Central Café Perú, que tenía cerca de sesenta cooperativas asociadas, pero esa central no cumplió bien su rol y las cooperativas quedaron “huérfanas”. En la década del noventa, el nuevo equipo de La Florida viaja a Suiza para explorar el mercado y logra un primer cliente, lo que le permitió empezar a conocer el funcionamiento del comercio internacional. A partir de entonces comenzó a abrir nuevos mercados, generó marcas propias y se ha ido adaptando al nuevo entorno del mundo del café.

La situación mejora entre 1993 y 1994, cuando la empresa ingresa al mercado justo, logrando funcionar como una empresa formal con personal en planilla. En 1997, César Rivas asume la gerencia general, poniendo como condición que se aceptara una reingeniería total de la empresa, que incluyó un cambio en las relaciones de los socios y los directivos con la cooperativa, así como exigencias concretas de compromiso con la empresa (entregas mínimas de café) por parte de quienes quisieran acceder a los cargos directivos. No sin conflictos, la reforma es aceptada por la asamblea. Mil novecientos noventa y siete fue el primer año en azul, lo que consolidó al nuevo equipo gerencial. Al año siguiente, sus promedios de venta fueron mejores que los de los comerciantes.

Desde ese primer año “en azul” hasta nuestros días, la cooperativa ha continuado creciendo y capitalizándose. No sólo ha ido recuperando la infraestructura y el equipo destruidos durante la época de violencia política, sino que, asociadas a los nuevos requerimientos de calidad y manejo de tecnologías limpias, nuevas inversiones le permiten controlar de manera centralizada prácticamente todo el beneficio húmedo del café de sus socios, a través de dos grandes plantas, una muy moderna en el centro poblado La Florida. Pronto se sumará una planta de secado, descascarado y pulido, que permitirá ahorrar costos de transporte y desarrollar directamente procesos de control de calidad y de impacto ambiental en todas las etapas.

Hoy, como cooperativa individual, La Florida es probablemente la más grande, sobre todo en volumen de operaciones. Funciona como una gran unidad; no está articulada a una central de cooperativas. Sin embargo, tampoco está aislada. Los imperativos de incrementar operaciones para reducir costos de transacción, y de realizar mayores inversiones para integrar más eslabones de la cadena de comercialización, sin salirse del área histórica delimitada por los ríos Ubiriqui y Yuirinaqui, los ha resuelto creando una nueva empresa, la Corporación Café Perú, en asociación con otras dos cooperativas que tampoco forman parte de

centrales: la Cooperativa Agraria Cafetalera (CAC) Pangoa, ubicada en la vecina provincia de Satipo, y la CAC San Juan del Oro, en Sandia, Puno. La corporación es propietaria de una planta de procesamiento en Lima, cerca del puerto de El Callao, y da diversos servicios a las cooperativas socias. Cada una puede también, si le resulta más conveniente, comercializar directamente su café. La Florida es propietaria de más del 60% de las acciones de la corporación.

Ahora, en algunos lugares fuera del radio de acción de La Florida, hay cooperativas que están buscando reactivarse, como la Cooperativa Perené; La Florida está tratando de apoyarlas, proporcionando servicios a través de la Corporación Café Perú, así como asesoría y capacitación. Según sus directivos, la única manera de seguir fortaleciéndose es apoyando la consolidación del sector cooperativo cafetalero para poder competir en el mercado y lograr una institucionalidad en el país que los defienda y promueva.

## 2. Cecovasa: una larga marcha abriendo nuevas tierras

La Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (Cecovasa) se fundó en 1970 como una organización de segundo piso. Se

**MAPA 2**  
UBICACIÓN DE LOS DISTRITOS CAFETALEROS  
EN LOS VALLES DE SANDIA



encuentra en el departamento de Puno, en la provincia de Sandia, y abarca las cuencas de los ríos Tambopata e Inambari.

Su espacio también ha sido una zona de colonización. Los socios de las cooperativas miembro de Cecovasa han ido ampliando su área productiva cada vez más selva adentro. Las sedes de las cooperativas y de la central muestran esa movilidad: han ido cambiando progresivamente de lugar, en tanto iba avanzando la carretera que, a su vez, seguía la apertura de nuevas tierras. Actualmente, tras varios avances, la sede central de Cecovasa se encuentra en el pueblo de San Pedro de Putinapunco (que es casi punta carretera), capital del distrito del mismo nombre creado en mayo del 2005 como fruto de una división del distrito de San Juan del Oro. Finalmente, han decidido quedarse allí, sin importar si la carretera sigue más allá.

La instalación de la sede central de Cecovasa y de las sedes de cinco de sus cooperativas en San Pedro de Putinapunco debe haber cambiado radicalmente el centro poblado. Cecovasa cuenta con amplios locales, almacenes impecables donde clasifica y ordena las diferentes variedades de café, los distintos clientes y sellos; posee, además, oficinas, un muy reciente alojamiento para las visitas (los hoteles del pueblo, más bien, parecen haber cambiado poco), y un laboratorio para la prueba y degustación de los cafés, donde el ingeniero Beltrán capacita a los socios en la distinción de calidades. Las demás cooperativas tienen también sedes grandes, modernas y amplias. Por todo el pueblo se encuentran las tiendas de abarrotes de las cooperativas que han logrado controlar el abuso de los comerciantes.

En esta historia en que todos avanzan cada vez más al interior de la selva —los socios abriendo tierras, los ingenieros construyendo carreteras y las cooperativas y su central desplazando sus sedes—, van quedando en las sedes anteriores (en Sandia, primero, y en San Juan del Oro, después) los antiguos locales que funcionan ahora como centros de acopio.

Pero si bien la sede de San Pedro de Putinapunco cuenta con servicios modernos, internet y telefonía, tiene limitaciones para desarrollar una gestión comercial exportadora. Entre ese apartado punto del territorio y el puerto de El Callao (desde donde exporta), Cecovasa ha construido otra sede en Juliaca, donde se empieza además a tostar café para su venta en el mercado local. Como una forma de promocionar el café en la región (cuya capital, a casi 4,000 msnm, pocas veces recuerda que su zona contiene una selva), ha instalado una bonita cafetería en la ciudad de Puno.

### **Los orígenes**

Como en los demás casos, el principal problema de las cooperativas socias de Cecovasa era acceder al mercado. En este caso, la situación era aún más complicada por las distancias: a los valles de Sandia se accede luego de muchas horas de viaje desde la ciudad de Juliaca, por una vía de acceso aún hoy sin asfaltar, que suele deteriorarse mucho en épocas de lluvia. Esta situación era mucho peor hace unos años, cuando no existía carretera afirmada y los socios de las cooperativas sacaban su café cargándolo días enteros, hasta llegar a la punta carretera en donde podían conseguir movilidad. En ese casi aislamiento, estaban en manos de unos pocos acopiadores que llegaban a la zona por su café de excelente calidad, y que pagaban precios extremadamente bajos.

La central surge hace 36 años, como comercializadora y exportadora de la producción de café de los socios; desde un inicio fue una organización formada por pequeños productores colonos. Sus socios originales fueron cuatro cooperativas: Charullo; San Jorge; Inambari; y San Isidro, que se crean a partir de 1966. Una quinta cooperativa que participó en la fundación, pero que poco después se distanció, fue la de San Juan del Oro, la más antigua del país, creada en 1964; no forma actualmente parte de la central. Según los dirigentes de Cecovasa, las razones por las cuales San Juan del Oro se separa tuvieron que ver con algunos conflictos personales entre los directivos. Hoy en día, se mantienen fluidas coordinaciones, sobre todo para temas técnicos, pero sus historias son distintas, y San Juan del Oro (también socia de la Junta Nacional del Café) exporta su café a través de la Corporación Café Perú SAC, de la que es accionista, junto con las cooperativas La Florida y Pangoa.

Actualmente, Cecovasa se organiza sobre la base de ocho cooperativas cafetaleras, las mencionadas antes, más las de Túpac Amaru, San Ignacio, Asata y Yanabaya (que nacen después de fundada la central) y una pequeña asociación. Estas organizaciones, y la de San Juan del Oro, agrupan a la casi totalidad de los cafetaleros de los valles de Inambari y Tambopata.

Cada una de las cooperativas socias de Cecovasa tiene su propia historia. La cooperativa Túpac Amaru, por ejemplo, surge con treinta socios y en la actualidad cuenta con aproximadamente 380. Muchos de ellos son hijos de fundadores que han ido colonizando nuevos espacios. Ésta es una cooperativa pequeña que logra acopiar unos tres mil quintales de café.

La construcción de la central significó también reunir a dos culturas: la aymará y la quechua. Desde los años cuarenta y cincuenta,



algunos campesinos de la zona sureste de Puno (Huancané, por ejemplo) comenzaron a migrar hacia las zonas de selva de Bolivia. El flujo fue frenado por el gobierno boliviano y muchos de ellos, que habían colaborado a desbrozar la selva y abrir tierras, fueron deportados. A su regreso al Perú, decidieron ubicar una zona semejante y hacer lo que habían aprendido: abrir tierras y cultivar café. Ese espacio fueron los valles de Tambopata e Inambari en Sandia. Tras los grupos originales, fueron llegando muchos otros campesinos del altiplano puneño. Poco a poco, han seguido bajando y abriendo más tierras. Pero ya llegaron a su límite: tienen ahora sí una frontera en la Reserva Nacional de Bahuaja Sonene.

Por su origen altiplánico, estos campesinos aún mantienen prácticas de intercambio de trabajo basadas en la reciprocidad, con lo cual logran cubrir, en esta región tan apartada, parte de la mano de obra necesaria en los momentos de punta. La relación con el altiplano es todavía fluida, el 40 o 50% de los socios de las cooperativas todavía mantiene tierras en las alturas de Puno y Bolivia.

Las cooperativas se afirmaron en la “época de oro”, cuando funcionaba el sistema de cuotas internacionales y las cooperativas tenían prioridad para llenar la cuota peruana.

### ***La crisis de las cooperativas***

Entre los años 1991 y 1992, sin embargo, la baja de precios internacionales que siguió al abandono del Acuerdo Internacional del Café produjo una gran crisis en la central; los acopios de café no llegaron ni a treinta mil quintales. En esa época no había un “comercio justo” que permitiera compensar las pérdidas. La crisis se profundiza por la violencia interna del país; las acciones de Sendero Luminoso y del MRTA terminaron afectando aún más el acopio.

Un directivo de la CAC Asata nos cuenta la crisis de su cooperativa. Él recuerda que las cooperativas han tenido momentos de auge en los que el número de socios inscritos superaba los mil. Pero en su momento más bajo, a inicios de la década del noventa, Asata llegó a contar sólo con doce socios. Esta situación empezó a revertirse en 1994, cuando se incorporaron socios jóvenes, con un espíritu creativo y muchas expectativas. Para este dirigente, la debacle de las cooperativas fue una combinación de la caída de precios, que desincentivó la producción, y el terrorismo, que provocó que los productores abandonasen sus chacras. Hacia 1993-1994 se recuperaron los precios en el mercado y empezaron a regresar los productores. En 1994 se produjo un pico de altos precios por una “merma del Brasil”; los precios mejoraban de un día a otro.

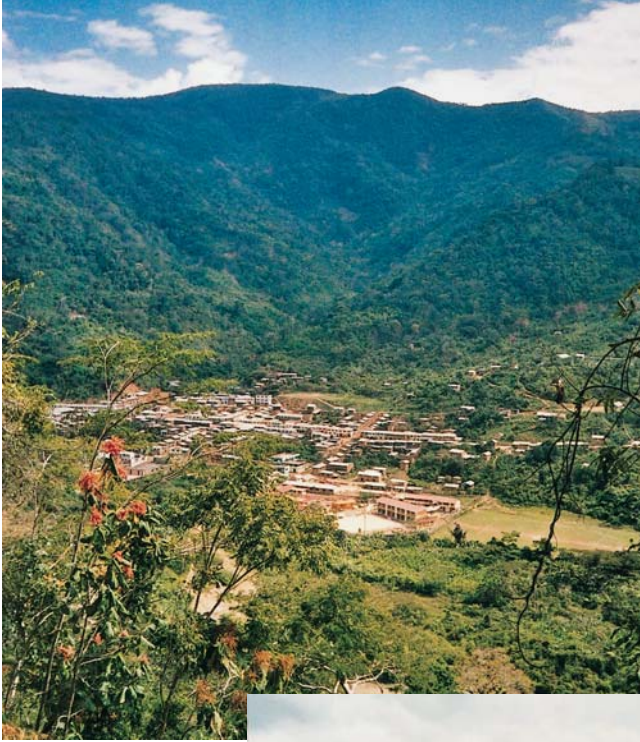
### ***Nuevos mercados y reestructuración***

Cecovasa empieza a relacionarse con el mercado solidario en ese periodo. Las exigencias de ese nuevo mercado llevaron a los directivos a reestructurar la central, tanto en la parte administrativa como en la parte comercial. Se determina un trabajo más profesional y orientado a los requerimientos de los clientes. En el departamento técnico se empezó a contar con profesionales que trabajaban no sólo con indicadores de producción sino también de control de calidad y de desarrollo sostenible. Un elemento adicional, semejante a La Florida, es que la reestructuración y el cambio de equipo se hicieron integrando a los hijos de los socios, quienes gracias al esfuerzo de sus padres habían cursado una educación superior.

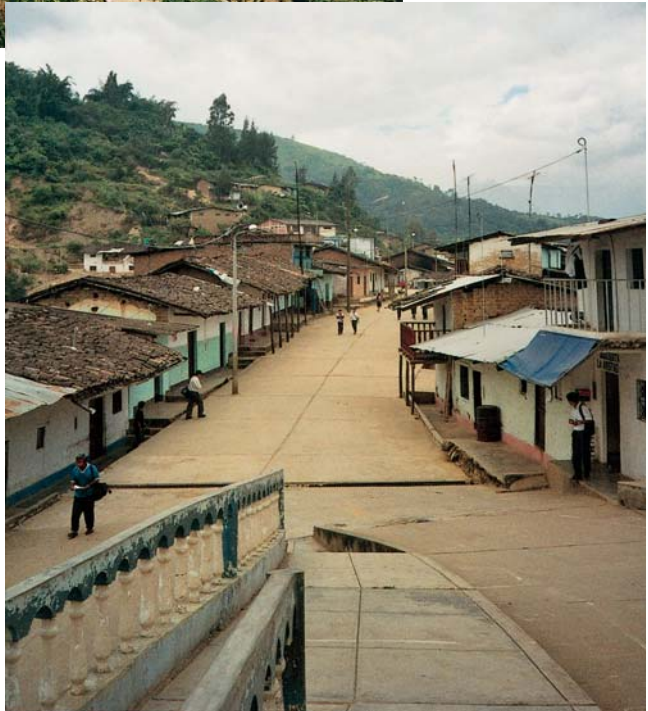
Como nos cuenta Augusto Gonzáles, el actual gerente general de Cecovasa, las organizaciones cooperantes han influido mucho en el movimiento económico y los niveles de exportación a los que se ha llegado. Los socios recuerdan con particular aprecio el trabajo que realizaron en su zona los cooperantes de la Corporación Internacional de Desarrollo (Cider, hoy CICDA), una organización francesa que envió profesionales que los estuvo apoyando desde 1968 hasta 1979. A su entender, ellos fueron los que pautaron la base ideológica que sirve como sustento del trabajo colectivo y cooperativo que vienen impulsando en Puno.

Pero la relación de Cecovasa con las ONG no siempre ha sido color de rosa. En el 2002, la ONG Acción Agraria apareció interesada en brindar asistencia técnica en la zona, una ayuda que siempre es bienvenida, considerando que la región es muy amplia y que las exigencias de los mercados orgánicos son fuertes. Luego de entablar relaciones con los agricultores, dio un giro al trabajo y quiso comercializar el café directamente con ellos, dejando de lado a las cooperativas socias y la central, con el argumento de que la central cobraba demasiado por los servicios. Varios productores se fueron con esa ONG, pero volvieron cuando la iniciativa no pudo mantenerse: lo que cobra Cecovasa, decidido por cierto en asambleas, cubre los altísimos costos del transporte. La distancia y las pésimas carreteras, que hacen inviables propuestas rápidas como las de la ONG mencionada, y que protegen en cierto modo a la central, son también el principal obstáculo para su capitalización.

La Organización de las Naciones Unidas, por intermedio del PNUD, ha cumplido un papel importante en esa zona apoyando con equipos técnicos para lograr el mejoramiento de la calidad en los cultivos de cítricos y colaborando con la instalación de pequeñas plantas de beneficio húmedo en algunas fincas.



*San Pedro de  
Putinapunco  
(Sandia - Puno)*



*Yamango  
(Morropón - Piura)*

Para Néstor Canaza, el anterior gerente general y ahora responsable del área de comercialización, Cecovasa se ha desarrollado gracias al empuje de los propios productores, al apoyo de algunas ONG y a la presencia activa de la cooperación internacional, que ha apostado por la actividad cooperativa. En cambio, no ha recibido ningún apoyo estatal, y muchas de las necesidades que el Estado debía cubrir, las han salvado los socios por su propia cuenta. El actual gerente nos confirma esta situación y añade que el Ministerio de Agricultura no apoya la producción en la zona, ni la del café, ni la de los cítricos.

### 3. Cocola: de las luchas por la tierra a la consolidación empresarial

La Central de Cooperativas Cafetaleras Cocola Ltda. No. 281 (Cocola) se funda el 26 de julio de 1967 en el departamento de Cusco. Su radio de acción está en la provincia de La Convención y en los distritos de Lares y Yanatile, en la provincia de Calca. Nace con la participación de siete cooperativas: Sucre; Huayopata; Túpac Amáru; Mateo Pumacahua; Valle de Lares; Santa Ana; y la cooperativa del sindicato de Huadquiña.

El conjunto de las 25 cooperativas que hoy son socias de Cocola integra a unas 8,500 familias que poseen alrededor de doce mil hectá-

**MAPA 3**  
ÁMBITO DE COCOLA EN CUSCO



reas ubicadas entre los 800 msnm y 2,000 msnm. Es la central de cooperativas más grande del país; su volumen de exportaciones la ubica en el cuarto lugar del ranking de exportadores de café. Su sede principal, en la ciudad de Quillabamba, cuenta no sólo con enormes y modernas instalaciones para el procesamiento y almacenamiento del café para exportación, sino con una planta para el tostado y empaque de café que le permite llegar con tres variedades (gourmet, exportación y tradicional) al mercado nacional, una muy moderna planta para elaborar chocolate, una planta de elaboración de alimentos balanceados, otra de miel, de cremas de soya y habas, de harina de frijol, entre otros productos, además de oficinas, un auditorio, un campo ferial, un laboratorio de suelos, etc. En su nueva sede en la ciudad de Lima, otra planta de procesamiento de café en seco le permite actuar muy cerca del puerto desde donde exporta sus productos. El origen de todo este montaje empresarial al servicio de los pequeños cafetaleros organizados se encuentra en las luchas campesinas de sus socios fundadores por la tierra.

### ***Los orígenes***

A diferencia de Sandia e incluso de Chanchamayo, la ocupación productiva de los valles de La Convención y Lares es muy antigua. Los incas producían allí la coca, la misma que siguió cultivándose en mayores volúmenes durante el periodo colonial, cuando se la llevaba a todas las regiones indígenas del virreinato, incluido el gran mercado de Potosí. A finales del siglo XIX los valles sufren un gran cambio con la formación de enormes haciendas que introducen los cultivos de té y café.

Hasta los años sesenta del siglo XX los grandes latifundios tealeros y cafetaleros funcionaban con una mano de obra de arrendires sometida a condiciones de fuerte explotación. Pioneros en el movimiento sindical agrario, se funda en la zona el primer sindicato rural de Cusco, el de la hacienda Maranura en 1947. En 1958 se crea la Federación Provincial de Campesinos de La Convención y Lares, que reivindica al inicio mejores condiciones de trabajo y la reducción de las cargas que se debían a los propietarios (renta en producto por las parcelas), y termina demandando las tierras bajo el lema "tierra o muerte". Este movimiento campesino ha sido bastante estudiado en el país y se le considera uno de los precursores más importantes de la reforma agraria.

En 1963, tras conseguir la promulgación de la primera reforma agraria, muy parcial, el esquema de tenencia en esta zona cambia.

Los trabajadores, dueños ahora de la tierra, promueven la asociatividad entre ellos, con un sistema que combina parcelas de propiedad individual y tierras colectivas. Entre 1961 y 1967 nacen ocho cooperativas en La Convención y Lares. De ellas, siete forman Cocola, y la octava, la más antigua, ingresa posteriormente.

Solucionado el problema de la tenencia de tierras, quedaban pendientes la productividad y la comercialización del café. Buscando darles solución, se agrupan en una organización de segundo nivel, en una central de cooperativas. En Cocola, más que en los otros casos, aparece con mucha nitidez, desde el inicio, la doble dimensión empresarial y de representación gremial, aunque manejar esa característica ocasionó en algunos momentos problemas, de disciplina de pago de deudas, por ejemplo. Hoy, ambos aspectos son muy fuertes, pero se manejan separados y con mucha transparencia.

Como en los demás casos, la formación de las cooperativas agrarias que fundan Cocola, y de Cocola misma, precede a la reforma agraria del gobierno militar y nace de la iniciativa de los pequeños productores. Como ellos mismos dicen, "Nadie nos dijo que teníamos que hacerlo, lo hicimos porque quisimos". Para Raúl del Águila, gerente general de Cocola, uno de los problemas de las cooperativas en el Perú es que en la época del velasquismo no se las promovió sino que se las creó verticalmente.

Esto no quiere decir que, como ya hemos señalado, el movimiento asociativo cafetalero no se viera favorecida por el régimen militar de Velasco. Según sus directivos, en los años en que funcionaba el sistema de cuotas —que estableció el gobierno militar y que se mantuvo hasta 1981—, Cocola se capitaliza. Cuando cesó ese sistema y se eliminó el privilegio de las cooperativas en la asignación de cuotas, surgió el desafío de capacitarse y de mejorar la producción para incursionar en nuevos mercados.

La banca de fomento también favoreció a la cooperativa en el acceso al crédito. Esto también incentivó a los productores a asociarse en cooperativas. La gestión del Banco Agrario durante el gobierno de Alan García amplía la cobertura de créditos y disminuye los controles. Las cooperativas que en esos años empiezan a tener dificultades para cumplir sus compromisos, formaron nuevas cooperativas (fantasma) que aparecen saneadas ante la banca y reinician el ciclo de endeudamiento. En Cocola se llegó a tener más de cincuenta cooperativas de ese tipo. La situación llevó al descrédito de las cooperativas, del modelo asociativo, y muchos socios pasaron a vender libremente a los intermediarios.

### ***Crisis y reconstrucción***

En el caso de Cocola, el punto más bajo de acopio fue el año 1992. De haber comercializado a través de las cooperativas cerca del 80% de la producción de la zona, en 1992 el acopio no llegó ni al 10%. En ese momento Cocola se replegó y pasó a ser sólo una organización de servicios, mientras que la comercialización misma se hacía a través de cada cooperativa, las que se relacionaban con una institución de origen mercantil, Occesa. Con esta modalidad, las cooperativas venían a Lima y cada una comercializaba su propia porción de café. Esto no justificaba, sin embargo, los gastos operativos ni de traslado, además de no tener ningún control sobre Occesa, que tampoco rendía cuentas ni brindaba información sobre el mercado.

En esta situación, Cocola rompe con Occesa y trata de buscar otros canales de comercialización, logrando luego de un tiempo acceder al comercio justo y orgánico, mercados que le garantizarían buenos precios para sus socios. Cocola reasume su rol de comercializador de los pequeños productores, reforzándose su papel como instancia que busca nuevos mercados, asegura créditos para los socios y regula los precios regionales; las funciones comerciales y administrativas de la central comienzan a adquirir mayor peso y profesionalidad.

En 1994, ya con esta nueva dinámica de gestión, se depuran las cooperativas, quedando 25 socias de la central, todas activas. De las cooperativas fundadoras dos ya no existían.

Actualmente, los reglamentos contemplan la pérdida de la calidad de socio de la central por inactividad o por actos poco éticos. La calidad de socio activo, con el derecho a elegir y a ser elegido, deja de ser un atributo permanente; tener derechos y recibir servicios requiere una contraparte, reglamentada con claridad, de firmes compromisos. Una instancia que deviene crecientemente importante es el comité electoral, que garantiza la continuidad y transparencia de los procesos de renovación de los directivos de la central. No hay nada impuesto en Cocola. Más que un movimiento cooperativo, es visto por sus directivos como una familia, en la que todos trabajan en conjunto: una enorme familia. Como veremos más adelante, y como sucede en todos los casos, la difusión de la información entre los socios, la transparencia en los procedimientos, la información detallada de precios, gestiones, mercados, clientes, son factores clave de la consolidación de la empresa en tanto generan relaciones de confianza que permiten apuestas e inversiones de futuro.

#### 4. Cepicafé: autoafirmación de la sierra piurana

La historia de la Central Piurana de Cafetaleros, Cepicafé, está muy vinculada al Programa Integral para el Desarrollo del Café, Pidecafé, una ONG que tiene sus inicios en 1990, cuando un conjunto de jóvenes profesionales empieza a trabajar con comunidades y pueblos de la sierra de Piura. Trabajaron originalmente en Lalaquis, en Canchaque, en Yamango y en la parte baja de Chalaco. Con siete organizaciones de base en los cuatro distritos, empezaron a forjar lo que luego sería la Central Piurana de Cafetaleros, que fue constituida en 1995 por once asociaciones, seis núcleos productores y una cooperativa cafetalera regional.

**MAPA 4**  
UBICACIÓN DE DISTRITOS CAFETALEROS  
EN PIURA



Actualmente, Cepicafé reúne 73 asociaciones de base, en 14 distritos que cubren toda la sierra de Piura. En estos 14 distritos, 2,584 campesinos miembros de las asociaciones cultivan cerca de siete mil hectáreas del único café que se produce en la vertiente occidental de los Andes peruanos. Gracias a un conjunto de alianzas comerciales, Cepicafé ha extendido su radio de influencia fuera del departamento de Piura hacia la región nororiental, integrando asociaciones y cooperativas de Jaén, en Cajamarca, Bagua y Utcubamba, en Amazonas, y



Lamas, en San Martín. Gracias a estas alianzas, Ceficafé amplía su gestión a 3,779 socios más.

Como conjunto, han creado la Cooperativa de Servicios Múltiples Norandino, cuya primera gran tarea es la construcción una enorme planta de procesamiento en Piura donde, junto con el tratamiento de café, vienen instalando los equipos para procesar panela y mermeladas.

### ***Antecedentes***

El departamento de Piura no fue ajeno al desarrollo de las cooperativas en el Perú. En él existieron once cooperativas agrarias de las cuales hoy sólo queda una, la cooperativa José Gabriel Condorcanqui, que es base de Ceficafé. Esas entidades, además de enfrentar los problemas ya mencionados en los casos anteriores —fin de las cuotas de exportación, fin del crédito agrario, violencia política—, fueron duramente cuestionadas por los socios por su falta de transparencia con la información y en el manejo económico. Gerentes y directivos de las antiguas cooperativas surgidas con la reforma agraria, centralizaron la información de mercados y créditos, volviéndose así indispensables. Retirar al gerente o cambiar la directiva significaba empezar de cero, pues con ellos se iban, además, los clientes y las financieras. Las sospechas de corrupción parecían confirmadas por las dificultades económicas de la mayoría de estas empresas.

Según nos cuenta un dirigente:

Se creó la cooperativa, pero no se tenían los conocimientos que ahora manejamos gracias a nuestra institución [Ceficafé]. Se inició con cien quintales y 25 socios, pero esa cooperativa la manejaba un ingeniero de la ciudad de Piura y no nos dejaba conocer nada. El segundo año comenzaron a pagar cada tres meses. En el tercer año nos cerraron [robaron] el producto. Así destruyeron todo, no tomaron en cuenta a los directivos y nos cerraron con la empresa.

La propia Federación Regional Agraria de Piura (Fradep), luego de las jornadas de lucha por la intensificación del proceso de reforma agraria en los años setenta, inició a mediados de la década del ochenta un gran proyecto de exportación directa de algodón Pima, que fue un enorme fracaso. El ingreso de nuevos dirigentes, esta vez de la sierra, y la creación de un departamento técnico de comercialización del café, no pudieron contrarrestar el daño a la Federación que, hundida en deudas y conflictos, prácticamente desapareció, junto con las cooperativas algodonerías.

### ***Los orígenes de Ceficafé***

Sin embargo, la última dirigencia y el intento abortado de comercialización de café sí tuvieron una consecuencia importante: trajeron a Rudolf Shuarts, el técnico alemán que todos recuerdan como el principal impulsor de la nueva etapa del café en Piura. Shuarts, un fitopatólogo de profesión, venía del Ecuador como cooperante para trabajar con la directiva de la Fradep. A pesar de la crisis de la federación, se queda y empieza una serie de gestiones para apoyar a la nueva directiva serrana de Fradep. Un intento fallido de concertación con varias instituciones, entre ellas la Universidad de Piura, pone en contacto al cooperante con un grupo de estudiantes universitarios, principalmente de la sierra, entre los que se encontraba Santiago Paz, el actual gerente de Ceficafé.

Sin recursos pero con voluntad, comienzan a ir a las comunidades de la sierra donde, al señalar que no contaban con apoyo económico alguno, lograron contactarse sólo con los productores que realmente estaba interesados en aprender nuevas técnicas. Santiago Paz opina que esos productores eran líderes potenciales que habían estado marginados por mucho tiempo en las antiguas cooperativas y que encontraron por fin la posibilidad de desarrollar su potencial.

El trabajo que realizaron Shuarts, Santiago Paz y los demás jóvenes profesionales derivó en la creación del Programa Integral para el Desarrollo del Café (Pidecafé). Esta ONG ha sido un elemento central para la aparición y crecimiento de Ceficafé, no sólo porque fue el núcleo original de trabajo y porque inauguró las relaciones con las asociaciones de productores, sino porque hasta ahora proporciona parte del soporte técnico de la central (ya no todo). Además, aún brinda cursos de capacitación a los pequeños productores para el manejo del beneficio húmedo y de los demás requisitos de las certificadoras para el cultivo del café orgánico y los cafés especiales. Hoy, la frecuencia de visitas y la intensidad del trabajo en las zonas cafetaleras no es tan grande, pero en los inicios, nos cuenta Augusto Aponte, el actual director de Pidecafé,

Los técnicos conocían a la gente, sus sistemas de producción y por otro lado las familias conocían a los técnicos y los hacían parte de la comunidad. Como eran pocas organizaciones [primero siete y luego once], se facilitó la convivencia. El técnico se quedaba un mes entero creando no sólo conocimiento mutuo sino confianza de las familias. Las relaciones de confianza son centrales para crear organización.

Pero la desconfianza generada por el mal manejo de las cooperativas agrarias y por otras experiencias no pudo ser borrada rápidamente.

te. Entrar a las comunidades y establecer una relación de confianza, no sólo con el equipo técnico sino entre los mismos productores, fue un trabajo arduo. Para evitar las suspicacias, no se promovieron las cooperativas sino que se optó por crear asociaciones. Estas asociaciones son vistas, hasta ahora, como nuevos espacios de construcción colectiva, en donde se pueden expresar liderazgos diferentes, que rinden cuentas a sus bases. La mayoría son, además, asociaciones muy pequeñas. La más grande de las asociaciones de Ceficafé en Piura, Sapse, cuenta con 102 socios. La mayoría tiene entre 15 y 30 asociados. Su única cooperativa piurana, JGC Coyona, cuenta con 210 socios.

### ***La fundación de la central***

Don Segundo, el actual presidente de Ceficafé, recuerda que:

[...] primero se comenzó con un diagnóstico de los que fundarían PIDE en los noventa, sobre la caficultura en la sierra de Piura, para ver los problemas y ver alternativas por medio de la planificación del cultivo y mejora de la productividad. Luego se formaron pequeños núcleos, que terminan creando asociaciones de pequeños productores cafetaleros. En el 95 vimos conveniente crear la Central Piurana de Cafetaleros, con 200 socios y 14 OSB.

El representante de una de las organizaciones de Montero nos contó que:

[...] nosotros fuimos tres organizaciones [de Montero] fundadoras de Cepi. El inicio de la central fue muy difícil, sobre todo porque la zona de Montero era estratégica para los comerciantes, era como un puerto para ellos, había presencia de grandes comerciantes e intermediarios. Por eso fue difícil organizarnos, otro problema fue el asistencialismo del gobierno central [los clubes de madre eran manejados políticamente], otro tema más era la desconfianza de organizarse, porque tenían la experiencia de las ONG que iban y creaban organizaciones para cualquier cosa y nunca volvían.

Como nos contó el dirigente de Montero, tal vez los más afectados con la creación de Ceficafé o con el fortalecimiento de cualquier organización agraria que permitiera que los productores ingresaran directamente al mercado, eran los intermediarios o acopiadores de café. En la sierra de Piura, no sólo se opusieron sino que hicieron una campaña sistemática para evitar que los jóvenes profesionales, el cooperante y los productores comprometidos con el proyecto llevaran adelante su trabajo.

La construcción de estas asociaciones no contó tampoco con el apoyo de las autoridades locales; fue un trabajo desde el campo y para el campo. La entrada a las capitales de distrito fue muy posterior. Para Santiago Paz, las críticas que recibían ellos y Shuarts por trabajar con “los serranos” tenían también una base de discriminación.

Los avances que lograron en el mejoramiento de las chacras, la construcción de viveros y la labor con clubes de madres en las zonas de trabajo, les permitió conseguir el primer financiamiento de 3,500 dólares para Pidecafé.

Comenzaron con un trabajo básicamente técnico, buscando mejorar la producción, pues consideraban que no había las condiciones ni la fortaleza organizativa suficientes como para entrar directamente al mercado. Pero para los agricultores, resultaba absurdo trabajar en el mejoramiento de la producción del café si no se culminaba la búsqueda de mercados para la venta de sus productos.

En 1994, logran ponerse en contacto con algunas personas de comercio justo que realizaban una visita a Jaén y convencerlas de que les comprasen medio contenedor. Como experiencia comercial fue un fracaso: entregaron el café que siempre daban a los acopiadores locales, el café pilado (no despulpado antes de secarse), más fuerte y apreciado en el mercado nacional, pero casi imposible de venderse en el mercado externo; podían acceder al mercado, pero tenían que cambiar la técnica de beneficio. Y eso fue lo que hicieron.

En 1995 apuestan por una organización de segundo nivel; eran once organizaciones que constituyen la Central Piurana de Cafetaleros. Se constituye por varias razones: porque era una manera de agrupar a los productores de la sierra, porque sus organizaciones de base eran pequeñas y dispersas, y porque había que articular a los productores de cada uno de los distritos. Por otro lado, también era necesario que una organización autónoma, y no la ONG, asumiera la comercialización del café.

### ***Crecimiento y alianzas***

En el año 1997 logran exportar un contenedor y medio de café con beneficio húmedo. La evolución en la exportación ha sido exponencial: de año en año han pasado de exportar 8 contenedores a 20, luego a 32, a 45 y a 80. Hoy en día exportan más de 100 contenedores de café, además de haber incursionado con éxito en la exportación de panela (azúcar orgánica) y muy recientemente en la de mermeladas.

Actualmente han tejido también alianzas con organizaciones de productores, centrales y cooperativas de Cajamarca, Amazonas y San

Martín. La relación que han construido con Cenfrocafé les ha permitido ampliar muy rápidamente el volumen de sus operaciones (Cenfrocafé cuenta con 1,483 asociados). Don Anselmo, uno de los representantes de Cenfrocafé en la directiva de Ceficafé, nos dice:

Cenfro se funda el 26 de octubre de 1999, viendo la experiencia de otras centrales como Cepi. En el 2000 tenemos nuestra primera experiencia de exportación con Rain Forest, pero no nos sentimos cómodos. Ya que varios de los socios son migrantes de la sierra de Piura, de Huancabamba, teníamos información de Cepi y cómo venían trabajando; eso nos unió. Hasta ahora vienen trabajando muy bien. Cepi y Cenfro buscan ser sólidas las dos, pero cada una debe trabajar en su propia zona. En los aspectos de financiamiento y comercialización trabajan juntas, como también en trabajos de fortalecimiento organizacional.

Cenfrocafé tiene un origen muy similar al de Cepi. Inicialmente, un conjunto de jóvenes profesionales de la zona busca apoyar a los productores reconstruyendo las cooperativas en crisis. Pero eso no funciona y se opta por crear asociaciones. Jorge Carrillo, quien fue seis años representante de Cenfro, luego fue presidente de su central y ahora es parte del comité directivo de Cepi, nos dice:

Se buscaba para formar una asociación un representante por caserío dentro de nueve caseríos. Esto fue muy ambicioso y no funcionó. En mi pueblo nos juntamos cinco personas y empezamos a discutir por qué nos organizamos, para qué; ahí surge la idea de la necesidad de estar juntos, pero además con la participación de profesionales que eran de la zona y que sentían que estaban trabajando para "otros" y querían trabajar para los agricultores porque ellos eran de familias de productores. En el 90 logramos representantes por caseríos, en el 99 ya logramos consolidarnos. Éramos sólo 220 productores para once caseríos.

Como en muchos lugares, optaron por asociarse con una empresa privada para poder exportar su producto. Desde el año 1994, ellos trabajan con ADEX, que impulsaba un trabajo de fortalecimiento de organizaciones, de crédito y mejora de producción, pero con la condición de vender, como nos cuenta don Anselmo, a Huancaruna, Romero Trading o Coinca. El primer año les fue bien. Confiados, entregaron una mayor producción al año siguiente. La empresa privada no respondió de igual manera: les dio veinte soles menos que el precio de plaza por el producto entregado. Esta situación fortaleció la idea de hacer algo por su cuenta y comenzaron a apostar por la exportación directa mediante la organización de pequeños productores. Así es como llegaron a trabajar con Ceficafé.

Ahora, junto a la Cooperativa Oro Verde de San Martín, han formado la Cooperativa de Servicios Múltiples Norandino, de tercer nivel, que es formalmente la dueña de la planta de procesamiento que se está construyendo en la ciudad de Piura, no sólo para procesar el café sino para la panela y las mermeladas. El objetivo que se han trazado es lograr que Norandino sea la institución que articule a la mayoría de los pequeños productores agrarios de todo el norte del país, buscando mercados y con estrategias diferenciadas para cada uno de los productos de la región.

### III

## Organización interna de las empresas asociativas cafetaleras

### 1. Cultura organizacional

Las cuatro historias que hemos contado, diversas en espacios y actores, nos describen la lucha constante de miles de pequeños agricultores por salir adelante en un nuevo contexto nacional y mundial, lejos de las cuotas de exportación y de la protección del Estado. Insertarse en una economía de libre mercado supuso un cambio, muchas veces radical, en la forma de organizarse y de entender sus funciones dentro de la organización. Un cambio en su cultura organizacional.

La primera gran modificación que tuvieron que realizar estos pequeños agricultores fue la de separar claramente la dinámica gremial, enfocada en el bienestar social de los productores, de la dinámica empresarial, centrada en la producción, la comercialización y el manejo financiero. La defensa y práctica de los principios cooperativos no podían de ninguna manera justificar la utilización informal de los fondos de las empresas. El socio cooperativo tiene el deber de ser un productor de calidad, de cumplir con la entrega de su café y de pagar debidamente los créditos que su organización le proporciona, si es que quiere recibir servicios y participar de las decisiones con voz y voto. Esos cambios ocurren a mediados de los años noventa en los casos estudiados, aunque con algunas diferencias.

Los casos más marcados son los de Cocola y La Florida. En Cocola, el cambio se procesa desde 1994, cuando se realizan modificaciones en las normativas internas para introducir una gerencia especializada compuesta por un gerente general, un gerente de comercialización, un gerente administrativo-financiero, un gerente de producción y planta, y un equipo de asesores separado de los directivos elegidos por los socios, aunque en interacción muy directa con ellos. En La Florida, el cambio ocurre en 1997, cuando César Rivas, su actual gerente general, acepta el

cargo en el contexto de un plan de reestructuración completo de la cooperativa, en el que para empezar, los socios no podían seguir teniendo deudas con la empresa, pues para ese momento su deuda con ella era de un millón y medio de dólares. El cambio estatutario incluyó la condición de entregar cuando menos cincuenta quintales por campaña para los socios que quisieran postular a algún cargo directivo.

Este tipo de condicionamiento para el acceso a cargos directivos por elección, actualmente bastante generalizado, obedecía, según nos explicó César Rivas, a la necesidad de contar con dirigentes personalmente comprometidos con el éxito económico de la empresa. Ello fue produciendo criterios de elección renovados; la reorganización empresarial requería cambiar no sólo el estilo de gerencia sino también ese tradicional estilo de dirigencia más bien reivindicativa, discursiva, y que muchas veces se asociaba a dirigentes que entregaban buena parte de su café a los intermediarios. Con la reorganización, directivos y gerencia, si bien con funciones distintas, se guían por los mismos objetivos.

Otro punto de quiebre con las gestiones anteriores (o tradicionales) es la preocupación constante por mantener fluidos canales de comunicación con todos los socios. Esto supuso dos elementos fundamentales. Por un lado, asegurar la capacitación de todos los socios no sólo en temas productivos —centrales también para el manejo tecnológico que demandan los nuevos mercados— sino en temas de gestión empresarial, comercialización, construcción de liderazgos colectivos y fortalecimiento de la identidad con la cooperativa o asociación. Por otro, implica una gestión transparente y muy relacionada con las bases, para lo cual se han diseñado distintas estrategias, pero todas ellas destinadas a crear espacios de encuentro y participación donde los socios absuelven cualquier duda acerca de la gestión.

En el caso de Cepicafé, una organización nueva en comparación a los otros tres casos estudiados, esta política de apertura a la información nace desde su fundación como un mecanismo para diferenciarse de las anteriores cooperativas que causaron una gran decepción entre los productores. Las relaciones de confianza, que para el actual gerente, Santiago Paz, son el elemento clave de su organización, se han ido construyendo en la medida en que los socios reciben constantemente información, ya que los directivos y la gerencia están obligados a visitar siempre las bases y a reunirse periódicamente con los presidentes de las asociaciones. Además, se realizan asambleas dos veces al año, los socios pueden ir en cualquier momento a solicitar información a su central y el personal administrativo tiene la obligación de entregarla. Como complemento de este trabajo, se reparte de manera periódica el boletín informativo *Flor de café*.



En La Florida, es el comité de educación de la cooperativa (electo), junto con el departamento de educación (personal contratado), quienes tienen a su cargo las tareas de información y comunicación a los socios; tienen para ello programadas dos giras informativas que se hacen al año en cuatro sedes, ocho giras en total. A esos viajes van el gerente, el administrador, los responsables por área y los dirigentes para informar cómo va el trabajo de comercialización y las diversas tareas de administración. Además, se prepara y lleva un boletín informativo con balances detallados por cada oficina. Los socios asisten activa y masivamente a esas reuniones porque les interesa saber cómo va su empresa.

En el local central de Cecovasa, en San Pedro de Putinapunco, pudimos confirmar este flujo constante de información con el primer agricultor socio que por azar llegó al almacén a entregar su café. No habiendo nunca sido directivo de su cooperativa o delegado de la central, nos respondió con solvencia todas las preguntas que le hicimos acerca de los nichos de mercado, los beneficios del comercio justo, los requisitos de las certificadoras de café orgánico, los clientes, los precios y los gastos aproximados que realiza la central para comercializar el café. Nos explicó, por ejemplo, el gran problema que significan los costos de transporte, la necesidad de instalar una planta para el descascarado y pulido del café con el fin de no seguir gastando en transportar la cáscara, el ahorro que se generaría y las dificultades que hay para emprender la inversión. Cabe resaltar que no se trataba de un joven, sino de un socio mayor y con bajo nivel educativo.

La capacitación de los socios, como hemos señalado, ha permitido por un lado tener una cantera mayor de líderes que pueden renovar constantemente el equipo directivo de sus organizaciones. Por otro lado, ha contribuido al crecimiento personal y mejorado la autoestima de los socios. Un dirigente de San Miguel, en Piura, nos dice:

Tengo sólo hasta tercer año de primaria, me daba incluso vergüenza conversar con gente de saco y corbata, profesionales, pero gracias a la Cepi ya no es así. Acá no hay diferencias, acá todos aportan y hay participación. Cepi nos ha dado capacitación, beneficios. Incluso hemos llegado al extranjero. Por eso cuando me llaman de la central yo siempre voy, no me pongo mezquino, porque para mí esto siempre es muy importante e interesante. Cepi nos abre el camino de la comercialización y del cuidado del medio ambiente.

Finalmente, un elemento común en los cuatro casos estudiados, es que todos coinciden en que la cultura organizacional no sólo debe dirigirse a responder las necesidades del mercado sino a crear una

conciencia clara entre los socios de la importancia de la existencia misma de su organización. Todas estas empresas surgieron de una u otra manera para proteger al pequeño agricultor de los abusos de los intermediarios y acopiadores privados. En Cecovasa, las cooperativas y la central son fundamentales para poder defenderse de los capitales privados que tradicionalmente han lucrado con la pobreza de los campesinos, pues no fueron sólo los acopiadores sino también los comerciantes quienes, conscientes de la distancia entre los valles y la ciudad de Juliaca, lucraron con la venta de abarrotes. El actual gerente sostiene que Cecovasa es un regulador del mercado local.

Para Raúl del Águila, gerente de Cocola, el objetivo debe ser siempre fortalecer a la organización y capacitar a sus socios para poder resistir los cambios de precio y las crisis internacionales. Esto último es tan importante como acceder al mercado.

## **2. Estructura organizativa**

Tres de los casos estudiados, los de Cocola, Cecovasa y La Florida, tienen una estructura organizativa típica de las cooperativas. Es decir, poseen las instancias exigidas por la ley. En el caso de Cocola y Cecovasa, en tanto son centrales de cooperativas, en las asambleas —instancias máximas de decisión— participan los delegados de las cooperativas base; también asisten los directivos y el equipo administrativo y de gestión. Cada una de las cooperativas base de las centrales tiene sus propias asambleas y directivas, lo mismo que La Florida, que tiene una asamblea general a la que asisten todos los socios activos.

Es en las asambleas donde se aprueban año tras año los presupuestos de las organizaciones. En ellos se detalla el porcentaje a descontar por cada quintal exportado para cubrir los gastos de comercialización, administración y asistencia técnica. En el caso de Cocola y Cecovasa, los que asisten a estas asambleas son los delegados electos en las asambleas generales de las cooperativas de base. Por ejemplo, cada una de las cooperativas socias de Cecovasa realiza tres asambleas ordinarias al año y, de manera opcional, efectúan asambleas extraordinarias si es que hay alguna decisión muy importante que tomar. Las asambleas se celebran cada cuatro meses, particularmente en los meses de abril, agosto y diciembre. En el caso de La Florida, tiene una asamblea ordinaria que se hace en los primeros noventa días de cada ejercicio, normalmente a fines de marzo. Además, realiza siempre una asamblea extraordinaria, de manera descentralizada, el 30 de octubre, fecha de aniversario de la empresa, en la que se

juega la ya tradicional copa ecológica. Asisten a esas reuniones los quince comités de desarrollo integral y todos los socios.

En los tres casos estudiados, se eligen en las asambleas a los miembros del consejo de administración y de los comités de vigilancia, de educación y electoral. Tanto Cocla como Cecovasa cuentan también con un comité de desarrollo de la mujer, que no es elegido sino nombrado. Cecovasa, además, tiene comités de servicios, de planificación y de comercialización.

Los directivos son los representantes de los socios ante los terceros. Pero tras la crisis que atravesaron a finales de los años ochenta, algunas organizaciones han establecido normas, como hemos señalado, para acceder a los cargos directivos. En el caso de La Florida, el comité electoral cumple un rol central pues tiene plena autonomía para realizar los trabajos de preparación de la asamblea; hace primero un estudio de todos los socios activos, evaluando quiénes no tienen deudas, quiénes asisten a los talleres, quiénes tienen un mínimo de cincuenta quintales entregados, entre otros requisitos. Los que pasan esos requisitos son los "socios candidateables" y pueden ser propuestos en la asamblea para ser directivos. El requisito para ser candidato a la directiva de Cocla es haber participado tres años consecutivos en los cursos de gestión cooperativa. Los delegados suplentes deben cumplir los mismos requisitos que los dirigentes. Todas las cooperativas envían cada año a sus socios de base a una capacitación.

El cargo de dirigente dura tres años y la renovación es por tercios, como manda la ley. Pero hay una particularidad en el caso de Cecovasa: si bien los socios son elegidos como directivos por tres años, no pueden ocupar el cargo máximo de la dirección por más de un año.

Una característica de las cooperativas base de las centrales es que entre ellas hay competencia por captar nuevos socios. Si bien en su origen las diferentes cooperativas definían áreas contiguas (a la manera de las haciendas o las comunidades), hoy el referente territorial no siempre existe: en un mismo sector se encuentran socios que pertenecen a diferentes cooperativas. Resulta interesante constatar no sólo el efectivo cumplimiento del principio de libre asociación —uno de los principios base del cooperativismo—, sino la manera en que los agricultores socios efectivamente asumen esa libertad.

En Cecovasa, por ejemplo, los miembros de una misma familia pueden estar en más de una cooperativa y de hecho así ocurre. Los miembros de la familia se distribuyen en varias cooperativas, pero siempre respetan el estatuto acerca de no pertenecer individualmente a más de una cooperativa; sin embargo, sí pueden cambiar de cooperativa a modo de prueba para saber con cuál les va mejor. Generalmente

los hijos de socios antiguos deciden probar suerte con otra cooperativa, para no competir con el liderazgo, productivo o político, de sus padres. Otro criterio para decidir qué cooperativa integrar tiene que ver directamente con la diferencia en los beneficios o en los servicios que otorga cada cooperativa. Esta especie de competencia por mantener a los socios impulsa a las cooperativas de base a emular las innovaciones de las demás y a mejorar permanentemente sus servicios.

Cepicafé tiene un organigrama más sencillo. Cuenta con una asamblea general, máxima instancia de la central, a la que asisten los dirigentes de las asociaciones de productores bases. Ellos son elegidos en sus propias asambleas de productores quince días antes de la asamblea general. Todos los años se presenta un informe detallado, entregado con anticipación a los asistentes, sobre el resultado de la gestión y la proyección para el siguiente año. En ese documento se señala el precio conseguido en cada mercado por cada tipo de café, los gastos realizados en la comercialización, capacitación y personal; asimismo, se plantea qué tipo de gastos se deben realizar el año entrante y cuál es el porcentaje por quintal que se debe quedar para cubrir los gastos operativos. Normalmente se retienen cuatro dólares por quintal de café. En las asambleas se eligen además a los siete miembros del comité directivo.

Las asociaciones de productores agropecuarios son organizaciones de base de Cepicafé. Frente al crecimiento acelerado de la central y para poder mantener la comunicación fluida con los productores, se han creado organizaciones zonales. Estas organizaciones han sido diseñadas para funcionar como puentes entre las organizaciones de base, relativamente dispersas en un territorio amplio, y la central; facilitan también las tareas de planificación de la asistencia técnica. Cada dos meses se realizan asambleas zonales.

En el caso de La Florida, los pequeños productores de base participan activamente y conforman los "comités de desarrollo integral" que existen en cada localidad. Ellos son el nexo entre el programa de cafés especiales, la cooperativa agraria cafetalera y los socios. Son el soporte de la organización. Cada comité tiene su reglamento y su propia directiva, sin embargo, no tiene personería jurídica.

### **3. Buen nivel gerencial**

La eficacia de los cambios que han realizado estas organizaciones para poder salir de la crisis y entrar de manera activa en el mercado mundial ha dependido en gran medida de la capacidad de los gerentes

y del equipo de profesionales que los acompañan. En los casos de Cocola y La Florida, los gerentes no sólo realizaron una reestructuración completa del área comercial y administrativa, sino que apoyaron a los socios para llevar adelante modificaciones sustantivas en los reglamentos internos en lo que se refiere a la elección de los directivos, su relación con los socios y los deberes de estos últimos.

En tres de los casos, La Florida, Cocola y Cepicafé, los gerentes no han cambiado en más de diez años, lo que ha permitido mantener una continuidad en las políticas y en la relación con los clientes. Dos de esos gerentes han trascendido el ámbito de sus organizaciones y han llegado a ser representantes del sector asociativo cafetalero a nivel nacional, como presidentes de la Junta Nacional del Café. El caso de Cecovasa es particular pues plantea más bien una dinámica rotativa en los cargos, tanto en la gerencia general como en la comercial.

El equipo profesional que trabaja en estas empresas sociales tiene un elemento común interesante: su compromiso con el desarrollo económico y social de los espacios rurales y el haber entrado a formar parte del equipo desde muy jóvenes. De alguna manera, eso se puede interpretar como una apuesta, en muchos casos vital, por potenciar un espacio alternativo, y no sólo como un trabajo remunerado que permite cubrir las necesidades.

En La Florida y Cecovasa, además, el equipo está compuesto de hijos o nietos de socios. Es decir, muchos de los profesionales que hoy dirigen las empresas son la prueba del empuje de los socios fundadores que lucharon para que sus hijos tuvieran un mejor nivel educativo que ellos. César Rivas, gerente general de La Florida, nos cuenta cómo empezó a trabajar en 1989, cuando recién terminó la universidad, sin recibir sueldo alguno pues la cooperativa estaba en quiebra; reconoce además que lo hizo porque era una apuesta familiar y porque sentía que debía responder al esfuerzo de sus padres.

Otro aspecto peculiar de este tipo de organizaciones empresariales sociales, es que la mayoría de sus cuadros técnicos y gerenciales no sólo son producto de la inversión de sus padres campesinos (por lo general de bajo nivel educativo) en su educación, sino que además son producto de las universidades nacionales al interior del país. Ninguno ha pasado por las costosas escuelas de negocios. Valiéndose de su familiaridad con el producto, con la zona y con las empresas de sus padres, han ido aprendiendo y capacitándose para la gestión. Hoy, conducen el único sector dinámico, con una presencia importante en nuestras exportaciones, que ingresa a nuevos mercados y que es un sector social de la economía.

## IV

# **Empresas sociales: desarrollo local y calidad de vida**

### **1. Focos de desarrollo local**

La ausencia del Estado en los espacios rurales es una realidad en nuestro país aún hoy en pleno siglo XXI. Esta falta de interés por brindar servicios básicos a un conjunto de la población ha hecho que las brechas económicas y sociales se profundicen entre los peruanos. Frente a la situación de pobreza, muchos hombres y mujeres han buscado salidas colectivas. El surgimiento de las cooperativas y asociaciones cafetaleras también es una salida a un problema concreto: la necesidad de comercializar los productos.

Para acceder a nuevos mercados y conseguir mejores precios para sus socios, estas organizaciones han transformado su entorno y con ello han mejorado la vida, no sólo de los socios y de sus familias, sino de todos los pobladores que habitan en el radio de acción de la empresa.

En la valoración que los propios directivos y socios hacen de Cocola, tiene un peso considerable el papel que jugó el cooperativismo en la implementación de infraestructura, en la integración vial de los territorios donde opera la empresa, y en la obtención, frente al Estado, de ciertos derechos y servicios. En ese sentido, consideran que Cocola (sobre todo en su etapa de auge) suplió la ausencia del Estado. Cargó con el problema del centralismo limeño y con el centralismo cusqueño que no la incluía en sus proyectos de desarrollo regional. Lo mismo ocurrió en el valle de Sandia, la zona de selva en la región de Puno, reconocida en el imaginario nacional e incluso en los libros escolares como un territorio de sierra y altiplano de temperaturas tan bajas que pueden matar a los animales y, por tanto, un espacio donde no se espera encontrar un cultivo de zonas cálidas como el café. Romper con esa barrera mental es probablemente uno de los mayores retos que tiene Cecovasa. Poco a poco lo va logrando.

Un primer aporte al desarrollo local fue la construcción de una infraestructura vial básica en algunos casos, y el mantenimiento y mejoramiento de los caminos en otros. Probablemente, el caso más notorio sea el de La Florida, en donde se han construido cerca de 300 km de carretera, con recursos y maquinaria propios. Esa maquinaria, como se ya se dijo, fue destruida por Sendero Luminoso. Sin embargo, se está implementando un nuevo equipo (tres volquetes y una retroexcavadora) para continuar con el mejoramiento de las vías. Los socios de esta cooperativa han construido también puentes.

Uno de los principales problemas de las zonas rurales es la necesidad de contar con intermediarios entre los pequeños productores y los mercados. La relación con los intermediarios ha sido siempre desigual, pues el pequeño productor debía vender su producto a precios bajos —pues necesitaba venderlo— y pagaba precios muy altos por los productos o servicios que no podía generar él mismo. La presencia de las cooperativas ha alterado drásticamente esas relaciones, pues ahora el intermediario debe competir con estas empresas para poder comprar los productos. Como nos dice un directivo de Cepicafé: “Ya no pueden abusar de los productores, ni siquiera de los que no son socios, porque como nosotros vendemos en el mercado exterior informamos de los verdaderos precios que pagan por nuestros productos, como dicen regulamos los precios”. Cecovasa, como dijimos anteriormente, es muy conciente de ser la que regula los precios en el mercado local, tanto en la compra-venta del café como en el acceso a recursos escasos, como la gasolina o los abarrotos. Las cooperativas de Coclá también abren tiendas de abarrotos en los caseríos distantes y establecen condiciones de competencia y racionalidad económica, donde había un monopolio de intermediarios y un abuso en los precios.

El mito de la educación como generadora de movilidad social sigue presente entre los socios de las cooperativas, quienes cuentan ahora con pruebas concretas al tener como miembros del equipo técnico de sus organizaciones a hijos y nietos de los socios. Por eso, siempre ha sido una prioridad, sobre todo en las tres organizaciones más antiguas, el apoyo constante a la educación. En el caso de Coclá, la lógica de acción fue, según recuerdan los dirigentes de las cooperativas, la de “preparar la llegada del Estado”, en el sentido de implementar, mediante la acción e inversión comunitarias, un “primer piso” de infraestructura básica, para luego demandar los servicios correspondientes al Estado. En el caso de las escuelas, por ejemplo, las comunidades y cooperativas construían el local y gestionaban ante el municipio el pago de un maestro, a quien alojaban y alimentaban en la comunidad.

La educación es también central para la cooperativa La Florida. Como se hace normalmente, este año 2006 ha donado un paquete de útiles escolares para las escuelas de primaria que se encuentran en su radio de acción, beneficiando a todos los niños, sean o no hijos de socios. Llega a 38 centros escolares, la mayoría de los cuales son unidocentes. Para mejorar la educación también apoya a los profesores, haciendo talleres con ellos, pues la unidad de gestión educativa local (la Ugel) hace oídos sordos a los problemas en el espacio rural. Por el poco apoyo que reciben del Estado, varios de estos profesores terminan desertando. Además, el departamento de educación de La Florida trabaja muy bien con el área de alfabetización, donde hay siete promotores a los cuales apoya prestándoles la infraestructura de la cooperativa para sus reuniones. También promueve pasantías para los alfabetizadores y profesores con el fin de estimularlos y ayudarlos a capacitarse.

Las modificaciones a la Ley Orgánica de Municipalidades han abierto muchas puertas para que organizaciones como las socias de Cepicafé tengan una presencia más activa en la gestión local y sigan aportando al desarrollo de su zona, pero de manera más institucional. Un primer elemento que hay que tomar en cuenta es que se ha señalado que las municipalidades rurales deben encargarse del desarrollo rural. Este cambio en la legislación permite que una parte del presupuesto que recibe el municipio vaya a rubros como asistencia técnica, mejoramiento de cultivos, etc. A esta modificación se añade la apertura de espacios de participación ciudadana en la gestión local. Las asociaciones de productores y las organizaciones zonales de Cepicafé están respondiendo activamente a este proceso y se han inscrito casi todas como actores para debatir el presupuesto participativo. Se piensa que esto ha significado una mejor relación con los municipios, para poder trabajar de manera coordinada temas de desarrollo sostenible y producción

Ahora que las necesidades son otras, el papel que cumple Cocola es el de gestión o intermediación con las entidades estatales. Dados los niveles de organización, la experiencia acumulada y el reconocimiento de que es objeto, Cocola aparece como un interlocutor válido para las autoridades, y el grado de presión que puede ejercer sobre ellas es más fuerte. Cabe señalar que los directivos de la cooperativa son o han sido autoridades locales (tenientes gobernadores, presidentes de la comunidad). En ese sentido, emprenden actividades para mejorar la zona no sólo como socios de Cocola o de las cooperativas asociadas.



## 2. Mejorando la calidad de vida del socio y su familia

A diferencia de las empresas privadas, estas empresas no sólo buscan incrementar el ingreso de sus asociados sino también contribuir con el desarrollo pleno de sus socios y sus familias. Probablemente uno de los lemas de Cepicafé resume bien este objetivo: “Alta calidad de café, alta calidad de vida”. En esta sección resaltaremos las acciones y servicios que prestan las cooperativas a los pequeños productores y que contribuyen a su bienestar. En el próximo capítulo veremos los servicios más empresariales que prestan las organizaciones.

En el caso de La Florida, se brinda este tipo de servicios básicamente a través del departamento y el comité de educación. La responsable del departamento de educación, una antropóloga, nos explicó la importancia de producir un diagnóstico, como “sondeo rural rápido”, de cada comité de desarrollo. Este diagnóstico incluye un análisis Foda y la reconstrucción de la historia de cada uno de los comités. Ellos tienen un equipo de promotores rurales que recogen datos y hacen informes de la situación en la que se encuentran los socios. Ahora están trabajando la “unidad familiar vulnerable”, aquella que tiene problemas de desarrollo, como salud o educación, y que además no logra tener una producción eficiente. Tratan de identificar a esas familias y de ver cómo la cooperativa las puede ayudar a superar sus problemas. Clasifican a las familias en: sostenible, intermedia y vulnerable. El grupo de promotores hace trabajo directo con el 70% de las familias vulnerables, con el 20% de las intermedias y con el 10% de las sostenibles.

La Florida también cuenta con un programa de salud preventiva. Trabaja campañas de información sobre tuberculosis, parasitosis y maternidad prematura. Una línea intensa de trabajo es la de seguridad alimentaria; se capacita a las familias socias para que puedan tener huertos y nutrir mejor a los niños. Piensan firmar un acuerdo con Foncodes para trabajar la renovación y mejoramiento de letrinas.

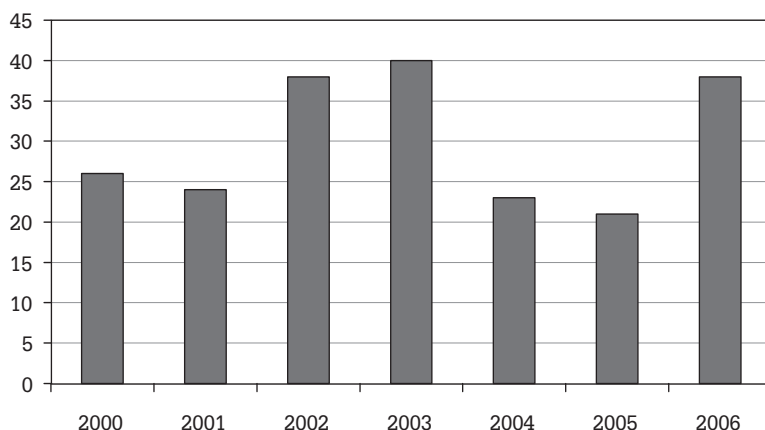
Como un proceso de especialización, La Florida formó un centro educativo ocupacional privado (CEOP) que lleva su nombre, al que apoya financieramente, pagando parte del personal y brindando la infraestructura para su funcionamiento. Se dirige específicamente a los hijos de socios, a jóvenes con secundaria completa.

El *CEOP La Florida* tiene un programa de formación anual. Tiene un curso presencial de una semana al mes, como un internado, y luego los estudiantes regresan a su zona donde deben aplicar lo aprendido en una parcela demostrativa. Esto se repite todos los meses. Al regresar al CEOP, los alumnos hacen una exposición de lo aplicado en su

parcela. En algunas oportunidades los profesores viajan a la zona para visitarlos y ver los avances que han hecho.

El CEOP se crea en 1999. Entre sus actividades de formación se encuentran cursos de oratoria, liderazgo, autoestima, además de la formación técnica en cultivos y en crianza de animales. Este año 2006, los servicios de capacitación se han abierto a los jóvenes de las cooperativas socias de la Corporación Café Perú: Satipo, Pangoa y San Juan del Oro. La corporación financia doce becas para ellos; Foncodes, por su lado, financia a 18 alumnos de distintas zonas para que se formen allí; se gradúan como promotores o extensionistas. El gráfico 11 muestra la fluctuación de alumnos por año en el CEOP La Florida.

**GRÁFICO 11**  
NÚMERO DE ALUMNOS, CEOP LA FLORIDA



Estos jóvenes encuentran luego trabajo en la propia cooperativa como extensionistas, en la Corporación Café Perú o en el departamento de crédito como técnicos, o aplican sus conocimientos para mejorar la producción de las parcelas de su familia. Los que son hijos de socios pueden participar de un concurso para recibir becas integrales para el CEOP. La cooperativa también ofrece becas para los institutos superiores y para la única universidad que hay en la zona: la Universidad Alcides Carrión. Siempre hay una preocupación por que los jóvenes estudien, se los motiva a llegar más lejos. Incluso se está pensando hacer una academia preuniversitaria para ayudar a los hijos de socios a entrar en las universidades.

En Cecovasa destaca el comité de desarrollo de la mujer. Este comité, que coordina con las socias y esposas de socios de las distintas cooperativas, ha significado un cambio central en la vida de muchas mujeres. Por un lado, las ha ayudado a tener mayor presencia y voz en sus organizaciones. Reciben cursos de oratoria y de “etiqueta social”, que en realidad son talleres para que las mujeres —muchas de ellas analfabetas y dedicadas únicamente al hogar— sientan que tienen las mismas herramientas que los varones para ponerse de pie en una asamblea y explicar su punto de vista: el “capital cultural” que les estuvo negado por su condición de mujeres, relegadas al espacio doméstico.

Este comité realiza un trabajo constante con mujeres jóvenes, sobre la importancia de la educación sexual y las alternativas de desarrollo que ellas tienen. Finalmente, el comité realiza talleres productivos para que las mujeres emprendan actividades alternativas con el fin de aportar a la economía del hogar. Una de estas alternativas es la elaboración y embotellamiento de extractos de frutas que les permita utilizar la abundante producción de cítricos de la zona, cuyo mercado es escaso, y darle un valor agregado; su mercado aún es local, pero rinde beneficios.

Cocla también cuenta con un comité de desarrollo de la mujer. La central tiene aproximadamente un 25% de socias mujeres, entre todas las cooperativas asociadas. Desde 1993, cada cooperativa cuenta con comités de desarrollo de la mujer, al cual pueden pertenecer tanto las socias, como las esposas o familiares de los productores, aunque sólo las primeras pueden acceder a los cargos directivos. Existen cooperativas que tienen dos o tres comités de mujeres (uno en cada sector), mientras que otras no cuentan con ninguno, como la de San Fernando. Esos comités realizan actividades muy similares a las de Cecovasa, centradas en desarrollar una conciencia de derechos, mejorar la autoestima, capacitar en salud reproductiva y en actividades económicas complementarias. Pero los avances son mayores en el caso de Cocla, tal vez debido a que sus comités funcionan hace más tiempo. El departamento de apoyo a la mujer, que cuenta con una profesional que trabaja directamente con las socias, planifica anualmente el trabajo. Ya ha pasado la etapa de autoestima y se encuentra en la de las “mujeres como germen de desarrollo”, para lo cual cuenta con un programa especial de crédito, el Crediwarmi, que apoya las iniciativas económicas de las socias. Cocla tiene incluso una cooperativa únicamente de mujeres, que produce pan en la ciudad de Quillabamba.

Por otro lado, el mecanismo contemplado a modo de beneficios sociales para los socios que se retiran por su avanzada edad, es una cuenta por aportación de cada socio (“capital social”) que maneja cada



*Mujer cafetalera: autoestima y reconocimiento  
(Yamango - Piura)*

cooperativa. De las utilidades anuales, un 25% se deriva al fondo cooperativo y un 10% a las actividades de educación. Lo demás se orienta a pagar los intereses para las cuentas de aportación que corresponden a cada socio y que eventualmente serán solicitadas en el momento de retiro de los socios.

Actualmente, por el tiempo de vida de la organización, muchos socios fundadores se están retirando y solicitan a la cooperativa el retorno de sus aportaciones. Por ejemplo, en una de las cooperativas se han retirado 245 mil soles en sólo cuatro años por ese concepto. Cabe resaltar que esta situación la irán afrontando todas las cooperativas, siendo hasta el momento las de Cocola las que parecen tener más clara la solución.

Cepicafé, por su lado, además de realizar capacitaciones constantes a sus socios, como ya se ha señalado páginas arriba, cuenta con un fondo mortuario que significa una gran tranquilidad para los socios. En la sierra de Piura hay algunos elementos de la vida que son centrales para sentirse plenos. Uno de ellos es haber trabajo en vida lo suficiente como para tener un funeral digno. Por eso, a determinada edad, muchos pequeños productores comienzan a comprar cajones fúnebres. Lo que ocurre a menudo es que a lo largo de la vida de un productor, éste puede haber comprado hasta cuatro ataúdes, pues se van malogrando antes de poder utilizarlos. Una manera de quitar esta tensión a los socios y de permitir que inviertan mejor los pocos recursos que tienen es la creación del Fondo Mortuario de Cepicafé.

Ese fondo se otorga a todos los socios y socias, para que ellos y sus cónyuges lo usen cuando llegue el momento. Lo que hace Cepicafé es garantizar a cada uno un monto de 250 dólares; ese fondo se va aportando todos los años con un porcentaje de lo ganado por quintal exportado. Como en muchos casos al llegar a determinada edad los socios ya no pueden seguir trabajando o aportando de la misma manera a su central, se ha planteado el fondo como vitalicio, con lo cual el socio no debe preocuparse por perderlo si ya no puede trabajar.

## **Empresas de servicios: asistencia técnica, financiamiento y capacitación en los espacios rurales**

Como hemos visto, los marcos institucionales de las empresas asociativas y cooperativas son bastante semejantes. Con algunas particularidades, el rol de estas empresas en el desarrollo local también es parecido. No ocurre lo mismo con la forma como atienden a sus socios con servicios financieros y organizan la asistencia técnica que provoca los impresionantes cambios que se han operado en el sector. Como en el capítulo 2, en este capítulo analizamos cada una de las cuatro empresas estudiadas por separado.<sup>1</sup>

### **1. La Florida**

La cooperativa La Florida brinda la *asistencia productiva industrial* que supone lograr cerrar toda la cadena productiva. El objetivo es asegurar la calidad del producto y la calidad está en función de la capacidad instalada y la tecnología aplicada. Para poder brindar este servicio y asegurar la óptima calidad tanto del producto como del proceso, se han instalado dos grandes plantas de beneficio húmedo con capacidad para recibir 45 mil quintales; aunque aún no están trabajando con la capacidad máxima, esperan alcanzarla este año. Estas instalaciones permiten, por ejemplo, racionalizar el uso del agua en el procesamiento del café y aseguran el cumplimiento de las normas de certificación de procesos sostenibles (no contaminantes) del

---

1. Dos de las empresas estudiadas, Cocola y La Florida, han creado directamente o impulsado la creación de empresas para la dotación de servicios financieros a los socios. Un análisis de estas empresas, dos de ellas cooperativas y la otra una caja rural, complementa este capítulo y se encuentra en el anexo.

ambiente. En este momento están habilitando áreas de secado, tendales, pues el espacio con el que cuentan les está quedando chico. Han previsto la instalación de una planta de secado.

El servicio de *comercialización* de sus productos es la razón por la cual crearon originalmente la cooperativa. Buscan canales de comercialización adecuados para obtener un precio razonable por el café de sus socios para que estos puedan cubrir los costos de producción. Están especializando la producción del café para ingresar a distintos mercados. Están en el mercado justo, donde el precio es mejor. En ese mercado logran por el café convencional 125 dólares por quintal, y por el café orgánico, 141 dólares. Esperan lograr que el 80% de su producción se destine al mercado justo. Pero conscientes de que ese mercado es aún pequeño, cuentan con una estrategia de cafés especiales, con ocho sellos de café destinados a clientes diferentes.

El servicio de *asistencia crediticia* se maneja de dos maneras. Por un lado, está el crédito comercial para el acopio, un crédito que opera la propia cooperativa. Sus requerimientos de financiamiento para el acopio son muy grandes y se consiguen a través de la banca comercial nacional, los adelantos de clientes permanentes de la cooperativa y las financieras internacionales. Este crédito, junto al crédito de emergencias y al crédito comunal, es manejado por una oficina especial de la cooperativa. Pero en miras de desconcentrar las funciones y de llegar a niveles más altos de especialización, desde hace tres años los créditos de sostenimiento dirigidos a los socios vienen siendo manejados por una cooperativa de ahorro y crédito, Crediflorida, con personería jurídica propia, que inicialmente tenía un subsidio de La Florida, pero que ahora maneja los suficientes fondos como para cubrir el costo de sus operaciones. Por el momento cuenta con seis profesionales contratados para la calificación y supervisión de los préstamos.

El crédito normalmente sale para mantenimiento de cultivo. Lo que se hace es una inspección ocular de la parcela del productor y luego el técnico evalúa el estado de los cafetales, financiando sólo el porcentaje de cafetos que están en óptimas condiciones para producir en la campaña. El monto máximo del crédito por productor es de 1,390 dólares. Se da un aproximado de 300 dólares por hectárea, lo que significa cerca del 70% del costo de producción. El interés bordea el 17% anual y se pagan los créditos normalmente antes del año, con la cosecha.

La garantía que se pone son los predios. Anteriormente, la única condición era firmar un contrato, pero ahí no había seguridad alguna de la recuperación del crédito. Hoy, la mora es muy reducida, las recuperaciones se hacen por medio de la cooperativa agraria o por la Corporación Café Perú. No hay cobranza coactiva, se trabaja con el socio

de manera respetuosa; son personas con las que ya se ha construido una relación de confianza por los años que llevan trabajando juntos.

No hay mucha competencia de crédito agrario en la zona, salvo por los acopiadores que van a la zona y reparten dinero a los productores para asegurar el café. Su negocio es recuperar esta primera inversión pagando un precio por debajo del mercado. La otra competencia proviene de alguna manera la caja rural, pero es diferente.

La cooperativa agraria tiene más de 1,500 socios, 700 activos. De esos 700, Crediflorida atiende a un poco más del 50%. Su cartera total es de aproximadamente 460 prestatarios. Esto incluye a socios de otras cooperativas o asociaciones que entregan café al grupo empresarial Café Perú. También pueden prestar a personas naturales o jurídicas que entreguen café o presten servicios a la empresa (por ejemplo, transportistas o estibadores). Los servicios de Crediflorida son sólo para los socios de esa cooperativa de ahorros. La condición para ingresar a Crediflorida es que se cancelen todas las deudas que se puedan tener con el departamento de crédito de la cooperativa agraria La Florida. Por eso, hay aún varios socios activos de la cooperativa agraria que no pueden ser socios de Crediflorida.

En tanto La Florida es una cooperativa con personería jurídica, tiene también todas las instancias que la ley exige. Todos los socios asisten a la asamblea general, donde se toman las decisiones centrales, eligen a su presidente y a la directiva del comité de administración, el comité de vigilancia y el de educación. Lo que hacen los técnicos de Crediflorida es ver el estado del cafetal en tanto su capacidad para producir y pagar el crédito; no observan las mismas variables que los técnicos de la cooperativa agraria e incluso tienen estimados de producción diferentes.

Los créditos que brinda son: el crédito agrario, que es pagadero en un máximo de 12 meses; el crédito de precosecha pagadero en seis meses como máximo; el crédito de agro-negocios para la diversificación de las fincas, pagadero en un máximo de seis meses. Los últimos son créditos que se suelen pagar con el reintegro que le da la cooperativa en la liquidación del café (segundo pago). También maneja créditos institucionales que se dan a otras personas jurídicas, pagaderos en un máximo de doce meses. Finalmente, el crédito que se da al personal también tiene una duración anual.

Los fondos que manejan ascienden a más de 500 mil dólares. Se distribuyen en 81 mil de aporte de los socios; 259,600, que es el fondo que le ha transferido poco a poco la cooperativa agraria del antiguo departamento de crédito; 140 mil de un nuevo fondo de SOS FAIM; y 100 mil que han recibido en marzo de CIDI Francia. En el 2005 se



destinaron 260 mil dólares a créditos agrarios; en el 2006 se van a destinar alrededor de 400 mil dólares a créditos agrarios y 200 mil a créditos de diversificación, pues son conscientes que los riesgos son muchos al tener todo el capital dependiendo sólo del café. También están tratando de apoyar las iniciativas empresariales y micro negocios de los socios. Este año se han entregado, en cartera de crédito agrario, 284 créditos. En agro-negocios han generado 476 créditos por 212 mil dólares.

Finalmente, maneja un pequeño fondo para mujeres de 26 mil dólares, donado por la asociación La Florida Suiza. Normalmente son créditos para animales menores, artesanía o cultivos alternativos al café.

### ***Cambio técnico***

El departamento agropecuario brinda *asistencia técnica agropecuaria*. Para hacerlo, cuenta con un equipo de técnicos extensionistas y profesionales, conformado por diez técnicos y tres ingenieros. En los periodos más altos de la campaña llega a quince técnicos. Ellos realizan capacitaciones periódicas a los pequeños productores y brindan asistencia técnica con el fin de transferir la tecnología adecuada para el cultivo del café, así como para el mantenimiento de las huertas. El programa de cafés especiales que ellos trabajan exige a los agricultores tener esas huertas con cultivos de pan llevar; en algunos casos son exigencias de las mismas certificadoras o de clientes del mercado solidario.

Además de encargarse del desarrollo técnico del cultivo del café, el departamento agropecuario está implementando programas para lograr la diversificación de la producción, particularmente de animales menores, y el engorde de ganado vacuno. Ha incursionado en el cultivo de maracuyá, como parte de la diversificación y aprovechamiento de la cobertura forestal del café en sombra, pero es difícil lograr su introducción. También se está trabajando la reforestación para darle un valor agregado a la finca y ha introducido cacao en zonas a menos de de 1,000 msnm, donde la calidad del café es menor. Su idea es incluir esos nuevos cultivos en el programa de manejo orgánico para así conseguir mejores clientes y financiamiento para su producción. Sin embargo, la cooperativa aún no está comercializando otros productos.

La empresa financia al 100% la asistencia técnica. Todo el equipo técnico es financiado con recursos propios. Se destina un porcentaje de las utilidades para cubrir estos gastos, previo acuerdo de la asamblea (también se usa aquí el premio de comercio justo).

Actualmente los productores alcanzan un promedio de doce a quince quintales por hectárea. El promedio de la zona es de siete u ocho quintales. Ellos implementan un paquete tecnológico orgánico, con la fertilización orgánica con compus, guano de isla, humus y los demás insumos permitidos por las certificadoras de café orgánico y sostenible.

Pudimos visitar la planta de beneficio húmedo, ubicada en el centro poblado La Florida, donde nos atendió el ingeniero Máximo, un joven egresado de la Universidad Federico Villareal, que nos explicó su funcionamiento. Todos los socios ubicados en la zona llegan a la plata de beneficio y dejan su café en cerezo. En la planta es donde se hace el despulpado, el lavado, el secado.

En la parte superior hay tolvas de acopio, donde se hace la primera selección para ver la calidad de los granos; cada uno se pone según la calidad en un tanque cerecero. De ahí pasan a la segunda tolva de selección del café para separar los granos malogrados, las piedras, la suciedad. Luego de la selección pasa el café a la despulpadora. La maquinaria que transporta el grano lo hace sin agua para no malograrlo. La cáscara y la pulpa pasan a otro espacio, usándose como subproducto y no como desperdicio, y las convierten en humus para poderlo utilizar luego como fertilizante. Sale el pergamino seleccionado y pasa a los tanques fermentadores para cada tipo de café, donde el producto permanece cerca de 16 horas. Luego pasa al lavado, con canales de correteo que permiten que los últimos residuos se vayan. Finalmente, el café lavado pasa a una tolva desde donde el café de primera se ensaca para ser trasladado al local central en La Merced para el secado. El café de segunda y tercera es secado en la misma planta de beneficio. Por ahora, el secado es el cuello de botella del proceso, por lo que la cooperativa explora la posibilidad de una nueva inversión para instalar una gran planta de secado, que incluiría también procesos de descascarado y pulido para sacar, desde la propia zona, el café “oro verde”, listo para exportar.

Al entregar el café, cada productor recibe una boleta en la que figura la cantidad de quintales entregados, así como el tipo y calidad de los granos. Con esa boleta van a la oficina de La Merced donde reciben el pago por su café.

## **2. Cecovasa**

Probablemente, el principal servicio que brinda Cecovasa a sus socios es la búsqueda de mercados y la comercialización del café. Para ello ofrece otro servicio que es vital en el espacio rural: financiar la campa-

ña. En Cecovasa se cuenta con un capital de trabajo de 700 mil dólares, que es producto de la liquidación que recibieron del fondo de promoción del Estado al cual aportaron entre 1973 y 1981. Ese fondo asegura el inicio de la campaña.

El financiamiento restante proviene de instituciones financieras de desarrollo de Estados Unidos y Europa y de adelantos de clientes. La banca nacional no les resulta muy conveniente, pero acuden a ella para completar los recursos necesarios. Se requiere movilizar alrededor de dos millones y medio de dólares por campaña.

El financiamiento se consigue poniendo como contra-entrega los cafés especiales, pero se distribuye entre todos los productores, sean o no agricultores orgánicos. La idea central es proteger al productor. Actualmente se cuenta con el financiamiento de Ecologyc, fundación Dun y Radobank de Holanda, y del Banco de Crédito del Perú. Estas instituciones prestan el dinero en la época de acopio. Manejan un interés que varía entre el 9% y el 12% anual.

Además de brindar financiamiento a los pequeños productores para la campaña, con el permiso de los consejos de vigilancia y de administración, las cooperativas pueden prestar dinero a los socios para otras cosas, pero sólo en casos excepcionales.



*Cecovasa: laboratorio para la cata de café*

### ***Cambio técnico***

Los socios de Cecovasa, como ya se ha explicado, crearon sus cooperativas y accedieron a sus tierras por medio de la colonización. Esta práctica fue mantenida por los hijos de los primeros colonos, quienes al independizarse de los padres buscaron avanzar más en la selva; por ello, tres hijos podían tener cada uno tierras con extensiones similares a las de sus padres. Esta práctica ha llegado a su fin, pues el área circundante al radio de acción de la cooperativa está protegida por leyes ambientales del Estado, son reservas y parques naturales. Esto supone ahora un nuevo reto: el del aumento de la productividad y la utilización total de las parcelas, para mantener los ingresos pese a la fragmentación por herencia de la tierra. De alguna manera, el manejo tecnológico y la asistencia técnica se han convertido, sobre todo ahora, en elementos fundamentales para el futuro y se los recibe gracias a Cecovasa.

La diferencia entre el café orgánico y el café convencional reside en el manejo de la calidad del producto. Esto supone no sólo hacer una buena pre-cosecha y cosecha, sino realizar debidamente todos los cuidados que el grano necesita luego de haber salido de la planta. Algunas veces, por factores ecológicos no previstos, el café se daña y sólo puede ser acopiado como café convencional.

Desde el año 1997 existe en Cecovasa el programa técnico de cafés especiales, con la colaboración directa de la ONG Conservación Internacional, una institución cooperante involucrada en la conservación del medio ambiente que busca hacer del cultivo del café una producción sostenible, tomando en cuenta el cuidado de los suelos, el mejor aprovechamiento de los recursos hídricos, y la producción de fertilizantes naturales con los mismos residuos del café. Poco a poco los socios han ido entrando a ese programa de mercados especiales, que ha permitido por un lado mejorar el manejo de sus parcelas, y por otro, recibir mejores precios por su producción. Este programa se empezó con 159 productores divididos en tres sectores pilotos: Puquina, Charullo y San Ignacio.

La producción que realiza cada socio varía de acuerdo a las parcelas. Hay desde productores que tienen 0.25 hectárea hasta los que tienen ocho hectáreas de cafetales. El rendimiento por hectárea ha mejorado desde que se ingresó a la producción supervisada de orgánico. Antes, la producción era de ocho a once quintales por hectárea bien trabajada; ahora es de catorce a dieciséis quintales.

Este incremento se debe a que ahora se brinda asistencia técnica. A finales de los años ochenta no se conocía suficientemente la produc-

ción orgánica, el cuidado de la biodiversidad o la conservación de suelos. Ahora se trabaja con las normas que establecen las certificadoras. Se han implantado reglas para que el productor le dé cobertura a los terrenos, como plantaciones de curvas a nivel, barreras muertas, barreras vivas, de manera tal que se logra el control de la erosión. Sólo se utiliza abono verde o abonos orgánicos.

El programa de cafés especiales capacita constantemente a los productores y a la vez lleva un registro de cada una de las parcelas, para medir la evolución del cultivo y asegurarse de que los socios cumplan con los requisitos de cada una de las certificadoras.

Para poder cubrir todo el radio de acción de la cooperativa, se ha dividido el espacio en zonas. En el valle Tambopata hay diez zonas, y en el de Inambari, cinco. Cada una de estas zonas está bajo la responsabilidad de un técnico, que hace el seguimiento constante de la producción. Además, cada zona tiene un coordinador que trabaja con el técnico y ayuda a organizar a los productores para realizar inspecciones conjuntas. Este coordinador es elegido entre los productores de cada zona.

El equipo está integrado por los técnicos de las cooperativas y los de la central que realizan un trabajo conjunto. Este equipo es coordinado desde Cecovasa y busca constantemente espacios de encuentro para asegurarse de que todos los miembros del equipo manejen las mismas herramientas y transmitan el mismo mensaje a los productores. En el equipo hay cinco ingenieros y los otros son técnicos agropecuarios de los institutos de la zona, son hijos de productores cafetaleros y algunos además son socios, pero no hacen el trabajo técnico en su cooperativa, para mantenerse neutrales.

El trabajo que realiza el equipo técnico dura todo el año. Desde el mes de noviembre la parte de ordenar la documentación es más pesada, pues se preparan todos los materiales necesarios para la inspección externa de las certificadoras. Cada técnico maneja más de tres pisos altitudinales en su zona y cada uno de esos sectores está dedicado a cultivar un tipo de café, con un tipo de certificación (ecológico, orgánico, etc.), lo que supone un trabajo más especializado de los técnicos. Cada técnico trabaja con un promedio de 150 socios.

Ellos reúnen a los productores y les hacen capacitaciones teóricas y prácticas. Muestran el uso eficiente del agua, cómo se hacen y usan los canales de correteo, la fermentación, etc. También realizan visitas a las chacras de los agricultores para hacer el control interno y llenar sus fichas de información con el fin de ver el nivel de producción y el tipo de café que se está cultivando. Inspeccionan las instalaciones de beneficio húmedo y el manejo tecnológico. El trabajo es de verificación,

control y de asistencia técnica personalizada. Los productores tienen clara la fecha en que recibirán la visita de su técnico y aprovechan para hacer las consultas necesarias.

Los técnicos también apoyan con asesorías y capacitación a los productores de otros cultivos, pues su objetivo no es sólo mejorar la producción del café sino apoyar el desarrollo de la unidad productiva en conjunto. Además, algunas certificadoras no sólo exigen que el café sea trabajado de manera orgánica sino que la finca entera respete la conservación de los suelos y el uso racional de agua.

A diferencia de La Florida, que concentra en sus plantas el café cerezo, en Cecovasa el procesamiento húmedo lo realiza cada productor, siguiendo las normas de la certificación orgánica y entregando el café despulpado y seco. Por ello, todos tienen despulpadoras, pozas y canales de correteo; la pulpa no se desecha sino que se deposita en composteras. Las exigentes normas de certificación orgánica impiden que el café sea secado en el suelo, por lo que todos los productores del programa de cafés especiales son capacitados y supervisados para la elaboración de tarimas artesanales para extender el café. El mismo almacén doméstico es supervisado; todos los sacos, de yute para evitar la contaminación de los sacos de polietileno, reposan también en tarimas o palieres, separados del piso. En la vivienda que visitamos, todas las instalaciones (el almacén, el área de beneficio y secado, la compostera, etc.), impecables, estaban marcadas con carteles. Todo ello, en cada vivienda, en cada chacra de los socios de las cooperativas de la central, ha significado un enorme aprendizaje e inversión y la puesta en funcionamiento de nuevas tecnologías. Los créditos y los asistentes técnicos coordinados por la central y las cooperativas de base hacen posible ese trabajo.

### **3. Cepicafé**

Cepicafé tiene un programa de crédito que ha ido variando según el tiempo y las necesidades de los productores. Actualmente, el equipo de crédito se va a trasladar a la cooperativa de servicios múltiples Norandino, espacio que como ya se mencionó, agrupará a tres empresas sociales: Cepicafé, Cenfrocafé y la Cooperativa Oro Verde, y proporcionará servicios financieros a los socios de las tres organizaciones, lo que permitirá reducir costos unitarios en las operaciones.

La manera como se trabaja el crédito es solidaria; el crédito es entregado a una asamblea de las asociaciones y todos los productores responden por él de manera colectiva. Hay un aval solidario, lo que

permite que al final de la campaña los niveles de morosidad estén en cero, con lo cual nunca hay deudas con la central. Al interior de cada organización sí hay niveles de morosidad, pero están entre 1.5% o a lo más 2%, que como nos dicen los responsables del área, son niveles manejables.

El responsable de crédito nos dice:

Lo interesante es que los productores mismos hacen su análisis, traen sus documentos y lo que hacen los de crédito es simplemente hacer una última revisión para ver si se cumple con todos los requisitos. Pero quien hace el seguimiento y la recuperación del crédito de los productores son ellos, entonces tenemos cerrada la cadena: prestamos para la producción, hacemos el acopio y tenemos la comercialización, entonces se minimiza el riesgo de que te puedan fallar. Sin embargo, sí hay gente que no paga porque tiene problemas con salud o con algún familiar, o que no paga porque por ahí se quiso pasar de vivo; pero los propios agricultores han visto cómo hacer para que paguen, por ejemplo en algunos lugares participa la ronda\* y se encarga de exigir el pago y la ronda resuelve el problema inmediatamente. En casos cuando el productor ha fallado el pago porque tiene enfermo algún familiar, lo que hacen es que el agricultor pague con fuerza de trabajo y hace jornales en cada parcela o hace jornal comunitario y de esa manera el productor paga; sólo cuando algún productor fuga y se va de la zona, ahí no se puede hacer nada.

Hay cuatro tipos de crédito. El *crédito de pre-cosecha*, que sirve para cuando el productor tiene que contratar mano de obra —pagar jornales— para cosechar. En segundo lugar está el *crédito de soporte familiar*, que es un crédito que se da en los meses en que el productor no tiene cosecha y que sirve para la alimentación, los gastos de escuela y para mantener la parcela. Estos dos créditos forman lo que se conocía como avío agrícola. Ambos nunca sobrepasan el valor del 70% del promedio histórico de acopio del agricultor.

También está el *crédito de emergencia* que permite que las familias que enfrentan problemas de salud o un accidente puedan tener el apoyo económico de su central; este tipo de crédito requiere haber sido aprobado antes por su organización. Cuando se solicitan créditos superiores a los 500 soles, su aprobación pasa por el conjunto de

---

\* Se trata de la ronda campesina, una organización que garantiza la seguridad en los caseríos y pueblos rurales, originalmente frente al robo de ganado de parte de los abigeos, pero que cada vez más cumple funciones de garantía de orden y de resolución de conflictos locales. Las rondas son especialmente activas en la sierra de Piura.

la organización, pero cuando son créditos menores, pasan solo por el aval de la junta directiva.

Finalmente está el *crédito de largo plazo o de capitalización*, que permite que el productor pueda ir creciendo en número de hectáreas o que vaya sembrando las hectáreas que no pudo trabajar hasta entonces. También se puede dar crédito en este rubro para que el productor mejore su infraestructura con maquinarias como despulpadoras o sistemas de riego tecnificado. Éste es un crédito pagadero en dos o tres campañas, según sea el monto.

La tasa de interés de corto plazo es de 1.8% mensual y de 22% anual. La tasa del crédito de capitalización, que es de largo plazo, es de 1.4% mensual. Tienen tres fuentes de ingreso: los prefinanciamientos de los clientes que les permite tener liquidez para la campaña; los créditos de bancos locales, que son de mediano plazo, son créditos de campaña; y los créditos con financieras de desarrollo que permiten plazos de dos o tres años. Para la campaña del 2005 Cepicafé obtuvo 2,238,049.92 dólares de once instituciones financieras. De ese total, 50% es financiado por Ecologic de Estados Unidos, y Doen y Radobank de Holanda. Al momento de hacer el trabajo de campo —junio del 2006— ya tenían casi cubiertos los tres millones y medio de dólares que necesitan para la nueva campaña.

Para la campaña 2005, según el informe de crédito, se otorgaron 1,154 créditos en la región Piura, 900 en la región Cajamarca a socios de Cenfrocafé y 220 a productores en asociación con Caritas; en la región Amazonas se dieron 198 créditos a la cooperativa Lonya Grande y la Palma, y finalmente, 450 créditos a la cooperativa Oro Verde en la región San Martín.

### ***Cambio técnico***

Uno de los principales retos para las nuevas gestiones en las empresas sociales fue convencer al productor de la necesidad de cambiar la manera de cultivar, cosechar y procesar su café. Para acceder a los nichos de mercado, sobre todo al mercado orgánico, gourmet y especial, es fundamental contar con un café de calidad, cultivado a buena altura, cosechado a tiempo y tratado con el beneficio húmedo en el momento indicado.

Inicialmente, como nos cuentan en Cepicafé y Pidecafé, la gente decía “No, esto no se puede hacer, llevamos cincuenta o cien años con esta manera de trabajar y no la vamos a cambiar”. Un agricultor que ha trabajado toda su vida con el café pilado, que no entiende por qué es mejor el café lavado, es difícil de convencer. A esto se suma el



hecho de que para los agricultores el café lavado es de mala calidad, pues ese tipo de beneficio le quita el sabor fuerte que caracteriza al café de altura.

En lo que coinciden tanto el equipo técnico como los dirigentes, es que el factor que dinamizó el cambio fue el mercado. Acceder al mercado solidario, primero, y luego a los demás nichos, les ha permitido darles un mejor precio a los productores por su café. Y ese beneficio económico compensó también el esfuerzo de los agricultores para hacer el cambio técnico.

Para asegurar su calidad, los socios de Cepicafé, apoyados intensamente por los técnicos de Pidecafé, mantienen un trabajo técnico muy fuerte en las zonas cafetaleras, ahora en coordinación con técnicos que las municipalidades les proveen. Pero lo que sigue siendo norma, es que para que un agricultor que no es parte de Cepi entre a la organización, tiene que pasar por un entrenamiento previo en el cultivo del café orgánico.

Cepicafé ha crecido tanto que Pidecafé ya no tiene la capacidad para dar toda la capacitación técnica que se requiere. Pues no se trata de ir sólo una vez al mes; la capacitación implica crear conciencia, confianza y fidelidad. Al inicio, Cepicafé crecía al ritmo de la disponibilidad de los recursos técnicos de Pidecafé para acompañar su despliegue, ampliando nuevas áreas. Ahora ya no es así, no se acompaña de manera pareja. Ahora el ámbito de trabajo es tan grande que los técnicos de Pidecafé se han distribuido el espacio por zonas. Cada zona cuenta con un responsable zonal y un técnico; son en total ocho zonas con lo que tenían 16 personas dedicadas a trabajar para Cepi. Ahora que han crecido aún más, expandiendo el radio de acción a otras regiones, y que se han diversificado, ya no pueden dedicar 16 personas a trabajar en la sierra de Piura, así que se han dividido el trabajo por provincias (Huancabamba, Morropón, Ayabaca).

Entonces, lo que tienen son responsables zonales y técnicos por provincia, pero con tranquilidad porque las municipalidades han tomado un rol más activo en el fomento de la productividad y en muchos casos apoyan a las organizaciones contratando a algún técnico, destinando recursos para la capacitación y también para la infraestructura (el caso más importante es el de Montero). De esa manera, el técnico de PIDE y de Cepi lo que hace es asumir un rol de organizador de los equipos técnicos que las municipalidades pueden dar, ayudándolos a planificar su trabajo, capacitándolos.

La aplicación del beneficio húmedo ha significado la instalación de plantas de beneficio húmedo, despulpadoras, y en algunos casos, de riego tecnificado.

En Piura, el techo de producción de un agricultor orgánico puede llegar a doce o quince quintales como máximo. Lo que se ha logrado es homogeneizar la producción entre nueve y diez quintales por hectárea de café.

#### 4. Cocola

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Ltda. tiene acciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba y en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka. Se realizará un análisis financiero del desempeño de estas organizaciones financieras en la medida en que son inversiones de la cooperativa productiva.<sup>2</sup>

Los balances de estas instituciones para los años 2004 y 2005,<sup>3</sup> indican que ambas han incrementado sus activos, debido principalmente a un incremento en los créditos que otorgan, es decir, el giro del negocio (otorgar préstamos) está en crecimiento. Por su parte, Quillabamba, una institución con un mayor tamaño y con mayor tiempo de operación, incrementa sus activos en 24% (de 12.5 a 15.4 millones de nuevos soles), con un incremento de sus créditos del 22%. En cuanto a Credinka, aumenta sus activos en 27% (de 42 a 53 millones de nuevos soles) y sus créditos en 39%.

Los incrementos en los montos de crédito colocados están aparejados con los incrementos en los adeudos de la cooperativa y de la CRAC. Lo interesante de esto es que las deudas con las instituciones nacionales crecen, mientras que las deudas con el extranjero se reducen (sobre todo en el caso de Credinka). Esto estaría significando una inserción interesante en el mercado local nacional, podría estar indicando que dependen cada vez menos del fondeo internacional blando (de la cooperación) y que son cada vez más competitivas, pues deben pagar las mismas tasas que sus competidoras en el mercado interno.

En ambos casos el patrimonio se incrementa debido principalmente al incremento del aporte de los accionistas, es decir, del capital social. En Quillabamba, los cambios son menores: el patrimonio crece en 23% (de 4 a 4.9 millones de nuevos soles) y el capital social en 16% (de 2.8 a 3.2 millones de nuevos soles). En el caso de Credinka estas variacio-

- 
2. Ver el anexo al final del libro para un análisis detallado de los balances, estados de pérdidas, ganancias y ratios financieros.
  3. Se realiza el análisis de los años 2004-2005 debido a que en el 2004, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep) realiza un cambio en la contabilidad de sus cuentas.

nes fueron de 79% (de 4.3 a 7.7 millones de soles) y 62% (de 3.8 a 6.1 millones), respectivamente.

Del fondo del café, al cual aportaron las cooperativas desde fines de los años setenta, a Cocola se le adjudicó 800 mil dólares. De este total la mitad se la dieron en fertilizantes y el resto en efectivo de un fondo donado por Japón. Ese fertilizante debía ser dado a los socios, pero era urea, un tipo de fertilizante que casi no se usa en la producción de café. Para llevar el fertilizante a Quillabamba se gastó cerca de 127 mil dólares. Además, el Estado nunca entregó un comprobante de pago a Cocola que incluya el IGV para generar el crédito fiscal. Este fondo forma parte de la reserva de la central.

Pero como señala Raúl del Águila, el monto que necesita Cocola para enfrentar una campaña es cercano a los ocho millones de dólares. La caja rural sólo puede dar créditos de hasta 200 mil dólares; el caso de la cooperativa de ahorro y crédito es menor. Por eso juega con varios esquemas financieros, tanto con la banca local como con financieras internacionales y clientes, que le permiten cubrir la campaña en su totalidad. Hay que resaltar que a diferencia de las otras cooperativas, el crédito que da Cocola no es sólo para la producción de café sino para otras actividades productivas que realizan sus socios.

Cocola no se ocupa únicamente del café, porque lo que le interesa es lograr el beneficio máximo del productor. La posición es comprar todo lo que produce el socio: ésta es una estrategia efectiva en momentos de crisis. Para ellos, la sostenibilidad de la organización está dada por la fortaleza de un mercado interno. Cocola tiene un trabajo con alimentos balanceados que ha ido creciendo en el tiempo y que ya es competitivo en la región. Además, en el área de producción no se ve sólo el café sino que hay una ingeniera en industrias alimentarias que supervisa la producción de soya, miel, harina de haba, cacao, granadilla, té, etc. Tienen una estrategia de diversificación amplia y piensan que pueden incursionar en el mercado internacional del rocoto, entre otros mercados.

### ***Cambio técnico***

El programa orgánico de Cocola no solo incluye la asesoría para la producción de café; recientemente ha incorporado la producción de té y de granadilla que se maneja también con tecnología orgánica. Este programa tiene más de diez años, surge en 1995. La primera exportación de café orgánico en dos contenedores a Japón se hace en 1996 con la certificación de OCIA. El programa empezó trabajando con dos cooperativas y actualmente lo hace con 23 cooperativas socias de Cocola.

Se ha incrementado el área orgánica considerablemente y ahora tienen cerca del 80% del total de la producción.

Actualmente tienen diferentes sellos o certificadoras, según pida el cliente: Ibonaturlan, Biolatina, OCIA. Trabajan con más de seis certificadoras, pero desde hace unos dos años están unificando criterios y el trabajo se hace más fácil.

El equipo técnico de Cocla consta de ocho técnicos, todos agrónomos. Desde la central, desde el programa de café orgánico, se definen las políticas de asistencia técnica para las 25 cooperativas socias. Cada técnico coordina el trabajo de los equipos técnicos de dos o tres cooperativas, dependiendo del número de socios que éstas tengan. Además de contar con técnicos por cooperativas, coordinados por el equipo central de Cocla, se realizan capacitaciones especializadas para socios cooperativos que hacen la función de promotores o líderes técnicos para ayudar en la asistencia técnica. Estas capacitaciones no sólo se hacen en la región, también coordinan pasantías fuera.

En total, son cerca de cincuenta técnicos que trabajan en la zona. Se hacen reuniones del comité técnico, de todos los técnicos involucrados en el programa orgánico de todas las cooperativas. Los gerentes asisten a esas reuniones para coordinar el trabajo entre todos, para ver cómo se va a realizar el control interno y qué aspectos hay que reforzar. El 99% de los técnicos son de la zona y la mayor parte son hijos o nietos de socios. En Quillabamba hay una sucursal de la universidad del Cusco.

El control interno se hace al 100% siguiendo las normas de las certificadoras. Lo hace la misma central para garantizar el cumplimiento de las normas: los que no las cumplen pasan una época de sanción para mejorar su producción. El control interno está a cargo de los técnicos y de los productores que han sido capacitados como promotores. Tras hacerlo, se hace un informe a las certificadoras, y sobre la base de ese documento, ellas hacen una muestra para hacer el control externo.

De manera voluntaria, los productores pagan un dólar por quintal para cubrir la asistencia técnica. Asumen ese gasto porque consideran que es necesario mantener la asistencia técnica para mejorar la producción y para pasar las inspecciones internas y la externa, si es que forman parte de la muestra.

La capacitación productiva se realiza de manera teórica y práctica. Se hacen talleres, cursos y experiencias con parcelas. Los temas de capacitación son integrales; no sólo se ve el mejoramiento de la producción sino que se habla del medio ambiente, de la conservación de los suelos, del manejo de desechos, etc. La capacitación, además,

no se centra sólo en el café sino que incluye el manejo del cacao, la granadilla y el té. Esto depende de la producción que tengan las cooperativas (por ejemplo, sólo siete cooperativas tienen cacao orgánico).

Si bien es cierto que ya hay un buen manejo del café, se vuelven a reforzar los conocimientos año tras año. A lo largo del año, dependiendo del momento de la campaña, se hacen capacitaciones específicas: sobre la cosecha, la poda, el manejo de poscosecha.

Aplicar este sistema de comercialización, que busca mercados especiales o nichos, supuso la voluntad de hacer un cambio tecnológico. Son los directivos los que aceptan el cambio y apoyan la difusión del uso de nuevas tecnologías de producción. Juan Ramírez, el responsable del programa orgánico, nos dice que muchas cosas han cambiado en los diez años que lleva ahí; los mismos productores han cambiado. Ahora, por ejemplo, se hacen pozas de filtración del agua; antes se dejaba el agua en cualquier lugar, generando una contaminación muy cerca de las chacras. Hoy, cada una de las chacras maneja los desechos, produce abono orgánico en sus composteras, tiene secaderos y pozas especiales, una planta de beneficio húmedo y letrinas. Todo esto ha mejorado los niveles de vida de los productores. Las nuevas plantaciones son cada vez más ordenadas y las fincas se especializan más.

La producción promedio en Cocla es de catorce o quince quintales. Los costos más altos son la mano de obra y el traslado del café al puerto. Pero muchos no consideran la mano de obra porque recurren al sistema del ayni, de trabajo recíproco.

Mejorar la calidad del producto ha sido difícil. El esfuerzo de los productores ha sido muy grande. Pero ese esfuerzo se premia con mejores precios, con el acceso a mejores mercados y con el hecho de dejar de depender de los intermediarios.

## VI

# Conclusiones

### 1. Soporte para la pequeña agricultura

En un trabajo sobre haciendas tradicionales, el historiador ecuatoriano Andrés Guerrero encuentra que uno de los mecanismos de apropiación del trabajo de los campesinos colonos en las haciendas eran los llamados “fondos de reproducción” que el hacendado manejaba. Viviendo en pequeñas porciones de tierra, que sólo les permitía sobrevivir, la expansión de los latifundios había dejado a los campesinos sin la posibilidad de responder a situaciones excepcionales, como un nacimiento, un matrimonio, una enfermedad, la muerte, una catástrofe natural, un “cargo” o un padrinazgo. En todos esos casos, los campesinos de hacienda debían “suplicar” al patrón dinero o productos de ese “fondo” con el fin de atender esas situaciones. La atención a la “súplica”, al mismo tiempo que producía una deuda que debía pagarse en trabajo, reproducía completa la relación de subordinación social.<sup>1</sup>

Si bien el mundo ha dado muchas vueltas desde entonces, y las luchas campesinas, las reformas agrarias y las modernas legislaciones laborales han terminado con ese tipo de regímenes de dominación extrema (o para usar el término del autor mencionado, de “administración étnica republicana”), las dificultades de la pequeña agricultura para enfrentar situaciones excepcionales o el riesgo que implica introducir cualquier cambio se mantienen, asociadas a su pequeña escala.

---

1. Ver Andrés Guerrero, *La semántica de la dominación: el concertaje de indios*, Ed. Libri-Mundi, Enrique Grosse-Luermen, 1991. Este campo semántico de dominación se analiza también en Andrés Guerrero, “El espacio ritualizado de la distribución hacendaria: socorros generales y suplidos”, en Henríque Urbano (comp.), *Poder y violencia en los Andes*, *Debates Andinos* núm. 18, Cusco: CBC, 1991.

Cualquier evento climático desfavorable, como una sequía, lluvias excesivas, una helada o temperaturas excepcionalmente altas, puede en una noche liquidar años de pequeños ahorros y hacer que el pequeño agricultor regrese al estado de sobrevivencia básica o de extrema pobreza. En condiciones de pequeña escala y sin fondos sociales de soporte, enfrentar el riesgo de innovar, introducir una nueva tecnología o realizar una inversión de largo plazo se hace extremadamente difícil. Muchos economistas califican a la pequeña agricultura como de “aversión al riesgo”, pero ¿cómo esperar los cinco años que requiere una plantación de frutales?, ¿a quién acudir si surge una plaga al introducir una semilla mejorada?

La apropiación de un “fondo social” mediante la súplica no ha sido ni es, afortunadamente, el único soporte de la pequeña agricultura. En ausencia de sistemas de seguros (de salud, de vida, de cosechas, etc.), las formas asociativas han funcionado también como soportes de sobrevivencia; a su manera, las comunidades campesinas lo han sido, pero pocas veces han logrado sobrellevar, sin el apoyo externo, procesos de intensificación, de cambio técnico o de capitalización: son sólo una forma de sobrevivir (y eso es bastante para muchos peruanos). La formación, hasta cierto punto compulsiva, de cooperativas agrarias de producción durante la reforma agraria, buscó producir las condiciones de acumulación conjunta de muchos campesinos que dispersos en pequeños lotes sólo lograban, si acaso, subsistir. Pero esas cooperativas quebraron.

La asociatividad de la pequeña agricultura es crucial para su reproducción y desarrollo. Es ineludible. La pequeña escala de operaciones convierte a los pequeños agricultores en precio-aceptantes, sin capacidad de negociar ni posibilidad de arriesgarse a buscar mejores mercados. Acceder a ellos, con el producto de dos o tres hectáreas, es impensable; realizar contratos, conseguir avíos o créditos, trasladar productos, son trámites excesivamente costosos si los realiza un pequeño productor solo, por su cuenta. Acopiadores inescrupulosos, usureros, relaciones informales, sin soportes jurídicos, se asocian por lo general a este tipo de pequeñas explotaciones dispersas.

Esta pequeña agricultura dispersa o asociada en comunidades con escasa capacidad de innovar parece ser una de las principales trabas para el desarrollo de nuestra economía rural. Por ello, muchos piensan que lo mejor que podría sucederle al país es una quiebra masiva de campesinos, para que los inversionistas privados vuelvan a concentrar la tierra. En programas muy novedosos, como Sierra Exportadora, se ha llegado a sugerir lo positivo que sería que los campesinos arrienden sus tierras a “inversionistas emprendedores” (sin aversión al riesgo).

La experiencia del sector asociativo cafetalero muestra que éste no es el único camino. Al igual que sucede en muchos lugares del mundo, donde el desarrollo agrícola se sustenta en la pequeña agricultura, y con ella se dinamizan y pueblan los espacios rurales, las cooperativas y asociaciones de cafetaleros muestran las enormes posibilidades de crecimiento, modernización, tecnificación y desarrollo local que pueden surgir cuando se crean empresas asociativas fuertes, grandes y formales, con normas internas producidas por ellas mismas, suficientemente claras y transparentes como para inspirar confianza a los miles de pequeños agricultores.

La inversión de capital en el sector no es una decisión externa; no hay que convencer a nadie de afuera: poco a poco, en cada cooperativa, central o asociación, en sucesivas asambleas donde se estudian los proyectos que presentan los directivos y la gerencia, los agricultores de bajos ingresos, pero numerosos y bien organizados, logran convertir sus pequeños aportes individuales en capital, en inversiones.

Igualmente, temas como “la responsabilidad social empresarial” atañen directamente a esos campesinos: sus pueblos progresan, sus hijos asisten a mejores escuelas, sus caminos mejoran; el impacto social del crecimiento del sector es inmediato y es directamente redistributivo.

## **2. No una sino muchas historias: una elaboración propia**

Si bien es claro que las empresas asociativas cafetaleras son un sector organizado en la Junta Nacional del Café y con identidad propia (y con razón, muy autoafirmativa), todas las historias y, al límite, las normas internas, las prioridades y los servicios, como lo muestran los casos que hemos presentado, son diferentes. Si bien hay mucho intercambio, *benchmarking* y adaptación por emulación, cada empresa se ha construido a su manera, procesando su propia experiencia. Eso quiere decir, en principio, que son autogeneradas, es decir, que no son el producto de una imposición de afuera, ni del Estado ni de organizaciones de desarrollo.

Ello marca una notable diferencia, por ejemplo, con las cooperativas que se crearon durante la reforma agraria, en las que se impuso un modelo imaginado fuera del sector. Pero marca una diferencia también con lo que son ahora otros modelos asociativos, en los que el Estado o las agencias de cooperación condicionan su apoyo a la adopción de una forma organizativa específica: Foncodes requiere (o requería) “comités de gestión”; PRONAMACHS, “comités conservacionistas”; muchos proyectos exigen que se forme una organización determinada para



tener una interlocución con ellos. Todas esas organizaciones duran lo que el proyecto; pero quizás lo más delicado es que debilitan las formas organizativas propias.

Las cooperativas y asociaciones se han formado de la manera que ellas han considerado mejor para sus propios fines, no para los de otros (ni para recibir ayuda). Por eso son empresas sólidas. Todas sus decisiones se toman en asamblea, sin intervenciones externas; son sus miembros quienes las controlan. Las cooperativas, incluso, han resistido a los intentos de eliminarlas, como los de ciertos programas de apoyo que se ofrecían a cambio de abolir la forma cooperativa. Las que no aceptaron esos términos son las que hoy crecen, y por decisión propia.

### **3. Cooperativas y asociaciones**

Aunque se lo ha dicho en varios momentos de este libro, vale la pena remarcar que son empresas asociativas de servicios, no de producción: en su parcela, cada socio es responsable de su propio proceso productivo y recibe beneficios en función de su producción y esfuerzo: son organizaciones de pequeños agricultores.

Pero vale la pena también reflexionar sobre las dos formas organizativas básicas con las que se organizan: cooperativas y asociaciones civiles sin fines de lucro.

Las cooperativas son formas organizativas empresariales definidas por su propia ley, la ley 15260. Al igual que las sociedades mercantiles (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etc.), son organizaciones económicas; tienen fines económicos (productivos, de comercialización, de crédito, de servicios múltiples, de consumo). Sin embargo, tienen una fundamental diferencia con las sociedades mercantiles: mientras éstas son sociedades de capitales, distribuyen beneficios y tienen derechos en función de sus aportaciones, las cooperativas son sociedades de personas; cada persona tiene un voto y todas gozan de los mismos beneficios y derechos.

Las asociaciones se rigen por el registro de asociaciones civiles, sin fines de lucro. Es decir, tienen el mismo régimen que las ONG o que cualquier organización de la sociedad. Al igual que las cooperativas, pueden hacer, y por cierto hacen, operaciones económicas; pero tienen una diferencia que puede ser estratégica: mientras los aportes de los socios de las cooperativas generan derechos individuales, se registran en un libro y, como hemos visto, se pueden exigir a la hora de retirarse, los de los miembros de una asociación pasan inmediatamente al co-

lectivo, no generan derechos individuales. Para muchas operaciones económicas eso no es un problema y más bien las asociaciones resultan muy flexibles; pero a la hora de emprender grandes inversiones, de capitalizarse o de generar activos, tienen mayores dificultades o, en todo caso, sus socios pueden tener más reparos por un cierto margen de incertidumbre.

Como hemos dicho en la sección dedicada al cooperativismo, ese tipo de organización es el que asumen normalmente los pequeños agricultores para gestionar sus servicios, la comercialización o el procesamiento de productos: por ejemplo, las industrias vitivinícolas más famosas del mundo, la francesa y la española, son mayormente cooperativas. En el Perú, en cambio, prácticamente las únicas cooperativas agrarias que existen son las cafetaleras creadas antes de la reforma agraria. La pregunta es por qué en nuestro país no se forman nuevas cooperativas y por qué los pequeños agricultores que toman importantes decisiones de asociación, buscan en cambio una fórmula más adaptada a una asociación de vecinos o a una institución de investigación, o exploran con muchas dificultades el paso por sociedades anónimas de pequeños parceleros que no terminan nunca de consolidarse.

Hay probablemente mucho de ideología en estas decisiones y también ha habido estrategias y discursos en contra de empresas sociales que generan una enorme desconfianza y que dificultan mejores procesos de asociación entre los pequeños productores.

#### **4. Un Estado ausente y la necesidad de políticas promocionales**

En varios momentos a lo largo del libro, hemos remarcado la ausencia del Estado y, más que eso, lo ignorado que ha sido el sector asociativo cafetalero por el Estado peruano, a pesar de sus logros. Ello significa costos muy altos para los cafetaleros en el control de externalidades, en la provisión de servicios públicos, en la construcción de infraestructura local. Si bien esto forma parte de la “historia heroica” de estas personas que se han hecho solas, significa que una porción de sus beneficios se destina a lo que debiera ser una responsabilidad del Estado. En muchos casos, las obras públicas que requieren para consolidarse sobrepasan ampliamente sus posibilidades, pero a pesar de su dinamismo, el Estado no las construye.

Tan invisibles como sus pueblos son sus operaciones. Como hemos dicho, el Perú no es parte de la Organización Internacional del Café por desidia de los gobiernos; los cafés especiales que forman un

rubro importante de nuestras exportaciones no existen como partida de aduanas; las normas técnicas penosamente construidas son sólo referenciales y ello hace que el precio de nuestro café sea castigado en el exterior. A la hora de definir estrategias de promoción agropecuaria, el Ministerio de Agricultura desarrolla sólo el apoyo a “cadenas productivas” de asociación de pequeños agricultores con empresas intermediarias o procesadoras, y no a estrategias de integración vertical, como es el caso del sector.

Sin embargo, el cafetalero es un sector que sí ha logrado tener otro tipo de aportes promocionales. El más importante es, probablemente, el del comercio justo. Esta situación excepcional, que hoy comparten también asociaciones de bananeros orgánicos o de mangueros, podría, sin embargo, ser una buena pista para identificar políticas y estrategias promocionales para la pequeña agricultura que parecen tener excelentes resultados: el comercio justo permite tener precios altos, estables y confiables de refugio (que podrían traducirse en bandas de precios), que el Estado podría implementar, condicionándolos a la adopción de nuevas tecnologías o a metas comprobables de competitividad. La apertura de mercados; los vínculos con empresas importadoras a través de ferias o mesas de trabajo; las propuestas de capacitación para el manejo del comercio exterior, etc., podrían ser estrategias que el Ministerio de Agricultura adopte a partir del conocimiento de lo que resulta más favorable para los agricultores.

En cualquier caso, el análisis del sector, incluso en aquellos elementos relativamente excepcionales que han sido bien aprovechados por los cafetaleros organizados y traducidos en logros empresariales para la exportación agrícola y el cambio técnico, abre una posible discusión sobre qué políticas promocionales debieran orientar el sector público agrario.

## **5. Gremios y empresas: un nuevo tipo de organización en el campo**

Cada vez que en el trabajo de campo —tras escuchar las minuciosas explicaciones sobre el desarrollo de los mercados, los servicios financieros, los procesos de transformación y la asistencia técnica—, preguntábamos a los directivos si su organización es una empresa o un gremio, la respuesta siempre fue: somos un gremio.

Efectivamente, las centrales, cooperativas y asociaciones cumplen una función —clarísima en la conciencia de sus dirigentes y socios— de representación y defensa gremial. Como tal, tienen interlocución

con el Estado, o participan en presupuestos participativos locales o forman parte a través de la Junta Nacional del Café o de Conveagro. Pero son gremios que organizan servicios empresariales de alto nivel para sus socios.

El tema es muy importante, porque el lado empresarial no se ve afectado por el representativo; es decir, los directivos no llevan “pliegos de reclamos” a la gerencia. Esas prácticas de relativa confusión de los orígenes de las cooperativas se han superado a través de muchos mecanismos: normas de elección; criterios de selección de dirigentes; políticas permanentes de información a los socios; transparencia en la gestión; y directivos y gerencia que se orientan por los mismos fines empresariales.

Pero son también gremios; defienden los intereses de sus agremiados. ¿Es éste el anuncio de una revitalización de los gremios agrarios? ¿Estamos ante un nuevo modelo de gremio que combina la defensa y los servicios? En otras partes del país empiezan a generarse nuevas organizaciones de productores agrarios que desarrollan servicios: la recientemente creada Asociación Regional de Pequeños Agricultores de Cusco (base también de Conveagro – Regional), organiza un enorme y exitoso mercado semanal de venta directa de campesinos a consumidores en la ciudad del Cusco; han obviado a los intermediarios y comercializan directamente; llegan desde las provincias más distantes y han empezado a desarrollar otros mercados directos en las ciudades intermedias de la región.

Este tipo de experiencias puede ser una buena pista, también, para los pequeños agricultores, hoy dispersos, sin empresa ni gremio, sin una buena técnica ni buenos precios. Pero habrá que cuidarse de que las experiencias anteriores que fracasaron no vuelvan a repetirse, generando una desconfianza paralizante.

Agricultores, profesionales del agro, investigadores, agencias de cooperación y, por supuesto, el Estado, tienen por delante una agenda importante. Se han asumido “fracasos” que quizás fueron más inducidos que reales; se supone demasiado rápido que existe una “aversión al cambio” o se carga contra la “cultura del campesino”, lo que quizás son deudas que deben adjudicarse a malos montajes institucionales y a marcos legales ambiguos que premian situaciones de informalidad y que castigan a quienes tratan de trabajar bien. Una enorme agenda en la que pueden colaborar sectores como el que hemos estudiado.

Ojalá logremos abrir pronto un debate serio, fresco, renovado, sin prejuicios, incorporando los buenos aprendizajes que se han desarrollado en diferentes lugares del país, las alternativas de la pequeña agricultura y lo que debieran ser las políticas agrarias. Nos hemos

acostumbrado a la ausencia de políticas sectoriales, a la falta de acción del Estado, a la falta de actividades promocionales, al desmantelamiento de las agencias agrarias. El país se ha acostumbrado a mirar a los millones de agricultores como un residuo del pasado; los propios agricultores ven con más entusiasmo el ómnibus en el que esperan partir que el camión que llevará sus productos al mercado. Quizás entre muchos, y mostrando un gran respeto por las iniciativas que permiten a las personas superar dignamente la pobreza, y que colaboran con el desarrollo de su entorno, logremos nuevamente proyectar bases sólidas para un país completo, urbano y rural, en todas nuestras diversas regiones.

## Anexo

# Marco institucional y análisis de gestión de las empresas del sector financiero creadas por las cooperativas cafetaleras

Como se ha mencionado en el texto, algunas cooperativas cafetaleras han producido instrumentos financieros: dos cooperativas de crédito y una caja rural. A continuación, y como muestra también del dinamismo cooperativo en el Perú, analizamos sus resultados económicos y ratios financieros.<sup>1</sup>

### 1. Crediflorida

#### *Balance*

##### a) *Activo*

Los activos disponibles de Crediflorida aumentaron en el año 2005 en 162%, pasando de S/. 179,857 a fines del ejercicio 2004 a S/. 470,875 a fines del ejercicio 2005, tanto por el aumento de caja de 800% (de S/. 13,677 a fines del ejercicio 2004 a S/. 123,151 a fines del ejercicio 2005), como por el aumento del activo disponible en bancos y otras empresas del sistema financiero del país en 109% (S/. 166,180 a fines del ejercicio 2004 a S/. 347,724 a fines del ejercicio 2005). La cuenta de créditos netos y rendimientos devengados también aumentó en 177% (S/. 479,544 a fines del ejercicio 2004 a S/. 1,327,969 a fines del ejercicio 2005), lo cual se explica principalmente por el aumento de los créditos vigentes en 177%. Con ello, el total del activo pasó de S/. 888,671 a fines del

---

1. Los elementos centrales de esta sección fueron preparados por la economista Rosa Morales Saravia.

ejercicio 2004 a S/. 2,001,868 a fines del ejercicio 2005, lo que representó un aumento de 125%.

#### *b) Pasivo y patrimonio*

Respecto al pasivo, las obligaciones con los asociados y gastos por pagar de Crediflorida aumentaron durante el año 2005 en 81.6% (S/. 137,464 a fines del ejercicio 2004 a S/. 249,617 a fines del ejercicio 2005), principalmente por el aumento de las obligaciones por cuentas de ahorro de S/. 87,344 a fines del ejercicio 2004 a S/. 183,254 a fines del ejercicio 2005 (110%). Además, se generaron adeudos y obligaciones a corto plazo con empresas e instituciones financieras del país por un monto de S/. 480,200, a la vez que se cancelaron los adeudos y obligaciones a largo plazo del país y del exterior (que en el 2004 ascendieron a S/. 229,740). De esta forma, el pasivo total aumentó 109% (S/. 375,274 a fines del ejercicio 2004 a S/. 782,577 a fines del ejercicio 2005).

Por otra parte, respecto al patrimonio de Crediflorida, el capital social aumentó en 163% (S/. 445,110 a fines del ejercicio 2004 a S/. 1,168,534 a fines del ejercicio 2005), lo que explica el aumento del patrimonio total S/. 513,397 a fines del ejercicio 2004 a S/. 1,219,291 a fines del ejercicio 2005 (138%). De esta forma el total del pasivo y patrimonio pasó S/. 888,671 a fines del ejercicio 2004 a S/. 2,001,868 a fines del ejercicio 2005, lo que representó un aumento de 125%.

#### ***Estado de resultados***

Analizando el estado de resultados, podemos ver una notable mejora de los ingresos financieros debida al aumento de los créditos, de S/. 39,138 en el 2004 a S/. 209,036 en el 2005 (434%), lo que explica la mejora significativa del margen financiero neto (de S/. 25,705 en el 2004 a S/. 170,628 en el 2005, 564%). Sin embargo, los ingresos por servicios financieros se redujeron de S/. 243,080 en el 2004 a S/. 105,189 en el 2005 (57%). Los gastos administrativos aumentaron de de S/. 180,721 en el 2004 a S/. 223,715 en el 2005 (24%), lo que explica que el margen operacional neto haya disminuido de S/. 87,461 en el 2004 a S/. 29,542 en el 2005. Finalmente, el resultado neto del ejercicio disminuyó de S/. 68,570 en el 2004 a S/. 37,100 en el 2005, lo que representó una caída de 46%.

#### ***Ratios financieros***

Respecto a la liquidez, el porcentaje de activos líquidos respecto a los pasivos de corto plazo y 10% de aportes ha disminuido de 98.84% (di-

ciembre del 2004) a 54.03 (diciembre del 2005), aunque el porcentaje de disponible sobre depósitos ha aumentado de 131.05% (diciembre del 2004) a 189.48% (diciembre del 2005).

Por el lado de la solvencia, el pasivo total ha disminuido su importancia relativa respecto del activo, pasando de 42.23% (diciembre del 2004) a 39.09% (diciembre del 2005)

El riesgo de crédito es bajo, dado que la morosidad es de 0.75%, el porcentaje de protección (provisiones sobre cartera atrasada) es de 394.94% y el porcentaje de provisión sobre cartera de créditos se ha incrementado de 1.01% (diciembre del 2004) a 2.98% (diciembre del 2005).

La productividad ha mejorado; por cada empleado, la captación de aportaciones se ha incrementado de S/. 111,278 (diciembre del 2004) a S/. 233,707 (diciembre del 2005), la captación de ahorros se ha incrementado de S/. 34,311 (diciembre del 2004) a S/. 49,701 (diciembre del 2005) y los créditos por empleado han aumentado de S/. 117,560 (diciembre del 2004) a S/. 262,430 (diciembre del 2005).

Finalmente, los ratios de rentabilidad de Crediflorida entre diciembre del 2004 y diciembre del 2005 han disminuido. La rentabilidad del patrimonio (ROE) disminuyó de 13.36% a 3.04%, la rentabilidad del activo (ROA) bajó de 7.72% a 1.85%, la rentabilidad del capital bajó de 15.41% a 3.17% y por último, la rentabilidad general bajó de 175.20% a 17.75%.

## **2. Credinka**

### ***Balance***

#### *a) Activo*

En el activo de Credinka, notamos que durante el periodo 2005 la mayor parte de las cuentas no tuvieron cambios significativos. Los créditos netos por su parte, crecieron de 28,758 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 39,137 miles de S/. a fines del ejercicio 2005 (36%), lo cual se explica por el aumento de 39% que tuvieron los préstamos. De esta forma, el activo total pasó de 42,153 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 53,683 miles de S/. a fines del ejercicio 2005, lo que significó un aumento de 27%.

#### *b) Pasivo y patrimonio*

En las cuentas del pasivo, las obligaciones con el público aumentaron 18%, de 33,578 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 39,678 miles de



S/. a fines del ejercicio 2005. Los adeudos y obligaciones financieras aumentaron de 3,005 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 4,147 miles de S/. a fines del ejercicio 2005 (38%), debido a que se disminuyeron los adeudos con empresas del exterior y organismos internacionales en 67%, a la vez que se aumentaron aquellos con instituciones financieras del país en 56%. La cuenta otros pasivos pasó de 545 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 1,077 miles de S/. a fines del ejercicio 2005, aumentando 98%. Con ello, el pasivo total pasó de 37,835 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 45,953 miles de S/. a fines del ejercicio 2005, lo que representó un crecimiento de 21%.

En cuanto al patrimonio, este aumento 79% (de 4,318 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 7,730 miles de S/. a fines del ejercicio 2005), lo cual se explica principalmente por el aumento del capital social de 3,779 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 6,136 miles de S/. a fines del ejercicio 2005 (62%) y de los resultados netos del ejercicio de 462 miles de S/. a fines del ejercicio 2004 a 1,470 miles de S/. a fines del ejercicio 2005 (218%). Con ello, el pasivo y patrimonio total aumentó durante el ejercicio 2005 en 27%.

### ***Estado de resultados***

El estado de resultados de Credinka nos muestra que los ingresos financieros en el 2005 mantuvieron el comportamiento creciente de años anteriores (aumentaron 27%) debido al aumento de los créditos netos, alcanzando los 10,276.73 miles de soles, lo que explica que el margen financiero neto haya pasado de 4,693.61 miles de soles en el 2004 a 6,737.09 miles de soles en el 2005 (lo que significó un aumento de 44%). Además, el hecho que tanto los gastos por servicios financieros como los gastos administrativos se hayan elevado de forma moderada explican el aumento significativo del margen operacional neto y la utilidad neta, que pasó de 461.83 miles de soles en el 2004 a 1,469.78 miles de soles en el 2005, lo que representó un crecimiento de 218%.

### ***Ratios financieros***

Al analizar los indicadores de liquidez (1999-2005) notamos que estos han caído, respecto a los primeros años del periodo mencionado. Sin embargo, la diferencia con los niveles logrados en el 2004 —e incluso en el 2003— son mínimas. El ratio de liquidez en MN disminuyó de 9.85% (diciembre del 2004) a 9.32% (diciembre del 2005), mientras que el ratio de liquidez en ME subió de 27.46% (diciembre del 2004) a 28.90% (diciembre del 2005). Sin embargo, el porcentaje de adeudos

sobre pasivo total subió de 7.94% (diciembre del 2004) a 9.03% (diciembre del 2005).

Los indicadores de solvencia muestran una tendencia a la baja (aunque sin grandes variaciones). El apalancamiento global disminuyó de 7.68 veces (diciembre del 2004) a 6.3 veces (diciembre del 2005), mientras que el pasivo total sobre el capital social y reservas disminuyó de 9.94 veces a 7.40 veces.

Los ratios de calidad de activos muestran que la calidad de la cartera ha ido mejorando. La cartera atrasada (sobre créditos directos) ha pasado de ser 29.18% (diciembre del 2001) a 5.49% (diciembre del 2005). Esta mejora se debe básicamente a la mejora de la cartera en ME, que de 45.93% (diciembre del 2001) a mejorado hasta llegar a sólo 4.91% (diciembre del 2005). La cartera de alto riesgo (como porcentaje de los créditos directos) ha disminuido de 34.79% (diciembre del 2001) a 14.59% (diciembre del 2005). Por otra parte, las provisiones sobre cartera atrasada han mejorado, hasta alcanzar el 167.44% al final del ejercicio 2005.

Respecto a los indicadores de eficiencia, si bien los gastos de administración han disminuido (como porcentaje de los créditos directos e indirectos promedio) de 13.41% (diciembre del 2001) a 11.08% (diciembre del 2005), los créditos directos por empleado en el mismo periodo disminuyeron de S/. 1,399.27 (miles de soles) a S/. 612.64 (miles de soles), aunque hay que notar que muestran una recuperación del nivel de S/. 440.10 alcanzado en diciembre del 2003.

Finalmente, los indicadores de rentabilidad de Credinka muestran una mejora. La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), luego de ubicarse en 1.71% en el 2003 (y en niveles negativos en el 2001) se encontraba en 10.70% en diciembre del 2004 y en 23.86% en diciembre del 2005 (aunque en este último año se calculó como utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio). La rentabilidad sobre el activo también mejoró, alcanzando 1.10% en diciembre del 2004 y 3.11% en el 2005 (calculada como utilidad neta anualizada sobre activo promedio).

### **3. Quillabamba**

#### ***Balance***

##### *a) Activo*

Dentro del activo, el activo disponible aumentó en 31% (de S/. 2,901,962 a fines del ejercicio 2004 a S/. 3,807,370 a fines del ejercicio 2005), lo

que se debió tanto al aumento de caja (de S/. 380,518 a fines del ejercicio 2004 a S/. 885,854 a fines del ejercicio 2005, 133%), como de los activos en bancos y otras empresas del sistema financiero del país (de S/. 2,517,627 a fines del ejercicio 2004 a S/. 2,921,516 a fines del ejercicio 2005, 16%). La cuenta de créditos netos y rendimientos devengados pasó de S/. 8,530,512 a fines del ejercicio 2004 a S/. 10,608,229 a fines del ejercicio 2005, lo que representó un aumento de 24%, que se explica en su mayor parte por el aumento de los créditos vigentes en 22%, aunque hay que notar que los créditos vencidos aumentaron en 107% (de S/. 665,491 a S/. 1,378,329). En suma, el activo total aumentó en 24%, de S/. 12,466,328 a fines del ejercicio 2004 a S/. 15,396,909 a fines del ejercicio 2005.

#### *b) Pasivo y patrimonio*

Dentro de las cuentas del pasivo, las obligaciones con los asociados y gastos por pagar crecieron 24% durante el ejercicio 2005, hasta alcanzar los S/. 10,137,523. Esto se debió en su mayor parte al aumento de las obligaciones por cuenta de plazo en 31%. El resto de cuentas no presentaron mayores variaciones con lo que el pasivo total registró una subida de 24%, de S/. 8,424,765 a fines del ejercicio 2004 a S/. 10,440,732 a fines del ejercicio 2005.

Por el lado del patrimonio, tanto el capital social como el resultado neto del ejercicio aumentaron (de S/. 2,788,954 a S/. 3,226,250, 16% y de S/. 458,443 a S/. 825,560, 80%) con lo que patrimonio total aumentó en 23% (de S/. 4,041,563 a fines del ejercicio 2004 a S/. 4,956,177 a fines del ejercicio 2005). Finalmente, el total del pasivo y patrimonio registró un crecimiento de 24% (de S/. 12,466,328 a fines del ejercicio 2004 a S/. 15,396,909 a fines del ejercicio 2005).

#### ***Estado de resultados***

El estado de resultados de Quillabamba muestra que si bien los ingresos financieros mejoraron ligeramente de S/. 2,739,142 en el 2004 a S/. 2,965,135 en el 2005 (8%), tanto los gastos financieros como los ingresos por servicios financieros tampoco tuvieron movimientos muy significativos. La mejora del resultado neto se explica por la disminución de las provisiones, depreciaciones y amortizaciones (bajaron 60%) y por la ausencia de correcciones por resultado por exposición a la inflación (que habían representado S/. 237,139 en el 2004). El resultado neto del ejercicio pasó de ser S/. 458,443 en el 2004 a S/. 825,560 en el 2005, lo que representó un aumento de 80%.

### ***Ratios financieros***

Los ratios de liquidez de Quillabamba muestran, para diciembre del 2005, una ligera recuperación respecto a los niveles del 2004, aunque no a los niveles alcanzados a comienzos de la década. El porcentaje de disponible sobre depósitos subió de 35.59% (diciembre del 2004) a 37.56% (diciembre del 2005), mientras que el porcentaje de disponible sobre activo total subió de 23.28% (diciembre del 2004) a 24.73% (diciembre del 2005).

Respecto a la solvencia, los indicadores se mantienen sin variaciones significativas respecto a los niveles alcanzados en años anteriores. A fines del ejercicio 2005, el pasivo total representaba el 67.81% del activo total y 2.11 veces el patrimonio neto, mientras que el activo total representaba 3.11 veces el patrimonio neto.

Los indicadores de riesgo de crédito para Quillabamba muestran que la morosidad (cartera atrasada como porcentaje de la cartera de créditos) ha aumentado de 12.14% (diciembre del 2004) a 15.55% (diciembre del 2005).

Respecto a la productividad, las captaciones en aportaciones por empleado han aumentado de S/. 126,771 (diciembre del 2004) a S/. 146,648 (diciembre del 2005), mientras que las captaciones de depósitos lo hicieron de S/. 370,668 (diciembre del 2004) a S/. 460,797 (diciembre del 2005). Por su parte, los créditos por empleado aumentaron de S/. 418,436 (diciembre del 2004) a S/. 532,024 (diciembre del 2005).

Finalmente, respecto a la rentabilidad, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) aumentó de 11.34% (diciembre del 2004) a 18.17% (diciembre del 2005), la rentabilidad del activo pasó de 3.68% (diciembre del 2004) a 5.85% (diciembre del 2005) y la rentabilidad del capital de 16.44% (diciembre del 2004) a 27.92% (diciembre del 2005). Además, la rentabilidad general aumentó de 16.74% (diciembre del 2004) a 27.84% (diciembre del 2005).



*Diagramado para el*  
***Instituto de Estudios Peruanos***  
*por MARIO POPUCHE*  
*Corrección de textos: SARA MATEOS F.-M.*  
Impreso en los talleres gráficos de  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
Psje. María Auxiliadora 156 - Breña  
Telfs.: 332-3229 / 424-8104  
Lima-Perú