



SOS FAIM y las organizaciones de productores de Café y Cacao en el Perú:

**UNA SISTEMATIZACIÓN DESDE
LA PERSPECTIVA DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y
LA TEORÍA DE LAS COOPERATIVAS
1994 - 2015**

Javier Alvarado



Con el apoyo de
LA COOPERACIÓN BELGA
AL DESARROLLO



SOS FAIM y las organizaciones de productores de Café y Cacao en el Perú:

**UNA SISTEMATIZACIÓN DESDE
LA PERSPECTIVA DE LA ACCIÓN COLECTIVA Y
LA TEORÍA DE LAS COOPERATIVAS
1994 - 2015**

Javier Alvarado



Con el apoyo de
LA COOPERACIÓN BELGA
AL DESARROLLO **.be**

Primera edición: junio 2016

© Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES)
Av. Salaverry N° 818, Jesús María – Lima - Perú
Teléfono (511) 433-6610
E-mail: cepes@cepes.org.pe
www.cepes.org.pe

Elaborado por: Javier Alvarado Guerrero

Equipo CEPES: Miguel Pintado Linares, Judith Díaz Contreras

Coordinación general: Marc Mees, Claire Stoeckel, Luis Vargas Casas

Edición: SOS Faim

Fotografía: Archivo SOS Faim, Cepes

Corrección de estilo: Laureano del Castillo

Diseño, diagramación: José Rodríguez

Impresión: Imprentos S.A.C.

Jr. Garcilaso de la Vega N° 1824 - Lince

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-10569

Índice

Presentación	5
I. Introducción	7
II. Objetivo y metodología	9
1. Objetivo	9
2. Metodología	9
III. Contexto	10
IV. Marco teórico	32
1. La asociatividad y la acción colectiva	32
2. La empresa cooperativa	36
V. Los actores	40
1. SOS Faim	40
2. Las cooperativas de primer piso	43
3. Las organizaciones de segundo piso	52
VI. Una interpretación de los procesos y resultados	56
Anexos	60

Presentación

La Merced, selva central del Perú, 1996.

En 1996 la cooperativa agrícola de productores de café La Florida se puso en contacto con SOS Faim. Era una zona duramente golpeada por el movimiento Sendero Luminoso. En el marco de la reactivación de sus actividades, buscaba obtener un crédito bancario. SOS Faim decidió apoyarla y otorgó una carta de garantía. Esto fue el inicio de una trayectoria de casi 20 años de apoyo a los productores peruanos de café y, luego, de cacao.

Consideramos que sería útil analizar esta historia, pues ha tenido resultados significativos; pero también ha sido una ruta marcada por desafíos, apuestas y dificultades vividas por SOS Faim con sus contrapartes. El siguiente estudio presenta los contornos de esta historia.

El inicio de la relación con los productores peruanos correspondió a un momento de la historia de SOS Faim en la que adoptó claramente varias orientaciones estratégicas. En primer lugar, una orientación muy marcada hacia el sector rural y, particularmente, a la producción agrícola. Las zonas de producción de café en el Perú están ampliamente ocupadas por pequeños productores, quienes a menudo emigraron de la menos acogedora sierra andina.

SOS Faim apostó, además, por una economía social y solidaria y por el fortalecimiento del sector cooperativo local, con sus particularidades de vida democrática, donde cada socio tiene el mismo peso en las decisiones. Eligió apoyar a una producción (el café, al que se sumó luego el cacao) presente en los mercados internacionales, priorizando un enfoque justo y equitativo del comercio, que tuviese un impacto directo en las comunidades locales. Finalmente, la elección debía orientarse a que las chacras adoptasen una producción agrícola sostenible, biológica, con el cultivo de café bajo sombras.

Poco a poco, al crecer, el apoyo a varias cooperativas locales de productores fue cambiando de escala. Se creó una asociación de apoyo y de servicios que trabaja actualmente con más de

12 000 socios de 13 cooperativas en las áreas de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proyectos. Apoya también las acciones de incidencia política y de defensa de los intereses realizadas por el conjunto de pequeños productores de café y cacao.

Particularmente en estos últimos años, la historia estuvo marcada por dificultades y restricciones: el sector cooperativo ha atravesado tensiones permanentes entre los intereses individuales y colectivos. Pero el sector se ha consolidado poco a poco, manejando sus problemas de gobernanza y profesionalizando sus estructuras. Recientemente muchos productores cafetaleros han sido afectados por la enfermedad de la roya, lo que ha obligado a algunos a empezar prácticamente desde cero. La diversificación de las fuentes de ingresos de los productores es, sin duda, uno de los principales retos de los próximos años.

Les invitamos a leer este estudio que presenta las principales lecciones de casi 20 años de cooperación, sus resultados más destacados y, también, los desafíos del futuro.

Marc MEES

Gestión de conocimientos y capitalización de experiencias

SOS Faim

Bruselas – BÉLGICA




I. Introducción

Este informe presenta la sistematización de la experiencia de la ONG belga SOS Faim en sus intervenciones de apoyo a las siguientes organizaciones de productores de café y cacao en el Perú: la Cooperativa Agraria Cafetalera (CAC) La Florida, la CAC Perene, la CAC Satipo, la CAC Pangoa, la Cooperativa Agro Industrial (CAI) Naranjillo, la Junta Nacional del Café (JNC), la Central Café y Cacao, y la Asociación Peruana de Productores de Cacao. Aunque el pedido de sistematización abarcaba los últimos 15 años de la experiencia de SOS Faim, es decir desde el año 2000, en varios casos la sistematización se remonta al año 1994. Esto por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque en 1994 se inició el apoyo de SOS Faim a las cooperativas agrarias cafetaleras y las posteriores intervenciones no se pueden entender sin examinar la forma en que comenzó su vinculación con estas cooperativas. En segundo lugar, porque en el año 1994 se realizó el III Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO III) que proporciona información valiosa sobre la situación de la asociatividad en el Perú y en las regiones en las que intervino SOS Faim y que es posible compararla con la información del CENAGRO de 2012.

La violencia que afectó al país en el década de 1980 y principios de la siguiente década golpeó duramente a las CAC que se ubicaban en zonas donde los grupos armados tenían presencia. Algunas de ellas, como la CAC La Florida y la CAI Naranjillo, no sólo sufrieron la destrucción de su infraestructura sino también el asesinato de varios de sus dirigentes. En 1994, cuando comienza la intervención de SOS Faim, aunque las acciones armadas se habían reducido significativamente, las CAC estaban en una situación de crisis, como veremos posteriormente, la intervención de SOS Faim contribuyó significativamente a superar esta situación. No obstante, la situación actual de la CAC la Florida y de la CAI Naranjillo también es de crisis, aunque de distinta naturaleza a la que existía en 1994. De otro lado, las organizaciones de segundo piso apoyadas por SOS Faim han logrado un crecimiento importante, pero aún no logran alcanzar su autosostenimiento.

Desde un punto de vista agregado los datos disponibles muestran que la asociatividad ha sufrido un retroceso importante entre 1994 y 2012. En 1994 un 35% de productores agropecuarios declaró que pertenecía a algún tipo de asociación, en 2012 esa cifra se redujo a 23%. En los departamentos de Cajamarca, Junín y San Martín, que son los que mayor número de productores de café y cacao concentran, en 1994 el 40%, 35% y 21% respectivamente pertenecía a una asociación. En 2012 esas cifras eran de 8%, 23% y 14%, respectivamente. A nivel de los productores de café la asociatividad entre 1994 y 2012 pasó de un 31% a 14%, y en el departamento de Junín pasó de 38% a 14%. Entre los productores de cacao en 1994 el 40% declaró que pertenecía a una organización asociativa; en 2012 esa cifra era de 17%. En el departamento de San Martín, el más importante en número productores y hectáreas sembradas, la asociatividad de los productores de cacao pasó en ese lapso de 28% a 16%.

El informe consta de seis secciones, incluida esta introducción. En la siguiente se muestra el objetivo y la metodología de la sistematización. En la tercera sección se presenta, a manera de contexto, la situación del sector agrario y la evolución que ha tenido la producción de café y cacao, examinando las principales características socioeconómicas de los productores de café y cacao, y la asociatividad de estos productores. En la cuarta sección presentamos el marco teórico bajo el cual hacemos la sistematización, considerando que para un mejor entendimiento de los procesos y resultados obtenidos es imprescindible utilizar un marco teórico que los explique. Luego presentamos a los actores que han intervenido en la sistematización, examinado en la medida de lo posible su situación al momento de la intervención inicial de SOS Faim y la situación actual. En la sexta sección presentamos, a manera de conclusión, una interpretación de los resultados obtenidos de la intervención de SOS Faim.



II. Objetivo y metodología

1. Objetivo

El objetivo central de este estudio es sistematizar la experiencia de las intervenciones de SOS Faim en apoyo a las organizaciones de productores de café y cacao, desde el 2000 hasta 2015. En particular, se sistematizarán las intervenciones en la CAC La Florida, la CAC Perené, la CAC Pangoa, la CAC Satipo y la CAI Naranjillo, y en las organizaciones de segundo piso: Central Café y Cacao del Perú, la Asociación de Productores Peruanos de Cacao y la Junta Nacional del Café.

2. Metodología

En el desarrollo de la sistematización se han utilizado dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias. Las primeras son las entrevistas estructuradas, con guías de preguntas *ad-hoc* que el equipo de CEPES ha hecho a los distintos actores y personas claves que participaron en las intervenciones realizadas por SOS Faim: oficiales de SOS Faim, gerentes de la JNC, la Central Café y Cacao, la Asociación de Productores de Cacao, el ex gerente de la CAC La Florida, gerente, miembros del Consejo de Administración y socios de la CAC La Florida, gerente y socios de las CAC, Perené, Pangoa y Satipo, el presidente del Consejo de Administración, gerente y socios de la Cooperativa Agraria Industrial (CAI) Naranjillo. Además se entrevistó a oficiales de otras agencias de cooperación como el SIDI (Francia).

Las fuentes de información secundaria están constituidas por toda la información publicada o escrita que ha sido relevante para los fines de esta sistematización, entre ellas proyectos, informes, evaluaciones, estadísticas, los Censos Nacionales Agropecuarios (CENAGRO) de 1994 y de 2012, las Encuestas Nacionales de Hogares (ENAHO), entre otras.

Toda la información se procesó y analizó teniendo como base un marco teórico apropiado para el tipo de intervención realizado por SOS Faim.



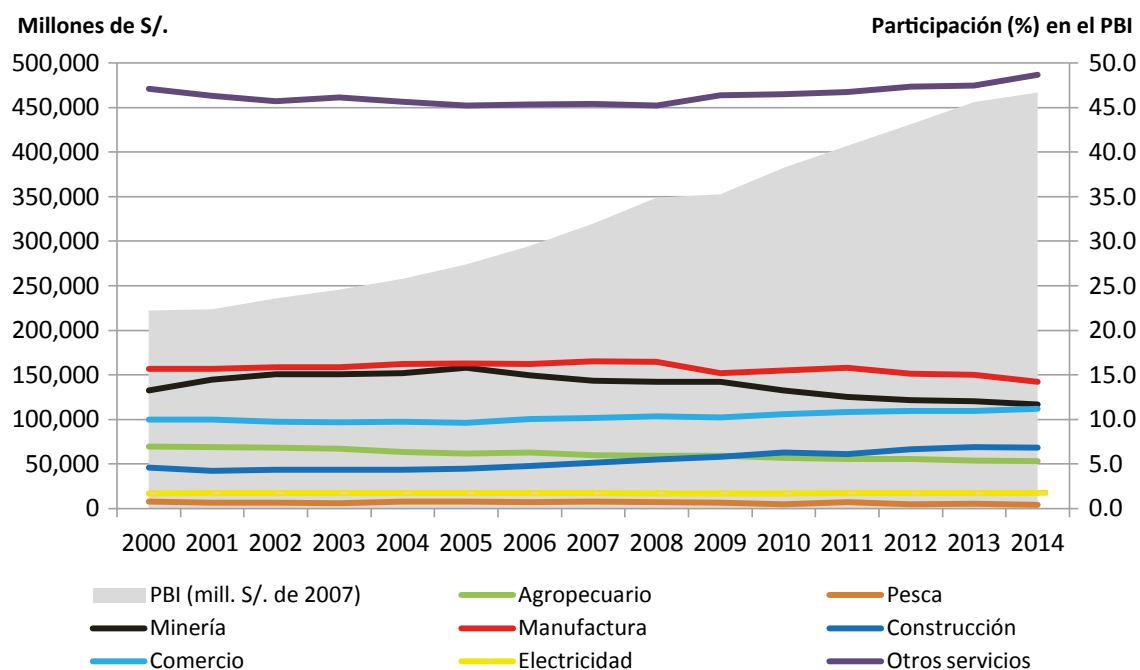
III. El contexto

Importancia Sectorial del Sector Agropecuario

En el Perú, el sector agropecuario a menudo es considerado un sector económicamente rezagado, puesto que contribuye poco al valor agregado de la economía y debido a que la productividad del trabajo es muy pequeña en comparación con otros sectores. La primera razón se puede corroborar examinando el gráfico 1. Efectivamente, el sector agropecuario no solo es uno de los sectores que menos ha contribuido al PBI durante los últimos quince años, sino que su participación en el PBI nacional –lejos de incrementarse– se ha mantenido constante e incluso ha llegado a disminuir en los últimos años. No obstante, a partir de esta información, no puede inferirse que el sector agropecuario atraviesa una situación crítica, puesto que su participación en el PBI depende también del comportamiento de los otros sectores.

De 2005 en adelante los sectores comercio y construcción vienen aumentando su participación de manera sostenida, lo que se explica por el crecimiento importante de dichos sectores en los últimos años. El comercio vinculado a la ampliación del mercado automotriz peruano (venta de vehículos automotores, motocicletas; venta de partes, mantenimiento y reparación de vehículos, etc.) y el incremento de ventas de bienes de consumo doméstico (venta de alimentos, bebidas, enseres domésticos, etc.) son la base del crecimiento del sector comercio, mientras que el boom inmobiliario de los últimos años sustenta el crecimiento del sector construcción. Asimismo, el sector con mayor peso en el PBI –Otros Servicios– también aumentó su participación, aunque en el período más corto de los últimos seis años. El sostenido crecimiento del sistema financiero y un favorable contexto internacional, en términos de inversión y mayor flujo de capitales, han sido claves para la actual tendencia creciente de la participación de los Otros Servicios en el PBI. Sin duda, esta mayor participación de estos sectores es lo que ha relegado el peso del sector agropecuario en el PBI nacional. A pesar de ello, si evaluamos el comportamiento de cada sector de manera individual podemos extraer algunos aspectos positivos del desempeño del sector agropecuario en relación a los demás sectores.

Gráfico 1: Evolución del PBI y participación sectorial



Fuente: BCRP.

Cuadro 1: Comportamiento de las tasas de crecimiento de los sectores económicos

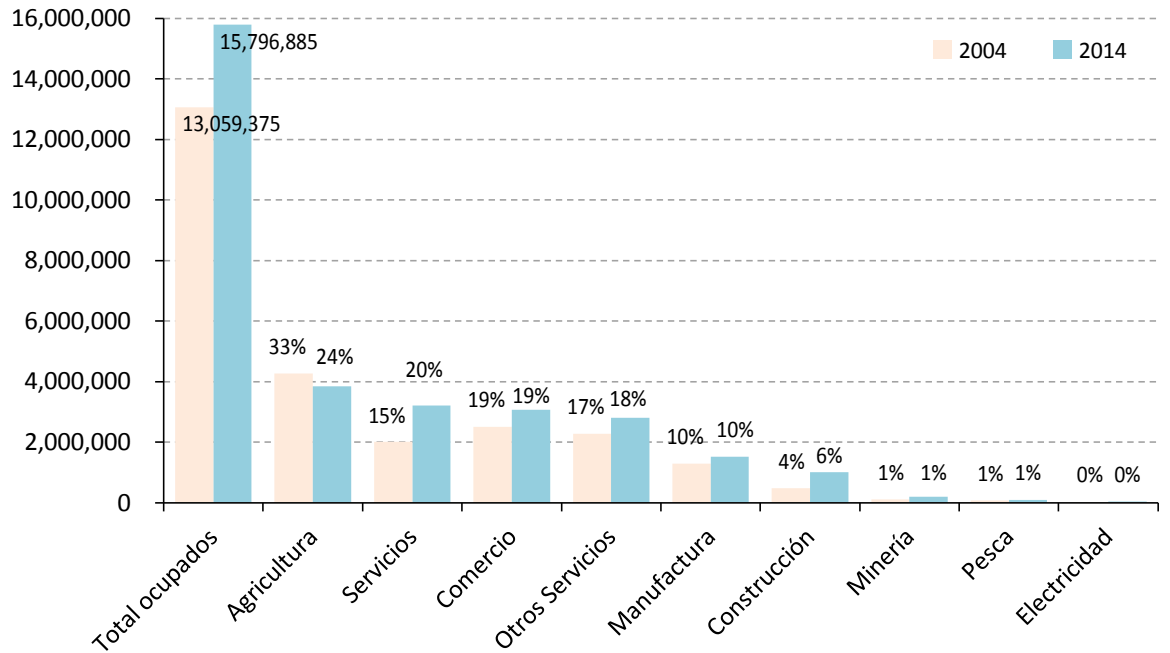
	Agropecuario	Pesca	Minería	Manufactura	Construcción	Comercio	Electricidad	Otros servicios	PBI total
2000-01	-1%	-13%	10%	1%	-7%	1%	2%	-1%	1%
2001-02	5%	3%	10%	7%	9%	3%	6%	4%	5%
2002-03	2%	-7%	4%	4%	4%	3%	4%	5%	4%
2003-04	0%	40%	6%	7%	5%	6%	5%	4%	5%
2004-05	3%	5%	10%	7%	9%	5%	6%	5%	6%
2005-06	9%	4%	2%	7%	15%	12%	8%	8%	8%
2006-07	3%	9%	4%	11%	17%	10%	9%	9%	9%
2007-08	8%	3%	8%	9%	17%	11%	8%	9%	9%
2008-09	1%	-3%	1%	-7%	7%	0%	1%	4%	1%
2009-10	4%	-20%	1%	11%	18%	12%	8%	9%	8%
2010-11	4%	53%	1%	9%	4%	9%	8%	7%	6%
2011-12	6%	-32%	3%	1%	16%	7%	6%	7%	6%
2012-13	2%	24%	5%	5%	9%	6%	6%	6%	6%
2013-14	1%	-28%	-1%	-3%	2%	4%	5%	5%	2%
Tasa de crec. promedio	3%	3%	5%	5%	9%	6%	6%	6%	5%
Participación promedio	6.1	0.6	13.9	15.7	5.3	10.3	1.7	46.4	100.0

Fuente: BCRP.

A partir del cuadro 1 podemos verificar que el sector agropecuario ha tenido un crecimiento positivo durante los últimos quince años, con excepción del primer período 2000-2001. El ritmo de 3% de crecimiento anual lo ubica entre los dos sectores con menor tasa de crecimiento de su PBI. Sin embargo, el sector agropecuario, a pesar de su moderado crecimiento, tiene una participación promedio dentro del PBI nacional mayor a otros sectores con igual o mayores tasas de crecimiento (Pesca, Construcción y Electricidad). Ello significa que, con incrementos sostenidos de su tasa de crecimiento, el sector agropecuario puede alcanzar una participación muy importante en la conformación de nuestro PBI nacional. Más adelante corroboraremos que el principal componente que puede hacer posible este cambio es el de las exportaciones agropecuarias.

La otra razón por la que se considera al sector agropecuario como rezagado tiene que ver con la productividad de la mano de obra. Según un estudio editado por Garavito y Muñoz (PUCP: 2012), la productividad del trabajo en la Agricultura fue de 4 mil soles por trabajador, mientras que en los sectores no agrícolas fue de 15 mil soles por trabajador. Esta amplia brecha, sin embargo, representa una oportunidad, en la medida que existen muchos mecanismos (inversión en infraestructura vial, manejo de cuencas, capacitaciones, asistencia técnica, subsidios, etc.) mediante los cuales el Estado puede incentivar el crecimiento del sector agropecuario y, en efecto, mejorar la productividad del trabajo. Este potencial de mejora tendría gran alcance, en tanto el sector agropecuario es un sector intensivo en mano de obra (gráfico 2).

Gráfico 2: Distribución de la PEA ocupada por sectores



Fuente: ENAHO 2004, 2012.

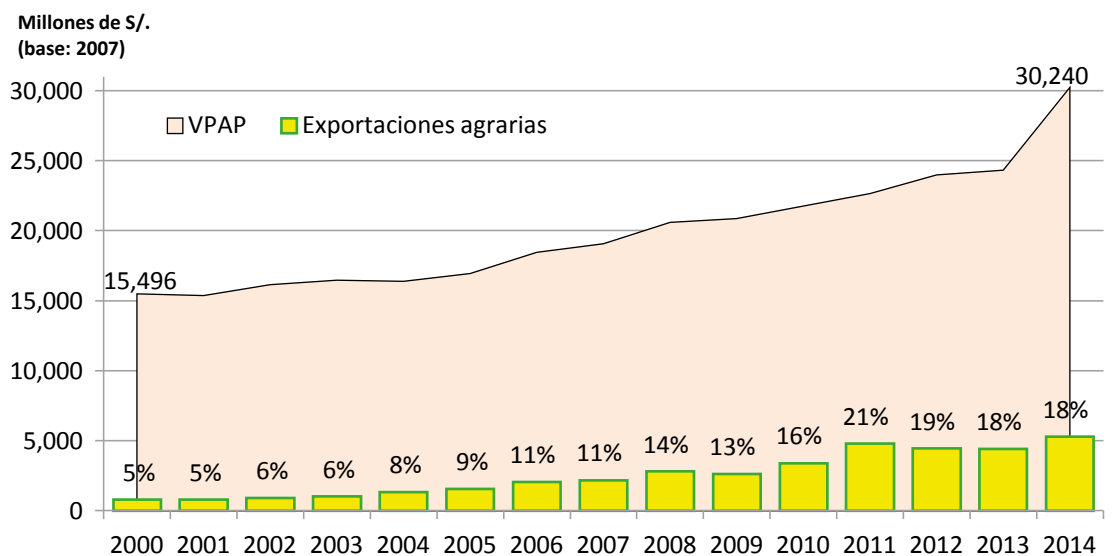
Según la Encuesta Nacional de Hogares (metodología actualizada) más antigua (2004) y la más reciente (2014), el sector agropecuario fue y sigue siendo el sector más importante del país en términos de empleo, pues en este laboran un mayor número de trabajadores de todo el ámbito nacional. En 2004, de más de 13 millones de ocupados en el país 4.72 millones se encontraban laborando en actividades agropecuarias; y en 2014, de alrededor de 15.8 millones de ocupados, 3.8 millones se encontraban trabajando en dichas labores. Cabe resaltar que, a pesar de que en la actualidad el sector agropecuario concentra la mayor parte de trabajadores del país, son menos los que se dedican a esta actividad. El crecimiento urbano y la mayor rentabilidad de otros sectores quizá sean factores que tienden a movilizar mano de obra del sector agropecuario hacia otros sectores. No hay que olvidar que un importante número de jóvenes probablemente

migre del campo en búsqueda de otras oportunidades de empleo distintas a la actividad agropecuaria. De allí que, según la ENAHO, el número de jóvenes (entre 20 y 30 años) ocupados en el sector agropecuario representara el 22% de total de trabajadores de dicho sector en 2004, mientras que, en 2014, estos representaron solo el 15%.

El Papel de las Exportaciones

Más allá de la limitada participación del sector agropecuario en el PBI nacional vimos que durante los últimos quince años este sector ha mantenido un crecimiento moderado, fluctuante pero positivo (excepto en el primer año del período) Teniendo en cuenta que la producción agropecuaria nacional puede destinarse al autoconsumo, al mercado doméstico o al mercado internacional, podemos averiguar cuál es el papel de las exportaciones en la conformación de este Valor de la Producción Agropecuaria (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Valor de la Producción Agropecuaria y las Exportaciones agrarias

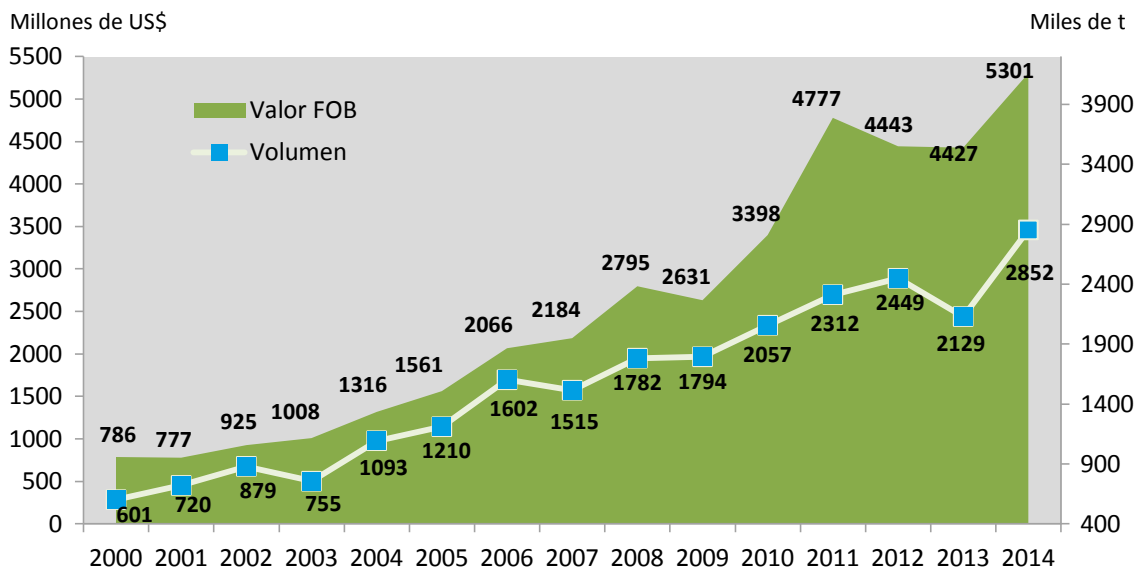


Fuente: SIEA-Minagri, INEI.

A inicios de la década pasada, las exportaciones agrarias tenían una participación muy pequeña en el valor de los bienes agropecuarios producidos en el país. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década pasada hasta la actualidad, las exportaciones agrarias vienen tomando cada vez mayor protagonismo. Tan es así que desde 2011, la participación de las exportaciones agrarias en el PBI del sector viene bordeando el 20%.

Es importante destacar que si bien el boom exportador de los últimos años coincide con una coyuntura internacional favorable –según la FAO, el precio de los alimentos ha tenido una mejora notable, puesto que el índice nominal pasó de 91.1 en 2000 a 201.8 en 2014–, el buen desempeño de las exportaciones no hubiera sido posible sin un aumento permanente de la producción nacional destinada al mercado externo.

A partir del gráfico 4 podemos verificar que, efectivamente, el volumen de exportaciones agrarias se ha mantenido en crecimiento y de manera permanente (solo en 3 años se mostró una ligera caída). La tendencia casi lineal del volumen exportado nos sugiere que la producción nacional agraria destinada al mercado externo viene creciendo a un ritmo más o menos constante y sostenido.

Gráfico 4: Evolución de las exportaciones agrarias

Fuente: SIEA-MINAGRI.

La evolución de los precios de los bienes agropecuarios exportados puede capturarse desde la distancia entre la cima del área (valor FOB) y la línea del volumen exportado. En los primeros años de la década pasada esa distancia se mantuvo regularmente constante, lo cual implica que el crecimiento de los precios de bienes agropecuarios exportados era similar al del volumen exportado. A partir del año 2006 es donde esta distancia se amplía, revelando un crecimiento más rápido de los precios internacionales sobre el volumen exportado. Los distintos acuerdos comerciales firmados a partir de ese año permitieron el alcance de la producción agraria nacional a un mayor número de mercados en el mundo, con lo cual los precios de nuestros productos tuvieron una mayor variación acorde a un mercado más amplio. En los últimos 4 años, los precios de los bienes agropecuarios exportados vienen creciendo aún más, lo cual se refleja en los picos alcanzados por el valor FOB de las exportaciones agrarias.

El café y el cacao: la producción nacional

La producción nacional del café ha venido incrementándose durante los últimos 14 años, pero a un ritmo promedio lento, producto de la elevada fluctuación en su producción (ver cuadro 2). Cabe señalar que dado que gran parte de la producción nacional de café se destina a la exportación, el contexto internacional ha tenido una influencia permanente en aquella. La caída de la producción de los últimos dos años, sin embargo, se ha debido principalmente a la extensión de la plaga de la roya a nivel nacional.

La producción nacional de cacao, en cambio, ha mostrado una tendencia bastante distinta que la del café. Si bien el volumen producido de cacao es muy inferior al del café, ha mostrado un mejor desempeño en el crecimiento de su producción. Así, mientras que la producción de café ha crecido a un ritmo promedio anual del 4% desde el 2000 hasta 2013, la del cacao lo hizo a un ritmo de 9% durante el mismo período. Entre 2009 y 2013 la producción de cacao casi se duplicó, mientras que la de café se mantuvo estable.

La mejor situación del crecimiento de la producción del cacao está sustentada en un mercado internacional más estable para este producto y en una producción local menos vulnerable, ya que el hongo de la roya no afecta a este cultivo. Además, cabe señalar que el cacao parte de volúmenes de producción muy inferiores que los del café, lo que contribuye a que se puedan lograr tasas mayores de crecimiento más rápidamente.

Cuadro 2: Producción nacional de café y cacao

Años	Café		Cacao	
	Toneladas	Var. %	Toneladas	Var. %
2000	191,651		24,786	
2001	196,232	2%	23,671	-4%
2002	212,771	8%	24,353	3%
2003	203,147	-5%	24,214	-1%
2004	231,447	14%	25,921	7%
2005	188,611	-19%	25,257	-3%
2006	273,178	45%	31,676	25%
2007	225,992	-17%	31,387	-1%
2008	273,780	21%	34,003	8%
2009	243,479	-11%	36,803	8%
2010	279,199	15%	46,613	27%
2011	331,547	19%	56,499	21%
2012	314,471	-5%	62,492	11%
2013	255,857	-19%	71,838	15%

Fuente: Minagri-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos.

Cuadro 3: Superficie cosechada de café y cacao

Años	Café		Cacao	
	Hectáreas	Var. %	Hectáreas	Var. %
2000	264,492		41,264	
2001	274,252	4%	45,815	11%
2002	287,379	5%	49,188	7%
2003	291,844	2%	49,787	1%
2004	295,139	1%	50,879	2%
2005	301,534	2%	50,313	-1%
2006	321,449	7%	56,732	13%
2007	324,062	1%	59,835	5%
2008	333,388	3%	63,626	6%
2009	342,621	3%	66,335	4%
2010	349,633	2%	77,192	16%
2011	367,096	5%	84,174	9%
2012	390,523	6%	91,497	9%
2013	399,636	2%	97,611	7%

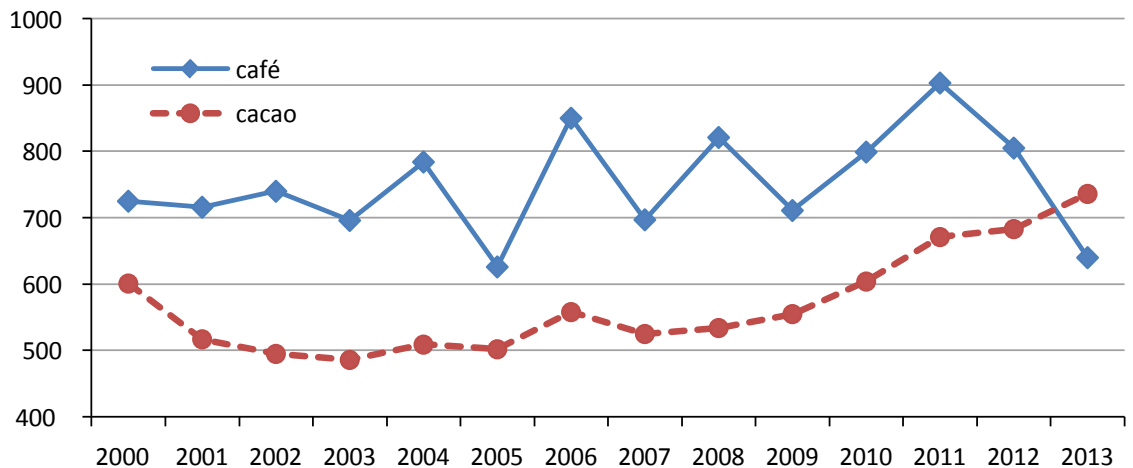
Fuente: Minagri-OEEE.

Es importante también conocer la extensión de tierra efectiva utilizada para la producción de café y cacao, con el fin de examinar si existe un cambio de uso de la tierra o en los rendimientos de ambos cultivos. En el caso del café, la superficie cosechada para el año 2000 fue de más de 264 mil ha, mientras que para el año 2013 fue de casi 400 mil ha. La superficie cosechada para café creció en todo el período y lo hizo a un ritmo promedio anual de 3%. Por su parte, la superficie cosechada del cacao para el 2000 fue de más de 41 mil ha y, para 2013, alcanzó más de 97 mil ha. Con excepción de los años 2004-2005, la superficie cosechada de cacao también creció siempre, aunque lo hizo a un ritmo promedio anual más alto que el del café (7%).

Con ambas informaciones (producción y superficie cosechada) es posible hallar los rendimientos para ambos cultivos (ver gráfico 5). Los rendimientos del café son muy irregulares, puesto que a pesar de que las áreas cosechadas vienen incrementándose, el volumen producido es muy volátil. Ello nos sugiere que la presencia de plagas que afectan la producción de café no solo es un fenómeno de los últimos años sino que ha afectado la producción en varios años; la roya sería una de las plagas más graves. En tal sentido, el control de plagas parece ser uno de los mayores problemas que afectan a la producción de café en el Perú.

En todo el período, el rendimiento anual promedio del café fue de 751 kilogramos por ha, alcanzando su pico más alto en 2011 (903 kg/ha) y su nivel más bajo en 2005 (623 kg/ha). En el caso del cacao puede observarse dos tendencias en los rendimientos. Entre los años 2000 y 2006, los rendimientos del cacao se mantuvieron casi constantes, alcanzando un rendimiento anual promedio de 524 kg/ha. A partir de 2007 la tendencia cambia y los rendimientos empiezan a crecer a causa de un crecimiento más rápido del volumen producido sobre la superficie cosechada. El rendimiento promedio del cacao en este período fue de 610 kg/ha, alcanzando su mayor nivel en 2013 (736 kg/ha).

Gráfico 5: Rendimientos anuales (kilogramos/hectárea)



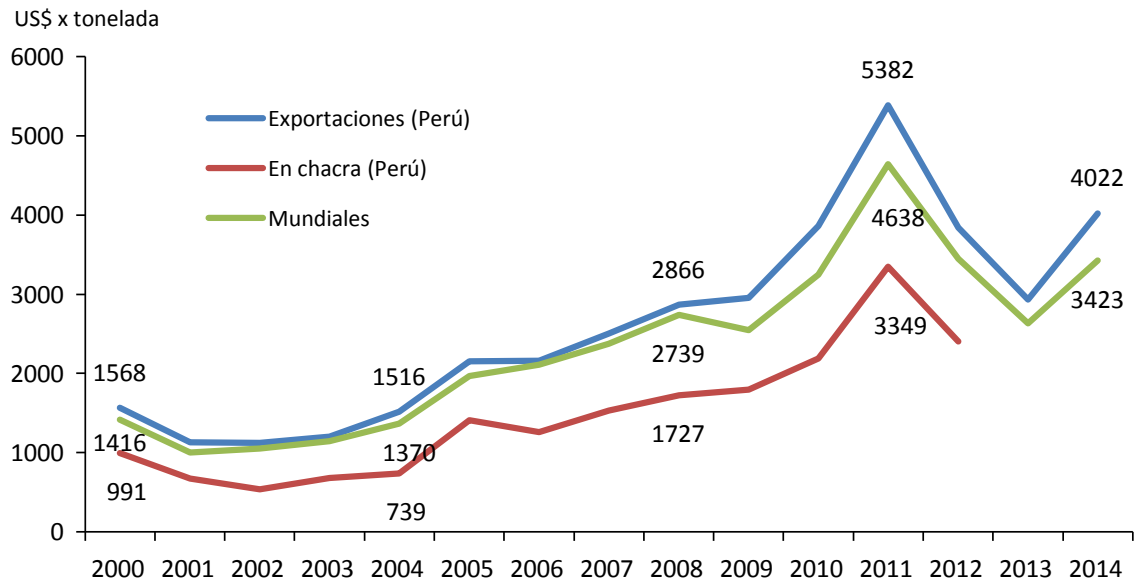
Fuente: Minagri - OEEE.

Los precios internacionales y domésticos

Como ya hemos mencionado en los apartados anteriores, el contexto internacional ha sido favorable para dinamizar las exportaciones de ambos cultivos. En los años en los que la oferta exportable nacional disminuía, los precios internacionales elevados jugaron un rol importante para mantener un nivel alto de valor FOB exportado por ambos productos.

En el gráfico 6 podemos encontrar la trayectoria de los precios tanto domésticos como internacionales del café. Para empezar es interesante prestar atención al buen retorno de las exportaciones de café en el mercado global. El precio promedio de las exportaciones de café peruano se ha mantenido superior al precio promedio mundial durante los últimos quince años, lo cual ha significado una coyuntura externa favorable para los miles de productores exportadores de este bien tradicional. Esto se explica, porque no todo el café peruano que se exporta tiene el mismo precio; los cafés que se exportan mediante el sistema del “comercio justo” y aquellos que tienen la denominación de orgánicos tienen un precio mayor. Asimismo, el precio del café ha mantenido una tendencia creciente hasta el año 2011, para caer en 2012 y 2013, y experimentar una recuperación en 2014.

Gráfico 6: Dinámica interna y externa de los precios del café



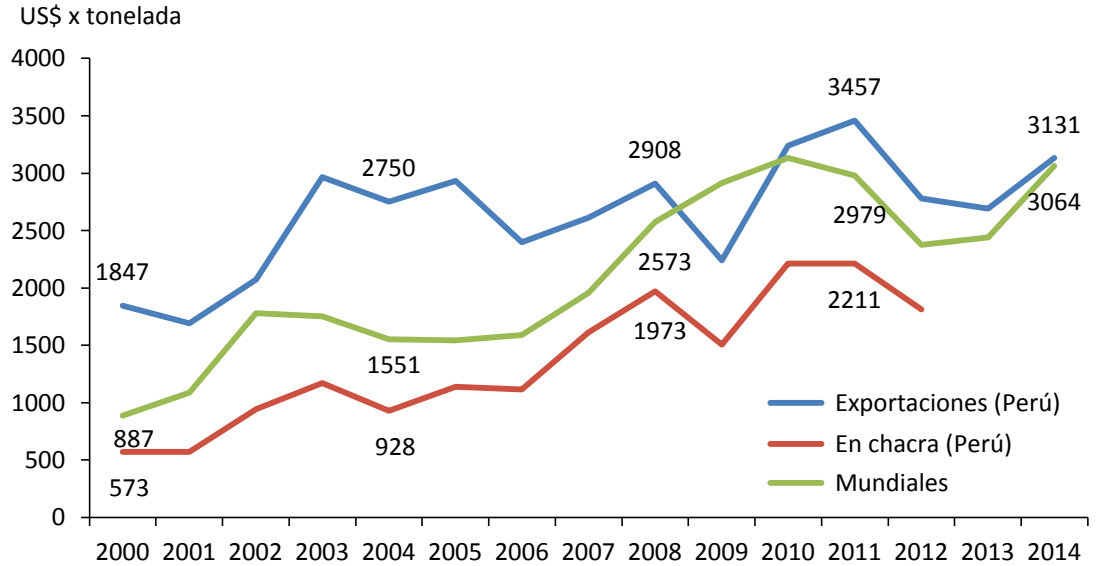
Fuente: ICO, FAOSTAT, SIEA-Minagri.

Los precios del mercado interno han seguido la misma tendencia que los del mercado internacional, pero a un nivel menor. En el año 2000, mientras que por una tonelada de café se pagaba en chacra alrededor de 991 dólares, en el mercado mundial por esta misma cantidad se pagaba 1,416 dólares, mientras que el café peruano exportado se pagaba 1,568 dólares por tonelada. Cabe señalar que la diferencia entre el precio que reciben los productores y el precio de exportación se explica por la ganancia de los acopiadores (ya sean empresas o cooperativas), por los servicios de secado y pelado que hacen al café, por los costos de hacer las exportaciones, las ganancias y por el hecho que los mercados de precio justo y los orgánicos son mercados que pagan un precio mas alto por los productos. Resulta pertinente resaltar que dada la naturaleza de la exportación del café resulta muy difícil que un productor pueda exportar directamente, pues se necesita de volúmenes y contactos que los productores individuales no tienen.

En el caso del cacao, los precios internos e internacionales han tenido tendencia creciente hasta el año 2011, disminuyendo en 2012 y 2013, experimentando una ligera recuperación en el año 2014. El precio de las exportaciones peruanas también se ha mantenido por encima que el del promedio mundial, con la única excepción del año 2009 (ver gráfico 7). A diferencia del café, el precio de las exportaciones peruanas cada vez está más cercano al del promedio mundial, a tal punto que en el año 2014 estos fueron muy similares: una tonelada de cacao exportado se vendía a 3,064 dólares, mientras que en el mercado mundial se vendía a un promedio de 3,131 dólares. Otro aspecto en el que es evidente la diferencia con el café es el de la relación del mercado mundial y el precio de la producción exportada de este producto. Mientras que con el

café ambas curvas seguían una trayectoria clara, con el cacao la trayectoria entre ambas curvas se torna medianamente independiente. En algunos años donde el precio de las exportaciones peruanas de cacao es alta (2000, 2003, 20004, 2005), su precio promedio internacional es bajo; mientras que en algunos años donde este precio es bajo (2001, 2002, 2008, 2009), el promedio mundial es alto.

Gráfico 7: Dinámica interna y externa de los precios del cacao



Fuente: ICCO, FAOSTAT, SIEA.

Cuadro 4: Destino de la producción nacional de café y cacao

Años	Café			Cacao		
	Exportaciones	Consumo interno	Producción nacional (100%)	Exportaciones	Consumo interno	Producción nacional (100%)
2000	74%	26%	191,651	21%	79%	24,786
2001	81%	19%	196,232	20%	80%	23,671
2002	79%	21%	212,771	28%	72%	24,353
2003	74%	26%	203,147	20%	80%	24,214
2004	83%	17%	231,447	35%	65%	25,921
2005	75%	25%	188,611	39%	61%	25,257
2006	87%	13%	273,178	42%	58%	31,676
2007	64%	36%	225,992	24%	76%	31,387
2008	82%	18%	273,780	22%	78%	34,003
2009	81%	19%	243,479	40%	60%	36,803
2010	82%	18%	279,199	34%	66%	46,613
2011	89%	11%	331,547	44%	56%	56,499
2012	84%	16%	314,471	49%	51%	62,492
2013	92%	8%	255,857	42%	58%	71,838

Fuente: Minagri-OEEE.

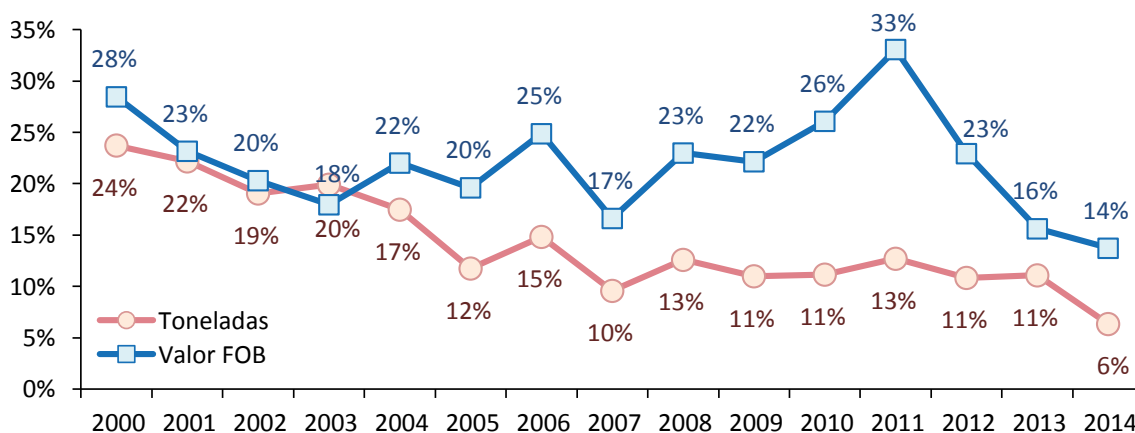
El café y el cacao: la producción exportada

Ya habíamos mencionado la importancia que adquiere la exportación en la producción nacional, sobre todo, cuando hablamos del café. En el cuadro 4 podemos observar la importancia que viene ganando el mercado externo en el destino de la producción de ambos cultivos.

Actualmente, prácticamente todo el café producido en el país se destina al mercado exterior. En 14 años la producción nacional de café que se orienta a la exportación ha pasado del 74% (2000) al 92% (2013). La producción destinada al exterior, en el caso del cacao, ha mostrado un crecimiento singular. Las exportaciones de cacao han pasado de representar alrededor de la cuarta parte en el 2000 a casi la mitad de la producción nacional en el 2013. No hay que olvidar que la mayor orientación exportadora en ambos cultivos está sustentada en una mayor producción nacional, que permite satisfacer principalmente los requerimientos de la demanda externa sobre todo en el caso del café. Como ya profundizamos a partir del cuadro 2, la producción de cacao ha tenido un comportamiento más estable y creciente que la del café.

Ahora bien, resulta interesante también examinar la importancia del café y el cacao en relación a los demás productos agrarios exportados con el fin de evaluar sus posicionamientos en las exportaciones. En cuanto al café, su posicionamiento en las exportaciones es indiscutible. A pesar de que en los últimos quince años su participación en las exportaciones agrarias –tanto en términos de volumen como de valor FOB– ha sido poco estable y con tendencia a la baja (ver gráfico 6), se ha mantenido entre los productos líderes de agroexportación. Este liderazgo ha sido tanto en términos de volumen como de valor exportado. Con más de 142 mil toneladas y más de 223 millones de dólares, el café ocupó el primer lugar en las exportaciones agrarias, tanto en volumen como en valor FOB en el año 2000. En la actualidad (2014), sigue manteniendo el primer lugar en las exportaciones en términos de valor FOB (727.5 millones de dólares) y ocupa el segundo lugar en cuanto a volumen exportado (180.9 mil ton).

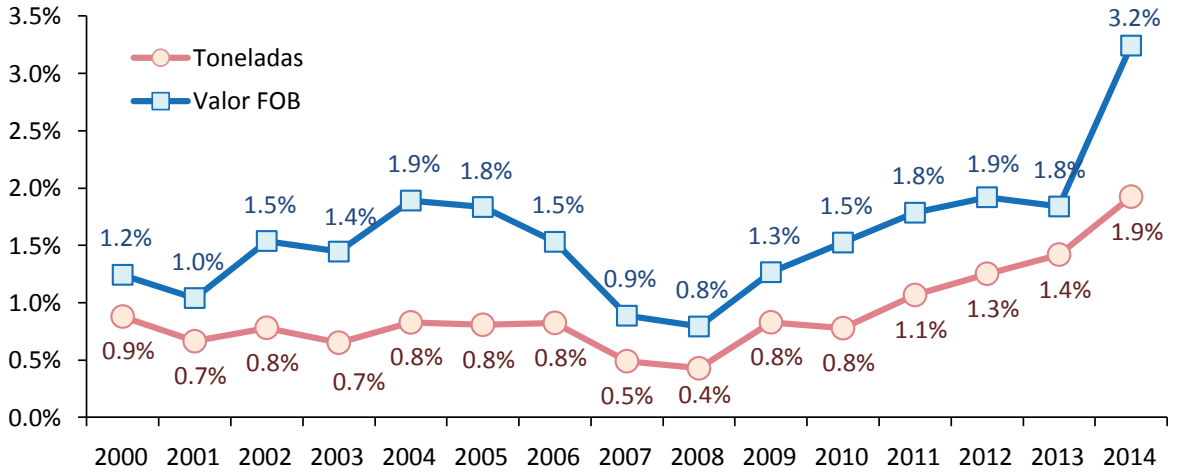
Gráfico 8: Participación del café en las exportaciones agrarias



Fuente: Minagri - OEEE.

La razón por la que la participación de café –en términos de volumen– vino cayendo desde 2000 hasta 2007 tiene que ver con el boom exportador de productos no tradicionales, tales como los espárragos, las paltas, uvas frescas, etc., que en esos años experimentaron un rápido crecimiento y lograron alcanzar nuevos y más amplios mercados a nivel mundial. A partir del año 2007, las exportaciones de estos productos no tradicionales empiezan a estabilizarse, por lo que la participación del café (en volumen) llega a mantener una tendencia casi constante.

Gráfico 9: Participación del cacao en las exportaciones agrarias



Fuente: Minagri - OEEE.

A diferencia del café, el cacao aun no es un producto exportable con gran posicionamiento en las exportaciones agrarias y esto se puede reflejar en su limitada participación tanto en términos de volumen como de valor FOB respecto de los demás productos de agroexportación (ver gráfico 9). Sin embargo, vale destacar que a partir del año 2008 el panorama viene siendo positivo para el cacao, puesto que su participación en volumen y valor FOB –aunque pequeña– vienen creciendo sostenidamente dentro de las exportaciones agrarias.

Como vimos anteriormente, el mercado internacional ha brindado un ambiente favorable para las exportaciones de café y cacao en términos de precios. De allí que en distintos años del período analizado la participación del valor FOB de ambos productos en el valor total de las exportaciones agrarias haya crecido, a pesar de que su participación en el volumen exportado se haya mantenido constante o reducido. Cabe destacar que estos incrementos eventuales de la participación del café y cacao en el valor FOB pueden deberse en parte también a una reducción de los precios de algunos de los otros productos exportados lo que, en efecto, podría terminar otorgando una mayor participación relativa del café y cacao en el valor total de las exportaciones agrarias. Para entender mejor la evolución de las exportaciones del café y cacao resultará adecuado analizar sus comportamientos de forma individual.

El cuadro 5 detalla la información del volumen y valor FOB exportado tanto del café como del cacao. Según puede observarse, en términos generales, el volumen exportado y el valor FOB de café son muy superiores a los de cacao. Para el año 2000, las toneladas exportadas de café (142.7 mil) fueron 27 veces las de cacao (5.3 mil); en el año 2007 las de café fueron 20 veces las de cacao; y en el 2014, las de café fueron 3 veces las de cacao. Observando el valor FOB, el valor de las exportaciones de café fueron 23 veces el valor FOB del cacao en el 2000; 19 veces en el 2007; y 4.2 veces en el 2014. En términos físicos o monetarios la exportación de café supera largamente la de cacao; no obstante, en los últimos años, tanto el volumen como el valor de exportaciones del cacao están creciendo a tasas más altas que las del café.

Uno de los obstáculos recientes para un mejor crecimiento de las exportaciones de café está relacionado al cambio climático. La mayor humedad y las altas temperaturas vienen creando condiciones propicias para que la plaga de la roya se expanda y sea más difícil de contrarrestar en varios países de la región andina. En el caso peruano, el aumento de las lluvias, el menor brillo solar, la alta humedad y la variación en la temperatura del aire, sumados al descuido en la fertilización y antigüedad de la mayoría de cafetales, han impulsado sobremanera la propagación de esta plaga desde finales de 2012. De allí que el volumen exportado de café

peruano haya sufrido un retroceso en los últimos tres años, al punto de alcanzar una reducción del 23% en el último año de análisis. La menor cantidad exportada se reflejó lógicamente en una caída del valor FOB exportado de los últimos tres años, con la excepción del último año (incremento del 5%) que básicamente se debió a un incremento del precio internacional del café surgido a partir de la caída de producción de café en Brasil que es el principal productor y exportador en el mundo.

Cuadro 5: Evolución de las exportaciones de café y cacao

Años	Café				Cacao			
	Toneladas	Crecim. Volumen	FOB (Miles \$)	Crecim. Valor	Toneladas	Crecim. Volumen	FOB (Miles \$)	Crecim. Valor
2000	142,675.8		223,656.3		5,282.5		9,758.9	
2001	159,724.5	12%	180,139.5	-19%	4,776.2	-10%	8,079.9	-17%
2002	167,564.6	5%	187,913.3	4%	6,863.0	44%	14,225.3	76%
2003	150,354.0	-10%	181,039.7	-4%	4,910.2	-28%	14,564.3	2%
2004	191,128.0	27%	289,843.9	60%	9,045.7	84%	24,874.2	71%
2005	142,151.3	-26%	306,074.9	6%	9,761.1	8%	28,621.4	15%
2006	237,536.2	67%	513,838.7	68%	13,187.1	35%	31,600.5	10%
2007	144,956.8	-39%	363,135.7	-29%	7,406.6	-44%	19,341.8	-39%
2008	224,344.7	55%	642,867.8	77%	7,607.9	3%	22,121.1	14%
2009	197,167.5	-12%	582,775.2	-9%	14,857.8	95%	33,287.8	50%
2010	229,408.0	16%	886,596.1	52%	15,981.5	8%	51,782.7	56%
2011	293,636.8	28%	1,580,363.4	78%	24,652.8	54%	85,230.8	65%
2012	265,293.5	-10%	1,019,113.3	-36%	30,653.0	24%	85,263.2	0%
2013	235,975.6	-11%	691,342.4	-32%	30,211.5	-1%	81,370.0	-5%
2014	180,858.8	-23%	727,483.8	5%	54,886.4	82%	171,863.5	111%
Prom. Anual		6%		16%		25%		29%

Fuente: SIEA.

Los productores y la asociatividad

La asociatividad es reconocida como una poderosa herramienta para el desarrollo de los pequeños productores. La asociatividad permite reducir los costos de proveer y gestionar servicios como la asistencia técnica o el acceso al financiamiento, genera escala para ingreso a nuevos mercados, permite una mejor negociación de los productos finales y de los insumos. No obstante, las cifras de la asociatividad que proporcionan los Censos Nacionales Agropecuarios (CENAGRO) de 1994 y de 2012 muestran que la situación de la asociatividad de los productores agropecuarios no ha mejorado entre esos años y, por el contrario, las cifras muestran un retroceso. Así pues, en el año 1994 un 35% de productores agropecuarios del Perú reportaba que pertenecía a alguna asociación con fines económicos o cooperativa. Para el año 2012 esa cifra se había reducido al 23% de productores agropecuarios.

A nivel de los departamentos, en el año 1994 observamos que en los departamentos en donde predominaban los productores que pertenecían a una asociación eran Tacna, Moquegua, Arequipa, Ica y Piura, con 60% o más de productores pertenecientes a una asociación. Mientras

aquellos departamentos con menos productores asociados eran Loreto, Huancavelica, Apurímac, Ucayali y Pasco, con 20% o menos asociados.

En el año 2012 se puede apreciar que, con excepción de Lambayeque, Tumbes y Lima, en casi todos los departamentos el porcentaje de productores agropecuarios asociados disminuyó. En 2012 los departamentos en donde había mayor porcentaje de productores agropecuarios asociados eran Arequipa, Tacna, Lambayeque y Lima, con 58% o más de productores asociados. Los departamentos con menos porcentaje de asociados eran Loreto, Huánuco, Puno, Cajamarca, Pasco y Huancavelica, con 10% o menos asociados. Asimismo, se puede apreciar que entre 1994 y 2012, los departamentos que experimentaron mayor retroceso en la asociatividad fueron Cajamarca, que pasó de 40% a 8% de productores asociados, Huánuco de 25% a 5% de productores asociados, y Puno de 23% a 7% de productores asociados.

Cuadro 6: Productores agropecuarios según pertenencia a Asociación por departamentos, 1994

Departamento	Pertenece		No Pertenece		Total
Amazonas	9,985	21%	38,053	79%	48,038
Ancash	32,872	29%	81,259	71%	114,131
Apurímac	10,826	16%	57,900	84%	68,726
Arequipa	33,021	73%	12,148	27%	45,169
Ayacucho	42,738	49%	45,230	51%	87,968
Cajamarca	79,947	40%	119,797	60%	199,744
Callao	333	23%	1,099	77%	1,432
Cusco	49,105	34%	97,179	66%	146,284
Huancavelica	12,501	15%	73,488	85%	85,989
Huánuco	23,723	25%	69,464	75%	93,187
Ica	19,478	68%	9,159	32%	28,637
Junín	41,675	35%	77,817	65%	119,492
La Libertad	30,830	32%	64,967	68%	95,797
Lambayeque	26,079	57%	19,281	43%	45,360
Lima	38,609	52%	35,771	48%	74,380
Loreto	6,111	11%	51,754	89%	57,865
Madre de Dios	1,191	22%	4,310	78%	5,501
Moquegua	7,630	79%	1,975	21%	9,605
Pasco	5,795	20%	22,684	80%	28,479
Piura	68,328	60%	45,348	40%	113,676
Puno	42,890	23%	143,319	77%	186,209
San Martín	13,058	21%	50,005	79%	63,063
Tacna	7,703	87%	1,181	13%	8,884
Tumbes	3,267	47%	3,696	53%	6,963
Ucayali	3,632	17%	17,930	83%	21,562
Perú	611,327	35%	1,144,814	65%	1,756,141

Fuente: Cenagro 1994

Cuadro 7: Productores agropecuarios según pertenencia a Asociación por departamentos, 2012

Departamento	Pertenece		No Pertenece		Total
Amazonas	9,902	14%	59,660	86%	69,562
Ancash	50,468	30%	119,470	70%	169,938
Apurímac	18,390	22%	64,938	78%	83,328
Arequipa	42,063	72%	16,139	28%	58,202
Ayacucho	24,007	21%	89,761	79%	113,768
Cajamarca	27,941	8%	312,038	92%	339,979
Callao	0	0%	3,008	100%	3,008
Cusco	44,911	25%	137,147	75%	182,058
Huancavelica	7,387	10%	67,535	90%	74,922
Huánuco	5,222	5%	101,704	95%	106,926
Ica	15,106	46%	17,416	54%	32,522
Junín	31,225	23%	104,624	77%	135,849
La Libertad	37,037	29%	90,242	71%	127,279
Lambayeque	40,686	69%	18,416	31%	59,102
Lima	45,197	58%	33,321	42%	78,518
Loreto	2,506	4%	65,079	96%	67,585
Madre de Dios	1,443	22%	5,199	78%	6,642
Moquegua	2,966	21%	11,239	79%	14,205
Pasco	2,898	9%	29,658	91%	32,556
Piura	57,933	41%	84,917	59%	142,850
Puno	15,098	7%	200,072	93%	215,170
San Martín	12,662	14%	78,562	86%	91,224
Tacna	15,132	69%	6,927	31%	22,059
Tumbes	4,005	49%	4,136	51%	8,141
Ucayali	3,482	14%	22,098	86%	25,580
Perú	517,667	23%	1,743,306	77%	2,260,973

Fuente: Cenagro 2012

Café

Según el IV Cenagro, el número de productores de café ascendió a 225,304, lo que representa a más del 10% del total de productores agropecuarios del país (2'213,506). La gran mayoría de los productores de café (82%) se localiza en la selva; mientras que el 16% de los cafeteros (35,258) se ubican en la sierra y tan solo el 3% (6,082), en la costa.

No solo la distribución de los productores varía según la región natural, sino también la distribución de sus tierras. Los productores con un mayor tamaño promedio de sus unidades agropecuarias (UA) se localizan en la sierra (más de 100 ha), luego se ubican los productores de la selva y, finalmente, los de la costa. Sin embargo, el tamaño total de la superficie nos da poca información sobre la economía familiar de los productores de café, ya que gran parte de las tierras tienen no

tienen fines productivos (montes, bosques, etc. y, por tanto, no tienen significación económica para los productores. Diferenciar, por tanto, las tierras resulta adecuado (ver cuadro 8).

Cuadro 8: Distribución de los productores de café y sus tierras

VARIABLES:	Medida	Costa	Sierra	Selva	Total
Productores	N°	6,082	35,258	183,964	225,304
Tamaño tierras	Ha (prom.)	40.1	105.7	69.4	74.2
Tierras en cultivo	Ha (prom.)	28.2	41.1	32.3	33.6
bajo riego	Ha (prom.)	20.0	8.5	0.9	2.6
Bajo seco	Ha (prom.)	8.1	32.7	31.4	31.0
Tierras no agrícolas	Ha (prom.)	11.4	62.2	35.5	39.0
Otras tierras	Ha (prom.)	0.6	2.3	1.5	1.6
Superficie de café	Ha (prom.)	.8	1.6	2.5	2.3

Fuente: CENAGRO 2012.

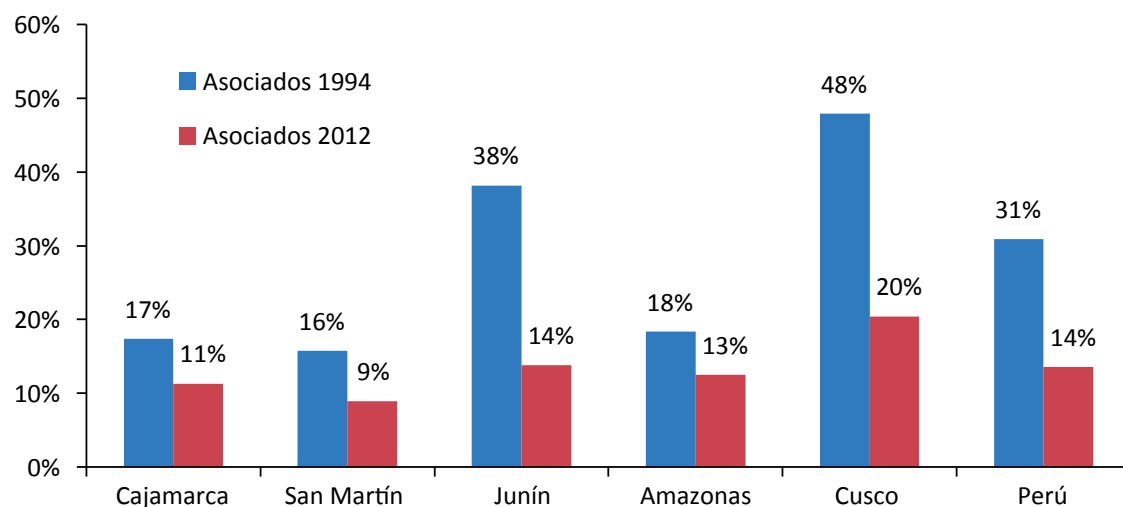
Cuando se hace la diferenciación de las tierras, se observa que las tierras de cultivo representan menos de la mitad del total de tierras promedio de los productores de las regiones sierra y selva. En estas regiones hay una mayor predominancia de tierras que no se utilizan para el cultivo, tales como los montes, bosques, pastos naturales (tierras no agrícolas) así como las tierras ocupadas por terrenos eriazos, caminos, etc. (otras tierras). En el caso de la costa, el promedio de las tierras en cultivo sí supera el 50% debido a que las condiciones geográficas (menor altitud, condiciones climáticas más estables, mayor infraestructura de riego, etc.) permiten tener mayores extensiones para la producción agrícola. Finalmente, así como la distribución del número de productores, aquellos que cuentan con mayores superficies promedio de café se ubican en la selva (promedio de 2.5 ha por productor), seguidos de la sierra (1.6 ha por productor) y de la costa (0.8 ha por productor).

En el análisis por departamentos encontramos que los que tienen mayor cantidad de productores de café son Cajamarca (26.2%), San Martín (18.3%) y Junín (14.6%), que en conjunto reúnen a casi el 60% de productores de café. Otros departamentos en donde la presencia de productores de café es importante son Amazonas (11.7%) y Cusco (11.4%). En todos estos departamentos entre 1994 y el 2012 ha habido un retroceso importante en la asociatividad, siendo la reducción más importante en Cajamarca y Junín con 32 y 12 puntos porcentuales de caída respectivamente.

Examinando la asociatividad de los productores de café por departamento en el gráfico 10 observamos dos hechos muy importantes. El primero es que la asociatividad de los productores de café a nivel nacional y en los principales departamentos ha sido minoritaria tanto en el año 1994, como en el año 2012. Y el segundo es que en el lapso transcurrido entre 1994 y el 2012 la asociatividad de los productores de café ha disminuido significativamente, tanto a nivel nacional, donde pasó de 31% a 14%, como a nivel de los principales departamentos en donde se ubican los productores de café, siendo los departamentos de Junín y Cusco en donde se registraron las disminuciones más importantes; en el primero la proporción de cafetaleros asociados pasó de 38% a 14% y en el segundo de 48% a 20%.

Cabe señalar que en cuanto a la superficie promedio sembrada de café el departamento con mayor cantidad es Junín, con 3.9 ha por productor, seguido por Pasco con 3.3 ha y San Martín con 3 ha, mientras que en Cajamarca los productores de café apenas tienen 1.6 ha en promedio. En términos de hectáreas sembradas los departamentos con mayor superficie son Junín con 127,033 ha (24.6%) y San Martín con 124,427 ha (24%).

Gráfico 10 : Asociatividad en principales departamentos productores de café



Fuente: CENAGRO 1994 y 2012.

Cuadro 9: Distribución de los productores de café y sus tierras, según departamentos

Departamento	Productores de café	Superficie en cultivo	Superficie de café (prom.)	Superficie de café (total.)
Amazonas	26,437	40.9	1.9	50,410.7
Áncash	32	73.6	0.8	26.5
Ayacucho	6,351	27.3	1.6	10,273.5
Cajamarca	58,960	18.6	1.6	94,269.5
Cusco	25,688	37.1	2.2	57,222.7
Huancavelica	41	72.8	1.2	47.4
Huánuco	10,337	48.8	1.8	18,326.4
Ica	2	5.3	0.1	0.3
Junín	32,961	42.4	3.9	127,033.4
La Libertad	646	63.4	1.0	623.3
Lambayeque	1,976	21.4	1.1	2,100.7
Lima	9	3.1	0.3	3.1
Loreto	685	80.3	2.8	1,927.4
Madre de Dios	35	108.8	1.1	39.0
Pasco	4,254	76.4	3.3	13,860.2
Piura	7,509	27.9	0.7	5,330.9
Puno	7,207	17.9	1.2	8,542.3
San Martín	41,267	36.2	3.0	124,427.5
Ucayali	907	63.6	2.7	2,405.4
Perú	225,304	33.6	2.3	516,870.2

Fuente: CENAGRO 2012.

Por regiones naturales, en la costa, la sierra y la selva, en 2012 la pertenencia a alguna asociación, comité o cooperativa no superó el 14% de los productores de cada región.

No todas las organizaciones tienen influencia en el proceso productivo o de comercialización; por el contrario, algunas de ellas tienen naturaleza gremial sin ningún impacto económico. De ahí que el 13% de productores que pertenece a alguna asociación mencione no recibir ningún servicio de parte de ella. Por el contrario, dentro de las organizaciones que sí tienen un impacto en el proceso productivo y comercial de los cafetaleros se puede distinguir los siguientes beneficios que brindan: el más importante es la asistencia técnica (45%), seguido del acceso a mercados internos para la venta (24%), el abastecimiento de insumos agrícolas (20%), el acceso a servicios financieros (17%), el acceso al mercado exterior para la venta (16%) y el abastecimiento de agua (6%).

Cuadro 10: Asociatividad de los productores de café

Variable:	Detalle:	Sí	Sí (%)	No	Total
¿Pertenece a alguna asociación, comité o cooperativa?	Costa	850	14%	5,232	6,082
	Sierra	4,408	13%	30,850	35,258
	Selva	25,300	14%	158,664	183,964
	Perú	30,558	14%	194,746	225,304
¿Qué beneficios le brinda dicha asociación, comité o cooperativa?	Abastecimiento de insumos	6,084	20%	24,474	30,558
	Acceso a mercado interno	7,182	24%	23,376	30,558
	Acceso a mercado externo	4,804	16%	25,754	30,558
	Asistencia técnica	13,709	45%	16,849	30,558
	Acceso a servicios financieros	5,106	17%	25,452	30,558
	Abastecimiento de agua	1,827	6%	28,731	30,558
	Otro servicio	519	2%	30,039	30,558
	Ningún servicio	4,055	13%	26,503	30,558

Fuente: CENAGRO 2012.

Por último, la información censal permite establecer algunas diferencias entre las características de los productores que están asociados y aquellos que no (cuadro 11). De partida, los productores asociados son los que más superficie de café mantienen en promedio y los que más activos tienen en términos del recurso tierra que se usa efectivamente para fines productivos (49 frente a 31 hectáreas). La distribución entre hombres y mujeres productores de café son más o menos similares en ambos grupos. En general, los productores no asociados tienen un hogar con un promedio menor de miembros y el nivel educativo de ellos es ligeramente menor, en promedio, respecto de los productores asociados, aunque en ambos casos el nivel predominante es de primaria completa. De allí que casi la totalidad de productores de ambos grupos saben leer y escribir. Es pertinente indicar que las características socio económicas del conjunto de productores de café es muy similar a la de los productores no asociados debido a que la gran mayoría de los productores no son asociados.

Cuadro 11: Características de los cafetaleros asociados y no asociados

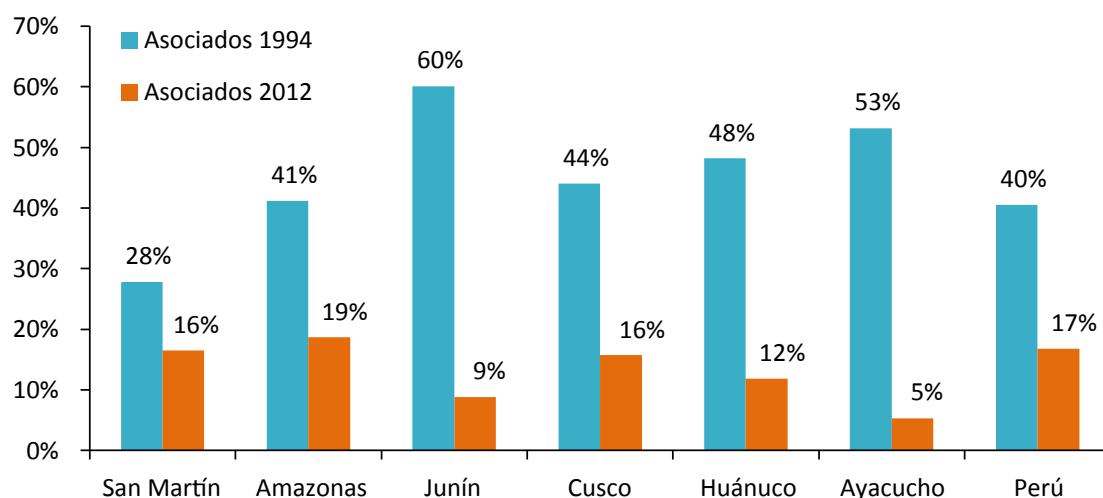
Variables:	Asociados		No Asociados		Todos	
Superficie de café	3.20		2.2		2.3	
Superficie con cultivo	49.2		31.2		33.6	
Hombre	26,142	86%	155,579	80%	181,721	81%
Mujer	4,393	14%	38,929	20%	43,322	19%
<i>Total productores</i>	30,535	100%	194,508	100%	225,043	100%
Tamaño del hogar	3.8		3.5		3.6	
Nivel de educación	4.4		4.0		4.0	
Sabe leer y escribir	28,824	94%	174,400	90%	203,224	90%
No sabe leer y escribir	1,711	6%	20,108	10%	21,819	10%

Fuente: CENAGRO 2012.

Cacao

En relación a los productores cacaoteros su presencia es menor que la de los cafetaleros. Los productores de cacao fueron en total 105,471 –según el CENAGRO 2012– quienes representaron el 5% de todos los productores del país. Al igual que los cafetaleros, su localización se concentra en la selva (98,833, equivalente al 94%), mientras que alrededor del 6% restante se asienta entre las regiones de la costa (3,857) y la sierra (2,781). En cuanto a departamentos, San Martín es el que concentra la mayor cantidad de productores 29,660 (28%) seguido de Amazonas 13,860 (13%), Junín 13,503 (12.8%) y Cusco 12,225(11.6%). En términos de superficie San Martín tiene el 32.2% de la superficie sembrada de cacao, seguido de Junín (14.7%), Cusco (10.3%) y Huánuco (10%).

Gráfico 11: Asociatividad en los principales departamentos productores de cacao



Fuente: CENAGRO 1994 y 2012.

En cuanto a la asociatividad de los productores de cacao, en el gráfico 11 observamos similitudes con los cafetaleros. Así, vemos que la asociatividad es minoritaria, tanto a nivel nacional como en los principales departamentos en donde se ubican los productores de cacao, y en

el periodo 1994-2012 la asociatividad ha disminuido significativamente, incluso más que en el caso del café. Así, en 1994 teníamos que un apreciable 40% de los productores declaraba que pertenecía a una asociación mientras que en el año 2012 esa cifra se había reducido a solo 17%. Siendo la disminución más marcada en los departamentos de Junín, Ayacucho y Huánuco, en el primero de ellos el porcentaje de productores cacaoteros asociados pasó de 60% a 9%, en Ayacucho de 53% a 5% y en Huánuco de 48% a 12%.

Cuadro 12: Distribución de los productores de cacao y sus tierras, según departamentos

Departamento	Productores de cacao	Superficie en cultivo	Superficie de cacao (prom.)	Superficie de cacao (total.)
Amazonas	13,860	36.2	1.4	19,610.0
Áncash	8	48.7	0.1	0.8
Ayacucho	8,194	23.0	2.1	17,047.7
Cajamarca	3,184	46.1	1.2	3,889.1
Cusco	12,225	40.3	1.7	21,282.9
Huánuco	9,790	73.6	2.1	20,621.2
Junín	13,503	34.3	2.2	30,325.8
La Libertad	36	50.4	0.7	25.6
Lambayeque	125	38.8	1.0	122.7
Loreto	2,406	74.4	1.8	4,291.6
Madre de Dios	429	138.7	1.8	776.7
Pasco	1,331	134.0	1.7	2,301.7
Piura	2,939	24.0	1.1	3,092.3
Puno	902	32.5	0.6	551.9
San Martín	29,660	57.6	2.2	66,423.6
Tumbes	821	15.6	1.4	1,179.3
Ucayali	6,058	101.5	2.5	14,975.6
Perú	105,471	50.9	2.0	206,518.5

Fuente: CENAGRO 2012.

A nivel de regiones naturales observamos diferencias importantes en la asociatividad de los productores de cacao (cuadro 13). La mayor participación se ha dado en la costa, en donde el 57% de los productores de cacao pertenece a alguna de estas organizaciones (asociación, comité o cooperativa), pero en esta región apenas representan el 3.7% de los productores; mientras que en la selva, que agrupa al 94% de productores, dicha participación solo alcanza el 15% y en la sierra el 13%.

Cuadro 13: Asociatividad de los productores de cacao

Variable:	Detalle:	Sí	Sí (%)	No	Total
¿Pertenece a alguna asociación, comité o cooperativa?	Costa	2,207	57%	1,650	3,857
	Sierra	363	13%	2,418	2,781
	Selva	15,155	15%	83,678	98,833
	Perú	17,725	17%	87,746	105,471
¿Qué beneficios le brinda dicha asociación, comité o cooperativa?	Abastecimiento de insumos	2,690	15%	15,035	17,725
	Acceso a mercado interno	3,202	18%	14,523	17,725
	Acceso a mercado externo	1,171	7%	16,554	17,725
	Asistencia técnica	6,846	39%	10,879	17,725
	Acceso a servicios financieros	2,089	12%	15,636	17,725
	Abastecimiento de agua	3,669	21%	14,056	17,725
	Otro servicio	467	3%	17,258	17,725
	Ningún servicio	3,100	17%	14,625	17,725

Fuente: CENAGRO 2012.

Nuevamente la sola pertenencia a alguna asociación, comité o cooperativa no garantiza algún beneficio en los procesos productivos o comerciales. De hecho, más de 3 mil productores cacaoteros (17% del total de productores cacaoteros) sostienen que la asociación, comité o cooperativa a la pertenecen no les brinda ningún beneficio o servicio. De otro lado, están las organizaciones que sí brindan un beneficio o servicio. Casi el 40% de los productores cacaoteros que pertenece a alguna organización reportó a la asistencia técnica como uno de los principales beneficios; luego otros beneficios fueron mencionados por los productores, tales como el abastecimiento de agua (21%), acceso al mercado interno (18%), abastecimiento de insumos agrícolas (15%), acceso a servicios financieros (12%) y acceso al mercado exterior para la venta (7%).

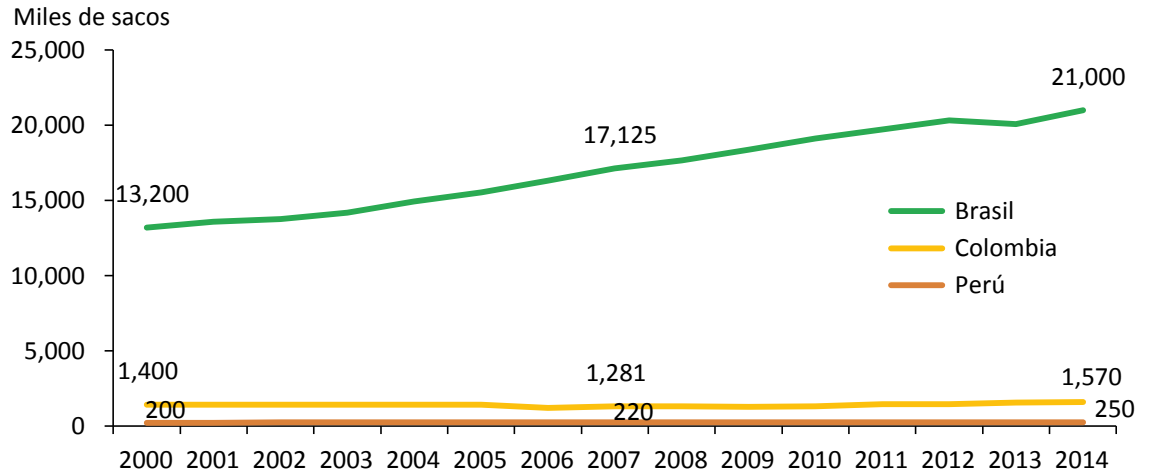
El consumo de café

En el mundo, la mayor cantidad de café se produce en el continente asiático y americano. Países como Vietnam e Indonesia destacan en la producción mundial; en 2011, solo ambos países aportaron alrededor del 20% de la producción mundial. En el caso de América Latina los 3 principales productores de café son Brasil, Colombia y Perú. Juntos representaron más del 40% de la producción mundial en 2011. El consumo local de este producto, sin embargo, no está muy extendido en Colombia y Perú. Mientras que en el año 2000, el consumo de café en Brasil superaba los 13 mil sacos, en Colombia no superó los mil quinientos sacos y en Perú fue de tan solo 200 sacos (gráfico 12).

Los bajos niveles de consumo en el caso peruano –así como también en Colombia– son congruentes con el hecho que gran parte de la producción de café se destina al exterior, quedando solo una pequeña porción para el mercado local. Como ya vimos anteriormente, en 2013 más del 90% de la producción nacional de café se destinó al mercado internacional. Además de Perú, tanto en América Latina como en el resto del mundo, varios de los principales países productores de café destinan la mayor parte de su producción al mercado externo por lo que su consumo local de café no es muy elevado (Perú, Vietnam, India, Honduras, entre otros). Es

por ello que son los principales importadores de café los que, en efecto, tienen los consumos más elevados de café a nivel mundial (ver gráfico 13). Los 3 principales consumidores de café a nivel mundial son EE.UU., Alemania y Francia, los cuales representan –en promedio– el 29% del consumo mundial de café. Según puede observarse, la tendencia de estos principales consumidores de café a nivel mundial es al alza. Sin duda, la mayor demanda mundial de café viene significando un mercado cada vez más grande para los países exportadores de café como es el caso peruano.

Gráfico 12: Consumo de café de principales productores de AL



Fuente: ICO.

Sin embargo, observar el consumo a nivel agregado por país puede no reflejar de manera precisa el consumo promedio por individuo. Para una mirada más exacta del consumo de café se usa como indicador el consumo per cápita de café (Kg. anuales por persona) de los principales productores e importadores de café (cuadro 14). Con esta medida, Alemania es el consumidor de café más importante a nivel mundial, con más de 6 kg. por persona anuales en los últimos años, siendo un país que importa todo el café consumido. Luego de Alemania, el liderazgo en el consumo de café proviene de una región productora de café: Brasil con 6 kg. promedio por persona. Desde el año 2000 hasta la actualidad, el consumo de café anual por persona en Brasil se ha incrementado en más de medio kilogramo. A diferencia de los datos agregados, observando el consumo per cápita, ahora Francia aparece con un consumo superior al de EE.UU. En ambos casos, no obstante, el consumo per cápita de café aumentó en 200 gramos en los últimos doce años.

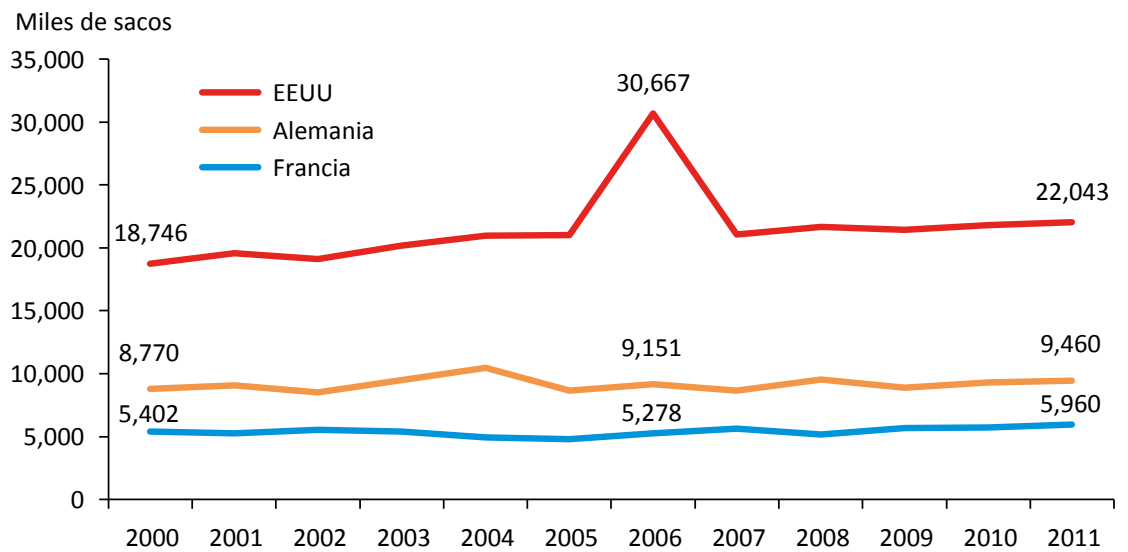
Cuadro 14: Consumo per cápita de café de principales países productores e importadores (Kg per cápita)

País	Categoría	2000	2003	2006	2009	2011	2014
Alemania	Importador	6.4	6.9	6.7	6.5	6.9	n.d.
Brasil	Productor	4.5	4.7	5.2	5.7	6.0	6.2
Francia	Importador	5.3	5.2	5.0	5.3	5.5	n.d.
EEUU	Importador	4.0	4.2	6.2	4.2	4.2	n.d.
Colombia	Productor	2.1	2.0	1.6	1.7	1.8	1.9
Perú	Productor	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

Fuente: ICO.

Los últimos dos lugares permanecen invariables, mostrando un limitado consumo de café a pesar de tratarse de dos de los principales productores a nivel latinoamericano y a nivel mundial. En el caso colombiano, el consumo per cápita de café más bien se redujo durante la primera mitad de la década de los 2000. A partir de 2006 en adelante el consumo empezó a incrementarse en Colombia, a pesar de lo cual aún no se logra el nivel de consumo alcanzado a principios de la década anterior. Para el caso peruano, el consumo no ha tenido ninguna variación significativa. Durante los últimos quince años el consumo de café en el Perú se ha mantenido constante alrededor de los 500 gramos anuales por persona, lo cual muestra que en nuestro país existe un margen importante para su aumento. La promoción del consumo interno podría ser una labor de las organizaciones de productores de segundo piso que, en general, se han preocupado exclusivamente de incrementar las exportaciones de café.

Gráfico 13: Consumo de café de principales importadores mundiales



Fuente: ICO.



IV. El marco teórico

La intervención de SOS Faim en el sector rural peruano ha tenido como denominador común el fortalecimiento y la promoción de la asociatividad de los productores agropecuarios, en particular de los productores cafetaleros y en forma más reciente también la de los productores de cacao y de granos andinos. La forma de asociatividad promovida ha sido principalmente la de las cooperativas. En tal sentido, consideramos pertinente usar un marco teórico que permita analizar los factores que favorecen y los que dificultan la asociatividad, y el comportamiento de los agentes económicos en una asociación, en particular de los productores agropecuarios organizados en cooperativas.

1. La asociatividad y la acción colectiva

La asociatividad implica la realización de acciones colectivas por parte de los agentes económicos que están asociados. Se entiende por acción colectiva *“la acción emprendida por un conjunto de actores económicos independientes que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia individualidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían alcanzar en forma individual”*.¹

La acción colectiva ha sido una de las bases del análisis de la Nueva Economía Institucional (NEI). Uno de los más conspicuos representantes de esta corriente de análisis ha sido Mancur Olson, y su obra clásica es *“La Lógica de la Acción Colectiva”* que fue publicada en 1965. Una de las premisas del trabajo de Olson es que: *“no tiene sentido la acción colectiva si la acción individual no organizada puede servir mejor a los intereses de las personas igual o mejor que la organización”*.² Aplicando este principio de Olson a la asociatividad de los productores agropecuarios podemos

1 Ver Marco Dini, Danielle Mazzonis y Roxana Pérez. *“Acciones Colectivas: Generación de Confianza y Cooperación para la Competitividad”* (borrador-no editado). IADB, Mayo 2006.

2 Olson Mancurs. *La Lógica de la Acción Colectiva*. Limusa, Grupo Noriega Editores 1992. México, pág. 11.

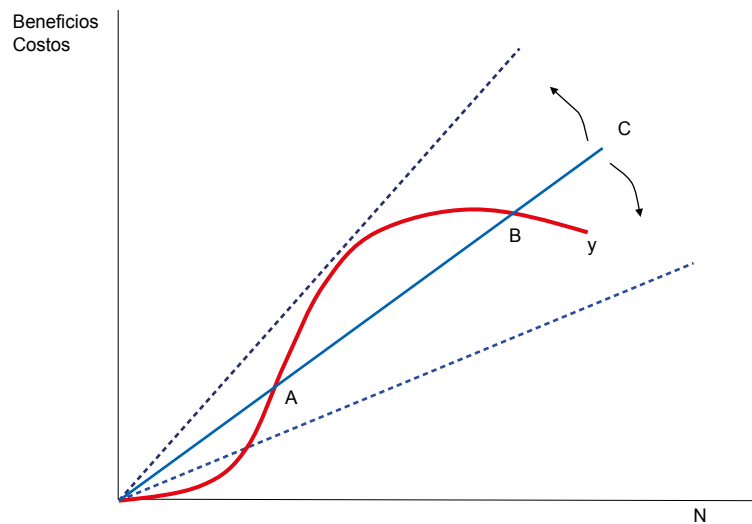
afirmar que **no tiene sentido una asociación de productores agropecuarios si el beneficio esperado de cada uno de los productores asociados es menor o igual que el beneficio que obtendrían si no se asocian**. Es decir, que el mayor incentivo para la asociación es obtener mayores beneficios para cada uno de los participantes. Cabe señalar que estos beneficios pueden incluir también acceso a otros servicios que proporciona la asociación, como salud o educación entre otros.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la participación en una asociación implica costos para cada uno de los asociados y que estos costos cuentan a la hora de determinar los beneficios netos de pertenecer a la asociación para cada uno de los participantes.

El tema de los costos en la acción colectiva se ha abordado en la economía institucional desde la vertiente de los costos de transacción, en donde se destacan los costos que generan los comportamientos oportunistas y la racionalidad limitada de los agentes económicos. Al respecto Oliver Williamson señala que los agentes económicos tienden a tener un comportamiento oportunista, en el sentido que tratan de obtener un beneficio adicional a costa de no asumir los costos de sus acciones, y que tienen racionalidad limitada, pues los agentes económicos no son capaces de prever todos los costos que implica la realización de una transacción³.

El comportamiento oportunista más común dentro de una asociación es el del denominado *free rider*, es decir que un participante de un grupo o una asociación trate de no asumir los costos de realizar acciones colectivas, pero sí de apropiarse de los beneficios. De aquí que para disminuir el comportamiento oportunista dentro de una asociación se debe establecer reglas y acciones de supervisión entre los miembros. Sin embargo, establecer reglas y sobre todo acciones de supervisión implica costos. Estos costos están en función de varios factores, siendo uno de los más importantes el número de los miembros de la asociación. Cuanto mayor sea el número de miembros, los costos de supervisión tenderán a ser mayores.

Figura 1. Beneficios y costos del número de miembros de asociaciones



Cabe señalar que el número de miembros no solamente influye en los costos sino también en los beneficios. Suponiendo que los beneficios de la asociatividad asuman la forma de función de producción con rendimientos decrecientes, se espera que los beneficios de la acción colectiva se incrementen en la medida que el número de miembros aumente. La tasa de crecimiento de los beneficios en función del número de miembros será creciente hasta cierto número, pero

3 Ver Williamson, Oliver. *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, 1992, México. Cap. III.

luego disminuirá y pasado cierto número se podría volver negativa. Este comportamiento de los beneficios y de los costos de la asociatividad según el número de miembros se muestra en la figura 1.

En la figura se puede apreciar que cuando el grupo es muy pequeño los beneficios tienden a ser inferiores a los costos, y por lo tanto en este rango no se tenderá a formar asociaciones sostenibles. Luego de cierto número de miembros (A) los ingresos serán superiores a los costos, pero en la medida que el número de miembros aumente se llegará un punto B en donde los costos comenzarán a superar a los ingresos. En tal sentido, se puede decir que la teoría predice que hay un rango de miembros de las asociaciones en los cuales la acción colectiva resulta plausible y sostenible.

Resulta importante señalar que los niveles y pendientes de la curvas de beneficios y costos de la asociación varían de acuerdo a varios factores, como las relaciones sociales preexistentes, la organización interna, el contexto o entorno, el territorio y el tipo de bien que produzcan los asociados. En cuanto a la existencia de relaciones sociales previas entre los asociados, su existencia tenderá a reducir los costos de transacción de asociarse, particularmente los costos de la supervisión, dado que existe un conocimiento entre los socios, ciertos niveles de confianza y reglas. Todo lo cual llevará a que la curva de costos tenga un menor nivel y el rango de socios factibles de asociarse sea mayor. Esta sería una de las razones por las cuales en zonas rurales, en donde hay comunidades con años de existencia y funcionamiento, el número de miembros de las asociaciones tienda a ser mayor.

Las estructuras internas de la organización son generadoras de reglas con deberes y derechos de los asociados. En la medida que las estructuras de una organización sean sólidas, las reglas que se dicte tenderán a ser claras y reconocidas por los asociados, y la curva de costos tenderá a tener menor nivel y el rango de posibles asociados será mayor.

De otro lado, en un contexto en el cual los asociados puedan acceder a servicios como asistencia técnica e infraestructura de comunicaciones también la curva de beneficios tenderá a tener un mayor nivel y tendrá un efecto similar a la existencia de relaciones sociales previas. Asimismo, las asociaciones que se den en un territorio pequeño o donde debido a facilidades geográficas resulte más fácil establecer y ejecutar las acciones de supervisión, tenderán a tener menores costos de supervisión y por lo tanto el número de miembros de las asociaciones tenderá a ser mayor.

También existen bienes en los cuales los beneficios de asociarse para los productores, por la naturaleza propia del bien serían tan bajos, que las curvas de costos estarían por encima de la de beneficios, y en esos casos la asociación no será viable o sostenible. En un importante estudio realizado en empresas asociativas en Chile, Julio Berdegué encuentra que para “commodities” como el trigo o bienes como la papa, cuya comercialización tiene costos de transacción relativamente bajos, los beneficios económicos de asociarse son muy bajos y las empresas asociativas son débiles⁴.

Un factor relevante en la asociatividad es el tipo de socios que conforma una asociación. La pregunta es ¿una asociación debe procurar tener socios similares o debe tratar que sean diferentes? Sobre esto la teoría no tiene respuestas concluyentes. Olson señala que cuando un socio es mucho más grande (tiene más activos) que los otros, obtendría ganancias mucho mayores que el resto por la acción colectiva y, por lo tanto, podría incluso asumir los costos de transacción del resto de socios para efectivizar la acción colectiva. No obstante, esto puede llevar a que los problemas de *free rider* sean muy grandes dentro de la asociación, lo cual en el mediano o largo plazo debilitaría la asociación y pondría dificultades para la acción colectiva. Asimismo, diferen-

4 Ver Berdegué Julio. *Cooperando para Competir: Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas*. RIMISP, 2000. pág. 66.

cias muy grandes entre los miembros de la asociación pueden generar demasiada desconfianza entre ellos, pues los miembros más grandes tendrán temor que los miembros más pequeños copien sus desarrollos tecnológicos que tienen un costo de inversión muy grande.

Otro aspecto muy importante en el análisis de la acción colectiva es la generación de capital social entre los miembros de una asociación. Elinor Ostrom y T. Khan señalan que la perspectiva del capital social permite una visión más integral de la acción colectiva⁵. Estos autores enfatizan que la repetición de las acciones colectivas exitosas genera confianza, conocimientos y una estructura de reglas que constituye un capital social en la asociación. Este capital social se puede considerar como un activo intangible para los miembros de la asociación y reporta beneficios a cada uno de ellos.

La confianza es vital dentro de la formación del capital social e incluso se puede considerar como un capital social en sí mismo. Elinor Ostrom y T. Khan toman la definición de confianza de Gambetta, según la cual sería *un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupos de agentes realizará una acción específica. Así la confianza permite que la persona que confía realice una acción que implicará el riesgo de pérdida si la persona en que se confía no realiza la acción esperada.*

Desde la perspectiva de estos autores, circunscribir las acciones colectivas en un territorio facilita la generación de capital social, pues la comunicación entre los agentes económicos es más fluida y la interacción que se da a partir de compartir un territorio genera conocimiento del comportamiento de los agentes económicos en determinadas circunstancias. De aquí que dentro de un territorio los pobladores saben en quién se puede confiar y en quién no.

El capital social no es estático, varía con el tiempo y sobre todo con las acciones colectivas que desarrollen los miembros de las asociaciones. En la medida que se den acciones colectivas repetidas y exitosas el capital social se incrementará. No obstante, el capital social también puede disminuir con el tiempo. Esto último sucede por lo general cuando se retiran miembros antiguos de la asociación y entran nuevos, entonces se deteriora el capital social; también cuando se producen acciones colectivas fallidas la asociación pierde confianza y credibilidad, lo que repercute negativamente sobre el capital social.

Acciones externas pueden contribuir o facilitar la formación de capital social, pero no pueden generarlo. Esto es una tarea de los miembros de la asociación, la cual requiere de acciones colectivas continuadas que implican inversión de tiempo y recursos de parte de los integrantes de la asociación. Las acciones externas positivas tienen que ver con crear o facilitar las condiciones bajo las cuales se realizarán las acciones colectivas entre los miembros de una asociación, por ejemplo, reduciendo los costos de transacción con una nueva normatividad o con mejores caminos. No obstante, también existen acciones externas negativas; estas pueden ser de varios tipos, como cuando un agente externo cubre los costos de transacción de asociarse de los miembros de las asociaciones, lo cual incentiva comportamientos oportunistas; o cuando acciones del Estado afectan la imposición de sanciones a los miembros de las asociaciones que incumplen los compromisos o contratos asumidos.

En la medida que el capital social de una asociación se consolida, como señalamos anteriormente, este se convierte en un activo intangible. Este activo es básicamente usado para transacciones de los miembros de la asociación. En tal sentido, siguiendo el análisis institucionalista de Oliver Williamson, el capital social de una asociación podría considerarse como un activo específico.

5 Elinor Ostrom y T. Kahn. "Una Perspectiva del Capital Social desde las Ciencias Sociales: Capital Social y Acción Colectiva". Revista Mexicana de Sociología, vol.65, No. 1, enero-marzo, 2003. México.

2. La empresa cooperativa

La cooperativa es una de las formas de organización empresarial que tiene como base las acciones colectivas de sus asociados. En términos generales, la Alianza Cooperativa Internacional (ICA) define a una cooperativa como “una asociación autónoma de personas unida voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, y aspiraciones a través de una empresa democrática de propiedad conjunta”⁶ (traducción propia).

El análisis de las cooperativas se puede hacer desde varias perspectivas. Una de ellas es desde el análisis de los indicadores financieros como liquidez, rentabilidad, inventarios y solvencia⁷. En relación a la liquidez, uno de los indicadores más usados es el ratio de activos entre obligaciones corrientes, que mide la capacidad de las cooperativas para asumir sus pagos de corto plazo. En relación a la rentabilidad, generalmente se usa las utilidades netas que son retornadas y divididas entre los socios de las cooperativas o bien reinvertidas. En cuanto a los inventarios, el ratio que se usa es el costo o valor de los bienes vendidos dividido entre el valor promedio del inventario, un ratio bajo indica ventas relativamente bajas.

Otra perspectiva de análisis se basa en el comportamiento de la cooperativa como agente económico. Al respecto, Jeffrey Royer (2014) señala que la teoría neoclásica de la empresa no resulta adecuada para el análisis económico de las cooperativas, pues supone que el objetivo de la empresa es la maximización de las utilidades, mientras que las cooperativas buscan maximizar el ingreso de cada uno de sus socios o bien minimizar los costos⁸. No obstante, algunos teóricos usan el análisis marginal aplicado a las cooperativas y a sus objetivos de maximización; este enfoque se denomina la teoría neoclásica de las cooperativas.

La teoría neoclásica de las cooperativas se puede remontar al estudio de Helmberger y Hoos (1962), quienes desarrollan modelos de corto y de largo plazo usando el análisis marginal para una cooperativa agrícola comercial cuyo objetivo era maximizar el precio pagado a los asociados por los productos que ellos entregaban para su comercialización. En el estudio no se especifica si es la gerencia o el Consejo de Administración quienes toman las decisiones; más bien se asume que hay un individuo o grupos de individuos que son los que ejercen el control de la cooperativa⁹. Desarrollos más recientes introducen aspectos más complejos para el funcionamiento de la cooperativa, como los costos de transacción positivos, pero mantienen el análisis marginal como un aspecto central en el análisis¹⁰.

Otros análisis teóricos de las cooperativas parten de los principios de la Nueva Economía Institucional (NEI) y señalan que en las cooperativas hay un conjunto de actores que interactúan entre ellos y muchas veces tienen intereses distintos. En tal sentido según estos estudios, las herramientas de la NEI, en particular la teoría principal-agente, los costos de transacción y la teoría de los juegos, representan mejor el comportamiento de las cooperativas.

Según la NEI uno de los principales problemas que enfrentan las cooperativas es el problema del principal-agente¹¹, que también está presente en otras empresas pero puede ser mayor en las cooperativas, en la medida que el comportamiento oportunista lo puede

6 Ver G. Ortmann y R. King. “Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problem”. *Agrekon*, vol 46, No. 1, p. 41 (marzo 2007).

7 Ver Jennifer Keeling Bond, Colin Carter y Richard Sexton. “A Study in Cooperative Failure: Lessons from Rice Growers Association of California”. *Journal of Cooperatives*, vol 23, 2009.

8 Ver Jeffrey Royer. “The Neoclassical Theory of Cooperatives: Part I”. En *Journal of Cooperatives*, vol 28, 2014.

9 Ver Jeffrey Layer (2014), op. cit. pág. 3.

10 Ver G. Ortmann y R. King, op cit pág. 51-52.

11 La teoría económica define el problema principal agente aquel que surge cuando los accionistas de una empresa (principales) tienen intereses distintos que el de los gerentes (agentes) y existen asimetrías en la información que manejan los accionistas y los gerentes, lo cual facilita un comportamiento oportunista de estos.

exacerbar. Esto ocurriría si los socios (el principal) de las cooperativas tienen intereses distintos a los de los gerentes (el agente), los cuales pueden ocultar información y realizar acciones que redunden en su propio beneficio y no de los socios. Cabe señalar que dada la estructura de gobierno de las cooperativas incluso se podría dar una colusión entre el Consejo de Administración y la gerencia (agentes) frente a los demás socios (principales). Es por este motivo que la transparencia en la información y los mecanismos de control interno que respondan a los socios son particularmente importantes para el éxito de las cooperativas. Las cooperativas generalmente tienen un Consejo de Vigilancia que, en teoría, es el organismo encargado de realizar las acciones de control interno de reduzcan los problemas de principal-agente, pero muchas veces es un organismo secundario y sin los poderes y recursos necesarios para realizar adecuadamente sus tareas.

De otro lado, los primeros estudios sobre los costos de transacción datan de 1937 con los trabajos de Ronald Coase, quien señala que debido a las imperfecciones en los mercados y en la generación y obtención de información mucha de la actividad económica se realiza dentro de las empresas y no en los mercados al contado (*spot markets*)¹². Siguiendo el razonamiento de la teoría de los costos de transacción, la organización de las transacciones en cooperativas obedecería a que en determinados contextos económicos y sociales es una forma de organización que reduce los costos de transacción de los asociados en las cooperativas.

Asimismo, los derechos de propiedad desempeñan un rol muy importante en la constitución de las cooperativas, pues las acciones colectivas que emprenden los socios de ellas requieren que los derechos de propiedad de los activos que aportan cada uno de los socios estén plenamente definidos para minimizar los comportamientos oportunistas y determinar los beneficios que cada uno de ellos recibe de la acción colectiva.

Otro enfoque en el análisis teórico de las cooperativas es el que propone la denominada Teoría del Ciclo de Vida de las Cooperativas. Al respecto, M. Cook y M. Burress (2009) señalan que se puede distinguir cinco etapas en la vida de las cooperativas (figura 2)¹³.

- La primera etapa sería la Justificación Económica para la existencia de la cooperativa. Esta etapa se refiere al contexto socioeconómico que justifica la formación de una cooperativa. Entre las principales razones se señala una estructura de mercado con graves fallas, como información asimétrica, monopolios, riesgos, etc.
- En la segunda etapa, denominada Diseño Organizacional, las cooperativas deben escoger o desarrollar los principios y las normas bajo las cuales se regirá el funcionamiento de la cooperativa. Esto es muy importante, pues aunque los principios de las cooperativas pueden ser generales, las reglas específicas bajo las cuales se desenvuelven la toma de decisiones y los mecanismos de supervisión son claves para la marcha de la cooperativa.
- La tercera etapa, denominada Crecimiento-Apogeo-Heterogeneidad, es central en el desarrollo de las cooperativas. Esta etapa se caracteriza por el crecimiento de la cooperativa (se puede dar tanto por el incremento de sus ventas o en el número de socios); lo cual podría llevar al incremento de la heterogeneidad entre los socios que se manifieste en intereses divergentes, que en el mediano o largo plazo podrían potenciar comportamientos oportunistas o problemas principal-agente que pondrían en cuestión la viabilidad de la cooperativa¹⁴.
- La cuarta etapa en el desarrollo de las cooperativas es llamada la etapa de Reconocimiento e Introspección. Según M. Cook y M. Burress ya citados, al final de la tercera etapa se

12 Ver G. Ortmann y R. King, op cit, pág. 53.

13 Ver M. Cook y M. Burress. "A Cooperative Life Cycle Framework", documento (draft). Junio de 2009.

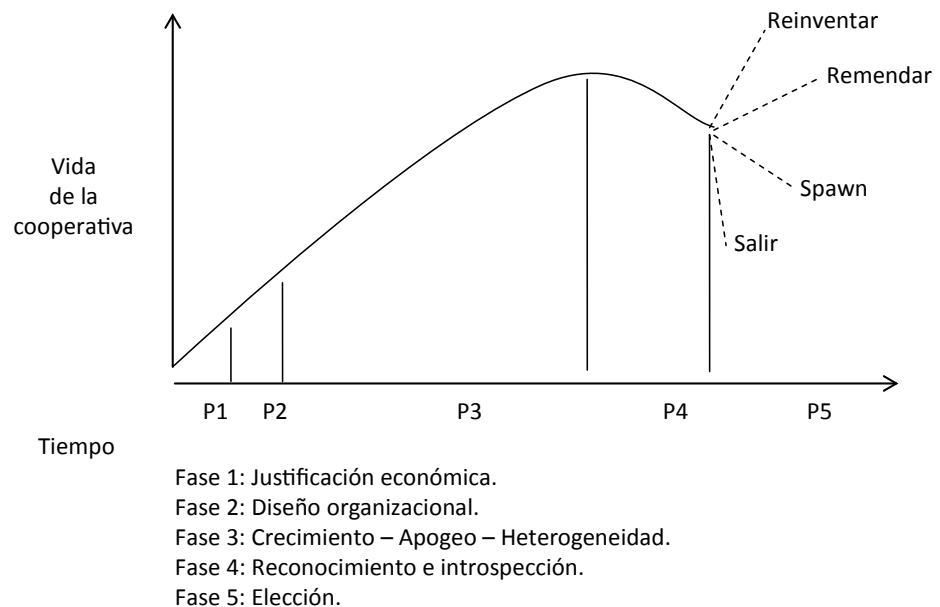
14 M. Cook y M. Burress op cit, pág. 8, citando a H. Hansmann señalan que el crecimiento en el número de miembros de una cooperativa podría dar lugar a mayor eficiencia y escala pero también aumenta el riesgo del surgimiento de objetivos divergentes entre los socios.

puede agrupar a los socios de la cooperativa en cuatro grupos: apáticos, vacilantes, rivales, y leales. En la medida que el grupo que representa a los tres primeros comienza a ser mayoría, la toma de decisiones colectivas se hace más costosa y difícil. En esta etapa la cooperativa debería reconocer los problemas y examinar las opciones.

- La quinta etapa se denomina la etapa de la Elección. En esta etapa la cooperativa debe tomar decisiones vitales que incluyen las opciones de remendar, reinventar, *spawn*¹⁵ y salida. Se entiende por remendar los rediseños en aspectos constitutivos o los mecanismos operacionales, con el objetivo de alinear las preferencias e incentivos entre los asociados. Según señalan M. Cook y M. Burress, la opción de remendar no supone cambios en los derechos de propiedad sino cambios en los estatutos, prácticas operativas o políticas que reduzcan las fricciones¹⁶. En cuanto a la opción de reinventar implica por lo general cambios en los derechos de propiedad de los miembros, los directivos, o una redistribución de los derechos de propiedad entre ellos o terceros (inversionistas). El término en inglés *spawn* está referido a que un grupo de socios de la cooperativa optan por organizar una empresa distinta, pero ligada a la cooperativa, en la cual por general interviene también un inversionista privado. Finalmente, la opción de salida se puede dar cuando la cooperativa se convierte en una empresa; también se podría dar una conversión híbrida en donde un inversionista asume el control mayoritario o bien la liquidación y desaparición de la cooperativa.

En la figura 2 se puede apreciar en forma gráfica las cinco etapas en la vida de una cooperativa según el modelo de M. Cook y M. Burress, en la obra citada.

Figura 2. Marco básico del ciclo de vida de las Cooperativas



Fuente: M. Cook y M. Burress (2009), "A Cooperative Life Cycle Framework", pág. 3.

15 La traducción de la palabra inglesa *spawn* es desovar. Hemos mantenido el término en inglés porque consideramos que la traducción no corresponde a lo que los autores quieren expresar.

16 Ver M. Cook y M. Burress, op cit, pág. 13.

ASPECTOS TEÓRICOS CLAVE

- *Los beneficios netos que cada uno de los asociados obtiene por asociarse deben ser mayores que los beneficios que cada asociado obtendría sin asociarse.*
- *La asociación implica costos para los asociados.*
- *Los agentes económicos tienden a tratar de evadir los costos de asociarse, pero a la vez tratan de apropiarse de los beneficios: comportamiento oportunista.*
- *El establecimiento de reglas y acciones de supervisión disminuye el comportamiento oportunista, pero tiene costos que deben asumir los asociados.*
- *El número de asociados influye en los beneficios y los costos. Cuando los asociados son muy pocos los costos tienden a ser mayores que los beneficios, pero a medida que aumentan los beneficios tienden a exceder a los costos; pero si el número sigue creciendo los beneficios comienzan a disminuir mientras los costos siguen creciendo.*
- *Las relaciones sociales previas entre los asociados tienden a disminuir los costos de asociarse.*
- *Las acciones colectivas exitosas entre los miembros genera confianza, conocimientos y una estructura de reglas que constituye un capital social de los asociados.*
- *El capital social no es estático, varía con el tiempo y las acciones colectivas desarrolladas.*
- *Acciones externas pueden facilitar o perjudicar la formación de capital social de una organización.*
- *Las cooperativas tienen objetivos distintos a los de las empresas. Un objetivo plausible es maximizar el ingreso de los socios las cooperativas.*
- *El análisis neoclásico puede ser usado para el análisis de las cooperativas que tienen como objetivo maximizar los ingresos de sus socios*
- *En las cooperativas el problema de principal-agente es muy importante. Esto puede suceder cuando los objetivos de los gerentes (agente) difiere del objetivo de los socios o Consejo de Administración (principal) y no existen mecanismos para controlar o supervisar el comportamiento de los agentes.*
- *Según el análisis de los costos de transacción, la organización en cooperativas es eficiente si implica costos de transacción menores que otras formas de organización económica.*
- *La organización en cooperativas requiere de derechos de propiedad claramente definidos.*
- *El modelo del ciclo de vida de las cooperativas resulta pertinente para entender el desempeño, los problemas y posibles salidas de una cooperativa a lo largo del tiempo.*



V. Los actores

En la intervención de SOS Faim con las organizaciones de productores distinguimos tres actores principales: el propio SOS Faim, las organizaciones de productores de café y cacao de segundo piso (la Junta Nacional del Café, la Central Café y Cacao, y la Asociación Peruana de Productores de Cacao, que agrupan a organizaciones de productores) y las cooperativas agrarias cafetaleras y cacaoteras de primer piso¹⁷.

1. SOS Faim

SOS Faim es una ONG belga fundada en 1964, con sede en Bruselas. Tiene su origen en el Comité Belga de la Campaña contra el Hambre, creado por un grupo de ONG belgas. Este comité meses después se convirtió en SOS Faim. SOS Faim financia proyectos de desarrollo en el sector rural, particularmente para campesinos en África (8 países) y América Latina (Perú, Bolivia y Ecuador). La institución inició sus actividades en el Perú en el año 1987, apoyando a organizaciones que intervenían en el ámbito del trabajo sindical y en el sector de micro y pequeña empresa. Una de esas organizaciones fue CIPDEL, con la que SOS Faim trabajó hasta el año 1994, en que dicha ONG entró en crisis. En esos años SOS Faim no tenía representación en el Perú.

Resulta importante señalar que SOS Faim denomina a las organizaciones con las que trabaja como “partenarias”, es decir que las intervenciones de SOS Faim se basan en un proceso de acompañamiento a las organizaciones para superar aspectos que limitan su desarrollo, pero sin interferir en la independencia de cada organización. Este acompañamiento está basado principalmente en relaciones de confianza que, como veremos posteriormente, vienen de una

¹⁷ En estricto sentido los productores agropecuarios de café y cacao, que son socios de las cooperativas, son también actores y además son la principal razón de las intervenciones de las instituciones de cooperación como SOS Faim.

larga relación de SOS Faim con las partnerias. Estas relaciones se mantienen en el tiempo y representan un capital social importante para las intervenciones de SOS Faim. Desde el establecimiento de la representación en el Perú hasta el presente podemos dividir las intervenciones de SOS Faim en cuatro etapas.

Primera Etapa: 1994-1997

La primera aproximación de SOS Faim al sector rural en el Perú se da a partir de 1994, con la creación de la representación en el Perú y el nombramiento de Wilfredo Necochea como su representante. Cabe señalar que Necochea ya era un conocido para SOS Faim, pues había estudiado en Bélgica y había realizado consultorías para SOS Faim entre 1990 y 1991.

En 1994, casi a la par de la creación de la representación en el Perú se da la oportunidad de comenzar el apoyo a la CAC La Florida. Esta cooperativa, fundada en 1966, se había convertido en una de las cooperativas líderes de la zona en la década de 1970, pero había sido golpeada duramente por el terrorismo durante la década de 1980, sufriendo el asesinato de varios de sus dirigentes y la destrucción de su infraestructura. Como consecuencia de lo anterior el número de socios se había reducido drásticamente y la cooperativa carecía de capital de trabajo para operar. En este contexto la cooperativa se acerca a SOS Faim, por sugerencia de RAFAD Suiza, para solicitar apoyo.

El apoyo inicial de SOS Faim consistió en facilitar cartas de garantía para un crédito de 50,000 dólares para capital de trabajo con el Banco Continental. En 1997 SOS Faim firmó un proyecto con la cooperativa La Florida que comprendía apoyo técnico y un programa de crédito con el Centro Peruano de Estudios Sociales -CEPES-, una ONG que, aunque tenía su sede en Lima, para fines del proyecto estableció una oficina en La Merced. Estas acciones afianzaron el proceso de recuperación de la CAC La Florida.

Cabe señalar que el primer año de operación del programa de crédito de CEPES se registró una morosidad de más de 30% en la devolución de los créditos, motivo por el cual al año siguiente La Florida solicitó y obtuvo de SOS Faim la administración del fondo de crédito, para lo cual creó un departamento especializado dentro de la misma cooperativa. En los años siguientes, bajo la gestión del departamento de crédito de la CAC La Florida, se redujo significativamente la morosidad y se incrementó la cartera. Todo esto contribuyó al fortalecimiento de La Florida y posteriormente (en 2013) propició la creación de una cooperativa de ahorro y crédito, denominada CREDIFLORIDA.

Segunda Etapa: 1998-2004

A partir de 1998, con base en las intervenciones exitosas hechas en la CAC La Florida, SOS Faim comenzó a trabajar con fondos del gobierno belga programas para el apoyo de las cooperativas de primer piso. Estos programas, a diferencia del apoyo de proyectos específicos que se dio anteriormente, comprendían no sólo acciones de apoyo al financiamiento sino también apoyo a la comercialización y al fortalecimiento institucional, es decir las acciones de SOS Faim tenían un carácter más integral.

Con este esquema, desde 1998 se apoyó a las cooperativas agrarias cafetaleras Satipo y Pan-goa facilitando el acceso a cartas de garantía, y acciones puntuales destinadas a fortalecer la organización y la comercialización en estas cooperativas. Cabe señalar que la CAC Satipo se encontraba en 1998 en una situación crítica, con sus bienes hipotecados y con sólo 50 socios activos.

Desde el año 2001 también se incorpora la Cooperativa Agroindustrial Naranjillo como partneria de SOS Faim, la cual también venía de una situación de crisis que se arrastraba desde la

época del terrorismo y con problemas de corrupción originados en las anteriores gestiones¹⁸. También en este periodo se gesta el apoyo a las organizaciones de segundo piso, en particular de la actual Central Café y Cacao Perú, que se funda en marzo de 2003 sobre la base de la experiencia de la Central Café Perú, fundada en 1964, la cual se encontraba en una grave crisis.

Resulta importante señalar que a finales de la década de 1990 se comenzó a trabajar en el ingreso en los mercados de comercio justo y de cafés orgánicos. Esto fue muy importante, pues a partir del ingreso a estos mercados muchos caficultores pudieron obtener precios muchos mejores por los cafés y con ello obtener más ingresos. La CAC La Florida fue una de las pioneras en trabajar en el acceso a mercados de comercio justo y cafés orgánicos, y luego esta experiencia fue trasladada a otras cooperativas.

Tercera Etapa: 2004-2010

En el año 2004 SOS Faim ganó el proyecto quinquenal de la UE denominado “Programa Regional Perú-Bolivia: Apoyo a Iniciativas Económicas y a la Organización de Productores Rurales” que permitió brindar apoyo a los partners con montos mucho mayores de financiamiento y con otras temáticas. Se trabajó a nivel de la producción, transformación y comercialización en tres líneas: incidencia política, apoyo de las finanzas, y fortalecimiento de las estructuras productivas y de comercialización de las organizaciones. Cabe señalar que el proyecto no solo comprendió organizaciones del Perú sino que también incluyó a organizaciones de Bolivia.

Dentro del proyecto de la UE la cooperativa La Florida desempeñó un rol fundamental en esta etapa. La experiencia de la cooperativa La Florida se trató de trasladar a otras cooperativas, mientras que la Central Café y Cacao se constituyó en una plataforma que brinda servicios de capacitación, fortalecimiento institucional, traslado de fondos de acopio y comercialización, participación en ferias y promoción de la producción orgánica para los socios de la Central Café y Cacao.

En esta etapa, aunque una de las líneas del proyecto era hacer incidencia política mediante el apoyo a organizaciones de segundo piso como la Central Café y Cacao, las acciones se centraron, como hemos visto, en la capacitación, apoyo a la comercialización y la producción.

La línea de apoyo a las finanzas es una de las que más se trabajó en esta etapa. En general se buscó institucionalizar las experiencias de crédito exitosas que ya se venían trabajando desde el inicio del apoyo de SOS Faim con cartas de garantía para créditos. Es así que en el año 2004 se fundó la Asociación Fondo de Garantía Latinoamericana (FOGAL), una institución de la que son socios la Cooperativa Cafetalera La Florida, SOS Faim y la ONG CEPESIU, de Ecuador. Asimismo, en el año 2004 con el apoyo decisivo de SOS Faim se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Florida (CREDIFLORIDA), como una forma de institucionalizar el departamento de crédito de la cooperativa La Florida.

En cuanto a la línea de fortalecimiento de las estructuras productivas, las acciones se centraron en el apoyo productivo, sobre todo a la producción de cafés orgánicos, y la participación en ferias en las que se hacen los contactos para lograr el acceso a mercados en donde colocar cafés orgánicos y de mercado justo, que proporcionan mayores ingresos a los productores.

Cuarta Etapa: 2010-2015

En esta etapa SOS Faim continúa con el apoyo a organizaciones de primer piso. Pero todas las intervenciones se hacen a través de la Central Café y Cacao. Se podría señalar que este periodo es el de crecimiento y reconocimiento de esta organización, pues no solo recibe el apoyo de SOS

¹⁸ Ver Michael Merlet y Golberto Larrea (2005) Informe de Evaluación de la Café Perú y el Apoyo de SOS Faim.

Faim sino también gestiona y consigue proyectos de otras instituciones de cooperación internacional y de organismos gubernamentales. Otras organizaciones que reciben fondos de SOS Faim son la Asociación de Productores Peruanos de Cacao (APPCACAO), la Junta Nacional del Café (JNC) y la organización nacional CONVEAGRO. Asimismo, en este periodo se hace mucho más fuerte el apoyo de SOS Faim a las organizaciones de productores de granos andinos ubicadas en la sierra sur del país.

Al igual que en la etapa anterior el apoyo de SOS Faim se hace en tres líneas: incidencia política, apoyo de las finanzas y fortalecimiento de las estructuras productivas y de comercialización de las organizaciones.

Cabe señalar que en este periodo las cooperativas de primer piso socias de la Central Café y Cacao elaboran sus proyectos y sus presupuestos en coordinación con la Central y luego los hacen llegar a la Central, la que posteriormente los financia con los fondos del programa apoyado por SOS Faim.

2. Las Cooperativas de Primer Piso

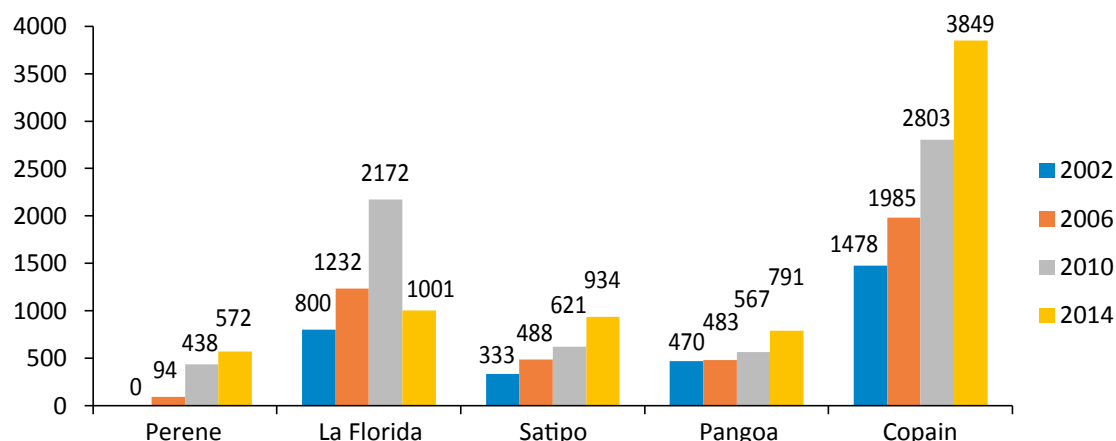
Las cooperativas son una forma de organización económica que surgió en Inglaterra luego de la revolución industrial. En el Perú, aunque la primera empresa cooperativa de la que se tiene noticia data de 1866, es recién a partir de 1950 que el movimiento cooperativo comienza a adquirir importancia.

Resulta importante señalar que hay varios tipos de cooperativas, cuya acción colectiva principal o acto cooperativo difiere entre ellas. En el caso de las cooperativas de primer piso partnerias de SOS Faim se trata de cooperativas de servicios de comercialización de café y cacao. Es decir, en estas cooperativas el grano de café o cacao no se produce en forma cooperativa (se produce en forma individual) sino que es la comercialización del grano la que se realiza en forma cooperativa.

Información estadística de las Cooperativas de primer piso Partnerias de SOS Faim

La información estadística de las cooperativas partnerias de SOS Faim nos muestra que desde 2002 hasta 2014 el número de socios creció, con la excepción de la CAC La Florida, que en el año 2014 experimentó una caída de más de la mitad del número de socios en relación al año 2010 (gráfico 14). Asimismo, se aprecia que las cooperativas más grandes son la CAI Naranjillo y la CAC La Florida, tanto en número de socios como de producción de los socios, acopio y volumen exportado de café y cacao (cuadros 15,16 y 17).

Gráfico 14: Evolución del número de socios según cooperativas



Fuente: elaborado en base a datos de la Central Café y Cacao

Los datos también muestran que desde 2013 se ha producido una disminución significativa en los volúmenes de café producidos, acopiados y exportados en todas las cooperativas, lo cual sin duda está relacionado con la plaga de la roya que afectó la producción del café. En el caso del cacao, aunque no se ve una disminución de la producción, sí hay una caída muy fuerte en el acopio y exportación del cacao en la CAI Naranjillo, relacionada con la crisis económica y financiera que afecta a la cooperativa en los últimos años.

Cuadro 15: Producción y volumen acopiado de café según cooperativas

Años	Perené		La Florida		Satipo		Pangoa		Copain	
	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)
2002	0	0	34,370	S/D	13,649	S/D	15,183	S/D	18,898	S/D
2003	0	0	34,393	S/D	14,633	S/D	21,362	S/D	20,545	S/D
2004	0	0	52,434	S/D	25,350	S/D	36,300	S/D	13,000	S/D
2005	0	0	59,098	S/D	18,451	S/D	21,458	S/D	17,724	S/D
2006	4,027	S/D	85,014	S/D	24,707	S/D	20,326	S/D	29,528	S/D
2007	5,457	S/D	54,206	S/D	20,290	S/D	9,059	S/D	29,274	S/D
2008	10,989	9,405	55,746	59,144	30,920	27,931	21,427	18,998	29,964	11,679
2009	11,021	13,040	82,556	104,485	29,627	22,481	20,093	11,781	27,992	11,646
2010	13,962	5,598	118,761	44,543	26,271	10,744	18,813	14,265	26,982	S/D
2011	16,703	9,405	148,080	S/D	33,922	15,133	21,614	S/D	28,070	19,417
2012	17,196	14,229	152,733	38,336	31,163	15,181	23,763	21,931	23,187	12,666
2013	20,583	15,851	152,733	S/D	35,692	18,345	22,070	22,698	31,374	11,261
2014	13,242	6,795	89,852	S/D	10,425	6,315	12,745	10,742	22,752	5,768

Fuente: elaborado en base a datos de la Central Café y Cacao.

Cuadro 16: Producción y volumen acopiado de cacao según cooperativas

Años	Satipo		Pangoa		Copain	
	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)	Producción (qq/60)	Vol acopiado (qq/60)
2002	S/D	S/D	S/D	S/D	881	S/D
2003	S/D	S/D	S/D	S/D	996	S/D
2004	65	S/D	42	S/D	1,387	S/D
2005	92	S/D	104	S/D	1,878	S/D
2006	74	S/D	58	S/D	1,862	S/D
2007	89	S/D	46	S/D	3,311	S/D
2008	121	84	156	108	5,018	2,673
2009	127	143	407	105	5,059	1,887
2010	164	107	95	48	2,911	S/D
2011	238	96	132	S/D	2,655	3,295
2012	169	97	117	156	5,893	5,001
2013	338	80	108	137	6,015	S/D
2014	189	120	117	122	7,098	2,805

Fuente: elaborado en base a datos de la Central Café y Cacao.

Cuadro 17: Volumen exportado de café y cacao según cooperativas

Años	Perené		La Florida		Satipo		Pangoa		Copain	
	Café (qq/46)	Cacao (qq/46)	Café (qq/46)	Cacao (qq/46)	Café (qq/46)	Cacao (qq/46)	Café (qq/46)	Cacao (qq/46)	Café (qq/46)	Cacao (qq/46)
2002	0	S/D	37,409	S/D	1,779	0	2,416	0	0	34
2003	0	S/D	42,984	S/D	912	0	4,362	0	1,130	81
2004	0	S/D	72,469	S/D	11,178	0	14,448	0	7,957	319
2005	0	S/D	60,303	S/D	10,197	0	9,770	0	4,125	344
2006	4,055	S/D	91,803	S/D	19,504	0	16,584	0	7,322	505
2007	2,688	S/D	58,668	S/D	12,925	16	9,195	26	7,164	1,044
2008	9,102	S/D	55,180	S/D	23,154	83	18,323	51	9,978	1,453
2009	7,932	S/D	97,938	S/D	14,700	125	11,490	54	9,531	2,353
2010	9,649	S/D	208,530	S/D	12,827	125	15,901	66	13,000	2,317
2011	11,030	S/D	78,925	S/D	11,625	50	21,788	96	17,088	2,262
2012	13,868	S/D	29,183	S/D	15,523	55	22,384	108	15,733	4,011
2013	13,428	S/D	20,288	S/D	9,660	93	21,894	132	15,112	9,377
2014	4,802	S/D	S/D	S/D	5,730	80	10,420	110	4,959	2,228

Fuente: elaborado en base a datos de la Central Café y Cacao

La Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida

La CAC La Florida se fundó el 30 de octubre de 1966, con 55 socios pertenecientes al poblado de La Florida en el valle de Chanchamayo, en el departamento de Junín. La CAC La Florida creció rápidamente en la década de 1970 hasta mediados de la década de 1980, llegando a convertirse en un referente en el sector agrario, tanto en términos sociales (se construyeron caminos y escuelas en el poblado de La Florida) como económicos, y el número de socios creció hasta alcanzar a 1,400. A finales de los años ochenta la CAC La Florida sufrió el ataque de grupos subversivos (principalmente de Sendero Luminoso), que asesinaron a dirigentes y destruyeron importante infraestructura de la cooperativa (maquinaria, camiones etc.). En este contexto de grave crisis es que un grupo de socios decide apostar por reactivar la cooperativa, para lo que se buscó apoyos externos. En esta búsqueda la Asociación La Florida Suiza, formada por antiguos cooperantes suizos que habían trabajado en la CAC La Florida, juega un rol muy importante, pues presentan a la CAC La Florida a SOS Faim. En el año 1994 SOS Faim les proporcionó una carta de garantía que les permitió acceder a un crédito de 50,000 dólares del Banco Continental para el acopio de café. Este fue el punto de partida del proceso de recuperación de la CAC La Florida y el inicio de su vinculación con SOS Faim.

En el año 1997 se cambió la gerencia, y la asumió un hijo de socios, quien ya venía trabajando en el área de comercialización. Esta nueva gerencia trajo nuevos bríos a la cooperativa y se centró en tres ejes de trabajo: mejoramiento de la producción, financiamiento e ingreso a nuevos mercados. A finales de la década SOS Faim estableció un programa de crédito de 80,000 dólares para el apoyo a pequeños productores de café del valle de Chanchamayo. Ese programa fue administrado por la ONG CEPES que, como ya se indicó, no tenía presencia en la zona, pero a raíz del proyecto instaló una oficina en la ciudad de La Merced, en la provincia de Chanchamayo. No obstante, debido a que en el primer año de operación la tasa de morosidad de los créditos fue de más de 30%, la CAC La Florida solicitó a SOS Faim la administración del programa, para lo cual La Florida creó un departamento especializado de crédito que asumió la administración del fondo de crédito, logrando en el lapso de dos años reducir la mora a menos del 2%, y con ello obtuvo importantes ganancias.

Aunque ya en 1994 la CAC La Florida había realizado una venta de café a los mercados de café justo, es a inicios de la primera década de 2000 cuando La Florida encabeza la incursión de las cooperativas peruanas a los mercados de comercio justo y de café orgánico, lo cual le permite a la cooperativa y a sus asociados obtener mejores precios por su producción. La cooperativa de este modo se capitalizó y adquirió infraestructura moderna para el beneficio húmedo del café. También en la primera mitad de la primera década de los 2000 La Florida creó el Centro de Educación Ocupacional de la Agricultura Sostenible (CEOAS), con el objetivo de capacitar a los socios de la cooperativa y a sus hijos, y también ir formando a los futuros líderes y cuadros gerenciales de la cooperativa.

Asimismo, en el mes de marzo de 2003, a partir de la experiencia exitosa del departamento de crédito de la CAC La Florida, se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Florida (CREDIFLORIDA) con 18 socios, siendo la CAC La Florida uno de sus socios fundadores y el mayor aportante, pasando a constituir los fondos de crédito de La Florida el mayor volumen de fondos prestables de CREDIFLORIDA.

En el año 2003, al momento que se constituyó CREDIFLORIDA, la tasa de morosidad del programa de crédito de la CAC La Florida estaba en el orden del 7%. Esta mora estaba por encima de la registrada por las cajas municipales, que en esa época tenían una mora de 4%, pero por debajo de las Cajas Rurales que tenían 9% de morosidad y era similar a la de las EDPYME. Es decir, que era una mora aceptable para el mercado de instituciones de microfinanzas.

Los años que van del 2000 a 2010 parecen ser los años dorados de la CAC La Florida. A finales de esta década, aparte de los logros anteriormente señalados, se lograron récords tanto en lo que

se refiere al número de socios (en 2010 se llegó a 2,172), como en la producción de los socios y los volúmenes exportados de café. La CAC La Florida era un referente del cooperativismo en el sector agrario.

Cabe señalar que a principios de la primera década de este siglo también se realizó un cambio en los estatutos, el que tiene mucha importancia para la gobernanza de la cooperativa y que, según la actual directiva, fue un factor que influyó en la crisis que actualmente sufre la CAC La Florida. El cambio consistió en que se estableció que no había necesidad que la cooperativa tuviera más de 1000 socios para que la asamblea general de asociados, máximo organismo en la conducción de la cooperativa, sea reemplazada por la asamblea general de delegados¹⁹; así en este periodo la asamblea de delegados es el organismo que representa el mayor poder dentro de la cooperativa La Florida. Este cambio, a juicio de la administración de ese entonces, permitió realizar una gestión más ágil y moderna tomando las acciones oportunas que requería el mercado pero también, según la actual administración, devino en posibilidades de un menor control, y en colusión y mayor poder de la gerencia, en la medida que los órganos de control interno, como el Consejo de Vigilancia de la cooperativa, no se fortalecieron. Al respecto el testimonio del señor Fernando Moscoso, socio de la CAC La Florida, dice: *“Con el cambio de la asamblea general a la asamblea de delegados no hubo ninguna fiscalización a los gerentes”*²⁰. El actual Consejo de Administración ha revertido esta medida y ha devuelto a la asamblea general el mayor poder en la cooperativa.

El principal órgano de control de la cooperativa está constituido por el Consejo de Vigilancia pero, según lo expresado por los actuales dirigentes de la cooperativa, esta instancia no tenía la capacidad ni el poder para cuestionar las decisiones que tomaba la gerencia. Cabe señalar que, según los dirigentes de la cooperativa, se han efectuado varios cursos para capacitar a los dirigentes y socios de la cooperativa, pero no se han fortalecido los organismos de control y muchos socios desconocen cuál es el rol de estos. Al respecto, uno de los funcionarios de la cooperativa señala *“Se han dado muchos cursos de capacitación, pero se desconoce cuál ha sido su impacto...se supone que debe haber un equilibrio de poderes entre el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia pero no es así...muchas veces los socios no entienden el rol del Consejo de Vigilancia”*²¹.

Cabe señalar que sí existen normas que coadyuvan al control interno de la cooperativa, pero muchas veces no se cumplen. Así, un socio de La Florida señala *“El estatuto señala que dentro del presupuesto hay límites para el endeudamiento y para el gasto, pero esto no se ha cumplido”*²².

En el periodo entre 2010 y 2014 es cuando la CAC La Florida entró en un proceso de declive y crisis que aún la afecta. Según la nueva administración, en todo el periodo (2010-2014) la cooperativa registró pérdidas, pero muchas veces los estados financieros reportados y otras cifras oficiales no reflejaban la verdadera situación en que se encontraba la cooperativa y que recién fue conocida con el cambio del Consejo de Administración y la gerencia. En ese periodo la cooperativa disminuyó el número de sus socios; a agosto de 2015 el número de sus socios es de 720, de los cuales 421 son activos (entregan café a la CAC La Florida). Cabe señalar que es en este periodo que se dio la plaga de la roya que afecta en forma muy importante a casi todas las plantaciones y productores de café en el país, y es quizás este factor el que pone al descubierto

19 La Ley de Cooperativas en su artículo 28 señala que para cooperativas con más de 1,000 socios las funciones de la Asamblea General son ejercidas por la Asamblea General de Delegados, los cuales son elegidos por los socios en sufragios hechos bajo la supervisión del Comité Electoral.

20 Testimonio en el taller de presentación de los resultados preliminares de la sistematización en la CAC La Florida, en noviembre de 2015.

21 Testimonio del señor Aldo Castro en el taller de presentación de los resultados preliminares de la sistematización en la CAC La Florida, en noviembre de 2015.

22 Testimonio del señor Aldo Castro, op. cit.

las deficiencias en la gestión de la CAC La Florida, que los años buenos en términos productivos y de precios escondieron.

Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo

La CAI Naranjillo fue fundada el 20 de diciembre de 1964 por 32 socios en la localidad de Padre Felipe Luyando en Naranjillo, de donde toma su nombre. Su ámbito de acción es la provincia de Leoncio Prado, en el departamento de Huánuco. Actualmente cuenta con 4,700 socios, de los cuales 2,600 son activos²³.

Según los directivos y el gerente de la CAI Naranjillo los mejores años de la CAI fueron entre 1980 y 1984. De manera análoga a la CAC La Florida, a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 la CAI Naranjillo estaba sumida en una profunda crisis, originada tanto por problemas de corrupción como por el terrorismo que destruyó infraestructura y asesinó a dirigentes. Al respecto, el informe de evaluación de la Asociación Central Café y Cacao del año 2005 señala al referirse a la CAI Naranjillo *“Situada en una zona muy golpeada por el terrorismo, tenía problemas muy graves de corrupción, y sus instancias de dirección y de participación no funcionaban”*²⁴.

La CAI Naranjillo en sus inicios tenía como principal actividad el acopio y comercialización del café y en forma secundaria de cacao, pero con los años esta situación ha venido cambiando, en la medida que el cacao se ha convertido en la principal actividad productiva de sus asociados. En la actualidad, según la gerencia y los directivos, el 70% de los asociados tiene como principal actividad económica la producción de cacao, y sólo el 30% aún conserva al café como su actividad principal.

El acercamiento de Naranjillo con SOS Faim comenzó en el año 2001, igualmente con una carta de garantía que permitió la obtención de financiamiento del sistema financiero para capital de trabajo (acopio de café y cacao). En el año 2002 la CAI Naranjillo, con el apoyo de SOS Faim, construyó una planta de beneficio húmedo de café en el sector de San Isidro, lo cual, según la gerencia, permitió estandarizar la calidad del café y obtener mayores ganancias.

En el año 2004 la CAI Naranjillo tenía cartas de garantía con FOGAL²⁵ por el orden de 150,000 dólares. Asimismo, en el marco del proyecto de la UE, SOS Faim otorgó fondos a la CAI Naranjillo por 270,000 dólares para el acopio y la comercialización de café.

Cabe señalar que la CAI Naranjillo muestra cifras crecientes en cuanto a número de socios producción, acopio y exportación de cacao y café hasta el año 2013. En 2014 las cifras caen abruptamente; así los volúmenes de exportados de café y cacao disminuyen en 67% y 76% respectivamente y la cooperativa tiene pérdidas importantes. A principios de 2015 el Consejo de Administración y la gerencia son cambiados en medio de graves denuncias de corrupción y de deficiencias en la gestión. Cuando la nueva administración **asume la gestión en abril de 2015**, había una planilla de 119 trabajadores a los que se les debía más de cuatro meses de sueldo. Actualmente la planilla se ha reducido a 57 trabajadores, pero según el gerente de operaciones el número ideal debe estar entre 35 y 40 trabajadores. Asimismo, según la actual gerencia, Naranjillo tiene una deuda con el sistema financiero de más de 12 millones de dólares, el 80%

23 Los datos de los socios de la CAI Naranjillo fueron proporcionados por el Gerente de Operaciones, no obstante, datos de la Central Café y Cacao para el 2014 señalaban que el número de socios inscritos de la CAI Naranjillo era de 3,849 y ese número de mantenía desde el año 2011.

24 Ver Michel Merlet y Gilberto Larrea “Evaluación de la Central Café Perú y el Apoyo de SOS Faim”, pág. 12, abril 2005.

25 El Fondo Latinoamericano de Garantías (FOGAL) fue creado en 2003 por SOS Faim a partir de la experiencia de lqs cartas de garantías como una forma de institucionalizar este mecanismo de acceso al financiamiento.

de los activos de la CAI Naranjillo se encuentran hipotecados, y prácticamente no tiene acceso a nuevos créditos, todo lo cual afecta la capacidad de acopio. Actualmente las plantas procesadoras están trabajando al 20% o menos de su capacidad instalada.

La situación ha originado una pérdida de confianza en muchos socios que se han alejado de la cooperativa. Al respecto, el actual gerente señala *“Los socios no tienen confianza en los entes directivos y se alejan...se ha perdido identificación con su cooperativa”*²⁶.

La Cooperativa Agraria Cafetalera Perené

La CAC Perené se fundó en 1966 con 20 socios y en el año 1975 llegó a tener 1,280 socios. No obstante, en la segunda mitad de la década de 1980 y principios de la década de 1990 la crisis económica, la desaparición del Banco Agrario y el terrorismo hicieron que la mayoría de los socios abandonara la cooperativa, incluso muchos salieron de la zona y dejaron la agricultura. Esto motivó que la cooperativa prácticamente paralizara todas sus actividades. El testimonio de uno de los antiguos socios nos grafica esta época: *el terrorismo ha sido el principal factor, otro es el problema económico, se había devastado mucho el precio, las cooperativas perdieron motivo para seguir adelante, del 88 al 90 ya comenzó a destruirse las cooperativas totalmente*²⁷.

En el año 2003 se dieron los primeros intentos de reactivación, a partir del ejemplo de la CAC La Florida, pero recién en 2005 se decidió la reactivación en una asamblea y en el año 2006, gracias a un proyecto con SOS Faim, comenzó a operar nuevamente. El actual gerente señala lo siguiente: *“la decisión fue democrática, en asamblea decidieron reactivar la mayoría, una mayoría simple en realidad por 3 votos deciden reactivar, el resto ya no quería, querían re-partirse, ahí es donde aflora lo que quería un grupo. Ahí deciden reactivarse en el 2005; en el 2006 empezamos realmente a trabajar, es ahí donde me llaman. En realidad la CAC no tenía financiamiento, no tenía nada, no podían contratar personas muy ajenas por más conocimiento teórico o práctico que tendrían en ese momento, obviamente no se les pagaba a nadie, básicamente nos unimos hijos de socios que teníamos el compromiso social con la organización. Así se empezó Perené, en julio del 2006 se consiguió fondos de SOS Faim para financiar dos técnicos, empezamos el 2007 cubriendo esto”*²⁸.

En 2006 la cooperativa Perené también consiguió cartas de garantías de FOGAL que le permitieron obtener recursos del sistema financiero y de este modo se obtuvo capital de trabajo que le permitió acopiar café y comenzar a operar. Esto, sumado a que en los años siguientes los precios del café comenzaron a subir y la posibilidad de ingresar a los mercados de comercio justo y orgánico, hizo que vuelvan los socios. Actualmente según la gerencia se cuenta con 340 socios activos de 600 inscritos²⁹.

En los años siguientes la CAC Perené ha seguido recibiendo fondos de SOS Faim, pero a través de la Central Café y Cacao, también se han ejecutado proyectos de capacitación a dirigentes, y apoyo para la infraestructura de secado, y también un proyecto para la crianza de animales menores. En 2010 se recibió en calidad de préstamo un fondo de 50,000 dólares de SOS Faim para la comercialización. Este fondo se debe devolver al cabo de 5 años, pero la gerencia señala que es posible que pase como donación si demuestran un buen uso del mismo.

No obstante estos avances, actualmente la situación económica de la CAC Perené no es de las mejores. Según la gerencia, en el año 2014 debido a la plaga de la roya las ventas de café fueron

26 Testimonio del gerente general de la CAI Naranjillo en el taller de presentación de los resultados preliminares de la sistematización en la CAC La Florida en noviembre del 2015.

27 Testimonio de Quinto Ranchahua, socio de la CAC Perené desde 1970.

28 Testimonio de Julio César Romero gerente de CAC Perené.

29 Según datos de la Central Café y Cacao, la CAC Perené a finales del 2014 contaba con 570 socios inscritos.

menores y se han perdido algunos mercados de cafés especiales debido a la caída en la calidad. Para vender tuvieron que usar stocks del año 2013, además la CAC Perené ha sido garante de muchos agricultores socios ante entidades financieras y como varios de estos no han pagado tienen una deuda de alrededor 1'800,000 soles con diversas entidades financieras.

La Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo

La CAC Satipo fue fundada en noviembre de 1965 por 50 socios. En los años siguientes la CAC Satipo creció rápidamente y en la década del 70 llegó a tener 3,600 socios y desarrolló una serie de acciones a favor de sus socios, tales como la construcción de carreteras a centros poblados con el fin de facilitar el acopio del café. En 1986 sufrió un incendio de grandes proporciones en el cual se quemó un almacén con más de 2,000 quintales de café, además de importante documentación. Además, en su ámbito hubo una fuerte presencia subversiva, lo que motivó que muchos socios abandonaran la zona y la cooperativa. En estos años la CAC Satipo afrontó un periodo de grave crisis. En 2002 el número de socios inscritos era de 333. Actualmente tiene 623 socios inscritos, de los cuales 400 son activos. De estos socios el 70% tiene como principal actividad el cultivo del café y el 30% declara al cultivo de cacao como su actividad principal.

El apoyo de SOS Faim a la CAC Satipo data de 1998, aún en una época de crisis. El apoyo se dio con cartas de garantía para acceder al sistema financiero y conseguir capital de trabajo. No obstante, el apoyo más importante para la CAC Satipo se dio en el año 2001, en el cual SOS Faim otorgó un fondo para el acopio de café de 290 mil dólares, lo cual le permitió acopiar café y recuperar la confianza de los socios.

En 2006, con el cambio de directivos y la gerencia, se produjo un cambio en la política de inversiones de la CAC y se comenzó a priorizar la inversión en activos fijos. Es así como en 2010, a partir de un proyecto con Agro Ideas, se adquiere una planta de procesamiento para cafés verdes. El monto de la inversión presupuestada fue de alrededor de 1 millón de soles, de los cuales el 70% sería aportado por Agro Ideas y el resto por la CAC Satipo. En la práctica la inversión requerida fue mucho mayor y se recurrió al endeudamiento del sector financiero e incluso se desviaron fondos de un préstamo que Agrobanco había hecho para capital de trabajo (acopio de café) y aún no se ha logrado poner en operación la planta mientras se sigue pagando los costos financieros de la deuda. Todo esto ha afectado la capacidad de la CAC para acopiar el café a sus socios. Sobre este proyecto el actual vicepresidente de la CAC Satipo señala: *“el proyecto no ha financiado todo, sino que ha financiado sólo la máquina, inclusive faltaban muchas cosas, no sólo faltaba el ojo electrónico, sino que faltaban muchas cosas. Como empezó a trabajar tenía que hacer primero la infraestructura que no estaba en el proyecto, tenía que comprar calamina, fierro, todo eso para hacer la construcción. Todo ese dinero ha salido prácticamente de acá de la CAC y de donde agarró de todo lo que estaba acá en caja, ni siquiera ha acopiado una buena cantidad de café, sino que todo el año se ha perdido el acopio del café como la roya empezó a trabajar. El presidente no se ha asesorado bien de que si esa planta va a funcionar o no va a funcionar, si faltaban muchas cosas; él seguía sacando la plata, por último se quedó sin nada”*.

Asimismo, también desde 2008 la CAC Satipo hizo una política de adelanto de dinero a sus socios contra la entrega del café. Aunque esta política era beneficiosa para los socios, entrañaba riesgos importantes para la CAC, entre ellos el riesgo de variación de precios del café que originaron que en 2010, debido a variaciones de los precios de mercado, los socios quedaron debiendo a la CAC alrededor de 400 mil soles. Esta deuda aún no se ha podido cancelar y actualmente suma más de 500 mil soles.

Cabe señalar entre los años 2010 y 2015 la CAC Satipo ha accedido a varios de proyectos gubernamentales (Agro Ideas, Fondoempleo) y de la cooperación internacional (Veco Andino, Socodevi, Fair Trade). También tiene un proyecto obtenido a través de la Central Café y Cacao del Perú, lo cual muestra una dinámica importante en la gestión por obtener recur-

sos de fuentes no tradicionales. No obstante, en la actualidad la situación de la CAC aún es delicada: tienen una deuda de 400 mil soles con el Banco Continental, que vienen pagando puntualmente, y una deuda de 200 mil con el Agrobanco que están buscando renegociar. Tienen también un importante financiamiento con entidades extranjeras como Shared Interest, Rabobank, elIncofin entre otros que les permite operar actualmente, pero que también constituye un pasivo que deben afrontar.

El Consejo de Vigilancia de la CAC Satipo se ha centrado principalmente en supervisar y monitorear el cumplimiento de los acuerdos y de las actividades programadas por el Consejo de Administración y la Asamblea General. También ven los inventarios y las formalidades del proceso administrativo. No obstante, del testimonio del presidente del Consejo de Vigilancia se deduce que hay dificultad en identificar problemas concretos y en precisar mecanismos de control de la gestión de la gerencia, y mucho más en generar acciones correctivas, pues lo que más pueden hacer es dar recomendaciones al Consejo de Administración. Al respecto el señor William Bay presidente del Consejo de Vigilancia señaló: *“yo creo que la corrupción es bastante difícil para encontrar, Ud. puede ver que la corrupción no tiene factura, no tiene recibo para nada, sencillamente es un mal manejo administrativo. Pruebas, sí hay pruebas, todo el desorden que se ha manejado contablemente, lo que se ha brindado toda la información de los procesos que se han realizado en nuestra organización, si hay pruebas. Ahora qué acciones se han tomado, nosotros sencillamente les hemos hecho llegar una propuesta en ese sentido a la organización para que tome decisiones y tiene que pasar por asesoría legal para que se le haga seguimiento al proceso. Nosotros estamos insistiendo para hacer un proceso legal, lo cual a veces la falta un poco de voluntad que hace que no se camine rápidamente, los socios también exigen, nosotros presentamos las irregularidades que encontramos dentro de aquí, la presentamos en forma anual, están bien informados los socios por esa parte, más que todo cumplimos una labor de información transparente y veracidad”*.

El testimonio de otro socio nos confirma las dificultades de la supervisión de parte de los socios. Así, el socio William Vásquez nos dice: *“el problema en Satipo es que los socios no están capacitados para hacer supervisión...por ejemplo nadie sabe qué es un flujo de caja”³⁰*.

Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa

La CAC Pangoa se fundó el 2 de octubre de 1977 con 50 socios que pertenecían a la CAC Satipo, pero que decidieron fundar su propia cooperativa debido a que la CAC Satipo comprendía un área demasiado extensa que no le permitía atender adecuadamente a los productores de la zona de Pangoa. Actualmente tiene 700 socios inscritos, de los cuales 206 son activos.

La CAC Pangoa tuvo a principios de la década de 1980 un rápido crecimiento, llegando a tener hasta 2,000 socios y a acopiar hasta 45 mil quintales de café. Sin embargo, en la segunda mitad de dicha década, principalmente durante los años 1987 y 1988, la zona de Pangoa y la cooperativa fueron afectadas por el terrorismo que, aunque no atacó directamente a la cooperativa, asesinó a varios socios y se produjo un retiro masivo de socios, quedando solo 300 y se redujo el acopio a sólo 4,000 quintales.

La CAC Pangoa inició su vinculación con SOS Faim en 1998, con cartas de garantía por un monto de 290 mil dólares para acceder a créditos de capital de trabajo con el sistema financiero. Estas cartas fueron otorgadas a pesar que los balances en ese entonces no mostraban ganancias. Este apoyo fue vital pues permitió a la cooperativa acopiar café y pagar a sus socios, recuperando la confianza en la cooperativa. Al respecto Luis Silva, ex-presidente de la CAC Pangoa (2009-2010)

30 Testimonio del socio William Vásquez en el taller de presentación de los resultados preliminares de la sistematización en la CAC La Florida en noviembre del 2015.

nos dice: *“lo más resaltante ha sido el apoyo para capital de trabajo 290 mil dólares que dieron a la CAC para el capital de trabajo, porque era difícil conseguir financiamiento y eso ha sido de vital ayuda para nosotros. Con eso hemos podido acopiar una parte del café que acopiábamos de los socios y ha sido de mucha ayuda en las capacitaciones”*. Cabe señalar que el acercamiento se dio a través de la CAC La Florida, que ya tenía varios años trabajando con SOS Faim en cartas de garantía. Este apoyo con cartas de garantía continuó hasta el año 2004 aunque el apoyo de SOS Faim ya no se hacía directamente sino a través de la Central Café y Cacao.

Hasta el año 2003 la CAC Pangoa realizaba las exportaciones de café a través de la CAC La Florida. A partir de 2004 las comenzó a hacer directamente. Actualmente hace exportaciones a USA, Canadá, Inglaterra y Chile.

Con la Central Café y Cacao uno de los proyectos más importantes ha sido el de la promoción del café orgánico, siguiendo el ejemplo de la CAC La Florida que tenía experiencia en la producción y el mercado de este tipo de café. También fue importante el apoyo para que se pudieran obtener las certificaciones orgánicas y de comercio justo.

La CAC Pangoa tiene a 26 trabajadores, incluida la gerencia, y cuenta con tres unidades de negocios: café, cacao y transportes (cuentan con pequeños camiones para facilitar el acopio). Actualmente, la CAC Pangoa, tiene sus cuentas en azul, aunque la crisis de la roya ha afectado la producción de los socios y muchos de estos tienen deudas pendientes con el sistema financiero.

La CAC Pangoa ha tenido un manejo prudente, tiene deudas con el sistema financiero nacional e internacional, pero no son excesivas y sus pagos se están cumpliendo en forma normal. La cooperativa paga a sus socios contra entrega el precio “piso” y si hay alguna diferencia una vez que se hace la exportación se le paga al socio la diferencia.

La CAC Pangoa cuenta con un Consejo de Vigilancia elegido por la Asamblea General de Asociados. Este Consejo se reúne 2 veces por semana y su trabajo principal es hacer los arqueos de la caja. También participa en los acuerdos del Consejo de Administración y propone a los auditores externos. No obstante, la importancia de estas labores, la capacidad del Consejo de Vigilancia para hacer un seguimiento más profundo de las acciones del Consejo de Administración y sobre todo de la gerencia parece bastante limitada.

3. Las Organizaciones de Segundo Piso

La Asociación Central de Organizaciones de Productores de Café y Cacao del Perú

La Asociación Central de Organizaciones de Productores de Café y Cacao del Perú (en adelante Central Café y Cacao) es una asociación que actualmente agrupa a 13 cooperativas cafetaleras y cacaoteras. Fue fundada en marzo de 2003, siendo los socios fundadores la CAC Pangoa, la CAI Naranjillo y la CAC Satipo. En el año 2004 se incorporaron tres nuevas cooperativas: La Florida, San Juan del Oro y Alto Palomar.

La Central Café y Cacao tiene como antecedente inmediato la Central de Cooperativas Café Perú. Esta organización, que agrupaba a las principales cooperativas cafetaleras del país, fue fundada en el año 1964 y en los momentos de mayor auge llegó a representar a 64 cooperativas. No obstante, con el correr de los años y las dificultades que soportaron las cooperativas, la Central Café Perú entró en crisis y a finales de los años noventa sólo quedaban cuatro cooperativas socias de la Central Café Perú: la CAC Pangoa, la CAI Naranjillo, la CAC Satipo y la CAC San Juan del Oro, varias de ellas en una situación precaria. La Central se encontraba endeudada y a punto de colapsar. En este contexto es que se presenta un plan de reestructuración con SOS Faim. Dicho plan abarcaba dos áreas: un área de comercialización y un área técnica y de for-

talecimiento. Para encargarse de la primera se constituyó la empresa Consorcio Café Perú en el año 2001, y para la parte técnica y de fortalecimiento la Asociación Central Café y Cacao es constituida en el año 2003.

A partir de 2004 con el proyecto de la UE que SOS Faim ganó, la Central Café y Cacao se constituye en una plataforma de servicios en capacitación, fortalecimiento institucional, equipamiento, traslado de fondos de acopio y comercialización, ferias, promoción de la producción orgánica, etc., que intermedia fondos de SOS-Faim, y también de otras fuentes de cooperación nacionales e internacionales como FONDOEMPLEO, USAID, el FOMIN, etc. Así, las cooperativas de primer piso ya no se relacionan directamente con SOS Faim, sino que lo hacen a través de la Central Café y Cacao.

Desde su fundación la Central Café y Cacao ha dado mucho énfasis a la promoción del café orgánico. Para tal fin se montó laboratorios, se ha promovido la participación en ferias internacionales que faciliten el acceso a nuevos mercados, y también se hace capacitación en las cooperativas con miras a fortalecer la gestión dirigenal.

Hasta finales de 2015 la Central Café y Cacao ha ejecutado 30 proyectos, 23 en forma directa y 7 a través de cooperativas. Cabe señalar que de una revisión de la temática de los proyectos se puede apreciar que más del 70% tiene que ver con aspectos productivos, principalmente relacionados al tema del café especial y cafés y cacao orgánicos. Otro tema presente es la formación de líderes, cuyos proyectos representan alrededor del 20 % de los proyectos ejecutados.

No obstante los proyectos y los cursos de capacitación que la Central Café y Cacao ha implementado, en la revisión y análisis de las experiencias de cooperativas socias se aprecia que el impacto de dichos cursos hasta la fecha no ha sido muy grande en lo que se refiere al surgimiento de nuevos líderes o socios con capacidades gerenciales y menos aún para ejercer adecuadamente las labores de control. Así, cuando los socios asumen cargos hay muchas debilidades en sus capacidades para poder realizar un control efectivo de la gestión de la gerencia.

Los principales órganos de gobierno de la Central Café y Cacao son la asamblea general de asociados, la cual elige a un Consejo Directivo compuesto por seis miembros. En lo referido a los aspectos ejecutivos la Central Café y Cacao cuenta con una gerencia general y seis gerencias operativas, además de dos oficinas de proyectos, una en la región Pasco y otra en la región Junín.

La Central Café y Cacao cuenta con un Plan Estratégico (PE) que señala las líneas de trabajo sobre las cuales trabajará la organización en cinco años. Este plan es elaborado mediante consultas y talleres con todas las asociadas y luego es aprobado en una asamblea general. En base al PE la gerencia elabora un Plan Operativo Anual (POA) que también es aprobado en asamblea general. La gerencia general con el apoyo de las gerencias operativas ejecuta las actividades en función del POA. La asamblea de asociados se reúne dos veces al año. Una en marzo, para aprobar los estados financieros y elegir un tercio del Consejo Directivo, y otra en diciembre para aprobar el POA. La elección de los miembros del Consejo Directivo es por tres años, aunque la presidencia se vota cada año.

Cabe señalar que puede darse el caso que una cooperativa socia de la Central que tiene a uno de sus directivos en el Consejo Directivo o presidencia de la Central Café y Cacao, y se produzca un cambio de Consejo de Administración o presidente de esa cooperativa, pero ello no se traduce en un cambio en el Consejo Directivo de la Central Café y Cacao. Esto podría dar lugar a problemas de gobernabilidad, sobre todo si el cambio en la cooperativa se ha debido a cuestionamientos en su desempeño como directivo.

Pese a que la Central Café y Cacao se ha mostrado bastante dinámica en la captación de recursos y, según la gerencia, se ha logrado apalancar recursos en una proporción de 5 a 1 respecto a los aportes de SOS Faim, aún no es sostenible económicamente. Esto puede llevar a ciertos

problemas pues, en la búsqueda de recursos, la Central Café y Cacao a veces actúa como una consultora que vende sus servicios y puede competir con sus mismas asociadas por la captación de recursos. Por ejemplo, se puede apreciar que la Central Café y Cacao tiene proyectos con FONDOEMPLEO y la CAC Satipo, que pertenece a la Central, también ha tenido proyectos con esta misma institución. Según la gerencia de la Central actualmente la Central Café y Cacao tiene proyectos por más de cinco millones de soles y tiene un “overhead” de 8%, pero esto aún no le permite alcanzar la sostenibilidad.

La Central Café y Cacao ha creado una marca – Café Puma- para promocionar el consumo de café de calidad en el mercado interno que, como vimos en el capítulo de contexto, es uno de los más bajos de la región. No obstante, también las cooperativas socias tienen sus propias marcas y también la Corporación Café Perú (Inkacafé), lo cual también puede generar situaciones de competencia entre la Central y sus asociadas.

La Asociación de Productores Peruanos de Cacao

La Asociación de Productores Peruanos de Cacao (APPCACAO) es una organización gremial que reúne a 25 socios formados por cooperativas y asociaciones de productores de cacao que representan a más de 30,000 productores. APPCACAO fue fundada en octubre de 2004, siendo SOS Faim uno de sus promotores.

APPCACAO busca posicionar al Perú como productor de cacao fino. En tal sentido, facilita el acercamiento de los socios a programas de capacitación e innovación mediante proyectos en estos temas. Cabe señalar que APPCACAO también asume la representación gremial de sus asociados y busca hacer incidencia política a favor de los productores de cacao.

La vinculación formal de APPCACAO con SOS Faim se da desde el año 2005, con el apoyo a la realización de eventos relacionados a los problemas productivos y a la promoción del cultivo de cacao. A partir de 2009 el apoyo de SOS Faim a APPCACAO se inscribe en el marco del proyecto con el gobierno belga, lo cual permite institucionalizar el apoyo en acciones que se dirigen a establecer contactos en el extranjero y abrir nuevos mercados. En el proyecto de SOS Faim con el gobierno belga de los años 2014-2016 se contempla para APPCACAO un presupuesto de alrededor de 12 mil a 16 mil dólares anuales e incluye apoyo para gastos de personal, gastos administrativos, imagen institucional, eventos, organización y participación en la mesa técnica. El apoyo de SOS Faim tiene un efecto multiplicador, pues ayuda a apalancar fondos de otras fuentes de cooperación, y además sirve de contraparte frente a estos fondos. Sin embargo, como en el caso de la Central Café y Cacao, existe el peligro que se generen relaciones de competencia entre APPCACAO y sus socias, e incluso entre APPCACAO y la Central Café y Cacao, pues varias cooperativas son socias de ambas instituciones.

La Junta Nacional del Café

La Junta Nacional del Café (JNC) es uno de los gremios más grandes e importantes de las organizaciones de productores de café. Fue creada en 1993 por cinco centrales de cooperativas: COCLA, Café Perú, CECOVASA, VRAQUS y CEOCNOR con el objetivo que los represente frente al Estado y que promueva políticas que favorezcan a los cafetaleros. También la JNC tiene como objetivo la prestación de servicios, principalmente la promoción de cafés especiales y orgánicos. Actualmente reúne a 56 organizaciones de productores (asociaciones y cooperativas) que representan a 70,000 familias de productores.

El apoyo de SOS Faim a la JNC comenzó en el año 2007, con recursos para fortalecer las capacidades de gestión e incidencia en la política pública y apertura de mercados. El apoyo de SOS FAIM ha cubierto entre el 8% y el 10% del presupuesto de la JNC, y permitió la elaboración y aprobación de una norma tributaria que favorece a las cooperativas.

SOS Faim también ha apoyado a la JNC en la negociación con el MINAGRI y AGROBANCO para la obtención de líneas de crédito que permitan mitigar los efectos de la plaga de la roya a una tasa de 10% anual. También ha apoyado para el diseño de mecanismos empresariales. En general el apoyo de SOS Faim ha contribuido al posicionamiento de la JNC y a la dación de normas que benefician a las cooperativas y a los productores de café.

No obstante, como lo reconoce el gerente de la JNC, el apoyo de SOS Faim a la JNC a veces se ha dado en ejes similares a los de otras organizaciones de segundo piso apoyadas también por SOS Faim lo cual, a veces, ha dado lugar a relaciones de competencia y no de complementariedad entre las organizaciones.

VI. Una interpretación de los procesos y resultados

La intervención de SOS Faim a favor de la promoción de los productores organizados en cooperativas ha involucrado a una serie de actores y ha dado lugar a diversos procesos y resultados. En esta sección buscamos explicarlos, utilizando como base teórica la Acción Colectiva y la Nueva Economía Institucional (NEI) y la teoría de las cooperativas.

En primer lugar, examinando los datos de contexto, vemos que desde el inicio de la intervención de SOS Faim ha habido un retroceso muy importante de la asociatividad, tanto a nivel del país, como en las regiones y cultivos en donde se dio la intervención de SOS Faim y de otros organismos de cooperación a favor de las cooperativas. Este retroceso no se puede atribuir a factores climáticos o a precios bajos del café o el cacao, pues en 2012 (año del último CENAGRO) la plaga de la roya aún no se había manifestado con fuerza y los precios del café y el cacao estaban en una buena situación. Las pregunta son ¿por qué se dio este retroceso?, ¿por qué promover la asociatividad resulta tan difícil en el Perú, si los propios datos muestran que aspectos importantes como la asistencia técnica son más difundidos entre los productores asociados? Responder a estas preguntas requiere de una investigación especializada que va mucho más allá de este estudio. Sin embargo, la información revisada y las entrevistas hechas nos permiten esbozar la hipótesis que estos resultados estarían relacionados a los costos de transacción. En tal sentido, nuestra hipótesis es la siguiente:

- *La asociatividad implica costos y beneficios para los productores. Los costos incluyen los costos de transacción y son costos que se asumen en el corto plazo; mientras que los beneficios se reciben en el mediano y largo plazo. Implementar medidas que favorezcan la asociatividad debe comenzar por analizar cuáles son los costos de corto plazo y ver la forma de mitigarlos.*

En el caso concreto de las cooperativas que hemos analizado en este estudio de sistematización, de las entrevistas sostenidas con los socios fundadores de las cooperativas inferimos que

su constitución vino a solucionar fallas de mercado que impedían acceder a los mercados a precios adecuados, reduciendo los costos de transacción que enfrentaban los productores. En tal sentido, afirmamos la siguiente hipótesis:

- *Desde el análisis de los costos de transacción, la organización de los productores cafetaleros y cacaoeros en cooperativas en los ámbitos donde operan fue una respuesta adecuada para el contexto de mercado existente y permitió reducir los costos de transacción y obtener mejores precios por sus productos.*

Los problemas que experimentó la mayoría de las cooperativas luego de un rápido crecimiento se pueden analizar desde el marco teórico del Ciclo de Vida de las Cooperativas. Al respecto, el acelerado crecimiento que experimentaron las cooperativas en sus primeros años de operación las llevaron a una etapa de auge, tanto en términos del número de socios como de producción comercializada. Pero esto trajo consigo problemas de supervisión, principal-agente y alineamiento de objetivos entre los socios, los cuales llevaron a que las cooperativas entren en una etapa de decaimiento, que fue agravada por la aparición del fenómeno terrorista en sus zonas de operación. En tal sentido, nuestra hipótesis es la siguiente:

- *Según la teoría del ciclo de vida, las cooperativas ya desde antes de la aparición del fenómeno terrorista habían entrado en una situación de declive debido a problemas de principal-agente y de alineamiento de objetivos. Esta situación debía llevar a definiciones que no se dieron. La aparición del terrorismo agravó la crisis, y pospuso la toma de decisiones.*

La intervención de SOS Faim logró sacar a las cooperativas de la situación de crisis, sin duda también ayudada por la erradicación del terrorismo en la mayor parte del ámbito de trabajo de las cooperativas. No obstante, la carencia más evidente que sufrían las cooperativas era la falta de capital de trabajo. En tal sentido, gracias a la intervención de SOS Faim con las cartas de garantía se logró superar el problema de falta de capital de trabajo de las cooperativas y, a partir de esto, emprender un proceso de recuperación y capitalización. La clave del éxito de la intervención de SOS Faim en esta etapa, según nuestro entender, se debe a cinco factores:

- *Un capital social previo, pues había productores organizados que conocían el negocio y se conocían entre ellos.*
- *Un correcto diagnóstico de que el principal cuello de botella que impedía la realización de una acción colectiva de acopio y comercialización de café era la falta de capital para su acopio.*
- *El número de socios de las cooperativas no era muy grande y estaban comprometidos, lo cual facilitó la realización de acciones colectivas sin un alto costo de supervisión.*
- *SOS Faim representó un factor externo positivo que actuó sobre la base de un capital social previo y lo potenció.*
- *Se realizaron acciones colectivas repetidas con éxito, lo cual aumentó el capital social existente.*

Luego del éxito anteriormente mencionado las cooperativas, particularmente la CAC La Florida, comenzaron a crecer de manera acelerada. Este crecimiento fue coadyuvado también por condiciones económicas favorables, tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, en la medida que el número de socios aumentó, también se incrementaron los costos de supervisión y las estructuras de gobierno de las cooperativas no fueron perfeccionadas, pues los recursos de SOS Faim y de otras fuentes de cooperación se centraron principalmente en los aspectos productivos y en la apertura de nuevos mercados. Los numerosos cursos de formación de líderes no han sido suficientes y prácticamente no se evidencia capacitación de los

órganos de supervisión, como los Consejos de Vigilancia. En tal sentido, nuestra conclusión es la siguiente:

- *La estructura de gobierno de las cooperativas implica costos de supervisión significativos que se incrementan en función del número de socios. Ni SOS Faim ni las mismas cooperativas pusieron atención a esto, y cuando las cooperativas crecieron las estructuras de gobierno que parecían adecuadas para cooperativas pequeñas fueron desbordadas.*
- *Las cooperativas que más crecieron volvieron a sufrir problemas similares a los que ya se estaban presentando antes de la aparición del terrorismo. Y volvió a presentarse una situación de caída, tal como explica la Teoría del Ciclo Vital.*

En la medida que no hubo mayor atención a los problemas de organización ni supervisión³¹, el comportamiento oportunista o *free rider* y los problemas de principal-agente, que siempre están presentes en el modelo cooperativo, finalmente se hicieron más evidentes cuando entre 2013 y 2015 la coyuntura económica fue menos favorable y el café sufrió la plaga de la roya. A esto se debe sumar que desde las gerencias en varias cooperativas se tomaron decisiones económicas que no fueron las más adecuadas y que tampoco fueron observadas, debido a los débiles mecanismos de control existentes. En muchas decisiones económicas no hubo estudios de factibilidad que las sustentaran³². De aquí, nuestra conclusión es la siguiente:

- *Los problemas principal-agente y el comportamiento oportunista o free rider, que estaban latentes en las cooperativas se pusieron en evidencia cuando la coyuntura fue menos favorable. Las malas decisiones económicas que fueron tomadas en periodos anteriores fueron ocultadas por una coyuntura económica favorable. En todo esto tienen responsabilidad los débiles mecanismos de control interno.*

La crisis de las cooperativas más representativas ha implicado restricciones en el acceso a capital de trabajo, lo que ha llevado a pérdida de confianza y un retiro significativo de socios. En síntesis podemos afirmar:

- *El capital social de las cooperativas ha disminuido en los últimos años y esto equivale a la pérdida de un activo muy valioso.*

De otro lado, la apuesta que ha hecho SOS Faim por el fortalecimiento y la promoción de organizaciones de segundo piso puede examinarse desde varias aristas. Desde el punto de vista de las cooperativas de primer piso sus resultados en términos de comercialización sugieren que los proyectos promovidos por las organizaciones de segundo piso han sido exitosos, pues han favorecido al cultivo del café orgánico y el ingreso a los mercados de comercio justo, propiciando mayores ingresos para las cooperativas y sus socios. No obstante, en términos del fortalecimiento institucional de las cooperativas, el aporte de las instituciones de segundo piso no ha

31 Cabe señalar que ya la evaluación de Michael Merlet y Gilberto Larrea (2005) op. cit. señala textualmente en la página 24 lo siguiente: *El tema de la organización al interior de las Cooperativas no parece haber sido objeto de mucho trabajo. La participación a las instancias de dirección, en cooperativas que cuentan centenares de socios no deja de ser compleja... El componente de fortalecimiento de las bases organizativas de la Central está dirigido a la formación de dirigentes (de las cooperativas y de la Central) y a consolidar aspectos técnicos (proceso industrial, promotores agropecuarios, por ejemplo). No aparece ninguna línea clara de trabajo tendiente a fortalecer la participación de los socios o la comunicación interna en torno a la estrategia o a los resultados de las cooperativas.*

32 La evaluación Michael Merlet y Gilberto Larrea (2005) op. cit., señala textualmente en la página 29 respecto a las inversiones realizadas por las cooperativas La Florida, Pangoa, Naranjillo y Alto Palomar lo siguiente: *No pudimos ver estudios de factibilidad para estas inversiones... el no contar con estudios económicos que permitan optar entre varias opciones de ubicación, de capacidad de transformación demuestra una debilidad en la gestión cooperativa.*

sido el esperado; pues como hemos visto las cooperativas de primer piso muestran importantes debilidades en su gestión y sobre todo en sus órganos de control y vigilancia.

Desde el punto de vista de las organizaciones de segundo piso se ha logrado un reconocimiento social, el acceso a nuevos mercados, multiplicar los fondos y generar una estructura profesional capaz de levantar fondos de otras fuentes de cooperación o de entidades gubernamentales, y también en muchos casos proporcionar buenos servicios de capacitación a los socios de varias cooperativas. No obstante, aún no se ha logrado la sostenibilidad de estas organizaciones lo cual, a nuestro parecer, las induce a realizar acciones que prioricen su sostenimiento, dejando en un segundo lugar las acciones a favor de las cooperativas socias. A nuestro entender, el hecho que en las entrevistas sostenidas ninguna de las cooperativas de primer piso que se encuentran en crisis haya mencionado que ha recurrido o piensa recurrir a las organizaciones de segundo piso a las que pertenece para buscar superar sus problemas es congruente con el razonamiento antes señalado. En tal sentido, podemos señalar lo siguiente:

- *Paradójicamente, las organizaciones de segundo piso en algunos casos podrían estar replicando los problemas principal-agente. En este caso los principales serían las cooperativas de primer piso y los agentes las organizaciones de segundo piso.*

De la forma como se han desarrollado los organismos de segundo piso puede generarse relaciones de competencia entre ellas mismas por recursos, pues implican la creación de estructuras que es preciso mantener, siendo uno los mecanismos la captación de recursos de la cooperación internacional o de organismos gubernamentales. Incluso podría darse el caso de relaciones de competencia entre las mismas organizaciones de segundo piso. De aquí, que nuestra conclusión sea la siguiente:

- *Es necesario una mejor planificación en la generación de estructuras de segundo piso, tratando que ellas puedan desarrollar acciones complementarias y no de competencia, pues varias de ellas desarrollan programas similares con los mismos actores, generando relaciones de competencia en mercados y captación de recursos.*

Asimismo, las estructuras de gobierno de las organizaciones de segundo piso, en algunos casos podrían generar conflictos con las cooperativas u organizaciones de primer piso socias, cuando cambios en las estructuras directivas de las organizaciones de primer piso se pueden traducir en forma rápida en cambios en los entes directivos de las organizaciones de segundo piso. En tal sentido, nos parece conveniente señalar:

- *Resulta importante revisar los diseños institucionales y los estatutos de las organizaciones de segundo piso, de manera que respondan más adecuadamente a los objetivos y estructuras de gobierno de las cooperativas de primer piso.*

Las dificultades que afrontan varias cooperativas, a nuestro juicio, deben considerarse como una oportunidad para tomar decisiones que permitan no sólo superar las dificultades actuales sino que faciliten emprender los cambios que se requiere para generar unas organizaciones modernas, que puedan desempeñarse con éxito en el mercado. La evidencia encontrada y la teoría (Teoría del Ciclo Vital) sugieren que esto es necesario y posible. En esta tarea la reflexión dentro de las propias cooperativas resulta imprescindible. En esto, a nuestro juicio, las organizaciones de segundo piso y las entidades de cooperación como SOS Faim tienen un rol promotor, de acompañamiento y facilitador muy importante. Pero las decisiones corresponden a las propias cooperativas.

Anexo

Personas entrevistadas

Wilfredo Necochea: Ex representante de SOS FAIM, actual gerente de FOGAL

César Rivas: Ex gerente de la CAC La Florida, gerente Corporación Café Perú

Genis Fundes: gerente Central Café y Cacao

Luis Mendoza: gerente APPCACAO

Lorenzo Castillo: gerente Junta Nacional del Café

Javier Rondón: gerente CAC La Florida

Julio César Romero: gerente CAC Perené

Manuel Castillo: gerente de operaciones CAI Naranjillo

Marco Castro: presidente de Consejo de Administración CAI Naranjillo

Esperanza Dionisia: gerente CAC Pangoa

Rolando Torres: presidente de Consejo de Administración CAC Pangoa

William Vásquez: vice presidente del Consejo de Administración CAC Pangoa

Luis Alberto Silva: ex-presidente del Consejo de Administración CAC Pangoa

Marcelo Ramos: socio CAC Pangoa

Jonathan Ayala: gerente CAC Satipo

Aurelio Manrique: vice-presidente Consejo de Administración CAC Satipo

Wilson Bay: presidente del Consejo de Vigilancia CAC Satipo

Zacarías Cristóbal: ex gerente CAC Satipo

Domique Lesaffre: SIDI (Francia)

Grupos focales

Grupo Focal son el Consejo de Administración CAC La Florida

Grupo Focal con socios de la CAC La Florida

Grupo Focal con socios de la CAC Perené

Grupo Focal con socios de la CAI Naranjillo



Con el apoyo de
LA COOPERACIÓN BELGA
AL DESARROLLO

