



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y
ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE
COOPERATIVAS CON DOS COOPERATIVAS CACAOTERAS DE SAN
MARTÍN, PERÚ CON UN ENFOQUE DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y
CAPITALIZACIÓN

Por

JULIA BAUMGARTNER

Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como
requisito para optar por el grado de

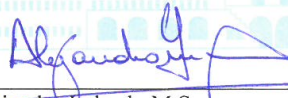
Máster en Práctica del Desarrollo

Turrialba, Costa Rica, 2016

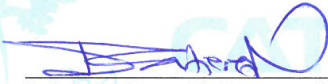
Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

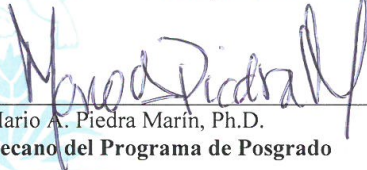
FIRMANTES:



Alejandro Imbach, M.Sc.
Codirector del Trabajo de Graduación



Isabel Gutiérrez, Ph.D.
Codirectora del Trabajo de Graduación



Mario A. Piedra Marín, Ph.D.
Decano del Programa de Posgrado



Julia Ann Baumgartner
Candidata

AGRADECIMIENTOS

A mi familia: Mom, Dad, Drew, Ellie y Sarah. Especialmente a mis sobrinos: Lucy, Emmet, Abby y Nora por la inspiración de seguir creando un mundo mejor para uds.

A Rogelio Villarreyra por traerme al CATIE, por su acompañamiento en todo el proceso y por enseñarme tanto.

A los asesores por su sabiduría, acompañamiento y paciencia durante los dos años.

A Mildred Jimenez por su sencillez y apoyo durante nuestro primer año del programa.

A los compañeros de MPD/C por compartir sus conocimientos y motivarme a seguir adelante en esta profesión.

A Equal Exchange por esta oportunidad y por su gran compromiso a crear mejores condiciones para pequeños productores en todo el mundo.

A los socios y equipos de Oro Verde y ACOPAGRO que facilitaron este proceso y compartieron sus conocimientos, comida, cacao y chacras.

A la OEA por el financiamiento y hizo posible este trabajo.

1.	INTRODUCCION	1
2.	JUSTIFICACION	3
2.1.	ORGANIZACIÓN SOLICITANTE	5
3.	OBJETIVOS	6
3.1.	Objetivo general:.....	6
3.2.	Objetivos específicos:	6
4.	MARCO DE REFERENCIA	6
4.1.	Cadena de valor.....	6
4.2.	Cooperativas	9
4.3.	Comercio Justo.....	9
4.4.	Calidad	11
4.5.	Productividad	11
4.6.	Capitalización	11
5.	METODOLOGIA	12
5.1.	Enfoques metodológicos adoptados.....	13
5.1.1.	Sistematización de experiencias	13
5.1.2.	Los capitales de la comunidad	16
5.1.3.	Actividades realizadas	17
6.	RESULTADOS	18
6.1.	RECONSTRUCCIÓN DE LA HISTORIA	18
7.	PRODUCTIVIDAD.....	22
7.1.	ACOPAGRO	24
7.1.1.	Actividades realizadas	24
7.1.2.	Cambios generados	27
7.2.	ORO VERDE.....	31
7.2.1.	Actividades realizadas	32
7.2.2.	Cambios generados	36
8.	CALIDAD.....	42
8.1.	ACOPAGRO	46
8.1.1.	Actividades implementadas	47
8.1.2.	Cambios generados	53
8.2.	ORO VERDE.....	57
8.2.1.	Actividades implementadas	58

8.2.2. Cambios generados	62
9. CAPITALIZACION	66
9.1. ACOFAGRO	69
9.1.1. Actividades implementadas	70
9.1.2. Impactos/Cambios:	73
9.2. ORO VERDE.....	77
9.2.1. Actividades implementadas	78
9.2.2. Cambios generados	81
10. ANÁLISIS DE RECURSOS ANTES Y DESPUÉS	86
11. FODA-AR.....	90
12. LECCIONES APRENDIDAS	94
13. CONCLUSIONES	98
14. TEMAS PENDIENTES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	100
15. RECOMENDACIONES:.....	101
16. LECCIONES APRENDIDAS DEL TRABAJO	102
17. LITERATURA CONSULTADA	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Descripción de los 7 capitales.....	17
Cuadro 2 Actividades implementadas durante la sistematización de experiencias.....	18
Cuadro 3 Datos básicos sobre las cooperativas de Acopagro y Oro Verde.....	19
Cuadro 4 Cambios notados en la industria y dentro de la cooperativa Acopagro como resultado de las actividades realizadas.....	54
Cuadro 5 Comparación de los cambios identificados de calidad dentro de la industria del cacao y la cooperativa Oro verde.....	63
Cuadro 6 Indicadores de impacto de calidad de todas las cooperativas del proyecto CDP.....	65
Cuadro 7 Elementos básicos de la capitalización de la cooperativa.....	68
Cuadro 8 FODA-AR Oro Verde.....	91
Cuadro 9 FODA-AR ACOPAGRO.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizativa del proyecto cdp.....	2
Figura 2 Cadena productiva del cacao de Perú (iica 2009).....	8
Figura 3 Area de estudio: departamento de San Martín, Perú.....	12
Figura 4 Sistematización de experiencia.....	15
Figura 5 Los 5 pasos de la sistematización.....	16
Figura 6 Línea de tiempo realizada por Oro Verde de 2010-2016.....	20
Figura 7 Línea de tiempo realizada por Acopagro de 2010-2016.....	20
Figura 8 Las tres etapas del desarrollo del proyecto cdp en las cooperativas Acopagro y Oro Verde.....	21
Figura 9 Cacao variedad forastero floreciendo.....	23
Figura 10 Variedades “chuscos” o silvestres encontradas en las orillas del río Huallaga, Pucacaca.....	24
Figura 11 Línea de tiempo sobre actividades del eje de productividad de Acopagro, identificadas por los participantes de la cooperativa.....	25
Figura 12 Promedio de rendimientos en zona de intervención de Acopagro 2010-2015.....	28
Figura 13 Promedio de rendimientos de Acopagro 2010-2015.....	28
Figura 14 Fincas de cacao en las orillas del río Huallaga, mostrando suelos arenosos y la erosión de los suelos y las fincas por inundaciones.....	29
Figura 15 Moniliasis encontrada en las chacras.....	30
Figura 16 Variedad de ICS-95 con alta productividad.....	31
Figura 17 Línea de tiempo de actividades de productividad – cooperativa Oro Verde.....	32
Figura 18 Promedio de productividad en kilos del cacao producido en parcelas demostrativas de la cooperativa Oro Verde.....	36
Figura 19 Promedio de productividad en kilos del cacao de la cooperativa oro verde.....	36
Figura 20 Ejemplo de la implementación de la práctica de podas.....	37
Figura 21 Estrategia de podas.....	37
Figura 22 Porcentaje de socios de Oro Verde adoptando prácticas de fertilización y podas.....	38
Figura 23 José Malca y sus hijos mostrando la alta productividad en su chacra – un promedio de 1500 kilos/hectárea.....	39
Figura 24 Tendencias en la generación de ingresos de los socios de Oro Verde entre 2015-2016.....	40

Figura 25 Tendencias en la generación de ingresos de los socios de Acopagro entre 2010-2015.....	40
Figura 26 Elvira limpiando su chacra.....	41
Figura 27 Productor daniel con su cosecha de variedades diversas del cacao.....	42
figura 28 Diseño de laboratorio de sabor (flavor lab).....	44
Figura 29 Granos de cacao bien fermentados y secados en el centro de acopio de Pucacaca, Acopagro.....	46
Figura 30 Línea de tiempo en actividades de calidad con Acopagro.....	47
Figura 31 Centro de fermentación en Huingoyacu.....	48
Figura 32 Area de secado en el centro de acopio de Huingoyacu.....	48
Figura 33 Kit de catación de Acopagro.....	53
Figura 34 Evelyn, estudiante graduado que forma parte del equipo de catadores de Acopagro.....	55
Figura 35 Línea de tiempo de actividades de calidad de Oro Verde.....	58
Figura 36 Evaluación sensorial del cacao en oro verde.....	59
Figura 37 Catadora de cacao y café de oro verde.....	Error!
Bookmark not defined.	
Figura 38 Mesa de catación de licor de cacao.....	65
Figura 39 Equipo de capitalización de equal exchange con consultores y Root Capital....	69
Figura 40 Línea de tiempo de actividades realizadas bajo el eje de capitalización de Acopagro.....	70
Figura 41 Cambios generados en Acopagro relacionado al eje de capitalización.....	74
Figura 42 Familias controlando plagas y enfermedades en el cacao.....	76
Figura 43 Daniel de Acopagro.....	76
Figura 44 Línea de tiempo de actividades realizadas en el eje de capitalización en Oro Verde.....	78
Figura 45 Cambios generados en Oro Verde relacionado al eje de capitalización.....	82
Figura 46 Típica comunidad cacaotera de Lamas.....	84
Figura 47 Rótulo informativo en centro de acopio de Sisa.....	85
Figura 48 Waldemir cruzando el río para llegar a su chacra en canoa.....	90
Figura 49 Elvira caminando por su chacra renovada, mirando lamas.....	94

LISTA DE ACRONIMOS

CDP	Cooperative Development Program
CFdA	Cacaos Finos de Aroma
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
ECAS	Escuelas de Campo
IDH	Índice del Desarrollo Humano
NHF	Necesidades Humanas Fundamentales
PDA	Proyecto de Desarrollo Alternativo
PDC	Programa de Desarrollo Cooperativo
USAID	United States Agency for International Development

RESUMEN

Este trabajo se trata de una sistematización del Programa de Desarrollo de Cooperativas (CDP) que busca responder a las necesidades de cooperativas en países en desarrollo al vincularlas con los conocimientos y experiencias de cooperativas ya desarrolladas en los Estados Unidos. La empresa Equal Exchange, la organización solicitante a este trabajo, es una cooperativa de comercio justo que trabaja directamente con pequeños productores organizados en cooperativas y comercializa sus productos en mercados en los Estados Unidos. En el año 2010, Equal Exchange recibió financiamiento del Programa de Desarrollo de Cooperativas para ejecutar un proyecto con cuatro cooperativas de cacao de su cadena de suministro en la República Dominicana y el Perú con el fin de mejorar la productividad, calidad y capitalización de estas.

La sistematización se centra en la experiencia de 6 años del CDP con dos de las cooperativas que forman parte de este proyecto: ACOPAGRO y Oro Verde. Ambas son cooperativas de cacao orgánico, ubicadas en la zona de San Martín, Perú, una región que ha sido altamente impactada por procesos de desarrollo alternativo con el fin de erradicar la producción de coca y reducir la violencia. Se buscó reconstruir la historia del proyecto para conocer los impactos, las limitaciones y las lecciones aprendidas. Esta información permitió considerar recomendaciones para el último año de ejecución del proyecto y para futuros proyectos mientras a la vez difundir las lecciones aprendidas de la experiencia a otros actores de la cadena de valor del cacao.

La metodología implementada para este trabajo se enfocó en la sistematización de proyectos de cooperación técnica que se permitió analizar la situación inicial de las cooperativas, el proceso de intervención y la situación final de las cooperativas para empezar a conocer los resultados e impactos de este. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, talleres, grupos focales y observación participativa, complementada con la revisión de literatura e informes de monitoreo y evaluación de los 6 años del proyecto para sistematizar la experiencia.

Los resultados obtenidos de la sistematización permitieron identificar cambios positivos en ambas cooperativas en los tres ejes del proyecto: productividad, calidad y capitalización. En productividad, la priorización de ciertas prácticas de manejo fueron implementadas a través de estrategias de asistencia técnica que permitieron aumentar la productividad a un promedio de 123% y los ingresos de los socios a un promedio de 120%. En calidad, la implementación de infraestructura post-cosecha, laboratorios de sabor y la creación de capacidades en análisis sensorial ayudó mejorar la calidad del cacao que se vende en mercados internacionales y nacionales, alcanzando mayores precios y contribuyendo a un imagen de cacao de calidad a nivel del país. En capitalización, talleres sobre capital humano y desarrollo individual y cooperativismo, la toma de decisiones en asambleas y la implementación de planes para generar de capital propio permitieron que los socios cambiaran su mentalidad sobre la cooperativa, empezando a aportar económicamente, resultado en un aumento de 500% en el capital propio de las cooperativas.

El Programa de Desarrollo de Cooperativas formó parte de varias iniciativas de la región que permitieron que las cooperativas Oro Verde y ACOPAGRO sigan siendo motores del desarrollo y ejemplos de cooperativas exitosas que mantienen un enfoque tanto social como económico en el Perú.

Palabras claves: cooperativas, cacao, Perú, cadena de valor, sistematización, Cacaos Finos de Aroma, productividad, calidad, capitalización

1. INTRODUCCION

El Cacao (*Theobroma cacao*) es una planta que se ha encontrado en América desde hace 4000 años y representa un producto con un valor cultural, económico y ambiental de alta importancia tanto para las comunidades que lo producen, como personas en todo el mundo que gozan del chocolate producido por esta planta.

La mayoría de la producción a nivel mundial (68%) viene de África, mientras que 17% se produce en Asia y alrededor de 15% del cacao viene de América (WCF 2014). Actualmente, existen alrededor de 5-6 millones de productores de cacao a nivel mundial y 80-90% de estos son pequeños productores con menos que 5 hectáreas de tierra (WCF 2012). Adicionalmente, hay unos 14 millones de personas que dependen del cacao para su empleo (Technoserve 2015).

A nivel de mercado, la demanda global del cacao ha ido incrementando, especialmente para cacaos especiales donde la demanda está aumentando más de 5% anualmente (Equal Exchange 2013). Este aumento en la demanda, se enfrenta con limitaciones en la capacidad que tienen los pequeños productores en abastecer estos mercados crecientes. Precios bajos a nivel mundial, poca asistencia técnica, baja calidad, poco capital para invertir en sus cooperativas, cooperativas débiles, el alto costo de insumos, cambio climático y la presencia de plagas y enfermedades son algunos de los factores que influyen en los bajos rendimientos (IICA 2009).

Además, los pequeños productores enfrentan con retos no solamente para cumplir con la demanda en cantidad del producto, sino también en la calidad del producto dentro de mercados competitivos que siguen exigiendo estándares más altos. Al mismo tiempo, a pesar de las grandes oportunidades que existen en el mercado internacional de chocolate, unas pocas grandes empresas mantienen una consolidación en el mercado, donde 70% del valor del producto final de barras de chocolate se concentra en los chocolateros en países desarrollados mientras que solo 6% del valor llega a los pequeños productores (Technoserve 2015).

Dado este contexto, existen grandes oportunidades para tratar de equilibrar la distribución del dinero generado de los productos elaborados del cacao a través de intervenciones que buscan poner más dinero en manos de pequeños productores y así contribuir a reducir la pobreza presente en estas comunidades. Mercados alternativos como: orgánico y comercio justo, Cacos Finos de Aroma e incrementos en la productividad son algunas de estas estrategias que se han surgido como respuesta a estos problemas.

Una de estas iniciativas ha sido el Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP por sus siglas en inglés), un proyecto de 7 años ejecutado en el año 2011 por la empresa cooperativa de Comercio Justo Equal Exchange y la chocolatera Tcho junto con cooperativas en Perú, Ecuador y la República Dominicana, con financiamiento de USAID (Figura 1). Este proyecto busca fortalecer la cadena de valor de cacao y café a través de actividades que mejoran la productividad, calidad y capitalización o fortalecimiento organizacional de las cooperativas de pequeños productores. De esta manera, se busca implementar estrategias innovadoras de asistencia técnica que ayudan a mejorar los niveles de productividad, aumentar la calidad a través de prácticas pos-cosecha y el análisis sensorial y por ende agregar valor a sus productos. Todo eso se implementa junto con actividades que buscan desarrollar capacidades en los socios sobre la importancia de las cooperativas y el desarrollo de programas de inversión de capital.

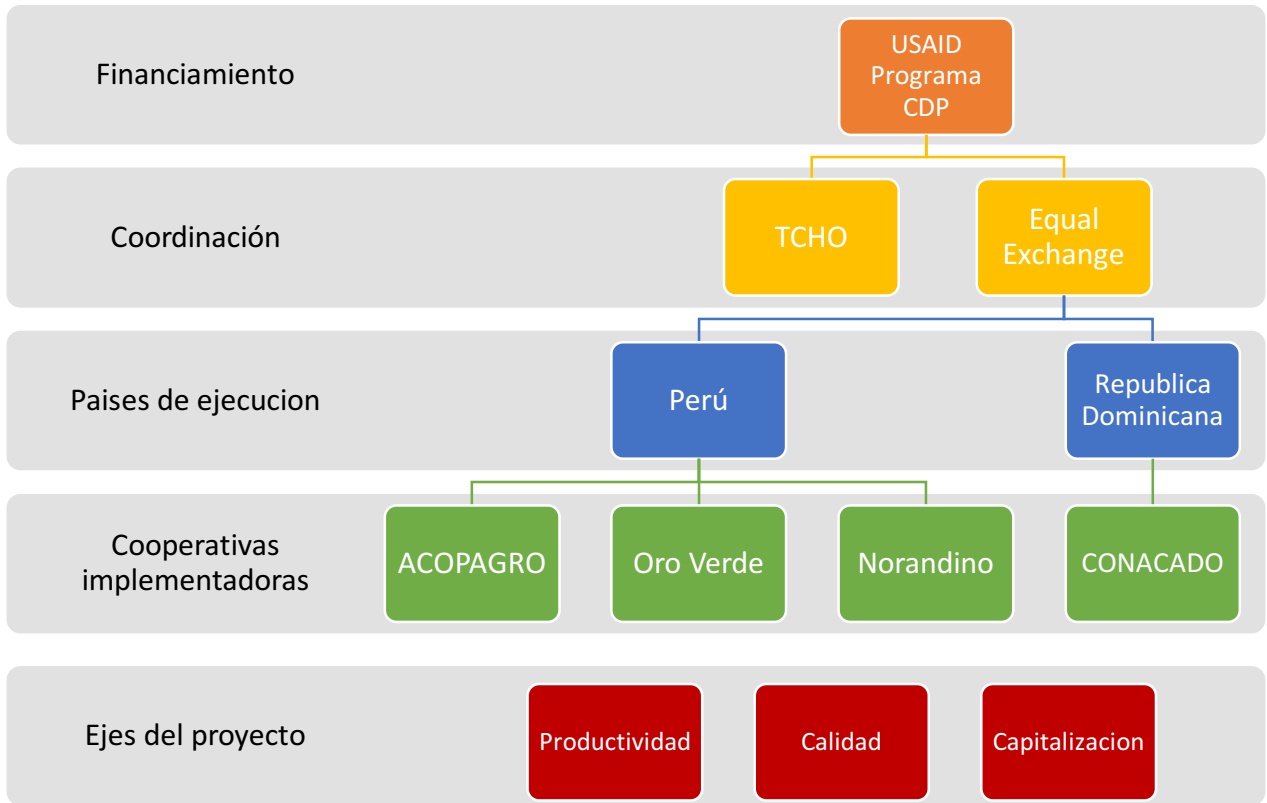


Figura 1: Estructura organizativa del proyecto CDP

Este proyecto se realizó con el apoyo de coordinadores de proyectos en cada cooperativa, el equipo ejecutor de Equal Exchange, TCHO, y numerosos consultores que fueron contratados como expertos en las diferentes áreas del proyecto. Se espera que el conjunto de actividades integrales resulte en: mejores premios¹ para los productores, socios más leales a sus cooperativas y cooperativas más estables que cuentan con capital propio para mejor abastecer a mercados de chocolates finos.

De este proyecto surge la necesidad de sistematizar la experiencia para rescatar lecciones aprendidas que puedan ser útiles tanto para las cooperativas participando en el programa como para las empresas ejecutoras a fin de mejorar sus futuras prácticas e intervenciones en comunidades que forman parte de sus cadenas de valor. Además, un proyecto de esta magnitud merece una reflexión profunda, tomando el tiempo para conocer los impactos, los beneficios, y también compartir los resultados con otras cooperativas dentro de su red de trabajo a nivel mundial. Además, al incorporar metodologías participativas e inclusivas, se dan recomendaciones de acciones y elementos para considerar en la evaluación final del proyecto. De esta manera, se permite analizar desde una perspectiva más integral y holística los diferentes factores que inciden en el éxito y los desafíos de intervenciones como esta.

Todo esto para seguir fortaleciendo las cooperativas a través de relaciones directas que permiten crear empresas más competitivas que proveen beneficios tanto económicos como sociales a los

¹ Los premios representan diferenciales en los precios que reciben los productores por el cacao vendido en mercados internacionales, en este caso por las certificaciones orgánicas y de comercio justo y adicionalmente por la diferencia en la calidad

productores socios. A la vez, hacer más sostenibles los medios de vida de miles de productores con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales.

2. JUSTIFICACION

El contexto nacional de la producción de cacao en Perú refleja varias de las mismas tendencias que a nivel mundial. Aunque Perú representa 6% de la producción de cacao a nivel mundial, es reconocido como el segundo país a nivel mundial que produce cacao orgánico (después de la República Dominicana) y se distingue internacionalmente como proveedor de cacao fino (IICA 2009).

En Perú existen 33,000 productores pequeños de cacao, y la mayoría de estos cuentan con solamente dos hectáreas de tierras con una producción diversificada bajo sistemas agroforestales. En comparación con el resto de Perú, los productores de cacao viven en una situación de pobreza y siguen registrando niveles bajos del Índice de Desarrollo Humano (IDH), y acceso limitado a necesidades básicas como la educación y la salud (IICA 2009).

A pesar de que el cacao se ha encontrado en Perú desde hace varios siglos, fue hasta los años 1980 cuando realmente se empezó a promover la producción de cacao. Este aumento fue el resultado de la presencia de organizaciones internacionales que buscaban apoyar a pequeños productores en realizar una transición de la producción de coca hacia medios de vidas alternativos como el cacao, el café y turismo (IICA 2009).

En el caso de San Martín, departamento ubicado en el centro-norte de Perú, se concentra alrededor de 33% de la producción de cacao del país (Technoserve 2015). Dado el ecosistema de esta región conocido como “La Ceja de Selva”, la zona es apta para el desarrollo agrícola, reflejada en el alrededor de 60% de la población económicamente activa trabaja en agricultura. Sin embargo, 67% de los pobladores son reconocidos como pobres, ganando entre \$2-3 al día (Cabieses 2010).

Apenas hace 20 años, San Martín tenía poca producción de cacao y fue poblado por carteles de la droga, considerando que en el departamento se concentraba 55% de la producción de coca de Perú. Similarmente, se desarrolló en la zona actividades de la insurgencia guerrillera de grupos como El Sendero Luminoso y El Movimiento Revolucionario Túpac Amaru junto con el narcotráfico; todo eso financiado por la producción de coca (Cabieses 2010).

Con poca presencia del estado y mucha violencia, la producción de coca tenía grandes implicaciones para las condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales para esta zona. La combinación con estas condiciones no favorables, el interés de parte de los campesinos en cambiar hacía otras formas de desarrollo alternativo con actividades legales y el apoyo del estado y organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y USAID, se logró generar cambios significantes para la región de San Martín (Cabieses 2010).

Los esfuerzos de entidades internacionales intervinieron en la forma de asistencia técnica y acceso a mercados alternativos y especiales. Todo eso en búsqueda de promover medios de vida legales y desarrollo alternativo para la zona a través de la producción de cacao, café y turismo. Los resultados de esta intervención fueron bastante exitosos, como plantea Cabieses (2010):

- La Pobreza en la región se redujo de 68.2% en 2001 a 33.2% en 2008 y la pobreza extrema redujo de 43% a 14.5%
- Las Áreas de cultivos ilegales de coca se redujeron a 321 hectáreas
- La economía del tráfico de cocaína representaba 46% del valor de la producción en San Martín y en 2008 bajo a solo 0.5%

- Los Ingresos de productores de cacao aumentó de \$3 millones en 2003 hasta \$20 millones en 2008 y sigue aumentando
- Se entregaron 15,506 títulos de tierras
- 26 cooperativas de productores fueron establecidas y fortalecidas

A pesar de las altas demandas de los mercados especiales, especialmente por productos orgánicos y de comercio justo, los productores de San Martín han logrado formar parte de la cadena de valor del cacao a nivel mundial a través de este proceso transicional hacia la producción de cacaos finos. Su participación en esta cadena de valor les ha permitido mejorar sus prácticas y visibilizarse en mercados nacionales e internacionales, adquiriendo capacidades importantes para mejorar su habilidad de tener éxito en estos mercados.

El éxito de esta intervención ha sido tanto que se ha reconocido este caso como “***El Milagro de San Martín***” por su gran potencial en promover una transición desde actividades ilícitas hacia actividades legales y a la vez fortaleciendo empresas locales que son económicamente viables y que contribuyen a la dinámica económica de la zona. Otros han visto este caso como un símbolo de innovación para la inclusión social y emprendedurismo (Lukacs de Pereny 2015).

Según el Presidente Obama, “*Nuestro trabajo en conjunto con en el estado de San Martín de Perú es una de las alternativas más exitosas de los programas de desarrollo que existen. Iniciado hace casi una década con USAID, el programa sirve como un modelo de cómo una estrategia integrada que combina los elementos de seguridad, gobierno y economía pueden traer un cambio real a nuestras comunidades. El 'milagro de San Martín' transformó un espacio ingobernable a una región que genera millones en ingresos legítimos de café orgánico y la producción de cacao. En San Martín, casi no hay cultivos ilícitos, y la pobreza extrema se ha reducido a la mitad*” (USAID Perú 2012).

Sin embargo, los problemas que enfrentan los pequeños productores aún no se resuelven totalmente. A pesar de los cambios que se han generado, siguen enfrentando barreras y no se han logrado levantarlos de situaciones de pobreza. La marginalización de los productores, un factor limitante en el crecimiento y competitividad de la cadena, resulta del hecho de que poseen pocas tierras de mala calidad, bajo nivel de capitalización en su finca, escaso capital de trabajo, bajo nivel educativo y condiciones precarias de salud y salubridad (IICA 2009). Además, a pesar de grandes inversiones en este sector de parte de la cooperación internacional, existe poca información que muestra como el sector cacaotero ha contribuido a mejorar los medios de vida de los campesinos, como se expresa en el IDH (Lukacs de Pereny 2015).

Aparte de la situación general de pobreza en que se encuentran las comunidades cacaoteras por la falta de educación, salud e infraestructura, algunos factores que inciden en esta realidad son la baja productividad, la baja calidad y el poco conocimiento sobre un lenguaje común relacionado a la calidad en la industria y cooperativas débiles.

En términos de productividad, la baja productividad se da a resultado de la falta de inversiones en fincas de cacao donde los productores tienen pocos conocimientos sobre el manejo de las plantas y la transferencia de tecnología adecuada es limitada. Estas características permiten ambientes donde hacen falta nutrientes para producir frutas y donde las plagas y enfermedades llegan a consumir una gran porción de la producción. Además, la carencia en el acceso a crédito para comprar insumos necesarios para mejorar la producción sigue siendo un factor que limita la capacidad que tienen los productores en invertir en sus tierras. Finalmente, la falta de asistencia técnica adecuada también se presenta como una barrera para que los productores obtengan e implementan nuevas prácticas (Equal Exchange 2013).

Con respecto a la calidad, son varios los factores que inciden en la capacidad de los productores de producir y entregar al mercado un producto de alta calidad y por ende recibir los beneficios de un premio por calidad. Por ejemplo, a pesar de que el cacao que se cultiva en esta zona es reconocido como de alta calidad, muchos productores no tienen acceso a la información necesaria para implementar mejores prácticas en los procesos de pos-cosecha ni la infraestructura adecuada. Similarmente, la falta de comunicación entre compradores y productores, o la articulación de los actores de los diferentes eslabones de la cadena de valor, limita la capacidad de los productores a tener conocimientos sobre las demandas de los mercados internacionales. Sin estos conocimientos, es difícil que los productores puedan diferenciar entre cacaos de alta calidad y poder implementar las prácticas necesarias para hacerlo llegar al mercado (Equal Exchange 2013).

Otro elemento relevante en esta situación es la debilidad de las cooperativas, ya que estas enfrentan varios desafíos (económicos, organizativos, legales, etc.) que limitan su crecimiento. Mas aún, su limitada capacidad de gestión financiera también influye en la estabilidad de estas cooperativas y los beneficios que pueden aportar a sus socios. Las cooperativas tienen grandes deudas y se enfrentan con desventajas con una mayor competencia con las grandes empresas de la industria (Equal Exchange 2013).

2.1. ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

El presente trabajo fue solicitado por la empresa cooperativa Equal Exchange, la empresa más grande de Comercio Justo de los Estados Unidos con 30 años de experiencia trabajando con pequeños productores organizados en cooperativas a nivel mundial. Esta empresa es una cooperativa donde los mismos trabajadores son los dueños de la empresa y busca crear relaciones comerciales al largo plazo que son económicamente viables y ambientalmente valiosas, para fomentar relaciones beneficiosas entre productores y consumidores para crear un mundo más sostenible, democrático y equitativo. Equal Exchange trabaja directamente con productores dentro de sus cadenas de valor de café, cacao, bananos, frutas, nueces, té, entre otros, y comercializa los productos en supermercados de cooperativas, con organizaciones comunitarias y directamente a los consumidores. En una búsqueda constante de seguir fortaleciendo las cadenas de valor y mantenerse comprometido a su misión, ocasionalmente Equal Exchange también implementa proyectos particulares alineados con su misión.

En este caso, tomando en cuenta los desafíos que enfrentan productores de cacao con respecto a temas de productividad, calidad y capitalización, en 2011 se lanzó el Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP). Este proyecto busca fortalecer los lazos que existen entre los diferentes actores de la cadena de valor de cacao. Aprovechando de los conocimientos sobre cooperativas y sus años de experiencia de Equal Exchange, ha liderado el enfoque en la inversión de capital a través de aportes de los socios y la necesidad de crear cooperativas fuertes como empresas sostenibles. Igualmente, Tcho ha ofrecido sus conocimientos relacionados con la calidad del cacao en los diferentes procesos desde la finca hasta el producto final. En términos de productividad, los mismos productores que forman parte de este programa han tenido la experiencia de participar en intercambios de experiencias con cooperativas implementando prácticas innovadoras bajo un enfoque de *productor a productor*.

Tomando en cuenta todo este contexto y las necesidades, Equal Exchange solicitó una

sistematización de los 5 años del CDP, con el fin de sacar lecciones aprendidas y poder compartirlas con otros actores importantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general:

Sistematizar participativamente la experiencia de dos cooperativas de Perú pertenecientes al Programa de Desarrollo Cooperativo bajo los ejes de calidad, productividad y capitalización con el fin de difundir los resultados a los diferentes actores de la cadena de valor del cacao.

3.2. Objetivos específicos:

1. Reconstruir la experiencia de dos cooperativas de Perú en el desempeño del Programa de Desarrollo Cooperativo bajo los tres ejes de calidad, productividad y capitalización.
2. Identificar las lecciones aprendidas y los impactos generados a través del Proyecto de Desarrollo Cooperativa, con miras a recomendaciones para el último año de ejecución.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Cadena de valor

La cadena de valor representa todo el proceso de actividades que empresas y trabajadores realizan para traer un producto desde el inicio hasta el consumo final (Gereffi y Fernandez-Stark 2011). El Marco de Cadenas de Valor globales explora cuatro dimensiones (Gereffi y Fernandez-Stark 2011):

1) Una estructura de insumos y salidas, que describe el proceso de transformar materia prima hasta productos finales; 2) Una consideración geográfica; 3) Una estructura de gobernanza: lo que explica cómo se controla la cadena de valor; 4) El contexto institucional en el que opera la cadena de valor.

Este enfoque permite entender como diferentes industrias globales se organizan al analizar la estructura y dinámicas entre diferentes actores de una industria. Este modelo ayuda también a considerar las interacciones complejas que ocurren en la economía global actual. Además, este enfoque considera la secuencia de agregar valor de los productos de una industria – desde la producción hasta el consumo final.

La cadena de valor de cacao es compleja e incluye varios actores, incluyendo los que producen y colectan el cacao, comerciantes intermediarios y por mayor, exportadores, *brokers*, procesadores de cacao y chocolateros. Dada la complejidad y la cantidad de actores presentes, la gobernanza de las cadenas de valor es de alta importancia para analizar las relaciones de poder existentes (Phillips y Tallontire 2007). En varias cadenas de valor, las empresas multinacionales y comerciantes tiendan a concentrar el poder, como es el caso de la cadena de valor de cacao donde los chocolateros reciben 70% del precio de una barra de chocolate mientras que apenas 6% de este valor llega a los productores (Technoserve 2015). Esta concentración de poder en el mercado de cacao exacerba el desequilibrio en la distribución de las ganancias por toda la cadena (Phillips y Tallontire 2007).

Los pequeños y medianos productores son usualmente excluidos de la cadena de valor por su escasez de recursos, capacidades y conocimientos del mercado. Según Bamber y Fernandez Stark (2012), las limitaciones primordiales que afectan el éxito de los proyectos de inclusión en las cadenas de valor agroalimentarias son 4: 1) el acceso a financiamiento, 2) acceso a capacitación, 3) acceso a los mercados, y 4) la coordinación y colaboración entre los productores y otros actores dentro de la cadena de valor (Figura 2). Además, argumenta que la clave para poder insertar a pequeños y medianos productores en cadenas de valor nacionales y globales de una manera sustentable es lograr que éstos sean competitivos. Esto significa, ser capaz de ofrecerle al comprador la cantidad y calidad de un producto específico de manera más eficiente en términos de costos y tiempo que los demás proveedores del mismo producto (Bamber y Fernandez-Stark, 2012).

Como respuesta de estas situaciones, cadenas de valor alternativas han surgido para dar un ejemplo de cómo mejorar las prácticas para pequeños productores. Según Phillips y Tallontire (2007), al reducir los intermediarios, los productores reciben más beneficios. Estos beneficios no solo están en forma de mejores precios, sino les da acceso a mayor información del mercado, acceso a crédito y beneficios sociales a través de los premios sociales.

Históricamente las cooperativas han tenido menos posicionamiento dentro de la cadena de valor. El propósito del programa CDP es de fortalecer la base de la cadena de valor de cacao, vinculando la experiencia de los diferentes actores de los eslabones para aumentar las capacidades de las cooperativas de cacao y acceso a información del mercado, crear las capacidades necesarias para generar acciones que puedan agregar valor a la materia prima.. De esta manera, las cooperativas (que son representativos a los pequeños productores) se fortalecen y pueden mejor abastecer a los mercados especiales.

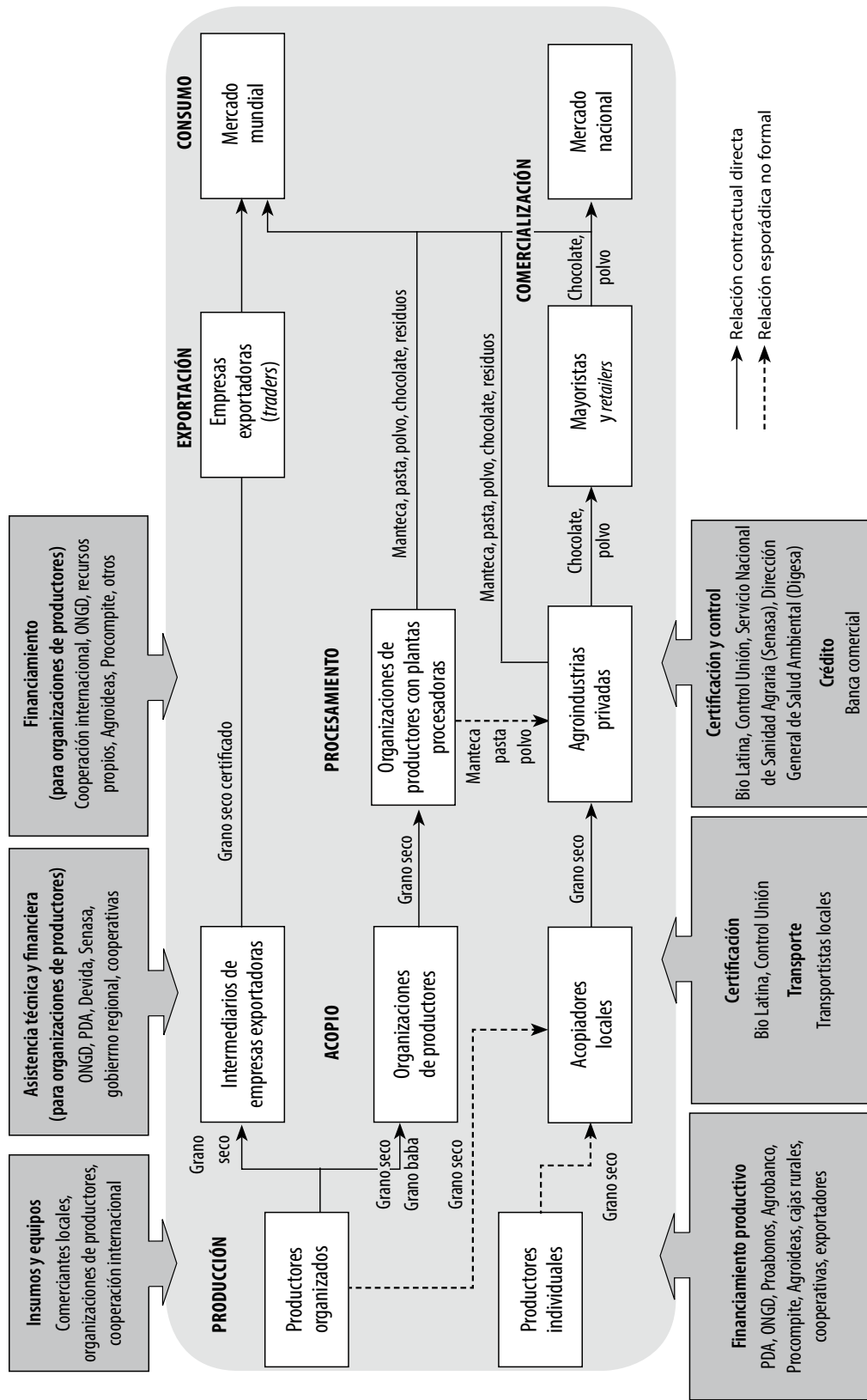


Figura 2 Cadena productiva del cacao de Perú (IICA 2009)

4.2. Cooperativas

La Alianza Internacional de Cooperativas define una cooperativa como una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales y aspiraciones a través de una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. Existen varias diferentes cooperativas en todas partes del mundo que se organizan de forma distinta. Sin embargo, todas las cooperativas cumplen con valores establecidos relacionados a los valores de democracia, igualdad, equidad, auto-gestión, responsabilidad y solidaridad (Lund 2013).

En una cooperativa, solo los participantes que han cumplido con los requisitos de membresía se permiten ser socios o dueños. Aunque existen diferentes tipos de cooperativas, todas se basan en el principio de un socio, un voto para equilibrar el poder entre los socios. Las cooperativas operan en todo el mundo y en todas las diferentes industrias. Existen cooperativas donde los trabajadores son los dueños, donde los consumidores son los dueños, cooperativas de productores, de empresas pequeñas, entre otras. Sin embargo, aunque existe una variedad de estructuras existentes, todas las cooperativas cumplen con los 7 principios que expresan los valores de democracia, equidad, igualdad, auto-responsabilidad y solidaridad (Lund 2013). Los 7 principios de las cooperativas son:

1. Libre adhesión y libre retiro
2. Control democrático por los asociados
3. Participación económica de los asociados
4. Autonomía e independencia
5. Educación, capacitación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

Dentro de los diferentes tipos de cooperativas están las cooperativas de productores y las cooperativas de trabajadores. La primera se enfoca en un grupo de productores que se organizan para obtener algún beneficio, como la comercialización de su producto, para reducir costos de insumos o para tener acceso más fácil a cierto equipo necesario para procesar su producto, por ejemplo.

Una cooperativa de trabajadores es una estructura alternativa con fines de lucro que se basa en principios democráticos. Esta estructura no busca maximizar las ganancias, sino traer ciertos derechos y responsabilidades a los trabajadores como el principio de una persona, un voto, el acceso libre a información, y la distribución equitativa de las ganancias (Equal Exchange 2015).

En este trabajo, es importante resaltar que se enfocará en estos tipos de cooperativas que son protagonistas en el Programa de Desarrollo Cooperativo. Equal Exchange es una cooperativa de trabajadores y Oro Verde y ACOPAGRO son cooperativas productoras de cacao.

4.3. Comercio Justo

El Comercio Justo representa un movimiento global y una forma alternativa de comercio que conecta personas en el sur global con el norte. Lejos de depender de caridades, el Comercio Justo nació con la intención de dar una vida digna a productores que históricamente han sido marginalizados, a través de un precio más justo. Bajo este modelo, los seres humanos están al centro y los pequeños productores se empoderan y participan como personas activas en el mercado global. De esta manera, se crea un proceso de intercambios justos, donde el productor entrega un producto de calidad mientras un comprador ofrece un precio justo por este producto, creando

relaciones más directas y evitando intermediarios. Los consumidores también se empoderan al poder realizar compras que apoyan sus valores en un acto de conciencia.

El Comercio Justo inició como un movimiento de solidaridad, apoyando relaciones entre defensores de la justicia social en países del norte y productores marginalizados en el global sur (Méndez et al. 2010). Aunque las primeras empresas de Comercio Justo se enfocaban en la comercialización de bienes artesanales, en el año 1986 Equal Exchange importó su primer contenedor de café de Nicaragua como la primera cooperativa de comercio justo de Norteamérica. El hecho de comprar café de Nicaragua durante este tiempo marcó un posicionamiento político ya que ocurrió durante el embargo entre los Estados Unidos y Nicaragua. A partir de este tiempo empezó a crecer la demanda para café de comercio justo.

Al ver su crecimiento durante los años 80, líderes de este movimiento decidieron establecer estándares y mecanismos de certificación para ampliar el comercio de estos productos. De estas iniciativas nació el Fair Trade Labeling Organization (FLO), quién se encargó de establecer los estándares y certificaciones para productores y compradores. Hoy en día intenta mejorar las condiciones del comercio para organizaciones de pequeños productores de productos tropicales, enfocado en realizar las certificaciones y estándares, brindando un premio en el precio dirigido al desarrollo social, firma contratos y en algunas ocasiones ofrece crédito pre-cosecha (Méndez et al. 2010). Este ha sido un mercado en crecimiento constante, alcanzando \$7 billón en ventas en 2012 de los diferentes productos (Jaffee 2014).

El Comercio Justo busca:

- Aumentar y estabilizar los ingresos de pequeños productores, trabajadores campesinos y artesanos
- Mas distribución equitativa de las ganancias, oportunidades y riesgos asociados con la producción y la venta de estos bienes
- Mejorar las capacidades organizacionales y comerciales de organizaciones de productores
- Apoyar organizaciones de productores que son democráticamente organizadas
- Promover derechos laborales
- Promover prácticas agrícolas sostenibles bajo buenas condiciones laborales
- Conectar consumidores y productores
- Concientizar a los consumidores sobre los problemas que afectan los productores

De la misma manera, se establecen ciertas prácticas empresariales que son adoptadas por productores y compradores de productos agrícolas o *commodities* y artesanías para avanzar en metas económicas, sociales y ambientales. Dentro de estas prácticas son las relaciones directas entre productores y compradores con contratos a largo plazo, la compra de productos a pequeños productores o artesanos, precios mayores a mercados convencionales, la provisión de crédito, cumplimiento de las políticas de la Organización Internacional de Trabajo, prohibición del uso de agroquímicos peligrosos, premios para productos orgánicos, monitoreo, auditoría y certificación de las prácticas a través de terceros (Equal Exchange 2015).

En el caso de cacao, el movimiento de Comercio Justo ofrece una oportunidad para promover las cooperativas de pequeños productores. Actualmente existen más de 131 cooperativas de productores de cacao u asociaciones certificadas como Comercio Justo a nivel mundial (Weihe, 2014).

Es bajo este movimiento que operan los actores de este trabajo que participan en un comercio que va más allá de la compra y venta de cacao, sino también se basa en relaciones al largo plazo entre actores de los diferentes eslabones de la cadena de valor. Equal Exchange es reconocida a nivel mundial como una empresa pionera de Comercio Justo que ha sido un ejemplo a seguir dentro de este movimiento. De la misma manera, las cooperativas de ACOPAGRO y Oro Verde cuentan con certificaciones de Comercio Justo, lo que ha sido una herramienta importante en acceder mercados especiales y a vez, contribuir al desarrollo de sus comunidades.

4.4. Calidad

Este proyecto entiende calidad como todos los procesos implementados que buscan mejorar los sabores del grano de cacao, considerando la variedad, la buena apariencia, color, fermentación y secado que puede generar aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta en el producto final del chocolate. Estos sabores diferencian el cacao, denominado Cacaos Finos de Aroma (CFdA) a otros. Este proyecto impulsó mejoras en la calidad a través de actividades en el procesamiento de las prácticas pos-cosecha y la creación de capacidades para el análisis sensorial.

4.5. Productividad

Este proyecto entiende productividad como todos los procesos implementados que buscan mejorar los niveles de producción por hectárea de los pequeños productores a través de la implementación de nuevas prácticas orgánicas a nivel de finca junto con las distintas estrategias para gestionar el aprendizaje de los y las productores.

4.6. Capitalización

Uno de los principios fundamentales de la estructura de las cooperativas es la importancia del capital de las cooperativas a través de la inversión en acciones de cada socio. Sin embargo, la aplicación apropiada de este principio en cooperativas en países en desarrollo no ha sido realizado a su potencial y por ende ha reducido su habilidad para sacar los productores de la pobreza (Weihe, 2014). Por esta razón, el PDC busca fortalecer la inversión de capital de parte de los socios con el fin de crear cooperativas que sean económicamente más fuertes y estables.

Estos tres elementos de productividad, calidad y capitalización forman parte de la hipótesis de Equal Exchange bajo el marco de este Proyecto que argumenta que: 1) Un aumento en la productividad y calidad resulta en un incremento en la venta y los premios de los compradores y por ende más dinero para los productores, 2) planes para la inversión del capital genera un capital que ayuda a aumentar la lealtad a la cooperativa de parte de los socios y 3) cooperativas económicamente estables que han invertido en el capital humano son más capaces de abastecer a mercados de chocolate fino.

5. METODOLOGIA

Para el propósito de este trabajo, se enfocó en Perú, en el departamento de San Martín, con dos diferentes cooperativas: ACOPAGRO y Oro Verde (Figura 3). Estas dos cooperativas de cacao forman parte de la cadena de valor de cacao y exportan el cacao en forma del grano seco a importadores y chocolateros de Europa. Al finalizar la producción, Equal Exchange comercializa el chocolate producido por los pequeños productores de estas cooperativas bajo su propia marca, pero brindando mucha visibilidad a los productores de una manera educacional para los consumidores.

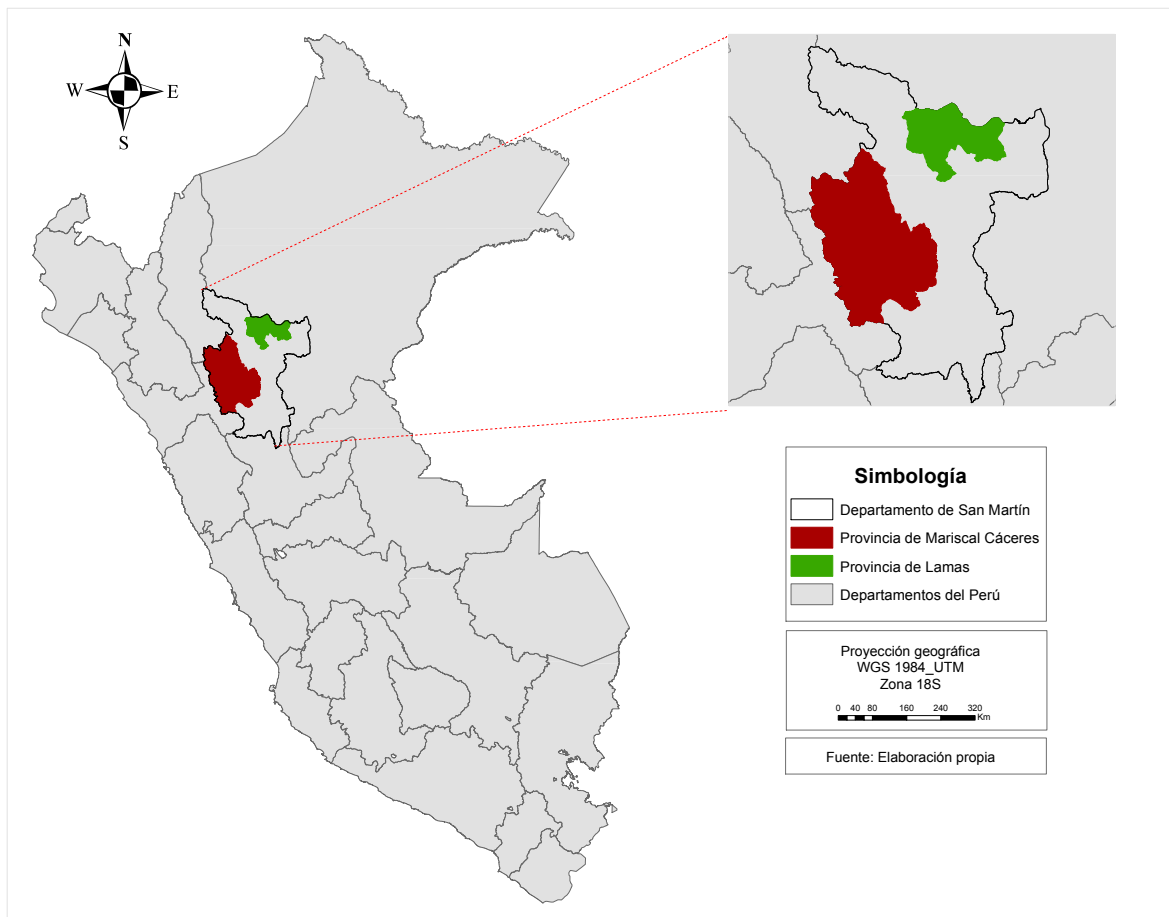


Figura 3 Área de estudio: Departamento de San Martín, Perú

ACOPAGRO es una cooperativa ubicada en el departamento de San Martín en las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota. La cooperativa se fundó en el año 1997 y actualmente tiene 1800 socios de pequeños productores de cacao que producen un cacao de alta calidad para mercados de exportación. ACOPAGRO ha gozado de muchos éxitos durante su historia. Su gran crecimiento ha ayudado a que hoy en día sea una de las exportadoras de cacao orgánico más grandes del Perú y a la vez un motor de desarrollo para la zona de San Martín.

Similarmente, Oro Verde es una cooperativa agraria cafetalera que está ubicada en la provincia de Lamas. La cooperativa se fundó en el año 1999 y cuenta con 1350 socios que producen cacao y café orgánico. La cooperativa empezó con un enfoque de café, representando 70% de su producción

en el año 2011 mientras que 30% representaba la producción del cacao. Hoy en día, como resultado de bajas en la productividad de los cafetales afectados por la Roya del café, junto con el crecimiento exponencial de la producción del cacao en la zona, 60% de la producción es cacao y 40% es de café. La cooperativa también cuenta con certificaciones orgánica y de Comercio Justo a través de BioLatina, Rainforest Alliance, Utz, SPP y FLO Cert de comercio justo.

La sistematización de la experiencia del Proyecto CDP se realizó de una manera participativa. Esto significa que todas las personas que han formado parte de este proceso del PDC fueron involucradas en el proceso de sistematización. La metodología está distribuida entre tres diferentes etapas que fueron realizadas, incluyendo la primera etapa de preparación, la segunda etapa de la fase de campo y la tercera etapa de análisis de datos y elaboración del informe y productos finales.

Para entender mejor el porqué de estas metodologías, a continuación, se caracteriza los diferentes enfoques metodológicos que se utilizaron durante las tres etapas, incluyendo la sistematización y el análisis de los capitales de la comunidad.

5.1. Enfoques metodológicos adoptados

5.1.1. Sistematización de experiencias

La metodología de sistematización de experiencias de este trabajo dependió de dos diferentes metodologías, combinando la metodología de Oscar Jara (2013) con la metodología desarrollada por la FAO, citado por Acosta (2005). La de la FAO aporta un enfoque específico en proyectos o programas de cooperación técnica a la metodología desarrollado por Jara. Al incluir este enfoque, se permitió formular una estrategia más dirigida a la experiencia específica que se buscó sistematizar.

Primero, según Jara (2013), la sistematización se define como los procesos de reflexión crítica sobre una o varias experiencias que permite identificar lecciones aprendidas y nuevos conocimientos. A través de la reconstrucción de la historia y el ordenamiento de las experiencias vividas, las personas que formaron parte de esta experiencia pueden reflexionar juntos sobre los diferentes factores que influenciaron en porqué un proceso se realizó de alguna u otra manera.

Un elemento fundamental de la sistematización es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, ayuda a entender la lógica del proceso vivido, considerando los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (Jara 2013). A través de estos ejercicios, la sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan comprender las experiencias de una manera distinta y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. Por lo tanto, cada proceso de sistematización debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Ordenar y reconstruir el proceso vivido
2. Realizar una interpretación crítica de ese proceso
3. Extraer aprendizajes y compartirlos.

Al extraer las lecciones aprendidas y los nuevos conocimientos sobre los procesos vividos, Jara (2013) plantea cuatro diferentes utilidades que tiene la sistematización, incluyendo:

1. Comprender más profundamente nuestras experiencias y así poder mejorarlas
2. Intercambiar y compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares
3. Contribuir a la reflexión teórica con conocimientos surgidos
4. Incidir en políticas y planes a partir de aprendizajes concretos que provienen de experiencias reales

Para este trabajo, la sistematización nos sirvió para dos cosas. Primero, para poder comprender más profundamente nuestras experiencias y así poder mejorarlas, especialmente importante considerando que este proyecto es extraordinario, es decir, algo distinto al trabajo normal de Equal Exchange y la sistematización permitió reflexionar sobre su gestión y como mejorarla para futuras iniciativas similares. De la misma manera, las cooperativas tuvieron la oportunidad de mejor comprender el desempeño de las varias actividades realizadas en el programa y como mejorarlas. Segundo, Equal Exchange pertenece a una amplia red de productores y actores por su participación en las diferentes cadenas de valor y movimientos a nivel global. Solamente dentro de sus cadenas de valor, mantienen relaciones comerciales con más que 50 cooperativas en 20 países. Esta red de cooperativas facilitará la diseminación de los nuevos aprendizajes y lecciones aprendidas relacionadas a la productividad y calidad de los productos y el fortalecimiento/capitalización entre cooperativas.

Similarmente, según Acosta (2005), la sistematización se entiende como la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso. De esta manera, se puede facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos o ideas de proyectos e iniciativas de políticas/estrategias a partir de las experiencias documentadas. Este enfoque particular de la sistematización permitió analizar la situación inicial en comparación con la situación final, después del proceso de intervención (Figura 4). De igual manera, este proceso de reconstrucción genera lecciones aprendidas en cada etapa.

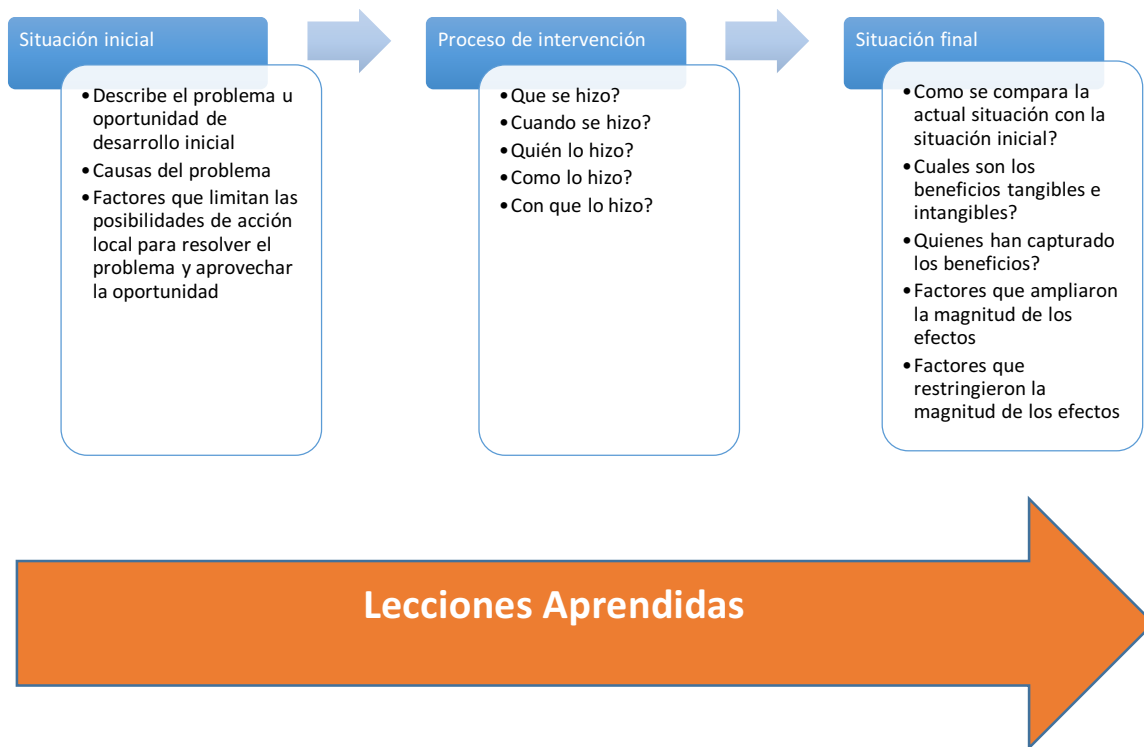


Figura 4 Sistematización de experiencia. Fuente: Acosta 2005

Dada que la sistematización es el enfoque principal de este estudio, las metodologías identificadas por Jara (2013) y FAO (Acosta 2005) fueron las guías a seguir para los dos objetivos de este trabajo. Sin embargo, dentro de esta metodología, se incorporará también el enfoque de los capitales de la comunidad (Figura 5).

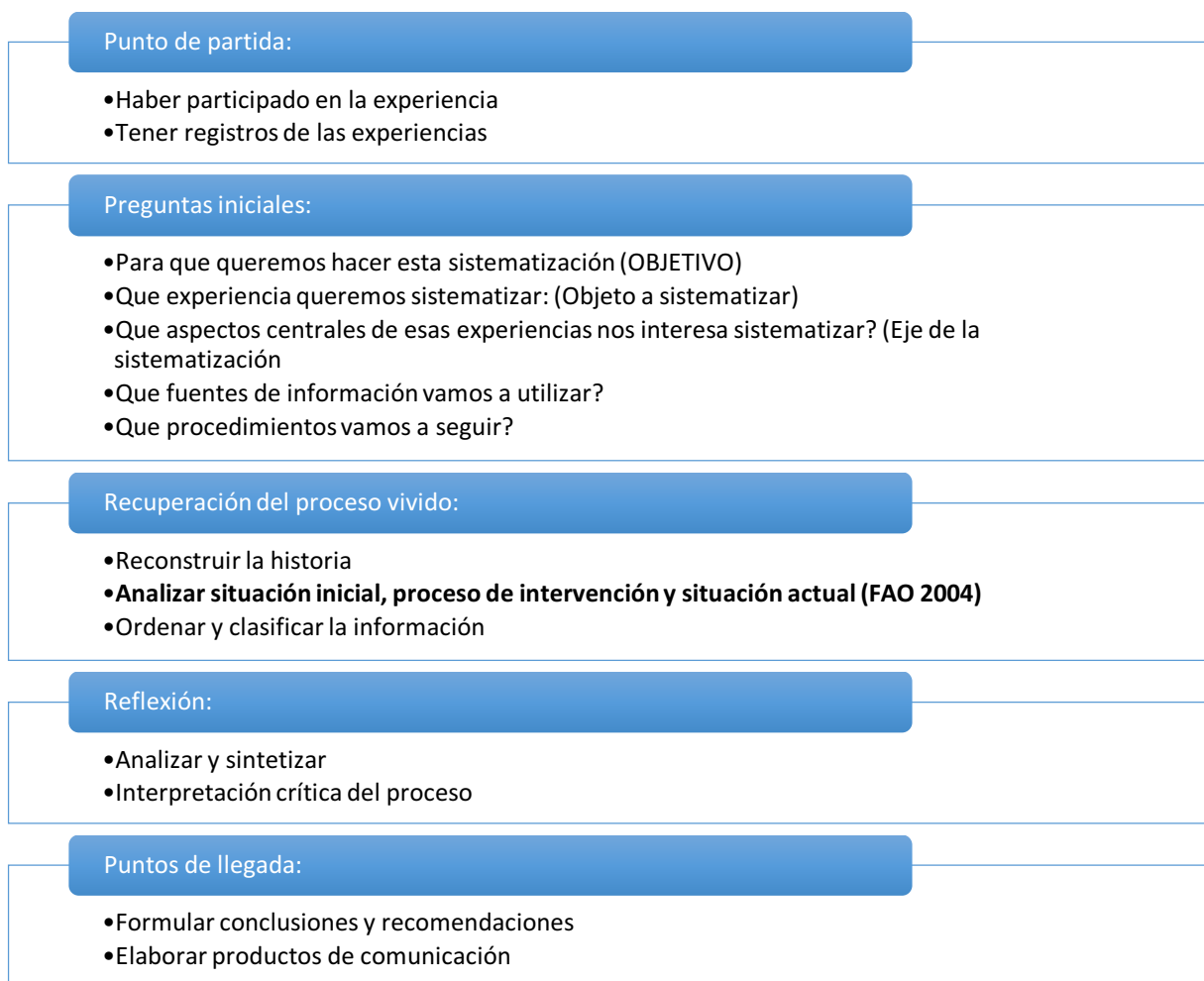


Figura 5 Los 5 pasos de la sistematización. Fuente: Jara 2013

5.1.2. Los capitales de la comunidad

La sistematización se realizó tomando en cuenta los capitales de la comunidad (Gutierrez- Montes et al. 2009) durante la reconstrucción de la historia y específicamente en el análisis de la situación inicial del proceso antes de la intervención y la situación actual después de la intervención. De esta manera permite dar un enfoque más holístico e integral de los impactos del Proyecto CDP, yendo más allá de los tres ejes que plantea el programa.

Estos recursos o capitales se definen como los bienes y servicios que tiene el individuo, la familia y la comunidad para poder desarrollar sus medios de vida (Imbach 2012). El marco de capitales de la comunidad intenta ampliar el enfoque de los medios de vida para considerar todos los diferentes recursos con los que cuentan las comunidades y de esta manera, se resalta lo que las comunidades (aunque sean las más pobres) tienen en vez de lo que les hace falta (Gutiérrez- Montes et al. 2009).

Con base en los recursos identificados, las comunidades pueden empezar a negociar su propio desarrollo y bienestar (Cuadro 1).²

Cuadro 1 Descripción de los 7 capitales

Capital	Descripción
Humano	Se refiere a las personas, los habitantes de las comunidades, sus atributos y capacidades. Son las personas, sus habilidades, su salud, su nivel educativo, los conocimientos que tienen para realizar sus medios de vida, etc.
Cultural	Se refiere a todos los valores y costumbres de una comunidad que representan el legado cultural, como las prácticas, la religión, celebraciones, comidas, etc.
Social	Se refiere a las formas de relación horizontal como las organizaciones que existen dentro de la comunidad (capital social de apego) y también todas las relaciones que existen con entidades externas a la comunidad (capital social de puente).
Político	Esto se refiere a las relaciones que tiene la comunidad con entidades externas jerárquicas como los del estado, organizaciones civiles, agencias de cooperación, partidos políticos entre otros que tienen una incidencia en la comunidad que les permiten gestionar y acceder bienes, servicio o procesos que mejoren la calidad de vida de las personas.
Construido	Estos son toda la infraestructura física que la comunidad tiene acceso, incluyendo toda la infraestructura y los bienes inmuebles que ayudan a realizar las actividades productivas.
Financiero/ productivo	Se refieren al acceso a dinero en forma de crédito, préstamos, ahorros o efectivo de la comunidad, incluyendo los bienes móviles y herramientas necesarias para la producción.
Natural	Se refieren a los recursos naturales y los servicios eco-sistémicos que la comunidad necesita para realizar sus medios de vida, incluyendo tierra, aire, suelo subsuelo, agua, bosques, biodiversidad, etc.

Fuente: Imbach (2016).

5.1.3. Actividades realizadas

Para poder coleccionar esta información, se realizaron varias actividades (talleres, grupos focales, entrevistas, observación y revisión de literatura) durante la fase de campo, entre julio y septiembre de 2016 en San Martín, Perú (Cuadro 2). Es importante notar que tanto al inicio como al final de la fase de campo, se participó en intercambios de experiencias a nivel del Proyecto CDP con las otras cooperativas participantes del Perú y la República Dominicana. El primer intercambio se realizó en Lima con un enfoque de calidad y el segundo intercambio se realizó en Honduras con un enfoque de productividad.

² Durante una reunión con la contraparte, se reflexionó sobre el uso del término “capitales” dentro del desarrollo del protocolo para los talleres con las comunidades. Considerando en el enfoque tan importante que da el proyecto dentro del tema de “capitalización”, se recomendó usar el término de *recursos* en vez de capitales para no crear confusión con los participantes.

Cuadro 2 Actividades implementadas durante la sistematización de experiencias

Actividad	Oro Verde	ACOPAGRO
Talleres	2	2
Grupos focales (Productividad, calidad, capitalización, mujeres)	3	4
Entrevistas semi-estructuradas con socios y socias	25	30
Entrevistas con actores claves (Gerencia, coordinadores, comercializadores, técnicos, Root Capital, consultores, USAID, EE, consultores)	8	8
Observación participativa	√	√
Revisión de literatura	√	√
Intercambios de experiencias de calidad y productividad	2	2

6. RESULTADOS

6.1. RECONSTRUCCIÓN DE LA HISTORIA

Cuando el proyecto CDP inició en el año 2011, las empresas de Equal Exchange y TCHO ya tenían una relación comercial con las cooperativas de Oro Verde y ACOPAGRO (Cuadro 3). Ambas cooperativas estaban dentro de su cadena de suministro. Más allá de solo comprar el cacao en grano seco a las cooperativas, estas dos empresas vieron una oportunidad no solamente para fortalecer la cadena de valor del cacao orgánico, sino también para mejorar la situación de vida de los miles de socios productores. En el caso de Equal Exchange, tenían 25 años de ser parte del mercado de comercio justo, pero vieron que los socios aún se enfrentaban con muchos retos que limitaron su éxito en el mercado y en la calidad de sus vidas. Sintiendo que solo participar en comercio justo no fue suficiente para crear cambios, Equal Exchange aplicó al Programa de Desarrollo de Cooperativas (CDP), financiado por USAID. Este brazo de USAID apoya proyectos entre cooperativas empresas de los Estados Unidos que busca responder a necesidades de cooperativas en países en desarrollo a través de recursos y experiencias de cooperativas ya establecidas en los Estados Unidos. El financiamiento de \$4.5 millones fue aprobado y está en su quinto año de ejecución, finalizando en diciembre del 2017. El proyecto se implementó con 4 cooperativas en República Dominicana y Perú y dos de estas son ACOPAGRO y Oro Verde.

Cuadro 3 Datos básicos sobre las cooperativas de ACOPAGRO y Oro Verde

ACOPAGRO	Oro Verde
1800 socios (12% mujeres)	1350 socios (9% mujeres)
Ubicada en Juanjui, San Martín	Ubicada en Lamas, San Martín
Exportadora orgánica más grande del Perú	70% de los socios indígenas de ascendencia Chanca-Lamista
Exporta 4500 TM de cacao orgánico por año	Exporta 1500 TM de cacao orgánico por año
Medios de vida de los socios: <ul style="list-style-type: none">○ Hombres: Producción del cacao, maíz, yuca, plátano, frijoles○ Mujeres: Producción del cacao, cuidado de la casa, cuidado de los hijos	Medios de vida de los socios: <ul style="list-style-type: none">○ Hombres: Producción del cacao, maíz, yuca, plátano, frijoles○ Mujeres: Producción del cacao, cuidado de la casa, cuidado de los hijos
Promedio de hectáreas por productor: 2	Promedio de hectáreas por productor: 2

Ambas cooperativas (Cuadro 3) fueron formadas durante el Proyecto de Desarrollo Alternativo durante los años 90 bajo una intervención externa para erradicar el cultivo de coca y cambiarla por medios de vida alternativos como el cacao. Hoy en día, estas dos organizaciones ofrecen una estructura organizacional, certificaciones, mercados y precios diferenciados, asistencia técnica, financiamiento y beneficios sociales como seguro médico, sepelio y espacios de participación para pequeños productores de la región. Cabe resaltar que de las 26 cooperativas que se formaron durante este proceso, ACOPAGRO y Oro Verde son dos de las últimas cooperativas que siguen operando con éxito en la zona de San Martín.

Antes de iniciar el proyecto en el año 2011, varios de los proyectos del Desarrollo Alternativo estaban bajando su presencia en la zona después de 15 años de apoyo a grupos como Oro Verde y ACOPAGRO. A pesar de que las cooperativas habían logrado mucho crecimiento, los productores socios en ese momento aún eran relativamente nuevos productores, con pocas capacidades o conocimientos sobre el cooperativismo, la producción del cacao o como responder a un mercado creciente enfocado en la calidad. A pesar de que habían muchas iniciativas de las Naciones Unidas y USAID en ese tiempo, ninguno de ellas tenía un enfoque empresarial de las cooperativas, ni un enfoque de calidad de las variedades Con Finos de Aroma, procesos post-cosecha o el análisis sensorial.

Muchos obstáculos llenaron el camino de ambas cooperativas como resultado de bajos niveles de productividad y precios volátiles del mercado internacional del cacao. Sin el capital humano capacitado para implementar prácticas en el campo ni el capital construido con la infraestructura

necesaria para agregar valor a sus productos, los ingresos de los socios y las cooperativas estaban bajos.

Como resultado a estas realidades, el proyecto CDP empezó a implementar las acciones ambiciosas en conjunto con las cooperativas de Oro Verde y ACOPAGRO. Las figuras 6 y 7 muestran los momentos marcados de cada cooperativa en forma de línea de tiempo, representada por un río. Las piedras color café representan dificultades en el camino, los peces verdes representan hitos en el proceso y las aves azules y celestes representan logros alcanzados. Xxxx (Figura 8).

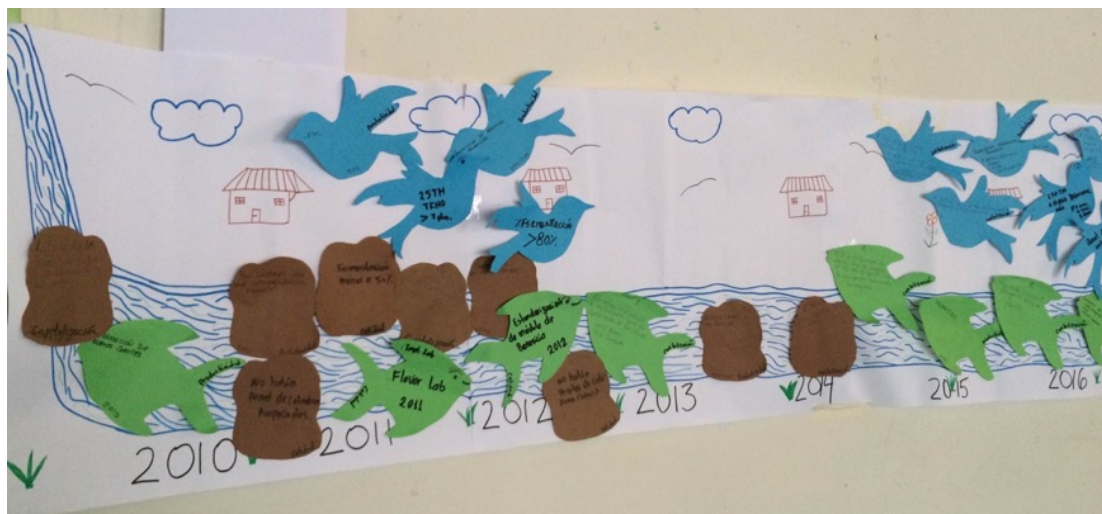


Figura 6 Línea de tiempo realizada por Oro Verde de 2010-2016



Figura 7 Línea de tiempo realizada por ACOPAGRO de 2010-2016

Piedras en el camino (obstáculos)

En ambas cooperativas, se nota una concentración de dificultades al inicio del proyecto, resultado de pocos conocimientos y poca infraestructura adecuada. Además, la implementación de nuevas prácticas del manejo, nuevas tecnologías para garantizar la calidad y especialmente nuevas formas de mirar el papel de los socios y socias en la cooperativa implicó un cambio de mentalidad, o

cambio de chip. El cambio de hábitos y prácticas fue un proceso lento y marcó las dificultades identificadas en los primeros dos años del proyecto, de 2010-2012.

Nadando (avances contra la corriente)

Luego, durante la fase de la implementación, entre 2012-2014, los participantes en ambas cooperativas identificaron hitos importantes relacionados a la creación de capacidades a través de talleres, intercambios y ECAS (Escuelas de Campo) y la implementación de infraestructura que sirvió como espacios de aprendizaje para fortalecer el capital humano. Más mencionados en esta fase fueron los talleres con un enfoque de desarrollo individual de los socios, facilitados por un psicólogo. Este proceso, en conjunto con los espacios prácticos de aprendizaje sobre el manejo del cacao y los intercambios a nivel de las cooperativas, de la región, de país y a nivel internacional también contribuyeron a un cambio de mentalidad que facilitó la adopción e implementación de nuevas prácticas a nivel del productor y de la cooperativa.

Empezando a volar

“Los logros se alimentan de los peces (hitos/actividades) para poder pasar por las piedras y alimentarse para seguir creciendo.” (Participante de ACOPAGRO)

Las acciones implementadas en la etapa anterior empezaron a dar frutos en el año 2014-2016. Estas actividades facilitaron el desarrollo profesional de las cooperativas, generando cambios que contribuyeron al éxito de las empresas hoy en día. Estos logros son representados por las aves (empezando a volar) concentradas en los últimos dos años del proyecto. Una de las cooperativas (ACOPAGRO), identificó los retos continuos en cada etapa del proyecto, pero a la vez su mayor capacidad para enfrentar los retos con madurez después del capital humano que se ha fortalecido durante el transcurso del proyecto.

“Siempre vamos a tener piedras en el camino. Ahora, aunque hemos superado muchas, tenemos nuevas piedras y hay que seguir innovando y superando para seguir enfrentándolas.” (Participante de ACOPAGRO)

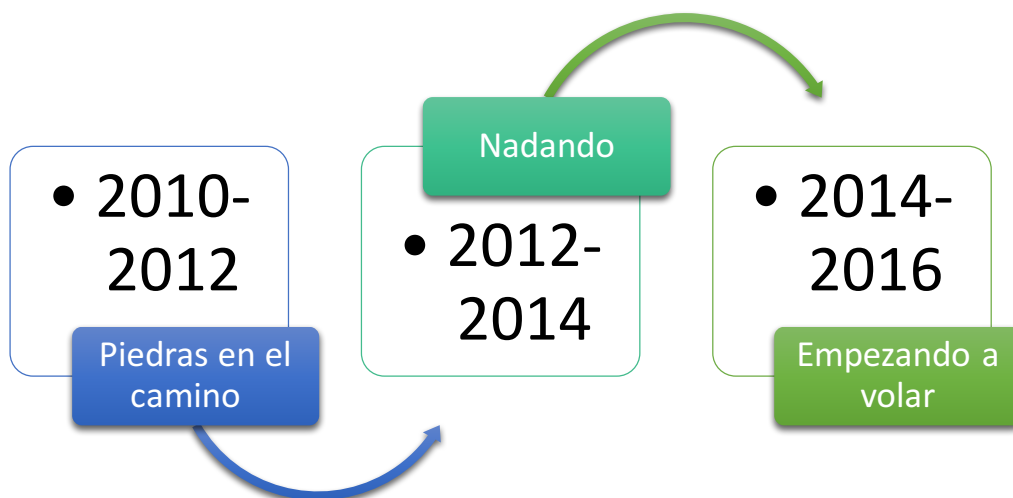


Figura 8 Las tres etapas del desarrollo del Proyecto CDP en las cooperativas ACOPAGRO y Oro Verde

A continuación, se describe más en detalle como las actividades fueron realizadas bajo los tres ejes de productividad, calidad y capitalización en ambas cooperativas, incluyendo el contexto, las actividades prioritarias implementadas, los impactos de estas actividades y los factores que facilitaron y limitaron el éxito de cada uno.

7. PRODUCTIVIDAD

La productividad en este contexto tiene que ver con los rendimientos en kilos/hectárea producidos en las chacras de los socios. La producción del cacao es el principal medio de vida de los socios de las cooperativas de Oro Verde y ACOPAGRO, una actividad que genera ingresos importantes para miles de familias de la región. La productividad del cacao en Perú ha ido creciendo a 5% anual (FAS 2014) como resultado de mejores precios en el mercado internacional y también las iniciativas del desarrollo alternativa en distintas zonas del país para erradicar la producción de la coca. De esta forma, más productores se han motivado a sembrar cacao por primera vez mientras que otros han ampliado sus chacras.

A pesar de mejoras en los precios a nivel mundial, incentivos ofrecidas por distintas organizaciones y acceso a mercados especializados como el comercio justo y orgánico antes de iniciar el proyecto CDP, los productores aun no contaban con los recursos necesarios económicos ni humanos para invertir en sus chacras y mejorar la productividad. Con rendimientos por hectárea a 400 kilos/hectárea en comparación con el promedio nacional de 800 kilos por hectárea, había una necesidad de considerar la productividad como eje fundamental del proyecto.

Antes de iniciar el proyecto de CDP, los productores de la región de San Martín tenían rendimientos relativamente bajos, con un promedio de 400 kilos por hectárea. La mayoría de los socios de las cooperativas eran socios nuevos que formaron parte de este proceso de Desarrollo Alternativo (PDA) implementado por entidades internacionales. Fueron motivados por los incentivos que ofrecía el PDA en ese entonces en términos de plantas de cacao, hectáreas de terreno y asistencia técnica. Los técnicos que trabajaban con el PDA promovían la siembra de la variedad CCN51 más que cualquier otra, ya que esta variedad que venía de Ecuador era una que resistía plagas y enfermedades como la Moniliasis y la escoba de bruja. Además, producía las mazorcas del cacao más rápido. Al ver algo tangible en relativamente poco tiempo, nuevos productores rápidamente juntaron esta iniciativa y aceptaron la oferta de sembrar cacao en vez de coca en sus chacras.

Es bajo este contexto que los productores empezaron con este medio de vida alternativa. Sin embargo, los socios apenas aprendieron a sembrar el cacao en ese entonces y seguían cultivando sin mucha asistencia técnica y sin conocimientos sobre el manejo de las plagas y enfermedades, el manejo de podas y el abonamiento de los suelos. Sin invertir en sus chacras, los socios empezaban a enfrentar problemas con su productividad como resultado de la presencia de plagas y enfermedades, especialmente la Moniliasis y la escoba de bruja.



Figura 9 Cacao variedad Forastero floreciendo

De igual forma, los productores que forman parte de estas cooperativas son pequeños productores, con limitado acceso a las tierras, con un promedio de dos hectáreas de tierra por productor. Por eso, el proyecto se vio la oportunidad de mejorar las prácticas del manejo y por ende aumentar la productividad de cada chacra.

En el eje de productividad, el proyecto CDP buscó aumentar la producción de las cooperativas junto con la calidad del cacao y de esta manera mejorar los precios que recibían los socios. Se buscó expandir los programas de asistencia técnica para promover prácticas priorizadas como: el abonamiento y manejo de suelos, la implementación de podas y el manejo de sombra, el manejo post-cosecha y el manejo y análisis de variedades óptimas que garantizan tanto la calidad como la productividad (Figura 9).

Para promover estas cinco prácticas priorizadas, el proyecto implementó estrategias de asistencia técnica que permitían un aprendizaje a través de la práctica y bajo una metodología de productor a productor. Por ejemplo, actividades como escuelas de campo, parcelas demostrativas, visitas personalizadas de los técnicos, la formación de promotores, giras internas y externas e intercambios de experiencias fueron realizadas en cada cooperativa bajo su propia estrategia de asistencia técnica. Al sistematizar la experiencia de productividad en el proyecto CDP, permitió validar e innovar prácticas orgánicas, a entender la adopción de prácticas y de analizar las metodologías de extensión.

Bajo el contexto de cacao finos de aroma, la variedad del cacao incide mucho en este proceso. Las cooperativas están en el proceso de implementar variedades de cacao finos de aroma que aseguran la calidad del producto mientras a la vez provee una planta de alta productividad, generando ingresos constantes para los socios. Este es un esfuerzo nuevo que ha agarrado fuerza desde 2010. Esto con el apoyo de la Alianza Cacao, una entidad nacional financiada por USAID que trabaja en mejorar la calidad del cacao a través de ciertas variedades y a la vez vincular productores con mercados estratégicos (Figura 9). Las variedades como ICS-6, ICS-39 y ICS 95 son variedades preferidas por los socios de ambas cooperativas por sus características productivas y resistentes a plagas y enfermedades, pero a la vez cumplen con las demandas del mercado de CFdA.

7.1. ACOPAGRO

En ACOPAGRO, el proyecto se implementó en las zonas de Huingoyacu y en Pucacaca, en las orillas del Rio Huallaga, con la intención de expandir las practicas a nivel de la cooperativa junto con las otras actividades de calidad y capitalización. Esta zona, aún se encuentran variedades nativas de Huallaga (Figura 10), del origen forastero, una zona de alta interés para un chocolatero artesanal como TCHO.

Sin embargo, en el año 2010, los productores apenas contaban con un promedio de producción de 300 kilos/hectárea en 2 hectáreas como promedio de tierras del cacao. Los productores se enfrentaban con dificultades en el manejo de plagas y enfermedades, sin implementar la práctica de podas. Los productores habían aprendido a sembrar el cacao con el apoyo técnico del proyecto PDA, pero no tenían conocimientos del manejo de sus chacras. Además, los productores tampoco practicaban el abonamiento a sus suelos.



Figura 10 Variedades "chuscos" o silvestres encontradas en las orillas del Rio Huallaga, Pucacaca

7.1.1. Actividades realizadas

Los productores identificaron las siguientes actividades (Figura 11) de la línea de tiempo como momentos que incidieron en la productividad de sus parcelas. Como se puede notar, las actividades están vinculadas con la creación de capacidades y el fortalecimiento del capital humano de los socios de las cooperativas a través de actividades que permiten la transferencia de tecnologías del productor a productor.



Figura 11 Línea de tiempo sobre actividades del eje de productividad de ACOPAGRO, identificadas por los participantes de la cooperativa

A pesar de todas las actividades implementadas durante el proyecto, los productores identificaron cuatro actividades como prioritarias en la adopción de nuevas prácticas. Es importante resaltar que todas estas actividades tienen que ver con el aprendizaje práctico, el acompañamiento de los técnicos en campo y el aprendizaje en conjunto con otros productores, mirando ejemplos concretos de estrategias exitosas implementadas en campo. A continuación, los participantes del grupo focal de productividad identificaron y priorizaron las actividades presentadas: 1) Escuelas de campo; 2) Giras técnicas; 3) Visitas personalizadas; 4) Intercambios de experiencias, junto con su descripción e impacto que ha generado.



1. Escuelas de campo

Descripción:

Son espacios de aprendizaje práctico sobre el manejo del cacao. Se realizaron en las chacras de los socios de manera participativas, mostrando prácticas como la poda, el abonamiento, injertos, el manejo integral de plagas y enfermedades.

Impacto:

- ✓ Se mejoró la producción
- ✓ Productores sienten una nueva esperanza para mejorar al ver el éxito de otros productores
- ✓ Se mejoró el trabajo en equipo con la implementación de prácticas a través de Choba-Choba
- ✓ Se mejoró el manejo de plagas y enfermedades



2. Giras técnicas

Descripción:

Las giras técnicas fueron viajes a visitar parcelas demostrativas para mostrar los resultados positivas de las prácticas implementadas.

Impacto:

- ✓ Aplicando las prácticas aprendidas en las parcelas del cacao



3. Visitas personalizadas

Descripción

Visitas personales de los técnicos a las parcelas de los productores para dar seguimiento a las prácticas, ver imperfecciones y dar recomendaciones para mejorar.

Impacto:

- ✓ Visitas constantes mantienen el ánimo de los productores y los motivan a mejorar las prácticas realizadas en las parcelas
- ✓ Productores más comprometidos a ser responsables en su chacra



4. Intercambios de experiencias

Descripción:

Los intercambios se realizaron a nivel de la cooperativa, a nivel de la región (también con Oro Verde) y a nivel internacional con otras cooperativas del proyecto CDP. La idea era de ofrecer experiencias y a la vez aprender de experiencias de otros productores sobre el manejo del cacao.

Impacto:

- ✓ Nuevos aprendizajes
- ✓ Productores aplicando prácticas a las parcelas

7.1.2. Cambios generados

El conjunto de actividades permitió generar un aumento de 96% en la producción de las zonas de intervención (Figura 12) desde el inicio del proyecto, mientras que, a nivel de la cooperativa, la productividad aumento 66%. (Figura 13) Es importante notar que, en el año 2013, la producción aumento más que 200% en solo 3 años. En ese año, los productores habían aplicado prácticas como la poda y la fertilización de los suelos. Al ver los resultados, se quedaron conformes con sus aplicaciones y dejaron de implementarlas en los siguientes años, resultando en un decremento de la productividad. Esta subida y bajada en la producción es un reflejo de las actividades realizadas por los socios. Al identificar este pico en la producción, sirvió como una lección aprendida, mostrando el resultado que se puede obtener cuando se implementan buenas prácticas y cuando dejan de aplicar las buenas prácticas en sus chacras.

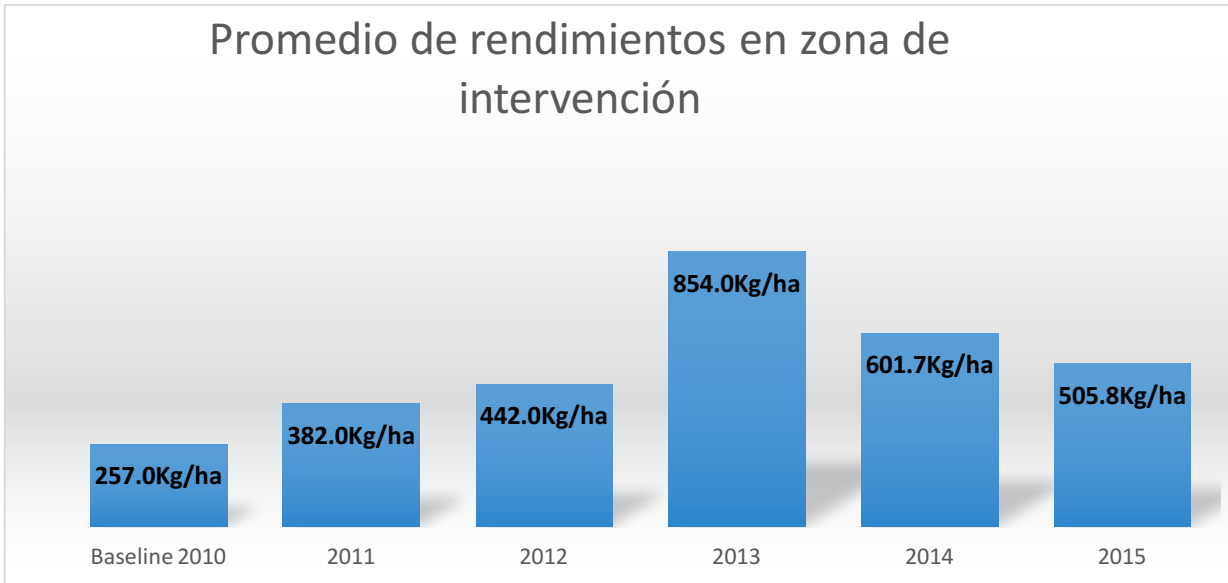


Figura 12 Promedio de rendimientos en zona de intervención de ACOPAGRO 2010-2015

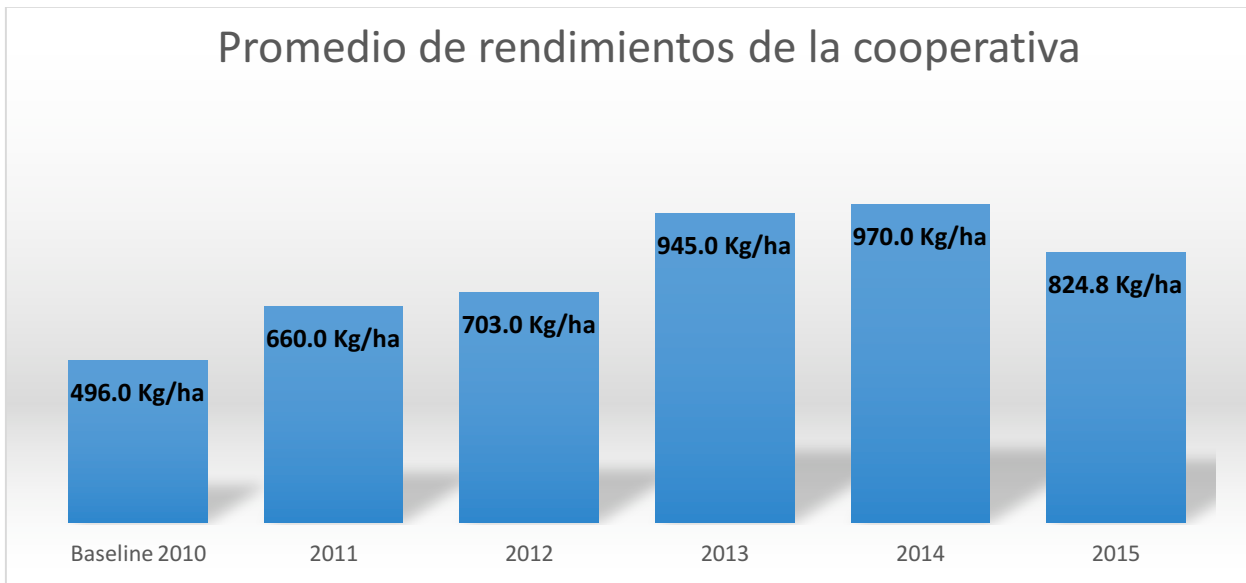


Figura 13 Promedio de rendimientos de ACOPAGRO 2010-2015

Factores que facilitaron en el éxito de las actividades de productividad de ACOPAGRO:

- ✓ La estrategia de productor a productor permitió convencer a los socios al ver el buen ejemplo de sus vecinos. La implementación de las Escuelas de Campo permitió ofrecer un espacio de aprendizaje a través de la práctica en las parcelas de los socios. Esta fue la actividad que facilitó el mayor aprendizaje de parte de los socios.
- ✓ La adopción de nuevas prácticas de manejo, incluyendo la poda, apertura de calle, abonamiento y control de plagas y enfermedades permitió aumentar la productividad tanto en las zonas de intervención como a nivel de la cooperativa. La práctica de la poda fue adoptada por 70% de los socios y es la actividad que más ha cambiado desde el inicio del proyecto cuando 0% de los socios implementaban esta práctica. La poda permite controlar la sombra y el micro clima del cacaotal, de esta manera minimizando la presencia de plagas y enfermedades, teniendo un impacto positivo en la producción de mazorcas.
- ✓ Las familias productoras siguen implementando una actividad cultural llamado "Choba-Choba" en donde grupos de familias se juntan y trabajan en colaboración con otras familias en el manejo de sus chacras. Por ejemplo, un día todo el grupo trabaja una parcela y van rotando a todas las parcelas del grupo. Esta actividad ayudó a que los socios implementaran los conocimientos adquiridos en las Escuelas de Campo en las parcelas de todo el grupo.
- ✓ La asistencia técnica personalizada fue una estrategia que dio seguimiento a los productores, haciéndolos sentir acompañados en los procesos y asegurando la adopción de las prácticas.



Figura 14 Fincas de cacao en las orillas del Rio Huallaga, mostrando suelos arenosos y la erosión de los suelos y las fincas por inundaciones



Figura 15 Moniliasis encontrada en las chacras.

Factores que limitaron el éxito de las actividades de productividad de ACOPAGRO:

- ✓ Existen limitaciones serias en la zona de Pucacaca donde las charas se encuentran en las orillas del Rio Huallaga, dadas las inundaciones presentes. La situación geográfica y climática en que se encuentran los productores de esta zona influye en que los rendimientos sean menores que el promedio de la cooperativa. Los suelos son arenosos y durante el invierno, el rio crece, inundando cada año las parcelas y limitando el acceso para los productores (Figura 14). Al llenar las chacras con arena, los productores son menos motivados para abonar los suelos, sabiendo que la arena forma una capa en el suelo y el abono orgánico no se absorba. Los productores lo perciben como un gran gasto con pocos beneficios. Vale la pena considerar la sostenibilidad de este medio de vida para estas comunidades y considerar la diversificación de los ingresos y cultivos.
- ✓ También la falta de títulos de tierra en las orillas del Río es un problema, especialmente para aprovechar de otros cultivos como maderables en sus chacras y acceder a créditos.
- ✓ A la vez, muchos socios se quejan de las sequias que se están enfrentando en las comunidades que limita su productividad. Pocos socios viven cerca de una fuente de agua y los que tienen acceso, se quejan de los altos costos de inversión.
- ✓ Altos insumos para la compra de materiales para abonos, herramientas, para mano de obra y la instalación de sistemas de riego limita la capacidad de los productores a invertir en buenas prácticas promovidas por la cooperativa.
- ✓ Limitada acceso a asistencia técnica, donde cada técnico tiene 150 socios que atender en su zona.
- ✓ Mentalidad: Desinterés, pereza o hábitos viejos que incide en la adopción de nuevas practicas
- ✓ El tiempo disponible para invertir en buenas prácticas del manejo es limitado ya que la mayoría de los socios cultivan varios cultivos para asegurar los alimentos de la casa y no pueden invertir todo su tiempo solamente en la producción del cacao. Los socios reconocieron la importancia de invertir en el tiempo de estar siempre pendientes en sus chacras para estar controlando principalmente la Moniliasis y la Escoba de Bruja antes de que se reproduzca mucho (Figura 15).

7.2. ORO VERDE

La cooperativa Oro Verde inició como una cooperativa de café, donde 70% de las ventas de la cooperativa venían de la producción del café y solamente 30% venían de la producción del cacao. Con los incentivos que ofrecían los proyectos del Programa de Desarrollo Alternativo junto con las nuevas oportunidades del mercado del cacao y la presencia de la crisis de la Roya del café en los cafetales de la cooperativa, Oro Verde empezó a interesarse más en la producción del cacao. Este interés de parte de la gerencia para promover la producción del cacao surgió junto con el inicio del proyecto CDP que dio un espacio para que el equipo y los productores de la cooperativa avanzaran en la producción del cacao orgánico. Después de 5 años de esta intervención, ahora la producción del cacao ha sobrepasado la producción del café a un 60% de las ventas mientras que el café ahora solo representa 40% de las ventas totales.



Figura 16 Variedad de ICS-95 con alta productividad

El proyecto se implementó en las zonas de Lamas y Sisa (El Dorado) con la intención de que luego las prácticas se implementaran a nivel de la cooperativa. En estas zonas, los productores contaban con un promedio de productividad de 400 kilos/hectárea.

Al inicio del proyecto, los productores de esta zona también estaban cultivando principalmente la variedad de CCN51, implementada por los proyectos de PDA. Sin embargo, siguiendo las tendencias del mercado y el apoyo de proyectos como CDP y la Alianza Cacao Perú, la cooperativa ha adoptado una estrategia para implementar variedades como ICS95 por su productividad y calidad (Figura 16), TCH 39 por su productividad y capacidad de adaptar a la zona y aún siembran CCN51 por sus altos niveles de productividad y resistencia de plagas y enfermedades.

7.2.1. Actividades realizadas

Los productores identificaron varias actividades (Figura 17) de la línea de tiempo como momentos que incidieron en la productividad de sus parcelas. Como se puede notar, en Oro Verde, las actividades están vinculadas con la implementación de infraestructura para crear materia genética y abonos orgánicos centralizados a nivel de la cooperativa, para tratar de reducir los costos para los socios. A la vez, muchas de las actividades identificadas están vinculadas con la creación de capacidades y el fortalecimiento del capital humano de los socios de las cooperativas a través de actividades que permiten la transferencia de tecnologías del productor a productor.

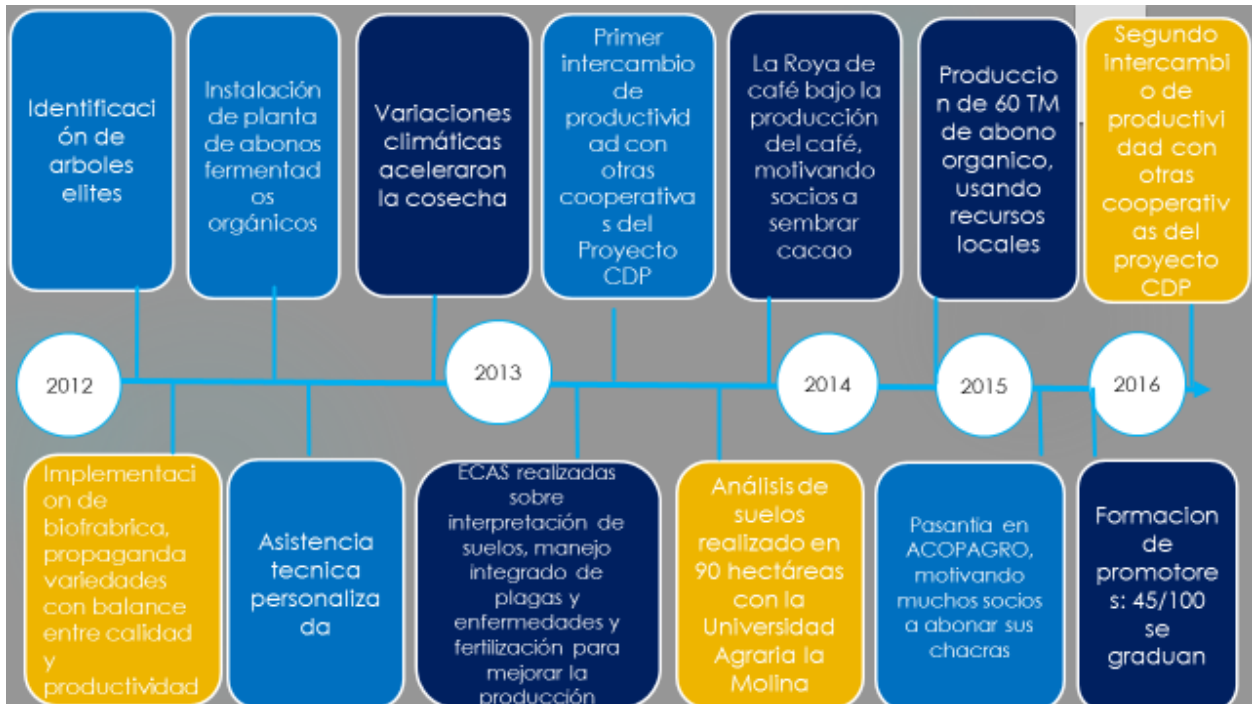


Figura 17 Línea de tiempo de actividades de productividad – Cooperativa Oro Verde. Fuente: Elaboración propia

De todas las actividades que se realizaron en el proyecto, la cooperativa priorizó cinco que tuvieron el mayor impacto en la productividad. Dos de estas son la implementación de infraestructura para producir abonos orgánicos y otra para producir variedades de plantas mejoradas, llamado un “jardín clonal”. Las otras tres actividades mencionadas, igual que ACOPAGRO, se enfocan más en la creación de capacidades sobre el manejo de buenas prácticas a través de la formación de promotores agroecológicos, las ECAS y las pasantías. Vale la pena mencionar que después de 4 años del proyecto, las implementaciones en infraestructura fueron las actividades menos exitosas que no resultaron en un manejo sostenible. El jardín clonal no se logró ejecutar y la fábrica de abonos se utiliza muy poco. Los altos costos y poca planificación incidieron en el resultado de estas dos actividades. A continuación, se describe más en detalle sobre las cinco actividades priorizadas, incluyendo su descripción y el impacto.



1. Formación de promotores agroecológicos

Descripción:

Un grupo de 100 socios fueron seleccionados para participar en la formación de promotores. Las capacitaciones se realizaron una vez por mes con los encargados de cada tema con socios designados por los comités para promotores agroecológicos. Los temas incluyeron: Comparación de la finca tecnificada vs. La finca tradicional enfocado a costos, manejo integrado de plagas en cacao y café, liderazgo y autoestima, instalación de viveros, injertación, preparación de abonos orgánicos, plan de fertilización, normas de certificación, manejo de registros, diseño de parcelas forestales, manejo de GPS; manejo, conservación y muestreo de suelos, y procesos pos-cosecha. Después de cada tema se firmaron compromisos que fueron evaluados al final del proyecto.

Impacto:

- ✓ Mejora en el manejo agronómico de sus cultivos (café-cacao), con el incremento de la productividad.
- ✓ Los promotores brindan servicio de capacitación en elaboración de compost, MM en líquido y sólido.
- ✓ Los promotores brindan servicio técnico básico en temas agronómicos en los cultivos de café y cacao en sus comunidades, mejorando a partir de ello sus ingresos económicos y por consiguiente su calidad de vida.
- ✓ Las capacitaciones sobre el manejo de registros, los socios también mejor manejan los insumos e ingresos de sus fincas, teniendo mejores conocimientos sobre la rentabilidad de sus chacras, y han empezado a ver sus fincas como empresas
- ✓ Mayor participación de los jóvenes en estos procesos.
- ✓ 3 promotores fueron contratados como técnicos de Oro Verde después de Oro Verde.
- ✓ Solo 48/100 se graduaron del programa
- ✓ Algunos promotores han sido contratados por la municipalidad y otros por personas de sus comunidades para el manejo de sus parcelas. Estas personas también han mostrado un crecimiento profesional, se han desarrollado como líderes y han empezado a participar más en sus comités locales y en directiva de la cooperativa



2. Fábrica de abonos orgánicos

Descripción:

La fabricación de los abonos orgánicos se realizó en la provincia de Lamas y produjo compost, microorganismos sólidos y líquidos con insumos de la zona. La fábrica está centralizada y la meta es de bajar los costos de insumos de los socios, facilitando el abonamiento a los suelos.

Impacto:

- ✓ Los socios están preparando y aplicando en sus parcelas.
- ✓ Bajan los de insumos, usando recursos que tienen en las chacras y otros recursos comprado a mayor
- ✓ No está operando 100%, ya que solamente 30% de los productores están abonando sus chacras.



3. Pasantías internas y externas

Descripción:

Las pasantías consisten en visitar a parcelas de otros socios con la finalidad de intercambiar experiencias, uniformizar los conocimientos y ponerlo en práctica. Se puede realizar entre zonales o dentro de la misma. Pasantías externas consisten en visitar otras organizaciones fuera de su zona como ACOPAGRO.

Impacto:

- ✓ El productor retorna a su parcela a aplicar los conocimientos adquiridos e hicieron el efecto multiplicador en sus comités, lo cual vinieron siendo líderes en los mismos, aumentando así la productividad



4. Parcelas demostrativas

Descripción:

Consiste en tener un área de cultivo ordenado, implementado con buenas prácticas agrícolas que sirve como ejemplo para otros socios. Las parcelas demostrativas están implementadas en las chacras y manejadas por los mismos socios.

Dentro de las parcelas se realizan un plan de abonamiento, manejo de sombra, manejo de plagas y la presencia de rótulos para mostrar a otros socios.

Impacto:

- ✓ Las parcelas sirven como un ejemplo o modelo para otros socios donde pueden ver los resultados de buenas prácticas agrícolas, incluyendo la fertilización, la elaboración de bioles, podas, elaboración de abonos orgánicos



5. Jardín clonal

Descripción:

El jardín clonal fue un espacio centralizada para producir árboles elites de alta productividad y fino de aroma a través de injertos. El plan era producir y distribuir a los socios a ningún costo.

Impacto:

- ✓ No se logró concluir, nunca se logró producir ni entregar a los socios.

7.2.2. Cambios generados

Con base en las actividades realizadas, se identificaron cambios significativos con respecto a la productividad. Al comparar las dos gráficas de los indicadores identificados por el proyecto, se puede notar un aumento de 400 kilos/hectárea en 2010 hasta 1325 kilos/hectárea del cacao en 2015, el equivalente a 330% en las parcelas demostrativas (Figura 18). En estas parcelas demostrativas, se implementaron un paquete tecnológico de prácticas de buen manejo, incluyendo abonamiento, podas, control de plagas y enfermedades y la apertura de calles. Al otro lado, a nivel de la cooperativa, el promedio de productividad aumento de 300 kilos/hectárea hasta 800 kilos/hectárea, o el equivalente a un incremento de 180%. (Figura 19) Al ver el contraste entre la intervención en parcelas demostrativas y el promedio de producción a nivel de la cooperativa en general, se puede notar los resultados de la implementación de buenas prácticas y la influencia positiva que ha tenido en el aumento de los rendimientos.



Figura 18 Promedio de productividad en kilos del cacao producido en parcelas demostrativas de la cooperativ Oro Verde



Figura 19 Promedio de productividad en kilos del cacao de la cooperativa Oro Verde

Estas parcelas demostrativas han servido como espacios de aprendizaje para otros socios de la cooperativa. A la vez, estas chacras han servido como una estrategia de convencer a otros socios y validar las buenas prácticas que promueve la cooperativa. A través de las parcelas demostrativas, junto con la ejecución de Escuelas de Campo en las comunidades, intercambios dentro de la cooperativa y por la región y también a nivel internacional, los productores han sido motivados al ver el éxito de otros productores que se encuentran en el mismo contexto.



Figura 20 Ejemplo de la implementación de la práctica de podas

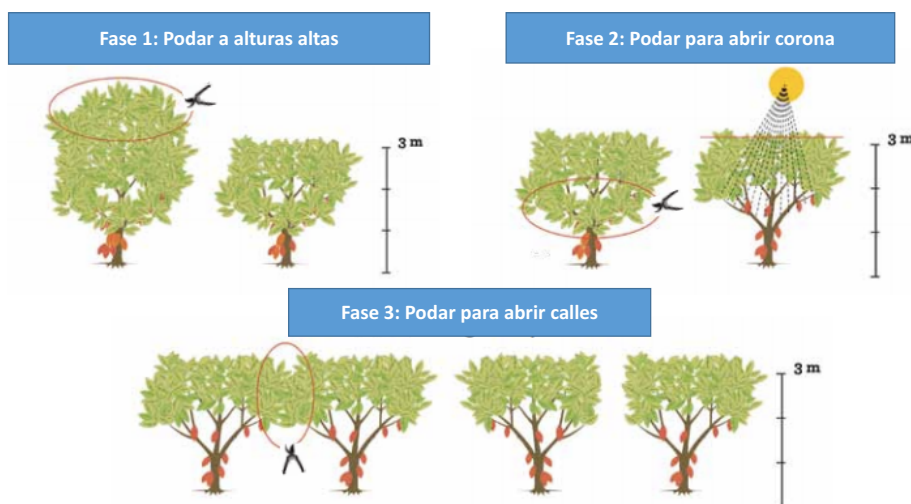


Figura 21 Estrategia de podas (Technoserve 2015)

Similarmente, en todas las actividades promovidas por la cooperativa, se ha visto un incremento en el porcentaje de socios que están adoptando estas prácticas, representado en figura 25 a continuación. Se puede observar que, en solo 5 años, la cooperativa ha logrado que 70% de los socios implementen las podas, una actividad que tiene un impacto muy positivo en la producción, dado que, al controlar la sombra, disminuye la cantidad de plagas y enfermedades presentes en el cacaotal y permite que el árbol concentra la producción en los frutos en vez de las ramas altas. Esta es la actividad que más ha provocado cambios en la producción para los socios (Figuras 20 y 21). Aparte de la poda, los socios mencionaron que han adoptado la práctica de apertura de calles, la siembra de variedades Cacaos Finos de Aroma, el manejo de la sombra y adicionalmente, manejando mejor los registros de las fincas.

Uno de los enfoques del proyecto fue la promoción de la fertilización de los suelos, usando una combinación de recursos locales y recursos externos aplicados a los suelos para mejorar la producción de los socios (Figura 23). A pesar de la importancia de esta práctica en la producción de los árboles del cacao y el éxito que tuvo esta práctica en las parcelas demostrativas, solamente 25% de los socios han adoptado esta práctica. Al otro lado, 70% de los socios han adoptado la práctica de la poda (Figura 22).

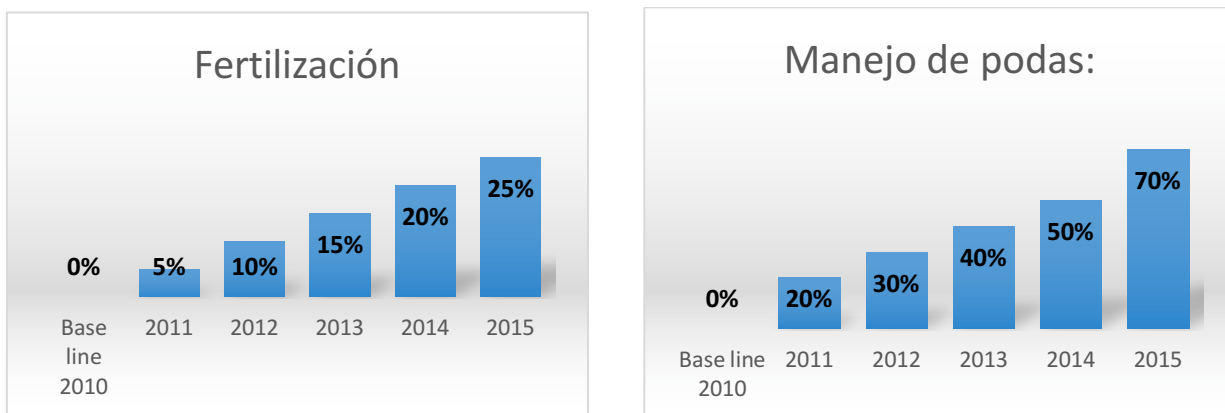


Figura 22 Porcentaje de socios de Oro Verde adoptando prácticas de fertilización y podas

Factores que facilitaron el éxito de las actividades de productividad de Oro Verde:

- ✓ Estrategia de productor a productor a través de las ECAS, parcelas demostrativas, intercambios con otros productores y pasantías. El hecho de ver buenos resultados a través de la aplicación de nuevas prácticas de otros socios era más creíble para los socios y les ayudó a cambiar su pensamiento.
- ✓ Asistencia técnica personalizada permitió que los socios se sentían acompañados en el proceso, clarificando dudas o preguntas con las visitas de los técnicos
- ✓ Los talleres del capital humano bajo el eje de capitalización ayudaron a cambiar la mentalidad de los socios para ver sus chacras como empresas y reconocer la necesidad de invertir para ver cambios.
- ✓ Una estrategia para superar las limitaciones en la distancia y el tiempo fue a través de la formación de promotores. Esta actividad ayudo a formar socios líderes en las comunidades que sirvieron de apoyo para el equipo técnico y ayudan a estar más cerca a los socios.



Figura 23 José Malca y sus hijos mostrando la alta productividad en su chacra – un promedio de 1500 kilos/hectárea

Factores que limitaron el éxito de las actividades de productividad de Oro Verde:

- ✓ Cambio de mentalidad y hábitos especialmente en la aplicación de abonos a los suelos
- ✓ Sequías más severas y la falta de sistemas de riego
- ✓ Poca inversión en parcelas por la falta de acceso a crédito y cultura crediticia
- ✓ Asistencia técnica limitada, dado que la proporción de productores a técnicos es muy alta: 150 productores/técnico
- ✓ Bajo nivel educativo de los socios y edad de los productores, limitando su capacidad de implementar nuevas prácticas
- ✓ El tiempo disponible para invertir en buenas prácticas del manejo es limitado ya que la mayoría de los socios cultivan varios cultivos para asegurar los alimentos de la casa y no pueden invertir todo su tiempo solamente en la producción del cacao. Los socios reconocieron la importancia de invertir en el tiempo de estar siempre pendientes en sus chacras para estar controlando principalmente la Moniliasis y la Escoba de Bruja antes de que se reproduzca mucho.

Los ingresos de los socios también aumentaron a un 160% en Oro Verde y un 80% en ACOPAGRO, como se puede observar en las figuras 24 y 25. Los socios notaron un promedio de aumento de 4-5 soles/kilo de cacao producido durante los últimos 5 años. Los socios notaron que las cooperativas ayudan a establecer los precios locales por la alta competencia. Por esta razón, los precios locales no se diferencian mucho con lo que ofrece las cooperativas. Sin embargo, los socios notaron los otros beneficios que diferencia la cooperativa de los intermediarios. Estas ventajas incluyen la asistencia técnica, capacitaciones, el acceso a créditos, sepelio, seguro de salud, reintegros (en el caso de ACOPAGRO) y eventos sociales con los socios de la cooperativa. Con los nuevos ingresos generados, las familias han notado cambios positivos en sus vidas, y la mayoría de este ingreso adicional se destina a la educación de los hijos y mejoras en la casa (Figura 26).



Figura 24 Tendencias en la generación de ingresos de los socios de Oro Verde entre 2010-2016

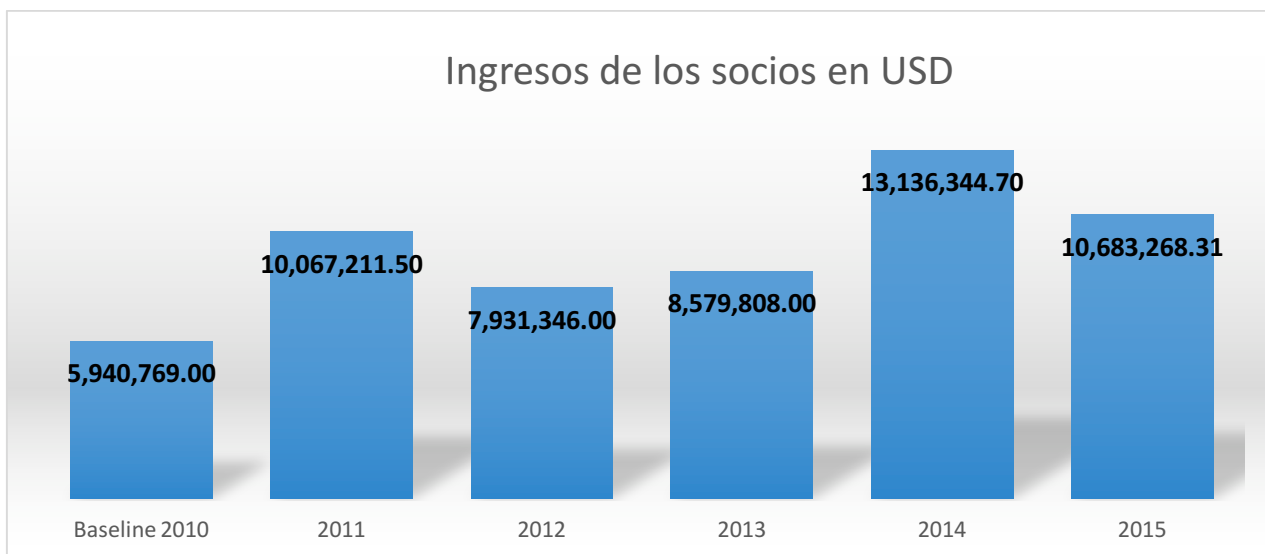


Figura 25 Tendencias en la generación de ingresos de los socios de ACOPAGRO entre 2010-2015

Resumen de logros en el eje de productividad:

- 39 % de los socios están adoptando las practicas
- Las prácticas que más están aplicando son: poda, manejo de plagas y enfermedades y apertura de calles
- Incremento de rendimientos:
 - ACOPAGRO: 96% aumento en zonas de intervención, 66% a nivel de la cooperativa
 - Oro Verde: 331% aumento en zonas de intervención, 180% a nivel de la cooperativa
- Ingresos aumentados:
 - ACOPAGRO: 80%
 - Oro Verde 160%
- Nuevas estrategias de asistencia técnica implementadas
- Productores que implementan prácticas muestran aumentos en su productividad



Figura 26 Elvira limpiando su chacra

La productividad de los socios es la base de la cooperativa. Al terminar la cosecha, los socios entregan su producto en baba (granos frescos) a los centros de acopio, donde la cooperativa se

encarga del proceso post-cosecha. De esta manera, asegurando la calidad del producto. La calidad fue el segundo enfoque del proyecto.

8. CALIDAD

En el mercado internacional del cacao, tres empresas controlan la mayor parte del mercado, donde 95% de este se vende como **grueso** (*bulk*), un cacao de baja calidad y sin trazabilidad. Al otro lado, el mercado de Cacaos Finos de Aroma (CFdA) conforma solo 5% del mercado global. Sin embargo, este mercado ha ido creciendo 7-10% por año en comparación con el crecimiento de apenas 3% en el mercado global de cacao grueso, reflejando una demanda mayor por cacaos y chocolates finos (Martin 2016). Estos clientes buscan cada vez más una calidad mejor, una variedad resaltante, interesante, única, en enfoque de sostenibilidad y una historia de quién lo produjo (Morales et al. 2015).

“El mercado mundial de cacao distingue dos variedades de granos: el cacao convencional y el de Cacaos Finos de Aroma (CFdA). El convencional, típico de África, proviene de la variedad forastero, es resistente al clima, posee un sabor ácido y astringente y es el de mayor producción mundial; como la CCN51. El CFdA proviene de las variedades criolla y trinitaria y posee aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta. Este sabor es característico lo diferencia de los demás cacaos en el mundo” (Morales et al. 2015).

La concentración del poder y las ganancias de pocas empresas chocolateras limita la capacidad que tienen los pequeños productores de cacao a entrar y tener éxito en este mercado. Para poder agregar valor y diferenciar su producto de materia prima en mercados nacionales e internacionales, las cooperativas han enfocado en nichos de mercado como el comercio justo, orgánico, producido por pequeños productores y de alta calidad (Figura 27). Esta última estrategia responde a la necesidad de satisfacer una creciente demanda por cacao y chocolate de alta calidad, representando grandes oportunidades para las cooperativas de productores.



Figura 27 Productor Daniel con su cosecha de variedades diversas del cacao

A pesar de que Perú solo representa 1.6% de la producción mundial (Technoserve 2015), el país tiene varias ventajas comparativas. Estas incluyen la diversidad de los cacaos que se encuentran en el país (Figura 27) y un movimiento para producir CFdA, rescatando las variedades nativas y resaltando la agrobiodiversidad que se encuentra en el Perú. Se estima que Perú posee 60% de las variedades de cacao del mundo (Morales et al. 2015). A parte de las variedades Trinitarios y Forasteros introducidos durante la colonización de la Amazonía peruana en 1930 (Morales et al. 2015), existen variedades como el cacao chuncho, el cacao blanco o porcelana y las variedades “chuscos” o silvestres encontradas en el Río Huallaga, donde se encuentra la cooperativa ACOPAGRO. Esta gran diversidad de variedades del cacao que tiene Perú ha llamado la atención a chocolateros finos alrededor del mundo, siempre en la búsqueda de algo distinto para ofrecer a los consumidores.

En la región de San Martín, de las 28,984 hectáreas de cacao, 8% son de variedades Criollo y Nativo y 90% de CCN51 y 2% de Trinitario y Forastero (Morales et al. 2015). La alta presencia de CCN51 (una variedad forastera de origen ecuatoriana que es altamente productiva pero no es un cacao fino de aroma) es un legado del proyecto PDA. Durante los años 90, organizaciones como USAID y Naciones Unidas llegaron a la región con variedades altamente productivas en un esfuerzo de convencer a los productores de coca que el cacao ofrecía mejoras oportunidades. Al regalar plantas y pagar los socios por cada árbol sembrado, miles de productores aceptaron y sembraron esta variedad. En poco tiempo empezaron a ver los resultados y la producción, motivando a más productores a realizar el cambio de coca a cacao. En ese tiempo, el arranque de la producción, más no la calidad fue la prioridad de las intervenciones. Esto ha resultado en una concentración de una variedad de cacao que no encaja con las nuevas oportunidades y tendencias del mercado de CFdA.

No obstante, con el crecimiento de los mercados especiales, las cooperativas, entidades como La Alianza Cacao Perú, apoyado por USAID han lanzado iniciativas para promover el cultivo de cacaos finos de aroma, un cacao diferenciado que logre posicionar al Perú en el mapa mundial de los cacaos finos (Morales et al, 2015). Con la siembra de alrededor de 30,000 hectáreas de cacaos finos de aroma en la región de San Martín, busca mejorar la capacidad de los productores peruanos a abastecer mercados diferenciados.

Bajo este contexto, el proyecto CDP, liderado por TCHO, identificó una oportunidad en apoyar a los pequeños productores de las cooperativas de Oro Verde y ACOPAGRO para mejorar la calidad de su cacao a través de tres actividades principales:

1. Instalación y mejoras en el Laboratorio de Sabor (Flavor lab)
2. Infraestructura post-cosecha
3. Capacitación en catación

Instalación/mejoras en el Laboratorio de Sabores

Primero, se empezó a considerar las herramientas necesarias para evaluar el cacao de la manera que lo hacen en las empresas chocolateras: en los laboratorios de chocolate. Con el apoyo del socio TCHO, se implementó el primer laboratorio de sabor (Flavor lab) en Perú en las instalaciones de ACOPAGRO en Juanjuí en el año 2007 (Figura 28). Luego, el proyecto apoyó el acondicionamiento del espacio ya existente de ACOPAGRO y en Oro Verde, se instaló un laboratorio completo. El laboratorio consistió en una serie de máquinas que forman parte de una

pequeña fábrica de chocolate para procesar los granos de cacao seco y convertirlos en licor de cacao. Es con el licor, o pasta de 100% del cacao, que las cooperativas evalúan sensorialmente su producto.



Figura 28 Diseño de laboratorio de Sabor (Flavor Lab)

Capacitación en catación

La Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Perú (APPCACAO) inició en el año 2004 para apoyar a cooperativas cacaoteras en servicios para fortalecer sistemas productivos, el desarrollo institucional cooperativo y fortalecimiento de capacidades en recursos humanos (APPCACAO 2016). Este gremio ha tenido un papel importante en los esfuerzos de mejorar la calidad del cacao peruano. En 2006 la empresa Pronatec organizó las primeras capacitaciones con los socios de APPCACAO sobre el tema sensorial. En el año 2009, se conformó la Red de Catadores con representantes de las cooperativas asociadas a APPCACAO. Este grupo de personas eran por su mayoría, ingenieros industriales o ingenieros de agroindustria y varios representaban organizaciones de productores, incluyendo Oro Verde y ACOPAGRO.

En ese tiempo, la Red fue conformada para trabajar en el análisis sensorial dado que había muy pocos avances en el tema de calidad en el país. “No teníamos claro los criterios para hacer el análisis sensorial. Discutimos mucho y no teníamos capacidades” (Miembro de la Red de Catadores). Esto porque hace 5 años, no había ningún estándar para la evaluación sensorial. Hoy en día existen alrededor de 5 formas o fichas para evaluar el cacao, cada uno con su propio método. El proyecto vio la necesidad de establecer un idioma común para cacaos especiales, finos de aroma, de buena calidad. Esto a través de intercambios constantes con la Red de Catadores y los profesionales de las cooperativas de República Dominicana y Ecuador participando en el proyecto CDP y las empresas chocolateras de TCHO y Equal Exchange.

Veinte personas que conforman la red de Catadores representan 3 de las cooperativas socias del proyecto CDP, ACOPAGRO con un representante y Oro Verde con dos representantes.

“Hay una gran oportunidad con la evaluación sensorial. Se vemos las empresas grandes como Hershey, Mars y Nestle, su mercado ha ido creciendo 3% al año, pero ahora está empezando a disminuir. Al otro lado, el mercado de chocolates finos ha ido creciendo a una tasa de 7% por año. Aunque solo representa 1% del mercado global del cacao, es un segmento creciente del mercado. Para que los productores puedan vincularse de manera equitativo con este mercado, que forman parte de la evaluación sensorial es esencial. Argumento que esta es una manera en que Perú puede seguir promocionando su reputación – produciendo cacao de alta calidad que sabe rico, no tiene defectos y que se puede convertir en un chocolate fino, siempre asegurando que los socios formen una parte igual a la conversación sobre lo que pasa.”
(Martin 2016)

Como menciona Martin (2016), aparte de detectar características y sabores del cacao, el análisis sensorial permite identificar problemas en el cacao o defectos. Si las cooperativas tienen la capacidad de controlar la calidad en esta parte de la cadena de valor, hay más trazabilidad en la cadena y así es más fácil hacer cambios o corregir problemas en el momento en la cosecha y la post-cosecha. De esta manera, pueden garantizar una mejor calidad para sus clientes.

Implementación de infraestructura en proceso post-cosecha

Antes de iniciar el proyecto en el año 2011, los productores contaban con centros de acopio o proceso post-cosecha muy limitados. El cacao no se fermentaba ni se secaba de manera adecuada. Las cooperativas no contaban con la infraestructura adecuada, el personal capacitado ni las demandas del mercado para mejorar la calidad de su producto.

Considerando la importancia que tiene el proceso de fermentación (Figura 29) y secado en el desarrollo de la calidad del grano de cacao, el proyecto priorizó instalaciones con tecnologías innovadoras, junto con el desarrollo de capacidades de los acopiadores y técnicos para poder manejar estas tecnologías de manera adecuada.



Figura 29 Granos de cacao bien fermentados y secados en el centro de acopio de Pucacaca, ACOPAGRO

Esta introducción permite tener una base para entender el contexto de las cooperativas en el tema de calidad al iniciar el programa CDP. A continuación, se describen las actividades realizadas durante el proceso en cada cooperativa, los impactos y cambios obtenidos y los factores que favorecieron o limitaron el éxito de las actividades.

8.1. ACOPAGRO

“Mejorar la calidad es un reto – no podemos quedarnos en la zona de confort- hay que estar siempre innovando porque la calidad es un ciclo – siempre va cambiando según lo que pide el mercado.” – David Contreras, Coordinador del proyecto CDP en ACOPAGRO

Para ACOPAGRO, la calidad representa la satisfacción que se siente el consumidor como resultado de todos los procesos y trabajos diferenciados que permiten resaltar atributos diferentes del cacao. Reconocen la importancia de invertir en mejoras en la calidad por varias razones porque da más confianza con los clientes, se puede posicionar en nichos de mercado, genera mayores ingresos, se conoce más el producto y se puede resaltar atributos especiales de los cacaos. De esta manera, permite que las cooperativas sean líderes en el mercado de cacao.

El proyecto se centró en las comunidades de Pucacaca y Huingoyacu inicialmente porque la chocolatera TCHO mostró interés en la calidad del cacao que se encontraba en esa zona – posiblemente porque aún conservaba clones y variedades chuscas de esa zona. Antes de iniciar el proyecto, la cooperativa notó que hubo muy baja productividad, educación baja, una cultura que no invertía en la producción, y muchas necesidades económicas, sociales, ambientales, pero un producto de buena calidad. A nivel de la cooperativa, hacía falta implementar un centro de acopio que permitió controlar la calidad de las variedades nativas y procesarlas de manera que se pudo resaltar sus atributos especiales. Había mucho espacio para el crecimiento y para mejorar la calidad del producto y por ende la calidad de vida de los productores.

8.1.1. Actividades implementadas

La figura 30 muestra actividades se realizaron durante el transcurso del proyecto en ACOPAGRO y representa una combinación de las actividades identificados por los socios, por los informes anuales y los grupos focales. Con esta línea de tiempo se puede notar que las actividades están relacionadas a la implementación de infraestructura (Figuras 31 y 32), utilizada como herramientas en las mejoras de la calidad y a la vez, la creación de capacidades a través de talleres, capacitaciones e intercambios. Además, todas estas actividades se realizaron con mucha innovación de parte de la cooperativa para encontrar sistemas que permitieron que la cooperativa adaptara a su propio contexto.

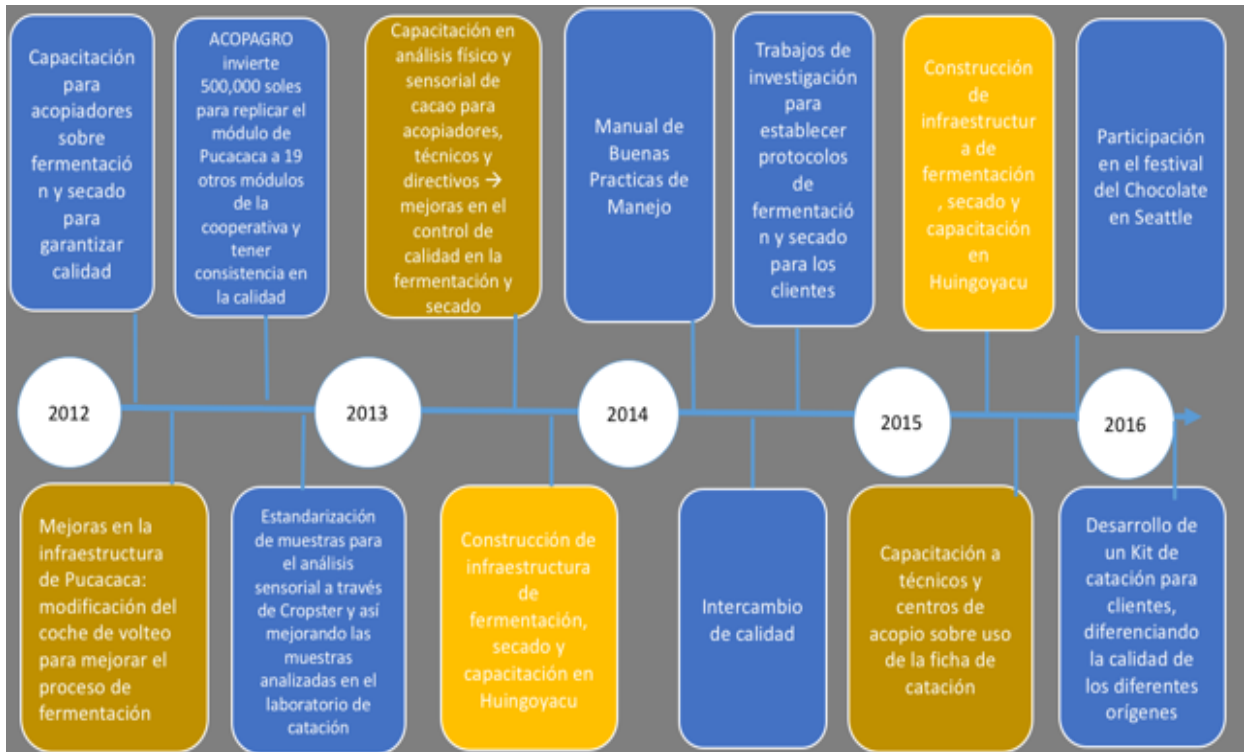


Figura 30 Línea de tiempo en actividades de calidad con ACOPAGRO



Figura 31 Centro de fermentación en Huingoyacu.



Figura 32 Área de secado en el centro de acopio de Huingoyacu

De todas las actividades realizadas, a continuación, se presentan las actividades que fueron identificadas por la cooperativa, mostrando su ranking de importancia, la descripción correspondiente y los cambios notados.



1. Capacitación en Análisis Sensorial

Descripción:

Las capacitaciones se consistieron en:

- Cursos de capacitación para técnicos de la cooperativa
- Cursos para estudiantes de la universidad de San Martín sobre análisis sensorial
- Cursos con productores/acopiadores sobre control de calidad/post-cosecha/análisis sensorial – mostrando el producto final a los productores/técnicos para enseñarlos el producto final

Impacto:

- ✓ Mejoras en la calidad. Los técnicos tienen criterio en análisis sensorial y en control de calidad en el campo y ahora están al tanto con las necesidades y estándares de los clientes.



2. Manual de Buenas Prácticas de Manejo

Descripción:

El Manual de Buenas Prácticas de Manejo es el resultado de tesis de investigación en los procesos de cosecha/fermentación. Se logró juntar información, publicarla y distribuirla como una guía de consulta en campo basado en resultados reales.

Impacto:

- ✓ Acopiadores conocen bien los protocolos – conocen que hay más que una forma de fermentación y cada cliente pide una forma distinta y hay que adaptar y abrir la mente para ofrecerles un buen producto
- ✓ Se utiliza como herramienta de entrenamiento para técnicos
- ✓ Socios con parcelas alejadas la pueden utilizar e incorporar para las prácticas en la finca



3. Mejoras en el laboratorio de sabor

Descripción:

Se realizaron mejoras en el primer laboratorio de sabores instalado. Se amplió el espacio, se implementaron nuevos equipos, diferenciaron los ambientes de análisis físico con espacio para la preparación de muestras y análisis sensorial.

Impacto:

- ✓ Se mejoró el imagen y posicionamiento de calidad como empresa. Se ha convertido en una estrategia para vender más CFdA.
- ✓ Ahora ACOPAGRO ha reconocido su importancia y utilidad y va a seguir ampliando e incorporando recomendaciones de inocuidad para un nuevo laboratorio.
- ✓ Permitió corregir defectos en el proceso



4. Intercambios con la Red de Catadores

Descripción:

Se surgió participar de la Red de Catadores para tener una visión más amplia del país en términos de calidad. Se decidió recoger la experiencia de la red y fortalecerlo. Se conoció desafíos, estandarización y calibraron defectos para mejor conocer el producto y mejorar la competitividad. Trabajaron en desarrollar fichas de análisis físico y sensorial, compartir experiencias y fortalecer capacidades en análisis sensorial.

Impacto:

- ✓ La red sirvió como un soporte para el tema de calidad de la Cooperativa
- ✓ Lograron estandarizar la forma de catar
- ✓ Compartieron técnicos y métodos de catación
- ✓ Lograron formar una metodología de catación más universal para Perú
- ✓ Ahora la industria habla más de estandarizar la catación
- ✓ Fueron abriendo el camino de calidad como pioneros en estos esfuerzos
- ✓ Equipo ha sido contratado a otros países para enseñarles temas de calidad (Colombia, USA, Costa Rica, honduras, El Salvador...)
- ✓ Las capacitaciones ayudaron a ir captando, resumiendo y adaptando las practicas tratando de unirlas a una sola metodología de catación



5. Implementación de módulos

Descripción:

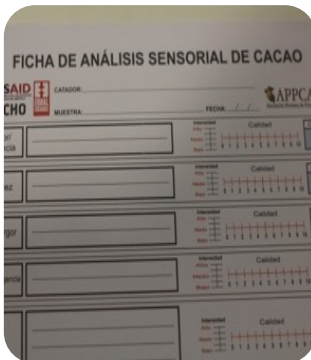
Se realizó la construcción del módulo de fermentación y secado que permitió resaltar y mantener las características del grano.

Se implementaron sensores de alta tecnología para controlar la temperatura y humedad.

Se instalaron bandejas bajo invernaderos para el secado.

Impacto:

- ✓ Estos módulos sirvieron como experimento exitoso para validarlos y luego difundir las tecnologías al resto de la cooperativa
- ✓ Se implementó este módulo en todos los 67 centros de acopio de la cooperativa
- ✓ Se mejoró en la calidad a nivel de la cooperativa



6. Desarrollo de fichas de catación

Descripción:

Se actualizó la ficha de análisis física y se participó en el desarrollo de la ficha de análisis sensorial durante los intercambios con la red de catadores del Perú.

Impacto:

- ✓ Técnicos y acopiadores pueden usarlo para conocer la calidad del grano
- ✓ Se ha calibrado ejercicios de corte y han aumentado el nivel de conocimiento en campo
- ✓ Se incorporó de diferentes métodos de catación en el desarrollo de la ficha, considerando ventajas que han identificado de los diferentes cursos. De esta manera han mostrado que ponen en práctica lo que han aprendido.
- ✓ La ficha permite tener un mayor acercamiento con los clientes, ofreciéndoles un producto más específico que mejor cumple con sus demandas.



7. Cropster

Descripción:

Cropster es un programa online de trazabilidad que permite ver el grano desde la finca hasta el análisis sensorial y los módulos de fermentación en conjunto con compradores en otros países.

Impacto:

- ✓ Se puede mostrar a los clientes el trabajo realizado y buscar un solo lenguaje de calidad

8.1.2. Cambios generados

ACOPAGRO notó que se ha cambiado el sentido comercial de la cooperativa, el cual se está aportando por los CFdA como una estrategia comercial. A la vez, han empezado a reducir progresivamente el dominio del cacao CCN51 y optar por la siembra de calidades con finos de aroma. Para ello se está promocionando que los socios de ACOPAGRO amplíen nuevas áreas con cacaos finos de aroma. Actualmente, 70% de la producción es CFdA y 30% representa CCN51.



Figura 33 Kit de catación de ACOPAGRO

Mientras tanto, la cooperativa sigue buscando nichos de mercado que estén dispuestos a comprar estos cacaos y pagar por la calidad. La nueva estrategia de la cooperativa ha sido el desarrollo de una “kit de catación” (Figura 33). Este Kit fue una iniciativa de ACOPAGRO, diseñado para distribuir a los clientes y sirve para que se relacionen más con el producto. El kit contiene una muestra de 5 diferentes regiones, incluyendo licor de 100% de cacao y otro chocolate, de cacao de 70% mezclado con azúcar. Con cada cacao de las diferentes regiones, hay una tela araña correspondiente donde el cliente puede evaluar los sabores que identifican.

Esta herramienta permite resaltar sabores y atributos que diferencian el cacao de origen en comparación con otros cacaos. El desarrollo de este kit no hubiera sido posible sin la instalación de la infraestructura de post-cosecha, el laboratorio, las capacidades generadas en todos niveles de la cooperativa, las tendencias del mercado o el espíritu innovador que mantiene ACOAPGRO para seguir promoviendo su producto.

Los impactos generados a nivel de cada actividad realizada tuvieron incidencia también en los cambios identificados a nivel de la industria del cacao, y a nivel de la cooperativa con respecto a la producción, post-cosecha, análisis sensorial y precios adquiridos. En el cuadro 4 se muestra que los cambios notados más se resaltan en el proceso post-cosecha, análisis sensorial y de los precios. Las mejoras en la calidad han sido fundamentales para mantener su posicionamiento dentro de mercados internacionales, asegurando contratos cada año. Aún más importante es el hecho de que la cooperativa ya cuenta con las herramientas necesarias para ser competitiva al enfrentar una tendencia del mercado que gira alrededor de cacaos de alta calidad.

Cuadro 4 Cambios notados en la industria y dentro de la cooperativa ACOPAGRO como resultado de las actividades realizadas

CALIDAD	
ACOPAGRO	
Cosecha	
Antes	*Habían capacitaciones por los proyectos de PDA y Naciones Unidas sobre calidad a nivel de finca. Sin embargo, la zona de intervención del Proyecto tenía poca capacitación y las comunidades estaban aisladas sin mucho apoyo
Después	*"Mejorando 100%" *Los productores realizan una buena clasificación del fruto, entregando solamente frutas maduras sin enfermedades *Mayor inocuidad en todo el proceso
Post-cosecha	
Antes	*No había proceso post-cosecha. Los socios fermentaban en sacos en su casa y entregaban los granos en seco a la cooperativa
Después	*Infraestructura implementada *Protocolos definidos *Versatilidad de generar nuevos protocolos *Técnicos/acopiadores capacitados *Mayor control de calidad en procesos de fermentación y secado
Análisis sensorial	
Antes	*Había un avance en capacitación. El encargado de calidad se capacitó con APPCACAO y la red de catadores en 2008-2009. *Control de calidad no era prioridad de la cooperativa. *Ya tenían el laboratorio instalado en 2009
Después	*Equipo humano formado de 6 personas capacitados en análisis físico y sensorial *Fichas de análisis físico y sensorial desarrolladas e implementadas *Se amplió capacidad de equipos del laboratorio y almacenamiento *Están empezando a desarrollar perfiles de sabores de zonas de origen
Precios	
Antes	*Solo recibían el precio de la bolsa, nada más
Después	*90% del cacao se vende encima del precio de la bolsa *Hay una sobre-demanda del mercado y no logran abastecer la creciendo demanda *El mínimo precio que venden en el mercado +\$400 y han vendido lotes hasta \$1,000 sobre la bolsa. *70% de los premios vuelvan al productor
INDUSTRIA	
Antes	*Los clientes solo pedían pruebas de corte *Las exigencias eran mínimas. Pedían fermentación de 75 para arriba, humedad de 7-7.5% y menos 3% de hongos *Vendían a brokers, sin conocer sus clientes. Las relaciones no eran directas *Empezaron a contactar los primeros clientes de cacaos finos
Después	*Más acercamiento con los clientes y relaciones más directas (aunque siguen trabajando a través de Brokers) *Hay mayor conexión o acercamiento con el producto *Chocolateros finos comprando su cacao *Mayor trazabilidad del producto con el desarrollo del análisis sensorial e inocuidad

“Participé en capacitaciones sobre análisis sensorial y aprendí a evaluar y catar los atributos de una muestra de cacao para ver como influyó la fermentación y secado (beneficio) en la muestra de acuerdo a los criterios de evaluación y exigencias del cliente. Apliqué diariamente adquiriendo memorial sensorial a través de diferentes alimentos que degusto y olores que capto, y así aplico al momento de la evaluación sensorial, aplico todo lo aprendido en la capacitación como evaluar una muestra. Al participar en las capacitaciones, cambió la percepción de ver los alimentos, el grano de cacao, es decir mi incentivo a explorar y aprender a involucrarme en el mundo del cacao. ACOPAGRO mejoró en la calidad del producto así mismo logre un respaldo y reconocimiento en el mercado. Quiero seguir aprendiendo y ser la mejor catadora.” (Figura 34)



Figura 34 Evelyn, estudiante graduado que forma parte del equipo de catadores de ACOPAGRO

Factores que facilitaron el éxito de calidad de ACOPAGRO:

“Necesitamos calidad de personas que van a realizar el trabajo de calidad, más que calidad del producto. Si no innovas, mueres allí. Es fundamental tener habilidad, criterio y capacidades y formar un buen equipo técnico.” – David Contreras

- ✓ El hecho de tener una persona encargada como David Contreras (coordinador del proyecto) ayudó a promover y avanzar las actividades de calidad en Pucacaca e implementar las mejoras en todos los otros comités de ACOPAGRO. Al ver los cambios tan drásticos y las correspondientes oportunidades del mercado, se logró convencer a la gerencia sobre la importancia de invertir en la calidad y ACOPAGRO invirtió sus propios recursos en implementar las nuevas tecnologías en todos los 67 comités de la cooperativa.
- ✓ Los vínculos con las universidades y estudiantes interesados en investigar y experimentar fueron muy importantes para implementar mejoras. A través de investigaciones basadas en prueba y error lograron generar cambios en el proceso post-cosecha. Este contribuyó al espíritu innovador que ha promovido la cooperativa, donde abre el espacio a jóvenes quienes tienen la libertad de experimentar, innovar y aprender. Los aprendizajes fueron sistematizados en el Manual de Buenas Prácticas de Manejo y se distribuyeron a nivel de la cooperativa y del proyecto CDP.
- ✓ La participación en la Red de Catadores desde un inicio permitió mantener un liderazgo en términos de calidad para promover un lenguaje de calidad dentro de la cooperativa, a nivel nacional e internacional. De esta manera también pudieron seguir capacitándose al participar en cursos de diferentes metodologías, incorporando elementos que sirvieron para mejorar los procesos con más eficiencia y calidad.
- ✓ Al contar con el apoyo técnico de TCHO como chocolatero artesanal desde un inicio con la implementación del laboratorio de sabores, se pudo adquirir conocimientos de otros eslabones de la cadena de valor. De esta manera se pudo intercambiar estrategias y comunicarse sobre cómo mejorar el producto en cualquier momento. Las estrategias de comunicación como Cropster y catación a través del Skype también fueron importantes en facilitar este intercambio de información.
- ✓ La participación en intercambios con otras cooperativas de cacao del proyecto en República Dominicana, Ecuador, Perú y Estados Unidos generó nuevos conocimientos, especialmente en el desarrollo de un lenguaje común de calidad, en la generación de nuevas capacidades en el análisis físico y sensorial. Estos encuentros incidieron en el desarrollo profesional a través del contacto con otros profesionales quienes enfrentan las mismas dificultades en distintos contextos, cada uno con sus propias estrategias.
- ✓ La participación en eventos como el Salón de cacao y chocolate de Perú, el festival de chocolates del noroeste de Estados Unidos (Northwest Chocolate Festival) y otras competencias internacionales de cacao y chocolate permitió visibilizarse internacionalmente y a la vez conocer tendencias del mercado y considerar estrategias de competitividad.

Factores que limitaron el éxito de calidad de ACOPAGRO:

- ✓ Situaciones climáticas concentraron la cosecha y dificultaron el proceso post-cosecha por falta de infraestructura suficiente. Por ejemplo, una sequía prolongada seguida por un exceso de lluvias provocó un aumento de la cosecha en un mes, sobrepasando la capacidad de los centros de acopio para abastecer y procesar el cacao en su momento preciso para garantizar la calidad.
- ✓ La cooperativa tiene poco personal para implementar el trabajo necesario para controlar la calidad. Estos esfuerzos implican mucha inversión de tiempo, recursos y pensamientos.
- ✓ La cooperativa ha tenido pocos recursos para capacitar a personal en análisis sensorial y físico y proceso post-cosecha. Han tenido que desarrollar su propio criterio para capacitar a su equipo sin camino o experiencias a seguir. (Actualmente con los productos finales del proyecto, están trabajando en el desarrollo de un currículo para formar catadores de cacao con un enfoque en cooperativas de Perú para que otras cooperativas puedan tener una guía en este proceso).

8.2. ORO VERDE

Para Oro Verde la calidad representa la satisfacción de un producto para un consumidor, lo que asegura que este en buen estado y bien cuidado. Oro Verde reconoce la importancia de invertir en calidad porque genera mejores precios, lo que recompensa todo el trabajo que requiere para producir un cacao de calidad y a la vez mejora los ingresos de los productores. Producir un buen cacao desde el campo hasta el laboratorio implica una inversión de tiempo, creación de capacidades e infraestructura como los centros de acopio y el laboratorio de sabores.

Oro Verde inició como una cooperativa de productores de café, y esta experiencia acumulada en términos de post-cosecha y control de calidad para un cultivo parecido al cacao ha servido como ejemplo para traducir a la producción del cacao. Por ejemplo, el equipo de control de calidad cuenta con dos catadores con certificaciones de Q-grader (el nivel más alto de catación en la industria del café), representando capacidades muy desarrolladas con respecto al análisis sensorial. Además, identifican la importancia de la centralización del acopio del producto para tener más control sobre la calidad.

“Es más fácil entender la calidad del cacao que el café a través de análisis físico, sin tener que catarlo. Sin embargo, el laboratorio sirve como una ventana para ir conociendo más su producto.”(Catadora de Oro Verde)

En Oro Verde, el proyecto inició las intervenciones de calidad en las zonales de Dorado y Lamas con el fin de fortalecer la calidad como base para el desarrollo de la cooperativa como negocio e luego transferir las innovaciones y aprendizajes a otros comités de la cooperativa. Para poder hacerlo, se planteó realizar mejoras en infraestructura de post-cosecha y capacitación en análisis sensorial (Figura 36). Primero, se acondicionó el espacio e instalaron un laboratorio completo en

las oficinas de Oro Verde y también apoyó en la contratación de un especialista en calidad y catación. Además, se buscó mejorar los procesos post-cosecha en el centro de acopio de Lamas y se construyó un nuevo centro de fermentación y secado en el Dorado. Finalmente, el equipo de control de calidad participó en numerosas oportunidades para entrenamiento a través de intercambios de calidad organizados por el proyecto y catación en línea a través del Skype y Cropster con el apoyo constante de TCHO y Equal Exchange.

8.2.1. Actividades implementadas

La figura 35 muestra actividades se realizaron durante el transcurso del proyecto en Oro Verde y representa una combinación de las actividades identificados por los socios, por los informes anuales y los grupos focales.

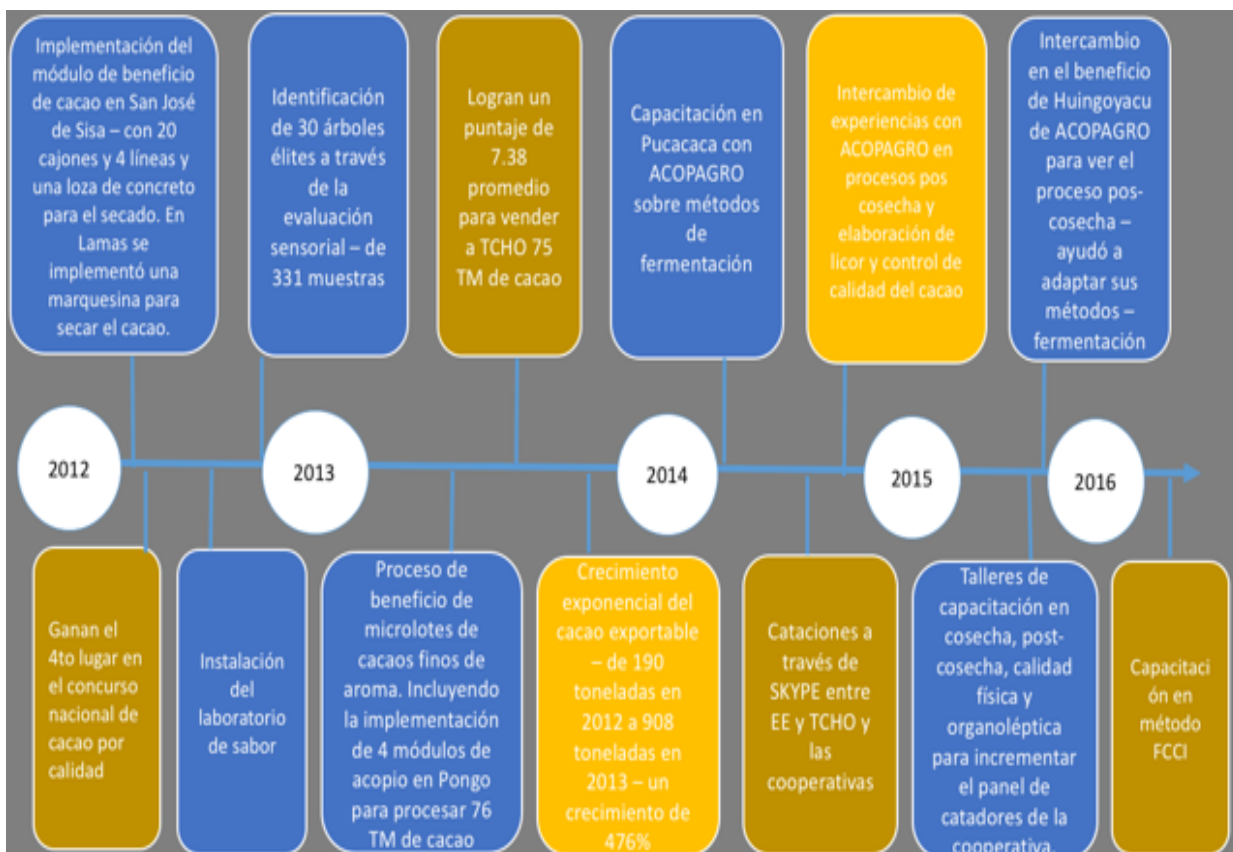


Figura 35 Línea de tiempo de actividades de calidad de Oro Verde



Figura 36 Evaluación sensorial del cacao en Oro Verde

De todas las actividades realizadas durante el proyecto, las siguientes fueron identificadas por la cooperativa, mostrando su ranking de importancia, la descripción correspondiente y los cambios notados.



1. Laboratorio de sabor

Descripción:

Implementación de laboratorio de sabor con máquinas respectivas: Tostadora, conchadora, templadora, descarilladora, refrigeradora, mesa de catación, utilidades.

Impacto:

- ✓ Personal capacitado dentro y fuera de la organización. Han habido varias personas que trabajaban en el proyecto en su momento y luego salieron a abrir sus empresas chocolateras, contribuyendo al crecimiento económico de la región.
- ✓ Ofreciendo un producto de calidad de acuerdo al pedido específico del cliente
- ✓ Más conocimiento del producto
- ✓ Más apalancamiento en el mercado internacional



2. Capacitaciones

Descripción:

El proyecto ofreció un Inicio de formación de catadores, buscando la calibración entre cooperativas participando en el proyecto CDP. Las capacitaciones se realizaron sobre los temas de: análisis físico, sensorial y manejo de equipos.

Impacto:

- ✓ Desarrollo de capacidades en equipo
- ✓ Venta de lotes por calidad diferenciada
- ✓ Calibración sobre un lenguaje común de calidad con el equipo de Oro Verde.



3. Intercambios de experiencias

Descripción:

Se realizaron un total de 8 intercambios de calidad con las diferentes cooperativas que forman parte del proyecto CDP junto con la Red de Catadores de APPACACAO. Además, en varias ocasiones participaron en cursos de catación bajo diferentes metodologías con líderes en cacao y chocolates finos de la industria.

Impacto:

- ✓ Desarrollo de capacidades a diferentes niveles, calidad, post cosecha y cosecha, las cooperativas conocen más la calidad de sus productos
- ✓ Avanzando hacia una visión en conjunto de donde se quiere ir con la industria de CFdA
- ✓ Unión entre las cooperativas de pequeños productores de Perú
- ✓ Venta de lotes por calidad
- ✓ Seguridad para los clientes al ser más capacitados en análisis sensorial. Los clientes están conscientes que la cooperativa sabe lo que hace y genera más confianza
- ✓ Aumenta en el valor y reconocimiento de cacao de Perú de alta calidad



4. Infraestructura post-cosecha

Descripción:

Estandarización de la infraestructura de fermentación y secado en Lamas y Dorado. Se diseñó cajones de fermentación e se implementaron en todos los centros de beneficio de la cooperativa.

Implementación de secadores loza lomo de pescado, Marquesina solar, permitiendo la innovación, usando prueba/error para establecer y mejorar la fermentación

Implementación de termómetros, control de los sensores, evaluación de los tiempos de fermentación.

Impacto:

- ✓ Mejoras en la fermentación: 80% de granos fermentados
- ✓ Uniformización o estandarización de la calidad física del cacao
- ✓ Más control de calidad aumenta la estandarización de la calidad



5. Cropster/catación en línea

Descripción:

Cropster es un sistema virtual para facilitar la interacción e intercambios directos entre productores y clientes, así generando mejor retroalimentación y trazabilidad del producto. Se utilizó para compartir información sobre el análisis físico y sensorial del cacao entre TCHO y Oro Verde.

Impacto:

- ✓ Permite tener un mejor orden y ayuda para calibrar con todos los catadores
- ✓ Sirve como escuela para formar catadores
- ✓ Se puede recibir retroalimentación más rápida
- ✓ Generación de información para informes, la sistematización rápida de la información gráfica de tendencias y de manera muy eficiente
- ✓ Calibración entre los clientes
- ✓ Lotes asegurados con la calidad de origen a destino
- ✓ Reducir costos de viaje entre productores y sus clientes

8.2.2. Cambios generados

Oro Verde ha identificado oportunidades en el mercado de exportación de cacao de calidad. Al implementar acciones en el área de post-cosecha, generación de capacidades y análisis sensorial (junto con el aumento en la producción de CFdA), Oro Verde ha empezado a ver cambios y beneficios para la cooperativa, y de esta manera se ha motivado a seguir posicionándose en el mercado internacional de CFdA. Con estos conocimientos y el reconocimiento de las oportunidades existentes con el cacao, Oro Verde ha impulsado la producción y la calidad, aumentando la producción de 100 toneladas hasta 1700 toneladas durante solo 5 años. Antes, el café representaba 70% de las ventas totales de Oro Verde, mientras que el cacao representaba solo un 30%. Hoy en día, a través de todas las actividades implementadas, el cacao ha sobrepasado la producción del café en solo 5 años. Ahora 60% de la producción de Oro Verde proviene del cacao mientras que solo 40% proviene del café. Es importante notar que aunque es cierto que la producción del café ha disminuido por causa de una alta presencia de la Roya, el cambio se ha dado más por el crecimiento exponencial del cacao. Con las mejoras en la calidad, Oro Verde ha alcanzado premios de calidad hasta \$8,000 USD sobre el precio de la bolsa en contratos de volúmenes pequeños.

Según el gerente de Oro Verde, la participación en los intercambios de calidad organizados por el proyecto CDP han sido un elemento muy importante del proyecto. El gerente expresa haber formado en actividades de calidad solo a través del proyecto, especialmente en los intercambios con las otras cooperativas que han sido parte del proyecto CDP. Esta experiencia le motivó a ser apasionado al cacao y conocer diferentes realidades al visitar diferentes empresas y cooperativas.

“Antes del proyecto, no sabía nada del cacao y luego me enamoré del cacao y empecé a aprender profesionalmente de un producto nuevo desde la producción hasta el análisis sensorial” - Catadora de Oro Verde.

Los impactos generados a nivel de cada actividad realizada tuvieron incidencia también en los cambios identificados a nivel de la industria del cacao, y a nivel de la cooperativa con respecto a la producción, post-cosecha, análisis sensorial y precios adquiridos. En el cuadro 5 se muestra que los cambios notados más se resaltan en el proceso post-cosecha, análisis sensorial y de los precios.

Las mejoras en la calidad han sido fundamentales para mantener su posicionamiento dentro de mercados internacionales, asegurando contratos cada año. Aún más importante es el hecho de que la cooperativa ya cuenta con las herramientas necesarias para ser competitiva al enfrentar una tendencia del mercado que gira alrededor de cacaos de alta calidad.

Cuadro 5 Comparación de los cambios identificados de calidad dentro de la industria del cacao y la cooperativa Oro Verde

CALIDAD	
INDUSTRIA	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitaciones sobre análisis sensorial apenas estaban empezando. *ACOPAGRO tenía el primero laboratorio en Perú y era el único *La red de catadores estaba apenas formándose
Después	<ul style="list-style-type: none"> *Más acercamiento con los clientes y relaciones más directas *Hay mayor conexión o acercamiento con el producto *Chocolateros finos comprando su cacao *Mayor trazabilidad del producto con el desarrollo del análisis sensorial
Oro Verde	
Cosecha	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> *Compraba en baba *Con el proyecto PDA habían más capacitaciones sobre manejo de prácticas que ayudaron a productores a generar conocimientos sobre la cosecha y producción
Después	<ul style="list-style-type: none"> *Productores con conocimientos acerca de cómo entregar un producto de calidad – con granos “sanos”, maduros, sin defectos. *Los productores entregan a los centros de acopio de sus regiones en baba y la cooperativa se encarga del procesamiento.
Post-cosecha	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> *Estaba muy débil. Toda la infraestructura copiaba de Ecuador, pero no funcionó en la selva Peruana. *Antes no llegaba a niveles adecuados de fermentación (50%) *Había muy poco análisis físico del producto *Pocos conocimientos *En 2010 centralizaron el acopio para controlar calidad
Después	<ul style="list-style-type: none"> *Centros de acopio mejorado en Lamas y nuevo centro de acopio implementado en Sisa, El Dorado *Mejoras en los niveles de fermentación, llegando a 80% de fermentación y acomodando los pedidos de los clientes *No hay suficiente capacidad en los centros de acopio para acomodar el crecimiento en la productividad
Análisis sensorial	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> *No había análisis sensorial para el cacao porque no había laboratorio y no eran capacitados *Tampoco producían mucho cacao en ese entonces
Después	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo capacitado en análisis sensorial y físico *Dos representantes participan en la Red de Catadores y han sido capacitados en varios métodos de catación como resultado del proyecto *Uso de la ficha de catación *Más de 2,000 muestras catadas en el laboratorio de sabores
Precios	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> *En el año 2008 recibió un premio nacional por su calidad. La competición se realizó en Juanjuí porque el laboratorio de ACOPAGRO era el único en el país. *A partir de ese momento, empezaron a aumentar su interés en clientes para vender su cacao.
Después	<ul style="list-style-type: none"> Están empezando a generar diferenciales por calidad. Han alcanzado hasta \$8,000 en sima de la bolsa con ciertos clientes. Sin embargo, estos premios son de pequeños volúmenes

FACTORES QUE FACILITARON EL ÉXITO EN LAS ACTIVIDADES DE CALIDAD DE ORO VERDE:

- ✓ El apoyo de otras organizaciones como la APPCACAO, Alianza Cacao y sus iniciativas de calidad en el país ha ayudado a promover la siembra de CFdA, investigaciones complementarias y otros eventos como el Salón de Cacao y Chocolate de Perú, apoyando las cooperativas de pequeños productores.
- ✓ El conocimiento sobre calidad del café de parte de jóvenes capacitados en el equipo técnico de control de calidad. Dos de los jóvenes del equipo técnico de Oro Verde tienen certificación *Q grader* por el café, representando una mayor formación en el tema de catación. Estas capacidades les permiten aprovechar de la experiencia del café, una industria mucho más desarrollado y estandarizado en términos de calidad y análisis sensorial, e implementar sus habilidades en el análisis sensorial del cacao. Es con base en la experiencia de estándares de calidad de café que buscan desarrollar fichas de análisis sensorial y un curso de catación para futuros catadores peruanos.
- ✓ Los intercambios con otras cooperativas del proyecto fueron esenciales en el desarrollo profesional del equipo técnico de Oro Verde, generando nuevas capacidades en diferentes métodos de catación y calibrando sus procesos con otras cooperativas de cacao de Perú, Ecuador y la República Dominicana.
- ✓ Los intercambios con la red de catadores ayudaron a promover la participación en diferentes cursos de calidad a nivel nacional e internacional con chocolateros y académicos reconocidos en la industria del cacao

FACTORES QUE LIMITARON EL ÉXITO EN LAS ACTIVIDADES DE CALIDAD DE ORO VERDE:

- ✓ Hay limitaciones en la capacidad de la infraestructura de los centros de acopio como resultado de mayores rendimientos y concentración de cosecha, poniendo en riesgo la calidad del producto si no se procesa a tiempo. Esta situación se pone más crítica con cambios en el clima que han provocado la concentración de la cosecha en pocos meses, presionando los centros de acopio y el personal que los maneja.
- ✓ Existe poco lenguaje común sobre la calidad y los procesos de análisis físico o sensorial aún entre la cooperativa y la industria como resultado de la falta de estandarización en el análisis y la definición de calidad.
- ✓ Las cooperativas están atadas a contratos grandes con grandes Brokers para servir como respaldo para acceder créditos. Sin estos contratos, no tienen el efectivo suficiente para comprar el cacao de sus socios cada año. Con el surgimiento de nuevos chocolateros de alta calidad, muchos de estos están dispuestos a pagar precios bastante encima del precio de la bolsa. Sin embargo, estos chocolateros son pequeños artesanales interesados en comprar pequeñas cantidades.

El conjunto de actividades realizadas durante el proyecto resultó en los siguientes indicadores que muestran los cambios tanto tangibles como no tangibles generados en 5 años. En el cuadro 6 se nota que los cambios tangibles como la implementación de infraestructura como el laboratorio de

sabores y los centros de acopio sirvieron como herramientas y espacios de aprendizaje para fortalecer el capital humano del equipo de las dos cooperativas (Figura 38).

Cuadro 6 Indicadores de impacto de calidad de todas las cooperativas del proyecto CDP

	Línea de base 2010	2015
Capacitaciones	Una red de catadores ha sido capacitada en 2008-2009	8 intercambios de calidad se han realizado con participantes de Perú, Ecuador, República Dominicana. Se ha desarrollado una ficha de catación y 26 cooperativas de cacao del Perú han sido capacitados
Laboratorios	4 laboratorios en Perú	12 réplicas de los laboratorios fueron instaladas en diferentes partes del País
Catación de licores	No se hacía	Ficha de cacao desarrollada en el proyecto se presentó a la industria de chocolates de Estados Unidos y se utiliza en 2 competencias de chocolate.
# de muestras analizadas	25	2,045
Premios de calidad pagados	\$0	\$327,510

Es importante notar que estas actividades se implementaron a nivel de la cooperativa como servicios centralizados y, por ende, los cambios se notan más a nivel de la cooperativa. Es decir, este proyecto buscó fortalecer las capacidades del equipo de la cooperativa (no directamente los socios), ya que es el personal que se mantiene la calidad del producto. Al centralizar los servicios a nivel de la cooperativa, se busca trabajar de manera más eficiente mientras a la vez asegurando el control de calidad del producto. Este servicio a los socios es lo que genera un valor agregado a su producto en los mercados nacionales e internacionales. Por ejemplo, en 5 años los

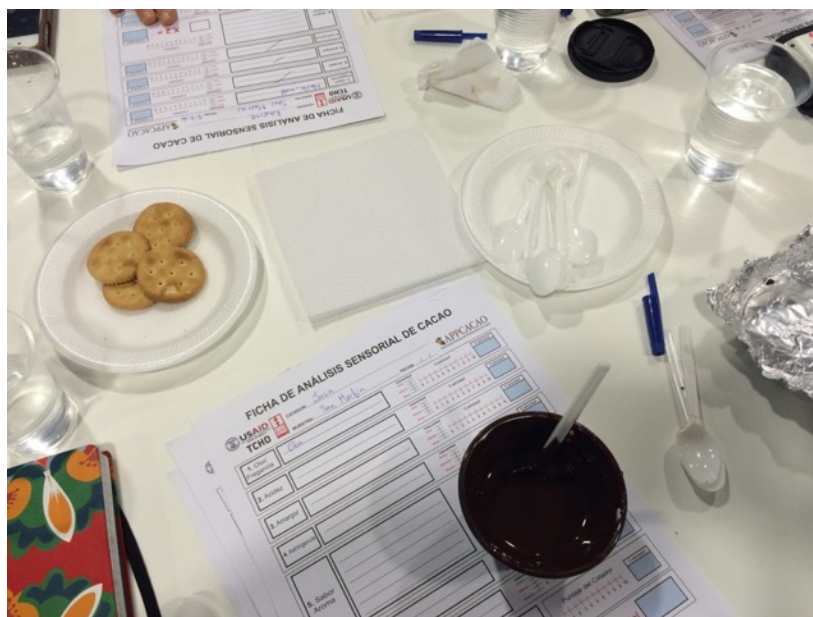


Figura 37 Mesa de catación de licor de cacao

premios que han recibido las cooperativas por calidad cambió de \$0 hasta \$327,000 USD, dato que muestra que mejoras en la calidad han generado un beneficio económico para las cooperativas. Una de las metas del proyecto fue el aumento de los ingresos de los socios como resultado de la implementación de mejoras en la calidad del producto. Ambas cooperativas mencionan que, a pesar de los grandes cambios realizados durante los últimos 5 años con respecto a la infraestructura post-

cosecha, el análisis sensorial y la generación de capacidades del equipo técnico, no está teniendo el efecto “de goteo” (*trickle down effect*) para que estos premios lleguen a los productores. Esto se da por dos razones: 1) los costos adicionales que implica procesar y analizar un cacao de calidad son más altos y los premios se distribuyen a nivel de la cooperativa para cubrir estos costos y 2) los compradores que están ofreciendo premios de calidad mucho más en sima del precio de la bolsa todavía no cuentan con la capacidad de comprar grandes volúmenes del cacao, solo suficiente para cubrir los gastos de la cooperativa, pero no sobra dinero para distribuir a todos los productores.

Al otro lado, los indicadores y la percepción de los socios muestran que los ingresos han aumentado y los productores reciben un precio mayor por su producto. Esta información se respalda con los ingresos declarados por los socios, que el pago por kilo del cacao ha incrementado de 3.2 soles o casi \$1 USD en 5 años, de 5 soles/kilo en 2010 hasta 8.2 soles/kilo en 2016. Aún falta determinar si este aumento en los ingresos de los soles/kilo pagados a los socios es el resultado de cambios en el mercado, premios por certificaciones o premios por calidad.

9. CAPITALIZACION

Según Weihe (2015), “Las cooperativas de productores son empresas organizadas por grupos de personas quienes, al juntarse, se realizan economías de escala al bajar los costos de producción, insumos como semillas o abonos, proveer asistencia técnica y agregar valor a sus productos vendidos a mercados nacionales e internacionales. Al asociarse de la cooperativa, los productores esperan aumentar la rentabilidad de sus fincas. Sin embargo, en muchos casos, los productores no aprecian o entienden las obligaciones financieras y empresarias como socio de una cooperativa.”

Tanto ACOPAGRO como Oro Verde nacieron como cooperativas durante el contexto del proyecto de desarrollo alternativo (PDA). Cuando bajaron estos proyectos alrededor de 2010-2011, las cooperativas se encontraban en una situación complicada como resultado de precios vulnerables a nivel internacional y también poco capital para el acopio y la comercialización para operaciones y para alcanzar otro financiamiento. Las cooperativas cuentan que de las 26 cooperativas que fueron formadas, la gran mayoría se cayeron como resultado de estas dificultades.

Sin embargo, Oro Verde y ACOPAGRO son dos de las pocas cooperativas que aún se mantienen activas después de casi 20 años. Más que una iniciativa que venía desde abajo, de los productores, estas cooperativas fueron el producto de una intervención a gran escala que venía de la visión de organizaciones de desarrollo y gobiernos desde afuera. Fue un proceso que logró convencer a miles de pequeños productores a organizarse en cooperativas y a producir cacao, prometiendo una mejor calidad de vida si lograran sembrar variedades productivas como la CCN51, a producir orgánicamente y a entregar los granos a su cooperativa para exportar a mercados diferenciados.

Parecido a otras intervenciones implementadas desde arriba y no organizadas a nivel local, las familias rurales se acostumbraban a recibir ayuda del gobierno u otras organizaciones, a generar una cultura de asistencialismo en vez de participar, invertir y tener interés en sus cooperativas. Muchos productores se asociaron a las cooperativas formadas durante el PDA sin cambiar esta visión y aún más importante, sin tener una visión clara de lo que significaba ser socio de una cooperativa, más allá de una empresa donde vender su producto.

Cuando Equal Exchange y TCHO iniciaron con el proyecto CDP, ni Oro Verde ni ACOPAGRO contaba con planes de aportes de los socios, ni planes de ahorro u otras estrategias de generar

capital propio cuando fueron formadas en los años 90. Desde entonces, ambas cooperativas han gozado de un crecimiento exponencial tanto en la productividad como en la calidad de su producto como la cantidad de socios. Esto ha ocurrido en relativamente poco tiempo, gracias a la ardua labor de sus equipos y productores socios junto con el apoyo constante de organizaciones de desarrollo, certificadores, relaciones con clientes, entre otros. El camino no ha sido fácil y los mercados siguen siendo cada día más competitivos.

Con este crecimiento viene una gran necesidad de acceder capital para asegurar que puedan seguir competitivas en un mercado cambiante, mantener la lealtad de los socios y ofrecer servicios que puedan mejorar la calidad de vida de los productores. Actividades como el acopio del cacao, el control de calidad del grano en el proceso post-cosecha, asistencia técnica son unas que requieren altas cantidades de fondos en momentos precisos.

A la vez, trabajando con un *commodity*, las cooperativas dependen de un mercado donde los precios del cacao fluctúan ya que están basados en las subidas y bajadas de la bolsa de valores de Nueva York. Para los pequeños productores, es muy difícil tener acceso a mercados que son controlados por unas pocas empresas transnacionales donde se compra y se vende el cacao a escalas mucho mayor a la capacidad de cooperativas. Sin tener acceso a financiamiento o efectivo para poder competir con los intermediarios de las transnacionales, se hace muy difícil que las cooperativas participen y tengan éxito en estos mercados. El financiamiento es clave para ser competitivo en estos mercados y asegurar la lealtad de los socios.

Bajo este contexto, las cooperativas se ven obligados a prestar dinero de varias entidades financieras tanto nacionales como internacionales para complementar la falta de capital de trabajo y mantener sus empresas a flote. Sin embargo, este capital debe ser respaldado por los aportes de los socios para poder satisfacer sus necesidades. De esta manera, los aportes o el capital propio de la cooperativa hacen que la cooperativa sea menos dependiente de financiamiento externo. Los aportes de los socios también ayudan a mostrar un compromiso de los socios frente los bancos, en algunos casos alcanzando mejores intereses o condiciones de financiamiento (Cuadro 7). Esto muestra que el beneficio de la generación de capital propio tiene beneficios tanto económicos como organizativos.

Aquí entra la necesidad de tener un plan de *capitalización* en la cooperativa. Volvemos a la esencia de las cooperativas – de formar empresas donde las ganancias son divididas entre los socios según su uso de la cooperativa y donde los mismos socios participan económicamente. Esto para responder a una necesidad que enfrentan la mayoría de las cooperativas en países de desarrollo que buscan mejorar la calidad de vida de sus socios. No obstante, el desarrollo, diseño, toma de decisiones e implementación de un plan de capitalización es un proceso largo que se base en un cambio de cultura de los socios. Es decir que implica fortalecer una cultura cooperativa, a través de la educación y concientización, algo que no pasa de la noche a la mañana.

BENEFICIOS	RIESGOS	RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Mejor acceso a créditos *Mejor capacidad de comprar cacao *Crear sentido de pertenencia, los beneficios van más allá que lo económico *Mejor rentabilidad de la cooperativa *Tasas de interés más bajas en los bancos – los aportes ayudan a demostrar lealtad de los socios * Mejores beneficios de la cooperativa: asistencia técnica, crédito y mejor calidad de vida de los socios * Cambio de mentalidad de los socios hacia una visión de emprendedurismo * Genera ahorros para los socios 	<ul style="list-style-type: none"> *Cambio de mentalidad puede causar que algunos socios se retiren de la cooperativa si lo ven como otro gasto *No existe ningún camino seguro, ni modelo a seguir *Involucrar a los jóvenes y futuras generaciones en este proceso 	<p><u>De los socios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Entregar 100% de su cacao a la cooperativa, comprometer a mejorar la productividad cada año para tener más ingresos para invertir *Estar actualizado con aportes <p><u>De la cooperativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Comprar todo el cacao que produce los socios *Manejar la cooperativa de manera responsable para generar ganancias *Manejar los aportes de manera responsable y transparente *Mantener los socios informados de sus aportes y como se está manejando el capital *Establecer un sistema para manejar los aportes *Brindar educación y comunicación constante para los socios sobre la importancia de la capitalización de la cooperativa (bajadas de bases)

Por estas razones, el proyecto CDP incorporó este pilar del proyecto, complementado por actividades que pretendían mejorar la calidad y la productividad de la cooperativa. Sin la combinación de estos tres ejes, los socios no tendrán suficientes ingresos para ser rentables e invertir en sus cooperativas.

Equal Exchange como empresa cooperativa también tomó un papel importante en el desarrollo de

este eje. Con la participación en el Cooperative Development Program organizado por USAID, Equal Exchange también ha logrado participar en espacios de intercambio con otras empresas que trabajan en cooperativas en desarrollo – organizaciones como la Asociación Nacional de Empresas Cooperativas (NCBA-CLUSA).



Figura 38 Equipo de capitalización de Equal Exchange con consultores y Root Capital

Las actividades se realizaron de manera distinta en ambas cooperativas, aunque se buscó el mismo objetivo. Como elemento clave de esta iniciativa, el proyecto contó con el apoyo de tres consultores veteranos en el tema de financiamiento de cooperativas con años de experiencia trabajando con cooperativas de productores en países en desarrollo. Estos consultores que eran los que promovían y abrieron camino para las cooperativas y el proyecto. A través de visitas constantes a las cooperativas ofreciendo asistencia técnica, indicaciones, recomendaciones y participando en asambleas generales donde las cooperativas tomaron decisiones importantes para los planes de capitalización. Estos consultores, en vez de ofrecer una receta o plan a seguir, ayudaron a las cooperativas a tener flexibilidad en sus estrategias y planes que desarrollaron mientras a la vez respondiendo y tomando en cuenta las necesidades y los intereses de sus socios (Figura 39).

A continuación, se encontrará las actividades implementadas, los cambios generados, factores que favorecieron y limitaron el éxito de capitalización de las dos cooperativas de ACOPAGRO y Oro Verde.

9.1. ACOPAGRO

Según ACOPAGRO, “La capitalización tiene que ver con el crecimiento del capital de la cooperativa y la importancia del desarrollo del capital humano de los socios y el equipo. Todo eso para reducir la dependencia de entidades externas. Finalmente, es el aumento del capital social mediante una transferencia de recursos que puede realizarse mediante efectivo, sea en dinero o especie, o puede darse a través de la capitalización de pasivos.”

Antes de iniciar el proyecto CDP, nunca habían considerado la capitalización como elemento fundamental de su cooperativa. Los aportes de los socios apenas llegaban a los \$151,120, lo que representó solamente 10% del capital total, 25% de los activos fijos y 5.4% de los activos totales. De la misma manera, solamente 40% de los socios estaban actualizados con sus aportes sociales.

El proyecto buscó mejorar el compromiso de los socios hacia su cooperativa a través de una estrategia de capitalización, trabajando principalmente con la gerencia, la asamblea de la cooperativa y a nivel de los socios. Aunque la mayoría del proyecto en los ejes de productividad y calidad tuvo incidencia en las comunidades de Pucacaca y Huingoyacu, esta actividad fue implementada a nivel de la cooperativa.

9.1.1. Actividades implementadas

En la figura 40 se puede visualizar todas las actividades realizadas durante el proyecto CDP, desde 2012 – 2016. En esta línea de tiempo, los participantes identificaron varios momentos claves que ayudaron a avanzar en el eje de capitalización. Estas incluyen talleres sobre el capital humano como elemento fundamental para iniciar este proceso y para apoyarlo aumentar la conciencia durante todo el proyecto. Adicionalmente, se notó la importancia de decisiones claves que fueron tomadas durante las asambleas que ayudaron a implementar ciertos cambios necesarios para la capitalización. Por ejemplo, durante la asamblea general del año 2012 (el inicio del proyecto) los dirigentes votaron a favor de distribuir los resultados acumulados a los socios como fondos asignados para capitalizarlos, en vez de dejarlos como fondos no designados para la cooperativa.

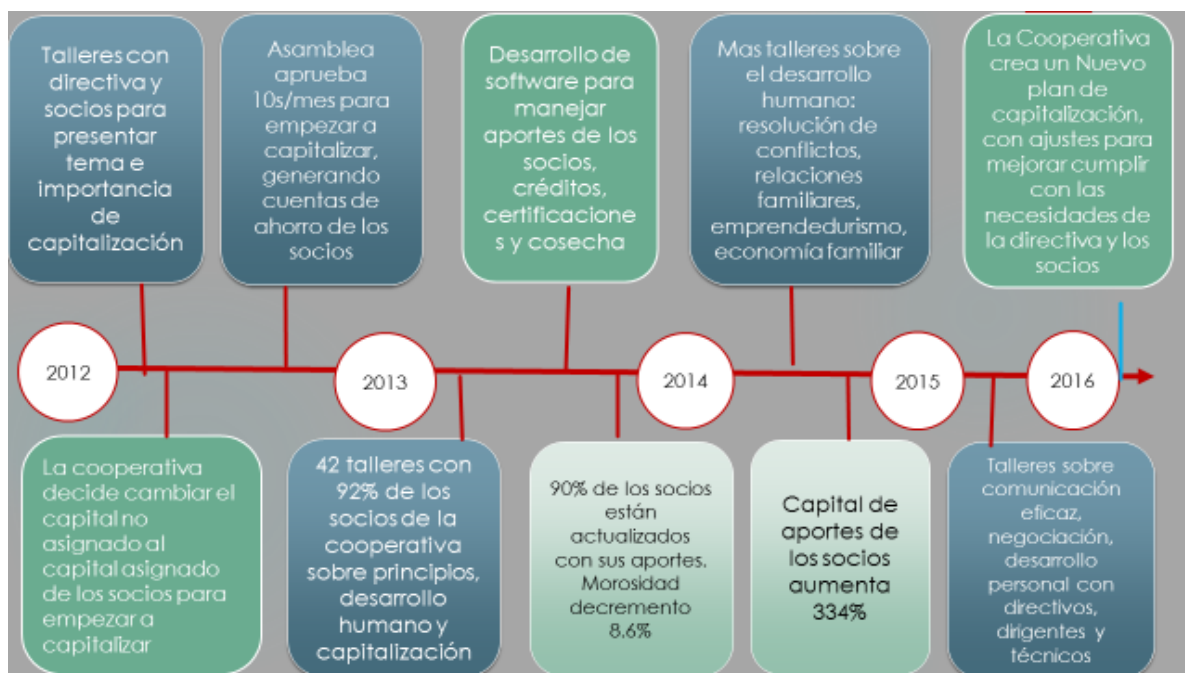


Figura 39 Línea de tiempo de actividades realizadas bajo el eje de capitalización de ACOPAGRO

La estrategia de capitalización de ACOPAGRO consiste en un aporte inicial de 480 soles que capitaliza 10% anualmente y adicionalmente los socios pagan un monto de 10 soles/mes durante cuatro años por un total de 480 soles. Sin embargo, estos aportes a la cooperativa van acumulando intereses para los socios. Si los socios pagan este monto en un solo pago (480 soles), pueden generar más interés.

Esta estrategia sigue siendo complicada para ACOPAGRO y aún no han aprobado un plan de capitalización oficial escrita que tenga reglas claras que sea fácil de entender para el personal y los socios. Con las lecciones aprendidas durante los últimos 5 años, ACOPAGRO espera proponer un plan de capitalización durante su asamblea en noviembre del 2016 para mejor satisfacer a los socios y a la vez seguir generando capital para la cooperativa. Se espera implementar un sistema en donde los socios pagan 10s/mes y cada 5 años pueden retirar sus intereses. Al poder tener un plazo de tiempo en donde los socios saben que pueden tener acceso a los intereses de los aportes que han invertido, este fondo se vuelve como una cuenta de ahorros a medio tiempo. En el sistema actual, los socios solo pueden sacar los intereses cuando se retiren de la cooperativa y no genera mucho interés o motivación para ahorrar. Es más, los socios no consideran estos ahorros como significativos por el momento y no han considerado como utilizarlos más allá que para cubrir sus necesidades de la casa, de la salud o para la educación de sus hijos.

La cooperativa identificó 5 actividades prioritarias que fueron ejecutadas durante los 5 años del proyecto. A continuación, se presenta cada actividad, junto con su orden de priorización según la cooperativa, su descripción y el impacto que tuvo para la cooperativa.

1. Asesoramiento de expertos

Descripción:

Tres expertos en cooperativas contratados por el proyecto realizaron capacitaciones con la cooperativa en temas de capitalización y crecimiento cooperativo. También participaron en asambleas generales y visitas a campo para concientizar directamente a los socios de la cooperativa.

Impacto:

- ✓ Se logró modificar reglamentos y estatutos con respecto a la capitalización aprobada por Asamblea.
- ✓ Se ordenaron los estados financieros con respecto a su patrimonio y capitalización.
- ✓ Los consultores influyeron al personal y funcionarios en la toma de decisiones para hacer un uso adecuado de la capitalización
- ✓ Sensibilización a los directivos para que contribuya al crecimiento de la empresa a nivel financiero

2. Toma de decisiones en asambleas generales

Descripción:

Las asambleas generales anuales de la cooperativa sirvieron como espacios importantes para tomar decisiones necesarias a nivel de la cooperativa para poder implementar estrategias de capitalización. En varias ocasiones, los consultores especialistas en cooperativas y aportes sociales tuvieron presencia en las asambleas

Impacto:

- ✓ Se tomó la decisión en la asamblea para incrementar el aporte social de 10 soles/mes hasta que los socios retiren de la cooperativa, de esta forma desarrollando una estrategia de capitalización.
- ✓ Se tomó la decisión de capitalizar los resultados acumulados de la cooperativa para los aportes sociales de los socios.

para aclarar cualquier duda y promover un plan de capitalización.

3. Desarrollo de sistemas de información

Descripción:

Mediante los encuentros cooperativos, se informó a los socios sobre las actividades de ACOPAGRO, resultados de acuerdos al plan de trabajo anual, y la situación social y económica de la cooperativa, especialmente relacionado a las actividades de capitalización.

Se desarrollaron boletines informativos, un periódico mensual y notas de prensa para difundir a los socios con respecto a los aportes con el fin de mantener los socios informados con estas nuevas iniciativas de capitalización.

Impacto:

- ✓ Los socios se expresaron más identificados y comprometidos con la cooperativa al estar más informados.

4. Capacitación a técnicos

Descripción:

Se capacitó en forma práctica su metodología de extensión agrícola y manejo de grupos, liderazgo y manejo del cultivo. Esto para formar técnicos multidisciplinarios con la capacidad de promover las actividades de los tres ejes del proyecto y para apoyar a los socios en estas iniciativas.

Impacto:

- ✓ Se pudo uniformizar la información que se impartió en campo
- ✓ Los socios están más informados sobre la cooperativa, dado que los técnicos son la primera línea de comunicación entre los socios y la cooperativa.

5. Capacitaciones en fortalecimiento de capital

Descripción:

Se contrató a un psicólogo, especialista en *coaching* junto con un especialista en el desarrollo de cooperativas para capacitar a los trabajadores y 92% de los socios de ACOPAGRO. mediante los siguientes temas:

- Importancia de la familia
- Cooperativismo
- Emprendedurismo
- Estados financieros
- Resiliencia

Impacto:

- ✓ Los socios se volvieron más conscientes sobre la importancia de la capitalización.
- ✓ Se logró generar cambios personales y a nivel de las relaciones familiares para mejorar sus
- ✓ Personal más identificado con el tema de capitalización
- ✓ Cambio de actitud en los socios de manera positiva

9.1.2. Impactos/Cambios:

La cooperativa de ACOPAGRO ha mostrado cambios significativos. Por ejemplo, en el año 2010, ACOPAGRO contaba con un monto total de \$151,120 de los socios. En un lapso de 5 años, lograron aumentar su capital social 418%, como se puede ver en la figura 41. Esto representa 23% del capital total, 65.2% de los activos fijos y 14.4% de los activos totales. Además, ahora 90% de los socios están actualizados con los aportes sociales, un aumento de 50% en 5 años. Otro cambio notado por la cooperativa es el decremento en la morosidad en el pago de créditos de la cooperativa por 8.6%, resultado de los procesos de concientización sobre el cooperativismo, economía familiar, y los talleres realizados sobre el fortalecimiento del capital humano.

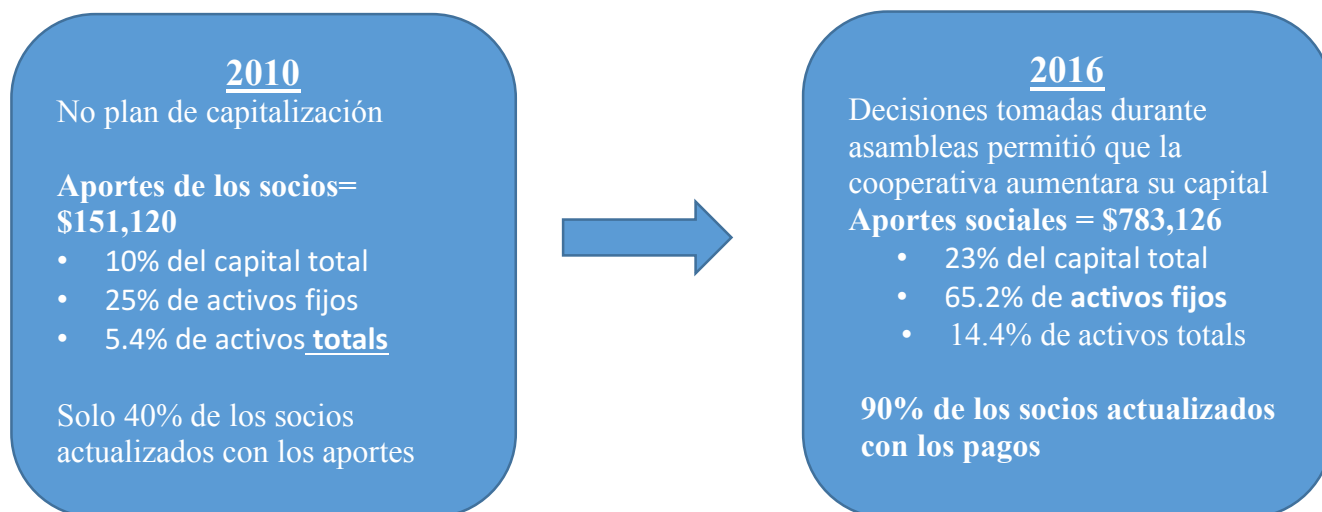


Figura 40 Cambios generados en ACOPAGRO relacionado al eje de capitalización

Logros en el eje de capitalización de ACOPAGRO:

- ✓ Los socios reconocen la importancia y el papel que tiene la capitalización para su cooperativa, están más comprometidos y mejor identifican con su cooperativa. Además, identifican que los aportes sociales y la entrega del producto a la cooperativa son responsabilidades de un buen socio de la cooperativa.
- ✓ Hay un gran entusiasmo de parte de la gerencia, junta directiva y personal para promover la capitalización en las diferentes áreas de la cooperativa
- ✓ El personal y los técnicos son bien capacitados con capacidades para comunicar con los socios para la importancia y los procesos de la capitalización
- ✓ El capital aumentó para la cooperativa 418%
- ✓ Los socios están empezando a generar ahorros
- ✓ Aprobación 3 millones de dólares del BID para créditos de los socios
- ✓ 100% de los socios vendiendo su producto a la cooperativa (muestra la lealtad hacia la cooperativa)

A pesar de los grandes logros que ACOPAGRO ha alcanzado en el eje de capitalización durante los últimos 5 años, estos esfuerzos siguen enfrentando retos para que la cooperativa realmente genere suficiente capital para cumplir con las demandas de la cooperativa y seguir cambiando la mentalidad de los socios. La cooperativa aún no cuenta con un plan escrito, claro y fácil de entender.

Los socios declaran haber aportado un promedio de 1000 soles en la cooperativa (~\$300 USD) y que tienen confianza en la cooperativa y están más informados sobre el uso del capital de parte de la cooperativa. Esto en su mayoría ha sido utilizado para créditos y para la compra de cacao a los socios durante la cosecha. La cooperativa trata de mantener informados a los socios a través de “bajadas de bases” donde la gerencia llega a los comités directos para informarles sobre temas financieros de la cooperativa y también a través de los técnicos que han sido formados en el tema. Sin embargo, los socios han expresado que les gustaría saber más a detalle en que se invierte la cooperativa. También sería necesario generar un nuevo software para la cooperativa donde los socios también tengan acceso a información necesaria. Al tener acceso a mayor información, genera más confianza en los socios.

El equipo y el gerente muestran un gran interés en hacer crecer el capital de la cooperativa a través de los mismos aportes de los socios. También consideran la importancia de que los jóvenes e hijos de socios estén participando en la escuela de gestión financiera que permite generar nuevos conocimientos y habilidades necesarias para poder seguir vinculados a la cooperativa de diferentes capacidades, usando sus conocimientos para hacer crecer a la cooperativa.

Otro impacto es que los productores están empezando a cambiar la cultura de asistencialismo en las organizaciones. Hay una mayor conciencia sobre las responsabilidades de los socios en las cooperativas y parte de esto es aportar a la cooperativa económicamente. Este es un gran logro, ya que hace 5 años, había muy poca conciencia sobre los aportes y la cooperativa comenta que fue muy difícil convencerlos sobre la importancia del capital propio. La cooperativa también nota que hay mejoras en la lealtad de los socios hacia la cooperativa. Este dato se puede respaldar con el

indicador del proyecto que ha mostrado que 100% de los socios venden todo su producto a la cooperativa (Figuras 42 y 43).

Factores que facilitaron los logros alcanzados de la capitalización de ACOPAGRO:

- ✓ Capacitando a los técnicos para mejorar el flujo de información entre técnicos y socios – usando los técnicos como comunicadores y primera línea de contacto con los socios
- ✓ Trabajadores más capacitados que ayuden al crecimiento de la cooperativa
- ✓ El enfoque de capital humano al inicio de este proceso fue fundamental para cambiar la mentalidad de los socios a través de los talleres del psicólogo. Estos talleres fueron posibles gracias a fondos adicionales en esta área del proyecto para invertir en los talleres de capital humano y lograron alcanzar a 92% de los socios de todos los comités. Estas son actividades que normalmente no se invierten tanto en proyectos productivos o económicos, pero se puede ver que cuando se valora el desarrollo individual, puede tener implicaciones más allá de lo económico o productivo y tener mejoras en la calidad de vida de las personas que participan.
- ✓ La participación de los consultores expertos en el tema fue esencial para la implementación de la capitalización. La cooperativa notó que la presencia de los consultores durante las asambleas fue importante en influir en la toma de decisiones de la cooperativa.
- ✓ Existe entusiasmo de parte de gerencia, consejo y personal para promover capitalización, mostrando que reconocen la potencial que existe para la cooperativa. Este entendimiento y liderazgo es clave a nivel de la gerencia para crear cambios en todos los niveles de la cooperativa.
- ✓ El buen funcionamiento organizacional de la cooperativa permitió que tomaran decisiones a favor de la capitalización a través de las asambleas generales. Una de las decisiones fundamentales al inicio de este proyecto fue la decisión de capitalizar las utilidades acumuladas hacia capital social por los periodos 2008-2010, logrando el incremento de aporte social de cada socio.



Figura 41 Familias controlando plagas y enfermedades en el cacao



Figura 42 Daniel de ACOPAGRO

Factores que limitaron el éxito de los procesos de capitalización:

- ✓ Cambiando la mentalidad de los socios hacia una visión más emprendedora y promoviendo el desarrollo individual, los proyectos de vida y las iniciativas propias de cada familia para cambiar sus realidades es un reto constante que requiere más esfuerzos, incluyendo estrategias de comunicación y educación constante con los socios.
- ✓ La falta de un plan de capitalización con claras reglas establecidas
- ✓ Rendimientos, productividad e ingresos bajos limitan la capacidad de los socios para invertir en su cooperativa más allá de los requisitos establecidos
- ✓ Crear un plan de capitalización que permite que los fondos vuelvan a los socios donde los socios pueden sacar los intereses pagados y verlo como ahorros – no solamente cuando se retiren de la cooperativa.
- ✓ La capitalización y aportes de los socios es un tema nuevo y para muchas personas (no solamente las cooperativas, sino los que están implementando el proyecto), los términos financieros y estrategias de implementación son difíciles de entender
- ✓ Costos altos de los consultores, lo que limita su capacidad de estar constantemente apoyando a las cooperativas
- ✓ La capacidad de replicar las actividades, especialmente los talleres del psicólogo
- ✓ La falta de información o ejemplos a seguir. Las cooperativas son pioneros sobre este tema en el mundo de desarrollo y pocas cooperativas hablan de este tema, a pesar de su importancia para la sostenibilidad económica de las cooperativas como empresas.
- ✓ Tener un sistema de control o un software que permite monitorear los aportes sociales de los socios con transparencia y donde los socios estén informados de los aportes que están pagando a la cooperativa y saben para que está usando este dinero.
- ✓ Lenguaje usado en la capitalización hacia un lenguaje más positivo. Usando la palabra “ahorros” en vez de “deducciones”
- ✓ Educación y comunicación constante a los socios para concientizarlos sobre la importancia e informarlos de cómo funciona el plan de capitalización y cuáles son sus responsabilidades. Este es un costo adicional que representa un reto para la cooperativa.
- ✓ Involucrar a los jóvenes y socios nuevos en la cooperativa para seguir generando más capital

9.2. ORO VERDE

Según Oro Verde, la capitalización tiene que ver con la capitalización económica y humana. Es el capital propio que tiene la cooperativa para poder satisfacer sus necesidades y las de sus socios. Finalmente, es la base para sostenerse como familias y cooperativa.

Cuando Oro Verde inició este proceso, la cooperativa no contaba con ningún plan de capitalización. Su capital social apenas tenía un fondo de \$29,515, lo que representaba 10% del capital total, 5.8% de los activos fijos y 2.2% de los activos totales. En ese tiempo, la cooperativa comercializaba su producto sin tener un base del capital y prestaban todo el dinero para el acopio del cacao. A la vez, la cooperativa no se consideraba la importancia del capital humano o la unión familiar en el desarrollo de la cooperativa.

El proyecto buscó aumentar la capitalización de Oro Verde con el fin de lograr fortalecer una base económica sostenible y mayor relación comercial entre la cooperativa y los socios productores del

cacao. Esto hizo con el apoyo de la gerencia general, la Junta Directiva y los comités para presentar propuestas en la Asamblea General. Enfocado en las zonas de Lamas y El Dorado, el proyecto también vio la necesidad de fortalecer la cooperativa a nivel organizacional y financiero de estas zonas.

Para Oro Verde, los aportes sirven para tres razones principales: 1) Para el acopio/comercialización para disminuir la dependencia de prestar de diferentes bancos con altas tasas de interés, 2) como apalancamiento/contrapartida para conseguir intereses más bajos de los bancos y así disminuye el riesgo de invertir en la cooperativa por tener un fondo de capital más alto, representado como acciones, y 3) disminuye los costos operativos y ayuda a brindar mejores servicios a la cooperativa y mantener felices los socios.

9.2.1. Actividades implementadas

En la figura 44 se puede visualizar todas las actividades realizadas durante el proyecto CDP, desde 2012 – 2016. En esta línea de tiempo, los participantes identificaron varios momentos y acciones claves que facilitaron en el impacto de la capitalización en la cooperativa Oro Verde. Durante los 5 años del proyecto, se puede notar que las actividades están relacionadas con el fortalecimiento del capital humano y la generación de capacidades de los socios a través de diferentes talleres y a la vez identificaron decisiones tomadas en momentos claves que ayudaron a implementar estrategias de capitalización.

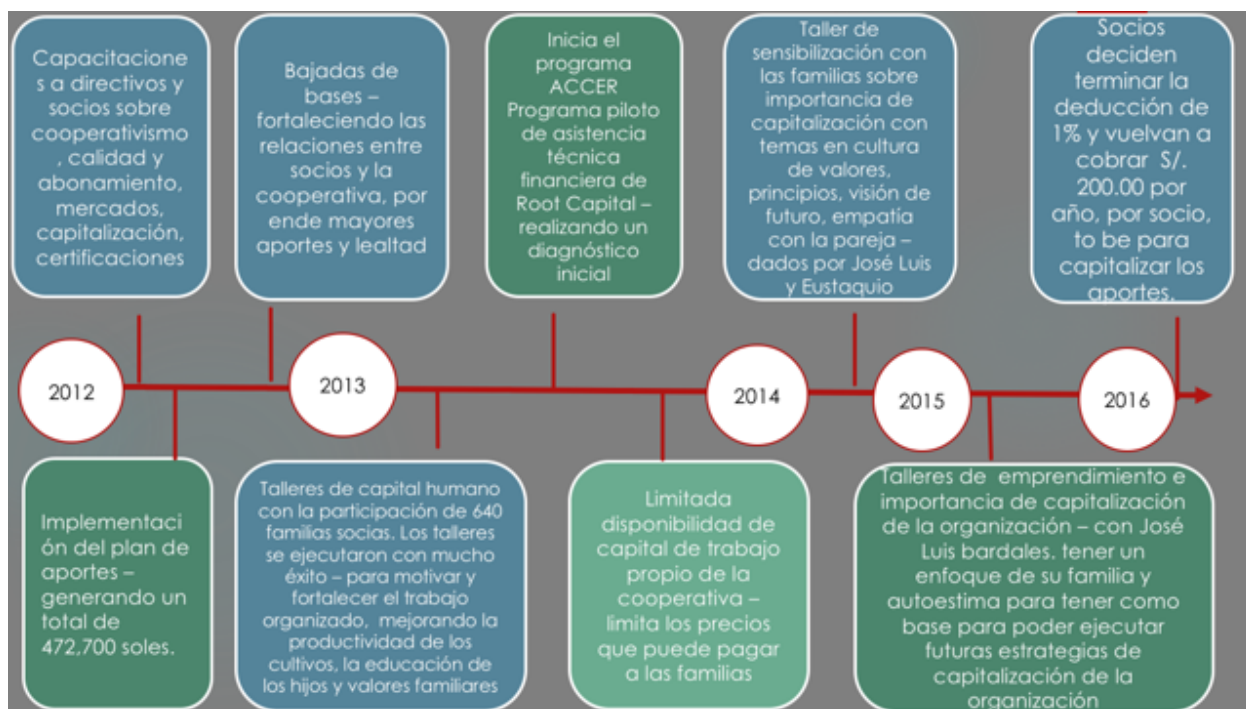


Figura 43 Línea de tiempo de actividades realizadas en el eje de capitalización en Oro Verde

La estrategia de capitalización que ha sido implementada por Oro Verde consiste en tres diferentes tipos de aportes de los socios. Primero, el aporte inicial de los socios que consiste en un pago de 650 soles para asociarse a la cooperativa. Este monto se puede sacar solamente al renunciar de la cooperativa y cada año va generando un interés de 2% anual que sirve como una cuenta de ahorros para los socios. Segundo, existe un pago de capital por producto. Inicialmente, la cooperativa tomó

la decisión que este monto iba a ser 1% de la producción de cada socio. Los consultores intentaron promover este sistema más equitativo para que fuera una proporción de la producción de cada socio con en vez de un monto igual para todos. Sin embargo, en 2016, la asamblea decidió cambiar este sistema a un pago de 200 soles por año por socio. Finalmente, existen los bonos de productividad que son los dividendos que se entregan al socio al fin de año con base en su producción. El socio puede decidir si este monto va para sus aportes y si decide capitalizar este monto, va generando intereses a 2% al año y en 10 años los socios pueden retirar este monto.

Otra iniciativa ha sido la iniciativa “sumate al contenedor”, lo que representan los aportes de los socios en productos durante la cosecha para ayudar a generar capital para la cooperativa. Antes esto era voluntario y recién votaron en la asamblea para que esto sea obligatorio empezando el otro año. Al entregar un cacao al inicio del año, la cooperativa puede usar este producto para generar capital. El socio prácticamente dona su producto, pero el producto genera 5% del interés hasta que la cooperativa reciba el pago por sus productos exportados. Este dinero se devuelve al socio al final del año, siendo una estrategia de “ganar-ganar” tanto para el socio como para la cooperativa.

De las actividades realizadas, la cooperativa identificó las siguientes actividades que realizaron durante el transcurso del proyecto con su ranking correspondiente en orden de importancia junto con la descripción de la actividad y el impacto que generó.

1. Talleres de fortalecimiento del capital humano

Descripción:

Se realizaron talleres de fortalecimiento del capital humano con un psicólogo y un especialista en desarrollo de cooperativas. Se logró contar con la participación de 640 socios de la cooperativa. Promovieron el desarrollo individual del socio primero, luego las relaciones en familia para poder fortalecerlos como socios de la cooperativa y miembros de su comunidad. Se incluyeron temas como la calidad de la persona, el trabajo en equipo, la comunicación y equidad de género, por ejemplo.

Impacto:

- ✓ Socios con conocimientos sobre cómo mejorar la calidad de vida y gestionar una empresa familiar
- ✓ Mejoras en la participación de las mujeres socias

2. Fortalecimiento de capacidades en cooperativismo y emprendedurismo

Descripción:

Junto con los talleres sobre el fortalecimiento del capital humano, se contrató a un consultor para realizar talleres sobre el fortalecimiento de capacidades en cooperativismo y emprendedurismo para complementar las actividades de capitalización. El enfoque de estos talleres se buscó trabajar con la sensibilización de los socios en cooperativismo, el fortalecimiento a las bases sociales por medio de directivos y equipo gerencial, y la fidelización de los socios hábiles e inhábiles. Además, se trabajó para modificar e implementar instrumentos de gestión (estatutos/reglamentos/manuales/planificación estratégico, etc) para la cooperativa.

Impacto:

- ✓ Socios informados y participativos
- ✓ Socios concientizados con su cooperativa
- ✓ Mayor ingreso de aportes
- ✓ Disminución de renunciadas
- ✓ Diversificación del cultivo – socios más motivados para generar proyectos familiares para diversificar sus ingresos y tener más iniciativas
- ✓ Mayor compromiso familiar en las bases
- ✓ Colaboración con propuestos para la gestión

3. Talleres sobre capitalización

Descripción:

Se realizaron talleres con los socios, junta directiva y personal de la cooperativa con el enfoque de capitalización para mejorar la conciencia e informar a la cooperativa sobre el papel e importancia de generar capital propia para la cooperativa. Se consideró temas de aportes ordinarios y extraordinarios junto con un enfoque en los principios y valores cooperativos.

Impacto:

- ✓ Aumento en la cantidad de aportes generados
- ✓ Socios más comprometidos con la cooperativa

4. Intercambios de experiencias

Descripción:

Pasantías internas y regionales con los socios más comprometidos

Formación de promotores cooperativistas

Intercambio de experiencias con organizaciones, cooperantes, financieras, nacionales e internacionales

Impacto:

✓ Conocer las estrategias de capitalización de otras cooperativas

✓ Enfatizar los principios de cooperativismo para seguir cambiando la mentalidad de los socios sobre sus responsabilidades

Diferente que ACOPAGRO que identificó la importancia de contar con expertos en el tema y su presencia en las asambleas generales, los participantes de Oro Verde pusieron más peso en el desarrollo humano como elemento fundamental de la capitalización de la cooperativa. Los participantes notaron la importancia de enfocarse en las bases, especialmente en el individuo y la familia antes de poder fortalecer la cooperativa.

“Si uno no está bien con sí mismo o en la casa, no va a poder ser un buen socio, activo y aportando a su cooperativa.” (Socio de Oro Verde).

Según Oro Verde, después de enfocarse en las bases, los socios deben entender que es una cooperativa, cuáles son los deberes y también los beneficios de ser socio. Hasta que pasan por este proceso recién puede hablar del tema de los aportes, incluyendo los beneficios y las oportunidades relacionadas a generar el propio capital. Finalmente, cuando están concientizados y todos entienden el porqué de los aportes, pueden empezar a realizar un plan de capitalización y luego facilitar intercambios de experiencias con otras personas para ajustar y crear un sistema que mejor les conviene a los socios.

9.2.2. Cambios generados

“Con este proyecto, el enfoque ha sido diferente. Muchos proyectos se enfocan en temas de calidad y productividad pero pocos proyectos consideran el tema de capitalización y este es el tema que diferencia este proyecto que otros. Al inicio, este tema era muy difícil de entender porque era un tema nuevo. Nos dimos cuenta que no solo se trabaja de capitalizar el dinero sino como capitalizar la parte humana y considerar la importancia de tener personas de calidad para poder tener socios de calidad. Si los socios no eran de calidad, no íbamos a poder capitalizar la cooperativa. Por estas razones, los cambios vistos en el eje de capitalización han sido mucho más lentos que los cambios generados con los ejes de productividad y calidad. También es difícil medir estos cambios de capital humano

que tienen que ver con la generación de la autoestima, los problemas personales y familiares, etc.” (Gerente general de Oro Verde).

A pesar de varias dificultades financieras que enfrentaba la cooperativa durante el proceso del proyecto, incluyendo el remplazo de los gerentes (3 gerentes diferentes en 5 años), la cooperativa Oro Verde ha logrado aumentar su capital social por 728% en solo 5 años. La cooperativa ya cuenta con un plan de capitalización que obliga a cada socio a aportar un mínimo de 200 soles/socio/año con una meta de alcanzar un nivel de aportes sociales que equivale a 50% de los activos fijos. Además, su capital social ha alcanzado \$244,639 en el año 2015, lo que representa 33% del capital total y 16.6% de los activos fijos y 5.4% de los activos (Figura 45).

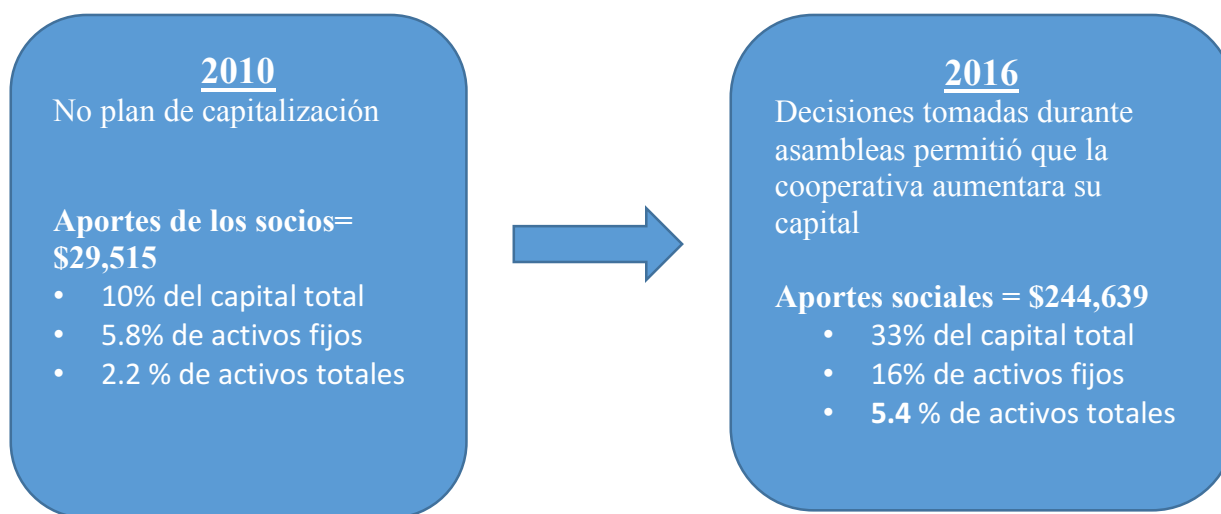


Figura 44 Cambios generados en Oro Verde relacionado al eje de capitalización

Logros en el eje de capitalización de Oro Verde:

- ✓ Los socios reconocen la importancia y el papel que tiene la capitalización para su cooperativa, están más comprometidos y mejor identifican con su cooperativa. Además, identifican que los aportes sociales y la entrega del producto a la cooperativa son responsabilidades de un buen socio de la cooperativa.
- ✓ El capital aumentó para la cooperativa 728%
- ✓ Los socios están empezando a generar ahorros
- ✓ Mayor compromiso de parte de los socios hacia la cooperativa
- ✓ Socios con una visión más emprendedora, trabajando en la diversificación de los patios y el manejo de registros para asegurar la rentabilidad de sus fincas
- ✓ Apoyo de Root Capital en fortalecer el manejo financiera de la cooperativa durante tres años

Entre los cambios no financieros notados por los socios son: equidad de género, mejor trabajo en equipo, socios más comprometidos, mayor conocimiento en la gestión familiar y cooperativa y educación en principios y valores, la responsabilidad, la comunicación y la transparencia. Todo eso

viene como resultado de los talleres realizados con el consultor psicólogo, actividad que tuvo un impacto significativo en la vida de cada socio. Por ejemplo:

“Aprendimos un montón de cosas - Le respeto más a mi esposa, el trato a los hijos es mejor, como vivir con la familia - las relaciones sociales. Ha impactado mucho. Algunos lloraban. Antes no se involucraba la mujer- ahora ambos sabemos el trabajo de la chacra, como manejar el dinero. Las mujeres se han despertado - eran sumisas y abrieron los ojos.” (Productor de Oro Verde).

“Aprendimos sobre el machismo. A veces no queremos ceder, pero hemos podido cambiar/reflexionar de algunas cosas. Si la cabeza está mal, toda la familia está mal. Uno mismo tiene que ver en que está mal.” (Productor de Oro Verde).

El tema de capitalización es bastante novedoso dado que permite que los socios tengan otra perspectiva nueva sobre la cooperativa, donde el socio ejerce su deber como dueño de la empresa. El presidente, reconoce que fue hasta que él fue a capacitarse sobre el cooperativismo cuando se dio cuenta que como socio tiene tres deberes: **ser usuario, ser inversionista y ser dueño**. Sin embargo, la cultura que han generado los proyectos del desarrollo se han enfocado en los socios solamente como usuarios quienes venden su producto a la cooperativa sin tener que aportar nada y sin ser reconocer su responsabilidad como socio.

Un logro adicional que identificaron los participantes fue el desarrollo de proyectos propios de las familias socias de la cooperativa. Los participantes mencionaron que la diversificación de los patios y de las empresas familiares fue uno de los impactos o cambios positivos generados por el proyecto. Al indagar más sobre este tema, se discutió que los socios se sentían empoderados y motivados después de participar en los diferentes talleres sobre capital humano, emprendedurismo y también capitalización y llevaron estos nuevos conocimientos y motivaciones a otras actividades de su chacra. Por ejemplo, algunas familias socias empezaron a criar animales para la venta, lo que les ha ayudado a generar ingresos adicionales, una actividad que ha sido importante especialmente para los productores de café que han sido muy afectados por la crisis de la roya del café (Figuras 46 y 47). Además, el presidente mencionó como estas iniciativas también le ayudaron a él a realizar cambios en su chacra.

“Hablamos sobre las dificultades que existen para que los socios implementen los nuevos conocimientos que adquieren en los talleres muchas veces. Llevar estos conocimientos a la práctica siempre es un reto y también es difícil medir que tanto están aplicando. Los cambios que he logrado son el resultado de la pregunta que me preguntaron en los talleres: “¿Cuál es tu iniciativa?” Una pregunta dirigida a los socios que les hizo reflexionar sobre los recursos que tienen para motivarlos a pensar en otras oportunidades que existen en vez de solo estar esperando y recibiendo apoyo de la cooperativa u otras organizaciones.” (Presidente de la cooperativa de Oro Verde).



Figura 45 Típica comunidad cacaotera de Lamas

Factores que facilitaron los logros alcanzados de la capitalización:

- ✓ Los talleres facilitados por el psicólogo fueron primordiales en generar un cambio de mentalidad de los socios sobre el desarrollo individual y el cooperativismo, generando cambios tanto económicos como organizativos.
- ✓ Entusiasmo y conocimientos del presidente de la cooperativa en temas de cooperativas y capitalización. El, siendo un socio que logró cambiar el chip a través de la participación en talleres de capitalización y cooperativas, ahora tiene mucha iniciativa para compartir estos logros con los demás socios de la cooperativa.
- ✓ Capacitaciones sobre los elementos fundamentales de las cooperativas, incluyendo la participación económica.
- ✓ El acceso limitado de la cooperativa a créditos para financiar el acopio y realizar otras actividades por falta de activos o garantías motivó a la cooperativa a implementar un plan de capitalización como una respuesta al problema para generar su propio capital.
- ✓ La capacidad de replicar los conocimientos aprendidos con los socios que es un valor importante de la cooperativa y algo que se practica mucho dentro de los tres ejes (capitalización, productividad, calidad).
- ✓ Los socios reconocieron sus responsabilidades como socios de aportar a su cooperativa como resultado de los talleres

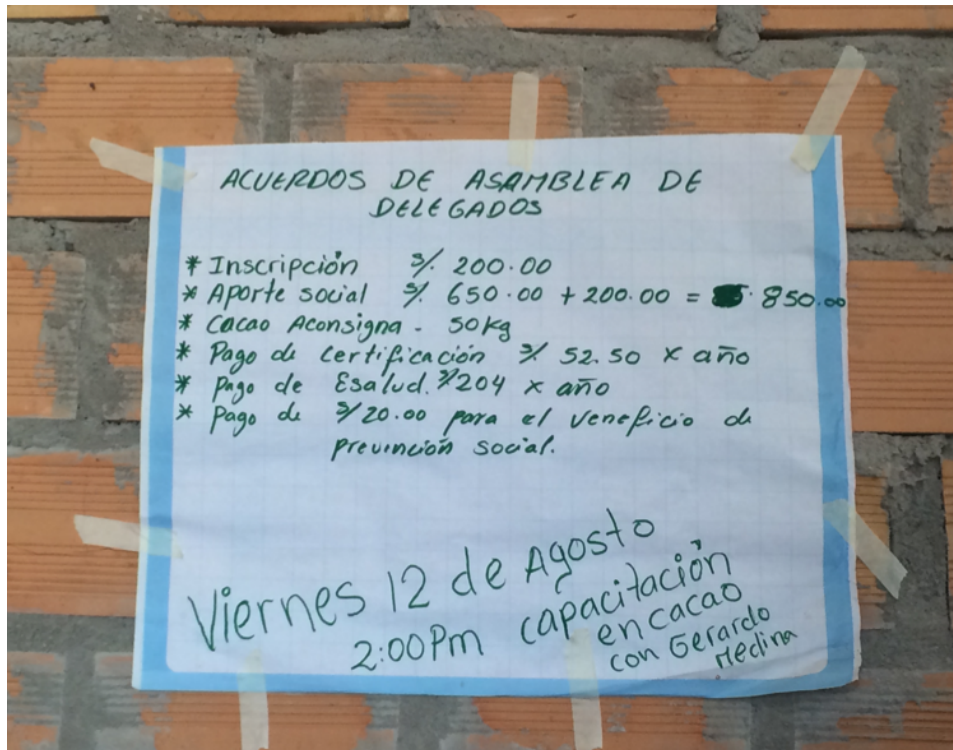


Figura 46 Rótulo informativo en centro de acopio de Sisa

Factores que limitaron el éxito de los procesos de capitalización de Oro Verde:

- ✓ El manejo del sistema de información fue un fracaso en el sentido de que el software que utilizaban para manejar los aportes de los socios se desconfiguró. Información de los aportes se perdió y generó desconfianza de parte de los socios de algunos comités. Esta experiencia resaltó la importancia de manejar la información financiera con mucha transparencia y cuidado si la cooperativa quiere motivar a otros socios a invertir.
- ✓ El cambio en la gerencia (3 veces en 5 años) y el cambio de coordinadores del proyecto (4 veces en 5 años) no dio seguimiento a los procesos y limitó el éxito de las actividades
- ✓ El cambio de mentalidad de los socios de una cultura de asistencialismo y dependencia que existe en la región y ha sido implementado ha sido un reto muy grande
- ✓ Faltó considerar otras estrategias para aprovechar de premios como el premio de comercio justo para generar aportes para los socios
- ✓ Asistencia técnica limitada para enfrentar dudas o preguntas con los aportes de los socios.

10. ANÁLISIS DE RECURSOS ANTES Y DESPUÉS

Además de los impactos generados en términos productivos, económicos y de calidad, el conjunto de actividades que se realizaron en ambas cooperativas también logró tener impactos más integrales en diferentes áreas de las cooperativas, con beneficios tangibles como no tangibles. Estos cambios se muestran en los cuadros a continuación, donde los socios identificaron los cambios notados por cada uno de los 7 capitales de la cooperativa desde 2011 y actualmente, después de 5 años de implementación del proyecto CDP.

ACOPAGRO

Cultural:

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Productores descendientes de Lamas • Costumbres de sembrar/cosechar con la luna • Abonando solo con estiércol de animales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejoró el manejo de cosecha y post-cosecha a través de asistencia técnica, cambiando las prácticas • Se aprovecharon de actividades como Choba-Choba y los conocimientos adquiridos en las ECAS para adoptar nuevas prácticas

Humano:

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre la siembra, pero no el manejo del cacao • Pocos conocimientos sobre análisis sensorial • Acceso a salud y educación limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios tienen conocimientos sobre el buen manejo del cacao • Cambio de mentalidad de los socios • Se conoce los parámetros de calidad y los procesos de fermentación • Personal más capacitado

Social

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Apenas habían 500 socios • Los socios estaban organizados en comités 	<ul style="list-style-type: none"> • 1800 socios • Hay más contacto con compradores • Hay más actividades en las comunidades entre socios y no socios • Hay más lealtad hacia la cooperativa

Político

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de Naciones Unidas – proyectos de PDA, Devida (asistencia técnica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas de instituciones del estado con la cooperativa es difícil • Es socio de APPACACAO

Financiero:

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none">• No se conocía que era capitalización y no existía un plan de capitalización• Acceso a crédito limitado• Recibían 3-4 soles/kilo de cacao	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en los ingresos de los socios por 5 soles/kilo por mejoras en la calidad y acceso a mejores mercados• Fomentaron una cultura de ahorro para el futuro de sus familias y a la vez generando capital propio de la cooperativa• Se aumentó el capital propio a través de los aportes de los socios• Aumentó la bolsa de créditos de 200,000 soles en 2010 a \$3 millones en 2016 de BID Fomín

Construido

<ul style="list-style-type: none">• No había centro de acopio en Huingoyacu• Productores procesaban el cacao en sus casas• Laboratorio recién instalado en sus oficinas• Casas de adobe/paja	<ul style="list-style-type: none">• Laboratorio mejorado• Centros de acopio en Huingoyacu y Pucacaca con sistemas mejoradas de fermentación y secado que permite mejor control de calidad• 2 almacenes• Casas de los socios mejoradas
---	--

Natural

ANTES	DESPUES
<ul style="list-style-type: none">• Deforestación y contaminación como resultado de la producción de coca• Producción orgánica del cacao	<ul style="list-style-type: none">• El productor puede explotar recursos de su propia finca para la elaboración de sus abonos• Sistemas agroforestales implementadas• Cambio climático: sequías e inundaciones presentes afectan la producción• Certificación orgánica

Similarmente, los capitales con los cambios más notados para la cooperativa ACOPAGRO fueron el capital humano, social, construido y financiero. La combinación de la implementación de nuevos recursos de infraestructura y la creación de capacidades permitieron los cambios con respeto al capital financiero para los productores y a nivel de la cooperativa. Al otro lado, los capitales con menos impacto fueron el capital natural y el capital político. De hecho, el capital político ha disminuido durante los últimos 5 años del proyecto con la salida de proyectos de Desarrollo Alternativa con estas cooperativas.

A la vez, el crecimiento de la cooperativa y los nuevos conocimientos también permitió que ACOPAGRO tuviera más contacto y mejores relaciones con los clientes, es decir mayor capital social. Son los nuevos conocimientos y relaciones fortalecidas que ayudarán a que las acciones implementadas por el Proyecto CDP sean más sostenibles y que quedarán en la cooperativa, aunque el proyecto termine. Además, el cambio de mentalidad que se ha logrado a todos los niveles de la cooperativa (aunque sigue siendo un reto), es un cambio altamente importante para que la

cooperativa siga avanzando y los productores motivados en todas las áreas promovidas por el proyecto.

Oro Verde

Cultural

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de asistencialismo por presencia de proyectos externos • No había cultura de pago de créditos • No invertían en sus fincas para tener más productividad/diversificación • 70% de los socios de la cultura Chanca/Lamista • Productores de coca/maíz/yuca/frijoles/plátanos – convirtiendo al cacao • 70% de producción de café vs 30% cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% de los socios son de la étnica Chanca y hablan el idioma Quechua (socios conservando su cultura) • Productores convirtiendo a la producción del cacao como su principal medio de vida con chacras diversificadas de plátano, maíz, yuca, frijoles • Cacao sobre pase el café como producto principal de exportación de la cooperativa: 60 cacao, 40% café

Humano

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre la siembra, pero pocas capacidades para el manejo del cacao • Pocos conocimientos sobre análisis sensorial • Acceso a salud y educación limitada • Mínima participación de jóvenes y mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal más capacitado • Promotores formados en el manejo del cacao y graduados con visión a futuro • Nuevos conocimientos generados para productores a través de intercambios de experiencias, ECAS, pasantías • Más participación de jóvenes y mujeres • Más conciencia sobre género → se logró cambiar los estatutos para que mujeres pudieron participar en órganos del gobierno. • Mejor calidad de vida para la familia con buena alimentación, mejores casas y educación para los hijos como resultado de mejores ingresos generados. • “Cambio de chip” (mentalidad) de los socios después de talleres sobre capital humano

Social

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa estaba apenas empezando a organizarse • No había mucho conocimiento del cooperativismo • Había campañas médicas en las comunidades como parte de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay más reconocimiento dentro y fuera de la comunidad por la presencia de la cooperativa • Más mujeres participando • Red de catadores formado con la participación de dos catadores de Oro Verde

<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa creciendo rápidamente por número de socios • Socios organizados en comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones establecidas a través de intercambios con otras cooperativas del proyecto CDP • Mejores relaciones con los clientes
---	---

Político

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de muchos proyectos y organizaciones internacionales (USAID/UN) y nacionales (DEVIDA – PDA) • Miembros de APPCACAO • Certificaciones de comercio justo y orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación en certificación: Rainforest, UTZ, Biolatina, Comercio Justo--> Ayuda a acceder mejores precios para los productores • Presidente es líder nacional en Junta Nacional de Café • Participación en la CLAC • Miembros de APPCacao

Financiero/Productivo

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • No había precios justos del cacao. Los socios recibían 3-4 soles/kilo • La producción no era rentable • Acceso a crédito limitados • No habían capacitaciones sobre manejo del capital • Poca productividad por los bajos conocimientos de los productores • No había plan de capitalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios más justos (160% aumento), mejores ingresos por aumento en la producción y calidad • Mejores mercados y mejores premios por calidad • Más acceso a créditos • La cooperativa genera capital propio a través de los aportes de los socios

Construido

Antes	Después
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio de café/cacao en Lamas • Productores procesaban el cacao en sus casas • No había laboratorio • Cafetería en Lamas • Centro ecológico como espacio para realizar talleres y reuniones • Casas de adobe/paja 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos centros de acopio instalados con marquesinas y secadores. • Instalación del laboratorio de sabores • Casas de los socios mejoradas como resultados de mayores ingresos

Natural

Antes	Después
-------	---------

- Deforestación y contaminación como resultado de la producción de coca
- Incrementos en la producción de cacao después de la transición de suelos que eran para coca hacia suelos para cacao y café a través del PDA.
- Producción de 250 TM de cacao orgánico
- Problemas de sequía

- Producción de cacao orgánico de 1500 TM
- 1 millón de árboles forestales sembrado
- Aplicación de abonos orgánicos ~ 30% de los socios abonan



Figura 47 Waldemir cruzando el río para llegar a su chacra en canoa

El análisis en el impacto de los capitales de la cooperativa muestra que el capital humano fue el que más impactó el proyecto CDP, generando capacidades nuevas tanto a nivel de los socios productores como a nivel del equipo técnico de Oro Verde (Figura 48). Además, se reconoce que hubo un impacto en la participación de mujeres y jóvenes y a la vez, mejoró la calidad de los socios como resultado de mayores ingresos. Uno de los elementos más resaltantes que identificaron los participantes fue el cambio de mentalidad que ayudó a generar este proyecto con el enfoque de capital humano.

El capital que menos cambió fue el capital político, ya que, al inicio del proyecto, la cooperativa contaba con mucho apoyo externo con entidades del gobierno por formar parte del proceso de erradicación de coca. Ya que estos proyectos se han disminuido, las cooperativas dependen menos de esas instituciones y son más sostenibles como empresas.

11. FODA-AR

Se realizó un análisis FODA con ambas cooperativas para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada una. Además, se agregaron Aspiraciones y Resultados a este ejercicio para poder mirar hacia el futuro, tomando en cuenta a lo que aspira la cooperativa los resultados que estas aspiraciones les pueden traer. A continuación, se presenta el análisis de Oro Verde (Cuadro 8) y ACOPAGRO (Cuadro 9).

Oro Verde

Cuadro 8 FODA-AR Oro Verde

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • 1350 socios entre cacao y café • 5 millones de soles en patrimonio • Un buen imagen regional, nacional e internacional por la calidad de su producto • Certificaciones orgánicas y del comercio justo • Equipo técnico capacitado para enfrentar los retos del futuro • Socios tienen un enfoque ambiental a una agricultura sostenible • Socios tienen una visión empresarial • Vínculos con clientes y organizaciones que brindan proyectos • Valor agregado para sus productos: café tostado y molido, chocolates procesados • Mercados establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperación internacional • Financiamiento • Mercados especiales de calidad • Producto de no socios • Capacitaciones • Alianzas entre instituciones: • Estado/municipio, Cooperativas, Instituciones/ONG 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información sobre mercados, precios, certificaciones y estados de cuentas • Falta de técnicos en algunas zonas • Estímulos a los socios por implementación de certificación en sus fincas • Poca capacidad en infraestructura de los centros de acopio • Falta de concientización en capitalización de su cooperativa • Fortalecer el capital humano • Falta de capital propio • Falta de espacio de participación para los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones a transnacionales que limitan la legitimidad de las cooperativas • La distorsión de los precios por parte de empresas privadas • Cambio climático • Presencia de plagas y enfermedades • Tipo de cambio • La delincuencia • Deficiencia de la inocuidad del producto y las exigencias del mercado

Aspiraciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una cooperativa sólida y competitiva empresarialmente • Contar con capital propio • Brindar mejores precios a los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de los socios, trabajadores y clientes

<ul style="list-style-type: none"> • Que las fincas se conviertan en empresas (turismo, chacras diversificadas) • Producir árboles forestales junto con el cacao/café • Que los hijos continúen el trabajo de sus papás 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecer a los mercados y aumentar la demanda por su producto • Traer desarrollo a la zona con un mayor flujo de dinero para poder vivir feliz
--	---

ACOPAGRO

Cuadro 9 FODA-AR ACOPAGRO

1.	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Personal calificado • Áreas productivas (5,000 hectáreas) • Áreas de conservación (136,000 hectáreas) • Investigación de nuevos productos • Capacitación permanente • Calidad • Mercado • Actitud/Aptitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con los gobiernos locales/regionales • Cooperación internacional • Nuevas tecnologías • Experiencias de otras organizaciones a través de intercambios • Nichos de mercados/mercados especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica limitada • Reforzar la parte educativa de los productores, especialmente con los jóvenes y adultos mayores • Pocos productores líderes • Investigación en temas agrícolas, suelos • Parcelas demostrativas incompletas • Espacios de inclusión para mujeres e hijos de socios 	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de productos químicos en la producción del cacao – amenaza la certificación orgánica • La desinformación de los medios de comunicación que inciden en las prácticas de los socios de la cooperativa • Ingresos de empresas transnacionales en la compra de cacao que compite con nuestra capacidad de acopiar el cacao • Cambio climático: heladas, inundaciones y sequías que afectan la producción y el procesamiento del cacao • Inseguridad – la presencia de asaltos en los centros de acopio

Aspiraciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Que los socios sean sostenibles económicamente y socialmente • Que la cooperativa se capitaliza • Precios mejores por calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con mejor calidad de vida para satisfacer sus necesidades. • El desarrollo de comunidades con mejores ingresos estables para poder mejorar las viviendas, la infraestructura y los servicios

- Vender a mercados especiales donde los compradores están dispuestos a pagar premios mayores

- Valorando el dinero que se genera, cambiando la mentalidad y la cultura de las personas

Al analizar en FODA-AR de ambas cooperativas (cuadro 8 y 9), se permite identificar varias similitudes y a la vez factores que diferencian las dos cooperativas.

Ambas cooperativas iniciaron con el proceso de desarrollo alternativo, recibiendo mucho apoyo en sus primeros años. Desde entonces, tanto ACOPAGRO como Oro Verde han crecido en el número de socios, en los mercados que acceden, en la producción, en la calidad del producto y los ingresos que han generado para los socios productores. Las dos comparten una visión social y económica de sus cooperativas, que durante los últimos 20 años han servido como ejemplo y referente para cooperativas y desarrollo en san Martín y también a nivel nacional. Han logrado aprovechar de distintas oportunidades para apoyar a sus socios con asistencia técnica, certificaciones, infraestructura y a la vez formando sus cooperativas como empresas sostenibles. En los últimos años, las cooperativas también han fortalecido sus acciones sostenibles, mejorando y validando sus prácticas orgánicas y a la vez sembrando arboles forestales y en el caso de ACOPAGRO, invirtiendo en áreas de conservación de la cooperativa.

Específicamente, ACOPAGRO ha contado con el mismo gerente liderando la empresa de toda su historia quien tiene una visión empresarial y a la vez social de la cooperativa, generando una mayor estabilidad. Su buen manejo financiero también les ha permitido lograr este año financiamiento de \$3 millones del BID Fomín para créditos para los socios con el fin de seguir aumentando la productividad.

A la vez, Oro Verde ha dado visibilidad y conservación de la cultura indígena de los Lamistas, fortaleciendo medios de vida sostenibles que les permiten mantenerse en sus chacras cultivando parcelas diversificadas. Adicionalmente, su éxito en el mercado de café orgánico y de comercio justo les ha permitido transferir estos conocimientos al mercado de cacao, donde han identificado mayores oportunidades y rentabilidad. Finalmente, han creado espacios importantes de participación de mujeres y han logrado cambiar los estatutos para asegurar la participación de mujeres en la junta directiva en los últimos años. La participación de los jóvenes ha sido mayor a través de la formación de los promotores agroecológicos en las comunidades y también a nivel del equipo técnico.

Además, ambas cooperativas enfrentan dificultades similares en cuanto al cambio climático y su impacto en la producción, con la delincuencia en la zona, la competitividad de transnacionales en la zona. Además, a pesar del crecimiento en la generación de capital propio, ambas cooperativas aún se enfrentan con dificultades a la hora de acceder suficiente financiamiento para mantenerse competitivas ante grandes empresas. Aunque bien es cierto que Oro Verde ha creado espacios de participación para jóvenes, el relevo generacional sigue siendo un reto para ambas. Con el apoyo de otras organizaciones como Pur Project y Beco Andino, ambas cooperativas han buscado oportunidades para los jóvenes. Aquí vale la pena resaltar que existen grandes oportunidades de participación y liderazgo para este grupo en los ejes promovidos en proyecto CDP relacionado a la asistencia técnica, el control de calidad y la capitalización de la cooperativa.

Al final, se pudo identificar que ambas cooperativas buscan seguir mejorando sus cooperativas, mejorando la calidad, el capital de la cooperativa y los ingresos de los socios con el fin de traer desarrollo a la zona y satisfacer las necesidades de los socios y de la cooperativa (Figura 49).



Figura 48 Elvira caminando por su chacra renovada, mirando Lamas

12. LECCIONES APRENDIDAS

PRODUCTIVIDAD

- ✓ Las estrategias implementadas de productor a productor (como las ECAS, intercambios, pasantías y giras de campo) fueron efectivas en generar espacios de aprendizaje con un enfoque práctica para los socios. A través de estas actividades, los socios fortalecieron los conocimientos sobre buenas prácticas para el manejo del cacao orgánico, generando un promedio de 123% aumento en la productividad y 120% de aumento en los ingresos de los socios.
- ✓ Las prácticas que más han sido adoptadas por los socios son: la poda, el manejo integrado de plagas y enfermedades y la implementación de injertos con variedades con alta

producción y que son CFdA. Estas prácticas adoptadas han tenido una influencia positiva en el aumento de la productividad de la cooperativa. No obstante, solamente 30% de los socios abonan sus parcelas. Esta práctica es importante para la fertilidad de los suelos y su capacidad de crear un ambiente favorable para que los arboles de cacao produzcan. Los altos costos de insumos, el tiempo y el cambio de cultura de los productores son unas de las limitaciones que más inciden en la decisión de abonar sus chacras.

- ✓ Los sistemas de asistencia técnica de las cooperativas son limitados en cuanto al número de productores por cada técnico. La falta de financiamiento para la asistencia técnica presiona los pocos técnicos para realizar varios diferentes papeles, manejando información sobre muchos temas, pero con poca capacidad (tiempo, recursos) de responder a las necesidades de los socios. Considerando su rol de primer contacto entre los socios y las cooperativas, visitas de los técnicos a las comunidades fortalecen la comunicación entre ambos y hacen que los socios se sienten acompañados. Oro Verde busco superar este problema al formar 48 promotores agroecológicos, socios que se capacitaron en buenas prácticas del manejo del cacao orgánico para apoyar a los socios de sus comunidades sin depender de un técnico externo. Esta iniciativa fue exitosa por el hecho de que los socios empezaron a generar ingresos adicionales al ser contratados por socios, no socios y la municipalidad de sus zonas para implementar los conocimientos adquiridos. A la vez, sirvieron como técnicos locales de sus comunidades y 3 fueron contratados como técnicos de Oro Verde.
- ✓ Las parcelas demostrativas, cuando se implementan de manera adecuada o con un paquete tecnológico completo, utilizando todas las buenas prácticas de manejo, muestran un resultado positivo de la producción. En ACOPAGRO hubo un incremento de 96% rendimientos en las parcelas demostrativas en comparación con un aumento de 331% en las parcelas demostrativas de Oro Verde. Los rendimientos de las parcelas demostrativas de ambas cooperativas fueron más altos que la productividad promedio de la cooperativa en total, validando las buenas prácticas de manejo que han sido promovidas por las cooperativas.
- ✓ La productividad es especialmente importante para los productores, considerando sus limitaciones en el acceso a tierra suficiente para ser rentable. El promedio de hectáreas por socio son 2 mientras que el mínimo de hectáreas para que la finca sea rentable son 5, según las cooperativas.
- ✓ A pesar de que la mayoría de las mujeres trabajan en las fincas del cacao, en las actividades de productividad, la participación de las mujeres ha sido limitada. Los socios tienden a ser los hombres de la familia, dado que la tierra es de él. Al no tener tierra en su nombre, las mujeres no pueden ser socias, factor que limita la voz y la participación de ellas en diferentes espacios de la cooperativa. Cabe resaltar que solamente 12% de los socios de ACOPAGRO son mujeres y 9% de socios de Oro Verde son mujeres. Hace falta buscar espacios alternativos que garanticen la participación activa de las mujeres en las actividades de la cooperativa.

CALIDAD:

- ✓ El vínculo entre calidad y productividad motivó la producción y ampliación de nuevas áreas de producción para la siembra de variedades de cacao CFdA. Mientras que aumenta la productividad y cantidad de hectáreas del cacao CFdA, esto debe ir a la mano con la inversión en centros de acopio y de procesamiento del cacao con la capacidad de abastecer la producción creciente. El proceso post-cosecha es esencial en mantener la calidad del cacao. Esta experiencia muestra que es fundamental tener el beneficio centralizado ya que

ayuda a tener más control sobre la calidad. Sin la fermentación o secado adecuado a través de la infraestructura y capital humano, las cooperativas no pueden aprovechar completamente de la calidad del producto ya que no cumplirá con los estándares altos del mercado de exportación.

- ✓ El capital construido no solamente creó la infraestructura necesaria para mejorar los procesos post-cosecha y tener más control sobre la calidad, los centros de acopio y laboratorios de sabor se convirtieron en espacios de aprendizaje para los socios, acopiadores, técnicos y catadores, creando capacidades y generando capital humano para las cooperativas. Las cooperativas ya cuentan con profesionales altamente capacitadas en procesos de post-cosecha, análisis físico y análisis sensorial. El desarrollo profesional contribuye a la sostenibilidad de las acciones relacionadas a la calidad, ya que son recursos humanos de la cooperativa que se quedarán una vez que el proyecto se termina.
- ✓ Los catadores que catan el licor de cacao producido en los laboratorios pueden distinguir sabores específicos que piden sus clientes, usando la ficha de catación desarrollada durante el proyecto. Este proceso permite que las cooperativas conozcan mejor su producto y generen las capacidades necesarias para comunicar y promocionar su cacao en el mercado. De esta manera agregan valor para su producto. Con estas herramientas, se mejora la comunicación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, creando oportunidades de intercambios entre las cooperativas, compradores y consumidores del chocolate. Esto crea mayor trazabilidad y control sobre los diferentes eslabones de transformación del producto, así fortaleciendo la cadena de valor. Este aumento en la comunicación e interacciones entre los diferentes actores ha contribuido a mejoras en la calidad del chocolate a nivel de industria durante los últimos cinco años, dejando las cooperativas más preparadas para responder a un mercado creciente con enfoque de calidad.
- ✓ Las iniciativas del eje de calidad crearon un espacio en la cadena de valor CFdA donde representantes de cooperativas de pequeños productores pudieron participar y contribuir a la creación de un lenguaje común de calidad a nivel de la industria. De esta manera, dando voz a los pequeños productores en espacios donde generalmente no son tomados en cuenta.
- ✓ Premios por calidad han aumentado en los últimos cinco años, motivando las cooperativas a seguir implementando acciones que garanticen su posición en mercados estratégicos. La gerencia reconoce las oportunidades tanto empresariales como sociales a través de la generación de nuevos ingresos para los socios que trae una mayor calidad.
- ✓ Una de las ventajas de participar en mercados de comercio justo y orgánico es que permite vincular cooperativas con diferentes oportunidades. Este proyecto, ejecutado por empresas chocolateras de comercio justo en Estados Unidos, ha unido grupos de cooperativas de distintos países de América Latina. Con este grupo de 6 cooperativas, la red de catadores de Perú y dos empresas chocolateras, han realizado intercambios constantes sobre estrategias de calidad entre las cooperativas. Los intercambios ayudaron a uniformizar los procesos y criterios de análisis sensorial y así evolucionando los procesos de catación que mejor calzan con las demandas del mercado. Las cooperativas con experiencia en catación de café, incluyendo personal de Equal Exchange, basaron las fichas y los estándares ya desarrollados en la industria del café, regulado por la SCAA (Specialty Coffee Association of América). Estos conocimientos fueron importantes para la transferencia de conocimientos por toda la cadena, resultando en un mejor producto final para el consumidor. De esta manera, contribuye al abastecimiento de los mercados, garantizando un medio de vida sostenible para los productores.

CAPITALIZACION

- ✓ Tanto Oro Verde como ACOPAGRO fueron formadas por entidades como USAID y Naciones Unidas en los Proyectos de Desarrollo Alternativo. Ambas cooperativas han crecido como empresas, sirviendo como motores económicos para el desarrollo de la región de San Martín, Perú. Sin embargo, estas intervenciones tuvieron un enfoque más productivo en vez de empresarial. Los nuevos socios que formaron parte de las cooperativas no fueron formados sobre los principios del cooperativismo ni los deberes de los socios como inversionistas y dueños de su empresa. Las cooperativas fueron plataformas para acopiar su producto de manera colectiva para acceder a mercados. Los socios se acostumbraban a recibir apoyo de la cooperativa, pero no a dar a la cooperativa ni sentir dueño de ella por haber invertido. Esto, combinado con proyectos estatales que no se enfocaban en la sostenibilidad económica, ha creado una cultura de asistencialismo y dependencia de apoyo externo muy arraigada en las comunidades.
- ✓ Una parte fundamental de las cooperativas es la participación económica de los socios y la distribución de los dividendos a los dueños de la empresa. Al inicio del proyecto, no existía una cultura de inversión o capitalización de parte de los socios, el personal ni los directivos. Las cooperativas necesitaban mucho capital para la comercialización, provocándoles a buscar grandes préstamos a los bancos, ya que contaban con poco capital propio. El proyecto buscó responder al problema de capital al crear planes para incrementar los aportes de los socios.
- ✓ A través de la inversión en talleres facilitados por un psicólogo con un enfoque de desarrollo del individual, los socios empezaron un proceso de cambio de mentalidad y cambio de cultura. Empezaron a cambiar las relaciones en familia, la autoestima e iniciativas familiares. Los socios empezaron a reconocer su papel como dueño de la cooperativa, aportando económicamente. Se reconoció la importancia de invertir en iniciativas que promueven un enfoque de capital humano y el desarrollo del individual desde un inicio para generar cambios en otras áreas.
- ✓ A pesar del incremento del capital generado por los socios de la cooperativa, aún falta capital de trabajo, especialmente para la comercialización, para créditos de los socios para invertir en sus fincas y para mejorar la infraestructura que garantice la calidad de su producto.
- ✓ La educación y comunicación constante sobre la capitalización son claves para el éxito de motivar a los socios a aportar y crear capital propio para la cooperativa. Estas estrategias ayudan a asegurar que los planes sean entendibles para todos los socios, la junta directiva y el personal.
- ✓ Es necesario crear sistemas de monitoreo de los aportes para manejar la información de manera transparente y de esta manera mantener a los socios informados de sus aportes y ahorros y para generar confianza con la cooperativa.
- ✓ Las actividades realizadas bajo el eje de capitalización proveen beneficios tanto económicos como organizativos, incluyendo mejoras en la lealtad, un sentido de pertenencia, mayor iniciativa de los socios y *ownership*.
- ✓ Los cambios relacionados con la capitalización son muy lentos y difíciles, pero son importantes y la necesidad grande para generar capital propio.
- ✓ Desafíos como el acceso a crédito, sostenibilidad económica y social de las cooperativas y lealtad de las cooperativas se puede fortalecer a través de acciones como la capitalización,

elementos primordiales para el continuo desarrollo de las cooperativas. Aún hay más trabajo que hacer, pero inician un proceso con resultados optimistas.

13. CONCLUSIONES

- Las comunidades que conforman las dos cooperativas del proyecto CDP se encontraban en el año 2011 bajo un proceso de mejorar sus medios de vida después de cambiar de la producción de la coca hacia la producción del cacao. Los productores socios aún no contaban con muchos ingresos del cacao porque varios estaban apenas empezando a ver los frutos de sus labores por haber iniciado la producción en los años 2000-2005. Como productores relativamente nuevos, tenían una producción mucho menor que el promedio nacional, tierras deforestadas y suelos afectados por los químicos aplicados en el proceso de erradicación y poca infraestructura para el proceso post-cosecha. De igual forma, eran productores nuevos sin muchos conocimientos más allá de la siembra del cacao, especialmente con la calidad, capitalización y el manejo sostenible de las chacras. Para responder a estos problemas, el proyecto de Desarrollo de Cooperativas (CDP), ejecutada por Equal Exchange, se implementó en las cooperativas de Oro Verde y ACOPAGRO, dos cooperativas que forman parte de su cadena de valor. El proyecto tuvo tres enfoques: productividad, calidad y capitalización.
- En productividad, las actividades más resaltantes fueron la realización de actividades de asistencia técnica basada en un enfoque de productor a productor para implementar y validar buenas prácticas del manejo de cacao orgánico. Las prácticas más adoptadas en cada cooperativa fueron la poda, el manejo de plagas y enfermedades y la apertura de calles en la parcela. Las prácticas adoptadas generaron un promedio de aumento de 120% en la productividad y 123% en los ingresos de los socios, entre ambas cooperativas. Además, las dos cooperativas vieron una diferencia de producción de 151% más en Oro Verde y 30% más en ACOPAGRO en las zonas de intervención del proyecto en comparación con toda la cooperativa, validando la aplicación de buenas prácticas de manejo implementadas por el proyecto.
- En calidad, la implementación de infraestructura de procesos post cosecha, la instalación de laboratorios de sabor y la creación de capacidades de análisis sensorial permitieron que ambas cooperativas mejoraran la calidad de su producto. Como resultado, se generó \$320,000 en premios de calidad para las cooperativas, un aumento en el capital social y las relaciones entre las cooperativas y los clientes y un mayor conocimiento sobre su producto. Además, las oportunidades identificadas de la gerencia de las cooperativas para mejorar la

calidad permitieron hacer mejoras a nivel de la cooperativa, más allá de solo la zona de intervención. Finalmente, el desarrollo profesional del equipo técnico, en coordinación con la Red de Catadores de Perú, creó una ficha de análisis sensorial, así siendo las cooperativas de pequeños productores los protagonistas del avance de los estándares de calidad a nivel de la industria de Cacaos Finos de Aroma.

- En capitalización, un enfoque de desarrollo individual ayudó a crear cambios en la mentalidad de los socios, motivando un mayor aporte económico hacia su cooperativa. Luego, las cooperativas implementaron planes de capitalización, involucrando a toda la cooperativa en la toma de decisiones sobre estrategias pertinentes para generar capital propio. Aunque los cambios han sido lentos, los resultados generados en 5 años han tenido beneficios tanto económicos como organizativos. Entre ambas cooperativas, han aumentado el monto de capital propio por 573% y ambas cooperativas han identificado socios más comprometidos y más leales.
- El proyecto CDP ha sido integral y ha generado importantes cambios que han dejado los socios con mayores ingresos y las cooperativas más competitivas. El aumento de ingresos de los socios de cada cooperativa ha generado mejoras en sus vidas, con mayores inversiones en educación y sus casas. No obstante, uno de los cambios más destacados ha sido el cambio de mentalidad, o “cambio de chip” expresado por los socios como resultado de un proceso de desarrollo individual facilitado por un psicólogo. Este enfoque del capital humano y cultural, más allá de solo productivo o económico, ha generado cambios más sostenibles que pueden perdurar más allá del proyecto, y contribuir al desarrollo de las familias, las comunidades y las cooperativas.
- A pesar de los grandes logros que han alcanzado en los tres ejes del proyecto, las cooperativas siguen enfrentando retos. Entre las más destacadas son los mercados competitivos, la falta de financiamiento para el acopio y la comercialización y limitaciones en la asistencia técnica. Otro desafío ha sido la participación limitada de parte de los jóvenes y las mujeres, dos grupos de las cooperativas que no se tomaron mucho en cuenta durante la implementación ni la ejecución del proyecto, a pesar de su participación en los diferentes procesos. El relevo generacional es un problema para ambas cooperativas, pero existen grandes oportunidades de participación de los jóvenes en las tres áreas promovidas por el proyecto. Además, a pesar del papel importante de las mujeres en la producción de cacao, es evidente que su participación en actividades productivas de la cooperativa y papeles de liderazgo es limitada y debe ser fortalecida.
- Es sumamente importante conocer las lecciones aprendidas que se generaron de un proyecto de esta magnitud, al darse cuenta de las oportunidades existentes y el éxito que pueden tener las alternativas de desarrollo en una región que ha sido amenazada por grupos armados y productos ilícitos en el pasado, muy parecido a varias regiones de Latinoamérica y el mundo.
- Oro Verde y ACOPAGRO siguen siendo motores del desarrollo de la región de San Martín, y ejemplos de cooperativas exitosas que mantienen un enfoque tanto social como económico para el Perú. Las actividades implementadas con éxito de parte del proyecto CDP lograron contribuir a las aspiraciones de ambas cooperativas para mejorar la calidad de su producto, el capital propio y los ingresos de los socios con el fin de traer desarrollo a la zona, satisfacer las necesidades de los socios productores y vivir feliz.

14. TEMAS PENDIENTES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

Aunque este trabajo logró identificar grandes cambios en Oro Verde y ACOPAGRO como resultado del proyecto CDP, a la vez generó inquietudes sobre varios temas que merecen mayor investigación. Dado que la fase de campo se realizó durante solamente dos meses, no fue posible indagar suficiente sobre los temas de los ingresos y los premios por calidad, el alcance de los talleres sobre capital humano y el impacto en los individuos, el impacto en el bienestar y calidad de vida de los socios por los mayores ingresos, y las implicaciones para las mujeres y la juventud de las familias socias de las cooperativas.

Estos cuatro temas deben ser considerados durante el último año del proyecto, especialmente en la evaluación del impacto que será realizado por Equal Exchange. De esta manera, se podrá identificar las implicaciones de las acciones de productividad, calidad y capitalización y su alcance más allá de un impacto económico o productivo y más enfocado en un impacto social.

15. RECOMENDACIONES:

Para Equal Exchange:

- ✓ Seguir fortaleciendo las cooperativas a través de proyectos como el CDP
- ✓ Promover las lecciones aprendidas en la cadena de valor del cacao dentro de la red de cooperativas
- ✓ Seguir fortaleciendo las cooperativas a través de proyectos pilotos con un enfoque de capitalización
- ✓ Considerar diferentes estrategias de financiamiento para apoyar a las cooperativas en sus programas de asistencia técnica para asegurar los suministros de su cadena de valor
- ✓ Compartir las tecnologías implementadas en los procesos post-cosecha con otras cooperativas de la cadena de valor
- ✓ Finalizar los cursos de catación que están en desarrollo para entrenar más catadores en el Perú y otros países para formar la próxima generación de catadores, enfocando en la participación de cooperativas de pequeños productores

Para las Cooperativas:

- ✓ Productividad: Seguir diversificando sus chacras con cultivos alternativos del cacao para asegurarse frente la presencia de plagas y enfermedades. A la vez, mejorar las estrategias de asistencia técnica para mejorar la atención y alcanzar a más socios.
- ✓ Calidad: considerar la inversión en centros de acopio para asegurar la calidad, tomando en cuenta el aumento en los rendimientos a nivel de la cooperativa.
- ✓ Capitalización: Mejorar los sistemas de comunicación y manejo de información para asegurar que los socios estén bien informados. Adicionalmente, seguir concientizando los socios sobre la importancia de la capitalización para la sostenibilidad de la cooperativa.
- ✓ Inclusión: mejorar los espacios de participación de mujeres y jóvenes, considerando las limitaciones de participación y las oportunidades existentes.
- ✓ Buscar un equilibrio entre los proyectos y el trabajo de la cooperativa para no saturar ni el equipo técnico de la cooperativa ni los socios productores con reuniones y una sobrecarga de trabajo.

Para los practicantes del desarrollo:

- ✓ *"Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos conscientes y dedicados puede cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado". – Margaret Mead*

16. LECCIONES APRENDIDAS DEL TRABAJO

- ✓ La sistematización fue una metodología útil para identificar los avances y las limitaciones del Proyecto CDP, tanto para Equal Exchange como para las cooperativas. Esta información ayudó a considerar como mejorar las acciones que faltan implementar para el último año de ejecución, incluyendo los productos finales y la evaluación del impacto final.
- ✓ La gran cantidad de documentos e información existente como resultado del monitoreo y evaluación del Proyecto facilitó la triangulación de la información.
- ✓ Los técnicos de cada cooperativa que me acompañaron en campo fueron esenciales para conocer las realidades en las comunidades y para entrar en confianza rápidamente con los socios productores.
- ✓ Las cooperativas están bastante saturadas con apoyo de diferentes organizaciones, resultando en numerosos talleres y reuniones que limita su capacidad de ejercer un trabajo de manera eficiente y eficaz. De la misma manera, las cooperativas tienen carencias en recursos para pagar el personal, quienes tienen que asumir varios cargos a la vez.
- ✓ Trabajar a la vez como consultora para Equal Exchange, quienes tienen una larga y positiva relación con las cooperativas, me dio una entrada y confianza con los grupos casi de manera inmediata, facilitando la realización de todas las actividades propuestas.
- ✓ La propuesta de sistematizar la experiencia entre dos cooperativas fue una propuesta bastante grande, considerando la magnitud del proyecto y el poco tiempo en campo para profundizar de manera suficiente sobre todos los temas.
- ✓ La participación en los intercambios realizados en diferentes países a nivel del proyecto sobre calidad, capitalización y productividad ayudó a entender bien las funciones de cada eje bajo el proyecto y conocer la importancia de los intercambios para las cooperativas.
- ✓ Al realizar el trabajo sola me ayudó a crear capacidades en la facilitación que no hubiera logrado si lo hubiera hecho en pareja. Sin embargo, reconozco las ventajas de realizar el trabajo en equipo, especialmente considerando la seguridad en zonas muy aisladas en un país ajeno.

17. LITERATURA CONSULTADA

- APPCACAO (Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Perú), 2016. Quienes Somos: Conoce nuestra historia. Página oficial. Accedido 24, Oct. 2016. Disponible en: <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>
- Bamber, P; Fernandez-Stark, K. 2012. Mejora en la cadena de valor del cacao orgánico en Perú. Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute 20p. Disponible en: http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CACAO_Peru_FINAL2012_esp.pdf
- Bardales, J.L. 2015. Desarrollo Común-Unitario. 132 p.
- Berdegú, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2004. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural: Guía metodológica. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Preval. Disponible en: <http://200.110.137.61/wp/wp-content/uploads/2010/02/guiametodologicadesistematizacionfidamericapreval.pdf>
- Cabieses, H. 2010. Transnational Institute. Drug Policy Briefing No.32. December 2010. The Miracle of San Martín and symptoms of alternative development in Perú. Disponible en: <https://www.tni.org/files/download/brief34-en.pdf>
- Chambers, R; Conway G.R.1991.Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. IDS discussion paper 296. 33p. Disponible en: <https://www.ids.ac.uk/files/Dp296.pdf>
- CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). 2010. Cacao: Cadena de valor de Costa Rica. <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7712E/A7712E.PDF>
- Evidence and Lessons from Latin America (ELLA). Innovative Mountain Adaptation: A case study in Agroforestry's economic, environmental and social benefits. Evidence and Lessons from Latin America. Practical Action. Disponible en: http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/files/120618_ENV_AdaMouEnv_BRIEF3.pdf
- Equal Exchange. 2015. Technical Application for Program Extension.
- Acosta, L. 2005. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. FAO. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Gereffi, G; Fernandez-Stark, K. 2011. Global value chain analysis: A primer. Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC). Duke University. Durham, North Carolina, USA.
- Gutierrez-Montes, I.; Emery, M.; Fernandez-Baca, E. 2009. The Sustainable Livelihoods Approach and the Community Capitals Framework: The Importance of System Level Approaches to Community Change Efforts, *Community Development*, 40:2,106 — 113
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2009. Situación y perspectivas de la cadena del cacao chocolate en el Perú. IICA – Lima, Perú. 52 p. <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A6001e/A6001e.pdf>
- Imbach, A. 2016. Estrategias de Vida. Geolatina Ediciones. Turrialba, Costa Rica.

- Imbach, A. 2000. Buscando Rumbo: Guía práctica para organizar y ejecutar procesos de autoevaluación de proyectos centrados en la sostenibilidad. Ilustrada con ejemplos reales de América Latina. CIAT. UICN
- Jaffee, D. 2014. *Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*. University of California Press. Oakland, CA.
- Jara Holliday, O. 2013. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Disponible en: http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf
- Lukacs de Pereny. 2015. The Peruvian Cacao Value Chain's Success: Fostering sustainable entrepreneurship, innovation and social inclusion. *The Routledge Handbook of Sustainable Food and Gastronomy*. Editado por Sloan, Legrand y Hindley. Routledge Handbooks. London y New York.
- Lund, M. 2013. Cooperative Equity and Ownership: An Introduction. The UW Center for Cooperatives. Madison, WI. Disponible en: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Cooperative%20Equity%20and%20Ownership.pdf>
- Martin, K. 2016. Introducción teórica e histórica al cacao fino y chocolate de calidad. Presentado 11 de julio, 2016. Lima, Perú.
- Mendez, E; Bacon, C; Olson, M. 2010. Effects of Fair Trade and organic certifications on small-scale coffee farmer households in Central America and Mexico. *Renewable Agriculture and Food Systems*: 25(3); 236–251. http://www.uvm.edu/giee/pubpdfs/Mendez_2010_Renewable_Agriculture_and_Food_Systems.pdf
- Morales, O; Borda, A; Argandoña, A. 2015. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Serie Gerencia para el Desarrollo 49. Lima: Universidad ESAN. 182 p.
- Phillips y Tallontire. 2007. Drivers and barriers to sustainable purchasing practices in the cocoa sector. *Natural Resources & Ethical Trade*. 9 p. Disponible en: http://projects.nri.org/nret/responsible_cocoa.pdf
- Technoserve. 2015. Building a Sustainable and Competitive Cocoa Value Chain in Perú: A case study of the Economic Development Alliance Program for San Martín, Huanuco, and Ucayali 2010-2015. Disponible en: <http://www.technoserve.org/files/downloads/case-study-building-a-sustainable-and-competitive-cocoa-value-chain-in-peru.pdf>
- Torres, J.; Frias, C. 2013. Innovative Mountain Adaption: A Case Study in Agroforestry's Economic, Environmental and Social Benefits. Publication. Evidence and Lessons from Latin America, n.d. Web. 13 Oct. 2013. Disponible en: http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/files/120618_ENV_AdaMouEnv_BRIEF3.pdf
- USAID (United States Agency for International Development) Peru. 2012. USAID/Peru Country Development Cooperation Strategy." Lima, Peru: USAID/Peru. Disponible en: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/PeruCDCS_0.pdf
- WCF (World Cocoa Foundation). 2014. Cocoa market update. Disponible en: <http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-4-1-2014.pdf>

- Weihe, T. 2014. Cooperativas de cacao: la importancia del capital social de los miembros. 67p.
- Weihe, T. 2016. Too Poor to Invest: The case for member equity in smallholder farmer cooperatives and associations. 56 p.