



NACIONES UNIDAS

CEPAL



CLAC



FAIRTRADE

Cooperativas latinoamericanas de comercio justo

Historias de resiliencia y sostenibilidad

Ximena Olmos





Créditos

Autora:

Ximena Olmos

CEPAL:

Nanno Mulder

Jefe de la Unidad de Comercio Internacional

CLAC:

Anneke Theunissen

Directora de Operaciones

Paula Penagos

Oficial de Incidencia

Linda Vera

Especialista de Incidencia

Diseño y diagramación:

Patricia Quezada

Oficial de Comunicaciones Comunicación Estratégica

Cooperativas:

Asprocafé - Colombia

CONACADO - República Dominicana

COOMAP - Brasil

CoopeVictoria - Costa Rica

Marzo 2026

Cooperativas latinoamericanas de **comercio justo**

Historias de resiliencia y sostenibilidad

Ximena Olmos

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

[Deseo registrarme](#)

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:

 <https://bit.ly/m/CEPAL>





República Dominicana
CONACADO

Colombia
ASPROCAFÉ

Costa Rica
COOPEVICTORIA

Brasil
COOMAP



Cooperativas latinoamericanas de comercio justo

Historias de resiliencia y sostenibilidad

Este documento fue preparado por Ximena Olmos, Consultora de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del Convenio de Colaboración Específico entre la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC) y la CEPAL.

La autora agradece las sugerencias de Nanno Mulder, Jefe de la Unidad de Comercio Internacional de la misma División de la CEPAL, y de Anneke Theunissen, Directora de Operaciones, Linda Vera y Paula Penagos de la Unidad de Incidencia de CLAC y Carlos Gonzales, Coordinador del Programa ACI-UE y Paula Arzadun, Responsable de educación, capacitación e investigación de la Alianza Cooperativa Internacional (COOP). También se agradece especialmente a las personas entrevistadas en las cuatro cooperativas incluidas en el estudio.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

Los límites y los nombres que figuran en los mapas de esta publicación no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

Copyright © Naciones Unidas, 2026
LC/TS.2026/13
Todos los derechos reservados.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Presentación | 8 |
| Cooperativas agrícolas en América Latina y el Caribe | 9 |
| Asociación de Pequeños Productores de Café Ingrumá, ASPROCAFÉ Ingrumá, Colombia | 13 |
| Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos, CONACADO, República Dominicana | 27 |
| Cooperativa Mista Agropecuaria de Paraguaçu, COOMAP, Brasil | 41 |
| Cooperativa Agrícola Industrial Victoria, COOPEVICTORIA, Costa Rica | 55 |
| Reflexiones | 69 |
| Bibliografía | 77 |
| Anexo: Lista de personas entrevistadas | 78 |



Presentación

Bajo el lema “Las cooperativas construyen un mundo mejor”, la Organización de Naciones Unidas instauró el 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas, destacando su rol en la inclusión, el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental¹.

En este contexto, la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Cooperativas de las Américas, Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) han querido destacar el aporte de las cooperativas como actores en el comercio internacional sostenible.

Se convocó a organizaciones del comercio justo con más de 30 años de vida a contar sus historias para visibilizar su aporte al desarrollo sostenible y cómo su participación en el comercio internacional actúa como incentivo y sustento de sus familias y comunidades.

En este documento se cuentan cuatro historias de cooperativas, que abarcan distintos países y productos, a través de los testimonios de sus protagonistas. Es una pequeña muestra entre las miles de experiencias de cooperativas de pequeños productores agrícolas exportadoras en la región. Socias y socios, personal técnico, y representantes de los equipos directivos relatan lo bueno y lo malo, los logros y los fracasos de su organización².

Las cuatro historias corresponden a cooperativas que tienen entre 33 y 84 años de vida. Se repasan algunos de los principales hitos de su historia, su gobernanza, aspectos financieros y económicos, servicios sociales y sostenibilidad ambiental.

Los cuatro casos corresponden a (en orden de antigüedad): Asociación de Pequeños Productores de Café Ingrumá (ASPROCAFÉ Ingrumá, creada en 1992) de Colombia; Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (CONACADO, creada en 1989) de la República Dominicana; Cooperativa Mista Agropecuaria de Paraguaçu (COOMAP, creada en 1957) de Brasil; y Cooperativa Agrícola Industrial Victoria (COOPEVICTORIA, creada en 1943) de Costa Rica.

Estas historias son una invitación a reflexionar sobre los factores críticos que enfrentan los esquemas cooperativos, su capacidad de resiliencia y las formas concretas en que aportan al desarrollo sostenible. Todas las cooperativas que aquí cuentan su historia fueron pioneras en distintos aspectos. Todas sobrevivieron a crisis, tomando buenas y malas decisiones. Todas han hecho de su territorio un mundo mejor.

¹ Para más información, véase <https://2025.coop/es/>

² En el anexo se incluye la lista de personas entrevistadas

Cooperativas agrícolas en América Latina y el Caribe

Las cuatro historias dan cuenta de la gran diversidad de cooperativas de la región, con momentos de auge y crisis dependiendo de los acontecimientos globales, regionales y nacionales. A ello se suman coyunturas económicas específicas en los países y los vaivenes de los mercados internacionales de productos agrícolas globalizados.

En los años 90, existían alrededor de 20 mil cooperativas agrícolas en la región, con aproximadamente tres millones de asociados (FAO, OCA, ACI, 1994)³. En el marco de la colaboración entre Cooperativas de las Américas, la FAO y la CEPAL, se está desarrollando un mapeo detallado del cooperativismo agroalimentario en la región en 2025. De acuerdo con esas estimaciones en el continente americano existen 14.758 cooperativas agropecuarias y alimentarias, que agrupan a más de 3,6 millones de socios y generan empleo directo para cerca de 1,2 millones de personas, lo que evidencia su relevancia en los sistemas agroalimentarios y en la economía social rural (FAO y CEPAL, 2025).

Las cooperativas agrícolas están presentes desde fines del siglo XIX en la región, aunque es a partir de los años 30, y principalmente en los años 60 cuando prácticamente en todos los países se constata la presencia de cooperativas agropecuarias. En Centroamérica y el Caribe el movimiento fue impulsado por influencias externas como la posguerra y la inestabilidad política y social. En Sudamérica, partió vinculado a poblaciones extranjeras, instituciones religiosas y grupos de inmigrantes. En los años 60, el principal empuje vino desde los procesos de reforma agraria (FAO, OCA, ACI, 1994).

Durante las últimas décadas del siglo XX e inicios del siglo XXI el modelo cooperativo experimentó un crecimiento acelerado en la región, aunque su desarrollo no ha sido el mismo en todos los países debido a las diversas políticas públicas nacionales (Mogrovejo y otros, 2012). Pese a las diferencias, el modelo asociativo ha mostrado un crecimiento gradual y un impacto en el desarrollo socioeconómico de las comunidades involucradas, fortaleciendo y mejorando la calidad de vida de sus asociados (IICA, 2017).

Las características y los desafíos de las cooperativas de la región han ido variando en el tiempo. Pese a las permanentes necesidades asociadas a la disponibilidad de recursos económicos y técnicos, la incorporación en el comercio internacional de la mano del comercio justo ha venido a fortalecer a algunas organizaciones.

A fines del siglo pasado, los principales desafíos para las cooperativas de la región eran los procesos de globalización y transnacionalización de las economías a raíz del fuerte impulso al libre mercado y la competencia internacional. Era también un momento de desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías, junto con una creciente pobreza e inequidad en varios de los países

³ A nivel mundial existen más de tres millones de cooperativas y se estima que un 40% está en el sector agrícola. Ver más cifras en <https://ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>

de la región. Se hacía necesario entonces que las cooperativas aumentaran su productividad y comenzaran a competir en mejores condiciones (FAO, OCA, ACI, 1994).

Al mismo tiempo se indicaba el potencial de las cooperativas para lograr una mayor integración de mujeres y juventud, que estaban en precarias situaciones, agudizadas por las crisis socioeconómicas y políticas de la región. Adicionalmente, los movimientos cooperativos, especialmente de la Cuenca Amazónica, estaban comprometidos en la lucha por el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la protección del medio ambiente (FAO, OCA, ACI, 1994).

En 2012, que fue el primer año internacional de las cooperativas⁴, las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales enfatizaron los principios corporativos para guiar las acciones (públicas y privadas) y fortalecer a las organizaciones. Estos principios son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad⁵.

Como factor de éxito se llamaba entonces la atención sobre la necesidad de adaptarse a las exigencias de mercado sin dejar de lado su filosofía cooperativa, así como la importancia de una sólida organización en la que la participación femenina estaba creciendo. Se subrayaba también la importancia de la toma de decisiones y concentrar los esfuerzos en consolidar el negocio, conservando una visión social (FAO, 2012).

En aquellos años, las cooperativas de la región seguían siendo una opción de organización sociolaboral para las personas con menos recursos y una forma para salir de la pobreza e insertarse en procesos productivos que permitieran mejorar las condiciones de vida (Mogrovejo y otros, 2012). Entre los pequeños y medianos productores y la agricultura familiar, persistían las limitantes relacionadas con el acceso a insumos, crédito, tecnologías y conocimiento, así como con competencias y capacidades de gestión empresarial (IICA, 2017).

Por otra parte, se hacía ver que el nivel de educación y formación que se brindaba a los asociados de base era muy bajo, lo cual impedía reconocer el cooperativismo, dando como resultado que los asociados se comporten como usuarios de los servicios y productos que brindan sus propias cooperativas, pero sin sentirse dueños de éstas (Mogrovejo y otros, 2012). En algunos casos se destacaba que justamente la ausencia de un sentimiento de pertenencia y la poca motivación, sumadas a la falta de capacidades técnicas y administrativas, causan el debilitamiento de muchas cooperativas (IICA, 2017).

Pese a lo anterior, en algunos países el cooperativismo comenzó a ser responsable de un gran porcentaje de las exportaciones del sector primario y agroindustrial. Este crecimiento se hacía de la mano de certificaciones internacionales. Las certificaciones logran incrementar el nivel de competitividad de las cooperativas agrícolas y facilitan el acceso a mercados internacionales con nichos o segmentos de consumidores más dinámicos, acorde con las nuevas tendencias y exigencias de consumo (IICA, 2017).

4 La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas y resaltó la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, especialmente su impacto en la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social

5 Ver en <https://www.un.org/es/events/coopsyear/background.shtml>

Al momento de elaborar los grandes compromisos internacionales de sostenibilidad de inicios de este siglo, al plantear metas globales sobre temas ambientales y sociales al 2030⁶, se enfatizaba nuevamente la potencialidad de las cooperativas para alcanzar el anhelado desarrollo sostenible.

Por una parte, se destaca que el principal aporte viene desde los procesos de toma de conciencia entre los miembros de las cooperativas y el fomento de una cultura ecológica. Esta concepción se manifiesta tanto en prácticas de cuidado de las personas y de la naturaleza en el quehacer cotidiano, como en una influencia política y cultural (Mogrovejo y otros, 2012).

Por otra parte, ya existían evidencias sobre los buenos resultados del apoyo a la asociatividad de mujeres, así como de la promoción del cooperativismo juvenil mediante la implementación de programas específicos que promueven la inclusión en el movimiento cooperativo (IICA, 2017).

Posterior al 2020, los análisis realizados a partir de experiencias concretas de cooperativismo en la región agregan nuevas perspectivas, tanto en relación con los impactos positivos en la inclusión social y económica, como también en relación con el rol en las denominadas cadenas de valor mundial.

Se destaca entre las ventajas del cooperativismo el potenciar el emprendimiento y empoderamiento, al facilitar el financiamiento en etapas tempranas, la inserción en cadenas de valor y el trabajo decente. En particular, se llama la atención respecto de la inclusión de pequeños productores, jóvenes, mujeres, comunidades indígenas y afrodescendientes (FAO, 2022).

Aumenta el énfasis en las agendas de género, al poder evidenciar que la situación económica de las mujeres tiende a mejorar considerablemente si pertenecen a una cooperativa. Esto se debe a que suelen tener más oportunidades de beneficiarse por igual de las inversiones y negocios que realizan las cooperativas, además de adquirir competencias empresariales (Naciones Unidas, 2023).

Se revela también con mayor fuerza a las comunidades indígenas que se dedican al comercio justo, utilizando el modelo empresarial cooperativista como herramienta para lograr un desarrollo económico sostenible, disfrutar de autonomía y preservar el entorno y la cultura locales (Naciones Unidas, 2023).

A través de CLAC, son parte del comercio justo alrededor de 900 organizaciones de base, que integran a más de 500 mil personas productoras y trabajadoras, un 27% de las cuales son mujeres. El 81% de las organizaciones de la membresía son cooperativas de pequeños(as) productores(as). En conjunto, estas organizaciones gestionan una superficie agrícola estimada en más de 1,25 millones de hectáreas, cultivadas bajo principios de sostenibilidad, inclusión y justicia social.

En línea con su participación en las exportaciones, los análisis internacionales destacan que las cooperativas de pequeños agricultores pueden integrarse de buena manera en las cadenas de valor mundiales, lo que permite mejorar sus habilidades y apoyar una conducta empresarial responsable en el sector agrícola (FAO, 2024).

6 Por ejemplo, el Acuerdo de París de 2015 y la Agenda 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En particular, se destaca que los servicios de extensión de las cooperativas pueden proporcionar a los agricultores los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades comerciales y de producción frente a mercados cambiantes. Esto sucede especialmente en materia de sostenibilidad, donde la incorporación de procesos como el de debida diligencia están siendo adoptados rápidamente por el mercado (FAO, 2024).

Las cooperativas integrantes de CLAC acceden al intercambio de experiencias entre sí y a asistencia técnica a través de un equipo operativo. Los servicios de asistencia técnica abarcan tres amplias áreas: empoderamiento social y organizativo, empoderamiento productivo y ambiental, empoderamiento económico y empresarial. Una evaluación realizada en 2025 constató que los temas que las organizaciones consideran prioritarios y más valorados son: cumplimiento de estándares, debida diligencia en derechos humanos y ambientales, adaptación al cambio climático, acceso a mercados y fortalecimiento organizativo (Sánchez, 2025).

El amplio rango de necesidades y de oportunidades impulsa a las cooperativas a participar en alianzas con múltiples partes interesadas. En este sentido, algunas cooperativas colaboran directamente con organismos públicos, instituciones educativas y de investigación, intermediarios privados, organizaciones internacionales y otros grupos (Naciones Unidas, 2023). Al mismo tiempo, pasan cada vez más de ser foco de necesidades a ser actores claves en la colaboración.

Por esa misma amplitud en su quehacer, las cooperativas tienen impactos concretos en objetivos como la reducción de la pobreza, la mejora de la salud infantil y materna, un mejor trabajo y un entorno más limpio y sostenible. Ellas crean valor en torno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las cooperativas ya están apoyando los ODS como resultado de sus principios, aunque pueden ser menos activas que las empresas privadas al difundir su papel e impacto. Los ODS sirven como un canal para que las cooperativas creen valor para la sociedad y sus miembros, particularmente cuando un programa / iniciativa tiene un resultado social / ambiental claro y medible, además de estar alineado con la rentabilidad del mercado (Coops4Dev, 2019).

Por esta variedad de desafíos globales y contribuciones a la sostenibilidad han navegado las cooperativas de la región. Algunas no han superado los obstáculos y han desaparecido, otras se han mantenido, reinventándose más de una vez.



Asociación
de Pequeños Productores
de **Café Ingrumá,**
ASPROCAFÉ
Ingrumá

Colombia

La Asociación está ubicada en Caldas, en medio del Eje Cafetero de Colombia. ASPROCAFÉ fue fundada en los años 90, por familias que producían café en los resguardos indígenas de Río Sucio, a los pies del cerro Ingrumá. Actualmente cuenta con 1,241 personas asociadas, de las cuales 31% son mujeres y 1% son jóvenes. Tiene 8 colaboradores y está exportando su café a Europa.



1,241

Personas
asociadas



31%

Mujeres



1%

Juventud

8

Colaboradores/
Servidores

Asociación de Pequeños Productores de **Café Ingrumá,** **ASPROCAFÉ Ingrumá**

Línea del tiempo



“A inicios de los años 90, los que producíamos café en los resguardos indígenas de Río Sucio⁷ éramos más de cuatro mil familias. Nosotros no teníamos un canal de comercialización propio (...) Entonces llegó la Fundación Max Havelaar buscando café y nos encontró”. Así recuerda una productora indígena el nacimiento de lo que hoy es ASPROCAFÉ Ingruma.

La Asociación está en medio del Eje Cafetero colombiano, en Caldas. Entre los cordones montañosos de los Andes, está también el cerro Ingrumá, de más de dos mil metros de altura, que es el guardián de las comunidades indígenas de los resguardos: Nuestra Señora Candelaria La Montaña, Cañamomo Lomapieta, San Lorenzo y Escopetera Pirza.

En 1992, después de haber conocido a las familias productoras y evaluado su café, la Fundación firmó el Convenio Max Havelaar⁸ para exportar esa producción a Europa. Fueron parte de este acuerdo el Consejo Regional Indígena de Caldas (CRIDEC) (en representación de los productores), la cooperativa de la zona (Cooperativa de Caficultores del Alto Occidente de Caldas, que actúa como comprador a nivel local), la empresa exportadora EXPOCAFE y la Fundación Max Havelaar.

“La oportunidad llegó de afuera. Las comunidades indígenas lo vieron viable. Lo aceptaron. Además, porque en ese entonces los resguardos indígenas no recibían recursos del Estado”.

⁷ En Colombia, un resguardo indígena es un territorio reconocido legalmente como propiedad colectiva de una comunidad indígena. Estos resguardos son otorgados por el Estado y están protegidos por leyes y normativas especiales que garantizan la posesión y el uso exclusivo de la tierra por parte de la comunidad indígena que lo habita. Los resguardos son gestionados por las propias comunidades indígenas de acuerdo con sus sistemas normativos y tradiciones culturales.

⁸ Nombre que se daba entonces a lo que hoy se conoce como la certificación Fairtrade.



El mejor pago que comenzaron a recibir trajo muchos beneficios y desafíos. “El café normal estaba a 60 centavos de dólar y el nuestro se vendía a 1 dólar con 24 centavos, incluyendo el precio justo y la prima. Eran bastantes recursos, los que llegaban a una cuenta bancaria exclusiva y en gran parte beneficiaron a los resguardos indígenas, sin importar si eran o no productores. Durante muchos años, con esos recursos se dotó a los resguardos de equipos, sedes, e implementos para que cada resguardo realizara la compra de café de sus productores, y pudiera comercializarse. Incluso se hicieron importantes obras de infraestructura”.

Algunas inversiones, como las de contar con almacenes de acopio para la compra del café, no fueron bien aprovechadas porque en algunos casos no era fácil que el café llegara al punto de acopio y en otros casos, los resguardos no le dieron importancia a hacerse cargo de la comercialización. Pero las mejoras de infraestructura de las familias se valoraron y emocionan hasta hoy. “Se entregaron 38 viviendas a jóvenes familias en San Lorenzo. Había que visitarlas y adaptarlas pues a ese nuevo hogar. Iban a convivir con otras personas que no conocían, a hacer comunidad organizada, a trabajar en grupo. Era cambiarlos de un lugar a otro. Aunque fuera muy cerca, las culturas también cambian y más la cultura indígena, que es más diferente”. “El agradecimiento en ese sentido es para toda una vida, porque hoy encontramos productores que todavía se acuerdan, que le muestran a uno su casa, su cocina y te dicen que todo eso fue con el apoyo de ASPROCAFÉ”.

Mientras pasaban los años los ingresos fueron insuficientes. El aporte a los

resguardos “hubo que suspenderlo porque no alcanzábamos”, explica un productor. “No todos los productores tenían la preparación para manejar recursos. Hubo errores y fracasos, pero se aprendió y se fortaleció el control interno”, acota una productora.

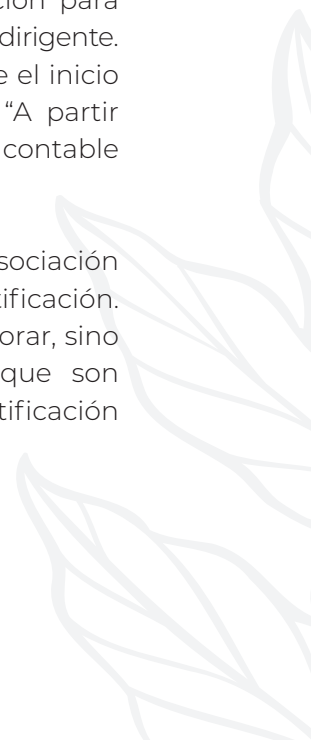
Los primeros años se recibía el café de todos los resguardos y los recursos beneficiaban a la población de los resguardos, en general. “Ya desde el año 2000 se empezó a identificar directamente a los productores de café y a generar beneficios directos a ellos”. Una productora explica que ahora “hay un compromiso de que todos los recursos del comercio justo se invierten en los socios y no se desvían a otros fines”.

En este cambio fue central una evaluación que los actores del Convenio Max Havelaar realizaron en 1996. “Concluyeron que debíamos fortalecer la estructura administrativa. Nos mandaron asesores en la parte administrativa y agroecológica. En un año organizamos estatutos, base de datos de productores, definimos deberes y derechos”, recuerda una colaboradora de esa época.

“Se dejó de operar como convenio y se creó formalmente la Asociación en el año 2005 porque FLO⁹ exigía legalización para continuar la certificación”, explica un dirigente. Si bien no todos entendieron desde el inicio el cambio, no había otra opción. “A partir de entonces se creó el programa contable exclusivo para la Asociación”.

Al pasar del Convenio a la Asociación cambió también el rol de la certificación. “Las auditorías ya no eran para mejorar, sino para cumplir. Pero entendimos que son herramientas de mercado”. “La certificación

⁹ FLO corresponde a Fairtrade Labelling Organizations International, que es el nombre de la organización que fundó el sistema de certificación Fairtrade





nos enseñó a responsabilizarnos como organización”, explica una colaboradora que vivió desde dentro este cambio.

“Uno de los aprendizajes más importantes fue entender que las normas del comercio justo no deben sentirse como algo impuesto, sino como una herramienta para mejorar nuestras condiciones de vida”. “Las certificaciones traen exigencias, pero también nos han ayudado a ordenar nuestra organización, a tener voz legal propia y a fortalecer derechos de los productores”.

Fortaleciendo la gobernanza propia

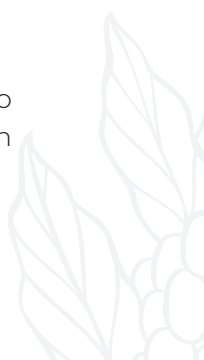
Un productor recuerda que en la etapa del Convenio “cada resguardo, aportaba cinco delegados, al igual que la cooperativa y el CRIDEC. Entonces, eso era lo que conformaba la Asamblea General”. “Cuando pasamos a Asociación se entra a trabajar con un esquema de votación popular. Entonces, uno se presenta como candidato a ser delegado y los asociados, de acuerdo con el reconocimiento, a la evolución, al desempeño, pues lo eligen con el voto”.

En la actualidad, se elige a un delegado por cada 28 socios. Son en total 45 delegados. Estos delegados conforman la Asamblea General, que a su vez nombra a la Junta Administradora y a la Junta de Control.

“La junta directiva de la Asociación ha madurado mucho. El aporte de sus miembros es independiente de si el productor tiene escolaridad o no. O sea, aquí hay gente como excelente que ha venido preparándose para eso, o también a veces, hay personas que nacen como con el liderazgo desde su propia persona” destaca un actual directivo.

Uno de los cambios relevantes es que “la Asamblea decidió que pudiéramos vincular al socio dueño de la finca con otra persona. Ojalá de sexo opuesto, si era un hombre con una mujer, ya sea la hija o la esposa, y si era una mujer con su hijo o con su esposo”. Fue una forma de generar vínculos más fuertes con las familias productoras, más allá de quién fuera el propietario de la tierra. Incluir en las decisiones a la familia del productor también hizo una diferencia, especialmente porque “nos permitió tener un mayor número de mujeres que hicieran parte de la organización”, explica una colaboradora.

Además de los productores de los resguardos, la asociación ha ido incorporando a los pequeños caficultores de la zona que no tienen

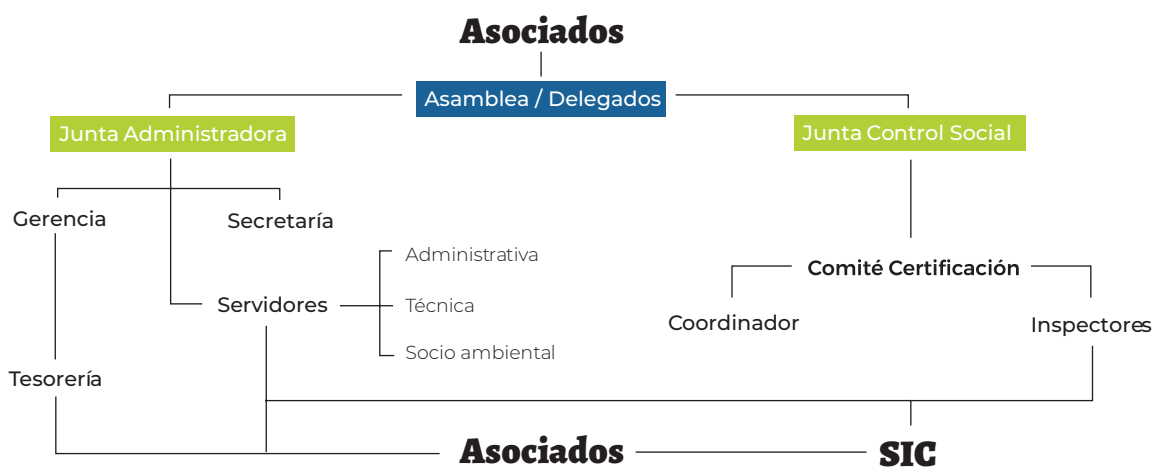


posibilidad de hacer parte de la cooperativa ya que su producción es pequeña para los topes exigidos.

Todos los asociados acceden a capacitaciones, “sean administrativas, de las fincas y de la misma asociación. La misma Junta Directiva ve las necesidades y si la asociación no puede cubrir algún tema, por tiempo o por conocimiento, entonces se busca algunas entidades que tengan esa fortaleza. Se hace la gestión y se hacen los convenios”.

Como resultado de todos estos cambios, los asociados destacan la transparencia en el manejo de los recursos. “Ya hay una información directa de las finanzas. Cuánta plata llegó, cuánta se gastó, en qué se invirtió. Es una información que tiene que ser transparente, que se tiene que dar a conocer, porque eso es información pública. Es de cada uno de los asociados, para que sepan cómo estamos administrando racionalmente y honestamente los recursos”.

Diagrama 1: Actual gobernanza de ASPROCAFÉ



Fuente: Elaboración ASPROCAFÉ Ingrumá

A Europa, de manera indirecta

“Desde el inicio el mercado de exportación fue Europa, motivado por la Fundación Max Havelaar, que buscaba café de comunidades indígenas bajo el esquema del comercio justo”. “Fue importante que los europeos vieran viable el proyecto, y se motivaran a consumir nuestro café con conciencia social”, explica una socia.

Los envíos a Europa siempre han utilizado la misma figura inicial. La cooperativa local les compra y realiza el proceso comercial, y una empresa exportadora hace los envíos a los compradores internacionales.

“Nosotros no compramos el café, nosotros no lo comercializamos, nosotros no lo vendemos.

Todo el negocio lo hacemos a través de la cooperativa. Para mí es una fortaleza”, explica un dirigente. “Hemos dejado mucho aprendizaje en las instituciones, en las familias, mucho conocimiento que hemos logrado impartir en las organizaciones, los productores, en las mujeres y digamos que hemos sido ejemplo para muchas organizaciones en todo Colombia”.

Otro testimonio explica: “No tenemos infraestructura para comercializar café. Todo lo hacemos a través de la cooperativa. Me tengo que unir a alguien que ya tenga la experiencia. Si yo como ASPROCAFÉ Ingruma quisiera montar todo eso, tendría que dejar

de dar programas a los asociados (como la asistencia técnica y apoyos sociales). Si montáramos nuestra propia logística para comprar café, implicaría dejar de incentivar la renovación (de cafetales), los fondos de crédito y los programas sociales”.

Intentos por diversificar ingresos

“Una limitación que tenemos es que dependemos sólo de los recursos de comercio justo. Para tener otros ingresos se montó una tienda de café en el pueblo en 2008, que solo duró hasta 2012. No logró sostenerse. Fue una experiencia de aprendizaje”, recuerda una antigua colaboradora.

“También montamos un supermercado y un vivero de café. Pero ninguno de los tres nos dio resultado. O sea, no somos de negocio, somos una asociación muy social. Nos

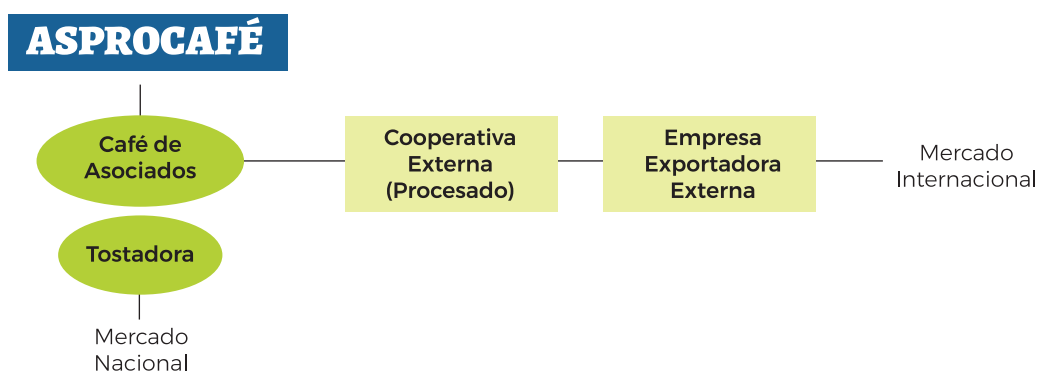
dimos cuenta de que nos metimos en negocios que no eran los nuestros”.

La compra de fincas, que también se realizó en esos años, les permitió tener un espacio demostrativo para la producción orgánica y la convencional, “ya que sirven como fincas modelo para capacitar y también como activos de respaldo”.

Una de las fincas, la que se llama El Porvenir, tiene una tostadora y un laboratorio de catación de café, que se fueron adquiriendo con proyectos y reinversión progresiva. “Este centro de tueste genera recursos por venta de café tostado”.

De hecho, la marca Ingrumá está posicionada a nivel local y se sostiene con alguna ganancia para la asociación y para los socios. “Ahí sí tenemos un logro, pero primero tuvimos que aprender de lo que es la marca de café tostado y molido”.

Diagrama 2: Modelo de valor de ASPROCAFÉ



Fuente: Elaboración propia

Las crisis

Para algunos asociados, los tiempos duros se relacionan a la crisis cafetera entre la década de los 90 e inicios de los 2000. “Fue una crisis cafetera por precios y también llegó la roya y

llegó la broca y todas esas cosas. Porque ya el sistema de cultivo como tal, el monocultivo ya no era sostenible. Entonces mucha gente tuvo que diversificar su finca y otros se



metieron a la parte orgánica, como ya no había con qué comprar el abono. Todo esto fue muy difícil”.

Para otros asociados, las actuales crisis han sido provocadas por la competencia. “Al principio fuimos el primer grupo en Colombia certificados comercio justo. Y estábamos solitos. Pero cuando ya fueron comenzando a llegar nuevas asociaciones, cooperativas y agremiaciones de alta productividad, entonces los recursos fueron disminuyendo, fueron cayendo”.

“Ahora hay mucho más de 80 cooperativas en Colombia certificadas. Se reparte el mercado, pero también se ha fortalecido el sistema”. Pero cuando la cooperativa que les compra también se certificó “fue complejo, porque ahora exporta primero su café. Sin embargo, nos siguen apoyando y vendiendo el café de nuestros socios”.

Unas y otras crisis conllevan menos recursos financieros disponibles. “Desde los tiempos del Convenio tenemos unos fondos y en los últimos años tenemos unos créditos que le han permitido a la asociación sostenerse”. “No ha sido fácil, hay que decirlo”. “Ahí vamos con esta situación, llevándola, siendo muy cautelosos con los recursos. Hay que ser lo más austeros posible para poder dar cumplimiento a todos los programas de la asociación.”

Fondo rotatorio

Considerando todas las dificultades, uno de los apoyos que más enorgullece a los dirigentes y colaboradores es el Fondo Rotatorio, que permite optar a financiamiento en tres líneas: el Fondo para Mujeres y Jóvenes (conocido también como Fondo Familia), el Fondo para Productores Orgánicos, y el Fondo para Productores Convencionales.

El Fondo se generó desde la época del Convenio y ha ido perfeccionándose en el tiempo a partir de la experiencia. “Al comienzo tuvo dificultades, porque, como no había como esa apropiación, no había esa cultura tampoco, entonces mucha gente se gastaba la plata, pensando que esa plata siempre llegaba. La asociación estaba muy niña en eso y no se capacitó tampoco al equipo de funcionarios.”

Desde el 1993 al 1997, el fondo rotatorio era para grupos asociativos. Ahora es un mecanismo de aporte y apoyo para las familias. El socio firma un compromiso de devolver ese recurso. La asociación paga una póliza de seguro de vida que aplica en caso de fallecimiento del deudor para cancelar el préstamo.

El Fondo Familia, que presta a mujeres y jóvenes, un monto de 500.000 pesos para que trabajen “lo que estimen conveniente

y generen una rentabilidad”, con un año de plazo para pagarlo. “Es un crédito sencillo, fácil. Ella (la asociada) me trae una cartita de solicitud, miramos que esté hábil, le prestamos la platica y compran pollos, o compran cerdos, o compran gallinas, o montan su tienda comunitaria, o compran un vivero para vender plantas, o compran una maquinita para costura o para hacer arepas. Otras señoras compran insumos para montar una peluquería en la vereda. Es un fondo que rota muy rápido, prestan, pagan, y vuelven a prestar. Es de las cosas que ha funcionado muy bien y las señoras son muy buenas pagadoras”.

Los productores orgánicos tienen un fondo propio y los montos son diferentes. Un crédito para un productor orgánico puede ser de cinco millones de pesos. “Puede ser para comprar tierra, para comprar maquinaria, para comprar infraestructura, para comprar animales, para comprar insumos orgánicos. La ventaja de los orgánicos es que pueden abonar con el sobreprecio orgánico, pues digamos que está asegurada un poquito la deuda”.

El crédito a los productores convencionales es para comprar fertilizantes, para comprar maquinaria, para mejorar la infraestructura productiva y para renovación. El monto máximo es de dos millones de pesos. Los plazos son de 2 años para ellos, mientras que los orgánicos tienen un mayor plazo. “Como aumentan los montos, también aumentan los plazos”.

Apoyo comunitario

El apoyo comunitario como el arreglo de caminos, a las escuelas e incluso a las iglesias “independiente de la religión” se realiza a través de un presupuesto anual de la prima y excedentes de la asociación. A cada delegado la asamblea le asigna un recurso económico

para desarrollar una actividad comunitaria, dentro de su comunidad, o dentro de las comunidades que estén alrededor de donde vive el socio.

“Uno hace la propuesta, y si hay acuerdo, la comunidad también aporta”, explica un dirigente. “Es un trabajo social ¿y por qué se le dice trabajo social? Porque aquí ya no se tiene en cuenta el asociado, sino todo un conglomerado de personas. Por eso lo llamamos iniciativas locales”, explica un asociado.



Calidad de vida para los socios

Una colaboradora explica que las ayudas a la vivienda fueron durante un tiempo tema central, pero luego se enfocaron más en lo productivo. “Teníamos que tomar una decisión como organización, la vivienda es muy importante, ¿cierto? Pero también es muy importante que las familias tengan toda una infraestructura para producir café, porque si tenemos comodidad en la



El programa incluye la renovación, que motiva al productor para tener cafetos de diferentes edades o para hacer esas renovaciones por broca. Otra línea es el arreglo de despulpadoras, que beneficia mucho al productor, porque a veces uno descuida mucho esa parte. Dependiendo del daño, la asociación le aporta la mano de obra, o sea, con el mecánico. Puede incluir también los repuestos, de acuerdo con el costo. Si el costo es muy alto, pues el productor debe completarlo.



producción de café, pues también se mejoran condiciones para ellos humanas”.

Entonces se fueron diversificando los programas para los socios.

“Bueno, yo diría que todos los programas son importantes, ¿no? Pero hay un programa que se llama productividad, que tiene mucha cobertura, con el que es muy fácil llegar al asociado.”, explica un dirigente.

“Mejora muchísimo las condiciones de vida de los pequeños productores cuando siembran más café, cuando tienen mejor infraestructura, mejores herramientas, mejores maquinarias y también mejores viviendas”.

Inclusión de las mujeres

Desde que decidieron ampliar la membresía a dos personas por socio/socia, se incluyeron más mujeres. “Para no dejarlas ahí como solitas, solo figurando dentro de una lista de asociadas, decidimos hacer un proceso de capacitación con ellas. Estuvimos tres años seguidos, en capacitación, trabajamos codo a codo”.

El grupo fue de entre 200 a 250 mujeres inicialmente. “Empezamos con un poquito, y luego agarró fuerza. Vimos medicina tradicional, todo lo que tenga que ver con plantas medicinales, sus usos, escuchar a las señoras para qué las utilizaban. Era un intercambio de lo que yo sabía con lo que ellas sabían”, explica la colaboradora a cargo del programa. “Luego hicimos transformación de plantas medicinales. O sea, hicimos pomada, talco, champú, cremas, extractos”.

Otra etapa fue la comida tradicional. “Empezamos a hablar de la nutrición a bajo costo, la importancia de alimentarnos bien, de aprovechar los recursos que hay en la finca, en la huerta. Hicimos talleres de preparaciones de comidas y utilizamos muchos de los cultivos tradicionales que hay en la vereda o en



la zona, y empezamos a hacer comidas, deliciosas, dándoles como una forma diferente de prepararlas”.

“Hubo también mucha capacitación sobre crecimiento personal, sobre hacernos valer como mujeres. Se hicieron jornadas de relajación para mujeres campesinas: masajes en los pies, espacios de autocuidado. Eso no era común y fue muy valorado”.

Después se pasó al café y al negocio del café. “Empezamos a explicarles bien lo importante de la calidad del café, de la buena recolección del café, la buena despulpada, la escogeduría, la seca, el fermentado. En la mayoría de las fincas, las señoras son las que lavan el café, las que están pendientes de la seca del café, pero no les toca la venta. Se encargan de todo lo demás, menos de venderlo”.

“Entonces les dimos talleres de catación. Llevábamos muestras de café, ya tostaditas, organizaditas. Y colocamos muestras de café de ellas y de café malo, y les damos a catar para que ellas probaran el café y notaran la diferencia. Que entendieran la importancia de la calidad del café y el papel que ellas cumplen dentro del beneficio del café”.

Después de las capacitaciones se generó un apoyo económico.



Un crédito para un proyecto productivo, que permite que las mujeres seamos más independientes y que tengamos nuestros proyectos para vivir y que no dependamos del esposo”. “Gracias al programa de mujeres, muchas ya tienen su propio negocio, son más independientes y valoradas dentro de sus comunidades.



La dificultad de motivar a la juventud

Los programas para motivar a la juventud a permanecer en el campo han sido los más difíciles. “Esa es una línea de trabajo que requiere más acompañamiento que cualquier otra. Los jóvenes son una población muy diversa, es muy volátil, es muy dinámica y se requiere tener a un profesional que esté siempre con ellos y muy acorde, con sus sueños y sus ideales”, explica una colaboradora.

Se intentó generar nuevos proyectos, más allá del café, pero no se lograron buenos resultados: “Como tienen ambiciones diferentes, requieren un recurso económico mucho más interesante. Hasta ahí llegamos con el trabajo con los muchachos, vimos que no éramos capaces como organización de hacerlo. Entonces, decidimos que al joven que queda en la finca, le damos la opción del crédito, del fondo rotatorio, para que fortalezca su proyecto productivo en la finca y ya”.



Para un directivo, el desinterés de la juventud tiene que ver con las expectativas de generar más ingresos, lo que no se consigue de manera rápida en el campo. “Es difícil porque los muchachos no ven una gran cantidad de recursos económicos de una vez. Pero lo más importante es enseñarles a los hijos a relacionarse con el sistema productivo y a que cada venta tiene relación con la autosostenibilidad de la familia”.

Reforzando el cuidado del medio ambiente

“Uno de los mayores aprendizajes (durante la vida de la Asociación) fue que cuidar la tierra debe ser algo que nazca de nosotros, no porque una certificación lo exija, sino porque como comunidades indígenas eso es parte de nuestra vida cotidiana”. “El respeto por el medio ambiente, el cuidado del territorio y el bienestar de las familias están en el centro de lo que hacemos como pueblos indígenas”.

Pero el cuidado se extendió más allá. “Ahora se hacen jornadas comunitarias para limpiar quebradas, recoger basura y construir casetas, como parte del compromiso con el entorno”. La basura “era un tema terrible antes de

empezar. Las basuras inorgánicas eran en la quebrada, eran en la finca del vecino, eran regadas por todo el cafetal. En las capacitaciones para el cumplimiento de la norma, decíamos hay que recogerlas. Ya en las fincas no encontramos ese tipo de basura. Ya hay un manejo más racional de las basuras”.

Con los residuos orgánicos se avanza en compostaje. “Muchas familias no están enseñadas a producir su abono en la finca, desperdician mucho los subproductos que tiene la finca. O sea, no había como esa norma, porque estaban los abonos químicos. Pero cuando ya no hubo con qué comprar eso, entonces la gente tuvo que buscar otras soluciones”.

“Cuando llegaron las sequías aprendimos la protección de los nacimientos de agua”. Hoy día “hay conciencia de que hay zonas muy secas, donde el agua no es muy abundante.

“**Entonces las prácticas más amigables con el medio ambiente estaban presentes desde antes de que se volviera una exigencia. La conciencia ambiental viene de nuestras raíces como pueblos indígenas.**”



Se encuentra un pequeño nacimiento de agua, que estaba desprotegido y se empieza a reforestar ahí. Se incentiva la reforestación. Y se acompaña a la familia no solo para recuperar esos nacimientos de agua, sino también para que esa agua me llegue limpia, y yo la devuelva limpia al cauce”.

Con esas experiencias se han desarrollado varios programas en las distintas etapas del cultivo y postcosecha: sistemas de manejo de aguas residuales, sistemas de tratamiento de aguas mieles, construcción de fosas para el manejo de pulpas y construcción de biodigestores.” Yo pienso que eso han sido como acciones importantes, que llegaron porque tuvimos la necesidad de hacerlo”.

De regreso a producción orgánica

Por una mezcla de necesidad y convicción, comenzó el programa de orgánico a fines de los años noventa. Cuando iniciaron los créditos

a socios, varios los utilizaban para la compra de fertilizantes químicos, “pero luego se comprendió que eso iba contra los principios del comercio justo. Se dio un giro hacia prácticas orgánicas. Empezamos a fabricar nuestros propios abonos y a capacitar a los productores para el programa ecológico”.

“Al principio muchos se sumaron por los beneficios, no por convicción. Pero con el tiempo se fueron quedando solo los que realmente estaban comprometidos con la producción orgánica”. “Nos certificamos como orgánicos en el año 2000, aunque durante un tiempo se permitió seguir vendiendo café convencional mientras se avanzaba en el proceso”.

Un socio explica que hay libertad dentro de la asociación para ser o no orgánico. “Yo pienso que ya lo orgánico es el convencimiento de cada familia. Mucha gente ya tiene la conciencia de que hay mucha contaminación. Mucha gente se ha asumido. En estos momentos somos 180 familias orgánicas”.

Desafíos

Para los colaboradores, el iniciar el camino orgánico fue también un gran desafío. “En Caldas somos el único grupo de productores con certificación orgánica. Fue un reto. Porque aprendimos juntamente con el productor. Los técnicos que estaban en la asociación tenían una formación convencional y les tocó aprender una formación orgánica, para poder enseñar a los productores a producir abonos orgánicos, control de plagas y enfermedades orgánicamente”.

Un dirigente recuerda que “había una revolución por producir más cantidad, sin ver

que se afectaban las condiciones ambientales o el suelo. Entonces estamos en esa ola, de tumbar árboles de sombrío por sembrar un palo de café, o sea, ver más cuánto se producía, más productividad. Entonces fue un reto grande para nosotros, sostener el programa orgánico y los productores”.

Después de recordar lo más importante de la historia de la asociación y de sus programas ¿Qué es lo más importante? “Pues, para mí, es importante que se dé a conocer lo bueno y lo malo de la asociación. ¿Qué es lo malo?: no tener unos recursos suficientes para poder brindarle más apoyo a toda la asociación, a todos los asociados y tenerlos, digamos

Tabla 1. Resumen cambios en la membresía y estructura organizacional

| Década | Número promedio total de socios | % de participación de mujeres | % de participación de jóvenes | Número promedio de colaboradores |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Situación actual | 1,241 | 31% | 1% | 8 |
| 2015 - 2025 | 1,350 | 30% | 5% | 10 |
| 2005 - 2015 | 1,487 | 35% | 15% | 11 |
| 1995 - 2005 | 2,787 | 49% | 15% | 10 |
| Situación inicial | 4,000 | 40% | 30% | 7 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de ASPROCAFÉ Ingrumá



| Tabla 2. Servicios que brinda la Cooperativa a sus asociados: | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Tipo de servicio | Desde cual año | Hasta cual año | % de socios beneficiarios |
| Asistencia técnica | 1992 | 2025 | 90% |
| Apoyo a Organización indígena | 1992 | 2006 | |
| Capacitación | 1993 | 2025 | 90% |
| Créditos | 1994 | 2025 | 60% |
| Sobrepeso ventas de café | 1994 | 2025 | 90% |
| Medio ambiente | 1994 | 2025 | 80% |
| Infraestructura comunitaria | 1996 | 2025 | |
| Producción orgánica | 1997 | 2025 | 20% |
| Mujer y Soberanía alimentaria | 2000 | 2025 | 50% |
| Infraestructura beneficio de café | 2001 | 2025 | 20% |
| Renovación de cafetales | 2001 | 2025 | 70% |
| Solidaridad | 2010 | 2025 | 40% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de ASPROCAFÉ Ingrumá

con el apoyo que se merecen, porque es que la verdad es que el sacrificio que hace el productor para tener un producto a disposición del mercado es bien grande”.

Toda esta historia tiene un elemento adicional. Los protagonistas son comunidades indígenas. “Nuestras comunidades entienden la importancia de cuidar el planeta, las fases de la luna, de cuidar la herencia de sus padres. Eso es una fortaleza, que va de la mano de los principios del comercio justo. Y también somos una cultura lenta, que hacemos las cosas muy despacio, o sea, a nuestro ritmo. Yo

lo hago, pero despacio. Da miedo arriesgarse a hacer cosas nuevas. Entonces, uno dice hágale tranquilo, tumbe el café viejo renueve que no importa que se queden sin café unos días, pero va a tener mejor producción. Hágale, que aquí estamos para ayudar. Hágale, que sí se puede. Renueve que yo le ayudo con incentivo de la renovación. Nosotros le llevamos el abono. Hágale, que usted puede hacer un crédito, tiene facilidades de pago, tiene tanto tiempo para pagarlo y cómprese una maquinita nueva. Esa que tiene ya no le da. Pero hágale, que usted es capaz”.



Confederación Nacional
de **Cacaocultores
Dominicanos,
CONACADO**

República Dominicana

CONACADO fue fundada en 1989 como resultado de un proyecto de la cooperación alemana que buscaba mejorar la calidad del cacao. Agrupa a miles de productores organizados, los que producen el 50% del cacao orgánico dominicano. A través de su desarrollo ha logrado la construcción de la mayor planta de procesamiento de cacao en República Dominicana.



6,141

Personas
asociadas



19%

Mujeres



252

Colaboradores



6%

Juventud

Confederación Nacional de **Cacaocultores Dominicanos, CONACADO**

Línea del tiempo



A mediados de los años 80, la cooperación alemana asesoraba al Ministerio de Agricultura de República Dominicana en cómo mejorar la calidad del cacao¹⁰. Para facilitar las **capacitaciones se organizaba a los productores** en grupos, los cuales, al pasar de los años se fueron transformando en asociaciones a medida que el proyecto avanzaba desde la capacitación a la comercialización. En 1989, se creó la Federación de Productores de Cacao, que juntó a las asociaciones de Francisco de Macorís, lo que se transformó en el primer “bloque” de CONACADO.


A partir de ahí, se fueron creando otras asociaciones y conformando otros bloques, por todo el país. “Junto con unos compañeros, formamos el bloque número 9. Nos dimos a la tarea de echarnos el trabajo de organizar a los productores, de toda la provincia de

María Trinidad Sánchez. Trabajábamos como técnicos del Ministerio de Agricultura apoyando el trabajo asociativo. Pudimos usar las motocicletas del trabajo y, en nuestro tiempo libre, nos íbamos al campo. Cuando logramos constituir el bloque, lo pudimos conectar con los otros bloques”.

Los bloques fueron instalándose desde el noreste del país, la zona de mayor producción, promocionada como “la capital mundial del cacao”, extendiéndose a otras regiones. “Este proceso organizativo conllevó un incremento de la producción de cacao, por lo que ameritó buscarle mercado, ya que el pueblo dominicano no contaba con la capacidad y cultura de consumo del producto”

A medida que se iban sumando asociaciones, se generaban federaciones de productores

¹⁰ Entre 1985 y 1991, se desarrolló el Proyecto de Cooperación GTZ/SEA que incluyó una etapa de investigación, otra de educación y entrenamiento, y una tercera de comercialización. En esa época no existían servicios para los productores o incentivos. Era escaso el apoyo gubernamental al sector.



y CONACADO se transformó en la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos. A inicios de los 2000, CONACADO ya producía alrededor del 25% del cacao del país. Actualmente, la mitad del cacao orgánico dominicano está en manos de los asociados a CONACADO. Tras organizar a los productores, se avanzó con ellos en mejorar el manejo postcosecha, se abrió el mercado europeo, y se instaló una moderna planta industrial...toda una revolución.

Comenzaron los cambios

Para los pequeños productores, la principal motivación para asociarse inicialmente fue tener una alternativa para vender directamente sus productos y no continuar dependiendo de la relación comercial con las empresas tradicionales, sin posibilidad de incidir en el precio.

El cacao lo compraban intermediarios y agentes viajantes de las compañías, en las mismas comunidades y por esa razón los productores no se enteraban de los precios. El mercado local estaba controlado por unas pocas empresas. Se comercializaba cacao no fermentado y se exportaba exclusivamente a los Estados Unidos. No existían servicios, capacitaciones o incentivos para los productores.

“La modalidad era que los productores secaban su cacao en el campo e iba gente del pueblo, de esas casas comerciales, en vehículo y les compraba al precio que ellos definieran. El precio no estaba tan publicitado como ahora, que se ve en la bolsa de valores todos los días. Antes no era así, le daban el precio que ellos querían”, recuerda un socio.

Entre los objetivos de los fundadores también estaba lograr mejores precios para los productores, pues muchos estaban abandonando el campo. Inicialmente, la

cooperación alemana aportó capital para comenzar con la compra de productos.

“Nosotros, en vez de pagar solo el precio de bolsa de valores, le pagábamos un excedente o incentivo al final de la cosecha. El resto de los ingresos se iba invirtiendo en la parte administrativa, en la parte documental, la infraestructura para secado, para fermentadores, más vehículos de transporte para ir a buscar su cacao. Se fueron dando cuenta de que le estábamos dando más cosas”, recuerda un dirigente.

Los bloques comenzaron a comprar el cacao en baba (“acabado de sacar de las mazorcas”) y a realizar la fermentación en beneficios comunitarios. Ese proceso era nuevo en el país, y les permitió avanzar en un tipo de cacao de especialidad y además aliviar el trabajo de los productores, que antes secaban sus propios granos.

La asistencia técnica en campo comenzó a modificar y estandarizar el manejo del cultivo. “Antes, a veces el cacao se ponía negro y no se cosechaba y se dañaba. Después, la cosecha se hacía cada 15 días. Antes solo se secaba al sol, después había secadores de cemento. Comenzamos con la fermentación. El proceso era diferente”, recuerda una socia.

“Ellos pasaban hasta 20 días, secando su cacaíto bajo lluvia, muchas veces en el sol, en esos campos, sin tener estructura para secar adecuadamente. Por lo tanto, el cacao se le dañaba mucho y la calidad entonces era muy baja, muy baja. Todos los cambios que hicimos fue lo que nos llevó a tener máximo beneficio, y por eso se podían distribuir ganancias, que ellos no esperaban”, explica un dirigente.

“Ahora hay unos centros que son de acopio, que pertenecen al bloque, donde se hace la fermentación”, destaca una socia. Se



establecieran planes de acopio donde el producto fresco es colectado en las parcelas de los productores de manera gratis y se lleva al centro de acopio del bloque para hacer el proceso de postcosecha. El productor recibe el precio de seco al momento de entrega fresco en finca.

Para realizar la fermentación “analizamos algunos datos de África y otros lugares, donde fermentaban bajo tierra, tapándolos con hojas y ese tipo de cosas. De ahí nacieron las ideas nuestras e ideamos una serie de infraestructuras que permiten hacer el fermentado”. “CONACADO está nutrida de una cantidad de profesionales de todos los niveles y gente que ha viajado, que ha hecho muchas salidas. Buscamos información y vamos documentando todos, intercambiando todas las experiencias, consolidándolas”, explica un miembro del equipo técnico.

La transformación institucional

CONACADO nació como una organización no gubernamental (ONG) para realizar proyectos sociales, actividades comunitarias, mejoras productivas, pero no podía distribuir beneficios económicos. A inicios de los 2000, con el apoyo de varias organizaciones internacionales (como el Banco Interamericano de Desarrollo y la Universidad Autónoma de Santo Domingo, entre otros) se transformó en lo que hoy se conoce como el Grupo CONACADO.

La transformación concluyó en 2011, dando como resultado tres organizaciones. “Una ONG para dar asistencia técnica gratuita a los productores, validar tecnología a través de la instalación de parcelas demostrativas y llevar a cabo el programa de certificaciones y cumplimiento de estándares. Una agroindustria para hacer todos los procesos y exportar productos industrializados; y la cooperativa que sería el brazo financiero que se dedicaría a buscar recursos entre los ahorrantes y poder prestar el servicio financiero”.

“El cambio en esos años para los productores fue muy importante. Ya habíamos visto cómo cambiaba la producción y el procesamiento. Ahora eran tres empresas, uno tiende a hablar de una y cuando viene a ver, habla de la otra, porque son hermanitas trillizas”, explica una productora.

Los bloques se transformaron en sucursales y todas las labores de apoyo a los socios quedaron bajo la responsabilidad de la ONG. Parte de los procesos se realizan en las sucursales y otra parte (los productos elaborados) se realizan en la planta agroindustrial.



“En cada sucursal hay un equipo técnico que está coordinado con la gerencia técnica nacional. También tenemos en las sucursales las áreas operativas, las áreas de producción, las áreas de administración y finanzas. Esas áreas están coordinadas con la gerencia financiera y con la gerencia de producción central”.

En la ONG, “el Consejo es el llamado a tomar decisiones con relación a lo que se hace en la organización. Se le trazan pautas a la administración para que ejecute eso. Esas

decisiones tienen que bajar a cada una de las Juntas consultivas de cada sucursal”, explica un dirigente.

“Cada asociación de base tiene un miembro en la Junta Consultiva, entonces, el representante de cada sucursal que pertenece a la Junta Nacional tiene que llevar y traer las informaciones”. Cada sucursal tiene un número distinto de asociaciones, dependiendo del lugar. En total, son 162 las asociaciones de base.

Diagrama 3: Actual gobernanza de CONACADO



Fuente: Elaboración CONACADO

“Hay ese engranaje, esa coordinación, que se ve difícil, es verdad. Trabajar con tanta gente es un poco difícil, pero como hay una coordinación y un plan de lo que se quería hacer, entonces, el plan va orientando lo que se va a hacer”, explica una dirigente.

“Cuando el productor no se siente satisfecho con cualquier circunstancia que se ha dado dentro de la organización, lo llevamos al Comité disciplinario. Ese órgano se encarga de explicarle detalladamente, de hablarle con palabra entendible, cuáles son las circunstancias de mejora para esa persona”.

“Al principio los productores no entendían los cambios. Propusimos un equipo de gente de cada sucursal, los más calificados técnicamente, intelectualmente, junto con los directivos más destacados de los productores. Todos unimos esfuerzos y comenzamos a estudiar, asesorados por gente de buena fe y así logramos que asumieran el proceso de transformación. Fue un proceso de más de tres años, donde hicimos muchísimos talleres”.

Temas financieros y agregación de valor por separado

En la cooperativa financiera -COOPNACADO-, la mayoría de los miembros son productores. Pero también está abierto a otro tipo de socios. “La cooperativa es abierta a más personas, pueden ingresar comerciantes, cualquier persona”, explica una socia. “Ya tiene más de 15 mil socios”.

“Los socios pueden hacer ahorros cobrando la mejor tasa de interés todos los meses y tomar créditos de acuerdo con sus necesidades y pagar de acuerdo con su capacidad de pago con una tasa competitiva al mercado. El socio puede también comprar su seguro de vida y de su vehículo, como pagar servicios básicos”.¹¹

“**La cooperativa ha sido nuestro pulmón, ha sido nuestro brazo, nuestro bastón, porque a través de ella hemos combatido en un gran porcentaje, el aspecto económico. Hay un porcentaje de dinero que es para préstamos. Hay un porcentaje de dinero que hay que tenerlo para los negocios, por ejemplo, para comprar el cacao. Hay socios que toman dinero prestado y lo hacen en base a su producción.**

”



En la medida que los productores son socios de la cooperativa financiera, se resguardan sus intereses productivos también. “Nosotros no podemos contar con el dinero (que se ha prestado a los socios). Tampoco podemos exigirle que lo haga llegar en circunstancias que él no pueda. Debemos proteger al socio, debemos favorecerlo con las ayudas que él necesita”.

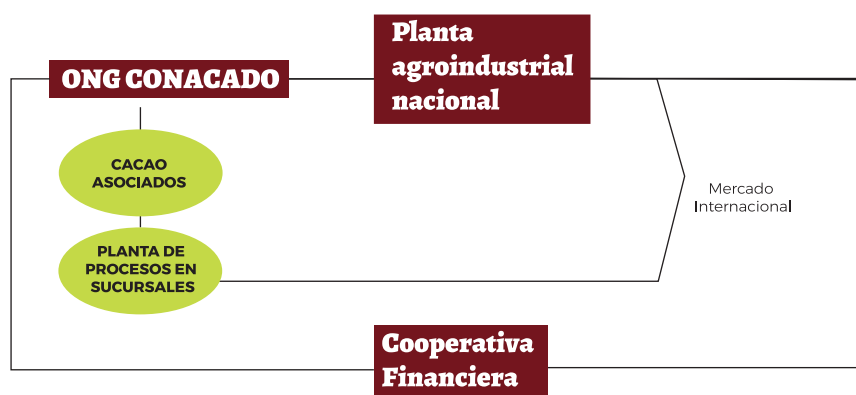
¹¹ Ver en <https://coopnacado.com/servicios/>

En el caso de CONACADO Agroindustrial, “los accionistas de la agroindustria, originalmente somos todos los primeros fundadores y los primeros productores que formaron parte de las sucursales. Se valoró toda la infraestructura y se distribuyó mediante fórmulas. Por ejemplo, si usted era productora y llevaba 15 años vendiendo su producto, nunca se fue, a usted se le reconoció el derecho de ser accionista. Además, se tomó en cuenta, cuánta tarea¹² tenía, entonces se hacían combinaciones: permanencia en el tiempo, venta regular y consecutiva y tarea de cacao. De acuerdo con eso se hicieron promedios”. Son más de tres mil los accionistas de la

agroindustria y también se mantuvo una parte de las acciones a nombre de la ONG.

En 2021, en medio de la pandemia, CONACADO inauguró la mayor planta de procesamiento de cacao del país. Se construyó bajo el régimen de zona franca. “Si hay algún cliente que desea algún subproducto: polvo, manteca, licor, entonces se lleva el cacao a la planta de procesamiento. El cacao ha pasado por el beneficiado en las sucursales. Si se exporta en grano, va directo de la sucursal al muelle. El tema de la comercialización se maneja desde la oficina central mediante la gerencia de comercialización”.

Diagrama 4: Modelo de valor de CONACADO



Fuente: Elaboración propia

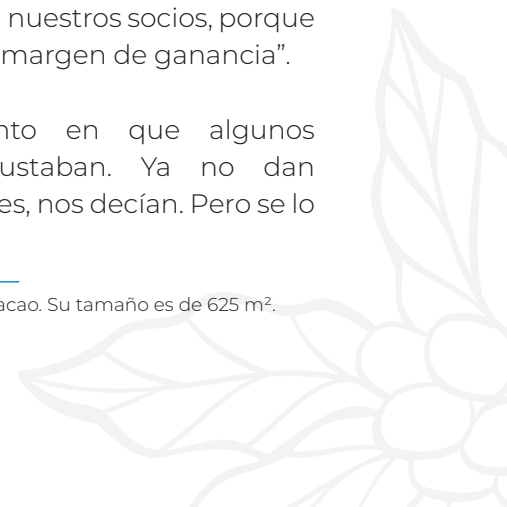
Vaivenes de los recursos desde la exportación

Los recursos desde la exportación que llegan a los socios han ido cambiando a lo largo de los años. “Entre el 2007 y 2008, tuvimos la coyuntura de que éramos los únicos productores de cacao orgánico en el país y en el mundo. Los únicos que fermentaban cacao. Así que exploramos por primera vez el mercado europeo”. En esa época llegaron a obtener muy buenos precios.

“Lamentablemente la cosa cambió. Todos los demás se metieron a la competencia con nosotros (mercado orgánico) y eso equilibró en cierta medida la balanza. Los productores del país se beneficiaron, sin embargo, nosotros no podíamos darle todos los beneficios de antes a nuestros socios, porque se fue reduciendo el margen de ganancia”.

“Llegó un momento en que algunos asociados se disgustaban. Ya no dan suficientes excedentes, nos decían. Pero se lo

¹² En República Dominicana se conoce como “tarea” a la porción de terreno destinada al cultivo del cacao. Su tamaño es de 625 m².



están dando en los precios, explicamos”. Esos son momentos difíciles.

“Uno de los principales problemas que ha tenido CONACADO es el tema de la falta de capital propio. En su mayoría trabaja con recursos prestados o recurso ajeno. Es muy bueno que las ganancias del negocio vuelven a los productores, y por eso ellos se mantienen ahí, pero se paga mucho interés por trabajar con recursos ajenos y a veces los recursos no los tenemos disponible en el tiempo que lo necesitamos y en la cantidad que lo queremos. Es una de las principales limitaciones, especialmente en el tema de la comercialización”.

Esta situación se agudiza con la demora en el pago. “Los mayores clientes europeos pues ahora están demorando casi 3 meses para pagarnos. Es duro, sin embargo, lo hemos enfrentado - valga la aclaración-, con la confianza de los productores. Ellos han dejado su cacao sabiendo que no se lo vamos a pagar totalmente al otro día”, reflexiona un directivo.

“Los productores se sienten a veces un poco incrédulos, se sienten algunas veces un

“

Hacemos mucho énfasis en el apoyo a la finca, el apoyo a la productividad mediante capacitaciones, talleres, charlas, día de campo, acciones sociales, acciones medioambientales y apoyo al desarrollo comunitario, como construcción de escuelas, caminos vecinales.

”

poco temerosos. Ahora mismo, nosotros le debíamos a los productores mucho dinero porque había más de 3 meses acumulados y no venía el dinero. Pero ahora mismo se le ha pagado a todo el mundo. Ya todo el mundo está riéndose de nuevo y con mucho dinero”, agrega el directivo.

Con el aumento de los precios internacionales “ha habido un bienestar para los productores. Algunos han comprado casas nuevas. Otros, que no tenían una camioneta o que solo tenían el motor, ya la tienen”. Pero para la organización ha sido muy complejo. “El cacao ha multiplicado por 5 su valor. Antes necesitábamos 2 mil millones para el año. Ahora necesitamos 10 mil millones. Esa es



la cantidad que necesitamos para comprar, procesar y exportar el cacao y tenemos que coger préstamos para eso”, ya que el pago de los compradores llega meses después, explica una directiva.

Certificaciones y apoyo a socios

Todas las sucursales tienen certificación orgánica y Fairtrade, pero además cada una también maneja otros sellos. Se evalúa dónde están las mejores condiciones, dependiendo de las características del sello, y se certifica el volumen que se requiere. En conjunto, “tenemos todas las certificaciones, las orgánicas, las ambientales, las sociales, todas las tenemos y todas ellas hacen auditoría anual. Entonces, vivimos un proceso constante de auditoría para mejorar la trazabilidad, la productividad, las condiciones ambientales y sociales, todas esas cosas”.

Se planifica el uso de las primas de las diferentes certificaciones de manera que se puedan realizar proyectos sociales, apoyo a las comunidades, apoyo a la finca, y el pago de las mismas certificaciones. Se obtiene una prima desde Fairtrade, Fair for Life y RainForest Alliance. A ello se suma también el apoyo del Fondo Hand in Hand (HIH)¹³.

“En la visita a la finca se orienta, se capacita al productor, pero a la vez se toma la información necesaria para llevar el cumplimiento de los estándares de las diferentes certificaciones. Todos tienen sus estándares y los técnicos conocen esos estándares y tenemos los instrumentos para llevar todas las documentaciones”, explica un dirigente.

A nivel nacional, la ONG tiene alrededor de 30 técnicos, dependiendo del número de productores de cada sucursal. “Tratamos de estandarizar el trabajo que se hace en las sucursales vía el departamento técnico, aunque cada sucursal tiene tal vez diferentes sistemas de certificación”, explica una responsable técnica.

“Hay un acompañamiento personalizado a los productores durante el año entero. El productor tiene esa garantía de que va a tener una persona, que le está acompañando en el proceso de manejo y supervisión de la finca. En muchos casos, también hasta con apoyo financiero, dependiendo si tenemos proyectos de clientes o de algunas de las primas”.

¹³ El Fondo Hand in Hand hace posible la realización de proyectos ecosociales de cooperación para el desarrollo, que fortalezcan de manera sostenible a sociedades civiles. El fondo es una iniciativa común de Rapunzel Naturkost y de la organización sin fines de lucro Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH, por sus siglas en alemán).

Los técnicos enfrentan desafíos agronómicos y culturales. “Un problema que tiene la finca nuestra es que muchas plantas son de avanzada edad y ya no producen lo suficiente. Entonces es necesario sembrar plantas nuevas para ir sustituyendo a las plantas viejas que no producen”, explica un técnico.

Una productora replica que “hay árboles que tienen más de 50 años. Muchas veces no es porque la cooperativa no ayuda a ello, porque yo soy testigo de que ha traído mucho cacao aquí a mi comunidad. Hay oposición muchas veces de los productores a renovarlas. A veces las personas mayores dicen no, no y no”. Por una parte, no quieren pasar un tiempo sin producción y otras veces prefieren

que las plantas completen su ciclo de vida hasta el final, más allá de las recomendaciones productivas.

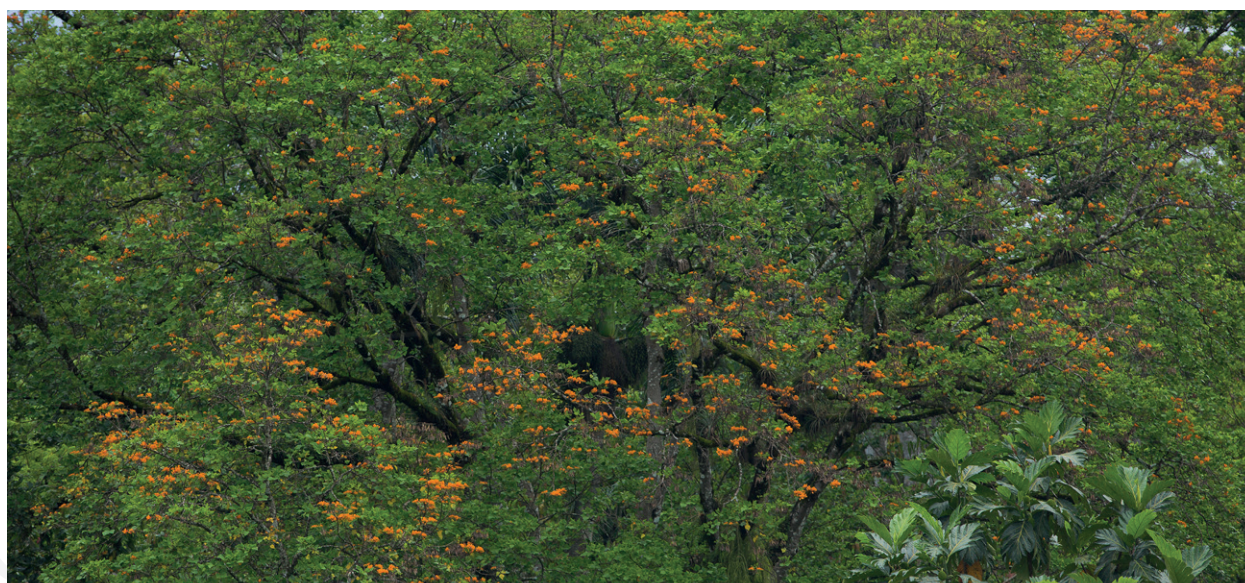
Una manera de hacer frente a esto son las parcelas demostrativas “para que los productores puedan observar las prácticas que les son recomendadas porque a veces los productores salen un poquito tercos. Lo mejor es que sea un productor, igual que ellos, quien les cuente”.

Otras veces “se coge un porcentaje de la tierra del productor y le hacen un proyecto modelo. Ese proyecto modelo es podar, deschuponar las plántulas de cacao, cortarle las ramas para que le entre claridad, para que le dé sol. Para

Tabla 3. Resumen cambios en la membresía y estructura organizacional

| Década | Número promedio total de socios | % de participación de mujeres | % de participación de jóvenes | Número promedio de colaboradores |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Situación actual | 6,141 | 19% | 6% | 245 |
| 2015 -2025 | 7.203 | 15% | 6% | 245 |
| 2005 - 2015 | 9.903 | 16% | 5% | 380 |
| 1995 - 2005 | 11.710 | 18% | N/A | 504 |
| Situación inicial | N/A | N/A | N/A | N/A |

Fuente: Elaboración propia en base a información de CONACADO



que el árbol se sienta libre y pueda producir. Eso les sirve de ejemplo al productor y él continúa con ese mismo parámetro”.

Jóvenes, mujeres y comunidad

Los temas sociales van a su ritmo y los proyectos varían de sucursal en sucursal. Como es usual, el fomento a la participación de los jóvenes, las mujeres y la relación con la comunidad son los ejes centrales.

“Uno de los problemas que tenemos en dominicana con la cacaocultura es la edad avanzada de los productores. Y al mismo tiempo a los jóvenes no les gusta la agricultura. Todo el que trabaja quiere ver beneficio, quiere ver frutos. La gran mayoría de la juventud visualizaba que no era fructífero el asunto de trabajar en la producción de cacao, ya que ellos veían a su padre no viviendo una vida digna”.

Con el actual aumento de los precios internacionales eso parece estar cambiando. “Ahora, la gran mayoría de personas que están en el entorno de la producción de cacao quiere incorporarse. Ahora mismo ya todo el mundo quiere sembrar cacao. Esperando que dure un tiempcito con este precio, para que cuando vuelva y retome el precio estándar, ya tengamos más productores”. Con ese objetivo realizan constantemente talleres sobre temas productivos a los hijos de los socios.

En relación con la participación de mujeres, es algo que ha venido aumentando de manera paulatina. “Yo he visto que en los últimos años como que se van integrando más y más mujeres. No de la forma que quisiéramos, pero ha habido buena participación, porque también hay que ver que lo que implica el tema de trabajar con cacao y el esfuerzo físico que se requiere. Parece que las mujeres están teniendo mayor interés en el sector. Tal vez ha habido un cambio de mentalidad en las personas nuevas que van entrando”.

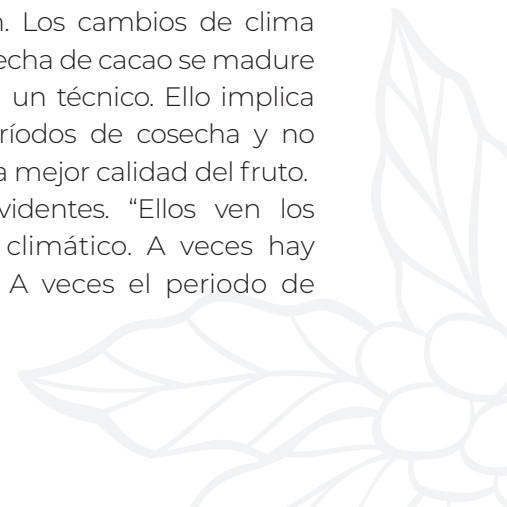
Para apoyar ese cambio se está avanzando en una política de género, que considere especialmente más mujeres en la toma de decisiones. “Siempre tratamos de que queden mujeres dentro de lo que viene siendo la dirección de las asociaciones. En las asambleas se le motiva a desempeñar un papel en la toma de decisiones”, explica un colaborador.

La relación de las sucursales con sus comunidades es muy cercana. Se apoya el desarrollo de obras como caminos vecinales, acueductos, construcciones de iglesias, letrinas sanitarias. Hay también mucho apoyo para la electrificación rural. “Si es un pozo o cualquier cosa se le pone un letrero, esta obra fue hecha por CONACADO con fondo de tal certificación. Se le pone su letrero para que sepan por dónde provino”.

También se captan y gestionan fondos que permiten desarrollar proyectos para mejorar el bienestar de las comunidades apoyando actividades deportivas, clubes sociales y centros comunitarios, así como la construcción y reparación de parques. Se desarrollan programas de salud comunitaria, incluyendo la construcción y reparación de policlínicos, operativos médicos y donación de medicamentos para beneficiar a los productores y sus familias.

Impacto del cambio climático y la deforestación

“El clima, en muchos parámetros, nos está causando un poco de revuelo en lo que viene siendo la producción. Los cambios de clima inciden en que la cosecha de cacao se madure a destiempo”, explica un técnico. Ello implica que cambian los períodos de cosecha y no siempre se obtenga la mejor calidad del fruto. Los cambios son evidentes. “Ellos ven los efectos del cambio climático. A veces hay periodos de sequía. A veces el periodo de





lluvia mal distribuido que cae en una sola época. Así no nos conviene. Tratamos de sensibilizar a la gente, para que, desde su posición, ellos puedan aportar lo que ellos puedan hacer para la protección de los ecosistemas y del planeta”, explica una colaboradora del equipo técnico.

“

Hemos trabajado la no tala de árboles, la no deforestación. Por eso para nosotros no es tan difícil el tema de cumplir con la nueva normativa de deforestación, porque lo hemos venido trabajando de antes.

”

Para ello se promueve “el no uso de insumos químicos, de la no quema de desecho, ni nada, o sea, no candela en ningún lado, manejo adecuado de los residuos sólidos, la conservación de las aguas, de las fuentes de agua. Sabemos que el sistema de producción de cacao apoya bastante el tema de la conservación de las aguas por el tipo de cobertura y de los bosques, que eso genera la conservación de la vida silvestre”.

Lo que no tienen cómo enfrentar, son los huracanes. “Eso nos destruye las fincas, como pasó, por ejemplo, en septiembre del 2022 en la zona del este”. Otra persona recuerda que “fue algo catastrófico para todos, porque los



Tabla 4. Servicios que brinda la Cooperativa a sus asociados:

| Tipo de servicio | Desde cual año | Hasta cual año | % de socios beneficiarios |
|---|----------------|----------------|---------------------------|
| Comercialización | 1989 | 2025 | 100% |
| Asistencia Técnica | 1989 | 2025 | |
| Transporte del producto | 1989 | 2025 | 100% |
| Procesamiento (Fermentación, Secado, Clasificación, transformación, empaque). | 1989 | 2025 | 100% |
| Prefinanciamiento | 1989 | 2025 | 100% |
| Capacitación | 1989 | 2025 | 100% |
| Certificaciones | 1992 | 2025 | 100% |
| Investigaciones Agrícolas | 1995 | 2025 | 100% |
| Ahorro y crédito | 2010 | 2025 | 100% |
| Ahorro programado Podacoop, Navicoop, Coopsan, ahorro infantil. | 2010 | 2025 | 100% |
| Plan funeral | 2010 | 2025 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de CONACADO

socios de esa demarcación todos perdieron su planta, perdieron su finca e inclusive la producción. El fenómeno se encargó de destruir todo, eso fue algo catastrófico”.

Parte de los esfuerzos en materia ambiental están puestos hoy en la nueva reglamentación de la Unión Europea sobre productos libres de deforestación.

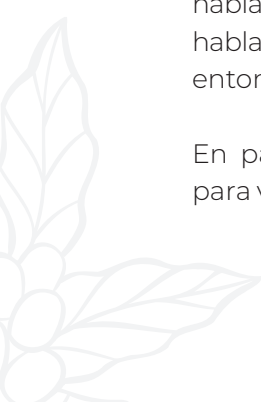
Con los productores se han retomado capacitaciones sobre deforestación, entendiendo que no es un gran problema. “El productor nuestro están, tan responsable en esa parte que ni siquiera las plántulas que son ya arcaicas, viejas, quieren tocarlas. Es enemigo de que le toquen sus árboles”. Una productora explica que “hay que hablarle del calentamiento global, hay que hablarle de los ríos que se secan, y todo eso, entonces se entiende”.

En paralelo, se han canalizado recursos para validar el cumplimiento de la norma.

“Estamos haciendo la debida diligencia para el reglamento europeo de productos libres de deforestación. Incluso estamos terminando la fase de un proyecto de georreferenciación que tiene que ver con eso y que tiene que ver con trazabilidad. Lo estamos pagando nosotros mismos. Nos apoyamos en algunas primas de certificaciones que lo permiten, y tenemos un equipo contratado para los polígonos. Esa parte está casi finalizando”.

Predomina la confianza y sentirse en familia

Al hacer una evaluación de avances y desafíos un dirigente reflexiona “Yo veo que la mayoría de los productores siempre quiere más y algunos se disgustan por cualquier situación. A pesar de todo eso, la gente confía en CONACADO. Tienen confianza en esta institución, al extremo de que depositan sus productos. Lo dejan a veces por 2, 3, 4 meses hasta la cosecha entera: Entienden que van a conseguir un precio mayor y eso es una forma de confianza”.



Una colaboradora hace ver que “son todos pequeños productores que cuando llegan a las oficinas de CONACADO, a las sucursales, sienten que llegaron a su casa. Se sienten cómodos, se sienten bien con el trato que se les da, con la comercialización. Ven lo que se invierte en ellos; sea en proyectos para beneficio de sus comunidades, sean proyectos para desarrollo de ellos. Por donde quiera que hay alguna asociación de CONACADO, hay algo que identifica a la organización. Esas son de las cosas que yo siento que tienen peso dentro de los productores”.

Para una productora, las cosas son muy claras. “Hay una diferencia de antes de CONACADO, y después. Somos el precedente para los precios. Si nosotros nos dividimos, nos desbaratamos, las demás empresas van a volver a hacer lo que quieran con nosotros. A ellos no hay quien les reclame. No es igual en CONACADO que van y dicen de todo y nadie le hace nada. CONACADO es de todos y cabemos todos. Peleamos y nos decimos cosas, pero estamos juntos y sabemos que no nos podemos dividir. Y eso es lo que nos ha mantenido juntos”.



COOMAP

Cooperativa Mista Agropecuaria de Paraguaçu, COOMAP

Brasil

La Cooperativa se encuentra en Paraguaçu, al sur del estado de Minas Gerais, Brasil. Fundada en 1957 con el objetivo de fortalecer la comercialización agrícola local. Cuenta con más de 900 asociados, la mayoría ubicados a menos de 15 kilómetros de la sede, lo que facilita el trabajo cooperativo. Desde el año 1985 se dedica al almacenamiento y comercialización de café. Su gran equipo de colaboradores mejora la atención a sus asociados, consolidándose como un referente en la caficultura regional.



913

Personas
asociadas



8%

Mujeres



168

Colaboradores



3%

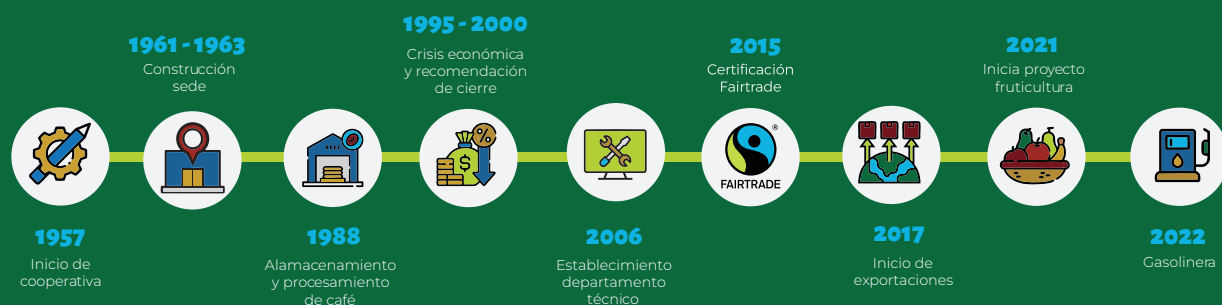
Juventud



Cooperativa Mista

Agropecuaria de Paraguaçu, COOMAP

Línea del tiempo



El estado de Minas Gerais es el mayor productor de café arábico de Brasil, representando el 50% de la producción nacional. La mitad de las plantaciones de café se ubican en la región sur del estado, donde se encuentra el municipio de Paraguaçu. En este municipio, donde el cultivo del café es la principal actividad económica, se ubica la Cooperativa Mista Agropecuaria de Paraguaçu (COOMAP).

La caficultura se desarrolla en terrenos pequeños (53% tienen menos de cinco hectáreas) con suelos fértiles y terrenos suaves. “Eso permite mecanizar la mayor parte de las actividades. El productor hace todo: siembra y cosecha, fertiliza y controla plagas y enfermedades. Algunos prestan servicios a los vecinos para la cosecha con sus propias máquinas; otros lo hacen para el beneficio, utilizando máquinas instaladas en camiones, que se desplazan a las fincas

de los productores que tienen un área más chiquita”. Sus más de 900 socios están repartidos mayoritariamente a una distancia de no más de 15 kilómetros. “Todos están cerca. Eso facilita mucho el trabajo”, explican desde el equipo técnico.

El grupo nació el 2 de mayo de 1957, como un emprendimiento de dos socios que hacían realidad su sueño de crear una cooperativa agrícola. Sus objetivos eran vender la producción de los agricultores locales, ofrecerles crédito, y proveerles de maquinaria y herramientas. Nació con unos pocos productores de ajo. “Plantaban aquí y comercializaban en Sao Paulo. Era difícil llevar el ajo hasta allá”, recuerda un cooperante que lleva ya muchos años.

En 1961, los cooperantes decidieron construir un edificio para desarrollar de mejor forma todas sus actividades.¹⁴ En 1963, se concluyó la

14. Ver en COOMAP Noticias, año 1, N°1 (2006)



construcción de las instalaciones que utilizaron hasta 2016. En 1985, se iniciaron las actividades de almacenamiento y comercialización de café. En 2017, se inauguró una nueva sede, más amplia, para brindar un mejor servicio a los cooperados.

“Fuimos creciendo. Fuimos caminando por esos años, siempre atravesando dificultades grandes, problemas económicos de la época, del propio país. Fuimos manteniéndonos vivos, cada uno con su conocimiento en el área de mercado y cada uno se dedicaba a cuidar de su propiedad”, explica un cooperante.

A fines de los años 80, se vivió un proceso de hiperinflación y turbulencias económicas que llevó al cambio de moneda¹⁵. “La preocupación era cómo gerenciar bien la cooperativa en momentos complejos para la economía del país. La mantuvimos en pie, parada, pero teníamos el riesgo, como muchas conocidas, que llegaron a cerrar sus actividades”, cuenta un entonces directivo.

“También tuvimos una crisis del propio trabajo de la cooperativa. Asumimos compromisos donde adquirimos insumos productivos para atender a nuestros asociados. El producto tenía un valor un día y luego no teníamos lo necesario para pagar los compromisos. Llegamos a tener una inflación de 3% al día. Eso trajo dificultades en todos los segmentos de la cooperativa, en toda su actividad y en el propio asociado. Fue algo muy difícil”.

“En ese tiempo la cooperativa tenía un grupo muy unido y que creían en el espíritu cooperativista. Fue un momento muy crítico y fue importante esa unión para conseguir dominar la situación”, reflexiona un colaborador mirando esa época.

Luego vino la crisis de precios de café, cuando colapsó el acuerdo internacional en 1989 y desapareció el Instituto Brasileño del Café (IBC), cambiando toda la estructura que había definido el comercio internacional del café. Esto llevó a la liberación de los mercados, la caída de los precios y la necesidad de que los productores se adaptaran a un nuevo entorno de mercado.

“En esa época se pidió el apoyo de los cooperados en el sentido de darnos sacos de café para poder mejorar el capital de la cooperativa, para poder sobrevivir a esos momentos de inseguridad e inestabilidad. Y la mayoría de los productores contribuyeron”.

“La cooperativa estaba en recuperación, cuando el año 2000, tuvo una auditoría y la recomendación fue que se cerraran las actividades... Se dijo que la cooperativa no era buena, que estaba con deuda muy alta. Entonces, en ese momento vino un grupo de directores que tenía un patrimonio más grande, fincas, y ellos fueron al banco y dieron todo el patrimonio en garantía de la deuda”.

Transformación

“Algunos directores de esa época tenían formación profesional y desarrollaban algunas actividades en el campo, pero no tenían una dedicación exclusiva. Así que decidieron en 2006 contratar personal para realizar el trabajo de una forma técnica y profesional”, recuerda un ex directivo.

“La cooperativa era muy chiquita. Tenía más de 900 cooperados, pero su participación era muy baja, casi nula. Entonces empezamos a buscar información que nos permitiera entender por qué los productores no participaban. Qué queríamos saber: ¿cuáles

15 El Plan Real logró controlar la hiperinflación en 1994.



eran los deseos y las necesidades de los productores? Hoy en día, el número de socios se mantiene, pero con una participación significativa en la cooperativa”.

“Tenemos que saber escuchar quién es nuestro cliente, quién es nuestro cooperado para justamente ir a atender las necesidades reales, y no lo que el director o ejecutivo cree que es bueno para ellos. Fue un trabajo grande. Hicimos una base de datos muy completa porque entrevistamos a todos nuestros cooperados”, explica quien encabezó la etapa de profesionalización.

“Después de recolectar la información, establecimos nuevas metas y estrategias y con eso pudimos dar atención a las reales necesidades de nuestros cooperados. Y eso funcionó muy bien”.

El eje central de la reestructuración fue la creación del Departamento Técnico. Se reforzaron diversas áreas y actualmente el Departamento de Sostenibilidad cuenta con 32 profesionales, incluyendo los departamentos técnico, ambiental, social y de certificación, todos dedicados a apoyar y asistir las actividades de los cooperados.

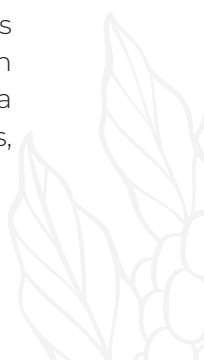
Se determinó que en este departamento técnico “no trabajan parientes de los directores, primos de nadie. Es un ambiente estrictamente profesional. Eso es fundamental para tener credibilidad. Conducir una cooperativa de forma profesional es muy importante para que tengamos buenos resultados y respeto dentro de nuestra estructura”.

El cambio fue evidente y así lo explica hoy un socio que vivió esa etapa. “No sirve de nada que la persona tenga la intención solamente y no tener competencia. Hoy las exigencias del mercado son muchas, en aspectos ambientales, fiscales. Necesitamos personas capaces para que los cooperados lleguen a buenos resultados”.

Mejorando la gobernanza

El nuevo estilo de trabajo impactó también la toma de decisiones. “Debemos tener personas capaces de tomar decisiones, porque cuando no tomamos decisiones todo se paraliza, no se mueve. Personas capaces de hacer la lectura del ambiente y si no saben -que no todos saben-, tener personas que nos pueden ayudar para tomar las mejores decisiones”.

Entonces, quienes se postulan como candidatos a la elección de los órganos de decisión reciben cursos de capacitación. En la organización de cooperativistas del Estado de Minas Gerais tienen un curso para consejeros de administración. La formación toma nueve meses,



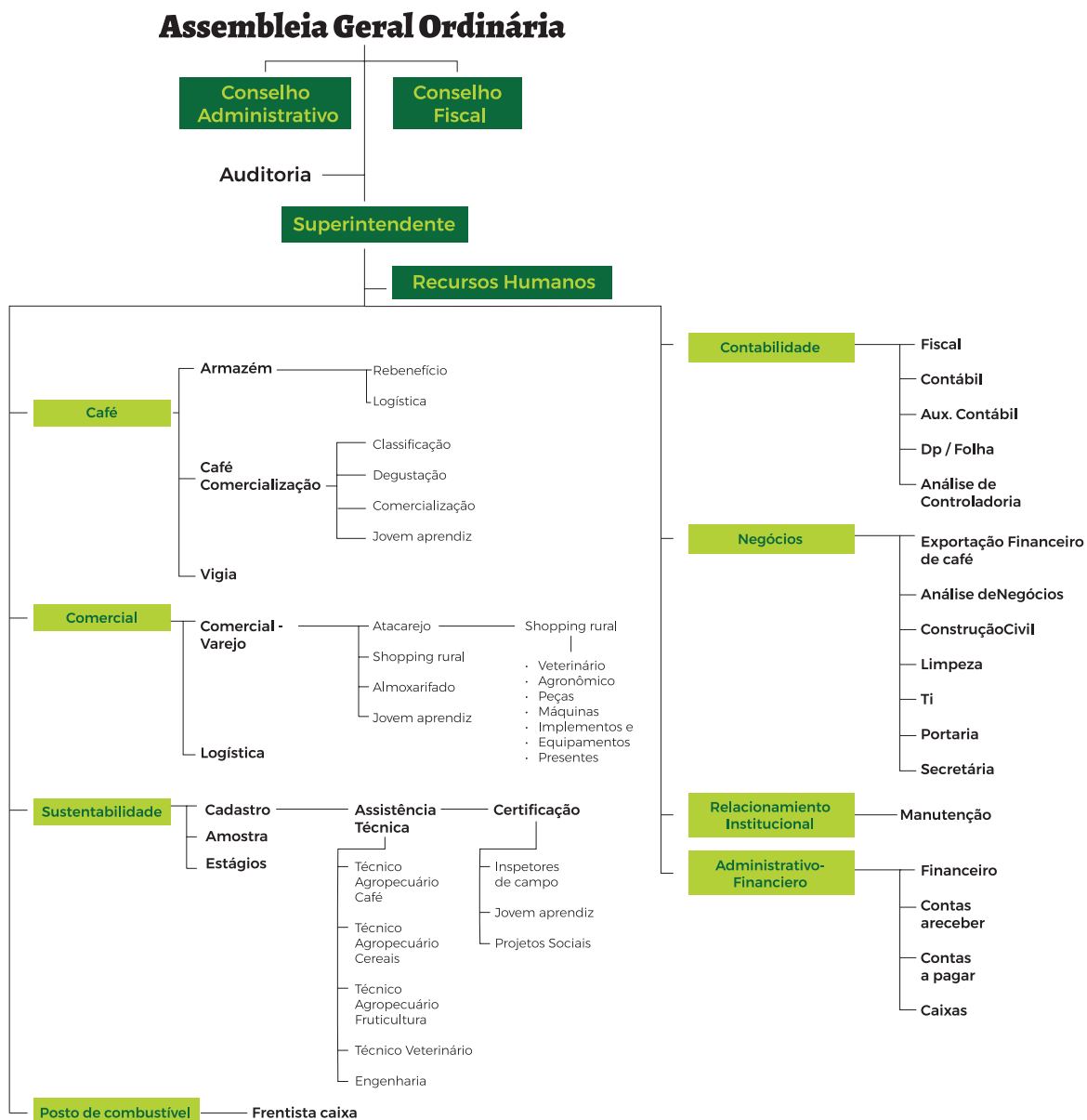
con módulos de tres días, en temas como mercadeo, finanzas y legislación.

“Nuestro estatuto dice preferencialmente la persona haya realizado esos cursos. No podemos pedir que tenga una formación, por ejemplo, en el tema contable, no podemos hacer ese tipo de exigencia. Pero ahí platicamos con los postulantes y no

hay objeción en hacer estos cursos”, explica un directivo.

La capacidad de comunicar las decisiones es también algo relevante. “Los productores tienen estudios bajos, entonces tenemos que saber cómo pasar la información para que podamos orientar, para que ellos puedan lograr lo que quieren”.

Diagrama 5: Actual gobernanza de COOMAP



*El organigrama está en portugués, pues es el idioma oficial en Brasil.

Fuente: Elaboración COOMAP



La preparación previa también se pide a quienes quieren ser nuevos socios. “Cuando se solicita un ingreso hacemos una reunión de integración para que la persona conozca todo el mecanismo de la cooperativa antes de hacerse socio. Él hace todos los ajustes necesarios en su propiedad para que después pueda ser aceptado como socio. Él ya conoce bien cómo trabajamos, lo que él necesita para contribuir, cuál es su obligación, sus deberes y también los beneficios que va a recibir. Nosotros acompañamos bien de cerca para que todo suceda correctamente”, explica un directivo.

A su vez, para satisfacer las necesidades de los cooperados, el equipo técnico maneja muchos proyectos “realmente muchos

proyectos”. Cada uno de ellos está asociado a una necesidad detectada, incluye indicadores y permite identificar claramente sus impactos.

En materia de asistencia técnica a los productores, el equipo técnico incluye a ocho profesionales a cargo exclusivamente de apoyar en “todo lo que el cooperante necesita hacer para tener una mejor producción, de calidad”. Los productores son próximos unos a otros, lo que facilita la programación de visitas.

“Tenemos dos personas que ven la parte ambiental y hacen las capacitaciones del cuidado de los árboles, de las aguas”. Junto a ellos está el personal a cargo de la certificación, que maneja toda la información necesaria. Y desde allí se apoyan las actividades sociales con los cooperantes y con la comunidad.

“**Las personas se entusiasmaron con la idea, modificaron su forma de trabajar y fue una acción muy grande. El premio Fairtrade es muy bueno, nos ayuda mucho también”, explica una productora. “Algunas cosas que Fairtrade solicita en la auditoría nosotros no lo hacíamos, pero ahí vimos que es una situación que podía mejorar nuestra vida y funcionó excelentemente bien.**”

Comercio justo como base del trabajo

La primera certificación que desarrollaron fue la de Minas Café (de Minas Gerais) alrededor de 2013. Se trata de un sello voluntario y estatal, “muy enfocado en gestión y sostenibilidad”, explica la colaboradora a cargo del área.

En 2014 se sumaron a Fairtrade, pues se sintieron muy identificados con sus principios, “con su filosofía en relación con el cuidado de la persona, a valorar a la persona y a su comunidad, su participación, su estado de salud, de educación, de crecimiento económico”. En ese momento “ya estábamos más organizados y fue allí cuando creamos el departamento de sostenibilidad, para que pudiéramos tener un trabajo bien estructurado”.

“Venimos ajustándonos gradualmente año tras año. En las auditorías que hemos hecho a lo largo de estos años, nosotros vamos creciendo. Y eso no es solamente nuestra visión como gestores de la cooperativa, también es la visión de los asociados”, explica un directivo.

Es importante destacar que todo el avance logrado con Fairtrade “es parte de un plan elaborado con la participación del productor y también con su presencia en el proceso de cuentas”.

Alrededor de 50 cooperados cuentan adicionalmente con la certificación 4C, un pequeño grupo cuenta con el sello Rainforest Alliance y algunos tienen la certificación orgánica. Para cada certificación cuentan con el apoyo de técnicos especializados.

Gestión financiera y diversificación

“La cooperativa no depende de la prima Fairtrade para costear el día a día la cooperativa. La cooperativa sobrevive, por decirlo así, de lo que gana en la venta y en la comercialización. Es aquella vieja historia de vender más café para tener más recursos, para elaborar buenos proyectos, que nos permitan tener más y mejor café. Ese es el círculo”.

Para la compra del café de los cooperantes “hacemos una planificación con las fincas y



En 2017 pudimos hacer las primeras exportaciones directas desde la cooperativa. El mercado europeo es un mercado bien consciente y valora mucho las mejores prácticas agrícolas, todo ese trabajo que desarrollamos. Entonces lo bueno es entender que eso genera trabajo, pero no, no es sencillo cumplir.

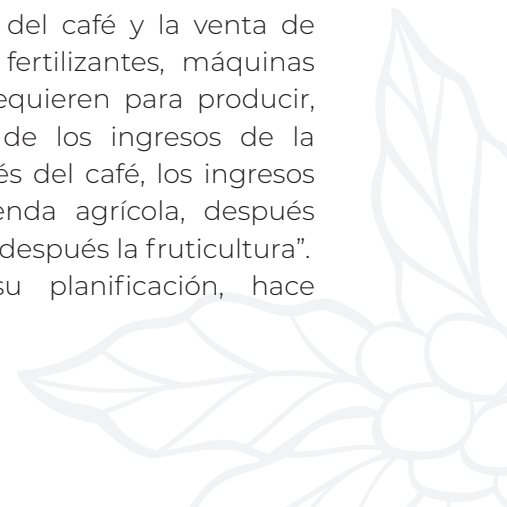


nosotros vamos comprándoles, dependiendo de la demanda, para atender las entregas. Cuando el productor tiene necesidad de vender antes, nosotros conseguimos recursos, no hay ninguna dificultad. Para eso tenemos un trabajo de gestión financiera bien eficiente”.

Esa planificación ha llevado también a aplicar tecnología. “Todo el café que llegue a la cooperativa es almacenado individualmente. El productor trae el café, el que queda guardado aquí todo el tiempo, hasta el día que él venda. Hay un chip en cada lote que identifica al productor. No se mezclan los lotes internamente”.

“Nosotros hacemos la comercialización, pero, si por algún motivo u otro, el productor no está de acuerdo con algo, él queda con la libertad de sacar su café. Eso casi no pasa, pero es una posibilidad y le ofrecemos esa libertad. Por eso su café jamás va a ser mezclado con otro. Los lotes se almacenan individualmente y se identifican mediante un chip, lo que permite un control total”.

La comercialización del café y la venta de todos los insumos, fertilizantes, máquinas y equipos que se requieren para producir, representa el 90% de los ingresos de la cooperativa. “Después del café, los ingresos provienen de la tienda agrícola, después viene la gasolinera y después la fruticultura”. Como parte de su planificación, hace



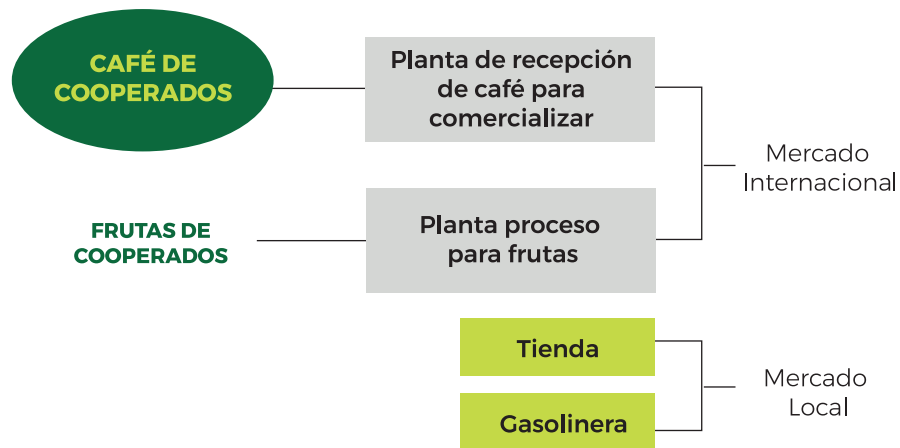
tres años que comenzó la producción y comercialización de frutas. “Las estimaciones indican que tendrá un crecimiento importante en los próximos años. Esperamos que más o menos en dos años la fruticultura sobrepase a la gasolinera”.

“Son los mismos cooperados que están diversificando su producción, complementándola con fruta, porque no está compitiendo con el café. La producción es hecha entre zafra, en un área que no tiene

potencial para producir café. El proyecto se concentra en las áreas que son más bajas”.

Allí están produciendo moras, aguacates y maracuyá. Están realizando inversiones para contar con tecnología que les permita realizar algunos procesos industriales. “El enfoque es hacia la mujer, participan algunos hombres también, pero es una actividad más de la mujer, como alternativa de ingreso económico para ellas”.

Diagrama 6: Modelo de valor de COOMAP



Fuente: Elaboración propia



Desde el análisis de sangre hasta la innovación en las aulas

La diversificación productiva permite mantener la disponibilidad de recursos económicos. “Primero necesitamos viabilizar el aspecto económico para que podamos hacer la parte social y ambiental muy bien hecha, con proyectos estructurados”. En la práctica, los servicios sociales nacieron junto con la certificación de Fairtrade.

En lo social, los diversos programas y actividades involucran a cooperados y sus familias, a los colaboradores de la cooperativa y sus familias, y también a la comunidad en general. Son dos colaboradores los que están exclusivamente dedicados a lo que denominan el “servicio social”. En el área de la salud se incluye, por ejemplo, un programa de consulta médica y dental.

Una vez al año se hace entre los cooperados un análisis de residuos en la sangre. “A veces, por fallas en el manejo de los agroquímicos, algunas personas se acaban intoxicando, de ahí nuestra preocupación. Tenemos un trabajo con el equipo técnico para reducir el uso de agroquímicos, sustituirlos por productos menos tóxicos para las personas. Pero es una realidad que tenemos en nuestra región”.

En los últimos años han incorporado la debida diligencia como metodología para identificar los riesgos más importantes para todas sus comunidades. “Hacemos una identificación de riesgos a través de un proceso de debida diligencia y en base a sus resultados hacemos un cronograma de acciones por dos años”, explica una colaboradora. De esa manera se identificó, por ejemplo, un riesgo asociado al trabajo infantil. “Ahí vamos a comenzar a trabajar en las escuelas y de esa manera no llegamos solo a los hijos y nietos de los socios, sino a toda la comunidad en general”.

Realizar la debida diligencia en derechos humanos y temas ambientales ha sido todo un desafío y al mismo tiempo “el aprendizaje ha sido excelente”. “Primero tenemos que estudiar cuáles son los posibles riesgos y qué los provoca. ¿Qué podría ser un riesgo?, lo conversamos con los cooperados, y estamos trabajando también con más colaboradores. Todos nos reunimos una vez al año. Pero no es fácil. Es difícil entender qué es la debida diligencia. Y hasta que ellos entiendan, se reprimen un poco”.

Si bien proyectos hacia los niños han desarrollado muchos, destaca en estos últimos años, el Premio Tereza Machado¹⁶ a la

¹⁶ El premio lleva el nombre de María Tereza Campos Machado, fundadora de la Escuela Santo Tomás de Aquino de Belo Horizonte, en Minas Gerais, en honor a su dedicación y legado en la educación. El proyecto nació junto a Henrique Rabelo, representante del Consulado de Bélgica y sobrino de María Tereza Campos Machado, quien además es empresario del café en la zona.



innovación educativa. “Premiamos proyectos que sean innovadores y puedan ser puestos en práctica en otras escuelas. Con un premio y trofeo destacamos a los mejores proyectos y reconocemos a los profesionales de la educación”.

El Premio Tereza Machado, cuenta con dos ediciones y ha aportado nuevas ideas a la educación. Se convoca a profesores a presentar casos desarrollados por ellos mismos, que permiten enseñar distintos contenidos escolares con formatos innovadores. Se presentan temas que van desde el racismo, el patrimonio histórico de la zona, los bosques, el medio ambiente y la tecnología, entre otros.

En otros casos, la contribución a los niños es más urgente y directa. “Hay una escuela en el barrio más pobre de la ciudad. Tiene muchos problemas ese barrio por drogas. Nosotros tenemos lo que es el cupón solidario, empezó en la pandemia. Entendemos que esa comunidad necesita mucha atención.”

“Son 250 personas más o menos, pobres de verdad. Una vez a la semana se les ofrece alimentos nutritivos, calientitos, todos los sábados. Nosotros entendemos que no sirve dar el pescado (sino enseñar a pescar), pero ahorita tenemos que dar el pescado, no hay otra forma”.

Tabla 5. Resumen cambios en la membresía y estructura organizacional

| Década | Número promedio total de socios | % de participación de mujeres | % de participación de jóvenes | Número promedio de colaboradores |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Situación actual | 913 | 8% | 3% | 178 |
| 2015 -2025 | 913 | 4% | 3% | 178 |
| 2005 - 2015 | 642 | 6% | 0% | 47 |
| 1995 - 2005 | 581 | 2% | 0% | 21 |
| Situación inicial | 100 | 1% | 0% | 5 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de COOMAP

Promover la participación de mujeres y jóvenes

Al reflexionar sobre la evolución de los cooperantes y sus familias, lo primero que resaltan es el envejecimiento de los miembros “65% tiene sobre 50 años”, lo que genera la necesidad de reforzar el trabajo con la juventud; y el cambio en el rol de las mujeres.

“Antes, la situación de la mujer era distinta, no era tan activa, desarrollaba más el trabajo casero y no la producción agropecuaria. Eso cambió totalmente. Ahora la mujer ya es activa, ayuda a su esposo a sacar adelante toda su propiedad y al crecimiento familiar. Ahora

siempre el esposo está junto a su esposa en la cooperativa y eso es muy importante”.

Desarrollan actividades concretas con las mujeres para mejorar la calidad del café “como por ejemplo en el secado, donde ellas son las responsables”; y también proyectos para generar ingresos alternativos y propios para las mujeres. Tienen dos grupos de mujeres con distintas actividades organizadas, donde el 90% de ellas son esposas.

Una colaboradora explica lo difícil que es avanzar en los temas de género. “Es un trabajo de hormiga, como decimos nosotros. El machismo existe, sigue existiendo, pero los



hombres vienen notando que las mujeres pueden contribuir, pueden ser protagonistas también junto con él y ese cambio podemos verlo de a poquito”.

Para una socia el tema está claro: “Cuando la mujer quiere, hace y hace mejor que los hombres. Yo creo que en las cooperativas las mujeres tienen que participar, hacer que su voz sea escuchada, porque la manera en que trabaja la mujer, la manera que hace las cosas es diferente. Y junto con el trabajo de los hombres yo creo que funciona muy bien”.

Retener a la juventud en el campo es otra tarea muy compleja, aunque ya están viendo los primeros cambios tras años de generar programas. Velar por la inclusión de jóvenes es central no solo para las familias, sino también para la cooperativa.

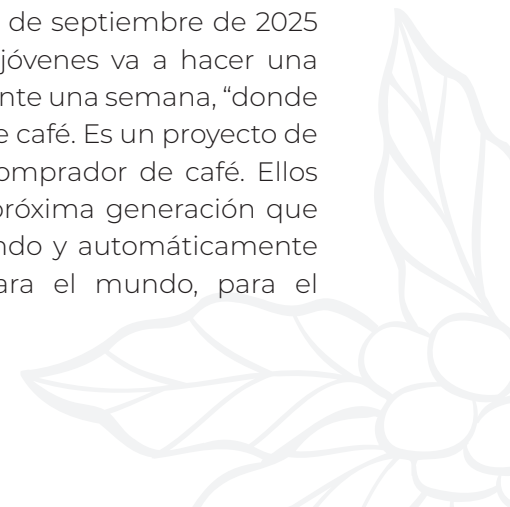
“Los jóvenes que viven en el campo tienen una buena vida. Ahora todo mundo tiene internet, teléfono, agua. Todo mundo tiene una moto, su carro para viajar. Actualmente, vivir en la finca es una buena opción. Eso sucede hace unos 10 años para acá. Antes, era bien difícil convencer a los jóvenes”.

“Antes, ellos dejaban el campo para ir para el centro a estudiar. Esa era una razón muy grande. Hoy eso viene cambiando. Aquellos que antes fueron a la ciudad, están regresando para el campo, en busca de su raíz y de un lugar con más calidad de vida. Podemos estar optimistas. Ellos vuelven más capacitados, con más conocimientos”.

El programa de sucesión que están realizando plantea: “quién se va a hacer cargo de la finca cuando los padres mueran. Aquí sucede mucho que los padres fallecen y los hijos venden la tierra y se van para la ciudad. Y para que eso no suceda hay que incentivar a los jóvenes para permanecer en su propiedad. Es preparar a los jóvenes para continuar el trabajo que los padres hicieron y lógicamente, que sea un trabajo bien remunerado, es el futuro que ellos están trabajando”.

El programa son cursos en los cuales se involucra al productor, a su esposa y al hijo. Es un curso familiar. Adicionalmente, la cooperativa genera alianzas para ofrecer cursos de informática, cursos de inglés, programas deportivos y un programa especialmente para capacitarse en temas productivos.

Como parte de todo este trabajo, con orgullo cuentan que a fines de septiembre de 2025 un grupo de cinco jóvenes va a hacer una visita a Londres durante una semana, “donde un cliente nuestro de café. Es un proyecto de los asociados y el comprador de café. Ellos desean conocer la próxima generación que va a estar produciendo y automáticamente exportando café para el mundo, para el





Trabajamos con un grupo de más o menos 120 mujeres para desarrollar actividades relacionadas al género, educación y salud. Actualmente son muchas las mujeres que tienen una relación directa con la cooperativa, pero lo hacen a través de su esposo. La mujer tiene una participación más activa, más presente y principalmente ayuda en una propiedad mejor organizada”, explica un colaborador.



consumo de ellos en Europa. Tenemos jóvenes de 14 a 24 años”.

“Nosotros pedimos apoyo para dos jóvenes y ellos ofrecieron cinco cupos. Y colocaron condiciones: por lo menos dos mujeres, un joven que con experiencia como productor y también jóvenes que estén comenzando en la actividad. Aquí reunimos a todo el equipo de campo que conoce más de los productores y sus familias, revisamos los criterios y quedó bien claro cómo fue la selección”.

Antes habían organizado con otro grupo de jóvenes un viaje similar, pero dentro de Brasil, a conocer empresas que compran café, tostadores y a otras fincas, para que ellos conozcan todo el proceso y el negocio.

Nuevas formas de enfrentar el cambio climático

En el tema ambiental son diversos los desafíos que la cooperativa está enfrentando. “Hace un tiempo tuvimos un problema serio de heladas y mucha gente perdió su café”, recuerda una socia. “Aquí el problema es el calor. Ataca mucho la formación del grano. Este año tuvimos una pérdida de 40% por causa del calor”, agrega un técnico. “La falta de agua, por la poca lluvia, también perjudica la formación del fruto”, agregan.

“También hay cosas atípicas, por ejemplo, el granizo que se da totalmente de sorpresa. Hoy la tecnología nos prepara para decir que tendremos más frío o menos frío, pero el granizo nos agarra de sorpresa”. Por esa razón han estado contratando los últimos años “un seguro que garantiza la producción del productor. Es la única cooperativa de Brasil que hoy tiene un seguro para garantizar la producción del café contra hielo y granizo”. Frente a la disminución de las lluvias y falta de agua, “la cooperativa está incentivando el riego, inclusive en las fincas orgánicas. Algunos vecinos están regando hace dos o tres años para acá. Antes, realmente no se necesitaba”, cuentan desde el equipo técnico.

Esta nueva práctica viene de la mano de mayores costos. “Esto aumenta el costo, el agua no sale gratis. Tengo que pagar la mano de obra, los funcionarios, las lecturas diarias, realmente el riego sale más caro para nosotros. Yo estoy regando hace poco tiempo, así que es primera cosecha con riego. ¡Ni la lluvia es gratis ahora!”, explica una productora.

Desde el equipo técnico explican que “ya perdimos mucha producción por problemas



Tabla 6. Servicios que brinda la Cooperativa a sus asociados:

| Tipo de servicio | Desde cual año | Hasta cual año | % de socios beneficiarios |
|---|----------------|----------------|---------------------------|
| Departamento Comercial | 1957 | 2025 | 100% |
| Comercialización de Café | 1988 | 2025 | 100% |
| Almacenamiento de Café | 1988 | 2025 | 100% |
| Asistencia Técnica y Certificación Agrícola | 2007 | 2025 | 100% |
| Capacitación Técnica y Ambiental | 2007 | 2025 | 100% |
| Regeneración de Café | 2014 | 2025 | 100% |
| Proyectos Sociales | 2015 | 2025 | 100% |
| Seguro de Cultivos | 2021 | 2025 | 100% |
| Gasolinera | 2022 | 2025 | 100% |
| Plan Dental | 2023 | 2025 | 100% |
| Asistencia para Consultas Médicas | 2023 | 2025 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de COOMAP

climáticos. Entonces nosotros estamos trabajando mucho en cómo producir mejor café con menos agua. Entonces trabajamos para tener una mayor conservación de agua en el subsuelo, sembrar algunas plantas que absorben la humedad, trabajar con fertilizantes que estimulan el crecimiento del sistema a mayores profundidades, son las medidas que hemos tomado”.

El manejo del agua es transversal. De hecho, para todos los socios, y también los postulantes, es obligatorio “tratar el agua residual y proteger los nacimientos de agua de su propiedad”.

Ya no hay deforestación

Otro tema ambiental relevante es la deforestación, aunque explican que es un tema superado hace un tiempo, que hoy está muy presente por la legislación europea, pero no porque sea un problema.

“La deforestación es cero. Aquí no existe deforestación, por lo menos aquí en nuestra región. No es posible, no se puede. Por el contrario, aquí tenemos plantación de árboles”, explica una socia.

“La legislación ambiental de Brasil es extremadamente rigurosa. Creamos un departamento donde tenemos dos profesionales del área ambiental y con ellos hicimos vía satélite el levantamiento de todas las áreas. Entonces, cuándo empezaron a hablar de estos nuevos requisitos, nosotros ya estábamos prácticamente cumpliendo”.

Además, el gerente de negocios internacionales es miembro de la Plataforma Global del Café¹⁷. “Entonces, cuando empezó a escuchar sobre posibles exigencias, él ya nos pasó de forma anticipada aquello que podría venir y empezamos a trabajar antes para no dejar para última hora, entonces para nosotros no fue algo tan complicado”.

¹⁷ Global Coffee Platform. Ver en <https://www.globalcoffeeplatform.org/country-platforms/brazil/#memberlogos>



Reflexiones finales

Como reflexión final una socia indica: “para que una cooperativa funcione como la de aquí, primero la administración debe tener a alguien que sepa administrar y que sea honesto. Si usted tiene una buena administración, personas que participen y personas que trabajen de verdad, todo funciona bien. No deja a nadie con las manos vacías”.

Desde el equipo técnico destacan la necesidad permanente de innovar. “Lo que hacemos es entender la realidad del

productor, cómo él hace la mecanización, cómo hace sus operaciones en su propiedad. Y nosotros, en conjunto con ellos, pensamos en alternativas de cómo él puede hacer el trabajo más rápido, más económico y principalmente depender de menos mano de obra, porque cada vez está más escasa. Entonces tenemos que innovar bastante y eso es una discusión diaria con el productor y con el departamento técnico”.

Para un antiguo socio “lo más importante es que las personas de la cooperativa tengan carácter colectivo. Tienen que ser buenas personas, buenos profesionales y tener una capacidad de comunicación muy buena. ¿Por qué? La comunicación no es aquello que estoy hablando, es lo que el otro está entendiendo. Así se genera lo más importante, la relación de confianza. Nosotros no podemos decepcionar jamás esa confianza establecida entre la cooperativa como un todo, y el asociado”.



El asociado valora todo eso y nos ayuda a crecer. ¿Qué hace sentido para él? Él ve el resultado concreto. Ve a la cooperativa creciendo, ve que la cooperativa se desarrolla. Él se siente también creciendo y desarrollando, no solo él, toda su familia.



Cooperativa Agrícola **Industrial Victoria, COOPEVICTORIA**

Costa Rica

La Cooperativa se encuentra a 45 kilómetros de San José, ubicada en el cantón de Grecia. COOPEVICTORIA es la primera cooperativa fundada en Costa Rica hace 81 años y produce café y caña de azúcar. Actualmente, cuenta con 2,408 personas asociadas, de las cuales 35% son mujeres y 4% son jóvenes. Tiene 252 colaboradores y cuenta con su propio ingenio para procesar el azúcar que produce.



2,408

Personas asociadas



35%

Mujeres



4%

Juventud



252

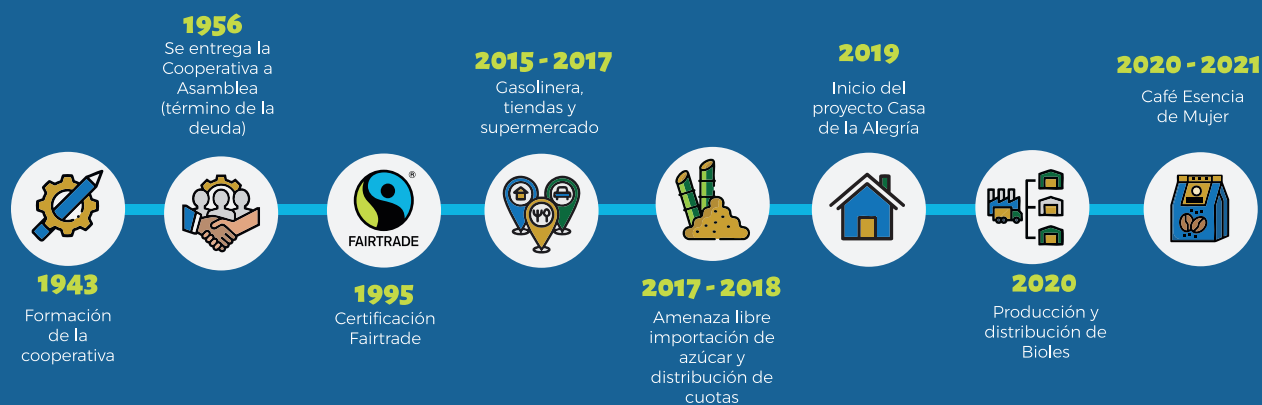
Colaboradores



Cooperativa Agrícola

Industrial Victoria, COOPEVICTORIA

Línea del tiempo



A 45 kilómetros de San José, la capital de Costa Rica, se encuentra el cantón de Grecia, cuya capital del mismo nombre destaca por tener una economía diversificada en la que predomina la producción agrícola de café y caña de azúcar, con presencia de actividades industriales relacionadas con estos cultivos, además de otros sectores dedicados al comercio, manufactura y turismo.

A inicios del siglo XX, el lugar era parte de la Hacienda Victoria, de la familia Niehaus, de origen alemán. Pequeños productores de café y caña de azúcar le vendían a la hacienda su producción. Durante la Segunda Guerra Mundial, Costa Rica le declaró la guerra a Alemania y como consecuencia de ello tomó posesión de los bienes de las personas de esa nacionalidad en su país, incluyendo la Hacienda Victoria.

La hacienda pasó a manos del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). Un grupo de intelectuales del país, reunidos en el Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales, recomendó instalar el cooperativismo en

Grecia, cuyos resultados en otros países habían sido muy positivos. En octubre de 1943 se constituyó la cooperativa alrededor de la Hacienda Victoria y se convirtió en la primera en su tipo en el país.

Al momento de fundarse la cooperativa tenía 20 asociados, ya en 1945 el número de socios había ascendido a 532. En 1956 los miembros de la cooperativa terminaron de pagar al banco el 75% del valor de compra (según lo estipulaba la ley). Pagada la deuda, se hizo entrega de la administración a la Asamblea General, pues previamente la toma de decisiones era compartida por representantes de los asociados y del BNCR.

Desde el inicio, la cooperativa ha procesado y comercializado tanto café como caña de azúcar. En ambos casos se ha priorizado invertir en los procesos de transformación. Primero se avanzó en “la mejora del ingenio, para procesar la caña de azúcar, ya que inicialmente era muy pequeño. Luego se instaló una refinería, para producir azúcar refinado, que era en ese momento la única que había en el país”.



“Posteriormente se construyó una planta para procesar el café, que nosotros acá en Costa Rica, le decimos beneficio de café, que es donde se procesa y se alista para la exportación. Luego se instaló una tostadora para vender el producto ya terminado, localmente. Se vende con marca, listo para ser usado en las casas. Con el tiempo, también compramos fincas propias de caña de azúcar y de café”, explica un socio.

En paralelo al nacimiento de COOPEVICTORIA, se creó en el país La Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA) que es un ente público no estatal, con facultades públicas y privadas en el que convergen productores e ingenios. En 1940 se inició la organización de los cañeros costarricenses y los productores de caña de Grecia, “ya se habían movilizado frente a la especulación de precios de compra de caña y comercialización del azúcar, que beneficiaba a los grandes ingenios”.

Por muchos años el esquema de comercialización nacional colaboró en el crecimiento de la cooperativa. Contaban con una cuota fija garantizada, con ingresos importantes tanto para la cooperativa, como para los asociados. “Entonces, había suficiente recurso y las asambleas disponían de parte de ese capital para la inversión”, explica un socio.

La primera etapa en la vida de COOPEVICTORIA se recuerda como muy exitosa. “Fuimos completamente exitosos. Ganamos código de exportación y eso fue un logro bastante fuerte, porque posicionarnos en el mercado no es tan sencillo, ¿verdad?”, destaca un socio.

A fines del siglo XX “cambió la ley sobre caña de azúcar y se arrastraron las consecuencias por muchos años”. COOPEVICTORIA mantuvo los precios del azúcar al productor como estímulo, aunque ya no mantenía el precio en LAICA. Ese gasto fue erosionando la

economía de la empresa”, recuerdan. “Muchos productores abandonaron la actividad, desaparecieron cooperativas”.

En la actualidad, las mayores amenazas vienen por los cambios en el territorio. “Al ser una empresa agroindustrial nos hemos visto perjudicado mucho por el cambio que se está produciendo en la zona, va más a lo comercial. Se instalan zonas francas, empresas de comercialización de insumos de medicina y tecnología”. La cercanía con la capital y el aeropuerto internacional ha traído también un importante desarrollo habitacional.

“Hay reducción del área productiva, hay reducción del número de productores y hay una reducción en la productividad. El margen de café es muy reducido y no hay un interés de las nuevas generaciones de continuar, de hacer lo que hacía mi abuelo, que hizo mi padre”, explica un productor.

Con el paso del tiempo, también ha ido cambiando la composición de los asociados. “Hace algunos años la cooperativa tenía mucho gran productor, pero el gran productor es menos fiel a la cooperativa. Somos más que todo pequeños y medianos. Puede haber productores que tienen desde una hectárea y el que tiene mucho, tiene 10 hectáreas”.

“Eso nos ha hecho enfocarnos mucho en lo que es el pequeño productor su familia. ¿Por



COOPEVICTORIA tuvo unos años muy, muy buenos, sobre todo precios buenos. Por los años 70 el precio del café estuvo a más de 300 dólares durante bastante tiempo. Y en esa época, 300 dólares era muchísimo dinero. Entonces eso permitió recoger ganancias suficientes como para reinvertir.





qué? Porque cada pequeño productor suma cantidades de café, son más pequeñas, pero como son bastantes, entonces, al final del día, suma”.

Aprendiendo a planificar

“La cooperativa tiene una integración política que es por delegados. Nosotros hacemos una Asamblea a la que llegan los delegados, elegidos en cada comunidad. Nuestra Asamblea tiene alrededor de 158 delegados. Entonces los delegados son los que eligen a los miembros que van a integrar cada cuerpo directivo”.



La cooperativa no solo se ha sostenido con caña y café, sino que ha sabido ir diversificando en otras actividades y generando otros ingresos. Tenemos un camposanto (cementerio), una tostadora de café y una estación de servicio que dispensa gasolina.



“Tenemos cuatro cuerpos directivos: el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia, de Educación y Bienestar Social. También está el Comité Electoral, quienes son los que hacen toda la parte del proceso de reclutamiento para las vacantes de esos cuerpos directivos”.

“El Comité de Educación y Bienestar Social capacita a los asociados y a los que quieren ser asociados en el cooperativismo. Es una introducción donde se explica lo que significa la sostenibilidad. ¿Cuál es el impacto directo a nivel social, a nivel de comercio? Vemos mucho esa parte con los productores”, explica una colaboradora.

“Desde el Consejo de Administración, lo que hacemos es más que todo generar las directrices políticas, reglamentos, líneas de acción, porque ¿Quién administra la cooperativa? Pues, es el gerente general. Nosotros, más que todo, damos una labor de supervisión, de seguimiento, de cumplimiento de metas del plan estratégico”, explica un miembro del Consejo.

“Vemos cada cierre de mes los estados financieros. Vemos informes de gerencia, informes de auditoría, informes de comité de vigilancia, correspondencia. Y ahí tomamos decisiones y acuerdos”, agrega.

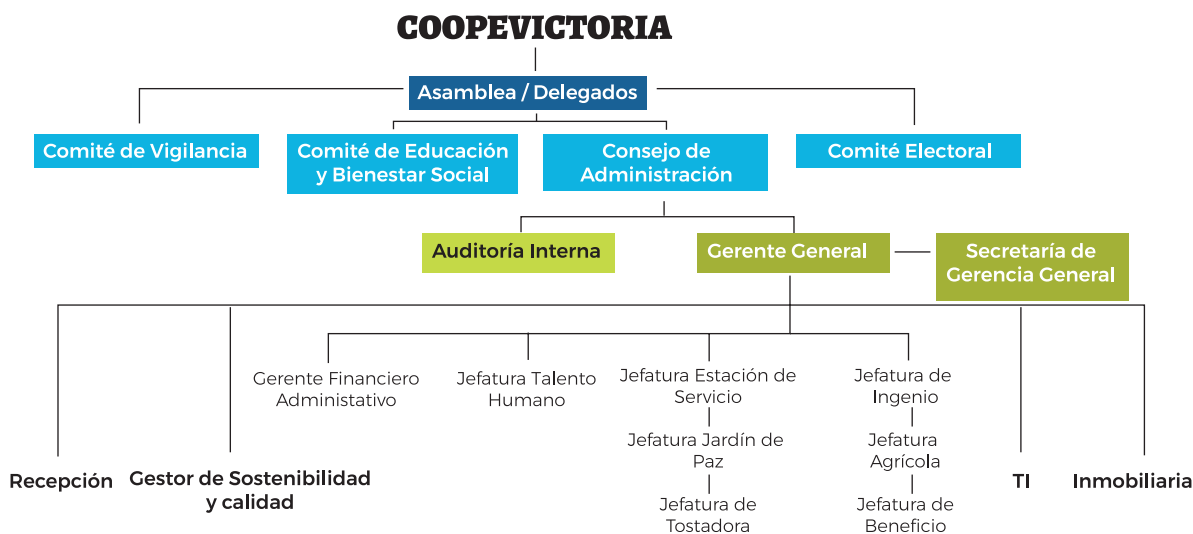
Las líneas generales están dadas por el Plan Estratégico, cuya primera versión se elaboró en 2018. Para el desarrollo de esa herramienta tuvieron un apoyo importante desde el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP. “Ellos nos han brindado capacitación y así el plan estratégico fue elaborado por la gerencia general y revisado mediante un acuerdo autorizado por el Consejo de Administración”.

“Nuestro plan estratégico del año 2023 al 2026, tiene los objetivos trazados, aunque

igualmente cada año se revisa, se hacen algunos replanteamientos, porque todo es muy cambiante. Pero sí, tenemos ya como una línea establecida, por la cual vamos cumpliendo los objetivos”.

El Gerente General está a cargo del equipo de la administración de la empresa conformado por: Gerencia Financiera, Jefatura Agrícola, Jefaturas Industriales, Jefatura de Sostenibilidad Empresarial, Jefatura de Talento Humano.

Diagrama 7: Actual gobernanza de COOPEVICTORIA



Fuente: Elaboración COOPEVICTORIA

El delicado equilibrio financiero

Las cadenas de caña y café se enfrentan de distinta manera en lo financiero, lo que requiere de una prolija organización.

“Cada productor le entrega su cosecha de café a la cooperativa y se le hace el pago 2 ó 3 días después. Ese pago se hace con cofinanciamiento, ya que el mercado del café es un producto que se vende en un mercado a futuro. Aquí la cosecha de café empieza alrededor de los meses de agosto-septiembre-. Y las ventas de la cooperativa son a enero, febrero, marzo del siguiente año”.

“Entonces, mientras el café es procesado, se cumplen los contratos de venta y llega ese dinero, la cooperativa ha tenido que financiarse para poderle pagar al productor.

El financiamiento es externo, con bancos del Estado principalmente. Y este año estamos finiquitando una línea de crédito con el Instituto de Fomento Cooperativo, que nos brinda una línea de crédito para lo que es financiamiento de cosecha de café”.

“Al tener tantos años de existencia, pues COOPEVICTORIA siempre ha tenido una anuencia de la banca estatal para ayudar o solventar este financiamiento, porque para cosecha de café se requiere muchísimo dinero, ¿verdad? Se mueve mucho dinero”.

La situación de la caña es distinta. LAICA, que agrupa a productores de caña e industriales del azúcar, se encarga de la comercialización de toda la producción nacional, garantizando un equilibrio y participación justa¹⁸.

¹⁸ Ver en <https://laica.cr/hosotros/>



A inicios de los 2000, varias cooperativas cafetaleras tuvieron que cerrar porque no pudieron hacerle frente a las crisis, no pudieron hacer frente a los créditos que se adquirieron. COOPEVICTORIA pudo afrontar esas crisis con los activos que tenía.



“Nosotros le damos el azúcar a LAICA y nos paga a 8 días. Entonces al menos para la cooperativa, es muy beneficioso de esa forma, porque no tenemos que recurrir a financiamiento. Al productor le pagamos también cada 8 días y no tenemos que recurrir a pago de intereses en bancos”, explican.

También le favorece no depender solamente de la agricultura. Porque nosotros somos agrícolas y también somos industriales, porque procesamos ambas materias primas, entonces una de las fortalezas es la diversificación. En la parte agroindustrial está el ingenio y el beneficio. El ingenio es la fábrica de azúcar y el beneficio es todo lo del café”. Además de las exportaciones de azúcar y café verde, se vende al mercado interno café tostado, el que se distribuye a través de supermercados.

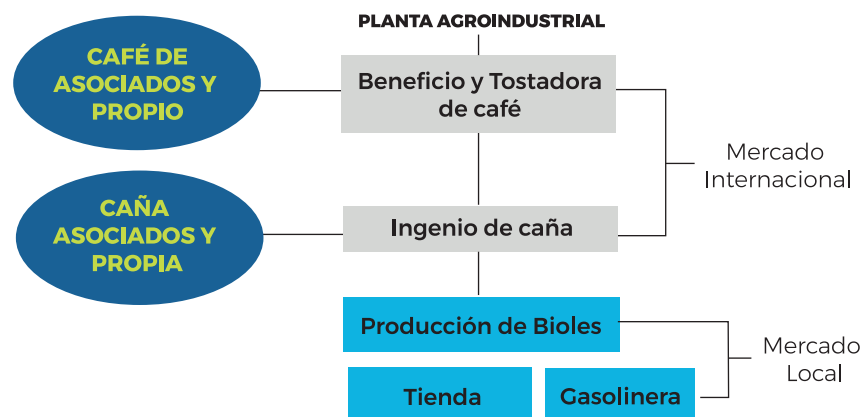
La compra de dos fincas, una de café y otra de caña, permitió también contar con mucha materia prima. Luego, una de las fincas tuvo que venderse.

En caña de azúcar las últimas crisis vienen dadas por la competencia. “Se han enfrentado crisis de llegada de azúcar desde Brasil, que viene a competir aquí a Costa Rica. Y eso nos ha generado también algunos problemas, los cuales, gracias a la unión con otras cooperativas y otras entidades que administran el azúcar en Costa Rica, pues se ha logrado salir adelante”.

Certificaciones para acceder a mercados diferenciados

En la actualidad los mayores esfuerzos están en lograr acceder a mercados diferenciados. “Necesitamos llegar a mercados que realmente se comprometan a retribuir el esfuerzo que hace la cooperativa y sus productores. Para nosotros como organización va a ser complicada la permanencia en un horizonte de tiempo de 10 años, porque la competencia por productos es muy fuerte”, explica un directivo.

Diagrama 8: Modelo de valor COOPEVICTORIA



Fuente: Elaboración propia

“Tenemos 10 certificaciones. Sí, son muchísimas, entonces debemos tener un ente que se dedique únicamente a la gestión documental de esas certificaciones”, explica una colaboradora.

Exportan a Europa y Estados Unidos, pero “la actividad está muy limitada. Básicamente, los excedentes que tenemos de las certificaciones son de comercio justo”. Algunas certificaciones son estrategias comerciales, de mercado, pero no con un beneficio directo económico como comercio justo.

“Pero si tiene sus cosas positivas - comenta una socia-. Por ejemplo, hace unos días nos visitaron acá los funcionarios de sostenibilidad de COOPEVICTORIA a revisar bodegas, a revisar cómo se mantienen los agroquímicos. Si las personas que trabajan acá están aseguradas, si tienen el equipo de protección y todo eso es muy bueno. Todo eso le recuerda al productor que debemos tener orden y debemos tener cierto procedimiento”.

“Las certificaciones son bastante tediosas, pero eso viene a colaborar, realmente viene a aportar. Si uno entra a una certificación y trabaja mejor, con mayor responsabilidad, sí debería haber una recompensa por eso, ¿verdad? Porque hay muchísima gente que no hace nada. Y los precios son los mismos. El productor espera siempre una retribución para compensar las cosas extras que tiene que hacer”, señala una colaboradora.

“La prima Fairtrade se utiliza mucho para el pequeño productor de caña de azúcar en un aporte para lo que son los gastos de transporte, que es muy alto. Y en el caso de café, se le agrega al precio de cada fanega de café¹⁹. Acá en Costa Rica, el café se mide por fanega. La prima también se ocupa en

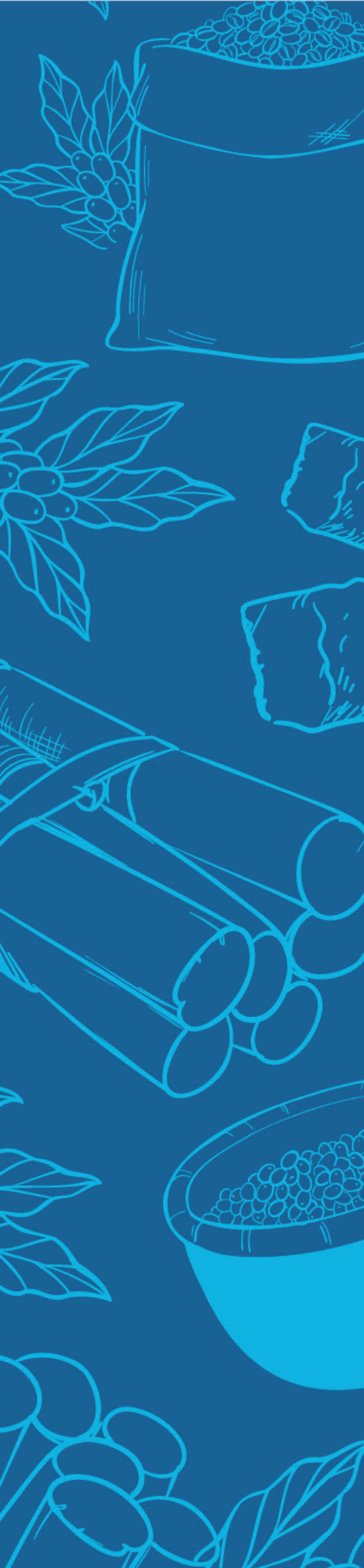


el desarrollo de proyectos comunitarios, como caminos vecinales, acueductos rurales para que las comunidades puedan obtener agua potable”.

Además de las certificaciones de acceso a mercado, COOPEVICTORIA destaca el rol que han tenido la ISO 22000 y la ISO 50001. La primera establece los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria,

¹⁹ En Costa Rica, una fanega equivale a 20 cajuelas de café, donde una cajuela representa 11 a 13 kilogramos de café en fruta, lo que equivale aproximadamente 253 kg por fanega.





y comprende los procesos de recepción, almacenamiento de insumos, material de empaque, el proceso de producción, empaque y despacho de: café tostado/molido, azúcar y melaza, en sus diferentes presentaciones. En el caso de la ISO 50001, establece un marco para los sistemas de gestión energética, y su alcance incluye las actividades y procesos de la producción de azúcar y café oro.

Aprendizaje continuo

Entre las lecciones aprendidas que destaca COOPEVICTORIA está el exigir estudios de factibilidad para proyectos inversión alta, contar con una política interna de proyectos donde dependiendo del monto de la inversión la misma debe ser aprobada por Gerente General, Consejo de Administración o Asamblea, así como la implementación de Sistema de Gestión Interno que establezca reglamentos, procedimiento y políticas para la buena gobernanza, entre otras.

Entre el equipo de colaboradores se destaca el trabajo de gestión interna. “Tenemos un Sistema de gestión integrado muy robusto. Cualquier cambio documental hay que capacitarse. También tenemos alianzas con firmas legales, porque a veces tenemos que capacitar mucho en la parte legal. Tenemos convenios también con universidades privadas para llevar cursos libres, para llevar diplomados y cursos técnicos”.

“Nos apoyamos en INFOCOOP y CENECOOP, que dan formación académica gratuita para las cooperativas que tienen convenios con ellos. No hay que pagar ni una mensualidad. Es algo completamente público, donde las cooperativas pueden optar más que todo a talleres técnicos. También nosotros tenemos a nivel nacional un instituto que es el INA, el Instituto Nacional de Aprendizaje. Eso también es gratuito y es financiado por el Estado”, explica una colaboradora.

“Como el personal, que trabajó muchos años acá, se ha ido jubilando, se necesita capacitar a nuevas personas. Entonces ahora ocupamos más conocimiento técnico que experiencia. Es muy importante que todos aprendan y que se dé la parte de sucesión de carrera para ir avanzando”.

En los temas específicos cuentan también con el apoyo de estudiantes universitarios que realizan sus investigaciones en la cooperativa. “Tenemos un convenio con la Universidad Politécnica de Valencia. Entonces siempre recibimos estudiantes de la universidad y también de colegios técnicos, para hacer



pasantías. Eso nos ayuda muchísimo a hacer investigación y a ellos les sirve para presentar su trabajo final de graduación”.

En el campo, la transferencia de conocimiento está en manos del equipo de asistencia técnica, en el que trabajan actualmente seis personas con un alto nivel de coordinación. “Acabo de concluir en el departamento de café, un ciclo de actividades donde fuimos a 10 pueblos distintos. Hicimos la misma reunión 10 veces, mismos temas, mismos expositores, todo igual 10 veces ¿para qué? Para llevar un mensaje homogéneo a la población asociada” explica un miembro del equipo técnico.

“Llevamos también a los líderes a las charlas para que sea él quien le dice a los demás. Nuestras actividades grupales son muy dinámicas, son muy de conversación, como un plenario. Cuando llega una persona

desconocida a la casa del agricultor, el mensaje cuesta más que llegue, que entre, que tenga la puerta abierta. A diferencia de que llegue el técnico de la cooperativa y el líder de la zona y le dicen: vea mi amigo, vea mi amiga, esta cosa funciona, trabajemos así. Y comienza el boca a boca y se va haciendo cada día más grande”.

Apoyo a socios en su labor productiva

Parte importante del apoyo a los socios está relacionado con el necesario fomento a la mecanización de los procesos, pues la falta de mano de obra es un tema muy importante.

“Aún aquí en Grecia, se corta y se carga la caña a mano y se usan carretas que llevan una carga entre 2 toneladas y media a 3 toneladas y media. En los ingenios grandes, donde se corta la caña con cosechadoras y se transporta en camiones de 2 y hasta 3 remolques”.

“Si no se puede mecanizar los procesos agrícolas, no se podrá producir a breve en corto tiempo”, sentencia un directivo. “No se podrá producir en la agricultura si no son cosechas mecanizadas. Y ahí el pequeño productor no cabe porque una cosechadora de caña china, por ejemplo, cuesta 70 mil dólares”.

“El Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica (INDER), en convenio con las cámaras de productores de caña, trajeron 6 cosechadoras pequeñas. Eso va a ayudar un poco. Sin embargo, va a ayudar solamente, no va a mejorar”.

La tarea de contar con mano de obra ha generado diversas iniciativas en COOPEVICTORIA.

“Inclusive hemos ido a otros países, como Nicaragua, a buscar gente para cortar caña

y ha sido una interacción bastante positiva, porque las personas con las que hemos trabajado han sido bastante comprometidas. La mano de obra tica, por decirlo así, no está muy familiarizada con un trabajo tan pesado como es cortar caña. La mano de obra nicaragüense, por su cultura y por su geografía, toda la vida han trabajado quizás en un campo mucho más duro”.

Cuando se realizan las cosechas de café y caña, se necesita de apoyo en el campo y quienes llegan no siempre cuentan con buenas condiciones de vida. Entonces la cooperativa pone en funcionamiento en esas fechas la “Casa de la alegría”. Es un espacio para las familias de los recolectores y recolectoras. “Siempre traen a sus familias, a sus hijos. Entonces lo que nosotros hacemos es tener ahí una red de cuidado del menor. Hay cuidadoras y educadoras para niños y niñas y alimentación para todos. Es financiada por una institución pública aquí en Costa Rica, que se llama, (IMAS) Instituto Mixto de Ayuda social, entonces eso nos ayuda”.

Café esencia de mujer

La mayor incorporación de las mujeres en todas las actividades de la cooperativa es un tema transversal.

A través de una política de género “hemos estado fortaleciendo el incremento de mujeres trabajando para nuestra cooperativa. No solamente a nivel administrativo, sino a nivel asociativo. Tenemos que velar para que en los cuerpos directivos existan mujeres, que en la parte gerencial existan.

Se han esforzado por incorporar mujeres donde tradicionalmente había hombres. Por ejemplo, “en las zafras romanas, cuando llega el camión cargado de caña, hay que pesarlo y darle el papelito al chofer. Ese puesto



siempre fue muy sesgado a que fuesen de hombres, pero ya nosotros contratamos mujeres. En el laboratorio también, donde se trabaja con las muestras de la caña, para pagarle al productor dependiendo de su calidad. Tenemos una mujer en el área agrícola, donde agarra el camión y se va para las fincas. En eso se ha marcado muchísimo la diferencia”.

“Se recibe el café de ellas aparte, se procesa aparte y se empaqueta aparte. Viene con sello Fairtrade”, explica una colaboradora orgullosa.

“Es de mujeres productoras de café. Mujeres que, por diversos motivos, han tenido que hacerle frente a sus fincas. Las mujeres acá no se han querido meter mucho a

administrar sus propias fincas. Entonces, mujeres que han heredado, mujeres que han quedado viudas, que se han divorciado y que de pronto los hombres ya no están. A ellas la cooperativa las ha animado a que tomen sus fincas, no las vendan, no las alquilen, sino que ellas mismas produzcan la finca. Se les ha capacitado en todo lo que son las labores agrícolas y hoy día exportan.”

Programas para el recambio generacional

El primer acercamiento con la juventud de la cooperativa es la recreación. “Juntamos a los adolescentes, mayores de 12 años, en actividades recreativas junto con otras cooperativas. A estas actividades se le llama Nuevas Generaciones, para que en su proceso de formación y crecimiento estén siempre bajo una alianza corporativa muchísimo más fuerte, con más personas”.

“El año pasado, por ejemplo, hubo un reto con el que congregamos a todos los jóvenes”. Se llevaron a jóvenes de varias cooperativas a un campamento, en un lugar abierto. Se hacen competencias entre todos. “Entonces, lo que se empieza a fomentar es como esa unión corporativa que se tiene hacia una

“

Hemos sido muy innovadores desde la parte productiva de café”, explica un directivo. “Tenemos el proyecto Esencia de Mujer, que es un café únicamente realizado por mujeres caficultoras, o sea, mujeres que producen su café, lo entregan, y nosotros lo vendemos bajo una marca diferenciada.

”

nueva generación que está en crecimiento. Se le educa con ese pensamiento social, entendiendo que lo que significa ser parte de una cooperativa”.

Se generan también otros espacios “para que en algún momento vengan a trabajar con nosotros”, explican desde el equipo de colaboradores. “Se incorporan a los jóvenes en talleres, también hay capacitaciones” para aprender los temas más técnicos.

Nuevas Generaciones incluye a asociados(as), familiares de asociados(as) y trabajadores(as). El programa se compone de 3 grupos de trabajo según objetivos, temas a desarrollar y edades. Exploradores: entre 6 a 12 años, trabaja principalmente el desarrollo de valores



cooperativos; Guardianes: entre 13 a 18 años, enfocado en el desarrollo de habilidades blandas como trabajo en equipo y liderazgo; Líderes: entre 18 a 35 años, centrado en el desarrollo de proyectos que fomenten la integración de jóvenes a la base asociativa.

Prácticas ambientales

Entre las diversas prácticas ambientales que han implementado, desde el equipo técnico destacan “las técnicas de cultivo para la conservación. Implementamos acá la mínima labranza. Estos son suelos francos de origen volcánico. Por lo tanto, tiene una textura liviana y son fácilmente erosionables. Se desarrolló esa técnica de mínima labranza acá en la región, que es una cuestión importante para la conservación del recurso del suelo”.

Actualmente se manejan nueve hectáreas de caña de azúcar en producción orgánica, y, se fomenta mucho y de forma constante la reducción del uso de agroquímicos, pues el impacto del cambio climático es cada más evidente, especialmente en sus cosechas.

Con los cambios del clima “el cafetal florea en muchas ocasiones durante el año. Nuestra zona está acostumbrada a 3 floraciones máximo. Este año, en algunas de nuestras zonas hubo 4 y hasta 5 floraciones y eso realmente dificulta por parte del productor el manejo del café. Genera un incremento en los costos productivos porque el agricultor va a tener que hacer más pasadas de recolección”, explica un técnico.

La estrategia más fuerte que han desarrollado frente al cambio climático es la planta de abono orgánico y bioles²⁰.



“ El abono orgánico viene a partir de residuos del ingenio y del beneficio. Es un proyecto que tiene como 30 años. Es más, fue el primer proyecto de producción de abono orgánico del país. Y aún está vigente porque ayuda muchísimo a la sostenibilidad de la producción. ”

20 El biol es un tipo específico de abono orgánico líquido, resultante de la fermentación anaeróbica de materia orgánica. El biol se considera un fertilizante foliar que promueve el crecimiento saludable de las plantas al mejorar la asimilación de nutrientes y la actividad biológica del suelo

Cuando se comenzó este proyecto “no se conocía a nivel del productor, no se conocía a nivel de la zona y yo le puedo decir que hoy en la biofábrica de COOPEVICTORIA desfila la gente, los técnicos de las diferentes organizaciones, cooperativas, asociaciones que vienen a ver, cómo es que nosotros hemos logrado hacer el ejercicio productivo”. “Todos los productores traen sus cosechas a la cooperativa y aquí se producen los residuos. En la planta de abono orgánico, donde le damos tratamiento a todos esos residuos, hacemos abono orgánico. Y luego ese abono se le entrega a cada productor, le regala un porcentaje de ese abono orgánico y también si el productor quiere llevar en mayor cantidad, pues se le vende a un precio ya módico. Ese es el espíritu, devolverle al productor sus propios residuos, pero ya procesados en abono para que le agregue a sus cultivos”.

El liderazgo ambiental también está dado por la exportación de café libre de deforestación. “Desde el año 2024 implementamos todo lo que es la normativa que regula el café libre de deforestación. Hemos hecho los polígonos para las fincas” y toda la trazabilidad definida por el Instituto del café de Costa Rica (ICAFFE). La cooperativa se capacitó en el sistema nacional definido para enfrentar la nueva normativa europea y ya comenzó sus exportaciones bajo la línea de Café Libre de Deforestación.

Cooperativismo que quieren los asociados y los no asociados

Para colaboradores, socios y directivos las reflexiones finales y desafíos van por distintos caminos, pero llegan al mismo lugar: refirmar el cooperativismo como opción de producción y de vida.

El trabajo constante de colaboradores y productores a lo largo de los años “ha sido una gran lucha. Desde un inicio, cuando los productores buscaron ayuda para que no desapareciera la Hacienda Victoria, hasta el día de hoy. No ha sido fácil, y creo que lo único que no cambia es el cambio, ¿verdad? Entonces, fomentar la asociatividad y la innovación nos ha permitido seguir teniendo éxito”, comenta una colaboradora.

“Ahora tenemos el reto de continuar unidos, que es lo que más cuesta en una cooperativa. Ante una sociedad cada día más egoísta, una sociedad más individualista, el modelo cooperativo es un modelo desafiante. Hay que saber que yo tengo que unirme a los demás, saber que yo tengo que anteponer a mis requerimientos personales los de la cooperativa. Porque a una cooperativa se va a servir” comenta un directivo.

“A los productores que estamos en cooperativas nos interesa muchísimo cuidar la empresa, nos interesa muchísimo que

Tabla 7. Resumen cambios en la membresía y estructura organizacional

| Década | Número promedio total de socios | % de participación de mujeres | % de participación de jóvenes | Número promedio de colaboradores |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Situación actual | 2,354 | 35% | 4% | 230 |
| 2015 -2025 | 2,778 | 32% | 4% | 275 |
| 2005 - 2015 | 2,984 | 33% | 7% | 260 |
| 1995 - 2005 | 3,077 | N/I | N/I | N/I |
| Situación inicial | 20 | 0% | N/I | N/I |

Fuente: Elaboración propia en base a información de COOPEVICTORIA



Tabla 8. Servicios que brinda la Cooperativa a sus asociados ²¹ :

| Tipo de servicio | Desde cual año | Hasta cual año | % de socios beneficiarios |
|--|----------------|----------------|---------------------------|
| Financiamiento subsidiado por siembra Caña y café: Financiamiento subsidiado | 1995 | 2025 | 20%-10% |
| Financiamiento subsidiado por preparación de terreno | 1995 | 2025 | 20%-10% |
| Crédito subsidiado asistencia café | 1995 | 2025 | 20%-10% |
| Crédito subsidiado asistencia caña | 1995 | 2025 | 20%-10% |
| Financiamiento subsidiado: Café/ Caña insumos agrícolas subsidiados | 1995 | 2025 | 20%-10% |
| Incentivo por transporte de café | 1995 | 2025 | 20% |
| Incentivo por transporte de caña | 1995 | 2025 | 100% |
| Producción y distribución de abono orgánico | 1995 | 2025 | 100% |
| Subsidio semillas caña/café | 1995 | 2025 | Caña 100% |
| Capacitación y charlas a asociados | 1995 | 2025 | 60% |
| Asistencia técnica agrícola gratuita | 1995 | 2025 | 100% |
| Servicios médicos de empresa | 2000 | 2025 | 10% |
| Premio otorgado a asociados por Certificaciones de comercio justo | 2011 | 2025 | 100% |
| Programa Adulto Mayor | 2015 | 2025 | 1% |
| Programa Nuevas Generaciones | 2015 | 2025 | 1% |
| Proyecto Casa de la Alegría | 2019 | 2025 | 1% |
| Producción y distribución de bioles | 2020 | 2025 | 25% |
| Programa Comité Mujer | 2000 | 2025 | 11% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de COOPEVICTORIA

la gente esté bien. Si la gente está bien, la sociedad está bien y se evitan cosas feas que se presentan cuando la sociedad está muy dividida. CoopeVictoria es un ícono y es un

referente, no sólo en Grecia, sino en el país. No está en el mejor momento, pero todos la queremos, incluso los que no son asociados”.

²¹ Los años de inicio y % de beneficiarios son estimados ya que no hay registros de datos exactos.

Reflexiones

Aunque las historias fueron construidas a partir de miradas personales, y por ende vivenciales, se pueden encontrar factores comunes. A continuación, se proponen algunas reflexiones, que van desde lo general a lo particular, siguiendo los mismos temas planteados en las historias: gobernanza, aspectos económicos y financieros, programas sociales y acciones ambientales. Se destacan también algunos de los temas que están relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como una forma de visibilizar los aportes concretos a estas metas globales.

En todos los casos revisados, el cooperativismo ha sido y continúa siendo la mejor alternativa de vida. Tanto entre quienes producen como entre quienes colaboran, el trabajo compartido es fuente de satisfacción. No solo en cuanto a actividad económica, sino también en aspectos ambientales y sociales, aun cuando se reconozca que los recursos son limitados y los esfuerzos insuficientes.

Otro factor común es la importancia de las crisis y de cómo superarlas, es decir, de la resiliencia. Algunas cooperativas, como COOPEVICTORIA, nacieron a partir de una crisis. En los otros tres casos en algún momento se cuestionó seriamente la continuidad de las organizaciones. La respuesta fue repensar la organización, hacer los cambios necesarios (legales, administrativos, estructurales) y seguir adelante, considerando los aprendizajes obtenidos. El proceso de cambio fue más o menos extenso y en él recibieron apoyos externos.

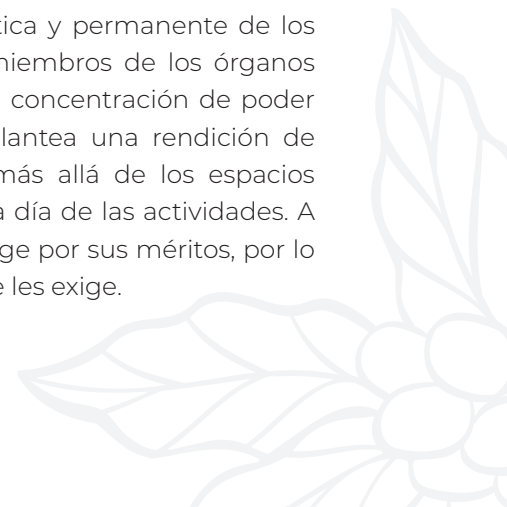
Las crisis fueron diferentes para todos. Algunas personas destacaron como las situaciones más críticas las derivadas de los precios de los productos, otras destacaron los cambios de las legislaciones, los retos con las certificaciones y,

ciertamente, los problemas financieros. Frente a crisis externas, como las provocadas por los precios internacionales y los cambios de legislaciones, por ejemplo, es poca la capacidad de maniobra, por lo que el aprendizaje estuvo en generar mecanismos (generalmente otros ingresos) que limiten la vulnerabilidad. En las crisis internas, el rol de la trazabilidad ha sido relevante, lo que va aparejado a sistemas internos de registros y control.

En el centro de las preocupaciones están las tres grandes áreas de la sostenibilidad: lo económico, lo social y lo ambiental. Sin embargo, en la práctica, lograr la “estabilidad” económica ha sido complejo en todos los casos y determina la forma en que se pueden abordar los otros dos aspectos. El desarrollo y la ampliación de los servicios sociales pasan por el buen manejo de los aspectos económicos y financieros. A mayor antigüedad pareciera haber mayor estabilidad y también una diversificación de servicios y programas que profundicen en la sostenibilidad social y ambiental.

En relación específicamente con la **gobernanza**, destacan la relevancia que le otorgan a la democracia en la toma de decisiones, a la necesidad de capacitarse para tomar mejores decisiones, a la transparencia para la generación de confianza, y a la profesionalización de los equipos técnicos. Todo ello como piezas claves para tomar mejores decisiones.

La elección democrática y permanente de los delegados y de los miembros de los órganos de decisión impide la concentración de poder en pocas manos y plantea una rendición de cuentas continua —más allá de los espacios formales—, en el día a día de las actividades. A los directivos se les elige por sus méritos, por lo tanto, se les valora y se les exige.





Las cooperativas fomentan la participación democrática

y la cohesión comunitaria, fortaleciendo la gobernanza local

La complejidad y variedad de los temas sobre los cuales se debe tomar decisión les ha llevado a mejorar la preparación de los directivos y de los colaboradores. Son usuales los cursos sobre temas empresariales entre los candidatos y/o personas electas entre la membresía. A la par, las capacitaciones de los equipos técnicos son permanentes y cada vez más especializadas.

La disponibilidad de instituciones que apoyan con las capacitaciones parece ser distinta, o al menos, no fue igualmente relevada por los relatos. En los casos de Brasil y Costa Rica se mencionaron varias entidades nacionales en las que se apoyan para generar capacidades en distintos temas.

Más allá de estos apoyos locales, a través de CLAC se busca contribuir a optimizar la gobernanza y la operación de las organizaciones, implementando medidas que contribuyan a mantener y aumentar la capacidad de liderazgo y el compromiso social en las organizaciones base. La norma Fairtrade lleva a la implementación de políticas y estrategias específicas que, desde los aspectos sociales y ambientales, apoyan un mejor desempeño global.

Las demandas sobre aspectos técnicos en producción, comercialización y sostenibilidad aumentan rápidamente y el equipo de colaboradores debe seguir el ritmo. Además de tener la capacidad de traspasar estos conocimientos a productores y productoras (con las adaptaciones culturales pertinentes), debe generar ingresos que permitan desplegar

programas y servicios que realmente mejoren la calidad de vida de los socios y socias.

No es posible sacar adelante estos proyectos sin colaboradores y un equipo técnico bien preparado y en el que se confíe. Es habitual ver equipos pequeños con altas demandas. Dos de los cuatro casos muestran equipos importantes, con más de 100 y más de 200 colaboradores. En esos casos se hace una apuesta por la profesionalización.

En relación con los **recursos económicos y financieros**, en todos los casos la exportación es el principal ingreso. Hay variados ejemplos de diversificación, unos exitosos, otros, no. Pese a todos los esfuerzos y años de experiencia, es difícil contar con capital propio. No todos los casos lo han logrado.

Como consecuencia del escaso capital propio las cooperativas a menudo recurren a créditos bancarios o fondos externos, lo que limita su autonomía y puede generar cargas financieras adicionales. La falta de capital propio impide la reinversión en mejoras tecnológicas, infraestructura y otras iniciativas que podrían fortalecerlas y aumentar su competitividad. Las hace también más vulnerable a las crisis económicas, los desastres naturales y las fluctuaciones del mercado.

A través de las historias se constata que continúa siendo usual el endeudarse en tiempo de cosecha para comprar la producción a los socios y socias. El aumento de los precios internacionales, paradójicamente,

trae problemas a las cooperativas ya que se hace más difícil contar con el financiamiento necesario para pagar a sus socios.

Los problemas de liquidez suponen un reto importante, ya que muchas cooperativas tienen dificultades para gestionar el flujo de caja, lo que puede provocar retrasos en los pagos o incluso incumplimientos de contratos. Si bien, en la coyuntura actual, los altos precios del mercado parecen ofrecer mayores ingresos, el aumento de los costos locales (como la mano de obra y el financiamiento) a menudo anula las ganancias potenciales. Esto también ocurre porque los agricultores tienen menos café

que ofrecer y su estructura de costos no se recupera de las pérdidas de cosecha ni de las inversiones realizadas. La menor oferta de café impulsa nuevamente los precios al alza.

En lo interno, la posibilidad de la membresía de optar a préstamos de la propia cooperativa hace una gran diferencia y es uno de los servicios más valorados. Los fondos internos, claramente diferenciados en algunos casos dependiendo del objetivo del préstamo, permiten no solo mejorar la producción sino también crear ingresos alternativos; especialmente en el caso de mujeres y juventud.

1 FIN
DE LA POBREZA



Las cooperativas empoderan a las comunidades al brindarles

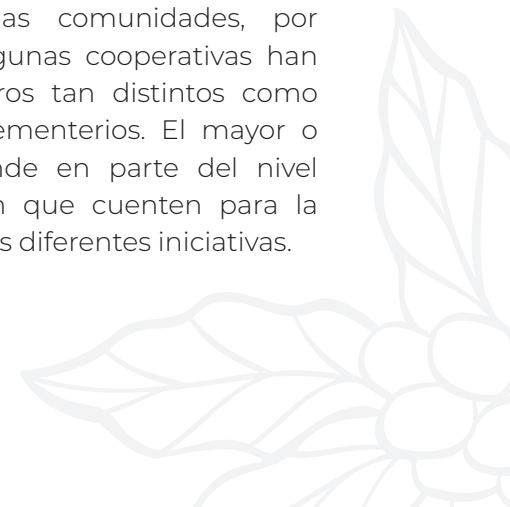
acceso financiero, oportunidades económicas y empleo, ayudando a sacar a las personas de la pobreza

Sin embargo, se ha hecho evidente en las historias la necesaria educación financiera que deben recibir socios y socias para que estos préstamos vengan a generar oportunidades y no nuevos problemas a la cooperativa. Entender lo que implica el endeudamiento y tomar algunas medidas de resguardo, como seguros, han sido acciones implementadas tras procesos complejos de aprendizaje. El aprendizaje en el caso de ASPROCAFÉ es muy ilustrador.

Las decisiones en temas económicos y financieros han requerido especial atención, no solo en relación con la sostenibilidad de la organización, sino sobre todo en el manejo transparente de la información. Conocer el detalle de ingresos y gastos genera confianza y, a su vez, esa confianza refuerza la visión cooperativa.

En la búsqueda de la estabilidad financiera, las organizaciones avanzan en la diversificación de ingresos. Algunas lo hacen incorporando otro tipo de productos en sus cultivos y comercialización: al café suman la fruta, por ejemplo. Otros lo hacen agregando valor a la materia prima que producen: pasan de café verde a café tostado, instalan cafeterías y venden su propia marca en el mercado local.

También están los casos en que se venden insumos para la producción, más allá de lo destinado a los socios de la cooperativa. Hay tiendas en las comunidades, por ejemplo. Incluso algunas cooperativas han incursionado en giros tan distintos como las gasolineras y cementerios. El mayor o menor éxito depende en parte del nivel de preparación con que cuentan para la administración de las diferentes iniciativas.



Aún en los casos de mayor diversificación, son las exportaciones (directas o indirectas) desde donde provienen los mayores ingresos. Y es la prima de comercio justo la que permite financiar todo o parte importante de los servicios sociales. Es también la prima la

que permite realizar parte importante de las inversiones en obras de infraestructura que benefician a las familias y las comunidades productoras. Desde casas, acueductos municipales, puentes y caminos, hasta sillas y útiles escolares para las escuelas.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



Las cooperativas proporcionan empleo estable y salarios justos,

fomentan el trabajo decente y contribuyen a las economías locales

Parte de los recursos económicos van destinados a mejorar la **productividad**. En busca de estas mejoras es que se producen también innovaciones que no solo impactan sobre los procesos sino también en la calidad de vida de las personas. En la medida en que aumenta la productividad, mejoran también los ingresos y por esa razón todos los programas bajo este objetivo están entre los más valorados también.

Las historias muestran cómo las organizaciones no sólo van traspasando a los productores mejores prácticas agrícolas, sino también cómo van aliviando el trabajo en campo. El caso de CONACADO es muy claro. Cada productor lleva su cacao en baba a las instalaciones de la cooperativa, donde se realiza todo el proceso siguiente. En el caso

de COOPEVICTORIA, se recibe la cosecha de café y caña y toda la postcosecha se realiza de manera comunitaria (en el beneficio y el ingenio).

Al revisar y mejorar procesos, aparecen también las innovaciones. Destacan aquí desde el chip para la trazabilidad del café que desarrollaron en COOMAP hasta el proceso de fermentación incorporado por CONACADO en el cacao dominicano. En tres de los cuatro casos, la incorporación de tecnología en cosecha y postcosecha también ha sido parte de las innovaciones. No se trata de invenciones propias, pero sí de adaptaciones que facilitan algunas tareas como, por ejemplo: máquinas cosechadoras de caña a pequeña escala y beneficios secos portátiles para el café.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



Las cooperativas mejoran las industrias locales

apoyando la infraestructura sostenible y fomentando la innovación

La innovación no se limita a los procesos productivos, sino que también está presente en **programas y acciones sociales**, sobre

todo en aquellos destinados a los grupos más vulnerables, como mujeres, niños/niñas y migrantes.

Todas las historias narran los distintos esfuerzos por incorporar más mujeres en la toma de decisiones, en la mejora del cultivo —particularmente en las actividades de cosecha y postcosecha del café— y en la generación de ingresos propios. No se trata solo de abrir espacios intencionados, sino también de empoderarlas, siguiendo para ello distintas estrategias.

Si bien los casos muestran una participación minoritaria de mujeres en la membresía (entre el 8% y el 35%), las esposas e hijas de los socios están siendo parte de las actividades de las cooperativas, aunque su inclusión viene dada por los lazos familiares y no necesariamente por la propiedad de la tierra o la toma de decisiones de las actividades productivas. Más allá de su rol, las mujeres son parte de programas que suelen comenzar por talleres destinados a reforzar su valorización personal, mezclados

con capacitación en habilidades productivas, hasta llegar a la disponibilidad de préstamos para proyectos específicos.

La experiencia de ASPROCAFÉ muestra claramente la evolución en la estrategia de género. En el caso de COOPEVICTORIA se ha llegado hasta la producción de café diferenciado de mujeres, con líneas independientes de producción y mercados específicos. Avanzar en este tipo de iniciativas permite no solo que más mujeres participen en las cooperativas, sino que puedan acceder realmente a mejorar sus capacidades personales de manera integral. Esta transformación gradual en las formas de participación de las mujeres en las actividades de la cooperativa es un buen indicio del papel que pueden desempeñar las cooperativas en el logro de la equidad de género.

5 IGUALDAD DE GÉNERO



Las cooperativas crean igualdad de oportunidades

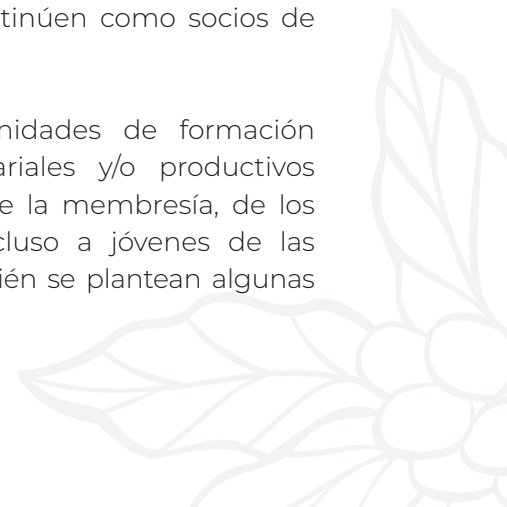
para las mujeres, con una fuerte representación femenina en roles de liderazgo y de membresía

Más allá de los programas realizados, para hombres y mujeres entrevistados los cambios en la participación y el rol que tienen hoy éstas últimas, como productoras y colaboradoras, son innegables y positivos. Sin embargo, directivas, socias y colaboradoras reconocen que la cultura machista persiste y que es indispensable seguir abriendo espacios. Las nuevas generaciones ya muestran un cambio cultural en relación con los temas de género, pero su permanencia en el campo continúa siendo un desafío en el que se avanza aún más lentamente.

Todas las historias destacan la necesidad de **incorporar a las generaciones más**

jóvenes en la actividad productiva, pero al parecer la tarea es muy compleja. Con la excepción coyuntural del aumento de precios de cacao (que genera en el caso de República Dominicana un especial interés), sigue siendo muy difícil que la juventud se involucre en las actividades agrícolas y que los jóvenes continúen como socios de la cooperativa.

Se ofrecen oportunidades de formación en temas empresariales y/o productivos a los hijos e hijas de la membresía, de los colaboradores e incluso a jóvenes de las comunidades. También se plantean algunas



iniciativas innovadoras que buscan acercarse de una manera distinta a los intereses de la juventud: con espacios deportivos, con campamentos de jóvenes de distintas cooperativas, incluso con giras nacionales e internacionales de conocimiento de mercado.

Pese a los esfuerzos, los datos muestran que en la actualidad solo entre el 1% y el 6% de la membresía de los casos revisados está compuesta por jóvenes. Las historias cuentan que la edad promedio de los socios sigue aumentando y que la mayor desmotivación parece estar en que las nuevas generaciones no están dispuestas a repetir la historia de vida, en las mismas condiciones de sus padres.

Para la mayoría, la mejor opción sigue siendo salir del campo.

La desvinculación de los jóvenes respecto al trabajo de la tierra y al cooperativismo no está dada necesariamente por un rechazo a estas opciones, sino por la falta de estímulos y garantías mínimas que permitan construir un proyecto de vida alrededor de la finca. Esta situación responde a factores estructurales y sistémicos que exceden la capacidad de agenda de las cooperativas, y en su base influyen aspectos como los precios internacionales, las condiciones de mercado y también las políticas públicas nacionales.

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



Las cooperativas priorizan la inclusión social, ofreciendo

a las comunidades marginadas acceso equitativo a recursos y oportunidades

También se han desarrollado experiencias innovadoras con el foco puesto en la infancia. Las motivaciones han sido distintas, pero el objetivo de fondo es el mismo: colaborar con una mejor formación y cuidados a este grupo.

La Casa de la Alegría de COOPEVICTORIA, se trata de un espacio físico para el cuidado

de hijos e hijas de las familias que colaboran con las cosechas. En esas temporadas llegan personas desde otros lugares, incluso otros países, y vienen con toda su familia. En el caso de COOMAP, están apoyando a profesores de escuelas para que a través de prácticas innovadoras logren un mejor aprendizaje en los escolares de la zona.

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



Las cooperativas apoyan el aprendizaje permanente,

financian la educación de sus miembros y promueven el desarrollo de habilidades dentro de las comunidades

La preocupación por el entorno lleva también a reducir el **impacto ambiental** en las prácticas agrícolas. En particular, la producción orgánica avanza, aunque a

distintos ritmos. En los últimos años parece haber aumentado la preocupación por el cuidado del agua y por la deforestación. El impacto concreto del cambio climático

en sus cultivos les ha impuesto la urgencia y también las legislaciones sobre no deforestación.

Cuenten o no con la certificación orgánica, los relatos destacan que una de las principales preocupaciones en las labores agrícolas es la disminución del uso de agroquímicos. Las técnicas de mejor fertilización están en el centro de las preocupaciones. En COOPEVICTORIA, por ejemplo, en la búsqueda de mejores

opciones se producen abonos y bioles a partir de los residuos de caña y café. La práctica del compostaje parece estar generalizada en las fincas, así como el tratamiento de aguas mieles.

Estas prácticas incorporan una mirada de economía circular, en la que además se fomenta el reuso, en el agua especialmente, y el reciclaje, particularmente asociado a los desechos plásticos.

12 PRODUCCIÓN
Y CONSUMO
RESPONSABLES



Las cooperativas fomentan prácticas sostenibles

en la producción y promueven el consumo responsable entre sus miembros

Y es que además de la “conciencia” sobre la importancia de reducir los impactos, los productores están siendo testigos directos de los impactos del cambio climático. El cambio en el patrón de lluvias altera los períodos de cosecha y toda la planificación y trabajo asociado a la postcosecha. Las sequías son las más duras. Las heladas y granizos dañan

irremediablemente los cultivos. Y los huracanes, terminan con todo.

Todo lo anterior tiene impactos económicos muy concretos en las producciones, requiere de ajustes en las prácticas agronómicas y por ende lleva a planificar las actividades de otra forma, con otra mirada. No se puede continuar haciendo lo mismo de siempre.

13 ACCIÓN
POR EL CLIMA



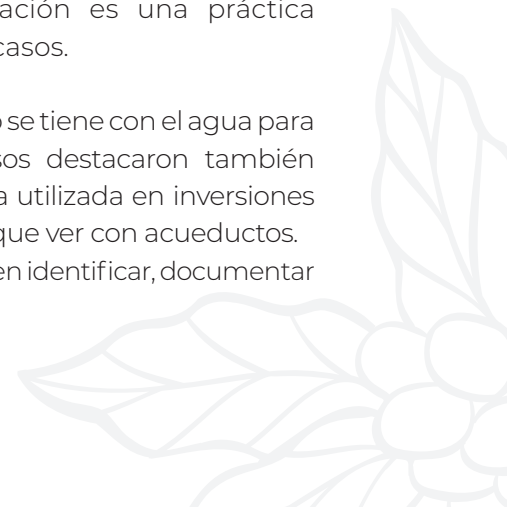
Las cooperativas lideran iniciativas ambientales,

promoviendo prácticas sostenibles y energía renovable para combatir el cambio

En particular el agua, ha adquirido otro valor. De hecho, como relatan en el caso de Brasil, ahora hay que pagar por ella. Las acciones enfocadas en proteger los nacimientos de agua estuvieron entre las más destacadas. Ya no es optativo, es indispensable. Reforestar el área alrededor de las fuentes de agua y

evitar su contaminación es una práctica generalizada en los casos.

Y este cuidado no solo se tiene con el agua para el cultivo. Varios casos destacaron también que parte de la prima utilizada en inversiones comunitarias tienen que ver con acueductos. Desde CLAC se apoya en identificar, documentar



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



Las cooperativas de agua llevan agua potable y soluciones

de saneamiento a zonas urbanas y rurales desatendidas

e implementar buenas prácticas agrícolas y de manufactura, que contribuyen a una mayor productividad y calidad de productos agrícolas y a la vez una mayor resiliencia ante el cambio climático. Se acompaña a las cooperativas en el desarrollo e implementación de planes de adaptación al cambio climático, y también en procesos de medición de huella de carbono de sus productos.

En relación con la deforestación, las historias relatan que ha sido una preocupación permanente de los productores, las cooperativas y algunos países (que cuentan con legislaciones más estrictas en este sentido). En todos los casos destacan que vienen trabajando contra la deforestación hace varios años, y saben que sus cultivos no son los responsables de la tala de árboles.

Sin embargo, la nueva normativa europea sobre productos libres de deforestación genera preocupación debido a las evidencias requeridas para demostrar su cumplimiento, por ejemplo, imágenes satelitales. Ello les ha significado obtener y/o reorientar recursos, ya que el costo que se requiere para generar la información está siendo mayoritariamente asumido por las organizaciones de productores.

El apoyo de CLAC con su programa de debida diligencia en derechos humanos y temas ambientales está permitiendo en algunos casos entender de una mejor manera

las nuevas tendencias de sostenibilidad en las cadenas de suministro globales. El reglamento europeo sobre productos libres de deforestación es el primero en incorporar esta herramienta, nueva para los pequeños productores agrícolas, tras la cual vendrán más requerimientos similares, frente a los cuales hay que estar preparados, no sólo con un mejor entendimiento, sino también con recursos técnicos, humanos y financieros.

De esta manera, en los cuatro casos entienden que la sostenibilidad —incorporando temas sociales y ambientales— está siendo cada vez más valorada por los mercados internacionales. Pero reconocen que la implementación de nuevos requerimientos y criterios es difícil. Afirman que, **mayoritariamente, son sostenibles, pero tener** que estar demostrándolo permanentemente y con respaldos se convierte en una carga de trabajo compleja de administrar. Saben también que no hay más opción que hacerlo.

Ante la pregunta final sobre qué es realmente lo más importante, ¿qué les ha permitido avanzar durante todos estos años y continuar siendo una cooperativa?, la respuesta fue la misma: el espíritu cooperativo y la manera de enfrentar los problemas compartiendo objetivos, trabajo y decisiones por la mejora en la calidad de vida de todo el grupo.

*Los textos de los títulos que acompañan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron elaborados por el Comité para la Promoción y el Avance de las Cooperativas (COPAC) para explicar la contribución de las cooperativas al desarrollo sostenible, y han sido retomados para este documento. Ver detalle en <https://2025.coop/es/sdgs/> [en línea]

Bibliografía

- Coops4Dev (2019) Cooperativas de las Américas. Cooperativas y los ODS: Una voz para el cambio.
- FAO y CEPAL (2025), "FAO impulsa agenda regional para fortalecer el papel de las cooperativas en el desarrollo productivo y territorial", <https://aic2025americas.coop/fao-impulsa-agenda-regional-para-fortalecer-el-papel-de-las-cooperativas-en-el-desarrollo-productivo-y-territorial>
- FAO, OCA, ACI (1994) Las cooperativas agrosilvoagropecuarias en América Latina. Informe final
- FAO (2024) Cooperativas agrícolas, abastecimiento responsable y debida diligencia basada en el riesgo
- ____ (2022) Las cooperativas en América Latina y el Caribe. Motor para la transformación de los sistemas agroalimentarios
- ____ (2012) Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: un modelo vigente,
- IICA (2017) Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: un análisis en países seleccionados.
- Naciones Unidas (2023) Las cooperativas en el desarrollo social. Informe del Secretario General. Asamblea General A/78/187
- Mogrovejo, R.; Mora, A.; y Vanhuynegem, P (editores) (2012) El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Sánchez, S. (2025) Análisis de la efectividad de los procesos formativos implementados por CLAC para el empoderamiento organizativo de su membresía. Informe de resultados.



Anexo

Lista de personas entrevistadas

1. ASPROCAFÉ Ingrumá

María Rocío Motato (ex colaboradora)
Hernando Cañas (ex directivo y asociado)
Luis María Bueno (presidente)
Luz Mariana García (equipo técnico)

2. CONACADO

Alfonzo Baldera (socio fundador)
Kelvin Amadis (asociado)
Glenys Rosario (equipo técnico)
Felicia Evangelista (asociada y directiva)

3. COOMAP

Antonio Fernando Branco (ex directivo y cooperante)
Renato Frankelin (superintendente general)
María Celilia Gavioli (asociada/productora)
Rogerio Araujo Pereira (gerente de sostenibilidad/equipo técnico)
Isabel Cristina Dias (equipo técnico)

4. COOPEVICTORIA

Joselyn Rojas Otarola (colaboradora)
Carlos Andrés Zamora (directivo/ miembro de la Asamblea)
Paul Montoya Obando (equipo técnico)
Carlos Quesada (productor/asociado)

www.clac-comerciojusto.org



NACIONES UNIDAS

CEPAL



CLAC



FAIRTRADE