



COOPERATIVAS AGRARIAS 4.0

Nelson Torres
Instituto del Perú
Mayo 2023

Una nueva generación de cooperativas agrarias emerge. La principal diferencia respecto de las tres generaciones anteriores es su proceso de gestación y la estructura societaria con la que se origina.

La primera generación de cooperativas agrarias en el país, la generación 1.0, fue la que surgió en el sur cafetalero del país, en las provincias de La Convención en Cuzco y Sandia en Puno. En La Convención, luego de la convulsión social por la lucha entre arrendires y hacendados. En 1960 se creó la Cooperativa Maranura en La Convención, en 1961 la cooperativa San Juan del Oro en Sandia, provincia con el mismo proceso social. Durante los primeros años de la década de los 60s se crearon otras cooperativas en La provincia de La Convención. Surgieron como modelo “asociativo” de pequeños productores cafetaleros (que obtuvieron la titularidad de sus tierras luego de sus luchas reivindicativas). Aún hoy, una parte importante de estas cooperativas de La Convención subsisten: Maranura, Chaco Huayanay, Huadquiña, entre otras. También San Juan del Oro sigue operando.

En este caso, el modelo cooperativo fue de servicios, agremiando a pequeños cafetaleros que tenían la titularidad y la conducción de las fincas que había obtenido. Las cooperativas se dedicaron principalmente al acopio, procesamiento y comercialización del café. Las cooperativas de La Convención, se agremiaron en COCLA, que realizaba la exportación consolidada y fue líder del sector cafetalero peruano por más de 40 años. Los siguientes años, en otras zonas cafetaleras del país se dio el mismo proceso de gestación de cooperativas 1.0, como las cooperativas Naranjillo (1964), Satipo (1965), Pangoa (1977), entre otras.

La generación 2.0 de cooperativas fue una experiencia fallida y corresponde a las cooperativas que se generaron durante el proceso de reforma agraria liderado por el general Juan Velasco Alvarado. Cooperativas que surgieron por imposición del poder militar de turno, sin responder al primer principio cooperativo “adhesión libre y voluntaria”; con propiedad centralizada de la tierra. La historia es conocida, casi la totalidad de las mismas ha desaparecido, habiéndose parcelado, o revertido a la gran propiedad (como las azucareras del norte). La historia de estas cooperativas 2.0 ha concluido ya o, siendo amables, mantiene a algunas en estertores de una larga agonía.

La generación 3.0 se gestó principalmente en las zonas amazónicas, promovidas (no impuestas) por diferentes agentes de la cooperación internacional. En un inicio cooperativas de caficultores, luego de cacaoteros, para ampliarse luego a diferentes actividades agropecuarias y zonas geográficas: bananeros en el norte del país, productores de quinua en el sur andino. Fue un modelo que esencialmente respetó el principio de “adhesión libre y voluntaria” de los agricultores, actuando las entidades promotoras y facilitadoras, simplemente como dinamizadores de los procesos.

Se invirtió mucho dinero en este proceso de gestación cooperativa. En un país con predominancia del minifundio, el modelo cooperativo es el que mejor se adecúa para la

articulación productiva y comercial de pequeños productores. Surgieron bajo este impulso algunos cientos de cooperativas. La característica central es que han sido constituidas, desde inicios de los años 90s, por pequeños productores, de bajo nivel formativo y en general, salvo excepciones muy exitosas, han tenido problemas estructurales de gobernabilidad y capacidad de gestión.

Este modelo cooperativo 3.0 se mantiene vigente. Se ha avanzado mucho en aspectos de gobernabilidad y gestión y, a pesar de sus problemas, se puede decir que es un modelo cooperativo que funciona. La provisión de servicios de asistencia técnica, la facilitación de insumos, han facilitado las labores de sus socios, pero, resulta especialmente importante la articulación con los mercados, que ha sido determinante para que los productores puedan acceder a precios acordes con las condiciones del mercado global.

Estas cooperativas compiten con los acopiadores locales; sin ellas, los precios serían fijados por un estamento que no está interesado en transferir los mejores precios hacia los productores. En el juego entre cooperativas – acopiadores, los ganadores son los productores. Las cooperativas tienen que ser eficientes para competir y subsistir, los acopiadores tienen que igualar o superar el precio que ofrecen las cooperativas para acopiar producto.

No necesariamente este mercado funciona perfectamente, pero da sus frutos. Hoy en día, en este momento, casi cada productor cafetalero del país, conoce el precio en bolsa del café y sabe cual debe ser el precio que debe recibir por el acopio (situación similar viven los cacaoteros). Si bien es cierto que la revolución tecnológica es la que permite este conocimiento, son las cooperativas las que hacen efectiva la transferencia justa de precios hacia los productores.

Sin acopiadores, probablemente la complacencia haría ineficientes a las cooperativas. Sin cooperativas, los acopiadores podrían abusar de su posición de dominio.

En este contexto viene surgiendo una nueva generación de cooperativas agrarias, la generación 4.0. Si bien pareciera que este nuevo modelo cooperativo es la continuidad del anterior, hay algunas diferencias importantes respecto a las cooperativas de la anterior generación. Se puede presumir que este nuevo modelo cooperativo existe en las diferentes cadenas de valor agropecuario basadas en pequeños productores, pero es más tangible y reconocible en las nuevas cooperativas de café y de cacao.

Si bien las diferencias pueden ser sutiles, implican aspectos de fondo que condicionan la gestión de las nuevas cooperativas.

- El proceso de gestación del modelo cooperativo; la mayor parte de las cooperativas 3.0 se constituyeron en un proceso facilitado por agentes de la cooperación, del gobierno, incluso de compradores interesados en trabajar certificaciones como el Fair Trade. Las nuevas cooperativas surgen más por “emprendimiento” del grupo de socios que las promueven, si la intervención de agentes externos.
- El perfil de los socios fundadores. Desde las cooperativas 1.0 hasta las 3.0, los socios fundadores eran pequeños campesinos, usualmente con formación básica, en mayor o menor grado liderados por un líder gremial y, también en mayor o menor grado, apoyados por diferentes organizaciones. La nueva generación de cooperativas se constituye por iniciativa de profesionales, usualmente hijos y nietos de agricultores, que han tenido la posibilidad de trabajar en cooperativas 3.0 y/o en empresas de acopio y exportación de café

o de cacao. Son profesionales con el know how de los mercados de café y de cacao, que usan como activo intangible en las cooperativas que conforman y lideran.

- Si bien la estructura organizacional de las cooperativas 4.0 se ciñe al modelo cooperativo, con los correspondientes órganos directivos (consejos de administración y vigilancia, comités de educación y electoral), separados de los órganos de gestión, son los socios promotores quienes lideran la organización, usualmente desde las posiciones gerenciales.
- Uno de los problemas centrales en las cooperativas 3.0 fue la gobernabilidad; donde directivos con un bajo nivel educativo, dedicados casi exclusivamente a la actividad agropecuaria, con competencias de gestión limitadas, debían delegar en ejecutivos, más o menos eficientes, la conducción de las organizaciones. En las cooperativas 4.0 el problema es distinto, la calidad de la gestión esta “*garantizada*” por las competencias de los socios promotores, que asumen las funciones ejecutivas y eventualmente las directivas. Sin embargo, esta contraposición de funciones, como socios, como directivos y como funcionarios, podría devenir en problemas societarios en el mediano y largo plazo. El incremento de la base de socios, con la potencial incorporación de socios con intereses distintos a los del grupo promotor, podría generar riesgos en la gestión organizacional.

Es bueno o es malo el nuevo modelo de cooperativas. No tengo una opinión formada, menos una respuesta. Considero que será necesario que las cooperativas 4.0 avancen y enfrenten las crisis que deban afrontar, para luego determinar si el modelo es pertinente o no.

Las nuevas cooperativas, más allá de respetar los mandatos legales peruanos, cumplen con los siete principios cooperativos; siendo quizás el más importante el primero “*adhesión libre y voluntaria*” y probablemente teniendo bemoles en el segundo “*control democrático de los miembros*”, en tanto hay una fuerte asimetría entre los jóvenes profesionales que las promueven y la gran masa societaria que han consolidado a su alrededor. Todos los demás principios cooperativos son respetados en mayor o menor grado. Me ha resultado interesante descubrir como estas cooperativas trabajan en redes y están prestas a cooperar en aspectos que pueden ser interés común para varias organizaciones.

En líneas generales las cooperativas 4.0 responden a un nuevo momento del campo peruano, con agricultores de una nueva generación, que se han educado mejor, incluso son profesionales, que entienden la agricultura como una actividad empresarial. La mayoría de los jóvenes rurales migra a las ciudades, pero quienes se quedan están enfrentando la actividad agropecuaria con un nuevo enfoque.

Hace unos días, en Rodríguez de Mendoza la presidenta de una Asociación de Productores, una mujer de mediana edad, me dijo “*mi chacra es mi empresa*”. Algo que voy escuchando cada vez con más frecuencia, junto con términos como inversión, responsabilidad, tecnificación, mercado. También hace unos pocos días, una joven ingeniera, de una cooperativa 4.0 me dijo “*soy la cuarta generación de caficultores, mi bisabuelo sembró café por primera vez*”. Ella es ingeniera agrónoma, pero también caficultora, socia de la cooperativa y parte del staff técnico de la misma. ¿Técnica y socia? ¿es bueno o no lo es? No tengo respuesta.

Por otro lado, he conocido cooperativas que son de facto empresas lideradas por una sola persona, que ha organizado todo el modelo cooperativo para garantizar su posición, usualmente como gerente general. En alguna reunión escuché a uno de esos gerentes decir “*he invertido mucho en la cooperativa*”. ¿Es bueno o es malo? Tampoco tengo respuesta. La cooperativa paga



mejores precios a sus socios respecto a los acopiadores. Los asiste con las certificaciones: orgánica, comercio justo y otras. Les ofrece servicios que ningún acopiador les proporcionaría.

Cual será el futuro de esta nueva generación de cooperativas. Difícil saberlo ahora. Resulta claro que el modelo cooperativo permite la articulación eficiente de los pequeños productores con el mercado. Si es preferible que sea constituida por un grupo de campesinos con poca educación, o por una nueva generación de profesionales de origen campesino, resulta una discusión que podría resultar bizantina.