

# Cooperativismo y Desarrollo de Base

Juan Carlos Rheineck

Si eres un pequeño productor agropecuario en el Perú y tu unidad productiva es de menos de 5 hectáreas entonces representas al 70.4% del total nacional en el Perú. Su importancia en número se refuerza también por el hecho de que, de cada 10 toneladas de alimentos que se producen internamente, 7 se originan en esas pequeñas unidades familiares. ¿Cómo se organizan estos recursos? Simplificando un poco la complejidad del sistema podemos encontrar a unidades familiares negociando con el mercado de manera individual, asociaciones de productores que establecen sus propios contactos con el mercado, asociaciones de productores que son en esencia proveedores de grandes empresas agroindustriales exportadoras y, finalmente, cooperativas.

La IAF apoya actualmente a 11 cooperativas en Perú, (sin contar a las asociaciones de productores y comunidades campesinas y nativas), de un total de 25 proyectos activos. Lo ha hecho varias décadas atrás, cuando el cooperativismo era una corriente que traía la promesa del progreso pero que, por falta de apoyo técnico, entre otros factores, no alcanzó su meta. Actualmente la evidencia muestra que la cooperativa, como esquema organizativo empresarial, es el sistema que permite una mejor distribución de la ganancia, del riesgo y de acceso al conocimiento. Por lo tanto, termina siendo una expresión fiel del Desarrollo de Base.

Las grandes empresas agroindustriales limitan fuertemente la información hacia sus productores proveedores. Estos, por ejemplo, desconocen cómo se fija el precio que se les paga. El conocimiento de los productores y de sus asociaciones se restringe a la parte productiva. La sobrevivencia del esquema organizativo de la gran empresa exportadora está condicionada a que los pequeños productores y sus organizaciones no desarrollen sus capacidades ni sus propios mercados.

Cuando una cooperativa se apropia de otras etapas en la cadena de producción y comercialización tiene que incorporar grandes contenidos de conocimientos que van desde la organización de la producción, control interno para asegurar las diversas certificaciones, manejo contable, tributario y administrativos de la organización, responsabilidad social y comercialización. Es un conocimiento que se va fijando en la práctica del día a día y que les permite tomar mejores decisiones para el desarrollo de su organización y beneficio de sus familias. Es también un conocimiento que nace de su interacción con otros actores locales (gobiernos locales, empresas proveedoras de servicios como el transporte o insumos varios, las administradoras de terminales portuarios, entidades técnicas como universidades), lo que implica que ganen también en derechos ciudadanos y que participen de una manera activa y efectiva en el mercado y en la sociedad en general.

## *El Caso de COOPECAN*

La cooperativa es un modelo de organización más adecuado para establecer políticas productivas internas más sostenibles y amigables con el medio ambiente. Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos

([COOPECAN](#)) es una cooperativa que agrupa a pequeños ganaderos alpaqueros y que trabaja con la IAF desde hace varios años. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de sus socios generando mayores ingresos a partir de la venta de la fibra de alpaca. La situación inicial era bastante crítica: una hectárea de pastos naturales podía alimentar durante un año a una alpaca. Siendo el objetivo incrementar el ingreso de las familias había que incrementar el hato ganadero, para eso era necesario mejorar la alimentación con pastos cultivados, algo que no se podría lograr sin acceso al recurso agua, lo que implicaba a su vez proteger los ojos de agua, bofedales, cosecha de agua, riego tecnificado.



Georgina Delfina Quispe Choque

Hoy por hoy el paquete tecnológico de COOPECAN permite abastecer de alimento durante un año a un total de 50 alpacas. Es un salto importante en la productividad de la actividad alpaquera que se ha logrado en base a una estrategia sostenible y de protección del medio ambiente. Este tipo de acciones se dan de forma natural en una cooperativa porque es una organización que está intrínsecamente vinculada con todas las etapas de la cadena y, por lo tanto, entiende a profundidad cómo debe potenciar una parte sin sacrificar otra. Existen otras dos grandes empresas en el mercado de la fibra de alpaca en el Perú, Mitchell e Incalpaca, quienes no tienen contacto con los pequeños productores y que solo se relacionan con ellos a través de los acopiadores. Esta desvinculación entre los agentes de la cadena no permite trazar estrategias que mejoren la productividad de forma global y sostenida. Para las grandes empresas con una racionalidad de costo – beneficio, la estrategia para incrementar sus márgenes de ganancia siempre será a través de la variable que tengan más a la mano, en este caso el precio de la fibra.

#### *Las cooperativas y la inclusión social*

Otra preocupación que ha venido tomando fuerza en estos últimos años para las gerencias de las cooperativas es la de cerrar la brecha de género. Años atrás, cuando COOPECAN realizaba asambleas con sus asociados, desperdigados por tres regiones del sur andino peruano, al final de la reunión, los socios se abstenían de tomar decisiones

alegando que antes debían consultarlas con sus esposas (que habían dejado en casa). La relación más horizontal y equitativa que se daba dentro de casa se contaminaba de machismo cuando se exponía en público. Se apeló a una cuestión económica, traer a todos los asociados tenía un costo alto en transporte y viáticos, por lo que para poder tomar decisiones debían venir con sus esposas. Al principio los hombres se sentaban adelante y muy al fondo sus esposas a quienes recurrían cada tanto para consultar cómo votar. Poco a poco fueron avanzando y ganando espacio, físico, dentro del salón donde se realizaba la asamblea, pero también dentro de la mentalidad masculina de los socios de la cooperativa.

COOPECAN ha invertido luego de manera consistente en un programa de educación interna que prepare a nuevos líderes, hombres, mujeres y jóvenes, para que asuman con eficiencia las responsabilidades de las futuras juntas directivas. El fruto de este esfuerzo se pudo apreciar en las últimas elecciones internas donde se presentó una plancha integrada por mujeres que, si bien no ganó la presidencia, se posicionó con fuerza en los resultados finales. La Fundación viene acompañando estos esfuerzos en otras cooperativas (CAES en Piura y Alto Urubamba en Cusco) donde se han realizado procesos participativos para identificar y visibilizar los problemas de género existentes y donde en consecuencia se vienen tomando acciones concretas para cerrar dichas brechas. Es aún más esperanzador observar que para las cooperativas donatarias de la IAF este objetivo no solo es una cuestión de cuotas con las que hay que cumplir sino una demanda ética que viene con la ventaja adicional de contar con valiosos recursos humanos para el impulso de la organización.



Dagoberto Fernández, gerente general de la Coopecan

Las cooperativas están aún en camino a consolidar su presencia en el escenario productivo nacional; aún deben mejorar algunos aspectos y abrirse un espacio para tener un mayor protagonismo en la formulación de políticas de desarrollo de sus sectores y territorios. Por lo pronto, ha demostrado ser un modelo organizativo donde sus integrantes entienden que, para mejorar, deben ser buenos en lo que hacen, pero

también lo deben ser sus pares, que el propio bienestar está condicionado al de los otros. Es una buena práctica para formar personas capaces de construir sociedades más inclusivas y solidarias.

### *Reflexiones*

Queda preguntarse entonces cómo se debería promover el fortalecimiento de las cooperativas y que acciones concretas implementar aparte de las obvias relacionadas con las mejoras productivas y comerciales. Las cooperativas deben...

- ¿Implementar estrategias de comunicación que permitan una mayor identidad de los socios con sus organizaciones?
- ¿Eleva la capacidad de incidencia de las cooperativas en los espacios públicos democráticos para influenciar en las políticas de desarrollo?
- ¿Apostar por la construcción de relaciones de género equitativas y la incorporación de jóvenes para el recambio generacional?
- ¿Introducir la innovación como un recurso para asegurar la sostenibilidad?

La experiencia acumulada pareciera decirnos que sí, que todo eso es necesario, que la manera más efectiva de asegurar el desarrollo es hacerlo desde sus bases.



Margarita Ccochama Pampa