

# PROGRAMA DE DESARROLLO COOPERATIVO

AID-OAA-A-10-00024



**TCHO**

## Informe Final 2010-2019



Agricultores peruanos de visita en una finca de café orgánico durante un intercambio cooperativo en Marcala, Honduras

FOTO DE CUBIERTA: Fermín Satalaya Tapulljima, Florvith Tuanama Tuanama, y Milagros Satalaya Tuanama miembros de la comunidad Sisa de la cooperativa Oro Verde en Perú



# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>	<b>Resultados</b>	<b>27</b>
<b>El programa</b>	<b>6</b>	<b>Limitaciones y obstáculos</b>	<b>29</b>
<b>Contexto</b>	<b>9</b>	<b>Retos futuros</b>	<b>31</b>
<b>Objetivos</b>	<b>13</b>	<b>Lecciones aprendidas y conclusiones</b>	<b>32</b>
<b>Enfoque del programa</b>	<b>14</b>	<b>Recursos desarrollados</b>	<b>34</b>
<b>Áreas del proyecto e impacto</b>	<b>17</b>	<b>Reconocimientos</b>	<b>35</b>



# RESUMEN EJECUTIVO



Productores de cacao de la cooperativa ACOPAGRO celebran la conclusión del Programa de Desarrollo Cooperativo en la comunidad Huingoyacu, Perú

Las cooperativas son empresas propiedad de los usuarios y controladas por estos, con frecuencia, además del enfoque comercial tienen un enfoque social. Las cooperativas agrícolas ofrecen una vía para que pequeños agricultores compartan recursos y así pueden procesar productos, agregándoles valor y comercializarlos, pero esto es solamente el mínimo de su potencial. Tienen la capacidad de convertirse en negocios dinámicos y autosuficientes con la capacidad de crear cohesión social y servir a sus miembros a través de servicios o beneficios valiosos.

Equal Exchange es una cooperativa propiedad de sus trabajadores que por 32 años se viene asociado con cooperativas agrícolas alrededor del mundo para crear un sistema alimentario más equitativo. Al igual que sus asociados internacionales, Equal Exchange enfrenta retos tales como: satisfacer las demandas de consumidores de productos de alta calidad, acceder a capital de trabajo, crear una estrategia de ventas que evolucione con los mercados y mantener suficiente inventario para que el negocio siga creciendo.

El Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP) es una iniciativa global que se enfoca en construir capacidad en las empresas y sistemas cooperativos para la autosuficiencia, propiedad local y sostenibilidad (USAID). “El Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP) de USAID está diseñado para fomentar el desarrollo de la propiedad local y mejorar la capacidad

de la Agencia, empoderando a actores locales para que tomen la iniciativa en la identificación y el tratamiento de los desafíos del desarrollo. Para hacer que los programas de desarrollo sean más sostenibles y de propiedad local, el CDP proporciona recursos, herramientas y oportunidades a las Misiones de USAID para involucrar y empoderar a cooperativas locales y cooperativas de crédito.” (USAID 2019)

En el 2010, Equal Exchange recibió una financiación de cinco años por \$ 3.5 millones para el Programa de Desarrollo Cooperativo, que finalmente se extendió hasta el 2019 y alcanzó a más de 19,000 miembros cooperativos en cuatro países. Inicialmente gestionado de manera conjunta con TCHO Chocolate, el CDP fue visto como una oportunidad para ir más allá de las relaciones comerciales e interactuar con los socios de la cadena de suministro de formas nuevas e innovadoras. El proyecto trabajó en Ecuador, República Dominicana y Perú para fortalecer las cadenas de valor de cacao y café a través de actividades para mejorar la productividad, calidad y capitalización o fortalecimiento organizacional de las cooperativas de productores a pequeña escala. El proyecto se propuso implementar estrategias de asistencia técnica innovadoras que ayudaron a aumentar los niveles de productividad, mejorar la calidad a través de prácticas post cosecha y del análisis sensorial y, por lo tanto, se dio valor agregado a los



Miembros de UOPROCAE, Gabel Gaspar Wilson y Maria Teresa Carvajal Raaad, con su cacao y sus nietos en Ecuador

productos. Todo esto se implementó conjuntamente con actividades para apoyar las capacidades organizativas y financieras de las cooperativas. Las actividades del proyecto fueron dirigidas por coordinadores dinámicos del proyecto en cada cooperativa, quienes contribuyeron en gran forma al éxito de este trabajo.

De este proyecto surgió la necesidad de reflexionar y evaluar la experiencia para identificar impactos y lecciones aprendidas que pudiesen ser útiles para Equal Exchange, las cooperativas participantes del programa y para los socios implementadores. Este informe final examina los resultados intermedios, los mayores impactos y resultados del Programa de Desarrollo Cooperativo en cinco cooperativas socias y en todas las cadenas de suministro y áreas de proyectos. Idealmente, este proceso mejorará el diseño de proyectos futuros, así como las actividades comerciales y no comerciales llevadas a cabo en las diferentes cadenas de valor. Un proyecto de esta magnitud merece una profunda reflexión, tomándose un tiempo para comprender impactos, logros y también compartir los resultados con otras industrias similares y con profesionales del desarrollo.

Todo este trabajo aspira a apoyar a las cooperativas y a contribuir con la sostenibilidad de empresas impulsadas por su misión que proporcionen beneficios económicos y sociales a sus miembros.

1 [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/USAID\\_CDP\\_OneSheet\\_R5\\_MF\\_OOLS.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/USAID_CDP_OneSheet_R5_MF_OOLS.pdf)

2 Con el tiempo, el proyecto se extendió para incluir a una cooperativa cafetalera en Colombia, a cooperativas bananeras en Perú y premios adicionales a la innovación en cinco cooperativas. (Algo sobre los premios a la innovación).

## El proyecto dio lugar a:

- 4.8 millones de dólares estadounidenses en programas de capital y ahorros para miembros en las cooperativas, lo que demuestra que cuando se implementan los sistemas adecuados, los miembros de las cooperativas están dispuestos y pueden generar inversiones de capital para sus negocios.
- Más de 5 millones de dólares estadounidenses en primas de calidad, lo que demuestra que las inversiones de calidad en procesamiento post cosecha y capacitación en análisis sensorial generan beneficios económicos para las cooperativas en los crecientes mercados especiales.
- La productividad aumentó un promedio de 85% en cinco cooperativas y un promedio del 200% en las fincas modelo, validando las prácticas orgánicas en parcelas de demostración y mostrando que intervenciones bastante básicas que fortalecen los programas de asistencia técnica y promueven las prácticas de gestión pueden tener un impacto positivo en los rendimientos.
- El CDP desarrolló varios recursos en cada área del proyecto para sistematizar las lecciones aprendidas en esta experiencia y, al mismo tiempo, generar material necesario para diferentes industrias y cadenas de suministro. Los enlaces a estos recursos están disponibles al final de este documento.
- Esta experiencia motivó a Equal Exchange a cambiar su modelo de negocio para incorporar más actividades no comerciales en nuestras cadenas de valor, ya que demostró ser un beneficio mutuo en nuestras relaciones con los socios cooperativos en cada país.

# EL PROGRAMA



Personal de Equal Exchange, TCHO y ACOPAGRO con productores de cacao en Pucacaca, Perú

**Equal Exchange** es una cooperativa propiedad de los trabajadores y una organización comercial alternativa que trabaja con cooperativas agrícolas en más de 20 países de todo el mundo para vender y distribuir productos como café, chocolate, té, bananas y nueces en los Estados Unidos. La misión de Equal Exchange

es construir relaciones comerciales a largo plazo que sean económicamente justas y ecológicamente racionales, para fomentar relaciones mutuamente beneficiosas entre agricultores y consumidores y demostrar, a través de su éxito, la contribución de las cooperativas de trabajadores y del comercio justo a un mundo más equitativo, democrático y sostenible.

Equal Exchange cree que para que pequeños agricultores tengan éxito en los mercados internacionales, sus cooperativas no solo deben recolectar y procesar productos crudos, sino que también se les debe proporcionar asistencia técnica que les ayude a elevar los niveles de productividad, agregar calidad y, por lo tanto, valorar ese producto a través de mejores procedimientos post cosecha y controles de calidad, generando la lealtad y el apoyo de los agricultores a través de programas de capitalización centrados en la educación y el capital de los miembros.

Como una compañía que históricamente ha recurrido al comercio justo para obtener más poder para el lado productor de la cadena de suministro y encontrar alternativas a las condiciones laborales injustas, a los bajos precios del mercado y a la desconexión entre consumidores y productores, este fue el primer intento de la compañía por llevar a cabo un proyecto de desarrollo a gran escala. Si bien inicialmente habían dudas sobre profundizar en el mundo de la ayuda internacional, el Programa de Desarrollo Cooperativo ofreció una oportunidad única para que Equal Exchange trabajase directamente con socios cooperativos y estableciese relaciones de manera positiva. Esto fue especialmente importante para fortalecer la

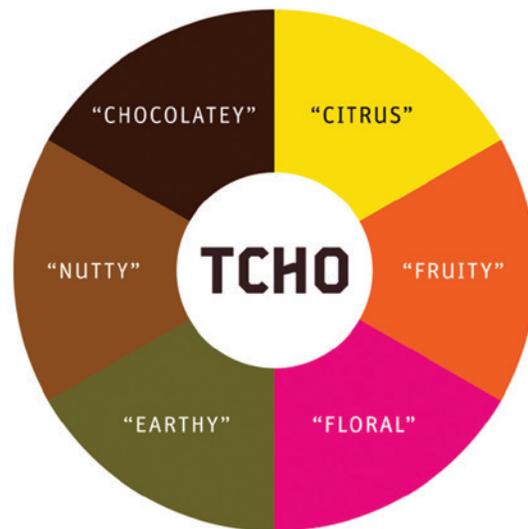
**“ Este trabajo es importante porque el sistema en el que Equal Exchange ha confiado durante tantos años (el sistema de comercio justo) no está demostrando ser un “cambio de juego” sostenible en este momento. El comercio justo ha sido extremadamente beneficioso e influyente, pero se está convirtiendo en un animal diferente. El impacto está disminuyendo y por muchas razones. Asumir este tipo de trabajo cuando lo hicimos fue una manera de probar otros sistemas para cumplir nuestra misión y la misión del auténtico intercambio justo involucrándonos con los productores de una manera que les permitiese pensar en cosas distintas al día a día de la venta de granos, no solo para sobrevivir, sino para crecer y probar cosas nuevas, para innovar.”**

**CRISTINA LIBERATI**, Gerente de Proyectos de Desarrollo

cadena de suministro de chocolate de Equal Exchange, considerando sus relaciones indirectas y la necesidad de proporcionar un espacio para trabajar más cercanamente con las cooperativas de cacao. Este fue un factor importante en la conducción del trabajo del proyecto hacia el chocolate.

**TCHO Chocolate** es una de las primeras grandes compañías de chocolate artesanal en los Estados Unidos y ha estado a la vanguardia del movimiento hacia un abastecimiento más directo en el mercado del "grano de cacao a la barra de chocolate". Intentan contar la historia de los orígenes del cacao y cómo eso impactó directamente en el sabor. Establecida en el 2005, TCHO comenzó a comprar granos de todo el mundo probándolos en su Laboratorio del Sabores, tostándolos, moliéndolos y procesándolos en licor. Los resultados se enviaban a los productores, pero en 9/10 casos, la muestra se rechazaba porque no alcanzaba sus altos estándares de calidad.

Inicialmente, su modelo de negocio para chocolate se basaba en una rueda de sabor, que celebra la diversidad de sabores que se encuentran naturalmente en los granos de cacao. Específicamente, "frutado" proveniente de cooperativas socias en la región de la selva peruana y "a nueces" proveniente de grupos de productores ecuatorianos. Las organizaciones de productores carecían de las habilidades, los conocimientos y la capacidad técnica para resaltar los sabores que sus granos podían ofrecer. Para



Rueda del sabor TCHO



Licor de cacao producido en un Laboratorio del Sabor TCHO

## Financiamiento

Programa CDP USAID

Fondo de contrapartida

## Gerencia

Equal Exchange

TCHO

## Países

Ecuador

Perú

República Dominicana

## Socios de participación plena

Fortaleza del Valle

ACOPAGRO

Oro Verde

Norandino

CONACADO

## Socios de participación parcial

UOPROCAE

CEPIBO

San Fernando

El Quinacho

Asprocafe

## Áreas del proyecto

Productividad

Calidad

Capitalización

Figura 1: estructura organizacional del Programa de Desarrollo Cooperativo



Mapa de países socios

asegurarse de que pudiesen suministrar constantemente la cantidad y calidad de cacao que necesitaban, TCHO comenzó a instalar sus exclusivos laboratorios del sabor y apoyó a las organizaciones de productores en el procesamiento post cosecha y en la capacitación en análisis sensorial.

En un proyecto anterior de USAID, TCHO instaló algunos de los primeros Flavor Labs en Perú, incluido uno en ACOPAGRO, una de las cinco cooperativas socias principales en este proyecto. Estos Flavor Labs modelaron el modelo de las cataciones de café, permitiendo a las organizaciones de productores tener mayor control sobre su calidad, ya que inician el procesamiento de los granos de cacao y procesan hasta licor en el sitio; en vez de esperar los resultados de las muestras enviadas a los compradores. TCHO ya estaba haciendo este trabajo cuando surgió la oportunidad de asociarse con Equal Exchange en el Programa de Desarrollo Cooperativo; Equal Exchange como socio cooperativo y TCHO con un enfoque en capacitación y procesamiento de calidad. Inicialmente, el enfoque en calidad era para seguir obteniendo el cacao que necesitaban e impulsar los perfiles de sabor. TCHO se enfocó en construir relaciones mutuamente beneficiosas para asegurar consistentemente un cacao de alta calidad y para apoyar a las organizaciones de productores ofreciendo una prima adicional para fortalecer sus organizaciones. De ahí, el interés en formar parte del Programa de Desarrollo

Cooperativo para comenzar a enfrentar los desafíos a ambos lados de la cadena de suministro.

Teniendo en cuenta los desafíos de baja productividad y limitada calidad que enfrentan tanto las organizaciones de productores, así como las organizaciones débiles, TCHO, Equal Exchange y el veterano del desarrollo cooperativo, Ted Weihe, solicitaron financiamiento del Programa de Desarrollo Cooperativo de USAID. En el 2010, aprovechando, por un lado, los antecedentes de Equal Exchange como cooperativa de trabajadores que trabaja directamente con cooperativas de productores y, por otro, el innovador modelo de negocios de TCHO, principalmente enfocado en la calidad del cacao, estas dos empresas con enfoque social obtuvieron una concesión de este fondo.

Su objetivo era fortalecer a sus socios en la cadena de suministro y comprometerse con ellos en formas nuevas e innovadoras. Este programa finalmente se extendió hasta el 2019 e incluyó a cinco cooperativas socias principales; al final del programa, se incluyeron 4 cooperativas adicionales.

**El Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP) es un programa de concesión competitivo financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, que responde a las necesidades de las cooperativas locales del país anfitrión y otras empresas de propiedad de sus miembros utilizando la experiencia y los recursos de organizaciones cooperativas bien establecidas de los EE.UU., sus miembros y voluntarios (USAID 2019).**

Este proyecto se implementó con el apoyo de coordinadores de proyecto que trabajaron directamente en cada una de las cooperativas socias, un gerente de proyecto contratado por Equal Exchange, la dirección fue proporcionada por un equipo de administración de expertos en la cadena de suministro, participaron miembros de TCHO y de Equal Exchange, así como numerosos consultores que fueron contratados como expertos en cada una de las áreas del proyecto.

### Financiamiento

- Financiamiento USAID: **\$4,432,078**
- Cooperativa local  
Fondo de contrapartida: **\$1,592,252**
- Root Capital  
Fondo de contrapartida: **\$267,561**

Equal Exchange proporcionó la contraparte en forma de salarios y beneficios durante la mayor parte del tiempo dedicado a la administración del programa, así como espacio en oficinas.

# CONTEXTO



Las prácticas tradicionales de secado del cacao pueden generar problemas de inocuidad alimentaria y sabor de baja calidad – estos temas fueron abordados como parte del CDP

Aunque Equal Exchange trabaja con diferentes cadenas de suministro en diferentes continentes, su compromiso de trabajar con cooperativas agrícolas orgánicas a pequeña escala se mantiene en cada relación que cultivan. El contexto de cada cooperativa difiere enormemente en términos geográficos, climáticos, históricos y políticos, pero los agricultores a pequeña escala enfrentan los mismos desafíos en todo el mundo. Algunos de los problemas más urgentes que llevaron al debilitamiento de las cooperativas cuando este proyecto comenzó en el 2010 fueron: limitadas prácticas de manejo en las fincas, alto costo de los insumos, limitado conocimiento, limitada capacidad técnica para mejorar la calidad y la poca o no existente inversión por parte de los miembros de la cooperativa. Esto temas comunes presentes en cada una de las organizaciones dirigieron el enfoque inicial del programa, sin embargo, cada entorno único configuró el diseño de la actividad específica con cada cooperativa.

## República Dominicana

En la República Dominicana, el cacao es un cultivo importante tanto para la economía como para la gente, cuenta con más de 40,000 familias de agricultores que cultivan este producto en gran parte del país. A pesar de este hecho, en el 2010, la industria se caracterizó por el envejecimiento de las fincas y de los productores. Los árboles viejos, muchos de ellos mayores de 50 años, y la aplicación limitada de las prácticas de manejo significaron que el país tenía un promedio de bajos rendimientos (436 kg / ha). A lo largo de la vida del programa, el socio de la República Dominicana CONACADO enfrentó los principales desafíos de los microclimas cambiantes que afectan el tamaño y la duración de la cosecha con importantes implicaciones para la calidad, así como un desafío continuo para encontrar mercados para sus productos semiterminados.

## Retos comunes identificados por las cooperativas socias:



### PRODUCTIVIDAD

- Limitadas/pobres prácticas de manejo orgánico en las fincas
- Falta de inversión en las fincas
- Deficientes habilidades de gestión financiera que reducen el entendimiento que tienen los agricultores sobre los beneficios potenciales de la inversión en insumos en las fincas y dificultan el ahorro para inversiones. La falta de acceso a préstamos impide aún más la capacidad de los agricultores para invertir en sus tierras.
- Volatilidad de los precios en los mercados internacionales que puede desincentivar a los agricultores a invertir en prácticas de manejo.



### CALIDAD

- Varietales inadecuadas tanto en café como en cacao
- Calidad inconsistente necesaria para satisfacer las demandas de los mercados internacionales especializados
- Falta de una metodología mundial establecida para el análisis de sabor del cacao
- Falta de cultura de calidad y limitaciones en prácticas de procesamiento post cosecha, tecnología e infraestructura
- Poco o ningún análisis sensorial de cacao realizado a nivel cooperativo → sólo análisis físico



### CAPITALIZACIÓN

- Las cooperativas enfrentan retos financieros lo que limita su crecimiento y habilidad para transferir las primas de los precios a los agricultores
- Cambiar la perspectiva de las cooperativas de entidades apoyadas por donantes a empresas competitivas auto sostenibles
- Falta de capital/inversiones de los agricultores, desconexión de organizaciones de base, organizaciones débiles

### Oportunidades:

- Crecimiento de los mercados de cacao y chocolate especiales, constante sed de calidad en el mercado de café especial.
- Las relaciones entre las cooperativas y los socios implementadores preexistían al proyecto, lo que permitió entrar a estas comunidades con un sentido de confianza para innovar, probar cosas nuevas, cometer errores y aprender de esa experiencia de una manera que de otra forma no hubiese sido posible, como si nos hubiésemos limitado únicamente a la relación comercial.

## Ecuador

En Ecuador, las organizaciones socias, Fortaleza del Valle y UOPROCAE, han alcanzado niveles consistentes de calidad en sus granos de cacao. Sin embargo, se necesitaron mayores esfuerzos para mejorar su capacidad de procesamiento. Las relaciones indirectas con los compradores llevaron a que no se entendiese bien la calidad de sus productos.

Se presentaron desafíos relacionados con la estructura de gobierno de sus organizaciones, ya que

estos socios estaban organizados como asociaciones, en vez de cooperativas. Las organizaciones se enfrentaron a limitaciones de capital y de financiamiento previo a la cosecha para comprar todos los granos de sus miembros. Aunque esta era una estructura única en el programa, este modelo también se probó para encontrar estrategias alternativas a la implementación de programas de ahorro para miembros, dadas las limitaciones legales en la distribución de las contribuciones de los miembros.



Cesar Palacios, miembro de la cooperativa bananera CEPIBO en el norte del Perú

También es importante tener en cuenta que originalmente el CDP estaba programado para finalizar en septiembre del 2015. Equal Exchange recibió financiamiento para mejoras y una prórroga hasta septiembre del 2017, pero debido al cierre de la Misión de USAID en Ecuador, allí el proyecto se cerró en el 2015.

## Perú

Perú produce aproximadamente el 6% de la producción mundial de cacao. Sin embargo, es el segundo país con mayor producción de cacao orgánico, precedido solamente por la República Dominicana. Alrededor del 40% de la producción nacional se concentra en la región de San Martín. Para comprender el contexto de



Lesly Fasabi Tuanama de la cooperativa Oro Verde con Leah Madsen de Equal Exchange

este trabajo, es importante entender el proceso general de desarrollo que se ha llevado a cabo en la Región de San Martín, Perú.

En la década de 1990, San Martín tenía muy poco cacao, pero fue el hogar de la violencia provocada por los cárteles de la droga y los grupos terroristas que dependen de la producción de coca. Las organizaciones internacionales intervinieron estableciendo nuevos productores de cacao, nuevas cooperativas, brindando asistencia técnica y acceso a mercados internacionales, promoviendo un modelo de desarrollo alternativo. Varios años después de la formación de estas cooperativas, los agricultores de la región aún enfrentaban serias barreras. Nuevos en el mundo del cacao, los productores carecen de conocimientos avanzados sobre la producción, el procesamiento, el modelo cooperativo y las estrategias para responder a un mercado en crecimiento cada vez más centrado en calidad.

En la región norte de Piura, la cooperativa Norandino enfrentaba sus propios desafíos: debilidades organizativas, clima variable y un mercado inestable. La alta presencia de plagas y enfermedades como la roya del café también impidió alcanzar niveles de productividad en la cooperativa, lo que limitó la capacidad de los productores para invertir en sus fincas.



Comunidades productoras de cacao cerca de Lamas, San Martín, Perú

# OBJETIVOS



**El objetivo inicial del proyecto CDP fue fortalecer cooperativas productoras de cacao y café para apoyar a sus miembros con prácticas agrícolas sostenibles, procesamiento de calidad y acceso a mercados internacionales a precios Premium en Ecuador, República Dominicana y Perú. Ayudándolos a mejorar los precios para los agricultores a través de un mejor entendimiento de las características de sabor y contribuyendo a mejorar el comercio, apoyando la biodiversidad en áreas críticas de producción de cacao mejorando las condiciones económicas con modelos de producción sostenible.**

## **Los objetivos específicos comprendían:**

- 1** Mejorar el procesamiento post-cosecha y el secado de granos de cacao
- 2** Promover el análisis sensorial de variedades genéticas mejoradas utilizando la prueba organoléptica del Laboratorio del Sabor TCHO
- 3** Fortalecer las cooperativas de pequeños productores de cacao en Ecuador, República Dominicana y Perú
- 4** Aumentar ingresos de agricultores/miembros
- 5** Apoyar los esfuerzos para aumentar la productividad de fincas de cacao y café con biodiversidad a través de la capacitación e implementación de podas y cosechas adecuadas, el uso del control biológico de plagas y enfermedades, la sustitución de árboles de cacao y café improductivos con variedades mejoradas injertadas, e implementar planes y prácticas de manejo de suelos mejoradas.



Edvin Moyano con una de las variedades genéticas de cacao seleccionadas en Oro Verde

# ENFOQUE DEL PROGRAMA

Cristina Liberati de Equal Exchange conversando con miembros de la cooperativa ACOPAGRO en Pucacaca, Perú



“ Inclusivo significa que podemos participar y opinar, que no solo recibimos instrucciones y metodologías de nuestros compradores, sino que podemos familiarizarnos con nuestro producto y conocer su valor.”

DAVID CONTRERAS, Gerente de Proyecto de ACOPAGRO

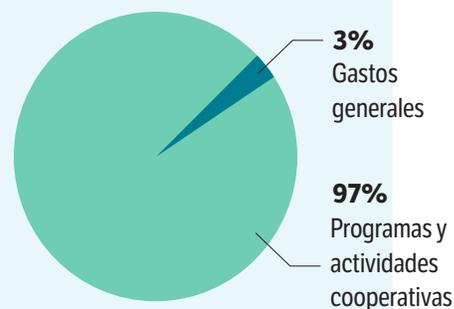
El CDP fue el primer proyecto de su escala y tipo tanto para EE como para TCHO, y estaba muy enfocado en aprender haciendo. Aunque este proyecto fue impulsado comercialmente, fue más allá del enfoque típico en productividad, incorporando un enfoque más integral al combinar no solo actividades agrícolas, sino también mejoras de calidad y fortalecimiento organizativo. Al responder a los desafíos

encontrados dentro de sus cadenas de suministro, tanto Equal Exchange como TCHO pudieron enfocarse en áreas específicas y, de esta manera, identificar la mejor forma para enfrentar los principales obstáculos.

## Enfoque inclusivo y democrático

- Las cooperativas estuvieron muy involucradas en el diseño del proyecto y en la gestión de recursos, incluyendo el diseño de las actividades del proyecto tanto a nivel de finca como cooperativo. En un esfuerzo por reducir los gastos generales y asegurar que se transfieran mayores recursos directamente a cooperativas o apoyo técnico en cooperativas, este programa permitió a las cooperativas diseñar un sistema que funcionase mejor para su contexto. Esto significaba que el proyecto dependía en gran medida de los miembros del personal de las cooperativas, así como de los directores de proyecto de cada cooperativa. Como resultado, el proyecto tomó una forma muy diferente en cada cooperativa y en cada país, no fue un enfoque único para todos.

## Cómo utilizamos nuestros fondos:



## Conectando con expertos

- En varios niveles, a lo largo del proyecto, fue esencial asociarse con consultores expertos en el campo para el éxito en el intercambio de nuevas ideas en toda la red del CDP. Al no tener oficinas en el terreno, el proyecto utilizó la experiencia de las organizaciones de productores y su red de expertos que comprenden el contexto local para la implementación de programas más efectivos. Esto incluyó no solo consultores externos, sino también el desarrollo de la capacidad de la red de catadores en Perú, quienes fueron buscados internacionalmente por su experiencia en la evaluación de la calidad del cacao.



## Desarrollo profesional

“ La intervención persona a persona es más eficaz. Considero que las ideas son más importantes que las cosas.”

TED WEIHE, experto en desarrollo cooperativo

- En todas las áreas se notó el enfoque implícito del proyecto en el desarrollo de conocimientos y habilidades, el cual se manifestó de diferentes formas. Se alentó y apoyó al personal del proyecto y de la cooperativa para que asistiera a conferencias, intercambios cooperativos y eventos internacionales de la industria; históricamente, este personal no era invitado a estos eventos. A su vez, esto amplió la perspectiva y comprensión de su trabajo y ayudó a desarrollar nuevas técnicas para desempeñarlo.
- En el Perú, una serie de talleres, facilitados por un psicólogo, enfocados en capital humano o en el desarrollo personal contribuyeron a un cambio de mentalidad entre los miembros, quienes experimentaron mejoras locales, entendiendo mejor a su cooperativa como negocio. En la mayoría de nuestras reuniones de evaluación con miembros de la cooperativa y sus familias participantes en estos talleres, esta fue la actividad que tuvo el mayor impacto en su vida diaria.

## Enfoques basados en el mercado

- Las relaciones preexistentes establecidas antes del proyecto ayudaron a guiar el diseño del proyecto, respondiendo a retos relevantes enfrentados por diversas cadenas de suministro. Este trabajo ayudó a fortalecer estas relaciones comerciales, las cuales continuarán más allá de la vida del proyecto.
- Como empresas con fines de lucro con enfoque social, ni Equal Exchange ni TCHO dependen del trabajo de desarrollo o del trabajo basado en proyectos para poder operar. El CDP fue positivo para ambas compañías, permitiendo un nivel de flexibilidad para apoyar a las cooperativas y al mismo tiempo les permitió impulsar la implementación del proyecto para responder mejor a su contexto único. Esto permitió que los proyectos fuesen dinámicos y aportarán beneficios adicionales a las cooperativas. El CDP también ofreció la oportunidad para que las cooperativas e implementadores experimentasen fuera de sus negocios regulares con ideas innovadoras, un lujo a menudo fuera de su alcance debido a limitaciones de tiempo y recursos.

## Cultura de intercambio de información:

- Cada área del proyecto ha sido creada conjuntamente entre Equal Exchange, TCHO y los socios cooperativos, lo que fue un enfoque esencial desde el inicio. Al trabajar juntos para establecer relaciones con los coordinadores del proyecto y el personal de la cooperativa, la información se compartió y comunicó constantemente utilizando herramientas virtuales, como Skype, Cropster, Google Drive, entre otros. Las visitas en persona también fueron claves para mantener las relaciones y la retroalimentación productiva.

“ Este proyecto, al ser de código abierto, ha sido un gran cambio, siempre estuvimos interesados en compartir. Siempre entusiasmados cuando otros estaban intrigados por este trabajo, incluidos otros fabricantes de chocolates, lo cual es raro en el mundo del chocolate.”

BRAD KINTZER, Chocolatero Jefe, TCHO



- **Los intercambios de aprendizaje entre cooperativas en todas las áreas del proyecto fueron un factor de éxito crucial en el trabajo del CDP.** Estos eventos se llevaron a cabo en cuatro países diferentes y reunieron a líderes cooperativos de cada socio del CDP para compartir desafíos, ideas, recursos y estrategias en cada área del proyecto. Se realizaron un total de 13 intercambios a lo largo de 8 años, y la mayoría se centró en trabajos de calidad para desarrollar la Ficha de Cata para el análisis sensorial de cacao y los documentos correspondientes.

FOTO DE ARRIBA: Jaime Gómez liderando un taller con socios y técnicos de las parcelas demostrativas en la República Dominicana. FOTO DE ABAJO: Cacao secando.

Julia Baumgartner y Cristina Liberati de Equal Exchange se reúnen con miembros de la cooperativa CONACADO en la República Dominicana



### Adaptación con el tiempo:

- Originalmente este proyecto era de 5 años y tuvo 3 extensiones, el proyecto evolucionó a lo largo del tiempo, incorporando grupos y proyectos adicionales a fines del 2019. Esto contribuyó a la construcción de relaciones duraderas, no solo entre compradores y productores sino también a través de las cadenas de suministro; creando redes de organizaciones de productores que continúan comunicando desafíos, estrategias y conexiones. Esto también generó suficiente tiempo para desarrollar habilidades entre las cooperativas y ver un cambio real. En lugar de solo implementar proyectos a corto plazo, este proyecto tuvo tiempo para permitirse errores, aprendiendo de ellos, corrigiéndolos. La extensión final brindó la oportunidad de desarrollar recursos que han demostrado ser herramientas prácticas a ser compartidas entre las industrias relevantes para el trabajo del CDP (ver anexo).

### Gestión de proyecto:

- El proyecto fue gestionado por Equal Exchange y TCHO junto con los coordinadores del proyecto de cada una de las cooperativas. Esto incluía comunicación constante con los productores a través de reuniones virtuales cada dos semanas, redacción de informes trimestrales y anuales, establecimiento y seguimiento de planes de trabajo y presupuestos anuales, visitas de campo periódicas, intercambios cooperativos.
- Esto fue complementado por los gerentes de la cadena de suministro de Equal Exchange, quienes verificaban las actividades de la concesión cuando visitaban las cooperativas por razones comerciales. Un equipo de administración en Equal Exchange participó en la planificación anual y la supervisión principal, pero el trabajo del día a día del proyecto estuvo a cargo del equipo de Concesión y los Gerentes de Producto. Los gerentes de Subvenciones y de la cadena de suministro verificaban regularmente el estado general de la cooperativa para intercambiar información y aprendizaje. Sin embargo, se mantuvo una distancia apropiada en la división de asuntos comerciales y la responsabilidad de las actividades de la concesión.

# ÁREAS DEL PROYECTO E IMPACTO



## CALIDAD

Cuando comenzó este proyecto, no había un entendimiento común sobre la calidad del cacao dentro de la industria global del chocolate. Sin estándares claros o un lenguaje común, la calidad significaba cosas diferentes para diferentes actores a lo largo de la cadena de suministro de chocolate. Al mismo tiempo, TCHO procuró suministrar un cacao de calidad constante a escala para adaptarse a su creciente modelo de negocio centrado en la calidad. Sabían que la tecnología limitada en el origen impedía a las cooperativas de productores alcanzar su mayor potencial de calidad.

Teniendo esto en cuenta, TCHO se centró en llevar la tecnología al procesamiento post cosecha y a la catación en el origen. Para tener cacao de alta calidad al gusto, uno de los pasos más importantes en la fabricación del chocolate es la fermentación de los granos de cacao. Cuando se realiza correctamente, este proceso elimina los sabores ásperos y astringentes que se encuentran en el grano crudo y saca los perfiles de sabor deseados. En ese momento, las cooperativas en el programa CDP tenían una infraestructura o conocimiento insuficientes de las prácticas de procesamiento post cosecha.

En el 2010, muchos productores de cacao jamás habían probado su propio chocolate, ni siquiera chocolate de sus propios granos. Las cooperativas solo realizaban un análisis físico de sus granos, pero pocos habían procesado sus granos en licor para catación. Esta realidad fue un gran obstáculo para obtener



Lidia Zambrano Cano de Fortaleza del Valle en Ecuador

deliciosos granos de cacao, ya que las cooperativas de productores no tenían el equipo técnico ni las habilidades necesarias para identificar sabores específicos o detectar defectos en sus granos. TCHO identificó la oportunidad de apoyar a las cooperativas en el procesamiento de sus granos, no solo para identificar las cualidades organolépticas, sino también para comprender mejor el valor de su producto, mantener ventas consistentes y, eventualmente, obtener primas de precios más altos por un producto final de alta calidad.

A través de su trabajo de calidad con café, Equal Exchange había sido testigo de primera mano del poder de los laboratorios de catación como herramienta para que las cooperativas y los agricultores comprendan mejor su producto, mejoren la calidad y sean más competitivos para satisfacer las necesidades del mercado. El crecimiento de laboratorios de catación de café en el origen fue uno de los factores que contribuyeron al crecimiento exitoso de la industria del café especial y dio a los agricultores una voz mucho más poderosa en su relación con los compradores y dentro de la industria en general. Cuando se contactó por primera vez con TCHO, Equal Exchange se dio cuenta de que existía una oportunidad para la creación de herramientas y un lenguaje común para comprender la calidad del cacao que podría

**“No fue solo la calidad, fue un esfuerzo mutuo, de beneficio mutuo, para crear una calidad artesanal que pudiese escalar. En ese momento, usted podría encontrar 10 toneladas de gran cacao, pero no 100 toneladas. Lo interesante para la construcción de esta escala de calidad fue la idea de cocreación.”**

**BRAD KINTZER**, Chocolatero Jefe, TCHO

3 <https://medium.com/@foodrepublic/tcho-chocolate-partners-with-farmers-to-make-mouthwatering-treats-456b7ffe003b>

“ No teníamos un criterio claro para el análisis sensorial. Lo conversamos mucho, pero en realidad no teníamos la capacidad para hacerlo. No existe una definición aceptada universalmente sobre cacao fino, como sí existe para el café ... los estándares SCA para el café han fomentado el empoderamiento de muchas personas en la cadena. ¿Un estándar universal para cacao podría hacer lo mismo?”

**BETH ANN CASPERSEN**, Gerente de Control de Calidad,  
Equal Exchange



José David Contreras Monjaras y Hernan Garcia Meza catando licor de cacao en el Laboratorio de Sabor de ACOPAGRO

conducir al empoderamiento de los agricultores en una industria caracterizada por el secreto y la falta de transparencia.

La implementación de los **TCHO Flavor Labs** fue esencial para cambiar esta dinámica en la cadena de suministro. Los Laboratorios de Sabor TCHO son laboratorios desde el grano de cacao a la barra de chocolate que permiten a agricultores y organizaciones de investigación hacer chocolate y probar los sabores de sus granos de la misma manera que lo hacen los fabricantes de chocolate. Y la implementación y las mejoras de estos Flavor Labs abren las puertas para un trabajo de calidad continuo en el resto del proyecto del CDP. Los laboratorios instalados durante el CDP son propiedad de los grupos de productores y son utilizados para producir muestras para análisis interno y para todos sus clientes.

En el 2009, se formó la Red de Catadores del Perú, que representa a las cooperativas organizadas con APPCCACAO (la Asociación de Pequeños Agricultores de Cacao del Perú). En ese momento, se creó la Red de Catadores para trabajar en el análisis sensorial,

dado que en ese tema el progreso era muy limitado en el país. Esta red creció para incluir socios del CDP de Ecuador y de la República Dominicana, la red se reunía regularmente en todos los países para desarrollar sus habilidades en análisis sensorial y se desarrollaron herramientas prácticas para contribuir con la industria del cacao.

Aunque hoy en día en la industria existen aproximadamente 5 formas diferentes para la catación de cacao, el proyecto vio la necesidad de establecer un lenguaje común para el cacao fino y aromático junto con representantes de cooperativas de pequeños productores, algo que no se había hecho anteriormente. Muchas empresas privadas tenían sus propios sistemas, pero no era común que estos sistemas se socializaran con los productores de cacao. La comunicación entre el comprador y el vendedor de cacao se centró principalmente en decisiones para comprar o rechazar el producto.

## Actividades de Calidad

### Instalación de Flavor Labs

Cuando en el 2007, TCHO Chocolate comenzó a instalar réplicas de su laboratorio en Perú fue pionero. Un laboratorio consta de una serie de máquinas que forman parte de una pequeña fábrica de chocolate para procesar granos de cacao secos y convertirlos en licor de cacao (cacao en grano tostado y molido). Las compañías chocolateras en su mayoría evalúan muestras de cacao en forma de licor de cacao o en forma de chocolate (licor de cacao más azúcar), después de haber realizado una prueba de corte o un análisis físico. Cuando comenzó este proyecto, y hasta la fecha, la mayoría de los productores de cacao que exportan sus productos solo realizaban el análisis físico de sus granos. Proporcionar el equipo y el conocimiento de su operación fue un paso crucial en la creación de un sistema inclusivo para el análisis sensorial que permitiese a los productores no solo evaluar los granos a través de un proceso visual, sino también a través de un análisis de sabor. Los laboratorios de grandes empresas pueden costar USD \$ 100,000. En comparación, los laboratorios de sabor de TCHO pueden costar menos de USD \$ 10,000. Sin embargo, pueden producir muestras de licor de cacao o chocolate de una manera similar a los laboratorios sofisticados. El proyecto instaló o mejoró cinco laboratorios adicionales entre 2010–2015. Las cooperativas fueron responsables de la construcción del espacio donde se ubicaría el equipo del laboratorio y los servicios involucrados en su operación.



Rhina Campos Vargas, Gerente de Control de Calidad en CONACADO

## Intercambios de calidad y capacitación

Con el enfoque de "Cooperación entre cooperativas", que es el Principio Cooperativo 6, el proyecto CDP realizó intercambios bianuales en tres países: Estados Unidos, República Dominicana y Perú. En estas reuniones, representantes de la Red de Catadores del Perú, junto con las cooperativas que participan en el proyecto CDP, Equal Exchange y TCHO, intercambiaron experiencias y conocimientos relacionados con la calidad del cacao. Fueron capacitados en diferentes metodologías de análisis sensorial y juntos comenzaron a crear, evolucionar y finalizar herramientas de análisis sensorial para que la industria del cacao tratara de llenar los vacíos existentes. Estas brechas no solo fueron la falta de herramientas para el análisis sensorial, sino también una brecha de comunicación, debido a la falta de un lenguaje sensorial común, entre los representantes de los grupos de productores. Estas reuniones sirvieron para promover el flujo de información entre ellos y los compradores en los Estados Unidos.

## Ficha de Cata para el Análisis Sensorial del Cacao

La creación de la Ficha de Cata para el Análisis Sensorial del Cacao es el resultado de un proceso de más de 5 años. Durante los intercambios, los participantes estudiaron sistemas de análisis sensorial de otras industrias como vino, té y cerveza. Entre el 2015 y el 2016, Equal Exchange y TCHO convocaron reuniones de actores del chocolate en los Estados Unidos para fomentar la conversación sobre la adopción de estándares en la industria. En el 2017, se creó la versión final de la Ficha de Cata para el Análisis Sensorial del Cacao, que se basa en el análisis sensorial del licor de cacao y permite la identificación de aromas, atributos y defectos de una muestra de licor, en función de la intensidad de estos factores y una puntuación, con posibilidad de alcanzar un total de 100 puntos.

**“ Desde el punto de vista del cliente, es impresionante ver lo que ha pasado aquí. Es mucho más que inocuidad alimentaria, es el desarrollo de la gente, de la cultura organizacional y la idea ha pasado al flujo del proceso. ACOPAGRO está a la vanguardia y los clientes verán la atención en el producto y esto crea confianza en el producto y en la organización. Se ha trabajado mucho en esto. Un montón de recursos por adelantado para comenzar esto - esto se puede tomar e implementar rápidamente en otros lugares.”**

**DARY GOODRICH**, Gerente de Productos de Chocolate, Equal Exchange

## Desarrollo y diseminación de productos finales

Finalmente, las organizaciones involucradas en este proceso se dedicaron a crear paquetes de materiales. Este paquete comprende: 1) una hoja de cata para el análisis sensorial con una guía de instrucciones, 2) un protocolo para la preparación de muestras para la preparación de licor de cacao en el laboratorio de sabor, y 3) una guía del facilitador para capacitar a futuras generaciones de catadores. Un elemento principal de estos productos desde su inicio ha sido la colaboración, así como el uso gratuito de estos para otras cooperativas, la industria y otros actores. Por lo tanto, todos los materiales desarrollados se han creado en código abierto con una licencia de Creative Commons.

## Inocuidad alimentaria

Desde el 2011, la inocuidad alimentaria ha experimentado avances a gran escala en los EE. UU. debido a la implementación de la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria. Como parte de esto, el Programa de Verificación de Proveedores Extranjeros, ha establecido nuevas directrices y estándares para alimentos y productos agrícolas que se importan a los Estados Unidos. En este contexto, Equal Exchange trabajó con Hugo Zumarraga, un experto internacional en inocuidad alimentaria, para apoyar a varias cooperativas del CDP y así cumplir con los nuevos estándares de inocuidad alimentaria. El trabajo se llevó a cabo en la República Dominicana y Perú, y la mayoría de las actividades se llevaron a cabo en CONACADO en República Dominicana y Acopagro en Perú. El trabajo de Hugo consistió en 3 intervenciones, que fueron un análisis de línea de base, entrenamiento de seguimiento y análisis, así como una evaluación final. En CONACADO, el trabajo se realizó tanto en la planta de fabricación de CONACADO como en varios centros de recolección. En Acopagro, el trabajo se realizó en 5 centros de



El cacao ha sido esencial para el trabajo del CDP en Perú. Miembros de Equal Exchange, TCHO y ACOFAGRO se reúnen para celebrar el fin del proyecto en la comunidad de Huingoyacu, Perú

acopio. A través de este trabajo, ambas cooperativas realizaron grandes mejoras en sus procedimientos, documentación, capacitación y gestión. El trabajo no solo afectó la calidad del producto, sino que cambió la cultura al crear más claridad, coherencia, eficiencia y sentido de propiedad para todos los empleados involucrados.

## Resultados de calidad:

En la actualidad, las cooperativas del CDP han visto un dramático crecimiento en términos de calidad comparado con el 2010. Los impactos de los procesos realizados y los materiales desarrollados se han visto a diferentes niveles: cooperativas, clientes y mercado.

Primero, a nivel cooperativo, han experimentado cambios tanto en la forma en que venden su producto como en la inversión en sistemas internos que promueven la calidad. Por ejemplo, para poder procesar su cacao y tener una manera de comunicar su calidad a los clientes, hoy en día las **cooperativas promocionan sus productos a través de su perfil sensorial**, ya no solo en base al análisis físico de los granos. Esto ha permitido que las cooperativas especialicen lo que ofrecen a los clientes para **obtener precios más altos**.

En segundo lugar, a nivel de los clientes de chocolate, hay una mayor **apertura y conocimiento entre los compradores de cacao para discutir la calidad y el análisis sensorial** utilizando el mismo lenguaje fomentado por una comunicación más directa entre los diferentes actores [5]. Con esta mayor apertura ha surgido una **mayor demanda de calidad por parte de los clientes**.

Tercero, a nivel de mercado, en el 2019, **crece la demanda de cacaos finos**. Sin embargo, a pesar de las importantes primas de calidad que se han alcanzado en las cooperativas del proyecto CDP, los compradores

### Indicadores de calidad

ÍTEM	2010	2019
Cooperativa practicando el análisis sensorial	No	Sí
Número de intercambios de calidad	0	11
Número de Flavor Labs	3	35+
Número de muestras de licor analizadas	25	3,237
Primas de calidad pagadas a las cooperativas en USD\$	\$0	\$5,001,599
Número de cooperativas que producen productos semiterminados	1	5

aún deben reconocer a través de primas todo el esfuerzo requerido por parte de los productores de cacao para abastecer a los mercados de chocolates finos. Más aún, se requiere un estudio de análisis de costos y beneficios para comprender mejor el verdadero costo de producir lotes especializados de cacao. Aunque las primas pueden ser significativas, los costos involucrados en la producción y comercialización son mayores para las cooperativas.

Las actividades desarrolladas durante el proyecto generaron los indicadores que se presentan en el

Cuadro 1. Se debe tomar en cuenta que, a través de los intercambios de catación, hoy en día, **todas las cooperativas del proyecto CDP catan cacao para desarrollar el análisis sensorial.** En algunos casos, todo esto ha llevado a un aumento en las primas de calidad que las cooperativas reciben de los contratos, donde algunos de los clientes reconocen el esfuerzo de calidad y ofrecen primas sobre los precios y las certificaciones del mercado.



## PRODUCTIVIDAD



Las Escuelas de Campo se utilizaron para enseñar a los agricultores nuevas prácticas de manejo a través de un enfoque práctico.

Como una empresa dedicada a proporcionar productos orgánicos de alta calidad a los clientes, Equal Exchange se enfrentó a un desafío. Los agricultores que continuamente producen orgánico tienen rendimientos más bajos que los agricultores que usan fertilizantes químicos. Cada vez es más común que las fincas produzcan menos, dado que los agricultores lidian continuamente con un clima cambiante, que incluye un aumento de sequías y temperaturas, patrones de lluvia más fuertes y estaciones cambiantes. Con el programa CDP, los equipos técnicos de varias cooperativas se dispusieron a probar y validar las prácticas de manejo orgánico del cacao y el café para motivar a los agricultores a adoptar

estas prácticas y aumentar los rendimientos para cerrar esta brecha.

En este contexto, la productividad se mide como el rendimiento en kilos / hectárea producido en las fincas. Antes de comenzar el proyecto CDP, los productores de cacao en Perú, República Dominicana y Ecuador tenían rendimientos relativamente bajos, con un promedio de menos de 500 kilos por hectárea. Los productores que forman parte de estas cooperativas son pequeños productores, con acceso limitado a la tierra, con un promedio de dos hectáreas por productor. Como agricultores a pequeña escala, la tierra es limitada, por lo que un aumento de la productividad es



Productor cafetalero, Benedicto Cabrera, de la cooperativa Oro Verde



Injerto de variedades mejoradas de cacao

esencial para escalar sus negocios. Por lo tanto, existía la urgencia de demostrar que las prácticas orgánicas exitosas podían aumentar la productividad de cada finca y hacer que sea más probable que proporcione un mejor sustento.

Para promover estas prácticas priorizadas, el proyecto implementó estrategias de asistencia técnica y fortalecer el equipo técnico de cada cooperativa. Esto permitió un aprendizaje práctico utilizando una metodología de productor a productor. En cada cooperativa se llevaron a cabo actividades como escuelas de campo, parcelas de demostración, visitas personalizadas de técnicos, capacitación de promotores agrícolas locales, pasantías internas y externas e intercambios bajo su propia estrategia de asistencia técnica.

Al ampliar los programas de asistencia técnica, se podrían promover prácticas agrícolas tales como: compostaje y manejo de suelos, riego, manejo de plagas y enfermedades, poda y manejo de sombra, procesamiento post cosecha y renovación de fincas mediante la plantación de variedades óptimas que garantizaran tanto la calidad como la productividad. Dado el contexto único de cada país y región, el trabajo de productividad fue impulsado por cada cooperativa y diseñado de acuerdo con su sistema y necesidades.

En el contexto del cacao fino y aromático, la variedad de cacao tiene un gran impacto en este proceso. Las cooperativas están en proceso de implementar variedades de cacaos finos y aromáticos que aseguren la calidad del producto y, al mismo tiempo, proporcionen un mayor volumen de producción que las variedades finas tradicionales, que tienden a ser menos resistentes a las enfermedades. Este es un nuevo esfuerzo que ha ganado fuerza desde el 2010. Los miembros de todas las cooperativas han identificado y propagado variedades preferidas por sus características productivas y por su resistencia a plagas y enfermedades que, al mismo tiempo, satisfagan las demandas del mercado de chocolates especiales. A través de este trabajo, las cooperativas han creado jardines y viveros clonales, para propagar estas variedades mejoradas y que más agricultores puedan acceder a estas variedades para sus fincas.

En el contexto del café, agrónomos trabajaron conjuntamente con productores de café en el norte de Perú que habían sido golpeados por el brote de la Roya del Café en el 2013 y mejorar las renovaciones de las fincas. Este trabajo incluyó el mismo enfoque de agricultor a agricultor para validar las variedades resistentes a la roya del café, que aún conservaban los sabores deseables en la taza. Se desarrollaron fincas modelo y escuelas de campo para validar la aplicación de mejoras del suelo y sistemas de riego tecnificados.

## Resultados de productividad:

**La asistencia técnica** es un servicio y beneficio que una cooperativa proporciona a los agricultores para compartir conocimientos y técnicas que mejoren las prácticas agrícolas. Aunque proporcionar asistencia técnica es esencial para mejorar la productividad en las fincas, frecuentemente en las cooperativas los recursos son reducidos. Puede ser que los agrónomos deban encargarse de un número poco realista de productores, dependiendo del tamaño de las cooperativas y la geografía de la zona. Por lo tanto, las cooperativas se ven obligadas a utilizar técnicas que proporcionen aprendizaje práctico basado en el grupo y que sean impulsados por productores para fomentar la adopción de prácticas.

En el proyecto, **los trabajadores de extensión cooperativa brindaron capacitación y asistencia técnica a los agricultores** sobre poda, injerto, manejo de sombra, pruebas de suelos, aplicación de fertilizantes, riego y manejo de plagas. En algunas cooperativas, se establecieron instalaciones de fertilizantes para producir y vender productos fertilizantes orgánicos a los miembros, reduciendo costos y mejorando la accesibilidad. En algunos casos, los técnicos interpretaron los análisis de suelos para identificar deficiencias de nutrientes en el suelo y promover enmiendas específicas del suelo. Aunque no siempre fue exitoso, las plantas de élite se identificaron según la calidad y la productividad que se propagaría en los viveros centralizados para distribuirse entre los miembros.



Basilio Almonte, Gerente de Producción de CONACADO, y Quirino García, productor de cacao en una de la Fincas Modelo

- En un periodo de 7 años, la productividad se duplicó en las fincas modelo.
- La productividad aumentó en casi todas las cooperativas, 85% en promedio, validando las prácticas orgánicas que son efectivas para aumentar la productividad en las fincas.

De cooperativa a cooperativa, las estrategias del CDP para mejorar la productividad variaron de actividades, pero en general se centraron en una **metodología de agricultor a agricultor**. Esta estrategia fue efectiva para alentar a los agricultores a **implementar nuevas prácticas** al ver ejemplos positivos de agricultura orgánica de parte de compañeros miembros de la cooperativa. La implementación de las Escuelas de Campo ofreció un espacio de aprendizaje práctico en la finca. Esta actividad fue la más útil para ayudar a los agricultores a adoptar nuevas prácticas. Muchos miembros experimentaron un **"cambio de chip"**, o cambio de mentalidad, al observar nuevas técnicas que los sacaron de su zona de confort. Aunque las tasas de adopción de prácticas específicas no fueron rastreadas específicamente, los cambios de productividad año tras año fueron monitoreados y, en la mayoría de los casos, mostraron resultados positivos a lo largo del tiempo.

Como el objetivo principal del proyecto en el área de productividad era la validación de prácticas orgánicas, los resultados de los indicadores medidos durante el transcurso del proyecto muestran que las **prácticas orgánicas se validaron** efectivamente. La productividad en las fincas modelo, donde se promovieron prácticas específicas, logró duplicarse y, en la mayoría de los casos, la productividad en estas fincas fue mayor que el promedio de la cooperativa en general. Validando así prácticas orgánicas aplicadas adecuadamente.

Ahora, el desafío radica en continuar brindando el apoyo financiero y técnico que los agricultores necesitan para continuar adoptando prácticas de manejo adecuadas. El personal técnico ha demostrado lo que funciona, pero ¿cómo se continúa alentando a los agricultores a implementar estas actividades en la finca? En algunos casos, las cooperativas desarrollaron un análisis del costo de producción para mostrar a los agricultores el costo de la inversión en la renovación de fincas y el retorno de la inversión. Al alentar nuevos métodos de productor a productor, más agricultores

adoptarán las prácticas validadas necesarias para aumentar los rendimientos en fincas orgánicas.

Hacia el último año de nuestro programa, Equal Exchange ofreció premios de innovación para estimular un poco más de creatividad por parte de las cooperativas y probar nuevas técnicas y estrategias de adaptación para enfrentar climas en constante cambio. En algunas cooperativas, se desarrollaron recursos para alentar a otros agricultores a adoptar tecnologías, considerando los costos de producción. Algunos de estos recursos se pueden encontrar al final de este documento.

“ Un productor dijo que nunca en su vida permitiría que nadie dañara su parcela como lo habían hecho (los agrónomos) con la finca de su vecino, y si eso era necesario para convertirse en miembro de la cooperativa, nunca lo haría. Por supuesto, la finca de este productor se encuentra justo frente a la parcela de demostración. Él observaba el desarrollo de las plantas y la productividad en el tiempo. Este año, para sorpresa de todos, este mismo hombre pudo toda su finca tal como lo habían hecho en la parcela de demostración. Un día conoció a uno de los técnicos de campo y se lo confesó. Ahora, él es un promotor de esta práctica porque pudo demostrar cómo puede cambiar una finca que tiene años, reaccionando positivamente a prácticas de manejo adecuadas.”

BASILIO ALMONTE, equipo técnico de CONACADO



## CAPITALIZACIÓN

En el sur global, las cooperativas agrícolas sirven como importantes motores de desarrollo para las comunidades rurales que dependen de productos como el cacao o el café para su sustento. Estas cooperativas sirven a sus miembros al recolectar y comercializar sus productos, obtener acceso a mercados especializados, agregar valor a través del procesamiento y otros servicios como financiamiento y asistencia técnica. Para proporcionar estos servicios a sus miembros, las cooperativas a menudo necesitan acceso a grandes cantidades de capital para cubrir los costos operativos, comprar equipo, ofrecer crédito a los miembros y comprar sus cultivos. Esto significa que, por lo general, las cooperativas agrícolas dependen en gran medida de recursos externos, como préstamos o proyectos de desarrollo, para respaldar a sus miembros y brindar servicios que les permitan hacer crecer sus negocios.

Sin embargo, con frecuencia las cooperativas y sus miembros, pasan por alto la oportunidad de generar capital a través de la membresía. Las cooperativas están estructuradas para ser propiedad y gobernadas por sus miembros. Es un principio cooperativo fundamental que los miembros aporten sus propios fondos para capitalizar la cooperativa. El Principio Cooperativo 3, Participación Económica de los Miembros, dice: “Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de su cooperativa”. La contribución de los miembros a la base de capital de la cooperativa se denomina capital de los miembros, y cuando esas contribuciones permanecen a su nombre, se consideran inversiones a largo plazo.

La experiencia ha demostrado que la creación y el crecimiento de una base de capital de propiedad de los miembros es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas de propiedad de los miembros y puede proporcionar una red efectiva de ahorros y seguridad financiera para los pequeños agricultores.

La débil posición financiera de las cooperativas reduce los beneficios que pueden transmitir a los miembros agricultores, lo que a su vez reduce el ingreso potencial de nuevos agricultores. Las cooperativas bien administradas pueden contribuir a mejorar la productividad y la calidad del café y el cacao, lo que a su vez mejora los ingresos de los agricultores. Las cooperativas pueden invertir en capacitación y asistencia técnica para enseñar a los agricultores técnicas adecuadas de manejo de la tierra. Las inversiones en

### 7 Principios Cooperativos:

- 1 Membrecía abierta y voluntaria
- 2 Control democrático de los miembros
- 3 **Participación económica de miembros**
- 4 Autonomía e independencia
- 5 Educación, capacitación e información
- 6 Cooperación entre cooperativas
- 7 Compromiso con la comunidad

infraestructura post cosecha, como estaciones de fermentación, secadoras y áreas de almacenamiento, mantienen la calidad del grano. Quizás lo más importante es que las cooperativas negocien en nombre de los agricultores para obtener precios más altos y mejores contratos con los compradores, y faciliten la transacción cuando compran granos de agricultores durante los meses de cosecha y los almacenen hasta que se encuentre un contratante. Todos los beneficios que una cooperativa puede aportar a los agricultores se basan en su capacidad para gestionar el flujo de efectivo, financiar inversiones y utilizar su posición en el mercado para obtener y transferir mejores precios a los agricultores. La evaluación de línea de base de la situación financiera de las cooperativas sugiere que las cooperativas no pudieron proporcionar estos beneficios en su totalidad debido a que no se retuvieron y reinvirtieron suficientes fondos.

El aprendizaje inter cooperativo entre los socios del proyecto para intercambiar ideas, modelos, desafíos y estrategias con otras cooperativas agrícolas en diferentes países fue una parte fundamental de este trabajo. Este modelo de cooperativa a cooperativa fue especialmente importante en nuestro trabajo sobre capitalización, que ambiciosamente se dispuso a trabajar con las cooperativas para crear programas de capital de los miembros. Como cooperativa en sí misma, los trabajadores propietarios de Equal Exchange están obligados a ser accionistas en el negocio, a través de una opción de compra de acciones y el reparto anual de ganancias y pérdidas.





Julia Baumgartner de Equal Exchange con Fabio Rodríguez y Ana Álvarez de Conacado durante un taller de productividad en la República Dominicana

Al comienzo de este proyecto, a través de conversaciones con socios agricultores y varios expertos cooperativos y financieros, Equal Exchange se dio cuenta de que a muchas cooperativas y asociaciones de agricultores en América Latina les faltaba un componente clave de los principios cooperativos y un factor esencial para la sostenibilidad de su negocio: Inversión financiera en la cooperativa por parte de los socios. Carecían de lo que algunos llamarían "jugarse el pellejo". Durante los últimos siete años, apoyaron a seis organizaciones de agricultores en la creación de programas sólidos de ahorro y capital de miembros mediante el apoyo de consultores expertos, capacitación financiera, intercambios cooperativos y educación de miembros.

## Resultados de capitalización

Lo que comenzó como una idea fue completamente adoptado por cada una de las cooperativas / asociaciones socias que desarrollaron sus propios programas únicos de ahorro o capital para miembros, relevantes para su estructura y contexto. Con estos programas, **los miembros generan ahorros e invierten en su cooperativa, su negocio tiene un capital de trabajo**

**“ Este trabajo cambió la forma en que funciona una organización al crear una nueva filosofía sobre la relación entre empresa y miembros; donde los miembros ven la responsabilidad de contribuir a la organización y al capital en un programa a largo plazo en el que contribuyen con la forma en que funciona la cooperativa. Este es un cambio radical en el que no dependen de los donantes, cambia la forma en la que el miembro y la cooperativa trabajan juntos. Ese tipo de cosas lleva tiempo. Llevó varios años hacer que este concepto funcionara. Una vez que funcionó y se adoptó, las cooperativas vieron realmente el beneficio de ello. Ahora pueden financiar capital de trabajo y algunos activos fijos y es una salida real del pasado.”**

**BOB FLICK**, experto en capital de miembros



Kleber Cruz, presidente de la cooperativa Norandino, presenta los resultados de los esfuerzos de capitalización a otros socios de CDP

**que les permite crecer y reducir su dependencia de préstamos a altos interés.**

Al hacerlo, las cooperativas en este programa no solo han agregado un vehículo a través del cual pueden financiar sus planes estratégicos, sino que también han generado **miembros más comprometidos**. El monto **total de capital de los miembros o ahorros generados a partir del 2017 en nuestras cooperativas asociadas es de USD \$ 4,824,409**. Además, el 100% de los miembros de todas las cooperativas están ahora a tiempo con sus pagos. Aparte de estos números, los socios han expresado otros **beneficios financieros y organizativos como resultado de estos programas de capitalización de los miembros, que incluyen tasas de interés más bajas** y mejores condiciones que las instituciones

crediticias. El capital de los miembros sirve como garantía y muestra un mayor compromiso por parte de los miembros propietarios.

Hemos encontrado que **cuando los agricultores invierten en su cooperativa, tienen una participación en la propiedad que crea un vínculo mucho más fuerte y tangible con la cooperativa**. Una participación de propiedad conlleva una voz de propietario, y los agricultores tienen la responsabilidad de comprometerse con la cooperativa y ayudar a guiar a la organización como un negocio. Con las inversiones de los miembros, las cooperativas pueden volverse más sólidas financieramente y tener los recursos para brindar mejores servicios. Se puede crear un ciclo saludable con impactos positivos para los agricultores, las cooperativas y las comunidades.

**Equal Exchange y Root Capital: una colaboración de múltiples capas**

Equal Exchange y Root Capital tienen mucho en común. Ambas son organizaciones con sede en Massachusetts enfocadas en apoyar a los agricultores, pero desde diferentes ángulos. Mientras que históricamente Equal Exchange se ha centrado en el comercio, Root Capital lo ha hecho en financiación. Los dos enfoques han demostrado ser complementarios y las organizaciones se han asociado para apoyar a las cooperativas durante varios años, de diversas maneras. Cuando Equal Exchange firma un contrato de café, intenta ofrecer financiamiento previo a la cosecha. Algunas veces se ofrece directamente y otras veces se asocia con instituciones financieras dispuestas a otorgar préstamos a grupos de agricultores, como Root Capital. Cuando llegó el momento de buscar un socio que respaldara la educación en finanzas y administración a través del CDP, Root Capital fue un aliado natural. Además de la asociación en CDP y la creación conjunta de un Módulo de Capitalización Cooperativa para la capacitación, han brindado otros servicios de asesoramiento relacionados con el desarrollo del liderazgo y la planificación estratégica. Cuando la roya del café golpeó a América Latina en el 2013, Equal Exchange también se asoció con Root Capital como parte del Fondo de Resistencia de Productores Cafetalero, que tiene múltiples partes interesadas. Nuestra experiencia ha demostrado que cuando Equal



Exchange, Root Capital y las cooperativas de agricultores se unen para préstamos comerciales y actividades de desarrollo, la combinación es poderosa.

# RESULTADOS

El Programa de Desarrollo Cooperativo realizado por Equal Exchange y TCHO ha sido altamente exitoso en la implementación de actividades con cooperativas socias para ayudar a agricultores a tener éxito en mercados internacionales. Se han demostrado cambios significativos en las cooperativas y en las áreas del proyecto, los que han contribuido a construir cooperativas más consolidadas y competitivas para mercados especiales.

## Preguntas:

- ¿El aumento en la productividad y la calidad resultó en mayores ventas y primas de los compradores y más dinero para los agricultores?**
  - La productividad aumentó en 85% en general en las cinco cooperativas
  - Se generaron \$5 millones en primas de calidad a través de mejoras de calidad en la finca, en el procesamiento y en la habilidad de la cooperativa para comercializar sus productos
  - Se analizaron más de 3400 muestras de cacao conforme las cooperativas se familiarizaron más con la calidad y valor de sus productos
  - 4/5 cooperativas aumentaron sus ingresos, 60% de crecimiento en promedio, desde el inicio del proyecto
  - Queda la pregunta sobre si estas primas de calidad están llegando o no a los agricultores
- ¿Los planes de capital de los miembros generaron capital asignado y aumentaron la lealtad hacia la cooperativa?**
  - Se generaron \$4.8 millones en capital de miembros y ahorros en las 5 cooperativas
  - En el 2011, en promedio el 21% de los miembros incumplieron con los préstamos que les otorgó su cooperativa. Para el 2017, ese número había disminuido a un solo dígito.
- ¿Las cooperativas financieramente estables que han invertido en capital humano son más capaces de abastecer a los mercados de chocolate fino y café especial?**
  - Las cooperativas de cacao han diversificado enormemente su base de clientes y han comenzado a generar primas adicionales por la calidad del cacao.
  - Las cinco cooperativas ahora producen productos de valor agregado, como barras de chocolate o cacao en polvo, para mercados locales y, en algunos casos, para exportar a mercados internacionales.
  - En el Perú, las cooperativas están comenzando a vender a fabricantes de chocolates especializados en el mercado nacional, recibiendo primas más altas, aunque en menor escala.

**Teoría del cambio:** creemos que para que los agricultores a pequeña escala tengan éxito en los mercados internacionales, sus cooperativas no solo deben recolectar y procesar sus productos crudos, sino que también se les debe proporcionar asistencia técnica que les ayude a elevar los niveles de productividad, agregar calidad y, por lo tanto, valorar ese producto a través de mejores procedimientos post cosecha y controles de calidad, y ganar lealtad y apoyo de los miembros a través de la educación y de programas de capital.

## Indicadores generales del proyecto \*

INDICADOR	NÚMERO
Número de productores a los que se llegó	19,026
Aumento promedio de membresía en las cooperativas	23%
Aumento en productividad promedio en las Fincas Modelo	204%
Aumento en productividad promedio en las cooperativas	85%
Aumento promedio en ingreso cooperativo	41%
Total de primas de calidad generadas en cooperativas	\$5,001,599
Capital de socios y ahorros generados en cooperativas	\$4,824,409

\*Cambio promedio en las 5 cooperativas 2010-2017

“ El proyecto CDP posicionó a ACOPAGRO y TCHO para crecer juntos (y aprovechar el crecimiento del mercado de chocolates especiales en su conjunto). TCHO no podía escalar (especialmente el concepto de chocolate con sabores inherentes al cacao) sin proveedores que realmente entendiesen su oferta de productos y que pudiesen ofrecer ciertos perfiles con cierta consistencia.”

LAURA SWEITZER, Gerente de Programas TCHOSource



Laura, citada a la izquierda, con miembros de la comunidad de Huingoyacu, en ACOPAGRO

## Impacto en Equal Exchange y TCHO:

Es importante señalar que el Programa de Desarrollo Cooperativo generó un impacto significativo no solo en las cooperativas socias, sino también en los socios implementadores Equal Exchange y TCHO. Sin lugar a dudas, al interactuar de formas nuevas e innovadoras con los socios proveedores, este trabajo **cambió las relaciones entre las organizaciones de productores y las compañías** de chocolate para el bien de todos. La comunicación constante con los coordinadores del proyecto, equipos técnicos y diverso personal cooperativo, aparte de con los gerentes comerciales, permitió una mayor comprensión de las organizaciones.

Estos cambios dieron lugar a una serie de mejoras en Equal Exchange. Primero, Equal Exchange comenzó a comprar cacao en polvo producido por CONACADO en la República Dominicana. Antes del CDP, Equal Exchange utilizaba granos de CONACADO que se procesaban en polvo de cacao en Europa. En el 2012, Equal Exchange lanzó productos de chocolate fabricados en el Perú con granos de Acopagro y Oro Verde, dos cooperativas que TCHO incorporó al programa CDP. Equal Exchange también continúa comprando café orgánico de la cooperativa Norandino.

Estas relaciones mejoradas también contribuyeron al equipo de ventas en Equal Exchange, proporcionando contenido valioso para compartir con una amplia base de clientes ansiosos por conectarse más con el origen de su producto.

Como negocio, el trabajo del CDP en el desarrollo cooperativo también tuvo una influencia directa en el propio programa de capital social de Equal Exchange. Después de participar en este trabajo con consultores expertos y comprender las estructuras de capitalización y las oportunidades en las cooperativas, Equal Exchange generó cambios en su modelo y modificó sus estatutos para que los trabajadores propietarios pudiesen

retirar sus cuentas de capital individuales después de 5 años. Antes de este cambio, los miembros no podían acceder a sus cuentas de capital internas hasta que dejaran la cooperativa.

A nivel de calidad, **las relaciones se han vuelto mucho más directas**. Este es un cambio profundo, dado que la cadena de suministro de chocolate ha sido históricamente indirecta y complicada. A través del aprendizaje del CDP en calidad, Equal Exchange ha comenzado a implementar nuevas prácticas en su propio negocio. En el 2019, se ofrecerá el primer curso de cata de cacao con control de calidad y otro personal, utilizando el plan de estudios desarrollado por las cooperativas socias del CDP.

En términos de productividad, **este proyecto ha ayudado a demostrar que, con inversiones bastante básicas en capacitación en productividad, los rendimientos pueden aumentar**. Esto se hace mejor fortaleciendo los programas de asistencia técnica a nivel cooperativo. La inversión en el trabajo de productividad se ha convertido en una prioridad para Equal Exchange; no mirar hacia otro lado, ya que los agricultores se enfrentan a las amenazas del cambio climático, lo que genera serias preocupaciones sobre el futuro de sus cultivos.

Finalmente, Equal Exchange también ha reconocido **el importante valor del trabajo no comercial en sus cadenas de suministro que abarca a más de 50 cooperativas en 20 países**. De hecho, dos miembros del personal han sido contratados específicamente para trabajar en proyectos y actividades no comerciales, se han convertido en una parte más del plan estratégico de la cadena de suministro. Una gran cantidad de aprendizaje sobre cómo tener éxito en un proyecto de desarrollo, para continuar centrándose en un enfoque integral. Hay mucha integridad en este trabajo y está impulsado por valores, construyendo compromiso a largo plazo para fortalecer a grupos de productores organizados democráticamente. Esta experiencia también ha ofrecido lecciones sobre lo que no ha funcionado y por qué, y cómo informar el trabajo futuro de actividades no comerciales.

# LIMITACIONES Y OBSTÁCULOS



Pastor Sangama Sangama de Oro Verde

A pesar de los logros generales descritos en este informe, los desafíos relacionados con monitoreo y evaluación, personal, tecnología móvil y viveros de plantas demostraron ser limitados en su éxito.

## Monitoreo y evaluación

La falta de metas, objetivos e indicadores claros al inicio del programa dificultó su evaluación, ya que la línea de base y la teoría del cambio no estaban claras. Este informe final se basa en los indicadores establecidos en las cinco cooperativas principales, que se iniciaron en diferentes momentos para diferentes cooperativas y se midieron de manera diferente en cada cooperativa. Como los resultados varían, se hace difícil compararlos y tener una comprensión holística del impacto. Algunos indicadores fueron difíciles de seguir. El proyecto no hizo un seguimiento de los ingresos de los agricultores, por lo que es difícil descifrar si los agricultores realmente están ganando más dinero a través de las primas o debido a mejoras de productividad. Además, la adopción de prácticas de productividad por parte de los agricultores también fue limitada y se deberán implementar mejores sistemas al inicio del trabajo futuro del proyecto para monitorear esto. El tiempo y los recursos para la evaluación final impidieron realizar encuestas a profundidad con los miembros de la cooperativa y ahondar en el impacto del proyecto a nivel de finca en los diversos países. Este informe es una evaluación de las cooperativas involucradas, basada en sesiones de evaluación final con cooperativas socias, incluyendo grupos de enfoque en cada cooperativa y en cada área del proyecto, informes de proyectos, análisis de indicadores, así como entrevistas con actores claves. Algunas cooperativas se involucraron limitadamente (actividades específicas, participación en intercambios o proyectos de 1 año), esa información no se incluye en este informe.

## Personal

Un tema común a lo largo del proyecto fue el personal cooperativo con exceso de trabajo. Muchos participantes mencionaron esto como un "cuello de botella", ya que a los participantes les resultó difícil equilibrar sus actividades regulares con viajes de capacitación y talleres. El personal a menudo estaba saturado de varias responsabilidades, incluida la coordinación del proyecto CDP. Esto causó retrasos en la presentación de informes y la implementación del proyecto. Será un desafío continuo equilibrar este trabajo para incluir el tiempo de contrapartida y los recursos de las cooperativas sin poner demasiada presión sobre el personal técnico para llevar a cabo el trabajo adicional del proyecto. El uso de miembros del personal de la cooperativa o personas estrechamente relacionadas con la cooperativa es clave para implementar con éxito el trabajo del proyecto dentro de su contexto único.

## Tecnología móvil

El uso de la tecnología, incluida la tecnología móvil y programas como Cropster, demostró tener un éxito limitado. Si bien es útil en algunos aspectos, cierta tecnología puede ser demasiado costosa para las cooperativas y no está diseñada para adaptarse y ser de fácil uso en el campo. La falta de adopción por parte de los clientes que compran cacao, también fue un factor en el abandono de la plataforma luego de ser subsidiada por el CDP. Múltiples cooperativas expresaron el deseo de programas de software personalizados para su cooperativa en particular, pero resultaron ser actividades costosas y complicadas que no se recomiendan para futuros trabajos del CDP.

## Ubicación del sitio

A lo largo de la vida del programa, Equal Exchange realizó con éxito el trabajo de productividad en muchas comunidades en los tres países del programa. Sin embargo, enfrentamos un gran desafío que invalidó gran parte de nuestro trabajo en una comunidad en Perú. Esta comunidad está ubicada en una isla y hacia el final del proyecto, las inundaciones extremas abrumaron las fincas con drásticos impactos en suelos y árboles. Esto tuvo un gran impacto en la comunidad y en los resultados del trabajo en esta comunidad. Una lección aprendida para Equal Exchange es evaluar exhaustivamente los sitios antes de la selección para asegurarse de que no haya factores externos potenciales importantes que puedan anular el trabajo.

## Viveros de plantas – Una historia ilustrativa de fracaso y aprendizaje

Los viveros son una propuesta bastante común a la hora de planificar actividades de productividad. La idea de propagar plántulas, para agregar más árboles a las fincas, es buena. Sin embargo, hemos identificado varias preguntas que deben plantearse al considerar la implementación de viveros de plantas:

- ¿Quién es el propietario?
- ¿Quién lo cuida?
- ¿Quién recibe las plántulas? ¿y quién no?
- ¿Sabes cómo cuidarlas una vez que las tienen en su finca?
- ¿Cuáles son las variedades seleccionadas para la propagación?
- ¿A cuánto se venderán? Si es que se venden
- Si se regalan, ¿los destinatarios esperaran obsequios en el futuro?
- ¿Qué sucede si la persona que se supone debe manejar el vivero es negligente y usted tiene más de 100,000 plántulas enfermas e inútiles?

Bien, la última pregunta puede ser un poco específica, pero sucedió durante nuestro programa CDP. La persona que fue seleccionada para ser gerente del vivero era miembro cooperativo. Durante el curso de la actividad fue contratado para otro trabajo en otra ciudad, pero supuestamente continuó administrando la actividad del vivero de forma remota. De hecho, cuando lo visitamos encontramos plantas que habían sido invadidas por insectos. El gerente de la cooperativa emprendió acciones legales contra el gerente del vivero por incumplimiento de contrato (afortunadamente, había un contrato) pero al final no hubo plántulas y la actividad no tuvo éxito. También descubrimos que la cooperativa había planeado regalar las plantas, pero propusimos la oportunidad de venderlas a los miembros y ahorrar el dinero a nombre del agricultor miembro, y así comenzar o contribuir a una cuenta de ahorros. Cuando las plantas ya se han prometido de manera gratuita, es difícil convencer a la gente para que las compre. Aprendimos de manera difícil que hay que configurar el sistema antes de comenzar la actividad y, desde el inicio del proyecto, dejar claro que no se dará nada gratis.



# RETOS FUTUROS



A pesar del éxito a largo plazo de este programa, las cooperativas continúan enfrentando desafíos importantes, como:

**Las regulaciones sobre el cadmio** en Europa y los Estados Unidos representan una enorme amenaza para el trabajo de desarrollo cooperativo que se ha realizado con organizaciones de cacao en Ecuador y Perú. Se necesita mayor investigación para comprender qué se puede hacer para mitigar su presencia en los suelos y garantizar que los agricultores alcancen niveles que les permitan vender su cacao.

**Las disparidades de género** continúan existiendo entre las mujeres productoras que participan en cooperativas como miembros activos y como personal. A través de este proyecto, Equal Exchange ha identificado que se puede trabajar para comprender mejor a las cooperativas y al personal y entender las limitaciones de acceso a recursos productivos y promover la participación de las mujeres.

**El cambio climático** sigue amenazando a los agricultores en general. Esto afecta no solo la producción de cultivos esenciales como café y cacao, sino también la calidad de estos productos. Cambios en los patrones climáticos hacen que los tiempos de cosecha fluctúen, presionando a las cooperativas para que estén más preparadas para lidiar con estos cambios. Las cooperativas están investigando métodos que contribuyan a su capacidad para adaptarse a un clima cambiante, lo que incluye manejo de suelos, diversificación de fincas, sistemas agroforestales y sistemas de riego. Este trabajo debe continuar siendo apoyado por organizaciones internacionales y cadenas de suministro interesadas en el bienestar de agricultores a pequeña escala y en su capacidad para continuar cultivando cultivos como café y cacao.

**La edad avanzada de los miembros cooperativos**, la edad promedio es mayor de 60 años, hace que la agricultura sea más difícil para esta generación. Y la generación más joven, que tiene más oportunidades que la generación de sus padres, está más inclinada a migrar a ciudades u otros países en búsqueda de mejores oportunidades. Tanto las cooperativas como las

organizaciones que las apoyan deben continuar proporcionando incentivos y oportunidades de aprendizaje que sean atractivas para la siguiente generación de agricultores.

**La dependencia** de los mercados bursátiles internacionales para los precios tanto del café como del cacao ha provocado precios volátiles, desafiando a las cooperativas a mantener la membresía y a los agricultores a cubrir sus costos de producción y continuar con la producción agrícola. Al garantizar un precio mínimo de comercio justo, los socios cooperativos de Equal Exchange tienen una ventaja, pero se deben proporcionar más oportunidades para continuar diferenciando los productos en los mercados internacionales.

Los esfuerzos de capitalización para implementar programas de capital de los miembros no son fáciles, y toma mucho tiempo ver los resultados. Como cambio en la forma en que funcionan las cooperativas agrícolas en el mundo en desarrollo, es un proceso lento para que tanto el personal como los miembros del directorio entiendan un nuevo concepto, lo adopten y finalmente se beneficien de él. Se debe llevar a cabo una mayor evaluación para comprender mejor los riesgos involucrados en los programas de participación de los miembros para los pequeños agricultores.

**La adopción de nuevas tecnologías** por parte de los agricultores sigue siendo una lucha que hay que promover, a pesar de los esfuerzos para demostrar positivamente cómo se puede aumentar la productividad como resultado de prácticas de manejo adecuadas. Este proyecto ha demostrado que las metodologías de agricultor a agricultor pueden tener éxito para alentar a los agricultores a adoptar nuevas prácticas, pero esto todavía no está muy difundido. Los programas de asistencia técnica siguen siendo escasos en las cooperativas y los agricultores no tienen acceso a apoyo financiero para invertir en sus fincas, especialmente cuando los precios del mercado son bajos. Las metodologías son realmente tan buenas como los programas de asistencia técnica y los técnicos que las enseñan y el seguimiento que se les haga. Sin un énfasis en el fortalecimiento de las capacidades del equipo técnico o el acceso de los agricultores a los servicios de asistencia técnica, es probable que las actividades de mejora de la productividad muestren un bajo rendimiento de la inversión con el tiempo.

# LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES



La casa de Luz Mercedes Hernández propietaria de la finca modelo de CONACADO

El proyecto CDP implementado por Equal Exchange ha adoptado un enfoque integral para el desarrollo cooperativo y ha generado cambios significativos en las cooperativas de agricultores que han dejado a los agricultores con mayores rendimientos, las cooperativas mejor equipadas para navegar en mercados y sistemas competitivos y de calidad establecidos para generar capital a través de las inversiones de los socios. Este enfoque de tres vertientes abarcó muchos elementos de las cooperativas: enfoque organizativo, procesamiento y producción alternativa de materiales primarios.

## Lecciones aprendidas

**La clave del éxito de los esfuerzos de productividad fue el énfasis en el fortalecimiento de los servicios de extensión agrícola proporcionados por la propia cooperativa, no por un proyecto o técnicos externos.** Al evaluar la productividad a nivel de finca modelo, a nivel de intervención y a nivel cooperativo, el trabajo de productividad se centró en la validación orgánica con la esperanza de promover la adopción de prácticas específicas y mejorar las metodologías de extensión cooperativa. El acceso y la producción de abono orgánico / compost se está convirtiendo cada vez más en un interés común para nuestros socios agricultores. A medida que surgen investigaciones adicionales sobre la importancia de la fertilidad del suelo para la productividad y la capacidad del suelo para capturar carbono en la atmósfera, este trabajo se hace extremadamente relevante. Sin embargo, a pesar de las oportunidades para aumentar los rendimientos, sigue siendo un desafío que los agricultores adopten esta práctica de aplicación de fertilizantes orgánicos, ya que implica un cambio en los hábitos culturales, mano

de obra adicional y costos adicionales. Sin embargo, cada vez más agricultores comienzan a ver los beneficios de esta práctica y las cooperativas están respondiendo al comenzar a producir su propio fertilizante orgánico, utilizando recursos locales y proporcionando acceso a financiamiento.

**El Programa CDP aprovechó el rápido crecimiento de los mercados de chocolates finos y de especialidades durante este período, formando** un grupo de profesionales y representantes de cooperativas de pequeños productores que fueron capacitados como catadores profesionales de licor de cacao. Esta nueva habilidad adquirida en un proceso de varios años ayudó a generar materiales y herramientas necesarias en las industrias del cacao y del chocolate. Este trabajo ha contribuido enormemente en la producción de la Ficha de Cata para Licor de Cacao a través de un proceso de colaboración, un paso clave hacia la creación de un lenguaje común sobre el cacao en todo el mundo. Sin lugar a dudas, los avances del Proyecto CDP han sido parte de un movimiento de creciente interés en la industria del chocolate fino para crear y validar estándares de calidad. Este enfoque de base para crear la ficha sensorial es único en la industria y crítico para llevar las voces de los productores a la mesa.

**El enfoque en el capital humano o el desarrollo profesional** a través de los intercambios entre agricultores y el aprendizaje entre cooperativas fue efectivo para crear un cambio de mentalidad ("Cambio de chip") y adoptar nuevas técnicas y prácticas. Una continuación de estos esfuerzos debe incluirse en el trabajo de desarrollo futuro. Las cooperativas están buscando espacios donde puedan hablar entre sí sobre los problemas que enfrentan y no hay muchos espacios en los que se pueda hacer eso. Este tipo de proyecto tiene la oportunidad de crear redes de comunicación que puedan ser beneficiosas.

## Conclusiones

**Tanto las cooperativas como los profesionales del desarrollo han subestimado la capacidad de los pequeños agricultores, a menudo con recursos limitados, para apropiarse y elevar sus negocios cooperativos.** Cuando existen los sistemas correctos, los miembros agricultores, incluso aquellos con recursos limitados, no son demasiado pobres para invertir en sus cooperativas. De hecho, a través de las inversiones de los miembros, las cooperativas pueden generar el capital



Enrique Sangama Salas, Juan Castulo Sangama, Geuster Sangama Navarro y Dary Goodrich en Huíngoyacu, Perú

necesario para recolectar su producto, mejorar la calidad, ofrecer préstamos a los miembros u otros servicios. El trabajo en la capitalización ayudó a entender que "los agricultores son demasiado pobres para invertir en sus organizaciones" es una concepción arraigada en las mentes. Los miembros cooperativos más comprometidos están ahorrando e invirtiendo en sus cooperativas, generando un total de \$ 4.8 millones en ahorros e inversiones como resultado de los esfuerzos de capitalización. El trabajo de capitalización debe ir acompañado de esfuerzos para aumentar la productividad y mejorar las primas de calidad. Estos esfuerzos pueden poner más dinero en los bolsillos de los agricultores, proporcionando un medio para invertir en sus cooperativas. Los agricultores también deben ver los beneficios de su inversión en forma de servicios mejorados y la transparencia proporcionada por la cooperativa.

**Las cooperativas están en mejor posición para abastecer a mercados especializados con productos de alta calidad** como resultado de un mejor procesamiento y con capacidad no solo para producir, sino también comunicar y negociar mejores precios para sus productos. Esto se ha demostrado a través de la generación de \$ 5 millones en primas de calidad en todas las cooperativas socias del CDP. A medida que aumentan los movimientos artesanales y del grano a la barra de chocolate, así como el interés general de la gente por conectarse con sus agricultores, este trabajo ha proporcionado más historias, más conexiones que han ayudado a satisfacer esa necesidad / deseo de información.

**El enfoque de EE para el primer CDP se centró en la creación y prueba de modelos.** Esto permitió a EE y a nuestros socios cooperativos probar cosas nuevas e innovar en una escala pequeña pero significativa. Si el modelo tenía éxito, las cooperativas tenían los datos y el conocimiento para expandir el trabajo fuera del CDP. Esto fue fundamental para el objetivo de EE de crear algo sostenible que sobreviviese y fuese relevante más allá del final del programa y la financiación. Como una empresa que no suele depender de la financiación del

“ Este tipo de proyecto es importante para Equal Exchange porque estamos trabajando con poblaciones vulnerables que normalmente se encuentran en la parte inferior del sistema, no están empoderadas y no tienen acceso a una gran cantidad de recursos. Así que quisimos usar esto para darles oportunidades y que sean más flexibles que otras. Equal Exchange está trabajando con agricultores de pequeña escala y existen muchos desafíos en torno a eso, tener una cosecha viable y los riesgos que implica cada nivel, cambios climáticos anuales, políticas gubernamentales para cooperativas inestables. Podríamos usar esto como una herramienta para fortalecer estas organizaciones. Además, hemos aprendido que esto lleva nuestra relación a un nivel completamente nuevo.”

**DARY GOODRICH**, Gerente de Productos de Chocolate, Equal Exchange

desarrollo para sus operaciones, Equal Exchange ha demostrado ser un implementador único del trabajo de desarrollo cooperativo, implementando actividades altamente exitosas en el origen, centrándose en el desarrollo profesional y las relaciones duraderas sin crear una cultura de dependencia del financiamiento externo. Dados todos los factores que afectan a la agricultura y las cooperativas actuales, la combinación de trabajo no comercial en EE junto con la actividad comercial ha demostrado ser un modelo sólido.

El enfoque inclusivo que ha priorizado este proceso ha sido un intento de cambiar el equilibrio de poder en la cadena de valor, donde los actores que procesan y distribuyen el producto final reciben el mayor porcentaje de ganancias e históricamente han tenido más autoridad. Esta iniciativa tiene en cuenta la perspectiva, realidad y necesidad de los productores y las cooperativas para garantizar que tengan voz en el establecimiento de estándares de la industria y en el trabajo de desarrollo.

# Recursos desarrollados

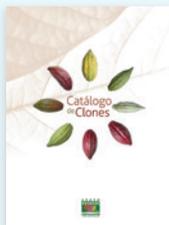
Los siguientes son recursos desarrollados a lo largo del proyecto relacionados con calidad, productividad y capitalización, donde podrá encontrar mayor información sobre las actividades y resultados del proyecto, así como información.

## Productividad



### DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA FINCA MODELO DE CONACADO

<https://equalexchange.coop/sites/default/files/INFORMEParcelasDemostrativasCONACADO2018.pdf>



### CATÁLOGO CLONAL— REPÚBLICA DOMINICANA

[https://equalexchange.coop/sites/default/files/CATALOGO\\_CLONES\\_FINAL\\_Enero25018.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/CATALOGO_CLONES_FINAL_Enero25018.pdf)

## Capitalización



### NO DEMASIADO PEQUEÑO PARA INVERTIR

**Inglés**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/EE\\_Not-Too-Poor-to-Invest.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/EE_Not-Too-Poor-to-Invest.pdf)

**Español**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/EENotTooPoorToInvest\\_Spanish\\_vF.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/EENotTooPoorToInvest_Spanish_vF.pdf)



### ROOT CAPITAL/EQUAL EXCHANGE GUÍA DEL FACILITADOR PARA EL MÓDULO DE CAPACITACIÓN SOBRE CAPITALIZACIÓN COOPERATIVA

Disponible a solicitud

#### PARA MAYOR INFORMACIÓN:

<http://equalexchange.coop/usaidd-cooperative-development-program>

## Calidad



### FICHA DE CATA PARA ANÁLISIS SENSORIAL DEL CACAO

**Inglés**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/CDP\\_Cacao\\_Tasting\\_Form\\_and\\_Instructions\\_color.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/CDP_Cacao_Tasting_Form_and_Instructions_color.pdf)

**Español**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/CacaoTastingForm\\_wInstructions\\_vESP-color.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/CacaoTastingForm_wInstructions_vESP-color.pdf)



### FICHA DE CATA GUÍA PARA EL ANÁLISIS SENSORIAL DEL CACAO

**Inglés**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/Tasting-Guide\\_vF-JUNE2018.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/Tasting-Guide_vF-JUNE2018.pdf)

**Español**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/Tasting-Guide\\_vF-JUNIO2018-ESP.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/Tasting-Guide_vF-JUNIO2018-ESP.pdf)



### GUÍA DEL FACILITADOR PARA EL PROGRAMA DE ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN PARA CATADORES DE CACAO

<https://equalexchange.coop/usaidd-cooperative-development-program>



### PROTOCOLO PARA LA PREPARACIÓN DE LICOR DE CACAO PARA ANÁLISIS SENSORIAL

**Inglés**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/4923\\_ee-cdp\\_sample-prep-protocol\\_vf\\_single-pages-for-web.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/4923_ee-cdp_sample-prep-protocol_vf_single-pages-for-web.pdf)

**Español**  
[https://equalexchange.coop/sites/default/files/4923\\_ee-cdp\\_sample-prep-protocol\\_esp\\_vf\\_single-pages-for-web-a4.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/4923_ee-cdp_sample-prep-protocol_esp_vf_single-pages-for-web-a4.pdf)



### MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DEL MANEJO — ACOPAGRO

[https://equalexchange.coop/sites/default/files/ACOPAGRO\\_BPM\\_2017.pdf](https://equalexchange.coop/sites/default/files/ACOPAGRO_BPM_2017.pdf)

## Reconocimientos

Cuando comenzó este proyecto, marcó el inicio de un viaje a un territorio que ni Equal Exchange ni nuestros socios habían navegado antes en una escala tan grande. Tuvimos la suerte de desarrollar algunas relaciones preexistentes con nuestros socios, basadas en la filosofía y la práctica del comercio justo. Esto proporcionó una base sólida para construir, pero todavía tuvimos que generar confianza, hacer nuevas conexiones y cocrear.

En Equal Exchange y TCHO, se tuvieron que crear nuevos sistemas para administrar proyectos de desarrollo. Nuestros socios cooperativos tuvieron que adaptarse a una nueva forma de hacer negocios con nosotros. Nos comprometimos en un nivel diferente con socios consultores como Root Capital, con quien también teníamos una relación preexistente para proporcionar préstamos a nuestros socios de café para que así pudiesen cosechar el café que compramos. Y tuvimos que construir una red más amplia de aliados para ayudarnos en áreas donde carecíamos de experiencia.

Todas estas experiencias han enriquecido nuestras relaciones, y estamos agradecidos con todos y cada uno. Nada de esto hubiese sido posible sin algunas personas claves que han liderado este trabajo. Los coordinadores del proyecto en nuestras cooperativas socias, especialmente José David Contreras Monjarás, Jaime Gómez, Basilio Almonte y Gilmar Castillo, quienes trabajaron duramente y sus esfuerzos han generado impactos duraderos en sus cooperativas y más allá. Ellos a su vez han tenido el apoyo de su personal técnico y administrativo, quienes han recibido menor reconocimiento del que se merecen, entre ellos: Aldo Reyes, Miguel Trujillo Valderrama, Wendy Rodríguez, Lusmila Paredes Ortiz, Danidsa Amasifuen, Miriam Maza Asencios, Hernán García Meza, Holger Vera, Julio Quiroz, Kiler Hidalgo, Liz Amanda Flores Cárdenas, Isaias Marín Duran, Rosario Medina, Glenys Rosario, Alfonso Baldera, Rhina Campos y Martín Domínguez. Hay muchos más de los que puedo mencionar aquí. El apoyo de los gerentes generales, tales como, Gonzalo Ríos, Fernando Reyes, Raúl Calle, Hildebrando Cárdenas, Isidoro de la Rosa, Berto Zambrano, Francisco Peñarrieta, Hildebrando Cárdenas, también ha sido esencial para el éxito del proyecto.

El equipo multinacional que trabajó en productos de calidad, liderado por Zara Saavedra, dedicó tiempo y energía no remunerados para desarrollar herramientas que están teniendo un impacto en el futuro de la industria del chocolate. Los expertos en capitalización, Ted Weihe, Robert Flick y Barry Silver, abordaron una brecha significativa en el conocimiento de las finanzas cooperativas y el desarrollo del capital humano. Su conocimiento y sabiduría fueron clave para comenzar a descifrar el código de capital de los miembros.

Un especial agradecimiento para el personal de Equal Exchange que ha hecho esto posible: Cristina Liberati, Julia Baumgartner, Todd Caspersen, Dary Godrich, Rob Everts, Beth Ann Caspersen, Brian Albert, Peter Lynch, Marlene Ortins-Harvey, Greta Merrick, ¡y muchos más! En TCHO, John Kehoe, Brad Kintzer, Zohara Mapes y Laura Sweitzer proveyeron contribuciones invaluable.

Más que nada, nuestra gratitud se dirige a todas las familias de agricultores de las cooperativas con las que trabajamos. Por ellos lo hicimos y confiamos en nosotros. Les agradecemos por todo lo que nos han enseñado y esperamos no haberlos decepcionado.



Agricultor Franklin Ramírez Perea de Pucacaca, Perú

## COLABORADORES



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**TCHO**



La familia Meza Cabrera y el técnico Javier Valencia de UOPROCAE con miembros del equipo de Equal Exchange y TCHO

Publicado en marzo del 2019  
Autora: Julia Baumgartner  
Editado por: Cristina Liberati  
Diseñado por: Equal Exchange Creative

