

**EL CACAO: IMPULSOR DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LA AMAZONÍA  
PERUANA**

**Rosario Ruíz Santillán**

Consultores y Asesores para el Desarrollo (CADES)

Jr. Sofía Delgado N° 231 – Tarapoto – Perú

Teléfono : (51)(42)(521377)

Correo electrónico: [invest\\_cades@speedy.com.pe](mailto:invest_cades@speedy.com.pe)

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa ACOPAGRO, integrada por 424 familias productoras agrarias, está asentada en la Selva del Perú *-territorio rural pobre y tradicionalmente marginado-* y en la actualidad vende su producción de granos de cacao al mercado justo europeo, a precios superiores a los de la bolsa de valores de Nueva York. Esta experiencia fue impulsada en el marco de un intensivo e integral programa de Naciones Unidas, que logró la certificación orgánica y de calidad, posibilitando la vinculación a un mercado creciente. En la actualidad la Cooperativa se auto sostiene. Se consideró importante rescatar los aspectos endógenos y exógenos que posibilitaron la vinculación exitosa de ACOPAGRO a mercados dinámicos, para aprender de la experiencia y a continuación se describen los resultados:

### **Resultados de la sistematización**

ACOPAGRO se inició como Asociación en 1992, en medio de una severa crisis socio económica afrontada por el Huallaga Central<sup>1</sup>; pues además de los ajustes estructurales gubernamentales, los productores sufrían la caída del precio de la coca, cultivo que había sido su principal sustento en los últimos años. Junto al narcotráfico había coexistido el terrorismo y licuado el tejido social. La zona estaba pues empobrecida en términos de desarrollo humano, económico y social.

Fue entonces cuando la Oficina contra las Drogas y el Delito (ONUDD) y la Oficina de Servicios para Proyectos (UNOPS) de las Naciones Unidas, impulsaron y financiaron un programa integral de cultivo de cacao, el mismo que contenía: asistencia técnico-productiva, crédito para acopio y comercialización, y

---

<sup>1</sup> Ubicado en el departamento de San Martín y conformado principalmente por las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota.

fortalecimiento organizacional; todos ellos transversalizados por los enfoques de género y calidad de vida. En el marco de la ejecución de dicho programa, se estimuló la formación de la Asociación de Comités de Productores Agropecuarios de San Martín (ACOPAGRO).

Esta Asociación se convirtió en una escuela intensiva de manejo del cacao, donde extensionistas experimentados mostraron a productores dispuestos a aprender, todo lo relacionado al mismo; pasando en un año de meros recolectores a promotores agrícolas. ONUDD/UNOPS también acertó al propagar masivamente, injertos, con clones de buena producción, calidad de grano y tolerantes a Monilia.

La Asociación de productores como tal, no prosperó. En la práctica, fue una organización dirigida por ONUDD/UNOPS. El acopio de cacao era escaso, pues requería de niveles de confianza recíprocos muy elevados e inexistentes en el contexto de narco-terrorismo, imperantes entonces. A pesar de ello, se sacó el grano hacia Huánuco lográndose un mayor precio que el ofertado en la zona. Desde entonces, ACOPAGRO tiene el control del precio del cacao en el Huallaga Central.

En la etapa de Asociación se identifican seis factores de despegue: incremento de la producción, mejora en la calidad del grano, incursión en mercado convencional de calidad, mejora de ingresos, control sobre el precio y retiro progresivo de la actividad ilícita cocalera. También se identifican limitantes: la experiencia se circunscribió a un grupo de personas, sin trasladarse al territorio; porque además los instrumentos institucionales articuladores, fueron escasos y/o poco eficaces.

Tras cinco años de subvención, ONUDD/UNOPS propuso a la Asociación tomar la forma Cooperativa; pero con menor intervención técnica y financiera de su parte. La existencia de los factores de despegue logró que un grupo pequeño de

productores asumiera el reto, con la decisión férrea de salir adelante. El contexto macroeconómico había mejorado y el narco-terrorismo ya no era un peligro; a pesar de ello, era retador impulsar una cooperativa agraria en un territorio marginal, en pleno auge neoliberal. No iba a ser fácil. Los campesinos tenían años de experiencia lidiando con los intermediarios; estos iban a intentar socavar la organización. Sabían que debía haber “mano dura” si querían sobrevivir en el mercado y por ello implementaron una cultura vertical, ampliamente concordante con el contexto. Esta se traduce en sus estatutos, en la conducción de directivos y gerente, incluso en las metodologías de capacitación. La forma organizacional instaurada además, requiere de mucha disciplina en todos los niveles: directivos (rendición de cuentas), socios (elección de autoridades, entrega de producto de calidad, aportaciones) y trabajadores. Pero finalmente lograron sus objetivos porque: incrementaron la producción; mejoraron la calidad del grano y el acopio; colocaron su producto en el mercado internacional; capitalizaron la cooperativa – *actualmente no depende de ningún proyecto de cooperación externa*- y obtuvieron importantes utilidades para los socios, que a su vez permitieron mejoras en su calidad de vida y en el posicionamiento como organización. Todos esto se logró a pesar que la mayoría de productores posee un bajo nivel de instrucción formal.

ACOPAGRO desarrolló su competitividad y se vinculó a organizaciones de economía solidaria. Ellas le otorgan crédito blando y le compran su producto en condiciones ventajosas, pidiendo a cambio: calidad, formando parte de un nicho de mercado creciente. Otro factor a favor, es que el Perú se encuentra en pleno auge a las exportaciones. En medio de esta bonanza afronta un conflicto: separar a los socios que no son competitivos o invertir en la mejora de su competitividad y un reto: trabajar activamente su articulación al tejido social local y regional. Esta experiencia está inscrita en una zona de desarrollo territorial incipiente, factor que abona en contra de su sostenibilidad.

Las principales conclusiones son las siguientes:

- Los esfuerzos organizados en torno a un producto estrella -enfoque de mercado- garantizaron el éxito de la intervención.
- ACOPAGRO es una entidad fuerte, posicionada, con identidad propia y poder distribuido en diferentes niveles de la organización.
- ACOPAGRO se ha esforzado para mejorar las competencias técnico productivas de sus socios, mas no para mejorar su nivel de instrucción formal.
- La diversidad de socios amerita un abordaje instruccional igualmente diverso.
- ACOPAGRO debe apresurar su vinculación al territorio, accionar ligado estrechamente a su sostenibilidad.
- El Estado persiste en ignorar las potencialidades de los territorios y no estudiar, identificar y promover su vinculación a mercados dinámicos.

Las principales recomendaciones son las siguientes:

- Diseñar y ejecutar Programa de Emprendimiento Empresarial, en estrecho convenio con una entidad regional, especializada en el tema.
- Establecer convenios con entidades educativas para que los socios que lo deseen, incrementen sus niveles educacionales.
- Reorganizar el Programa Orgánico para brindar paquetes diferenciados de asistencia técnico-productiva.
- Difundir la experiencia de ACOPAGRO, principalmente en el escenario local y sectorial-regional, con el objeto de sensibilizar a los tomadores de decisiones.
- Realizar convenios con Institutos Tecnológicos Agropecuarios de la Región para convertir a ACOPAGRO en escuela de entrenamiento.
- Incluir en el Plan Operativo 2006, un componente de incidencia, que permita a la Gerencia empezar a tejer su red interna de actores, a partir de una necesidad sentida concreta.

**Palabras clave:** Desarrollo alternativo, economía solidaria, agricultores competitivos en territorios marginales.