

## **TÍTULO DEL PROYECTO:**

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

## **ORGANIZACIÓN COORDINADORA DEL PROYECTO:**

COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA  
“ACOPAGRO” Ltda. – PERÚ

## **RESPONSABLE:**

TULIO TORRES SALAZAR

Presidente del Consejo de Administración de  
ACOPAGRO

DIRECCIÓN: Jirón Arica N° 203 distrito de  
Juanjuí, provincia de Mariscal Cáceres,  
departamento de San Martín – Perú

TELEFAX: (51-42) - 545190

CORREO ELECTRÓNICO: [acopagro@qnet.com.pe](mailto:acopagro@qnet.com.pe)

## **ORGANIZACIONES CO-EJECUTORAS:**

- Proyecto de Desarrollo Alternativo del Bajo Huallaga (AD/PER/99/D05) del Programa ONUDD/UNOPS de la Organización de las Naciones Unidas. Sede en el PERU.
- CONSULTORES Y ASESORES PARA EL DESARROLLO (CADES) S. CIV. DE R.L. - PERÚ

## RESUMEN EJECUTIVO

El Perú es un país cuya población general afronta elevados niveles de pobreza. Esto se acentúa en las zonas rurales. En la selva, específicamente en San Martín, 55 de cada 100 personas, viven en hogares cuyo gasto total está por debajo del costo de una canasta básica de consumo. Las familias de agricultores en su mayoría, miran con pesimismo el porvenir, sobre todo después de haber pasado por la bonanza fugaz que les proporcionó la siembra de coca entre los años 80 y 90.

En éste contexto, 520 familias de cacaoteros del Huallaga Central, con el apoyo del Programa ONUDD/UNOPS de las Naciones Unidas, han constatado que se puede ser pobre por no poseer la cantidad necesaria de dinero para adquirir alimentos para el sustento diario, pero también se puede serlo por: falta de organización, información, asistencia técnica, relaciones comerciales, etc. Ellos y ellas, han probado que supliendo estas deficiencias *–tan severas como la sola ausencia de dinero–* podrían catapultar una cooperativa agraria de productores de cacao, la misma que se inició hace siete años, con un capital de US\$ 79 dólares americanos; el mismo que al cierre de éste año podría estar arribando a los US\$ 100,000.00 dólares americanos, incluyendo aportes y activos fijos. En la actualidad, ACOPAGRO accede a un mercado internacional, tradicionalmente abierto solo a los grandes capitalistas.

Esta experiencia prueba que, organizándose adecuadamente se pueden alcanzar volúmenes de exportación y el capital social, termina siendo tan *–o más–* relevante que el financiero, cuando se viven en zonas de pobreza como las descritas. Esta constatación a la que los ha llevado la experiencia, es importante escribirla/describirla, analizarla y transferirla a otras familias de agricultores, no necesariamente de cacao. Los resultados pueden ser altamente motivadores y calar en algunos o muchos espíritus emprendedores. Ahora bien, el proceso de transferirla también puede resultar altamente retroalimentante para los protagonistas de la experiencia. Por otra parte, las autoridades locales también se verían beneficiadas al identificar experiencias como la presente, útiles para impulsar estrategias de desarrollo económico local.

Específicamente, sistematizar la presente experiencia, proporcionaría la posibilidad de conocer los factores impulsores (despegue y sostenibilidad) y los limitantes en la experiencia de ACOPAGRO en aras de su replicabilidad en zonas y/o poblaciones similares. La metodología a utilizar es eminentemente participativa y es la resultante de una combinación de la propuesta del Taller Permanente de Sistematización de Perú y la difundida por PREVAL.

El costo de la propuesta global asciende a 34,346 dólares americanos, de los cuáles se está solicitando al Fondo Minka: 14,996 dólares americanos. La tarea está planificada para ser ejecutada en 12 meses. La conducción la asumirá ACOPAGRO, persona jurídica de derecho privado, sin fines

de lucro, con sede en Perú. Entre las organizaciones coejecutoras se encuentra su aliado estratégico, Proyecto AD/PER/98/D05 del Programa ONUDD/UNOPS DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS con sede central en Lima y oficina regional en la ciudad de Tarapoto, que es también una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y CADES, una empresa privada con fines de lucro, cuya sede también está en PERÚ y que se dedica a la investigación y sistematización.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Región San Martín está situada en la selva del Perú, se encuentra dividida en 10 provincias, 77 distritos y alberga una población total de 777,694 habitantes. También se identifican en su territorio 1,500 comunidades campesinas y 66 comunidades étnicas<sup>1</sup>.

El ecosistema es propicio para el desarrollo de la agricultura, convirtiéndola en la actividad económica más importante<sup>2</sup>, pero no la más rentable, pues el 83% de personas dedicadas a la actividad agrícola son peones cuyo jornal oscila entre 2 y 3 dólares americanos. Y es que San Martín carece de productores agrícolas capacitados y tecnificados, pero también de infraestructura de soporte –*energía eléctrica, buen estado de carreteras*-, todo ello como rezago del centralismo que ha caracterizado al país durante décadas.

La región también se caracteriza por la presencia de zonas de riesgo asociadas a fenómenos geodinámicos, que condicionan la aparición periódica de derrumbes, vientos fuertes e inundaciones, debido al intenso proceso de deforestación estimado en 40,747 hectáreas/promedio por año. Los recursos naturales agroforestales todavía no han sido suficientemente aprovechados por la ausencia de políticas y proyectos de desarrollo integral. En ello ha tenido mucha influencia la concepción tradicional de San Martín como zona “colonizable”, adecuada para la extracción y aprovisionamiento de alimentos, lo que originó los famosos “boom” de extracción de barbasco, madera, los monocultivos de tabaco, arroz, maíz y actualmente de la caña de azúcar.

El 67% de la población es catalogada como pobre en la región y la canasta básica en la zona rural es equivalente a 44 dólares americanos<sup>3</sup>. Aunque tampoco deben soslayarse otros hechos sociales que han contribuido a incrementar la pobreza en San Martín, como el cultivo ilegal de la coca, que incentivada por el narcotráfico y contra todo pronóstico, se ha incrementado en los últimos veinte años, alcanzando en la actualidad las 30 mil hectáreas. La misma ha originado mayor deforestación, crisis social y violencia, dada su estrecha relación con el terrorismo. Este último también puso su cuota pues abortó un proceso de organización y movilización campesino popular gestado entre los

---

<sup>1</sup> CATALYST PATHFINDER : Región San Martín. Diagnóstico Situacional de Salud 2002.

<sup>2</sup> 61,6% de la población económicamente activa (PEA) es agrícola en San Martín.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) – IV Trimestre del 2001.

años 70 y 90, ocasionando una drástica desarticulación del tejido social y truncando la vida de una generación de jóvenes y luchadores sociales<sup>4</sup>.

En éste escenario difícil se gestó ACOPAGRO, en la zona correspondiente al Huallaga Central<sup>5</sup>, que se caracteriza por poseer un ecosistema con características propicias para la producción del cacao: humedad relativa superior al 70%; temperatura media anual entre 24° y 30°; intensidad lumínica superior al 50%; suelo con un PH entre 5,0 y 7,5; y altitud de 250 a 900 msnm<sup>6 7</sup>. En 1994, el Programa PNUFID/UNOPS de las Naciones Unidas implementó el Proyecto de Desarrollo Alternativo del Alto Huallaga<sup>8</sup>, con el objeto de impulsar asociaciones de productores que despertaran emprendimientos, minimizaran el asistencialismo, tuvieran una alternativa al cultivo ilegal de la coca, pero sobre todo empoderaran a hombres y mujeres hasta asumirse como ciudadanos/as activos/as en la generación de sus ingresos. Es así como estimuló la formación de ACOPAGRO, siglas de la Asociación de Comités de Productores Agropecuarios, que para entonces agrupaba a 1200 socios residentes en 06 provincias del Huallaga Central y cuyo producto principal era el cacao, aunque también impulsaron: naranja, plátano, maíz, madera, entre otros. La mencionada asociación no prosperó, las bases iniciales de confianza mutua no se cimentaron y ello se tradujo finalmente en una pésima calidad del grano de cacao producido.

En 1997 dirigentes, profesionales y técnicos decidieron redimensionar la Asociación, la misma que se redujo a 520 familias de cacaoteros, decididas a abrirse su propio espacio en el mercado del cacao y para ello conformaron una Cooperativa Agraria de Producción, partiendo de la premisa que se trataba de un modelo que involucraba a toda la cadena productiva: desde la siembra hasta la comercialización, y por tanto les resultaba conveniente. Las bases se sentaron sobre tres aspectos claves: organización, asistencia técnica y comercialización. Se tomaron diversas medidas en esta etapa, entre las principales se pueden citar: nombrar 21 delegados elegidos por los Comités de Base para agilizar la gestión de la Cooperativa; aplicar políticas de precios diferenciados por calidad y cantidad; implementar un Plan de Mercadeo; capacitar intensivamente a acopiadores e insertar activamente a las mujeres en la cosecha y post-cosecha; informar personalmente a las familias de productores de los avances, etc. En el marco de la alianza con ONUDD/UNOPS, se establecieron acuerdos de asistencia técnica<sup>9</sup> que ayudaron a suplir carencias de información técnica, de mercado, relaciones comerciales, etc. Esta estrategia sí prosperó. Las familias de productores catapultaron su cooperativa, bajo la conducción del Gerente de la misma quién desplegó una batería orientada a

<sup>4</sup> Según el informe de la Comisión de la Verdad, 800 fueron las víctimas reportadas del terrorismo en San Martín. Se estima que la cifra real equivale al triple.

<sup>5</sup> San Martín se encuentra dividido por el Río Huallaga en: Bajo Huallaga, Huallaga Central y Alto Huallaga

<sup>6</sup> Arévalo E, Zúñiga L, Arévalo C. et al: Manejo integrado del cultivo de cacao y transferencia de tecnología en la amazonia peruana. Impresiones del Castillo S.A. Chiclayo Perú, 2004

<sup>7</sup> La experiencia de ACOPAGRO se desenvuelve específicamente en las provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota

<sup>8</sup> AD/PER/759

<sup>9</sup> Este proyecto tiene como objetivo **“Promover un desarrollo económico e institucional que permita incrementar el nivel de ingresos de la población rural”**. Para ello ha desarrollado una estrategia económica-organizativa, basada en: Generar y/o reforzar las organizaciones de productores con fines de asistencia técnica y comercialización, el fortalecimiento de la capacidad de gestión que les permita auto sostenerse económicamente y participar en el desarrollo integral de la zona, la promoción de la diversificación agropecuaria que garantice economías estables, la promoción de la transformación agroindustrial con la finalidad de generar valor agregado al producto y el establecimiento de un sistema de acopio y comercialización de los productos alternativos manejados por las familias organizadas.

generar confianza entre los propios productores y luego entre ellos y los funcionarios de la Cooperativa. Esta, que se inició con un capital de US\$ 79 dólares americanos, al cierre de éste año podría estar arribando a los US\$ 100,000.00, incluyendo aportes y activos fijos. La inestabilidad del mercado nacional y la intermediación desleal impulsó a ACOPAGRO a contactarse con Fair Trade (mercado justo) y fueron informados de que solo recibían cacao orgánico y al constatar la demanda creciente de cacao orgánico, decidieron certificar sus plantaciones con la finalidad de vender sus granos al mercado europeo<sup>10</sup> y obtener precios mas elevados que los del mercado convencional.

Pero las ganancias van mas allá del plano meramente económico. Las familias productoras de ACOPAGRO han experimentado que vía la organización podían ser mas fuertes y han aprendido a valorar el espacio organizacional ganado. El asumir el reto como familia, ha permitido que las mujeres asuman posiciones de poder, como la Vicepresidencia del Consejo de Administración<sup>11</sup> y la Vicepresidencia del Comité Electoral<sup>12</sup>, abriéndose paso en escenarios tradicionalmente masculinos.

Esta experiencia prueba que, organizándose se puede alcanzar volúmenes de exportación y el capital social, termina siendo tan –o más- relevante que el financiero, cuando se viven en zonas de pobreza como las descritas. Esta constatación a la que los ha llevado la experiencia, es importante escribirla/describirla, analizarla y transferirla a otras familias de agricultores, no necesariamente de cacao. Los resultados pueden ser altamente motivadores y calar en alguno o muchos espíritus emprendedores. Ahora bien, el proceso de transferirla también puede resultar altamente retroalimentante para los protagonistas de la experiencia. Por otra parte, las autoridades locales también se verían beneficiadas al identificar experiencias como la presente, útiles para impulsar estrategias de desarrollo económico local.

## **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir, a partir de la difusión de una experiencia exitosa, al despegue de emprendimientos en agricultores organizados y no organizados de países pobres.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar factores de despegue, internos y externos en la experiencia de ACOPAGRO.
2. Identificar factores de sostenibilidad, internos y externos en la experiencia de ACOPAGRO.
3. Identificar factores limitantes, internos y externos en la experiencia de ACOPAGRO.

---

<sup>10</sup> Actualmente, ACOPAGRO le vende cacao orgánico a Natracacao de España y Pronatec de Bélgica.

<sup>11</sup> Margusita Amasifuen Ojanahua

<sup>12</sup> Luzdith Rengifo Paredes y Alicia Angulo



	<p>- Grupos focales o entrevistas en profundidad a actores ligados a factores externos</p> <p>-</p>	<p>productores y productoras</p> <p>- Entrevistar a funcionario/a de Naciones Unidas.</p> <p>- Grupo focal con comercializadores de cacao de la zona</p> <p>- Grupo focal con productores no socios de ACOPAGRO.</p> <p>- Entrevistar a representante de la cooperativa Naranjillo</p> <p>Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas</p>	<p>productoras participan de grupo focal para expresarse en relación a la situación técnico productiva</p> <p>Funcionario/a de Naciones Unidas es entrevistado para recoger su percepción global de la situación de ACOPAGRO</p> <p>08 vendedores de cacao participan de grupo focal para expresarse en torno al posicionamiento comercial de ACOPAGRO</p> <p>08 cacaoteros NO SOCIOS DE ACOPAGRO participan de grupo focal para expresarse en torno a ACOPAGRO</p> <p>Representante de Naranjillo es entrevistado para recoger su percepción de ACOPAGRO como proveedor de cacao</p> <p>Equipo de sistematización</p>	<p>percepción de productores y productoras</p> <p>Aproximación a la percepción de funcionario/a de Naciones Unidas</p> <p>Aproximación a la percepción de comercializadores</p> <p>Aproximación a la percepción de cacaoteros NO SOCIOS de ACOPAGRO</p> <p>Aproximación a la percepción de un comprador</p> <p>Información condensada del cuadro de reconstrucción y entrevistas/grupos focales</p> <p>Insumos para taller de consenso</p>
<p><b>2. Identificar factores de sostenibilidad internos y externos (1997-2004) en la experiencia de ACOPAGRO</b></p>	<p>- Reconstrucción de la experiencia</p>	<p>Cuadro de reconstrucción de la experiencia: Recopilar y ordenar la información y documentación disponible en el período 1997-2004. Identificar los hitos del proceso; los factores internos con enfoque de género e intergeneracional: manejo de conflictos, inversión, redistribución, viabilidad comercial, instrumentos y estilos de participación, cuotas de</p>	<p>Equipo mixto conformado por: sistematizadores; dos representantes de las familias de productores: un hombre y una mujer; un técnico y uno del equipo gerencial.</p>	<p>Experiencia reconstruida en el período 94-96</p> <p>Actores ligados a factores internos y externos de despegue, identificados</p>

		<p>poder, etc.; los factores externos: incidencia de la experiencia y niveles alcanzados en local, nacional y/o internacional.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista en profundidad o grupos focales a actores internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo focal con dirigentes y dirigentas de la cooperativa.</li> <li>- Grupo focal con hijos e hijas de dirigentes de la cooperativa.</li> </ul>	<p>4 dirigentes y 4 dirigentas participan de grupo focal para recoger sus experiencias organizacionales</p> <p>4 hijos y 4 hijas de dirigentes participan de grupo focal para recoger sus perspectivas generacionales</p>	<p>Aproximación a la percepción de los/as dirigentes/as</p> <p>Aproximación a la percepción de hijos e hijas de dirigentes</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista en profundidad a actores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo focal con trabajadores y trabajadoras de la cooperativa</li> <li>- Entrevistar a Gerente</li> <li>- Grupo focal con socios/as activos/as</li> <li>- Entrevistar a representante de mercado orgánico.</li> <li>- Grupo focal con productores no socios de ACOPAGRO</li> </ul>	<p>4 trabajadores y 4 trabajadoras participan de grupo focal para recoger perspectivas laborales</p> <p>Gerente es entrevistado para recoger su percepción en torno a la conducción en esta etapa</p> <p>4 socios y 4 socias participan de grupo focal para recoger perspectivas productivas y de gestión</p> <p>Cliente de mercado orgánico. es entrevistado para recoger su percepción de ACOPAGRO como proveedor</p> <p>08 productores de cacao NO socios participan de grupo focal para expresarse en torno a ACOPAGRO.</p>	<p>Aproximación a la percepción de los/as trabajadores/as</p> <p>Aproximación a la percepción de Gerente</p> <p>Aproximación a la percepción de socios y socias</p> <p>Aproximación a la percepción de cliente</p> <p>Aproximación a la percepción de cacaoteros NO SOCIOS de ACOPAGRO</p>
		<p>Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas</p>	<p>Equipo de sistematización</p>	<p>Información condensada del cuadro de reconstrucción y entrevistas/grupos focales</p>

				Insumos para taller de consenso
<b>03, Identificar factores limitantes internos y externos (1994-2004) en la experiencia de ACOPAGRO</b>	- Reconstrucción de la experiencia	Fusionar cuadros de reconstrucción de la experiencia elaborados para los objetivos 1 y 2. Identificar factores limitantes en la reconstrucción: Niveles de inclusión/exclusión de productores, razones	Equipo de sistematización.	Experiencia reconstruida en el período 94-96  Actores ligados a factores internos y externos de despegue, identificados
	- Grupo focal o entrevista en profundidad a actores internos y externos	- Grupo focal a socios/as no activos  - Entrevistar a intermediarios  - Entrevistar a clientes insatisfechos	Grupo focal con 04 socios y 04 socias no activis/as  Intermediario es entrevistado para recoger su percepción de ACOPAGRO  Cliente insatisfecho es entrevistado para recoger su percepción de ACOPAGRO	Aproximación a la percepción de socios/as no activos  Aproximación a la percepción de intermediario  Aproximación a la percepción de cliente insatisfecho
		Ordenamiento y análisis de información recabada en entrevistas	Equipo de sistematización	Información condensada del cuadro de reconstrucción y entrevistas/grupos focales  Insumos para taller de consenso
	- Construcción participativa de consensos.	Taller con actores directos e indirectos	25 actores directos, indirectos y equipo de sistematización se reúnen a analizar participativamente los resultados del recojo de información y arribar a un consenso en relación a los resultados.	Consenso en torno a conclusiones de la sistematización
	- Análisis y redacción del informe de sistematización	Trabajo de gabinete	Equipo de sistematización	
- Estrategia de comunicación	Elaborar un guión y ejecutar una puesta en escena con resultados de la sistematización	Grupo regional de teatro  Equipo de sistematización	Resultados de sistematización accesibles a familias de productores	

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
	ENERO	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	DIC
<b>Actividades del objetivo 1</b>												
Reconstrucción de la experiencia	X	X										
Identificación de actores directos e indirectos		X										
Entrevistar actores directos e indirectos			X									
<b>Actividades del objetivo 2</b>												
Reconstrucción de la experiencia				X	X							
Identificación de actores directos e indirectos					X							
Entrevistar actores directos e indirectos						X						
<b>Actividades del objetivo 3</b>												
Identificación de actores directos e indirectos							X					
Entrevistar actores directos e indirectos							X					
<b>Actividades que involucran a los tres objetivos (PRODUCTOS PRINCIPALES)</b>												
Taller de consenso								X				
Análisis y redacción de la experiencia									X	X	X	
Comunicación de la experiencia												X

## PRESUPUESTO

Item de gasto	Aporte del fondo	Otros aportes			Total
		Proyecto ONUDD/UNOPS	ACOPAGRO	CADES	
Personal					
• Coordinación del equipo de sistematización	3,200			3,000	6,200
• Asistente de sistematización	6,000				6,000
• Facilitadores/as de talleres participativos.		2,000	1,000	1,500	4,500
• Asistencia técnica en temas pertinentes a todo el ciclo productivo		3,000	3,000		6,000
Gastos de operación					
• Traslados: pasajes, gasolina	2000	500	700		3,200
• Materiales de escritorio	1000	150	200	300	1,650
• Alimentos para talleres	1,240		300		1,540
• Alquiler de local		300	1,000	200	1,500
• Alquiler de equipos		400	1,200	600	2,200
Gastos administrativos	1,344				1,334
Imprevistos	212				212
<b>Total</b>	<b>14,996</b>	<b>6,350</b>	<b>7,400</b>	<b>5,600</b>	<b>34,346</b>