

## Las cooperativas de Café de Nicaragua: ¿Disputando el capital del café a las grandes empresas?

Por René Mendoza V., Martha Estela Gutiérrez, Merling Preza y Edgar Fernández<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> René Mendoza V. ([rmvidaurre@gmail.com](mailto:rmvidaurre@gmail.com)) es investigador, Martha E. Gutiérrez ([direccion@cafenica.info](mailto:direccion@cafenica.info)) es directora ejecutiva de CAFENICA, Merling Preza ([gerencia@prodecoop.com](mailto:gerencia@prodecoop.com)) es presidenta de CAFENICA, gerente de la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples (PRODECOOP) y presidenta de la Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo de Pequeños Productores (CLAC), y Edgar Fernández ([edgardfernandez2003@yahoo.es](mailto:edgardfernandez2003@yahoo.es)) es investigador.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. RESULTADOS: LAS COOPERATIVAS DE CAFÉ EN DISPUTA POR EL CAPITAL .....	6
1.1. Ubicación histórica de las Cooperativas y del apoyo de CAFENICA .....	6
1.2. Sector social y de género .....	10
2. VISIÓN ESTRATÉGICA ACUMULADA POR LAS COOPERATIVAS DE CAFÉ .....	11
3. INNOVACIONES Y CAMBIOS GRANDES EXPERIMENTADOS POR LAS COOPERATIVAS	15
4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA EMERGENCIA DE LAS INNOVACIONES .....	18
5. FACTORES QUE LIMITAN LAS INNOVACIONES .....	20
6. LECCIONES: APRENDIZAJES QUE NO SE OLVIDARÁN .....	22
CONCLUSIONES.....	24
ANEXOS.....	27



## Las cooperativas de Café de Nicaragua: ¿Disputando el capital del café a las grandes empresas?

Por René Mendoza V., Martha Estela Gutiérrez, Merling Preza y Edgar Fernández

Cuando se habla de cooperativas en América Latina, la mirada va hacia Nicaragua, en particular cuando se trata de cooperativas agropecuarias. En Nicaragua, cooperativismo agropecuario, **mayormente, significa “cooperativas de café” y “cooperativas lácteas”**. Y al hablarse de “cooperativas de café” la referencia es hacia el norte y centro del país donde un buen número de organizaciones – aunque no todas ni la mayoría – están aglutinadas en CAFENICA. Su importancia crece debido a que las cooperativas de café exportan cerca del 20% del total de las exportaciones de café. ¿Qué cosas explican este salto de las cooperativas cuando hace 20 años no llegaban ni al 2% de las exportaciones? ¿Es un salto con sostenibilidad para sus asociados, cooperativas de primer y segundo nivel? En esta sistematización vislumbra un factor clave, que la creciente diferenciación de mercados del café fue respondida, más que por las empresas privadas, por las organizaciones de cooperativas, apoyadas por las organizaciones del comercio justo, una correspondencia que a su vez les permitió reorganizar la cadena del café.



## INTRODUCCIÓN

El proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE) busca mejorar el impacto en el desarrollo y en los procesos de cambio institucional por parte de iniciativas sobre medios de vidas rurales y acceso a mercados en América Latina y el Caribe. Para ello, facilitará el establecimiento de una red de trabajo colaborativa que generará aprendizajes útiles para promover cambios necesarios en el ambiente donde las iniciativas se desarrollan, así como las estrategias para su implementación.

El foco del proyecto es vincular a diversos actores sociales para que trabajen de manera conjunta en aprender de sus respectivas experiencias sobre proyectos de medios de vida rurales y acceso a los mercados (pasados o en curso), que representen "Islas de Éxito". Es decir, proyectos que han obtenido resultados tangibles y cuyas experiencias podrían ser valiosas para el aprendizaje, la multiplicación y la promoción de cambios en políticas y procesos institucionales.

Desde este marco, este documento expone la respuesta realizada por Nicaragua ante sus propios problemas estructurales durante la segunda mitad del siglo pasado.

La concentración de la tenencia de la tierra en pocas manos fue un factor estructural de desigualdad en Nicaragua, lo que contribuyó a la guerra civil entre 1950 y 1979; una de las medidas de la revolución Sandinista fue la reforma agraria organizada a través de cooperativas de primer nivel en la década de los 80s. Desde 1990 se inaugura en el país la aplicación de las políticas de ESAF (políticas de liberalización del mercado, privatización y reducción del estado) y con ello las cooperativas **quedaron huérfanas del 'Papá estado': sin crédito, sin asistencia técnica, sin mercado y sin dirección política**; su mayor problema ya no era el acceder a la tierra, pero la defensa de la misma y su exclusión del mercado. No solo las familias asociadas a cooperativas enfrentaron estos problemas, sino la población ligada a la agricultura.

La respuesta a estos problemas estructurales vino vía tres formas. Mega-proyectos financiados por los donantes vinculados o no al Estado para aliviar los efectos de las políticas del ESAF y para

rehabilitar una sociedad en postguerra; iniciativas como las micro finanzas y servicios de asistencia técnica privadas o vía ONGs; y las cooperativas que enfrentaron el dilema de desaparecer o escalar organizativamente. Esta sistematización da cuenta sobre la tercera forma, el salto de cooperativas de primer nivel (o cooperativas de base) a cooperativas de segundo nivel (que aglutinan a cooperativas de primer nivel) y con ella a desarrollar servicios de exportación y procesamiento del café dirigido a mercados diferenciados, y como parte de ese salto la constitución de organizaciones de tercer nivel como la Asociación de Cooperativas de Pequeños Productores de Café de Nicaragua (CAFENICA). Este salto responde al desafío de mercados diferenciados en un contexto de cambio institucional expresado por las políticas en el marco del ESAF. ¿Qué explica ese salto? Es nuestra pregunta guía.

La meta es sistematizar a las cooperativas de café aglutinadas en torno a CAFENICA a través de revisar datos secundarios, entrevistas a personas claves con diferentes ángulos (del gobierno, de la cooperación y desde la historia) vinculadas a las cooperativas, realización de dos talleres, uno con la dirección y gerencia de CAFENICA y otro con los líderes de las cooperativas afiliadas a CAFENICA. El medio es una perspectiva metodológica que provoque al pensamiento para des-aprender y aprender. El fin es generar aprendizaje con CAFENICA, como parte de 16 actores de América Latina, con interés en promover cambios en el ambiente institucional y en políticas que permitan aumentar el impacto y la sostenibilidad de esfuerzos, actuales y futuros, de empoderamiento económico en el ámbito rural de la región.

Luego de esta introducción; la primera sección data los resultados ubicando a las cooperativas en su historia, su composición, y características de sus asociados/as; sigue la visión e innovaciones estratégicas, segunda y tercera sección, luego la cuarta y quinta sección se dedican a dilucidar los elementos del contexto que facilitan y obstaculizan las innovaciones y la visión estratégica de las cooperativas; la sexta sección resume todo lo anterior en términos de lecciones (aprendizajes colectivos); y finalmente como resultado de este aprendizaje, la conclusión vislumbra una perspectiva estratégica para CAFENICA y las cooperativas de café.

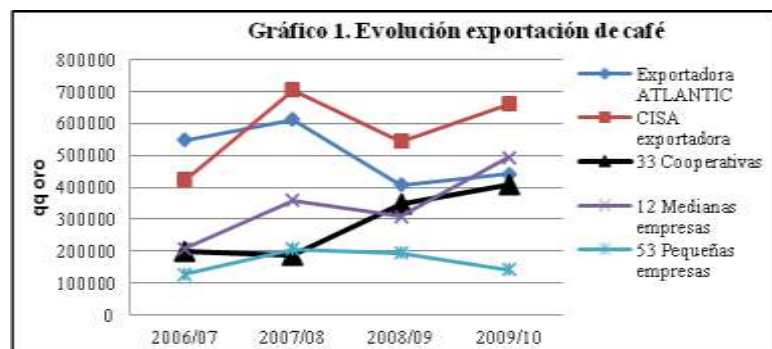


## 1. RESULTADOS: LAS COOPERATIVAS DE CAFÉ EN DISPUTA POR EL CAPITAL

¿Qué es lo que tenemos con las cooperativas de café? Tenemos cooperativas que respondieron al desafío de mercados diferenciados a través de escalar organizativamente en alianza con organizaciones del comercio justo (*Fair Trade*). Esta sección presenta los resultados de este avance; y al hacerlo encontramos a las cooperativas en su conjunto disputando capital del café al sector privado, algo que hace apenas 20 años era ‘impensable’.

### 1.1. Ubicación histórica de las Cooperativas y del apoyo de CAFENICA

La década de 1980 fue la década de la reforma agraria y la constitución de cooperativas de primer nivel. La década de 1990 fue el período de la constitución de las cooperativas de segundo nivel (UCA, CENTRALES) aglutinando a más de 120

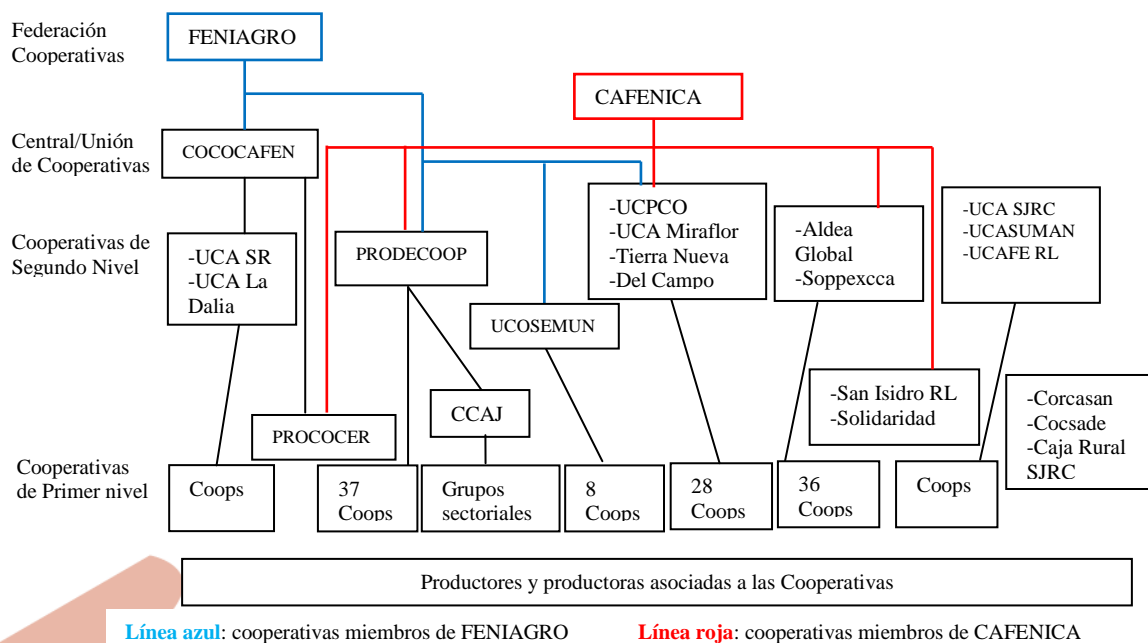


cooperativas de café de primer nivel. Como parte de ese crecimiento, en la siguiente década se dio la mayor parte de las inversiones en beneficiado seco y en muchas de las cooperativas laboratorios de catación; es la década en que surge la Taza de Excelencia del café cuyos premios de mejor calidad de café provienen en un 50% de las cooperativas; es el período en que CAFENICA emerge, como **una instancia de tercer nivel no como gremio sino como ‘facilitadora de procesos’**, aglutinando a la mayor parte de las cooperativas de segundo nivel. Resumiendo, en los 80s se habla de producir y de cooperativas de primer nivel; en los 90s de exportar y procesar y de cooperativas de segundo nivel; y en la primera década del presente milenio se habla de perfiles de taza, eventos promocionales, representatividad, incidencia política del sector, y de CAFENICA.

Este crecimiento puede apreciarse en términos de su evolución exportando café. En 1990 las cooperativas exportaban el 1%, en 2006 el 10% y en 2009/10 alcanzaron el 19% del total de café exportado. De 200,000 qq en 2006/07 ya van pasando los 400,000qq de café exportado por año. (CETREX). De 100 exportadoras, entre 2008 y 2010, 33 son cooperativas (Mendoza, 2011)<sup>2</sup>.

¿Quiénes son estas cooperativas? El Diagrama 1 nos presenta el conjunto de las cooperativas según sus niveles, luego según su pertenencia a cooperativas de segundo nivel y de estas, en la mayoría de los casos, a CAFENICA. Obsérvese, CAFENICA aglutina a cooperativas de segundo grado y también a algunas cooperativas de primer nivel que exportan directamente café. Las cooperativas miembros de CAFENICA, también forman parte de otras instancias de integración cooperativa como la Federación de cooperativas agro-industriales de Nicaragua (FENIAGRO), que a su vez aglutina a otras cooperativas que están fuera de CAFENICA, por ejemplo, CECOCAFEN. También es de notar que hay cooperativas tanto de primer nivel como de segundo nivel que se mantienen al margen de CAFENICA y de FENIAGRO.

Diagrama 1. Estructura de Integración de las Cooperativas



<sup>2</sup> El boom de las cooperativas de café, ¿señal que cabalgan?

<http://www.confidencial.com.ni/articulo/2892/el-boom-de-las-cooperativas-de-cafe>

CAFENICA aglutina a 11 cooperativas, 9 de ellas provienen del norte de Nicaragua (Matagalpa, Jinotega, Estelí, Nueva Segovia y Madriz), 2 de Boaco y 1 de León. Ver Mapa. CAFENICA, desde su fundación, ejecuta una docena de proyectos, de alrededor de 4.5 millones de dólares desde el 2003 (Cuadro 1), con ejecución de diversos proyectos (género, capacidad institucional, asociatividad y empresarialidad, inversión en beneficios húmedos, investigación tecnológica e incidencia) y por períodos que van entre 1 y 3 años.





Cuadro 1. Proyectos ejecutados por CAFENICA (2003-2011)

Nombre del Proyecto	U\$	Donante que lo financia	En alianza con organizaciones	Período proyecto
Café: Un ejemplo de producción y consumo responsable	1990,570.15	UE	ECODES	2003-2006
Construcción de Pequeños Beneficios húmedos de café	229,019.33	Fund. Ecología y Desarrollo	Gobierno de Aragón	2009-2010
Empoderamiento político económico de mujeres asociadas al Movimiento de Mujeres Flores del Café- Cafenica.	60,750.00	MS - América Central		2009-2011
Alianza para crear oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agro empresariales.	164,112.00	Lutheran World Relief- CRS- AID		2007-2012
Fortalecimiento de la Red Café de la CLAC.	206,984.35	Setem - Cataluña		2006-2011
Fortalecimiento Capacidades Comercialización de Pequeños Productores de Comercio Justo de Mesoamérica.	247,890.55	Setem- Cataluña		2005-2011
Desarrollo y empoderamiento CLAC dirigiendo el proceso de Categoría del Café y Generación de Capacidades.	143,405.00	Fair trade Fundation	Red Café-CLAC	2009-2010
Fortalecimiento capacidad incidencia política de CAFENICA y Asociadas.	512,000.00	UE	Centro Cooperati-vo Sueco	2009-12
Incidencia política para el desarrollo sostenible de los pequeños productores de café	103,963.20	Centro Cooperativo Sueco (SCC)		2007-2008
Fortalecimiento de la capacidad de gestión para el desarrollo del sector cooperativo nicaragüense.	257,082.55	Centro Cooperativo Sueco	UNAG, CEPRODEL, FEMUPROCAN, PRODECOOP, CECOCAFEN	2008-2012
Fortalecimiento capacidades de organizaciones pequeños productores/as en la construcción de un modelo asociativo con equidad de Género	106,120.82	Intermon Oxfam - La Nicaragua Posible		2005-2006
Fortalecimiento de la Red Café de la CLAC,	23,557.50	Intermon Oxfam	Ayuntamiento Sevilla	2009/2010
Fortalecimiento capacidades de organizaciones pequeños productores/as en la construcción de un modelo asociativo con equidad de Género	130,681.25	Intermon Oxfam	Ayuntamiento Sevilla	2009/2010
Fortalecimiento de la Red Café de la CLAC.	19,410.00	Intermon Oxfam	Gobierno Balear	2007/2008
Fortalecimiento Institucional de Cafenica y sus asociadas	70,067.00	Intermon Oxfam	Gobierno Balear	2007/2008
Identificación de nichos de café especiales y la interacción de la calidad y el medio ambiente.	129,646.70	FUNICA	DANIDA	2007/2008
Proyecto Sistemas Gestión de Calidad para organizaciones de pequeños productores, región Centro América.	82,132.80	Fair Trade Orginal (FTO)		2007/2009
<b>TOTAL</b>	<b>4477,393.20</b>			

## 1.2. Sector social y de género

El Cuadro 2 presenta el año de constitución de la mayor parte de las cooperativas de segundo grado, el número de cooperativas de base, y el total de sus asociados y asociadas. Del Cuadro resaltan cooperativas como UCOSEMUN y PRODECOOP por su peso en número de cooperativas de primer nivel y en número de asociados/as; igualmente organizaciones como Aldea Global que no es cooperativa, pero que aglutina a grupos y cooperativas para el comercio del café. CAFENICA también incluye cooperativas como San Isidro y Solidaridad que son cooperativas de primer nivel con menos de 300 asociados/as y que exportan café a través de otras cooperativas y de forma autónoma. UCOSEMUN y Aldea Global se integraron en 2007, mientras el resto (incluyendo a CORCASAN y CECOCAFEN que después salieron de CAFENICA) en 2003.

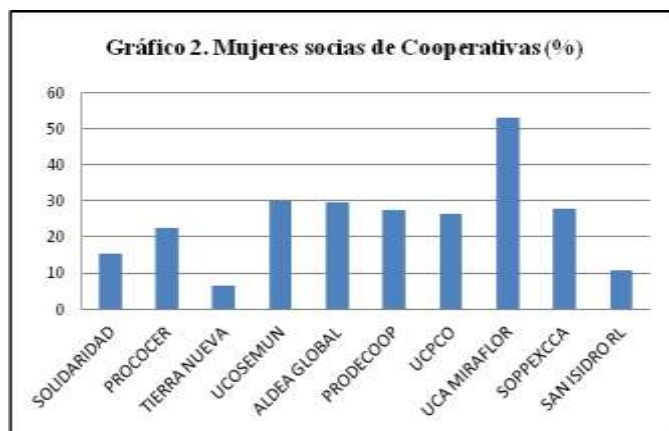
Cuadro 2. Conformación de cooperativas de café de segundo grado

Cooperativas miembros	Fecha fundación de la cooperativa	Cooperativas de primer nivel (No.)	Número de asociados		
			Hombres	Mujeres	TOTAL
DEL CAMPO	1997	2	95	20	115
SOLIDARIDAD	1999	1	44	8	52
PROCOCER	1998	1	520	150	670
TIERRA NUEVA	1997	8	590	40	630
UCOSEMUN	1998	8	3490	1496	4,986
ALDEA GLOBAL	1992	21	980	409	1,389
PRODECOOP	1992	39	1496	570	2,066
UCPCO	1996	5	308	110	418
UCA MIRAFLOR	1990	13	190	215	405
SOPPEXCCA	1997	15	470	180	650
SAN ISIDRO RL	1999	1	189	23	212
<b>TOTAL</b>		<b>112</b>	<b>8277</b>	<b>3201</b>	<b>11,478</b>

Fuente: CAFENICA



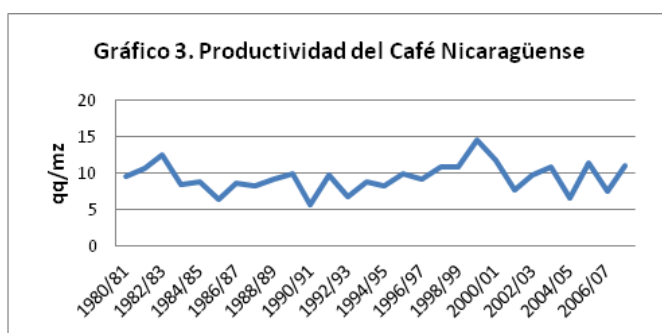
Si hablamos de 33,000 productores de café en el país, 90% de ellos son pequeños productores (CENAGRO). De esto, 17,000 están afiliados a cooperativas (o sea 50% del total de productores), y de ellos alrededor de 11,500 a CAFENICA, lo cual representa el 67.6% de las y los pequeños productores del país. De este total, el 28% son socias mujeres. Este



porcentaje, sin embargo, varía, cooperativas como UCA Miraflores tienen 54% de mujeres socias, mientras cooperativas como Tierra Nueva con solo 6.35% de mujeres socias (ver Gráfico 2). Vale añadir, que de las socias de todas las cooperativas ha emergido otra organización llamada “Flores del Café” “Mujeres Unidas por un futuro mejor”, una organización que funciona al interior de las mismas cooperativas aglutinadas en CAFENICA, y cuyo propósito principal es fortalecer el trabajo de género, la visibilización del rol de las mujeres en la cadena del café y el liderazgo de las mujeres a lo interno de las organizaciones.

## 2. VISIÓN ESTRATÉGICA ACUMULADA POR LAS COOPERATIVAS DE CAFÉ

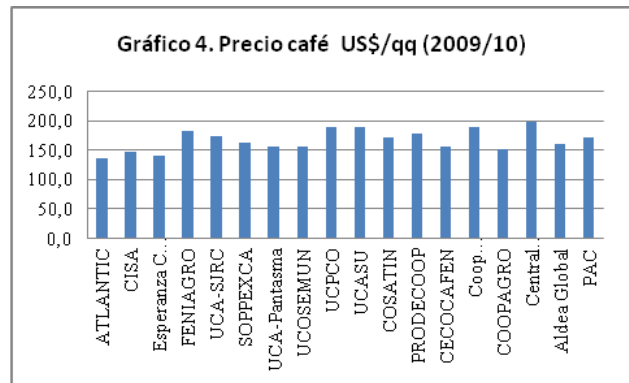
El país en su conjunto ha empujado por décadas la ruta de la productividad, y bajo esa lógica la asistencia técnica. Resultado: el país no aumentó en productividad (qq/mz) (ver Gráfico 3). En cambio, las cooperativas desde 1990 empezaron a empujar café hacia



mercados del comercio justo y, paulatinamente, movidos por las demandas de diversos mercados y por el interés estratégico de dejar atrás la lógica de ‘café es café’, tomaron la ruta de la calidad del café –tanto en sus atributos (aroma, fragancia, dulzura, limpieza, etc) como en su procesamiento, componente organizativo y de género–. Esto implicó reorganizar la cadena del café: invirtieron en la construcción de beneficios secos, centros

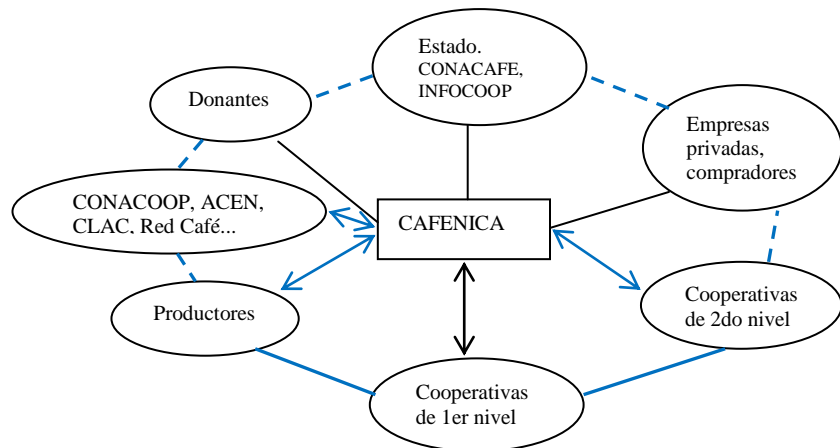
de acopio y en laboratorios de catación, así como en desarrollar la producción orgánica, redefinieron la asistencia técnica y organizaron servicios de crédito para garantizar el acopio del café.

Como expresión de este esfuerzo, según registro de la Taza Excelencia del café, cerca del 50% de los finalistas pertenecen a las cooperativas miembros de CAFENICA desde el 2002 hasta el 2010. Este empuje a la calidad es refrendado por los precios: las cooperativas tienen un precio FOB de entre US\$15 y 50/qq encima del precio de las grandes exportadoras del país, CISA y ATLANTIC (ver Gráfico 4, basado en CETREX). Este es el resultado de 20-30 años de esfuerzo de las cooperativas y sus asociados/as; decimos 20-30 años porque las cooperativas van evolucionando desde los 80s.



De lo anterior, el marco para la visión lo proveen los cafés diferenciados visto en 20-30 años, ángulo desde el cual las cooperativas se focalizan hacia la búsqueda de calidad y la estrategia de comercialización, perspectiva que los lleva a consolidar su

Diagrama 2. Arena donde las cooperativas se inter-relacionan



organización hacia dentro (relación cooperativa de primer y de segundo nivel), hacia fuera (comercio justo) y hacia organizaciones a las que influye y/o tiene alianzas (donantes, gremios, estado). El motor que jala y empuja son las cooperativas de segundo grado y/o cooperativas que exportan. El Diagrama 2 revela la arena donde el conjunto de las cooperativas actúan. Bajo este marco, gerencia y líderes de

CAFENICA y de las cooperativas miembros de CAFENICA explicitaron su visión estratégica múltiple de los últimos 20-30 años, guiados por la siguiente pregunta: ¿Qué es lo más estratégico que busca cada actor? ¿Y qué es lo más estratégico que CAFENICA busca? Ver Cuadro 3.

Cuadro 3. Visión estratégica en los últimos 20-30 años de las cooperativas de café

Productores	Cooperativas de primer nivel	Cooperativas de segundo nivel	Organizaciones comercio justo (CJ)	Sector privado
-Diversificación económica; sostenibilidad vía productividad y calidad; ahorrar y re-invertir en su finca; capitalizarse en área. -Conseguir crédito barato, mejor precio para su café, conocimiento y oportunidades. -Mujeres socias: ser visibles económicamente; reconocimiento de su contribución a las condiciones de vida.	-Sostenibilidad: Cooperativa 2 <sup>do</sup> nivel no les sustituya, pero que les acompañe. -Tener identidad propia y conciencia cooperativa para buscar fidelidad de asociados y de cooperativas de 2 <sup>do</sup> nivel. -Acceder a crédito barato y de largo plazo; AT cercana a la finca vía hijos de socios: promotores-técnicos -Cooperativa: motor para asociados y comunidades.	-Avanzar con cafés (y mercados) diferenciados, y de ahí reorganizar la cadena: inversiones, trazabilidad-control calidad, catadores, formación técnicos, cambios en finca, democracia cooperativa, género. -Incidir en políticas públicas para resolver la pobreza. -Aprenden del sector privado tecnología sobre beneficio seco, laboratorios de catación y sistemas gerenciales de acopio y comercio. -Capitalización vía recursos propios y gestión recursos de la cooperación. -Posicionar a mujeres y jóvenes en las cooperativas.	-Abrir otro mercado para sectores empobrecidos. -Vende sello a transnacionales y deja que grandes productores entren al CJ, así amplía peso en mercado. -En 20 años organizan cadena: compradores, tostadoras, catadores, red distribución; se volvieron empresa exigiendo calidad, cumplimiento contrato, y control cooperativas-exportadores vía auditorías.	-Adaptan al CJ y a calidad café: tienen sello CJ, innovan variedades café para varios mercados. -Amplían su red de acopio y captan recursos externos vinculándose a cooperativas. -Dan servicios de exportación, procesamiento y crédito a las cooperativas. -Ganan imagen trabajando con, cooperativas.

Del Cuadro sobresalen varios puntos que han evolucionado de parte de cada actor, que se hallan en línea con la perspectiva de entrar a mercados diferenciados.

- Creciente búsqueda de ser sostenibles sea como productor, como cooperativa de primer nivel, cooperativa de segundo y/o como industria del comercio justo; las estrategias para ello van desde la diversificación productiva y económica de los productores hasta la especialización en café en búsqueda de mercados diferenciados.

- Se expresa la identidad de cada actor, productores que respiran su finca con varios rubros y actividades económicas, la cooperativa de primer nivel con una identidad más ligada a su comunidad, la cooperativa de segundo grado desarrollando servicios y mercados, y todos ellos –incluyendo a la industria del comercio justo– avanzando hacia el ser empresas.
- Hay una evolución en cuanto a género, de preocupación por incluir mujeres al creciente peso de las mujeres en la dirección de las cooperativas y en la vida económica de las familias productoras; también se hace sentir la creciente importancia que toma la inclusión de los jóvenes –hijos e hijas de productores y productoras–.
- A pesar de las grandes diferencias y disputas entre el sector privado (exportador), y las cooperativas y las familias productoras, hay una especie de mutuo aprovechamiento entre ambos: el sector privado fue sorprendido en su control del mercado del café y ha tenido que adaptarse a (y tomar ventaja de) los cambios en calidad del café, mejoría de precios y dinámica de las cooperativas; y las cooperativas también se apoyaron en el sector privado para procesar y exportar su café mientras ganaban experiencia en los mercados e invertían en su propio beneficiado, así como en adaptar sistemas gerenciales y conocimiento técnico sobre procesamiento y gestión de exportación.

Ante todo esto se preguntó sobre el rol estratégico de CAFENICA. La diversidad de líderes de las cooperativas identificaron el rol estratégico de CAFENICA en aspectos que individualmente las cooperativas están limitadas a influir: incidencia en políticas, en gremios, en instituciones del Estado de Nicaragua, y de cara al sistema internacional del comercio justo. CAFENICA se define como una organización facilitadora de procesos para fortalecer a las distintas organizaciones en su mejoramiento de calidad del café y acceso a la creciente diversidad de mercados. Un resultado concreto de esto es que, con el apoyo de CAFENICA a la Red Café-CLAC (Coordinadora Latinoamericana de pequeños productores del comercio justo) se incidió para el incremento del precio mínimo del comercio justo: US\$121 a 135 (2008).



### 3. INNOVACIONES Y CAMBIOS GRANDES EXPERIMENTADOS POR LAS COOPERATIVAS

Las innovaciones toman la perspectiva estratégica de 20-30 años como su marco de referencia. Como complemento conceptual a este marco de cómo entender ‘innovaciones’, listamos 4 nociones de innovación: como ‘destrucción creativa’, ‘adaptación’, como resultado de ‘problematización cognitiva’, e innovación como creación de lazos (*links*):

- “**Destrucción creativa**”: constante creación de novedades a través de destruir lo que se vuelve ineficiente e inadecuado en determinado contexto, por algo nuevo y de mayor productividad.
- “**Adaptación**”: una estrategia producida en un contexto determinado es aplicada a otro contexto, por lo que es creativamente adaptada según el nuevo contexto y según la visión del actor que lo adapta; nada es copiado de forma mecánica.
- La innovación nace de la necesidad; si un equipo se cree ganador no tiene necesidad de innovar, **mientras quien problematiza su situación y ‘crea crisis’ desarrolla una necesidad por innovar.**
- La innovación puede consistir en la apertura de (o en la creación de un lazo) hacia nuevas redes. Es la idea básica del ser empresario (*entrepreneur*) que significa la persona o el actor que conecta diferentes redes.

Bajo este marco y manteniendo la perspectiva histórica, la pregunta guía fue: ¿Qué innovaciones y cambios interesantes surgieron en los 20 o 30 años de cooperativismo? Esta pregunta fue trabajada parcialmente en el marco de dos talleres con participación de gerentes y dirección de CAFENICA, y por líderes de las cooperativas exportadoras miembros de CAFENICA: ver Cuadro 4. En este Cuadro, al igual que en los otros cuadros, se incluyó a la industria del comercio justo y al sector privado, cuya representación no estaba en el taller, pero que fue reflexionada “poniéndonos en los zapatos de la industria del comercio justo” y a través de entrevistas.

Cuadro 4. Innovación y cambios fundamentales en las cooperativas de café

Productores	Cooperativas de primer nivel	Cooperativas de segundo nivel	Organizaciones comercio justo	Compradores y empresas privadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Café convencional sustituido por café orgánico, y finca orgánica.</li> <li>-De solo producir café a lavarlo, controlar calidad, usar más técnicas, producir orgánico y conocer perfiles de café; de lavar en río y contaminarlo a tener beneficios húmedos y tratar el agua.</li> <li>-De productor pobrecito a productor en vías de ser empresario: aprende a administrar parcela, accede y usa información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercializar vía cooperativa.</li> <li>-Cooperativas: re-inserción familiar, mujeres son parte de directiva, y en la familia mujeres generen ingresos.</li> <li>-Ser puerta de recursos del estado y de donantes a la comunidad; medio para que jóvenes y mujeres accedan a tierra.</li> <li>-Capitalización vía aportaciones y ganancias del café, manejo crédito y gestión proyectos.</li> <li>-Hijos de productores se hacen promotores y extensionistas de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercializan café y reorganizan cadena: exportación, procesamiento, producción.</li> <li>-Diversificación en comercialización: miel, café, turismo, tubérculos.</li> <li>-Beneficiado seco y catación estaba en manos de los grandes; las cooperativas entran y controlan la calidad del café según mercados.</li> <li>-Género: movimiento <b>mujeres “flores del café”</b> al interior de las cooperativas-Cafenica; diversificación productos y flexibilidad en políticas fomenta inclusión de socias a cooperativas.</li> <li>-En tecnología: sistema beneficios húmedos individual, familiar, por cooperativa y entre varias cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepción: de pobrecito a alguien que vale.</li> <li>-Puerta para que consumidores adquieran conciencia sobre productores.</li> <li>-Aprendió a competir en calidad, a insertarse en mercados diferenciados.</li> <li>-Manejo del concepto de cadenas (tostado, molido, distribución, laboratorios, marcas, cafeterías).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos que ofrecen empresas son adaptadas a las condiciones de pequeños productores.</li> <li>-Adaptación de lógica social de cooperativas: RSE, proyectos para comunidades y mujeres, mejores condiciones sociales para trabajadores, y medidas a favor del cuidado ambiental.</li> <li>-Cooperativas adaptaron concepto empresarial (exportaciones, control gerencial y administrativo).</li> </ul>

Siguiendo la noción de ‘destrucción creativa’ aparecen los cambios experimentados por los productores, de café convencional a café orgánico y café de calidad, de manejar café como algo estándar a un café con calidad y producto diferenciado; también en las cooperativas, la sustitución de la ‘red de coyotes’ por las cooperativas generando un nuevo tipo de relación productor-comprador, de cooperativas con ‘mala fama’ a cooperativas renacidas, así como políticas para incluir a jóvenes y mujeres en las cooperativas; y en la industria del CJ el cambio de percepción de un ‘productor



**pobrecito' a un productor que 'vale' por lo que tiene. Con la noción de innovación como adaptación** puede listarse las mutuas prácticas adaptadas tanto del sector privado de las cooperativas, como estas del sector privado.

Cuando las cooperativas entran al comercio y se enrumban en la ruta de la calidad dirigida a productos-mercados diferenciados, de pronto, surge la necesidad de reorganizar el conjunto de la cadena. Es innovación como producto de la necesidad. Esto se observa a lo largo de los últimos 15 años. En el Cuadro puede leerse estas innovaciones: inversiones físicas y de capital humano, constitución de cadenas, capitalizaciones, en función de la nueva cadena de café dirigida por las cooperativas. También la creación de diversos instrumentos constituyen innovaciones en respuesta a **necesidades: ante cooperativas que caen en crisis y 'problemas administrativos', hay instrumentos para corregirlos y acompañarlos**, tal es el caso de CAFENICA, desde el Estado INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo) y desde gremios el CONACOOOP (Concejo Nacional de Cooperativas); ante emergencia de nuevos mercados, la posibilidad de que FENIAGRO articule y negocie contratos sin llegar a sustituir a las cooperativas –tal como ha fingido de cara al mercado de Venezuela en los últimos 2 años–.

Siguiendo la **noción de innovación como 'creación de lazos' vemos cooperativas como 'puerta' de algo**, inclusión de mujeres y jóvenes en las cooperativas con diferentes roles, diversificación de productos y actividades económicas, alianzas entre las cooperativas y empresas privadas, alianzas entre organizaciones para la incidencia en políticas públicas, constitución de CAFENICA como organización horizontal (facilitadora de procesos) y no gremial (estructura vertical), algo que no existe en otros sectores del país, y el **surgimiento del movimiento 'flores del café', y el que las acciones de incidencia de las cooperativas (e históricamente en su desarrollo) es generalmente acompañadas de forma activa por algunas agencias de cooperación (mayormente nórdicas: Suecia, Dinamarca y Noruega)** (D. Medina, entrevista en Mayo 2011).

De estas innovaciones, en general, se observa un cambio de mentalidad y que probablemente estamos frente a un nuevo tipo de productor: aquel que se preocupa por la calidad de su café, por el medio ambiente, por llevar plan de trabajo, por estudiar su inversión, de un productor que averigua, lleva planillas de pago, y de una familia productora que aumenta su auto-estima con hijos e hijas formados y creciente conciencia de género. También como efecto de estas innovaciones, hay impactos no planificados, tal es el caso del sector privado que va asumiendo determinadas políticas y

prácticas menos negativas hacia los productores. El pequeño productor se va constituyendo en la referencia, el punto central de cualquier cadena de café.

#### 4. FACTORES QUE INCIDEN EN LA EMERGENCIA DE LAS INNOVACIONES

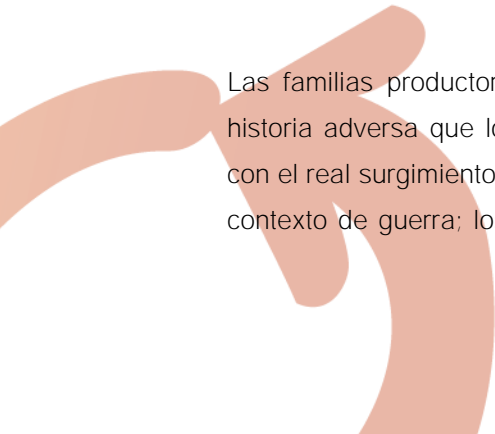
“Los peces nadan en el agua, y su movimiento depende también de la calidad del agua”. La visión y las innovaciones de las organizaciones y productores presentados hasta aquí tienen que ver con el contexto que puede ser favorable o no al desarrollo de las cooperativas. En esta sección presentamos aquellos factores que facilitan las novedades y cambios de las cooperativas, y en la siguiente sección los factores que obstaculizan.

La pregunta guía para toda la semana de sistematización fue: ¿Qué cosas del contexto ayudan a las innovaciones? La respuesta en los dos talleres puede leerse en el Cuadro siguiente.



Cuadro 5. Factores del contexto que facilitan las innovaciones

- 1980s: Reforma Agraria provocó auge de cooperativas; y también provocó auge en la participación masiva de las mujeres en la vida política del país, era un contexto de guerra; en los 80s se rompió barreras del concepto de la mujer en la familia. Se golpeó la estructura tradicional de la familia.
- 1990s: Derrota del Frente, intentos de desconocer los títulos de reforma agraria, presión a des-colectivizar a las cooperativas, políticas ESAF, caída de precios de café y abuso de intermediarios con precios bajos presión para que las cooperativas entraran a crédito, a defender la tierra, a conquistar mercados. Así las cooperativas de agro-exportación persistieron y crecieron, las del café con cooperativas cafetaleras, respondiendo a productores que no sabían a quien venderle su café. En género la presión fue porque la mujer regresara a la casa, pero la campaña internacional permitió que las mujeres dieran otros pasos más.
- 2007s: contexto político favorable al cooperativismo que los incentivó a tomarse las instituciones del estado (INFOCOOP) y gremios (CONACAFE, CONACOOOP).
- Cambio climático: el café en partes bajas inicia a madurar temprano. Esto obliga a informarnos y a cambiar-innovar tecnologías; hace 10 años sembrar en lo pelado no pasaba nada, ahora hay que ponerle sombra.
- Crece competitividad y las transnacionales forman bloques, eso nos presiona a buscar formas de juntarnos para negociar en bloque (escala).



Las familias productoras preguntadas por el contexto, regresan una y otra vez a la historia, una historia adversa que los empuja a innovar. Tres períodos aparecen fuertemente marcados: los 80s con el real surgimiento de las cooperativas incidiendo en la reforma agraria y a la vez limitadas por un contexto de guerra; los 16 años de gobiernos (1990-2006) que buscaron afectar a las cooperativas

combinando ‘el garrote’ (leyes adversas, corte de financiamiento, endeudamiento, desconocimiento títulos de reforma agraria) y la ‘zanahoria’ (donaciones para determinada dirección, proyectos para que surjan otro tipo de cooperativas); y el regreso del gobierno Sandinista en 2007. Si bien las cooperativas eran fácilmente controlables desde ‘arriba’ en los 80s, ese tipo de cooperativas político-militares evolucionaron, convirtiéndose –unas más que otras– en ‘empresas cooperativas’. Es un contexto cuyo clímax se ubica a mediados de los 90s donde confluye, por un lado, una Nicaragua con fama de mala calidad de café y cooperativas en crisis (tanto en el país como en Centroamérica), obligando a las cooperativas a replantearse por la ruta del café de calidad; y por otro lado, iniciativas internacionales como la emergencia del grupo de pequeños tostadores en EEUU ligados al comercio replanteándose un nuevo tipo de solidaridad con países en desarrollo (P. Haslam, entrevista mayo 2011).

Este contexto adverso les obligó a las cooperativas a encontrar sus nichos, la correspondencia entre mercados diferenciados y productores organizados, además de tener en las organizaciones del comercio justo sus aliados de largo plazo, y la apuesta por la calidad del café.

La dimensión personal en las organizaciones cooperativas tiene una gran importancia para el logro de acuerdos que van más allá de la relación comercial típica, las características personales de los y las dirigentes, la participación conjunta en actividades facilitadas por CAFENICA y la existencia de otros elementos de afinidad política y gremial, han impreso rasgos comunes a estas cooperativas y han ayudado a la construcción de una visión y actuación colectiva estratégica.

## 5. FACTORES QUE LIMITAN LAS INNOVACIONES

**Marx: “el hombre hace su historia, pero la hace en determinadas circunstancias”.** Las cooperativas hacen su historia, pero la hacen en determinadas circunstancias. Esas circunstancias, a veces, ayudan, tal como lo hemos visto en la sección anterior; y otras veces limitan, tal como lo vamos a ver en esta sección. ¿Qué cosas del contexto obstaculizan las innovaciones? Fue la pregunta guía. El Cuadro siguiente expresa una variedad de respuestas.

Cuadro 6. Factores del contexto que obstaculizan al desarrollo de las cooperativas

- Relaciones de poder favorecen a los grandes productores. Los funcionarios del Estado exigen a los socios a hacer letrinas mientras al grande no le exigen; la contaminación del agua y el despale es más grave de parte de **los grandes, pero** “**Cuando el cuchillo es de oro la justicia enmudece**”.
- 3 gobiernos (1990-2006) fueron hostiles a las cooperativas, y estas cargaron la mala imagen de muchas cooperativas que quebraron por corrupciones, y por la fama de ser ‘**dependientes**’ del Estado en los 80s.
- **El surgimiento del ‘Movimiento No Pago’ terminó perjudicando a las cooperativas, quienes se han visto obligadas a gastar sus recursos para defenderse en lugar de profundizar sus innovaciones.**
- Crédito caro y escaso para la producción agropecuaria y para que las cooperativas acopien café
- **Mentalidad de aprovecharse de recursos sigue actual: “En cuanto llegue tu solicitud de crédito te lo apruebo”.**
- Cambio climático: afecta la producción, el agua escasea o hay en exceso.

El contexto es histórico, político y muy concreto que influye en las acciones, en este caso, de las cooperativas. Lo que más resalta son las relaciones de poder: pueden haber políticas y leyes formales muy favorables, pero su aplicación está mediada por relaciones de poder que emiten ‘**leyes informales**’ muy poderosas. **Leyes contra el despale/deforestación están claras, pero los más poderosos emiten leyes informales históricamente efectivos, esa ley dice: ‘el rico representa a Dios, no lo toques, las leyes son para aplicarles a los pequeños sin Dios’.** Este código (ley) providencialista

tiende a ser aplicado independientemente del tipo de gobierno<sup>3</sup>. Y es un factor real que limita las innovaciones y el desarrollo de capacidades de las cooperativas que son organizaciones de pequeños productores, muchos de ellos con un pasado de ser obreros agrícolas.

Otra limitante es la falta de capital de trabajo –en parte la hostilidad de los tres gobiernos anteriores se expresó en privatizar la banca nacional y en no facilitarles crédito ni asistencia técnica–. Café se acopia habilitando (dando crédito) para garantizar café. Dado el crecimiento de las cooperativas, el volumen que acopia es el doble, entonces necesitan el doble de capital. Al no contar con crédito, los productores con mayores dificultades económicas tienden a vender su café a cualquier precio y a compradores de otros mercados fuera de las cooperativas con tal de tener liquidez. En este contexto, **la amenaza del ‘movimiento no pago’ a la cartera de crédito que las cooperativas cuentan**, les significó altos costos de transacción y el imprimirles mayor incertidumbre, justamente en tiempos de crecimiento y de obtención de buenos precios internacionales.

## 6. LECCIONES: APRENDIZAJES QUE NO SE OLVIDARÁN

Lecciones son como el primer amor, no se olvidan ni se dejan de querer nunca. Son cosas únicas, específicas y generalizables que los distintos actores pueden abstraer de su experiencia de ser corporativizado por más de 20 años. Son aprendizajes que dentro de 10 o 20 años siguen siendo recordados y contados. También son aprendizajes que se explicitan para cambiarlos por un nuevo conocimiento. En los dos talleres concluimos resumiendo las lecciones; cada quien formuló su lección que el Cuadro siguiente los re-agrupa y los resume.

---

<sup>3</sup> “Las empresas vinculadas al café que re-surgieron desde 1990 han desaparecido; solo quedan cooperativas y multinacionales” (P. Haslam, fundador CAFENICA, Director IDR-gobierno). Esas multinacionales incluyen como accionistas a actores poderosos del país.

#### Cuadro 7. Principales lecciones

- Si me organizo en cooperativas y administro bien mis recursos, puedo aumentar mi producción y mejorar la vida de mi familia.
- **Si la cooperativa responde a los productores 'traje a la medida' según sus necesidades y capacidades, y si la cooperativa funciona como 'una familia', aun los problemas más graves se pueden resolver.**
- Cuando gerente y presidente es la misma persona, juez y parte, el desarrollo de la cooperativa se estanca.
- A mayor transparencia más lealtad hay; más secretismo más da de qué hablar, y a la larga mina a cualquier organización; si no hay cuentas claras, se genera desconfianza y conflictos.
- Si formamos líderes para comunicarnos y mejorar, la dispersión que hay entre asociados de una cooperativa de base puede resolverse; comunicación en todos los niveles hace más fuerte al productor y a sus cooperativas, y despierta interés en productores de aportar en sus cooperativas.
- Si como organización de segundo grado te alejas de las cooperativas de base, toda la cadena de la cooperativa puede des-organizarse, momento en que **'el lobo puede comerse al productor'**.
- Si transmitimos lo que hemos vivido (acontecimientos como las quiebras de cooperativas) a los jóvenes, no vamos a tropezar con la misma piedra dos veces, y los relevos serán más fuertes.
- Si las personas que participamos en la dirección de las organizaciones asumimos desde el inicio la participación de la mujer, entonces las asambleas en las cooperativas apoyan la inclusión de las mujeres, y eso transforma a las cooperativas y la vida de las mismas familias productoras.
- Cuando se les da oportunidades desde las organizaciones a personas que creemos no van a dar su salto, y resulta que dan su salto, eso nos indica que cuando hay oportunidades hasta las personas más vulnerables pueden dar su salto.
- Si inviertes en la formación de la gente con perspectiva de largo plazo, entonces tienes más posibilidades de incidir en los mercados reorganizando las cadenas. El invertir en capacidad empresarial en asociados y el tener productores dispuestos a cambiar en su manera de producir, permitió entrar a un mercado competitivo.

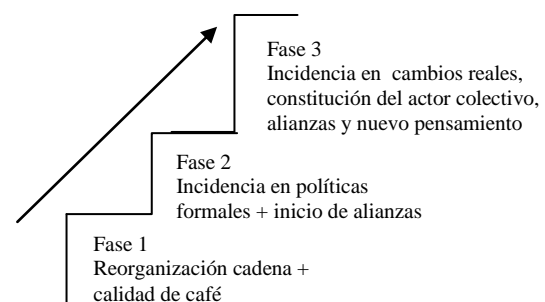
Cada lección puede tener diversas interpretaciones, todas responden a organizaciones que en 1990 se encontraron huérfanas y en un contexto adverso como hemos señalado anteriormente, y que paulatinamente cambiaron el mapa del café del país y llegaron a disputarle capital al sector social empresarial nacional y transnacional. Del Cuadro 7 podemos sentir el espíritu del cooperativismo de más de 10,000 familias productoras organizadas en más de 110 cooperativas, y desde la profundidad de al menos 30 años de historia. Son lecciones que no olvidarán.

## CONCLUSIONES

Esta sistematización solo toca la ‘punta del iceberg’; ‘hay mucha caña que moler’ que este trabajo no logra extraer debido al propósito del proyecto ‘Alianza para el Empoderamiento Económico’ (AEE) del RIMISP, cuyo fin es dar un inicio de sistematización, seguir con un proceso de aprendizaje y finalmente llegar a la constitución de una agenda de cambio. Estamos en la parte de sistematización y solo referido a 11 organizaciones vinculadas a CAFENICA, mientras quedan igual o mayor número de cooperativas que requieren también ser sistematizadas.

Hicimos entrevistas a diversos actores y dos talleres con participación de sus directivos, líderes, gerentes y técnicos. A lo largo del trabajo se siente el peso de 30 años de historia. Antes de 1979 la exportación del café estaba concentrada en pocas manos, en los 80s lo centralizó el Estado y las cooperativas nacieron, y desde 1990 el “mapa” del café ha ido cambiando: la disputa por “el capital” del café tiene otro participante en nuestros días, las cooperativas.

**Diagrama 3. Escalamiento Cooperativo**



Como resultado de esta sistematización se vislumbra tres fases (ver Diagrama 3). La condición básica para estas tres fases es la existencia de las cooperativas aglutinando a los pequeños productores en alianza con las organizaciones del comercio justo, todo ello en un contexto de país en post-guerra y



bajo políticas internacionales del ESAF adversas a los pequeños productores y a sus formas de organización cooperativa. Dada estas condiciones, la primera fase (1996-2006) fue de reorganización de la cadena del café cooperativo bajo la guía de lograr mercados diferenciados con café orgánico y café de calidad –y obviamente sin abandonar el café convencional y la lógica de economía de escala (volumen).

La segunda fase (2007-2010) fue el convencimiento de que los problemas de pobreza no podían ser resueltos solo desarrollando las cooperativas, entonces la apuesta por la incidencia política y el inicio de trabajar por las alianzas entre cooperativas y con otras organizaciones del país (cooperativas no-agropecuarias) –aunque solo coyunturalmente y para fines específicos.

La tercera fase (2011-2015) es la constitución del actor colectivo con una agenda de cambio real a nivel de los territorios, del país (CONACAFE-políticas públicas, FENIAGRO-articulación y ampliación de rubros incluyendo negociaciones comerciales, CONACOOOP –Concejo Nacional de Cooperativas– representando a las cooperativas, INFOCOOP-reguladora y CAFENICA-facilitadora de procesos) y a nivel de la red de organizaciones de América Latina aglutinadas en torno al comercio justo (CLAC), así como el desafío de que las cooperativas de café desarrollen innovaciones que les permitan articular negociaciones como bloque –sin sustituir a las cooperativas exportadoras– ante sus diversos mercados y en aras de aumentar su capacidad competitiva; es la fase de consolidar relaciones fuertes entre cooperativas de primer y segundo nivel. Esta fase es crucial; las cooperativas enfrentan un **desafío mayor, su ‘atrevimiento’ (crecimiento en exportaciones y como cooperativas) de disputarle capital a las grandes empresas de café** ha sido respondida de dos maneras, unas adaptándose a los **cambios y creando lazos con las cooperativas para acopiar café, y otras dando ‘golpes bajos’** vía siembra de café variedad robusta con aparente propósito de afectar la concentración de las cooperativas en café arábica. En consecuencia, para salir airoso de esta gran disputa y para consolidar el cooperativismo, la tercera fase precisa re-conceptualizar sus alianzas con carácter estratégico y con perspectiva de largo plazo, tanto fortaleciendo sus cooperativas de base, creando lazos con otras cooperativas de diversos sectores económicos, como abriendo caminos de alianza con elementos del sector privado nacional e internacional bajo un marco de combate a la pobreza, calidad del café y sostenibilidad ambiental. Para esto, las cooperativas necesitan tener su propia agenda de investigación, tal vez en alianza con instituciones académicas del país y del exterior.

CAFENICA surgió en el contexto de la fase 2 y ha contribuido a la misma. Su desafío mayor, sin embargo, está en la fase 3 abriendo caminos y trabajando un nuevo pensamiento: hacia adentro,

hacia otras cooperativas, hacia el sector privado y hacia el estado; haciendo que las instituciones y organizaciones a nivel de país funcionen a favor de los pequeños productores (CONACAFE, CONACOOOP, INFOCOOP); e incidiendo a nivel del mercado internacional (negociaciones, marcas, vínculos entre café y cambio climático, y fomento de la diversificación desde las fincas hasta las exportaciones). Avanzado en este nivel, las cooperativas de café aglutinado en CAFENICA tienen mucho que enseñar a otras organizaciones del país y a organizaciones de café de pequeños productores en América Latina. Pueden contribuir también a otras organizaciones que van siendo sistematizadas en el marco de RIMISP, particularmente en el componente incidencia, así como beneficiarse del proceso que se irá trabajando en el marco del AEE de RIMISP.



## ANEXOS

Anexo 1: Listado de participantes del taller 1 con fundadores, directivos y técnicos de CAFENICA (11/05/11)

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	ORGANIZACION
1	Heberto Rivas E.	UCPCO
2	Mauricio García López	PRODECOOP
3	Marcial García Zambrana	PRODECOOP
4	Carlos A. Ochoa	UCA MIRAFLORES
5	Pedro Rojas Cano	UCA TIERRA NUEVA
6	Fátima Ismael Espinoza	UCA SOPPEXCCA
7	Denia Alexa Marín	PRODECOOP
8	Jassery C. Rivas	UCPCO
9	Ma. Asunción Meza	CAFENICA
10	Ernesto Amador Espinales	PRODECOOP
11	Antonio Talavera Herrera	UCA SOPPEXCCA
12	Edgard Fernández	Consultor
13	Henry Mendoza Vidaurre	CAFENICA
14	Martha Estela Gutiérrez C.	CAFENICA
15	René Mendoza	Facilitador

Anexo 2: Listado de participantes al taller 2 con Concejos de Administración de las asociadas (12/05/11)

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	ORGANIZACION
1	Rafael Iván Gadea	UCA SOPPEXCCA
2	Lenín A. Zeledón	UCA SOPPEXCCA
3	Julio Iglesias	UCPCO
4	Edgard Fernández	Consultor
5	Juan Mora Rocha	UCA TIERRA NUEVA
6	Julio A. Moreno	UCA MIRAFLORES
7	Rafael Cubas	COOP. SAN ISIDRO
8	Melvin Elías Betanco	COOP. PROCOCER
9	José A. Talavera	UCA SOPPEXCCA
10	Juan Andrés Mayorga	UCA SOPPEXCCA
11	Corina Picado Amador	UCA MIRAFLORES
12	Leonardo Valle	UCA SOPPEXCCA
13	Alfredo Chávez	Asesor CAFENICA y PRODECOOP
14	Martha Estela Gutiérrez c.	CAFENICA
15	René Mendoza	Facilitador

### Anexo 3. Listado de personas entrevistadas

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	ORGANIZACION
1	Pedro Haslam	Instituto Desarrollo Rural, Instituto de Fomento Cooperativo, y Federación de cooperativas agro-industriales de Nicaragua
2	Denis Medina	Centro Cooperativo Sueco
3	Alfredo Chávez	CAFENICA y PRODECOOP
4	Warren Amgstron	Aldea Global
5	Edmundo López	Cooperativa José Alfredo Zeledón
6	Salatíel Valdivia	PRODECOOP
7	Heberto Rivas	UCPCO
8	Juan Andrés Mayorga	SOPPEXCCA
9	Martha Estela Gutiérrez	CAFENICA
10	Henri Houdé	CIRAD-FRANCIA

