

Producer Cooperatives' Acquisition of Financing

The Case Of Coffee Cooperatives In Jaén And San Ignacio (Peru)

Master Thesis cand.merc.int – Business, Language, Culture

Business and Development Studies

Copenhagen Business School

Author: Nadine Köcher

Supervisor: Thilde Langevang

March 2014

STU Count: 180,016



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Acknowledgements

This thesis is dedicated to coffee farmers worldwide who engage in strenuous labor on a daily basis, allowing us to enjoy a delicious cup of coffee. The humbleness and good humor of those I was lucky to meet was stunning, yet their precarious living situation saddening.

The realization of this thesis would not have been possible without the support of numerous people. First of all: the research participants. I am very grateful for the time they granted my research endeavor, their openness to my questions and their logistical support during the field research. I extend a special thanks to Carina Torres, who provided me with invaluable support in the preparation and execution of my field research. I am further grateful for the hospitality of the Rosario Solis family and other friends in Lima who additionally motivated me throughout my month in Peru.

My supervisor, Thilde Langevang, also deserves a big thank you for her valuable suggestions and guidance as well as her flexibility, which allowed me to write this thesis in Berlin.

Last but not least I would like to thank my family and friends, in particular Elisa, Prabhu and Vandana, for their continuous motivation and support which significantly contributed to a finalization of the thesis writing process.

Abstract

Producer cooperatives play an important role in socio-economic development as they provide farmers the opportunity to access markets and to receive higher prices for their products. In the context of developing countries, their role is even more pivotal as most rural areas offer few other livelihood prospects aside from agriculture and livestock farming

The acquisition of financing has been denoted as the major threat for cooperatives' sustainability, both in developing as well as in developed countries. Even though there is extensive literature examining this issue in developed countries, the topic has barely been studied in a developing country context. Hence, this thesis aims to contribute to narrow the research gap by studying cooperatives in a developing country, namely Peru, and investigating: *How does the institutional context influence the acquisition of financing of coffee cooperatives in Jaén and San Ignacio, Peru?* The influence of selected institutions was thus examined on the internal, local and foreign financing in form of a case study in Northern Peru. The research was conducted by following a critical realist approach and the generation of data through seven semi-structured interviews, informal conversations and observations.

The findings revealed the existence of an institutional void in form of a lack of national regulation, which leads to a limitation of potential capital sources and incurs a strong reliance of coops on informal institutions. The latter have been discovered to facilitate the acquisition of capital from all three sources by allowing cooperatives to fulfill the regulations of lenders which have shown to be strict to compensate for the lack of national regulation. Networks and trust were discovered to be particularly important by acting as a compliance security for local and foreign financing and as a moral obligation mechanism for internal financing. Due to the distrust discovered in the region and the initial weak links in a network, younger coops were revealed to have strong difficulties to acquire financing from all sources. The knowledge of managers was exposed to define potential sources of capital, with only slight differences between formally and informally gained knowledge. A lack of knowledge by members was discovered to lead to the formation of incorrect assumptions and low levels of internal capital. Both knowledge and the use of technology were further revealed to have a trust-enhancing function. This illustrates one of the strong interlinkages between institutions the analysis discovered.

Table of Contents

1. Introduction	- 3 -
1.1. Research Field and Research Question.....	- 3 -
1.2. Definitions and Delimitations	- 5 -
1.3. Thesis Structure.....	- 6 -
2. Literature Review.....	- 6 -
2.1. The Cooperative Concept.....	- 6 -
2.2. The Financing of Cooperatives.....	- 8 -
2.2.1. The Financing Needs.....	- 9 -
2.2.2. The Financing Possibilities.....	- 9 -
2.3. Theoretical Foundation.....	- 13 -
2.3.1. Institutional Theory.....	- 14 -
2.3.2. Social Network Theory and The Concept of Trust	- 17 -
2.4. Analytical Framework	- 20 -
3. Methodology	- 22 -
3.1. Philosophy of Science	- 22 -
3.2. Research Purpose	- 24 -
3.3. Research Design	- 24 -
3.3.1. Research Approach - Retroduction	- 24 -
3.3.2. Research Strategy - Case Study	- 25 -
3.3.3. Research techniques - Interviews and Observations.....	- 25 -
3.4. Field Research in Peru.....	- 26 -
3.4.1. Time Frame	- 26 -
3.4.2. Insecure Environment.....	- 26 -
3.4.3. Ethical Concerns	- 27 -
3.4.4. Data Collection	- 28 -
3.5. Data Analysis	- 31 -
3.6. Reliability and Validity	- 32 -
4. Context- The Peruvian Coffee and Cooperative Sector.....	- 33 -
4.1. The Coffee Sector in Peru	- 33 -

4.2.	Jaén and San Ignacio, Cajamarca, Peru.....	- 35 -
4.3.	The Cooperative Development in Peru.....	- 36 -
4.4.	The Studied Cooperatives	- 37 -
5.	Analysis	- 39 -
5.1.	The Financing Needs and Current Capital Sources	- 40 -
5.2.	Institutional factor analysis.....	- 42 -
5.2.1.	Regulative Institutions.....	- 42 -
5.2.2.	Normative Institutions	- 50 -
5.2.3.	Cognitive institutions.....	- 59 -
5.3.	Findings	- 67 -
6.	Discussion.....	- 70 -
6.1.	Empirical findings.....	- 71 -
6.2.	Theory.....	- 72 -
6.3.	Methodology.....	- 74 -
6.4.	Further research	- 76 -
7.	Conclusion	- 77 -
7.1.	Practical Implications.....	- 80 -
	References	- 82 -

Figures & Tables

Figure 1:	Cooperatives' capital sources (Based on literature review)	- 9 -
Figure 2:	Institutions used in analysis	- 17 -
Figure 3:	Institutional Pillars	- 17 -
Figure 4:	The analytical framework (Source: The author)	- 22 -
Figure 5:	Peruvian Coffee Marketing Channel	- 35 -
Figure 6:	Map of Cajamarca	- 35 -
Table 1:	Overview of Interviews.....	- 29 -
Table 2:	Overview of case cooperatives	- 39 -
Table 3:	Overview of the cooperatives' capital sources	- 41 -

1. Introduction

Producer co-operatives (co-ops) have been recognized to make a substantial contribution to the reduction of rural poverty in developing countries (DCs) by enabling the rural population to gain a livelihood from agriculture and livestock activities. They have been accredited a range of beneficial impacts, ranging from the micro to the macro level. Farmers are given access to markets and receive higher prices for their products. The community benefits from employment generation and a social and economic development through an enhancement of the rural economy and social inclusion at the macro level. In addition, producer co-ops play an important role in ensuring global food security since they deliver 50% of the agricultural products worldwide (UNGA Report of the Secretary-General, 2009; UNGA Report of the Secretary-General, 2011).

1.1. Research Field and Research Question

As Enelow (2012) highlights, the research on co-ops is comprised of two strands which differ in their thematic and geographic focus. The majority of the literature studies co-ops in developed countries and thereby focuses on their organizational form and its options to restructure. On the contrary, the literature examining co-ops in DCs has a more social connotation as it analyzes co-op benefits and political and social issues connected to co-ops (Enelow, 2012).

Both strands acknowledge financing to be a major challenge for co-ops' sustainability. The difficulty to acquire capital both from members as well as external lenders and investors has been ascribed to the traditional organizational form of a co-op. Members are de-incentivized to provide financing as profits have to be distributed equally among members rather than according to capital contributions. Lenders and investors on the other hand are deterred from providing financing as they for instance are unable to influence managerial decisions. Whereas the literature on co-ops in developed countries extensively studies the financing difficulties and different strategies to circumvent them, the DC literature largely neglects this field of research.

It is important to close this research gap to provide policy makers and development practitioners with data and insights that can be used to develop programs which support the financing efforts of producer

co-ops in DCs. This support is necessary as besides the organizational challenges, additional obstacles to in DCs are an insufficiently regulated business environment and a lack of rural financing. It has been estimated that currently only 2% of the global financing demand for small-scale agricultural farming, which amounts to \$450 billion, is met through foreign capital provision (Finance Alliance for Sustainable Trade, 2013).

Coffee co-ops take a special place among producer co-ops, as 26 million people have their livelihood based on coffee production in fifty-two DCs.¹ A significant share of these are organized in co-ops (in Peru e.g. 30%). This implies that a support of coffee co-ops has important welfare implications for millions of farmers worldwide. Coffee co-ops are already benefiting from price premium and technical support for fair trade as well as organic certifications, which however only alleviate the financing needs to a small degree. Additional financial support is indispensable to ensure co-ops' sustainability.

The development literature, e.g. Puffer et al. (2010), stresses the importance of considering contextual factors when doing research in DCs, as these have unique characteristics that strongly influence business transactions. A study on the acquisition of financing by coffee co-ops in DCs thus requires taking these factors into account. The use of institutional theory allows examining the possibilities co-ops have to access financing by studying their regulative environment. Further, an analysis of informal institutions is important to study the actual acquisition of capital for which relations and trust play an important role in the case of an insufficiently regulated environment. Social Network Theory and the concept of trust allow an analysis which puts emphasis on these two institutions and can therefore complement institutional theory in this regard.

In order to narrow the research gap about co-ops' acquisition of financing, the research question governing this thesis is the following:

How does the institutional context influence the acquisition of financing by coffee co-ops in Jaén and San Ignacio (Peru)?

¹ http://www.ico.org/trade_e.asp?section=About_Coffee

1.2. Definitions and Delimitations

This thesis will study coffee co-ops which are voluntary collectives of smallholder farmers. These co-ops will be interchangeably denoted as producer or agricultural co-ops. The analysis will be based on a case study of five coffee co-ops in Jaén and San Ignacio (Peru) and will be comprised of two parts. Focus in the first part will be on the co-ops' possibilities to receive financing, which refers to three capital sources they can potentially tap into: (1) equity capital from their members as well as debt capital from (2) local and from (3) foreign financial institutions, i.e. social lenders. In the following paragraphs these possibilities will be denoted as internal, local and foreign financing. Other potential capital sources have been delimited. In the second part attention will be turned to the co-ops' acquisition of financing from these potential sources under the influence of the institutional context. It will thus be studied how the regulatory institutions determine the co-ops' access to the potential capital sources, i.e. if they can tap that source or if not. This will then be followed with an examination of how informal institutions influence the actual acquisition of financing from the sources they have access to. The obtainment of capital will synonymously be referred to as financing and capitalization.

The term business environment in this thesis is further equally used to the term contextual factors, which denote all external factors which could potentially influence the co-ops. A part of these contextual factors are institutional factors, which are being examined in this thesis with the help of institutional theory and social network theory. For the benefit of an in-depth analysis of the influence institutions have on the acquisition of financing, six institutions have been selected to be studied. I am aware that this requires a delimitation of other institutional factors which could have been equally interesting to study the specific impact of these six. Further, other theories and research foci could have been used to analyze the topic. Even so, this thesis will focus on studying the influence of the institutional context on the acquisition of financing by co-ops. Their behavior in regards to how they are trying and succeeding in obtaining capital will therefore be the main point of interest. Hence, the analysis will dissect the structure the institutional context provides co-ops for their financing efforts, rather than the agency of the co-ops regarding their financial strategies. Accordingly, the analysis will not go into depths with the current financial status of the co-ops in terms of balance sheets and cash flows.

1.3. Thesis Structure

This thesis comprises seven chapters. An introduction to the research field and the presentation of the research question (RQ) has been given in this introductory chapter. This will be followed by a literature review which in its first part provides a description of the co-op concept and summarizes the financing needs, difficulties and potential sources as laid out in the literature. The second part of the literature review introduces the theoretical foundation on which the analysis is build by presenting institutional theory, social network theory and the concept of trust and explaining their combination in the analytical framework. The third chapter contains an elaboration on the philosophy, design and techniques used in the research process to collect and analyze the data. The following chapter provides information on the context of the study including an introduction to the examined coffee co-ops. Taking this as starting point, the subsequent chapter analyzes the collected data with the help of the analytical framework. The empirical findings are then discussed in the sixth chapter, in relation to the applied theories and methods. Suggestions for further research are also given. The thesis then concludes with a summary of the findings and derived recommendations for development initiatives.

2. Literature Review

The first section of the literature review provides an overview of existent literature on co-ops in general and agricultural co-ops in Developing Countries (DCs) more specifically. This is followed by the presentation of literature which examines the co-ops' financing needs and possibilities. The theoretical foundation of the thesis will be introduced in the subsequent paragraph, which thus elaborates on institutional theory and social network theory as well as the concept of trust. The literature review concludes with the presentation of the analytical framework that has been applied in this thesis.

2.1. The Cooperative Concept

The literature defines a co-op fairly consistently as an autonomous and voluntary association of people (UNGA Report of the Secretary-General, 2009), a non-profit organization (Centner, 1988) or a private business democratically owned and controlled by its members (Barton, 1989) who have common

economic, social and cultural needs and objectives (Centner, 1988; UNGA Report of the Secretary-General, 2009).

This rather unusual non-ambiguity in concept definition is due to the fact that the co-op structure is clearly delineated by a set of seven internationally recognized principles in relation to ownership, control and member benefits aspects as well as activities that co-ops engage in, such as education and training, the co-operation among co-ops and the concern for the community (Ortmann & King, 2007b; UNGA Report of the Secretary-General, 2009). Managers are elected by and are often also chosen from within the members of the co-op based on a one-member one-vote principle (Ortmann & King, 2007a). A co-op is not driven by profit, but by the provision of qualitative services to its members, which distinguishes it from private enterprises (Ortmann & King, 2007a).

The literature distinguishes three types of co-ops concerning their level of activity. Associations of individuals on the micro level (which are examined in this thesis) are referred to as primary co-ops. Joint associations of these then form secondary co-ops which provide services on the sector level. Tertiary co-ops are associations of secondary co-ops which lobby state institutions and the private sector on behalf of their members (Ortmann & King, 2007a). According to the type of member benefit, co-ops can further be divided into consumer, worker or employee-owned and producer (or agricultural) co-ops. The latter are the focus of this thesis. They assist their members e.g. in marketing efforts, storage or credit and access to cheaper production inputs. (Ortmann & King, 2007a; UNGA Report of the Secretary-General, 2009). If they offer several of these services, they are referred to as multipurpose co-ops (Thomas & Hangula, 2011). The co-ops studied in this thesis are all multipurpose co-ops as they provide both marketing services and small credits to their members.

The formation of co-ops is explained differently in the literature. According to neoclassical economists, co-ops are created to eliminate hold-up risks through a vertical integration of farmers and processors (Royer, 1999). The development literature provides another perspective which is more relevant for this thesis. It claims that producer co-ops are formed with the objective to increase farmers' income through

bulk purchases which lower costs for inputs, higher prices and an extended market access for their products through a decrease of transaction costs when selling jointly (Barton, 2000, in Ortmann & King, 2007a; Higuchi, Moritaka, & Fukuda, 2012; Ortmann & King, 2007b). An increased negotiating power of the co-op versus an individual farmer, the cutting out of middlemen and bonus payments to co-ops with fair trade/ organic certifications are on the other hand contributing to higher prices farmers obtain for their products (Dalberg, 2012; Milder, 2008; Ortmann & King, 2007b; UNGA Report of the Secretary-General, 2009; UNGA Report of the Secretary-General, 2011).

The literature on agricultural producer co-ops can be divided into two strands, based on their different thematic foci and the geographical concentration of the research (Enelow, 2012). Literature on developed countries such as the US and Europe mostly employs neoclassical methods and points of views to examine the consolidation and restructuring of producer co-ops (Enelow, 2012). DC literature on the contrary focuses on farmer welfare implications, examines political and social issues such as market failures and institutional efficiency as well as the contribution of co-ops to social and economic development (Enelow, 2012). The literature on producer co-ops in Peru is fairly limited in terms of number of publications and topics covered. Most of the articles focus on fair trade issues and the impact of the Peruvian agrarian reform in 1969.

After having discussed the definition of a co-op and the different key debates in the literature strands, the following section will elaborate on the one theme mentioned in both strands: the financing of co-ops.

2.2. The Financing of Cooperatives

Both strands of literature point out that due to a range of internal and external factors co-ops have strong difficulties to acquire financing. As a lack of capital threatens the co-ops' sustainability, Chaddad (2003), in reference to other scholars, denotes the financial challenges of co-ops their "Achilles' heel". Whereas the literature on co-ops in developed countries has extensively studied these limitations and the strategies of co-ops to overcome the obstacles for capitalization, the DC literature only briefly touches upon the subject. This thesis will therefore attempt to fill this research gap through an analysis of (mostly external) factors that influence the financing of coffee co-ops in Northern Peru.

To facilitate such an examination, the following paragraphs studies the financial needs of producer co-ops and their potential capital sources.

2.2.1. The Financing Needs

The literature outlines a range of different financing needs of co-ops. They require capital to increase their product quality and production efficiency as well as to pay for the storage and the processing of the product. Producer co-ops which primarily export their products particularly have a need for working capital which allows them to pay farmers upon delivery of the coffee via advanced payments, rather than at a later date when the co-op receives payment from the importer, and to offer them small credits. This in turn enables the members to prepare the harvest, to buy inputs (fertilizer, pesticides, seeds) to pay their laborers and for food and education of their family (Catholic Relief Services, 2010; Kopparthi & Kagabo, 2012; Milder, 2008; USAID, 2005). If co-ops are unable to pay farmers cash on the spot, they risk defaulting on their sales contracts as farmers are tempted to sell their products to intermediaries or private companies from whom they receive immediate payment (Milder, 2008).

2.2.2. The Financing Possibilities

Co-ops have three possibilities to receive financing. They can acquire internal capital from their members as well as external capital from local financial institutions and foreign financial institutions.

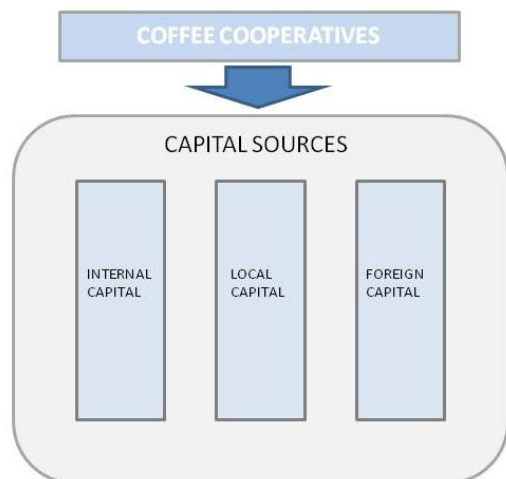


Figure 1: Cooperatives' capital sources (Based on literature review)

These possibilities are depicted above in the Figure 1. The following paragraphs will elaborate upon these internal, local and foreign capital sources and the challenges to acquire financing from each respectively.

Acquisition of internal capital

According to Van der Krogt (2007), co-ops have three methods to increase their internally generated capital base. By admitting **new members**, the co-op receives equity capital from inscription fees (Van der Krogt, Nilsson, & Høst, 2007). Co-ops can also decide to **retain net earnings** instead of disbursing them to members, which is typically done at the end of the harvest season in form of patronage. This signifies that farmers who contributed 10% of the total agricultural products of a co-op also receive 10% of the net earnings at the end of the year (Ortmann & King, 2007a). The co-ops internal capital stock further increases through **regular membership fees** and additional **voluntary financial contributions** by the members (Van der Krogt et al., 2007).

None of these three methods however can be realized without any challenges, particularly in DCs. The number of potential new members in certain, especially rural, locations might be limited. In addition, increasing the member base very likely entails an increase in member heterogeneity, which according to Van der Krogt (2007) is a capital constraint factor as the one-voice-one-vote decision making process is thereby aggravated. Retained earnings on the other hand represent a claim by present and former members whose patronage was retained. Members have the right to redeem their claim in form of a cash payment when they decide to leave the co-op. This signifies that a large part of a co-op's internal capital stock is non-permanent, which is problematic as it limits long-term investments and reduces the co-ops credit-worthiness and thus its possibilities to borrow capital as described below (F. R. Chaddad, Cook, & Heckeleei, 2005; F. R. Chaddad & Heckeleei, 2003; Lyne & Collins, 2008). Voluntary contributions by members are de-incentivized by the co-op principle to distribute profits based on the level of patronage rather than of financial contributions (Lyne & Collins, 2008; Ortmann & King, 2007a). Further, in DCs some members are simply too poor to contribute additional capital, as described by Zhao (2011).

Acquisition of external capital

Co-ops can access external capital from financial institutions either from within or outside of their home country, referred to in the following paragraphs as **local** and **foreign financing**. According to the literature, co-ops can either receive debt or equity capital, but experience several challenges accessing both, which are further exacerbated in a developing country context.

The obstacles to acquire debt capital stem from both the co-op's organizational structure as well as the regulations of financial institutions. Hendrikse and Veermann (2001, in Lyne & Collins, 2008) specify that in particular the lenders' lack of influence on managerial decisions and the consequential risk of a hold-up pose problems for financing. In addition, the regulations of financial institutions demand a provision of fixed asset collateral (e.g. land and buildings), a high level of equity which covers the debt and the payment of a risk premium which drives up interest rates (Catholic Relief Services, 2010; Milder, 2008; Moller, Featherstone, & Barton, 1996; Royer, 1995). These requirements pose substantial obstacles for co-ops to acquire debt capital, especially for those in DCs which typically have few resources and assets. Similar difficulties hold for the acquisition to equity. Equity financing has therefore been largely restricted to co-ops which have modified their organizational structure to make themselves more attractive for investments, a trend which has been observed in developed countries.

Consequently, producer co-ops in DCs only have the option to obtain debt capital, the provision of which is insufficient in rural areas. According to the development finance literature, co-ops in DCs find themselves confronted with what is called "the missing middle"- a gap in the provision of funds in the range of \$10,000 to \$1,000,000. This range is known as meso-financing and is higher than the sums micro-finance offers and lower than the traditional loan sizes of commercial banks (Milder, 2008). One of the few financing options in this missing middle is **Value Chain Financing** (VCF). The term VCF refers to financial services that are forwarded through the chain from one actor to another, using the product as collateral (Miller & Jones, 2010; USAID, 2005). To ensure an efficient functioning of VCF, an enabling environment, in terms of e.g. supportive institutions and policies, has been deemed to be

important (Miller & Jones, 2010). The thesis will only consider external VCF², which is provided by local and foreign financing institutions (Miller & Jones, 2010). The foreign institutions are referred to as socially minded investors, impact investors or impact driven **social lenders** (Catholic Relief Services, 2010; Dalberg, 2012; Finance Alliance for Sustainable Trade, 2013). The latter term will be used throughout the thesis as it unambiguously describes the activities referred to in this study. In a Dalberg report (2012), social lending is defined as “impact driven smallholder agricultural lending that is primarily driven by social and environmental intent to support smallholder farmers, likely with lower than risk-adjusted net market returns” (p. 3). Benefits of social lending include spreading risk among the actors in the value chain and financing links and demonstrating the “bankability” of co-ops, which incentivizes local financial institutions to provide financing (Dalberg, 2012; M. S. Kopparthi & Kagabo, 2012b; Milder, 2008; Miller & Jones, 2010). A disadvantage mentioned in the literature is that VCF leaves the long-term financial needs of co-ops unmet (Dalberg, 2012; USAID, 2005). In addition, social lending is a longer-term process which requires strong relationships amongst the importer, social lender and the co-op (USAID, 2005).

The most common type of loan issued by social lenders to co-ops has been a **trade credit**, which is a type of product financing (Milder, 2008). Local commercial banks on the other hand often offer **warrants**, which build on physical asset collateralization (Milder, 2008). Warrants are also known as warehouse receipts or inventory credits as they give co-ops the possibility to receive a loan from a local bank against the receipt of a certified warehouse in which the co-op has deposited its coffee as collateral (M. S. Kopparthi & Kagabo, 2012a; Miller & Jones, 2010). The drawbacks are that warrants require a well defined regulatory system and are not recognized as security by all local banks (USAID, 2005).

For the provision of a trade credit, social lenders form a tripartite with the co-op and the coffee buyer and use the future revenue stream as security (Milder, 2008). This signifies that co-ops have to present their signed coffee purchase contracts to the social lenders which provide them with a pre-financing of the harvest in terms of a certain percentage of the sales contracts (around 70%) (Milder, 2008). This

² Internal VCF is provided by actors within the chain

allows co-ops to make advance payments and provide small loans to their members. The importer, on arrival of the coffee, pays the social lender who then deducts the made pre-payment plus interest (of about 10%) and transfers the difference to the co-op (Milder, 2008).

Having addressed and reviewed the literature on the co-op concept as well as their possibilities to acquire financing, the following section will introduce the theories applied in this thesis.

2.3. Theoretical Foundation

While the literature on the financing of co-ops in developed countries mostly utilizes new institutional economics theories (Bijman & van Bekkum, 2005), I chose to instead draw on institutional theory and social network theory for my analysis. According to Bruton et al. (2010), institutional theory is thus very useful in entrepreneurship studies³ as it is very encompassing and offers a theoretical lens through which the legal ecosystem, culture and history and further issues which influence entrepreneurship can be examined (Baumol et al., 2009, in Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010). This inclusion of contextual factors is particularly important for studies in DCs, as pointed out by Puffer et al. (2010). Whereas in developed countries formal institutions are most often supportive of entrepreneurship, the judicial system and regulatory agencies are often underdeveloped in DCs, leading to higher uncertainty and risk (Puffer, McCarthy, & Boisot, 2010). In light of these differences in business environment, and the importance the literature on VCF and my research philosophy place on context, as will be elaborated upon in the next chapter, the use of institutional theory is most relevant and useful for the purpose of my analysis of internal and external influencing factors.

During the course of the analysis I will employ the definition by North (1990; in McMullen, 2011): **“Institutions are the humanly devised constraints that shape human interaction”**. “Human interaction” in this thesis denotes the economic transactions of acquisition of capital between the managers of the co-op and the representatives of the capital sources. These capital transactions are “shaped” and “constricted” by institutions, which signifies that institutions govern the behavior of the

³ The concept of entrepreneurship applies to this thesis in so far as a co-op can be defined as *collective entrepreneurship*, which signifies that “entrepreneurship emerges as a function of collective action” (Schoonhoven & Romanelli, 2001, in Sergaki & Nastis, 2011, p. 113).

involved parties and determine what is possible, appropriate and desirable; often in a very subtle way unknown to the person influenced. Institutions further are “humanly devised”, thus they are structures which have been created through human’s agency. This connection of agency and structure is known as concept of embeddedness (Mair & Marti, 2006). Similarly, Granovetter (1985) claims that economic behavior is influenced by social relations in form of networks. To account for this influence and to stress certain aspects of institutional theory particularly important for the analysis, I decided to complement institutional theory with both social network theory and the related concept of trust.

Before explaining the combination of the two theories and providing more information on social networks and trust, first an introduction to institutional theory will be given.

2.3.1. Institutional Theory

Institutional theory has been used in various research strands which led to the co-existence of numerous definitions and approaches of this theory (Bruton et al., 2010). North (1990), whose definition of institutions is cited above, has been the most notable scholar of the economic strand of institutional theory and was the first to propose a formal and informal dimension of institutions. Scott’s (1995) definition of institutions is more multifaceted. He denotes them as social structures created through culture, rules and norms which influence behavior. Building up on North’s (1990) work, Scott (1995) developed a three pillar distinction of regulatory, normative and cultural-cognitive institutions which will be applied in the analysis (Bruton et al., 2010; McMullen, 2011; Puffer et al., 2010). Scott’s (1995) approach is most useful as it on one hand allows the inclusion of a variety of factors in the analysis and on the other hand enables the differentiation between each institutions’ influence. In the following paragraphs, each of the three pillars will be defined in more detail and their respective application in the analysis will be explained.

The regulatory pillar

Formal institutions, which Scott (1995) denotes as regulatory pillar, comprise laws, regulations and policies derived from government legislation, industrial agreements and standards (Bruton et al., 2010) (Scott, 1995, in Puffer et al., 2010). They concern the enforcement, monitoring and reward or

punishment of behavior and therefore define possible behaviors ((Jansson, Johanson, & Ramström, 2007); (North, 1990, in Bruton et al., 2010). Inadequate formal institutions in DCs lead to an inhibited access of resources and a higher business risk (Puffer et al., 2010). They stem, according to Puffer et al. (2010) from the inconsistent efforts of governments to develop institutions which results in the existence of formal institutional voids. These voids are then filled with informal institutions, as will be outlined below (Palepu & Khanna, 2005; Puffer et al., 2010).

The analysis will examine several regulatory institutions regarding their defining of the possibilities to access financing. Government regulations are a central concept of the regulative pillar and thus the Peruvian laws and regulations governing coffee co-ops are a crucial part of the analysis. They form the framework the co-ops operate in and determine their reliance on informal institutions. In addition, the co-ops' own regulations as well as the regulations of local financial institutions and social lenders will be part of the analysis as the preliminary analysis showed that they significantly affect the access to internal, local and foreign financing.

The normative and cognitive pillar

Normative and cognitive institutions play a pivotal role in guaranteeing the functioning, development of and access to markets in DCs with unreliable formal institutions (Puffer et al., 2010). They can however also have negative impacts and for instance hamper the accessibility to markets for marginalized groups (Mair & Marti, 2009).

The **normative system** comprises values and norms, which create the ground rules that humans obey due to social obligation (Scott, 2007, and March & Olsen, 1992, in Bruton et al., 2010). In other words, normative institutions “introduce a prescriptive, evaluative, and obligatory dimension into social life” (Scott, 2008, p. 57, in Scott, 2008) by appointing the expected and appropriate behavior in certain social and economic situations (Bruton et al., 2010; Jansson et al., 2007). Values thereby define *what* is expected and appropriate, and norms define *how* behavior should be in accordance to values (Scott, 2007 in (Bruton et al., 2010). The analysis will comprise an examination of the influence of social networks and trust by determining the expected and appropriate behavior with regards to the financing of co-ops, i.e. the use and repayment of the capital.

According to Jansson (2007), networks “can be viewed as institutions as they incorporate specific patterns, stability and common behavior among [...] the network” (p. 957) through its internal rules. Puffer et al. (2010) stress the importance of networks in DCs with formal institutional voids. Trust has been defined as norm (e.g. by Jansson, 2007) which is very important to e.g. guarantee the enforcement of contracts in formal institutional voids (Puffer et al., 2010).

The **(cultural-)cognitive pillar** draws on a society’s culture and contains shared conceptions of social reality, accepted beliefs and assumptions which guide behavior (Jepperson, 1991, in Puffer et al., 2010; Puffer et al., 2010; Scott, 2008). This pillar has a stronger focus on the individual level as it involves subjective interpretations of situations, actions and gestures; and comprises the use of language as well as the unconscious following of behavioral patterns (Carroll, 1964; Scott; DiMaggio & Powell; Meyer & Rowan, 1991; all in Bruton et al., 2010; Wicks & Berman, 2004). The two cognitive institutions considered in the analysis are Knowledge and the use of technology.

The former is an institution in the sense that it guides behavior through its existence or lack thereof- people make decisions and base their behavior on their knowledge regarding the potential options and consequences of their action. Knowledge can be obtained by formal education, direct personal advice and role models (Amine & Staub, 2009). This institution has been chosen to be examined in the analysis as it first of all is a central concept in institutional theory and second has been classified as a reason for co-op failures (Ortmann & King, 2007a; UNGA Report of the Secretary-General, 2011). The use of technology is increasingly important for every type of business, and has e.g. by Amine and Staub (2009) been determined of importance in their study on women entrepreneurs’ success factors. Overå (2006) further claims that technology contributes to augmenting trust in environments characterized by high uncertainty as it facilitates communication and monitoring. He also points out that technology increases access to knowledge. The use of technology will thus be analyzed with regards to these effects. (Amine & Staub, 2009; Overå, 2006)

Summary institutional theory

The three institutional pillars are closely connected to and complement each other, as can be seen in Figure 3 below. They guide behavior either by threat of punishment (regulatory), moral obligation (normative) or by limiting it to be the only known possibility (cognitive) (Scott, 2008). It is important to note that the individual pillars are not stand alone entities, but instead influence each other (Puffer et al., 2010; Scott, 2008). All institutions considered in the analysis can be found summarized in Figure 2 below: The national legislation, regulations of all stakeholder organizations, knowledge, the use of technology as well as social networks and trust. As the latter two concepts are many-faceted, further information on them has to be provided in order to make them applicable in the analysis. Social network theory as well as literature on trust will thus be presented next.

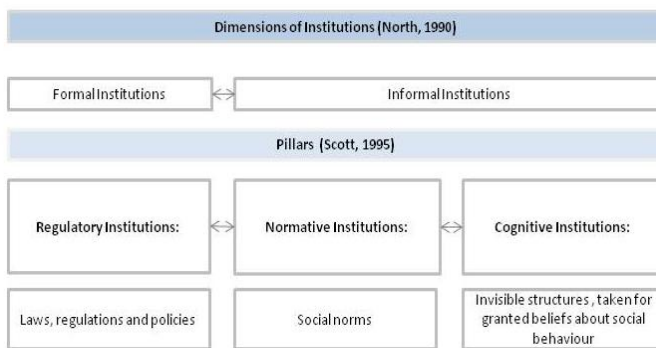


Figure 3: Institutional Pillars

(Source: Adapted from Amine & Staub, 2009)

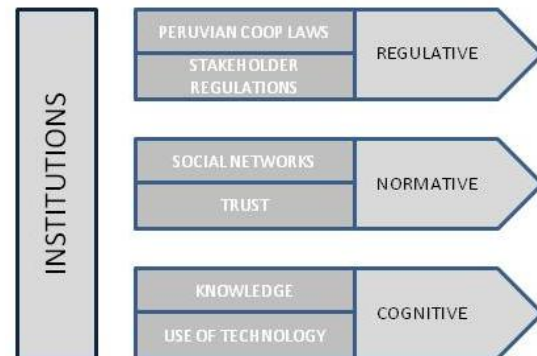


Figure 2: Institutions used in analysis

(Source: The author)

2.3.2. Social Network Theory and The Concept of Trust

Social Network theory and theories of trust are used in this thesis to complement institutional theory because normative institutions play a crucial role in guiding behavior in the absence of formal institutions. The conceptualization of both social networks and trust are somewhat intertwined but will be analyzed independently, to account for their individual influences.

Social Networks

Networks are constructions of social and/or economic relations of individuals or organizations which enable and facilitate the access and utilization of embedded resources, often referred to as social capital, such as financing, distribution networks, advice and information (Lee & Jones, ; Lin, 1999). This thesis takes a social network perspective which examines both the managers' as well as the co-ops' networks with regards to their influence on the acquisition of capital (Slotte-Kock & Coviello, 2010).

Lin (1999) proposes a macro-level analytical perspective of networks of collectives such as co-ops. His analytical concept allows an analysis of a collective's network from two points of view: as a network of members and as an actor in a network. The collectives' internal social capital is defined as resources its members possess. If these are insufficient, the collective has to access outside resources (Lin, 1999). The accessibility of such external resources depends according to Lin (1999) on the openness of the collective, i.e. the relations individual members have outside of the collective as well as the strength of these. In the analysis, this theoretical differentiation assists in distinguishing the internal from the external financing efforts of a co-op. With regards to internal financing, the co-op will be studied as a social network consisting of its farmer-members who possess resources in form of money and coffee. For the analysis on the influences of external capital sourcing, the co-op will be viewed as an actor in a network such that its openness and the strength of the external relations will be examined.

Of further importance for this thesis is Nahapiet and Ghoshal's (1998; in Lee & Jones, 2006) characterization of networks according to three dimensions: *structural*, *relational* and *cognitive capital*. Former refers to the structure of the network, such as density, complexity and the strength of ties (Burt, 1992, in Mair & Marti, 2006; Slotte-Kock & Coviello, 2010). It thus defines who can be reached through the network and the possibilities to access resources and information (Mair & Marti, 2006). Lin (1986; in Lin, 1999) accordingly differentiates between three layers of social relations, of which the inner circle consists of tight links among e.g. families. The middle circle is characterized by an exchange of resources and information between actors and has somewhat looser links. A lack of interaction among

members is typical for the outer circle, in which members are connected via a shared membership and identity and thus by looser links which makes the access to resources more difficult.

Cognitive capital on the other hand denotes a common code of meaning and understanding through communicative language within societal relationships (Nahapiet & Ghoshal, 1998, in Lee & Jones, 2006; Mair & Marti, 2006). The third network dimension, relational capital, relates to the quality of the relationships which form the network, comprising trust, respect and friendliness (Mair & Marti, 2006). In the analysis, networks will be analyzed only in regard to their structural capital as cognitive capital was deemed unimportant in the preliminary analysis and relational capital is studied through the analysis of trust, as explained in the next paragraph.

Trust

Trust is, according to Jansson (2007), a major norm in the network, because “there is no logical reason why membership in networks per se should be a desired social value” (Rothstein & Stolle, 2008, p. 441). This holds given the possibility of harmful interaction with untrustworthy agents in the network. Trust can be defined either from a sociological viewpoint (existing in relationships) or a psychological one (as individual trait) (Lewis & Weigert, 1985). For this thesis, the sociological view and the following definition by Sabel (1993; in Kuada, 2009) is most fitting: “Trust is that social attribute that generates a willingness among people in dyadic relations to sacrifice their short-run, individual self-interests for the attainment of joint goals or longer-term objectives” (p.90). Trust is thus seen as the willingness of all stakeholders to support the co-op, by accepting personal sacrifices in the short-term such as delayed payment for members.

Context, especially the institutional environment, has a strong influence on the ease of creating trusting relations according to Wicks and Berman (2004). Distrust for instance makes it more difficult to establish trust relationships. Further, trust becomes more relevant in situations of risk and when people are affected by and vulnerable to decisions and actions by others (McEvily et al. in Puffer et al., 2011; Wicks & Berman, 2004). This signifies that trust is an important norm guiding and influencing behavior in formal institutional voids. The lack of generalized trust is substituted by individual relations of trust in the network (known as particularized and network-based trust) which develop over the long term (Puffer et

al., 2010). Particularized trust is important for the functioning of networks within a group and enhances cohesion, co-operation, loyalty and access to resources (Fukuyama, 1995, in Kuada, 2009; Puffer et al., 2010; Zahra et al., 2006, in Puffer et al., 2010). Distrust on the contrary can have devastating effects, such as member disloyalty which is a frequent reason for co-op failure (Kuada, 2009; Ortmann & King, 2007a).

To examine the trust in the co-ops' relations, the thesis will draw on Lewis and Weigert's (1985) three dimensional differentiation: *Cognitive* trust is the process of determining people and institutions to be trustworthy or not, whereas *emotional* trust denotes the emotional investments that can be made in relations. *Behavioral* trust then refers to the social action stimulated by trust. The three dimensions do not have to be co-present at any time (Lewis & Weigert, 1985). In the analysis, focus will be on cognitive and behavioral trust. Emotional trust did not appear to be an important component in this context after the preliminary analysis as the relations studied were mostly middle-and outer-circle ones in which emotional trust is lower (Lewis & Weigert, 1985).

Further relevant for the analysis is the differentiation between trust on a macro- and a micro-level, similar to the differentiation of perspectives on networks above. The macro-level analysis examines inter-organizational and inter-personal trust outside of an organization. This macro-level trust is, according to Wicks and Berman (2004), often determined by managers' willingness and desirability to trust. The micro-level refers to intra-organizational trust which is created through membership in voluntary associations and co-operation as well as solidarity (Anheier & Kendall, 2002). In the analysis the influence of both inter-organizational and intra-organizational trust will be examined.

2.4. Analytical Framework

As depicted in the Figure 4 below, institutional theory in combination with social network theory and the concept of trust will be used to analyze the acquisition of capital by coffee co-ops. To be more precise, each institutional pillar's impact will be studied with regards to each of the three financing possibilities co-ops have: internal, local and foreign capital. The assumption underlying the analytical framework is

that each institution influences the access to and acquisition of capital from all of the three sourcing possibilities.

The analysis will begin with an examination of the regulative institutions as these lay the groundwork for the co-ops' behavior in terms of financing and their dependence on informal institutions. Scrutinized in the analysis are the Peruvian co-op laws and regulations as well as the regulations of co-ops, local financial institutions and social lenders. For the sake of simplicity, the last three are grouped together as "stakeholder regulations".

Following, the influence of normative institutions, social networks and trust, will be studied. For the analysis on internal financing, an internal network perspective is taken and the network is examined with regards to its structural capital. Intra-organizational trust will be analyzed concerning cognitive and behavioral trust. The examination of external financing requires focus on the external network and its type and strength of relations. Moreover, the inter-organizational and inter-personal trust will be studied. The concept of distrust will be taken into account for both internal and external financing.

The last section comprises the study of knowledge and the use of technology. With regards to the internal financing, focus will be on the knowledge of the members and their use of technology to communicate with the co-op managers. In contrast, the knowledge of the managers and their use of technology to communicate with local financial institutions and social lenders will be examined for the external capital strategies.

The Figure 4 below illustrates this analytical approach. It should be noted that in this analytical framework the arrows indicating inter-linkages between the institutions have been omitted as the institutions are analyzed separately.

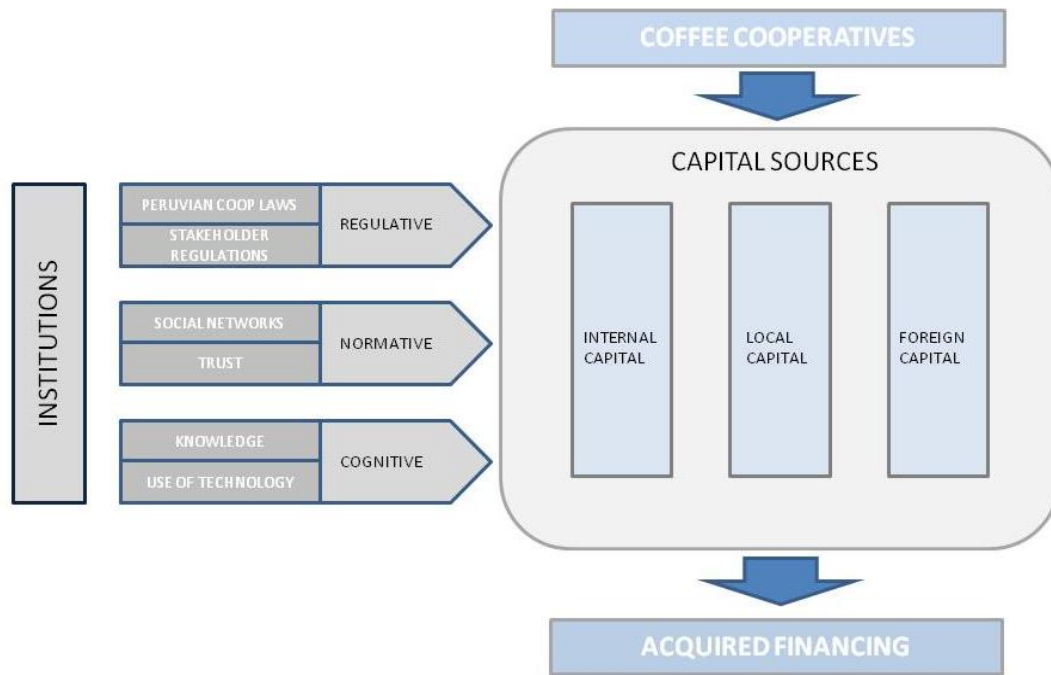


Figure 4: The analytical framework (Source: The author)

3. Methodology

After having discussed the central conceptual issues relating to co-ops and the theories, this section now moves on to describe the methodological considerations taken to answer the research question. A presentation of the chosen philosophy of science and its implication for the thesis will be followed with an elaboration on the research purpose and research design. The next section then comprises a description of the field research process, including a brief discussion of ethical concerns and an explanation of the data collection. The methodology chapter then ends with a section on the data analysis process and a paragraph on quality assurance.

3.1. *Philosophy of Science*

Philosophy of science concerns the nature of research and is comprised by the two notions of epistemology, which describes different possibilities of acquiring knowledge, and ontology, which explains ways to perceive reality (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). The chosen research

philosophy thus reflects assumptions the researcher has about the world and thereby determines the methods and approaches used as research strategy (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011).

Moreover, the philosophy should allow answering the RQ, which in my case requires the inclusion of the context, in particular of both macro and micro level factors as institutions operate on both levels. In addition, the analysis of the mechanisms underlying the acquisition of capital should be made possible. Consequently, I have chosen to use the philosophical stance of critical realism.

Critical realism believes in the existence of a reality independent of the researcher, who can only observe images of and not the real objects themselves (Saunders et al., 2011). This is due to the philosophy's key feature- a structured ontology comprising an empirical, an actual and a real domain (Easterby-Smith et al., 2012; Easton, 2010). Events the researcher wants to observe occur in the actual domain, and are triggered by mechanisms from entities with causal powers in the real domain (Easton, 2010; Sayer, 2000). Further, these events occur in geo-historical contexts, whose conditions influence the causal powers in such a way that there is no regular connection between cause and effect (Sayer, 2000). The focus in critical realism is on the cause of events rather than the events themselves and on discovering links between the micro and macro-level to explain the phenomenon (Meyer & Lunnay, 2013; Saunders et al., 2011). The realized acquisitions of financing are thus the events I am observing in the context of surrounding institutions which are the underlying mechanisms leading to the realized capital acquisition.

Researchers are located in an empirical domain from where a complete observation of events is not feasible (Easton, 2010). This implies that more exists than what can be seen and that a complete understanding of any social situation is unlikely (Easton, 2010). The research thus requires the examination of "human cultural norms, values, symbols and social processes viewed from a subjective perspective" (Meyer & Lunnay, 2013, p.1). As an interpretive element plays a crucial role in research, events can be understood differently (Easton, 2010). This implies that I cannot fully observe reality and am influenced by my personal and professional background during the whole research process.

3.2. Research Purpose

The purpose of my research is mostly exploratory in nature, denoting the attempt to find insights into phenomenon that occurred through expert/ focus group interviews or through literature research (Saunders et al., 2011). In this thesis I want to explore the reasoning behind coffee co-ops' financing with the help of interviews. I also provide an account of the financing obtained by the different co-ops and examine the underlying mechanisms of the institutions impacting capital acquisition. My study thus further has a descriptive as well as an explanatory element.

3.3. Research Design

A research design builds the blueprint of the research and provides an explanation of the connection between the research question, the collected data and the derived conclusions (Rowley, 2002). I therefore in the following paragraphs elaborate on my research approach, the strategy and techniques I employed as well as the criteria I used to ensure the quality of my research.

3.3.1. Research Approach - Retrodution

Based on my choice of critical realism as research philosophy as well as the mostly exploratory purpose of my study, I used a retrodutionist research approach for this thesis. The process of retrodution ("moving backwards") entails the determination and conceptualization of the mechanisms (circumstances) which triggered a particular event, through a cycle of induction and deduction, i.e. moving from the data to the theory and back to the data (Easton, 2010).

My research accordingly began with a literature review based on which I developed a RQ and an analytical framework. As common in exploratory studies, the exact purpose of my study and the final RQ still had to be determined based on my on-site interviews. These led to new revelations and considerations I previously did not consider and I accordingly had to readjust my RQ and adapt my theoretical framework to place more emphasis on the institutional context. The modified analytical framework, presented in the previous chapter, has then been used to analyze the data.

3.3.2. Research Strategy - Case Study

In line with my research philosophy, purpose as well as approach, I chose to undertake a case study of the coffee co-ops in the study region. Easton (2010) describes case study research as “a research method that involves investigating one or a small number of social entities or situations about which data are collected using multiple sources of data and developing a holistic description through an iterative research process” (Easton, 2010, p.119). Morris and Wood (1991) as well as Yin (2003) (both in Saunders et al., 2011) state that a case study is suitable when the researcher intends to gain a deep understanding of the context of the research and is investigating “complex holistic patterns” (Stake, 1995, in David, 2006). This clearly applies to my study in which the inclusion of context is of importance to me as a critical realist.

A key characteristic of case study research is according to Gillham (2000) the lack of a predefined theoretical framework prior to the on-site investigation “because until you get in there and get hold of your data, get to understand the context, you won’t know what theories (explanations) work best or make the most sense” (p.2). This exactly describes my own experience in developing my RQ and analytical framework. To answer my RQ, I denote the coffee co-op sector in the study region as my case and thus the unit of analysis. The individual co-ops I examined serve as sub-units which assist in the explanation of patterns regarding the acquisition of capital under the influence of institutions.

3.3.3. Research techniques - Interviews and Observations

Case studies allow choosing among quantitative or qualitative approaches for the data collection (Saunders et al., 2011). The qualitative approach is most relevant to my research endeavor and my research philosophy as qualitative studies not only allow for the inclusion of context, but also to get to know people’s perceptions and experience (Brockington & Sullivan, 2003).

I have chosen to use semi-structured interviews as main technique, and observations as complementary technique for the case study research. Saunders (2010) points out that interviews allow for a detailed understanding of the studied event, but are influenced by cultural, social and professional backgrounds and experiences of both the interviewer as well as the interviewee (Saunders et al., 2011). This concern

matches the concern outlined in the critical realism section. Observation as an additional technique on the other hand have been defined helpful in broadening the thematic perspective, but also “require the researcher to immerse themselves in the place/the societies they are studying” (Brockington & Sullivan, 2003, p.4).

3.4. Field Research in Peru

This section provides more information on the conducted field research.

3.4.1. Time Frame

After a thorough literature review, I spent for four weeks in September/ October 2013 in Peru to collect data. I spent the initial week in Lima, where I interviewed two co-op experts who work for the Peruvian government and I also met informally with employees of social lenders. This was followed by a 10 day trip to Jaén during which I interviewed managers of five different co-ops. I stayed in a hotel in close proximity to the co-ops’ offices, which allowed me to visit them spontaneously whenever they had time to meet with me. The remainder of my field trip I spent back in Lima to informally re-meet one of the interviewees and social lender employees to share my experiences and to arrange for the transcription of my interviews. I managed to gather sufficient data during the four weeks, since due to a previous three month stay in Peru I could quickly adapt to the environment, was confident in the use of my Spanish and could use previous contacts to arrange meetings.

3.4.2. Insecure Environment

My research endeavor in Jaén was limited by the high criminality and insecurity in the region, due to the production of cocaine and its cross-border trade with Ecuador. The local population strongly advised me to neither walk nor take a taxi on my own, which led to my full dependence on the co-op members for transportation within Jaén.

As my field visit was during the harvest season and the peak of a coffee plant disease, my contact persons in the co-ops were extremely busy during the whole duration of my visit. I thus found it inappropriate to ask them for transportation to coffee farms, of which the closest were half an hour away

by car. Consequently, I did not have the chance to talk to non-manager members of the co-ops, besides those that I met at the co-op offices. The insecurity and lack of extensive infrastructure further led to my decision to cancel visits of co-ops in cities other than Jaén. Luckily my contact person of the APESI co-op came to Jaén during my stay there so the interview could take place after all.

3.4.3. Ethical Concerns

Ethical research has been defined by Scheyvens and Storey (2003) as “building mutually beneficial relationships with people you meet in the field and about acting in a sensitive and respectful manner” (p. 139). It is hence the moral imperative of a researcher to not harm and to try to create something beneficial for the research population (Desai & Potter, 2006a).

According to several researchers, a power imbalance between interviewee and interviewer is common in the Global South and is influenced by a researcher’s race, gender, ethnicity and religion. It can lead to a range of ethical dilemmas concerning the acquisition and exploitation of knowledge (Desai & Potter, 2006a; Scheyvens & Storey, 2003). In my case, the power imbalance stemmed from the fact that I was a foreigner, which co-op managers often associate with buyers or social lenders, as these frequently visit co-ops in Jaén. This risk of misconception was further enhanced by the fact that I had indeed previously worked for a social lender, through which I had gotten in touch with three of the co-ops. This could have increased their willingness to participate in interviews.

In order to reduce the risk of misconception, I always explained the purpose and outcome of my study in the beginning of the interviews. I emphasized that I am still a student with the aim to increase my knowledge and the intention to use that data only for my thesis. By doing so, I aimed to ensure an informed consent, which is defined as “a potential participant freely and with full understanding of the research agrees to be part of the research” (Scheyvens & Storey, 2003, p.142). The informed consent is an ideal in the research process and in practice is difficult to fully ensure. I thus cannot guarantee that despite my best efforts, the research participants fully understood the research I undertook.

Furthermore, as recommended by Gibbs (2008), I only recorded interviews after asking the interviewees for their consent and also offered to provide them with the results of my study. In addition, as mentioned

of importance by e.g. Scheyvens and Storey (2003), I ensured all interviewees that I would treat their data confidential and to keep them anonymous if they wish so (none of the interviewees demanded this).

3.4.4. Data Collection

The collection of primary data was necessary, as the secondary data gained from journals and reports was insufficient to answer my RQ. The following section provides information on the collection of the data.

Selection of interviewees- snowballing

The selection of my interviewees took place with the help of a technique called snowballing, in which one contact person suggests other potential interviewees who in turn make further suggestions (Desai & Potter, 2006b). Of importance is the careful selection of interviewees out of the proposed pool of people to ensure diversity among the studied case examples, which is pivotal to generate either similar or contrasting findings (Desai & Potter, 2006a; Desai & Potter, 2006b; Rowley, 2002).

The snowballing selection started with the initiation of contact with Carina Torres, the Country Manager of Oikocredit in Peru, who I know through my previous internship with Oikocredit in 2011. Via email she introduced me and explained my research endeavor to several co-ops in Jaén. Following this, I established email contact with those that replied. Sol&Café, Apesi as well as Selva Andina were the three co-ops I interviewed with whom I had previous email contact. The interview with Coopvama resulted out of a conversation with a Sol&Café technician, who secured me an interview on the spot with the present field technician. Several of the interviewees suggested that I also interview the most established coffee co-op in Jaén, Cenfrocafé, which I managed to do with the help of another Sol&Café employee. In total I interviewed five coffee co-ops which differ in terms of maturity, size and financial sources and hence provided diversity among my sub-units.

In addition to co-ops I also interviewed two government employees to receive information about the regulatory environment for co-ops in Peru. One of them, Flor Cruzdo, I had met in 2011 when she was working for the Co-op Department of the government. Knowing her expertise would be very valuable for

this thesis I reconnected with her via email and secured an interview. She currently is Specialist in Social Promotion at the Dirección Mi Empresa, a public body pertaining to the Ministry of Production that provides operational support to co-ops. Without my knowledge she had further organized another interview with Lesly Ocampo Olivera who is heading the Dirección de Articulación Empresarial which also pertains to the Ministry of Production and is developing programs and projects to support co-ops.

In the analysis, I refer to Flor and Lesly using the term “experts”, to the interviewed co-op managers as “research participants” and to both groups with the term “interviewees”, when I draw on data gained through the formal interviews. In addition to the interviews, I also had informal, unrecorded conversations with Flor, Carina and other contacts working in the social lending sector. Table 1 provides an overview of the interviewees.

Interviewee	Title	Department/ Cooperative	Date of Interview
Flor Cruzado	Specialist in Social Promotion	Mi Empresa (Ministry of Production)	20.09.2013
Lesly Ocampo Olivera	Director	Dirección de Articulación Empresarial (Ministry of Production)	20.09.2013
Dario Román López	General Manager	Apesi	26.09.2013
José Luis Eras Herrera	Administrator and Financial Manager	Sol&Café	26.09.2013
Oscar Santos Quilla	Field Technician	Coopvama	28.09.2013
Wilder Omar Maluquiz García	Administrator	Cenfrocafé	30.09.2013
Román Barboza Don Abelardo	General Manager President	Selva Andina	30.09.2013

Table 1: Overview of Interviews

Interviews

As can be seen in Table 1 above, I undertook seven semi-structured interviews based on a questionnaire I had previously developed. The open-ended questions gave the interviewees an opportunity to answer at length and to propose their own ideas as well as reflections, as suggested by Desai and Potter (2006). The themes covered differed somewhat between the expert interviews and the co-op interviews. The former focused mostly on the regulative environment for co-ops in Peru. The co-

op interviews covered a range of questions pertaining to four themes: general information about the co-op, its history and current challenges and future plans; information regarding members and their financial contributions; the access to and acquisition of external capital and the ecosystem in the form of government support and current laws and regulations. The interview guide can be found in the Appendices. The interviews ranged from 35 minutes to 1h 45 minutes, as the interviewees had different time availabilities. Almost all of the interviews were one-on-one interviews, except for the interview with Lesly (with Flor present) and the interview with Selva Andina, which took place with the General Manager and the President of the co-op. These two interviews thus resembled a focus group interview. I did not have an influence on the different number of participants in the interviews.

Most of my interviews were undertaken in the offices of the interviewees as these are places they are familiar with and feel comfortable in. The APESI interview took place in my hotel. The advantage of these locations was that I could make further observations regarding the daily processes in the co-ops and meet other government employees, co-op managers and farmers. This provided me with a great insight into the context of my research. The disadvantage was that especially at the co-ops, interviews were often interrupted by people calling or walking in, and the general high noise level made the conducting of interviews more strained and decreased the quality of the interview recordings.

Observations and informal conversations

Besides the scheduled interviews, I gained further valuable impressions and data through observations and informal conversations. As mentioned above, I informally met twice with Carina Torres as well as once again with Flor Cruzado after our interview. I also had informal conversations with social lender employees and co-op members I met at the co-op office or during a trip to pick up organic fertilizer provided by the government. In these informal conversations I could gather additional knowledge about e.g. the practices of social lenders, the lack of support by the government and the general function of a co-op.

After each interview I wrote down some notes of reflection in my notebook, observations that stood out in comparison to other co-ops or that I found highly interesting and which could provide a starting point for my analysis. These written down observations denote data which was helpful to complement the

data generated in interviews. For instance, I observed that the co-ops are open for everyone to walk in, make inquiries or to call. In addition, the co-ops I saw were equipped with all necessary technology, such as computers, cell phones and internet access, including Skype. I further noticed, that there is a friendly interpersonal dealing among the co-op managers and members and that the co-op managers in the area are acquainted with each other. Even though not all of the observations or informal conversations were relevant to answer the RQ, they helped me to better understand the context of my case study.

3.5. Data Analysis

All of the interviews were conducted in Spanish, a language in which I am fluent, yet which is not my mother tongue. To limit the risk of losing information during the interview transcriptions, I hired a native speaker (a friend's brother) to do these for me, using the audio files I recorded. After he sent me the transcriptions, I compared all of them with the audio recordings to ensure that every sentence had indeed been transcribed. The transcriptions then provided the basis for my data analysis and were partly translated into English by myself whenever I used a quote in the analysis. To clarify some issues and to gain more details on some specific aspects of their financing, I exchanged emails with the interviewees after my return from the field visit.

The data in the interview transcriptions was analyzed via a coding process, as described by Gibbs (2008). Codes can either be descriptive, categorized or analytical codes according to their analytical depth (Gibbs, 2008). I used categorized codes based on my literature review and analytical framework. Using the three finance possibilities as categories on one hand and the individual institutions on the other, I ended up with a coding matrix which can be found in the appendices. To create this matrix, I used concept-driven and data-driven coding, as some of the institutions were only selected after the preliminary analysis. The coded data was then complemented with the notes from my observations as well as informal talks. In addition, I had been given a PowerPoint presentation by Cenfrocafé, which I could use as a further source of information about that specific co-op.

3.6. Reliability and Validity

Quality is of crucial importance in the creation of a research design and during all steps of the research process, according to numerous researchers such as Flick (2008). The credibility of undertaken research in social science can be examined with the following criteria which have been proposed by the majority of scholars such as Saunders et al. (2011) and Easterby-Smith et al. (2012): reliability, validity, and generalization.

Reliability can be defined as “the extent to which your collection techniques or analysis procedures will yield consistent findings” (Saunders et al., 2011, p. 156). To allow the repetition of the research process, a thorough documentation as well as transparency throughout the research process is required. For this thesis, the documentation is in form of recorded interviews, the interview transcripts as well as the interview guide and coding matrix. These files have been included in the Appendices, to contribute to increased transparency of my research process. In addition, a full list of interviewees has been provided above, which facilitates the replication of my study by other researchers and their obtainment of the same findings.

The validity of a research can be examined with regards to construct validity and internal validity. The former requires “establishing correct operational measures for the concepts being studied” (Rowley, 2002, p. 20). In order to reduce bias and subjectivity, Rowley (2002) lines out that it is important to connect the collection of data to the RQ, to use multiple data sources and ask the interviewees to review a draft of the report. To increase construct validity of this research, multiple methods have been used. As the contribution of observations to the generation of data has however been very limited, the strong reliance on the interviews constitutes a limitation of my study. I tried to compensate this limitation by engaging in follow-up email contact with the interviewees to ask for their confirmation of generated data and drawn conclusions. I am nevertheless aware of the fact that reality is more complex than what my analytical framework can capture. The selection of six institutions entailed a delimitation of numerous other factors which potentially influence the financing of the studied coffee co-ops.

Internal validity on the other hand refers to the determination of causal relationships in explanatory studies, with e.g. the help of pattern matching and explanation building (Rowley, 2002). In accordance

with the critical realism philosophy, I examine the underlying mechanisms in form of selected institutions which lead to the realized acquisition of financing s of coffee co-ops in the study region. The generation of my data relied strongly on the answers interviewees gave in the interviews. As my questions demanded them to reflect on institutions they often take for granted and sometimes are not aware of, I sometimes could not gather sufficient data for parts of the analysis which I accordingly noted in the respective analytical parts. The internal validity of my findings was further delimited by the restricted time I spent in the study region. Ideally, I would have also interviewed other stakeholders such as the co-op members themselves and/ or had done focus group interviews. This would have generated more information and thus enhanced my data and allowed a more holistic perspective. The issue of generalization (also known as external validity) of a case study and other quality concerns will be further elaborated upon in the discussion.

Before proceeding to the analysis of the collected data, it is necessary to understand the contextual circumstances in a critical realist case study research. These are presented in the subsequent chapter.

4. Context- The Peruvian Coffee and Cooperative Sector

This chapter provides insights on Peru's coffee sector, co-op development and socioeconomic information on the districts of Jaén and San Ignacio where the case study is located. The chapter ends with an introduction to the coffee co-ops examined for the study, which will allow for a smooth transition to the analysis in the subsequent chapter.

4.1. The Coffee Sector in Peru

Coffee is one of the most popular drinks worldwide and thus one of the most traded products whose trade value often is second only to oil.⁴ Coffee production takes place in 70 developing countries⁵, but the top consuming countries belong to the developed world (Ponte, 2002). As coffee is exported as minimally processed green coffee, the producers' realized profits are low (Ponte, 2002). Brazil is the

⁴ http://www.ico.org/coffee_story.asp

⁵ <http://www.ico.org/prices/po.htm>

world's biggest coffee producing country, responsible for 33,72% of world coffee production (in 2013).⁶ Peru's contribution of 2.88% of worldwide production in 2013⁷ seems insignificant in comparison; however, Peru is the seventh largest coffee producing country in the world⁸ and leading exporter of organic coffee (USDA Foreign Agricultural Service, 2013).

Peru is located on the South Pacific coast of South America and has a population of 30 million people.⁹ With a GDP per capita of US\$ 10.900 (at PPP) in 2012¹⁰, Peru is defined to be an upper middle income country.^{11 12} Nevertheless, the country is still facing a rural poverty rate of up to 55%¹³, high inequality and widespread corruption. Poor infrastructure leads to Peru's economic growth being concentrated in the coastal areas.¹⁴ As 75% of the Peruvian coffee is cultivated between 1000 and 1800 meters above sea level, it is thus mostly located in low growth-areas in the Andean region (USDA Foreign Agricultural Service, 2013).

The cultivation of coffee is an important part of the Peruvian agriculture sector. Coffee accounts for 3% of all exports and one third of agricultural exports.¹⁵ Other important agricultural products are asparagus, cocoa, cotton sugarcane and rice.¹⁶ The three most significant export products are mineral ores (35%); precious metals (12%) and mineral fuels, oils and distillation products (11,7%).¹⁷ Coffee might thus not be the most important export product in terms of net income, but might be in terms of its direct impact on the poor rural population. The coffee trade directly benefits an estimated 750,000 to 855,000 people employed in the coffee sector in rural areas, which constitutes about 13% of total rural population (including non-working age people) (International Coffee Organization, 2010; USDA Foreign Agricultural Service, 2013).

⁶ <http://www.ico.org/prices/po.htm>

⁷ <http://www.ico.org/prices/po.htm>

⁸ <http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>

⁹ <http://data.worldbank.org/country/peru>

¹⁰ GDP consists of: 56.1% services, 37.6% manufacturing, 6.3% agriculture

¹¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

¹² <http://data.worldbank.org/country/peru>

¹³ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

¹⁴ <http://www.intracen.org/country/peru/>

¹⁵ <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

¹⁶ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

¹⁷ http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_EP_CI.aspx?RP=604&YR=2009

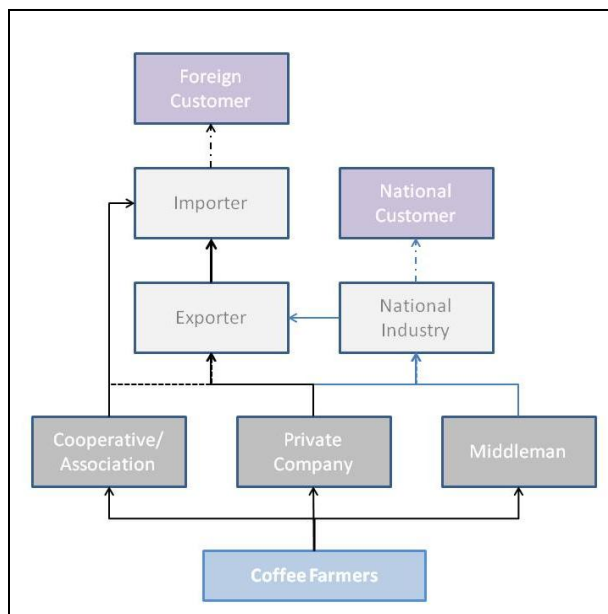


Figure 5: Peruvian Coffee Marketing Channel

Source: Adapted from Agromarketing, 2007 in Higuchi et al. (21012)

As can be seen in Figure 5, Peruvian coffee farmers have the possibility to either bring their coffee to a co-op they are a member of or to sell to a private company or a middleman, which then commercialize the product (Higuchi et al., 2012). Whereas co-ops can offer prices above the market level due to their fair trade or organic certifications, private companies and intermediaries attract farmers by offering immediate payment. Due to their small-scale size and the low local demand (95% of the coffee is exported), it is unviable for smallholder families to commercialize their product individually (Bacon, 2005, in Higuchi et al., 2012; Higuchi et al., 2012; Peruvian Ministry of Agriculture, in Higuchi et al., 2012).

4.2. Jaén and San Ignacio, Cajamarca, Peru

My case study is located in Jaén and San Ignacio, two districts in the Northern Peruvian state of Cajamarca, as can be seen in Figure 6. Due to the remoteness of the area with 6 hours travel distance to the next larger city of Chiclayo and 20 hours to Lima, information about this area is fairly scarce.

Cajamarca's geography is characterized by the Andes and the tropical rainforest. Jaén and San Ignacio are the two most Northern districts of Cajamarca, bordering Ecuador. About a fifth of all Peruvian coffee in 2006 was produced in Cajamarca and a quarter of the exported specialty coffee comes from North-Eastern Peru, including Jaén and San Ignacio (Villavicencio, 2009).



Figure 6: Map of Cajamarca

Coffee production is an important means of livelihood in Jaén and San Ignacio, where the majority¹⁸ of the 300.000 inhabitants lives in rural areas (Villavicencio, 2009). About 4.500 smallholder coffee farms with an average size of 10ha are located in the district of Jaén.¹⁹ These farmers are challenged with low agricultural productivity and erosion due to the depletion of natural resources.²⁰ Their struggle has been aggravated in the last few years by low coffee bean prices, which sometimes even had fallen below production cost.^{21 22} After the harvesting season (which lasts from April to December with peaks in June, July, September) farmers are often forced to work in temporary jobs (Villavicencio, 2009).

4.3. The Cooperative Development in Peru

During military rule, in the decade between 1970 and 1980, rural development was characterized by a strong involvement of the state (Bentley et al., 2001). Agrarian reforms were introduced to forcefully divide large haciendas on the coast into small farms grouped together into co-ops (Bentley et al., 2001). The state further provided subsidized credits to co-ops through the Agrarian Bank and encouraged co-ops to purchase input material on credit (Bentley et al., 2001; Tulet, 2010). The number of co-ops thus increased rapidly and by 1970, 80% of Peru's coffee export was produced by co-ops. However, nepotism, corruption and inflexibility were prevalent characteristics of co-ops, making them vulnerable and highly dependent on the state (Tulet, 2010).

During the periods of internal conflict in the 1980s and 90s and the terrorism of the Shining Path many farmers fled to urban areas and the number of farmer organizations declined (Higuchi et al., 2012; Tulet, 2010). In 1990 liberalization policies were introduced, the agricultural sector was privatized and the Agrarian Bank was closed down (Bentley et al., 2001; Tulet, 2010).

The decade of the 2000s saw increased, but the state continued to neglect farmers and co-ops who had returned to the land they previously cultivated (Tulet, 2010). Nevertheless, according to the General Manager of Selva Andina, the change of the millennium marked an increasing organization of producers

¹⁸ 50% in Jaén, 84% in San Ignacio

¹⁹ <http://www.coffee-partners.org/icp-projects-reader/items/peru-cajamarca.html>

²⁰ <http://www.coffee-partners.org/icp-projects-reader/items/peru-cajamarca.html>

²¹ <http://ravarumarknaden.se/the-price-of-robusta-and-arabica-coffee/>

²² <http://ravarumarknaden.se/the-price-of-robusta-and-arabica-coffee/>

into associations, often supported by foreign development organizations as in the case of two of the studies co-ops- Sol&Café and Co-opvama. Development agencies and the Peruvian government also initiated various anti-narcotic programs that persuaded coca leave farmers to shift their production to coffee (Tulet, 2010; USDA Foreign Agricultural Service, 2013; Villavicencio, 2009). Nowadays, about 28% of the coffee smallholder families (thus 42.000) are members of the approximately 730 co-ops, associations and communal companies that exist in Peru.²³ The sector is well organized with the national industry representation of coffee farmers, the Junta Nacional de Café which was formed in 1993, and the national federation of agricultural co-ops, recently founded in 2013.

4.4. The Studied Cooperatives

During my field trip I studied five co-ops of which all but one have their offices in Jaén. APESI is located in San Ignacio. Both districts are closely connected due to their proximity and several co-ops have members in both regions. All but one organization (Selva Andina) have taken on the legal form of a co-op. Selva Andina is an association, but for simplicity will be referred to as a co-op, unless stated otherwise. Unless otherwise indicated, all of the following information about the co-ops stems from my interviews. An overview of the co-ops can be found in Table 2.

The largest and most established of the five studied co-ops, **Cenfrocafé**, was founded in 1999 as a “central” – a second-level organization of 11 associations.²⁴ To be able to export their coffee to the US and Europe, Cenfrocafé became an associate of Cepicafé²⁵ in 2003. As one of the first in the region, Cenfrocafé received the fair trade certificate in 2007 and now holds a total of six certifications. First direct exports started in 2009. In 2010, Cenfrocafé changed its legal form to a first-level organization, and to a co-op. It currently has 2012 members, located in the districts of Jaén, San Ignacio as well as in the Amazonas region, producing coffee and a small amount of cacao. Currently, Cenfrocafé is the second largest export co-op in Peru with sales to the US, Australia, Asia and Europe and a coffee production of 117,000 quintals in 2013.

²³ <http://juntadelcafe.org.pe/los-actores>

²⁴ <http://www.cenfrocafe.com.pe/quienes-somos.php?art=28&tipo=4>

²⁵ Cepicafé is a second-level non-profit organization, which serves agricultural organizations in Northwestern Peru. (http://www.cepicafe.com.pe/quienes_somos.html)

Sol&Café, with its currently 995 members in San Ignacio and Jaén, is also a rather large co-op relative to others in the region with a coffee production of 30,000 in 2013. Its foundation in 2002 took place within the frame of the project PODERES by Caritas and USAID²⁶. Similar to Cenfrocafé, Sol&Café started out as a second-level organization of 27 farmer associations. The initial focus of the organization was on strengthening its associations, generating knowledge about and trust in the associative model. Supported by Cepicafé, Cenfrocafé started to commercialize its farmers' products in 2005. In 2008, Sol&Café became a first-level co-op, but continued to export its products via Cepicafé until 2011. Sol&Café grew quickly into the sixth largest Peruvian exporting co-op in 2012 and to this date has four certifications in the areas of organic and fair production²⁷.

Coopvama (Cooperativa Valle del Marañón) was founded in 2008 within the scope of a project by the KFW (German development bank). Coopvama was initially planned to be a second-level co-op, but for financial and organizational reasons was finally organized as a first-level co-op. The initial two years were marked with challenges, leading to a drop in members from 1.400 to 400 in 2010. In 2011, the organization managed to turn tables and started to grow again. At the time of my visit, Coopvama had 500 members in the districts of Jaén and in the Amazon state. In 2013 the co-op produced 12.000 quintals of coffee. Coopvama is part of a consortium of six co-ops in Jaén (including Sol&Café and Cenfrocafé) which aims at jointly constructing a processing plant and benefiting from economies of scale and bulk purchases to lower their costs and increase their competitiveness compared to private enterprises.

APESI (Co-operativa Agraria de Productores Ecologicos San Ignacio) is a small co-op with currently 326 members, some of which have very small farms, located in the district of San Ignacio. Apesi was formed as an association in 2001 and changed to a co-op in 2011. After selling fruit locally, in 2005 Apesi also began to commercialize coffee. Exports of coffee commenced in 2006 via another co-op, COCLA. In 2009 APESI began to export directly. The co-op has an organic certification and produced 12,500 quintals in 2013.

²⁶ <http://solcafe.com.pe/es/page/historia>

²⁷ <http://solcafe.com.pe/es/page/historia>

Selva Andina was formed in 2000 and thus has been one of the first organized farmer groups in the region. To this date Selva Andina has the legal form of an association, but plans to transform into a co-op in the near future. In its first decade of existence, the co-op exported its coffee via Perú Norte, a Peruvian exporting company. Since 2012, with the help of its buyer, Selva Andina has been exporting directly. The association's 352 members hold both fair trade and organic production certifications. They are located in the district of Jaén and in the neighboring in the Amazonas state.

Cooperative	Members	Establishment	Production in 2013 (in quintals)
Centrocafé	2012	Second level association in 1999 Cooperative in 2010	117.000
Sol&Café	995	Second level association in 2002 Cooperative in 2008	30.000
Coopvama	500	Cooperative in 2008	12.000
Apesi	326	Association in 2005 Cooperative in 2011	12.500
Selva Andina	352	Association in 2000 Planned to transform to coop: 2014	5.000

Table 2: Overview of case cooperatives (Source: Interviews and websites)

5. Analysis

So far this thesis has provided information about the literature, methodologies and the research area. This chapter now analyzes the collected data with regards to the influence of institutions on the co-ops' acquisition of financing. The analysis consists of three main parts and draws on the data generated in the interviews, informal conversations as well as observations.

First, the financing needs of the co-ops and their current capital sources will be examined. Second, the influence of the institutions on the acquisition of financing will be investigated. The findings of the analysis will be presented in a summary which concludes this chapter. Throughout the analysis, I always refer to the examined coffee co-ops unless stated otherwise.

5.1. The Financing Needs and Current Capital Sources

In accordance with the financing needs outlined in the literature review, the studied co-ops reported a need of capital for advance payments to members, the renovation of coffee plantations, the acquisition of property, the construction of warehouses and the provision of capacity training to their members. The advance payments were discovered to be the most pressing issue for all co-ops, as the payment from the importer is only made about one month after shipping. Delayed payments though provide challenges for the co-ops' members, as mentioned in the literature review and also by Darío, the general manager of Apesi (D,A): "They [farmers] cannot leave their products [without payment] for a long time, [...] they suffer a lot". According to two research participants, (D,A; JL,SC) farmers urgently need money for food, to pay their laborers and for their children's education. Oscar, the Field Technician of Coopvama (O,CO) reported that several members had left the co-op due to the long payment gap, which the co-op could not bridge in its first years as they lacked the necessary capital to make advance payments.

The findings show that the co-ops use the three financing possibilities which were outlined in the literature review. They receive **internal capital** from financial contributions by members, retained earnings and inscription fees. The co-ops also currently obtain **local capital** from financial institutions such as private and public banks²⁸, and previously from second-level co-ops (*centrales*)²⁹. **Foreign capital** is being provided by social lenders³⁰ from the US, UK, the Netherlands and Switzerland. International non-governmental organizations (NGOs)³¹ were mentioned to previously have been a source of foreign financing as well. In congruence with the literature review, the studied co-ops rely heavily on Value Chain Financing (VCF) from both local and foreign sources in the form of warrants and trade credits. For the sake of analytical clarity, focus in the analysis will be on the currently used sources of capital. Previously used sources are only mentioned where they serve to emphasize a certain argument. In addition, the analysis of internal financing will be limited to the compulsory and financial

²⁸ The public bank that lends to co-ops is Agrobanco. BBVA Continental and Interbank are private banks lending to the co-ops.

²⁹ The centrales which provided funding are CO-OPAC Norandino and CO-OPAC Santo Cristo de Bagazán.

³⁰ The social lenders lending to the co-ops are: Root Capital, Oikocredit, Shared Interest, responsAbility and Rabobank.

³¹ The NGO that lent money to one co-op is Rainforest Alliance.

contributions for the same reason. An overview of each case co-op's financing sources can be found below in Table 3.³²

Case Cooperative	Internal Financing		Number of local capital sources	Number of foreign capital sources
	Compulsory	Voluntary		
Cenfrocafé	75 PEN yearly payment	Yes	4	4
Sol&Café	50 PEN yearly payment	Yes	5	3
Coopvama	20 PEN yearly payment	No	3	0
Apesi	5 PEN per quintal of coffee	No	1	3
Selva Andina	No regular cash payments	No	1	0

Table 3: Overview of the cooperatives' capital sources (Source: The author)

As can be seen in Table 3, the five co-ops differ noticeably in their use of the three capital sources. The two largest co-ops, Cenfrocafé and Sol&Café, require the highest membership fees and in addition receive voluntary member contributions. They thus generate significantly more internal capital than the other co-ops. Moreover, they have the most diversified external financing strategy as they both receive capital from eight different sources, the slight majority of which are social lenders. The three other co-ops have a lower internal capital generation as they receive no voluntary contributions and lower or no regular payments. They also have fewer sources of external capital. Two of them (SA; CO) only use foreign capital sources, whereas the third one (A) also receives local capital. The data discovered that voluntary financial contributions are used for the purchase of fixed assets such as territory and buildings and foreign financing typically is working capital for advance payments to members. Local capital has been revealed to be spent on construction purposes or to bridge periods of shortages in foreign capital. Slight variations among the co-ops could be detected.

³² 75 PEN ~ 20€, 50PEN ~ 13€, 20 PEN ~ 5€, 5 PEN ~ 1€

5.2. Institutional factor analysis

The following section analyzes the influence of the institutional context on the acquisition of financing by examining two institutions of each pillar as depicted in the analytical framework. Regulative institutions will be studied first, followed by an examination of the normative institutions and finally of cognitive institutions.

5.2.1. Regulative Institutions

This part of the analysis will examine the influence of the Peruvian national legislation and of the regulations of co-ops', local financial institutions and social lenders concerning internal, local and foreign sourcing strategies respectively. In order to facilitate the analysis of the Peruvian legislation, an overview of these is first given. The second paragraph then examines the influence of the selected regulative institutions on internal financing, followed by a section on local financing and finally foreign financing. The findings are summarized at the end of the section.

The formal institutional context- Peruvian legislation

The Peruvian co-op sector is currently governed by three laws, the first of which was passed in 1990 and governs the whole national co-op sector. This "mother law" as Lesly, the director of the Dirección de Articulación Empresarial (L, DAE) calls it, defines the two legal types of co-ops in Peru: worker and service co-ops. Producer co-ops belong to the latter.

In the following 20 years after the first law, the government lacked interest and ambition to further regulate the sector, which led to a **formal institutional void**. Flor, specialist in Social Promotion at MiEmpresa (F,ME) explained the consequent uncertainty about the classification of a co-op (the co-op act): "For 20 years there was a pause, the state has not promoted the co-op theme at all. [...] The co-op act was not well defined in that law, in the general law. [...] Because of that our SUNAT [National Superintendence of Tax Administration] [...] said the co-op act does not exist". Due to the pressure of the co-op sector two new laws, which ratify the co-op act and regulate the sales tax payment for co-ops, have been passed in 2011. Nevertheless, the existing regulation is insufficient to eliminate the

uncertainty surrounding the classification of a co-op. The institutional void is thus still persistent due to a lack of interest by the government to pass more laws and regulations which define the co-op act more clearly. This has been criticized by F(ME): “What is missing is regulation, regarding the normative aspect [of co-ops] to make everything clear, and that the public sector [...] supports the topic more. [...] So this is the problem, the [insufficient] regulations, norms, there is a lot left to be refined in the co-op area in Peru. We are in this limbo where no one defines anything”.

The ambiguous regulation leads e.g. to an unequal treatment of producer co-ops and association. Another consequence of the institutional void is that people have difficulty understanding the current laws and regulations and finding information about the foundation and operation of a co-op. Further, the lack of clear information makes it challenging for F(ME) and her colleagues to provide support to co-ops. As mentioned by her: “What is missing is updating [the laws]. Many articles are repealed [...]. We get confused every time someone asks for our advice. If the people look for the information on their own, they will not easily find it, it is easy to confuse between the valid and repealed articles. [...] We should create a new text [...] which says this is the only [valid part] that stays, or a new one” (FME).

Influence of regulative institutions on internal financing

With regards to internal financing, first the influence of the Peruvian legislation and then of the co-ops’ own regulations will be studied.

Peruvian co-op laws and regulations

The national regulation influences internal financing with regards to the monthly contributions by members and the repayment of these.

The Peruvian law provides the legal grounds to engage in internal financing as it demands that co-ops receive regular financial contributions from their members (the exact amount of which is determined by the co-ops). Due to this law, co-ops can use internal financing as a viable financing option. The legislation for associations however negatively affects their internal financing, as it prohibits them from demanding regular financial contributions. Román, the manager of SA elaborated that the internal

financing of the association (SA) is thus limited to the generated profits: “Each year there is a contribution, but for us at Selva Andina, we are still not doing this in cash, as at the moment the farmer is obligated to bring in his/her coffee. [...] At the moment [there is] no more [internal capital stock] than the one generated through sales” (R,SA). This regulative distinction between co-ops and associations has been an incentive to change from an associative to a co-op form. As explained by a manager: “We had to find a strategy to get capital stock, to make the farmer contribute and grow [...]. It was necessary to convert into a co-op [...] now our capital stock is already growing. Now it is possible to capitalize more” (D,A). This statement illustrates the importance of financial contributions and the significance and beneficial impact the membership fee regulation has for co-ops.

The regulation regarding the repayment of members upon their leaving also differs between co-ops and associations. Whereas the regulation for co-ops is favorable to farmers and demands a repayment of their contributions including interest, the regulation does not hold for associations. The compulsory repayment negatively influences long-term planning and limits the options for co-ops to use their internal capital stock, since they have to be able to repay members at any time. However, neither of the research participants highlighted this as a problem. Associations on the contrary can keep the profit made from the physical contributions (coffee) by their members, which has been very fortunate for one of the co-ops (Co-opvama). As its manager explained: “We have half a million Soles from [...] the groups which existed before, which formed the co-op, which said they were associations, had their contributions in form of products. [...] we [still] have these contributions” (O,CO).

Co-ops’ regulations

Each co-op has a slightly different constitution, which define the amount of internal capital through its rules on regular financial contributions, as is visible in Table 3 above. Whereas Cenfrocafé receives 75 PEN each year per member; Coopvama only can count on 20 PEN. Taking into account that Cenfrocafé has more than twice as many members as Co-opvama, the internal capital stocks of the two differ noticeably.

Apesi’s regulation is different from the other co-ops’ as farmers are required to pay 5 PEN per quintal of coffee. The co-op thereby makes its internal capital dependent on the harvest of its farmers, rather than

the number of its members, which can lead to higher internal capital in good harvest seasons. Apesí's production has however not been very high in the past year, thus the internal capital generated was little.

Summary

The national legislation has been shown to determine the access to internal financing. Associations are not allowed to receive financial contributions from their members, which extremely narrows their possibilities of internal capital generation. Co-ops on the contrary are by law required to demand regular financial contributions from their members. Even so the law thus allows them to generate internal capital with membership fees; their use of internal capital has been limited through a repayment clause.

The co-ops' own regulation determines the conditions of internal financing in terms of the amount charged. It increases internal financing if higher regular payments are demanded or if payments are connected to individual production capacities of members in times of high overall production.

Influence of regulative institutions on local financing

The regulative institutions to be examined in this part are the Peruvian legislation and the regulations of local financial institutions.

Peruvian co-op laws and regulations

The influence of the Peruvian co-op laws on local financing seems to be outside of the research participants' knowledge or awareness as neither of them has highlighted it.

Local finance institutions' regulations

The findings show that four particular regulations of local financial institutions condition the access to and acquisition of local financing: First, some financial institutions require the lending entity to have a certain organizational structure. Second, the regulations demand co-ops to have three years of experience in direct exporting and third, they demand the possession of assets which can act as securities. Lastly, their regulation regarding the calculation of interest demands the inclusion of a high

risk premium for co-ops. It can be assumed that the regulations are strict because the formal institutions are insufficient.

Some local banks demand their clients to have an organizational structure of a private enterprise, which inhibits co-ops from obtaining capital. As José Luis, Administrative and Financial Manager of Sol&Café (JL,SC) mentioned: “Banco de Crédito till this moment does not want to give me financing, because we are a co-op, because our assembly is not only of one or two members but of several, their regulations do not allow giving [credit] to co-ops”. This regulation therefore limits the local financial institutions from which co-ops can access financing.

Those institutions which permit co-ops to access financing, limit the pool of eligible co-ops by requiring co-ops to possess export experience. One interviewee narrated his experience of younger co-ops being excluded from receiving local financing: “In the beginning, you went to a bank or a *caja* to borrow money, nobody lent you [money]. ‘Ah no, you are new, you have to have three years [of experience]” (O,CO). Smaller and younger co-ops are further hampered from local capital sourcing by the regulation which demands a provision of securities as highlighted by Román, the manager of Selva Andina (R,SA). He mentions: “There was a moment in which we needed cash and we went to see the local bank. First: ‘Properties, do you have properties?’ ‘No, no we do not have any properties besides what the farmers have, but as organization no, we have just started.’ ‘No, no you cannot have a credit, it is very difficult for you’ ”. The regulations thus limit the possibility to source locally, in particular for younger co-ops.

The regulation regarding the calculation of interest rates is further unfavorable for co-ops, as it requires high risk premiums for co-ops which lead to interest rates higher than for private enterprises. According to one interviewee, this makes it very costly for co-ops to acquire local capital: “They [local interest rates] are reaching 30% annually [...], it is too high, it is not possible to be competitive with these, the interest uses up everything from us” (R,SA). Another research participant (O,CO) explained that because of high interest rates they are not acquiring local capital. Darío, the manager of Apesi (D,A) though mentioned that due to a lack of alternative financing they have no other option than to accept the terms of local financial institutions: “They [local finance institutions] give you a little less [money] [...] [and the interest rate] is higher for us, it does not suit us. Anyhow, since there is no other opportunity to

get another financing, even with high interest rates we have to accept it". The regulations regarding the interest calculations thus make it very costly for co-ops to acquire local financing, making it a less preferred option, a "Plan B" (O,CO).

The findings show that after bridging the required period of export experience with alternative financing, local financial institutions are willing to lend to co-ops despite a continued lack of assets. The regulation then allows co-ops to obtain VCF via a warrant (with coffee acting as security), given they have a sound financial state. One co-op manager accordingly narrated his experience with VCF changing over time: "I made my first warrant [...] not directly with the bank but via Cepicafé [...] but it was very expensive [...] I ended up paying more or less 18% [...] Now for the past year [...] I do it directly with the bank. [...] Mainly because of that [more experience and bank sees co-op is going well]. Because we have no real guaranties, [...] buildings, land, large machinery, we do not have that. So what we do is they evaluate me according to my financial state and I suggest that the product acts as security [...]" (JLSC).

Summary

The findings let assume that the local financial institutions try to compensate the lack of formal regulations with strict regulations of their own. These limit the access to and the acquisition of local financing for co-ops. Some local financial institutions were discovered to not grant co-ops access to their capital because of their organizational structure. This could be connected to the insufficient definition of the co-op act in the national legislation and leads to co-ops having a limited range of financial institutions they have access to. Further, younger co-ops are barred from access to local financing as three years of direct export experience is a common requirement of the local finance institutions. The request of assets as securities further hampers many local co-ops from accessing local capital. More experienced co-ops are granted the option of using their coffee as security and receiving VCF in form of a warrant. Local financing has been revealed to be a costly possibility for co-ops as interest rates are high. The acquisition of local capital thus reduces co-ops' profits and aggravates their opportunities to compete with private enterprises.

Influence of regulative institutions on foreign financing

To understand the influence of regulative institutions on foreign financing, the Peruvian legislation and the regulations of social lenders will be studied.

Peruvian co-op laws and regulations

The data revealed a lack of regulation regarding foreign investments and funding, which according to one expert (F,ME) leads to unequal opportunities for co-ops to receive foreign capital: “This [foreign social lending] needs to be regulated, because it is a very particular initiative, the state does not know how to act. They [social lenders] are there working on their own, some [co-ops] receive [money], others do not. But the state is not supervising” (F,ME). The institutional void thus also stretches to the area of social lender financing, which makes it harder for co-ops to access this capital source.

The acquisition of foreign capital from social lenders is also negatively impacted by the government’s taxation policy which is criticized by one research participant (D,A): “I would say it would be good if the financing companies come, have a local office and are not taxed, because they are helping the population, and the improvement of the society, to increase production. It seems in the State’s policies [that] there is not that, because if you come here, they charge you, one has to pay taxes”. The taxation increases the operating costs of social lenders, which lead to higher interest rates. Consequently, it is more costly for co-ops to acquire VCF.

Social lenders’ regulations

The findings show that social lenders also try to outbalance the high business risk caused by the lack of formal institutions with their own regulations. Co-ops have to fulfill certain criteria before they are granted a trade credit. First of all co-ops need to have three years of export experience, similar to the regulations of local institutions mentioned above. Further, the co-op’s balance sheet, strategic plan, current financing sources as well as buyers are examined and evaluated. Depending on these criteria, social lenders offer a defined amount of trade credit for a certain percentage. The offered credit conditions differ among social lenders.

As local financial institutions, social lenders are rather reluctant to finance younger co-ops and require co-ops to have export experience. Therefore, three of the co-ops (SC; CE, A) depended in their initial years on financing from second-level co-ops, another co-op on financing via its exporter (SA) and the fifth one on the project through which they were founded (CO). Further, the regulations concerning interest rate and trade credit amount calculations favor more mature and well established co-ops. For younger and smaller co-ops the acquisition of foreign capital is more costly and might therefore be not a viable possibility. The difference in charged interest rates is even noticeable among the two most established co-ops that were studied: Cenfrocafé, which is the second largest coffee co-op in Peru in terms of exports, receives interest rates from foreign lenders between 7.25% and 9.5%. Sol&Café, which is the sixth largest export co-op, has slightly higher rates of 8% to 10%.

The social lender regulations however have been discovered to be not completely strict. Two co-ops (SA; CO) received financing despite not having had three years of direct exporting experience yet, as one of the co-ops' managers recounted: "The financing companies said: 'We will lend you money [...] if you have been exporters for three years.' [...] But in 2011 [second year of exports] Root Capital said: 'I will lend you a certain amount of money' [...] We did not have to wait until three years as exporters passed until the financing companies gave us [money]" (OC). Younger co-ops therefore do have some opportunities to access social lender financing.

Summary

The Peruvian legislation is insufficient with regards to social lender financing and creates uncertainty about the investments made in Peru. This formal institutional void negatively affects co-ops in Peru by providing them with unequal opportunities to access foreign financing. The taxation of social lenders results in higher interest rates charged to co-ops, making the acquisition of foreign capital more costly. Social lender regulations' also inhibit the access to capital for co-ops with insufficient direct export experience. The findings exposed some exceptions to this regulation. Regulations regarding the interest rate and credit size calculations grant co-ops better conditions for the acquisition of capital if they have additional financial sources, several buyers and a well developed strategic plan. These criteria thus lead

to larger, more mature co-ops acquiring financing at a lower cost compared to younger and smaller co-ops.

Summary on the influence of regulative institutions

A lack of sufficient national regulation regarding co-ops leads to a formal institutional void, which entails high uncertainty and risk that co-ops have to deal with. The national laws and regulations legitimize the access to but limit the use of internal capital for co-ops. Associations are by law denied the generation of internal capital through membership payments. The data also showed that national legislation hampers the access of co-ops to foreign capital through a lack of regulation and increases the costs of its acquisition by taxing social lenders.

The co-ops' own regulation conditions the amount of internally raised capital by defining the amount of membership fees. As has been discovered, the regulations of social lenders and local financial institutions strictly limit the access to their capital in order to reduce their business risk in the context of a formal institutional void. The regulations are thus designed to counterbalance the insufficient national regulations. Some local financial institutions refuse co-ops to access capital on grounds of their organizational structure. Other regulation provides obstacles to younger co-ops to access financing from both social lenders and local finance institutions. Both types of external financing regulations though provide the possibility to acquire capital via VCF, which gives co-ops without fixed assets the possibility to obtain external capital. The findings revealed the regulations of social lenders to be not as strict as those of local institutions, allowing an easier access. It was also discovered that the financing possibilities influence each other. Co-ops for instance receive better credit conditions if their internal capital is high and if they have other external capital sources.

5.2.2. Normative Institutions

After discussing the influence of regulative institutions on the access to and acquisition of capital, this second part of the analysis will study the influence of normative institutions, i.e. of social networks and trust. First, a short recap regarding these two institutions will be given. Second, the influence of the

institutions on internal financing is analyzed. This is followed by a paragraph on local financing and final one on foreign financing. The findings made are summed-up at the end of the section.

Recap on social networks and trust

Social networks and trust play an important role in guiding economic behavior in the absence of well defined regulatory institutions, as in the study region. To determine the filling of the institutional void by networks and trust, and their influence on the financing possibilities, networks will be examined with regards to their structural capital. This analysis thus studies the size of the network, the type of network members as well as the connectivity (strength of ties) within the network. Trust will be studied regarding its cognitive and behavioral dimensions, which as mentioned in the literature review refer to the process of deciding someone to be trustworthy and the action resulting from established trustworthiness. The concept of distrust, which denotes the lack of generalized trust, will also be examined. As the social network and trust concepts are closely related, there will be some overlaps in the analysis.

Influence of normative institutions on internal financing

To study the institutional influence on internal financing, attention will be on the internal network of the co-op as well as on intra-organizational trust (trust within the co-op).

Networks

Despite the fact that national and co-op regulations involving internal financing are quite clear, the findings show that networks still influence this financing possibility through their size as well as the strength of the ties.

The network size (in terms of number of members) is one of the basic determinants for the capital raised through compulsory financial contributions: The more members the co-op has, the higher the amount of internally raised capital. This is in particular valid for co-ops that charge members a monthly or yearly fee (C, SC and CO). Large co-ops thus enjoy the benefit of receiving higher internal financing.

The data revealed that the strength of ties in the internal network affects the acquired capital. These links are initially rather weak, as members are connected to each other via their membership rather than

personal contact which generate stronger ties. As mentioned in the literature review, it is more difficult to access resources in such outer-circle relations. This has been confirmed by the data. In its initial years, one co-op (CO) suffered from weak links, in terms of a lack of sense of belongingness by the members to the co-op, which resulted in a large share of the members renouncing their membership. The size of the internal network consequently shrank and scaled down the internal financing. The findings show that with time the ties then grow stronger as members identify themselves more with the co-op. Their willingness to provide (financial) support was discovered to then increase, most likely caused by the moral obligation to support the co-op which grows with the connectivity within the network.

A manager revealed that stronger ties also enhance members' mutual support: "If one [member] has a need, they lend to and help each other" (D,A). This has a beneficial effect for the co-op as it lowers member drop-outs by limiting members' need to sell to an intermediary for immediate payment. The reduced fluctuations in network size guarantee the co-op a steady amount of internal capital.

Two interviewees mentioned specific efforts to increase the sense of belongingness and identification among their members through monthly meetings and an "Institutional Image and Community Assistance" department. One of the co-ops receives voluntary financial contributions, which could be accredited to the co-ops' efforts to strengthen internal ties.

Trust

According to the data, intra-organizational trust between members and the co-op management influences members' behavior in three ways: to continue their membership, to make financial contributions and to leave their coffee pre-financed, i.e. without immediate payment from the co-op.

The general **distrust** in the region caused by the formal institutional void however makes it difficult for co-ops to establish strong relations and influence their members' behavior in these ways. This distrust has further been enhanced between co-op members and management by the co-op history in the study region. One research participant (JLSC) described the previous mismanagement and personal self-interested gains, which were made possible by the lack of formal regulations: "It was difficult, quite a lot of fiddling, partly political, partly driven by the irresponsibility of the directors and managers of that era.

How the law was before [...] the model was a bit irresponsible. Today it is already better coordinated [...]. Before [...] the directors thought they were the owners.” This clearly illustrates that the institutional void was even larger before the recent laws were passed. The experience during that time has led to the still prevalent distrust by farmers and their fear of a repetition of past events. Oscar (CO) mentioned: “They [members] say: ‘The same will happen what happened a few years ago with a very large co-op which closed over night and does not exist anymore today’”.

The distrust makes it very difficult for co-ops to establish **cognitive trust**, i.e. to be considered trustworthy by its members. The data shows that only with time, co-ops are able to establish the cognitive trust needed for farmers to stay members. This is illustrated by the co-op mentioned above (CO), which after its first initial years with a high attrition rate, managed to gain members’ trust and turned for the better. One of Co-opvama’s managers explained: “What happened was that we then started to get to know each other better, among the people themselves, they started to connect. When you enter, to head an organization, since you are new no one trusts you, even less in this area” (O,CO).

Besides motivating members to stay in the co-op, the findings show that cognitive trust also increases members’ willingness to make financial contributions and to leave the coffee pre-financed with the co-op. These acts are what is described by **behavioral trust** and have an enormous significance for the co-ops. On one hand the financial contributions make up the largest share and thus are vital for internal financing. On the other hand, the willingness of members to wait for their payment reduces the co-ops’ need for external capital. As one interviewee mentioned: “The work of the farmers helps you a lot, meaning they leave you one or two months their coffee pre-financed [...] this allows you that in this month you would have had external financing, [...] to not have [...] to get financing [...] because otherwise you would have to go to the local banks” (O,CO). Nevertheless, as outlined above, many farmers do not have enough savings that can bridge a payment gap, independent of their level of trust towards the co-op. One research participant (JL,SC) also reported that behavioral trust further realizes itself in higher voluntary contributions by members, thus increasing the acquisition of internal financing. Some of the co-ops (SC;CE) try to increase members’ trust by teaching them about their financing needs and strategies, which will be outlined in more detail below in the cognitive pillar analysis.

Summary

The findings show that size of the internal network directly correlates with the amount of internally raised capital i.e. if the former increases so does the latter. Stronger ties (which evolve over time) also enhance members' willingness for financial support and increase the internally generated capital. Younger co-ops have therefore been revealed to have stronger difficulties acquiring internal financing. Moreover, it has been discovered that close relations among members boost their reciprocal assistance, which reduces fluctuations in membership numbers and thus guarantees a steady internal capital generation. The distrust caused by the institutional void and the co-op history has been shown to inhibit the establishment of cognitive trust. A low level of cognitive trust, which is typical in initial years of a co-op, leads to low internal capital, as members decide to leave the co-op or refuse to pay their fees. Consequently, behavioral trust in the form of financial contributions and accepted payment waiting periods has been shown to only gradually build up and to result in the acquisition of more internal financing and/or in the reduction of financing needs.

Influence of normative institutions on local financing

In this section focus will be on the external network of the co-op and inter-personal trust among the co-op managers and other network members.

Networks

The findings show that strong relations with local financial institutions as well as the right type of network contacts can facilitate access to and acquisition of local financing.

The type of connections in the outer network have been discovered to be particularly important in the initial years of a co-op, when local financial institutions are reluctant to lend money as outlined above. Co-ops then have to rely on their networks for alternative options of local financing. Accordingly, three of the co-ops (SC; A; CE) used their network connections in their initial years to receive local financing from second-level co-ops. It has also been revealed that network contacts can facilitate the access to further local financing sources. Sol&Café for instance was introduced to the credit and savings co-op CO-OPAC Norandino by Cepicafé.

Two of the research participants (JL,SC; D,A) pointed out that the establishment of strong relations is an important factor to acquire financing from local banks. One of them (D,A) mentioned that the co-op has had frequent personal contact with the bank managers: “We are working closely with Agrobanco, they are helping us a lot [...] We continue to work with Banco Continental the same, we already got to know well their directors, and they came to visit us”. This hints at the local banks’ preference to conduct business with known people. Another research participant (JL,SC) further believes that more local capital will be lent to them once the relations with another bank are intensified: “I imagine that with the Continental [...] once I have become established with them I will present to them a proposal”.

Strong friendship links, which classify as inner-circle relations with relatively easy access to resources, further facilitate the access to local capital, as the findings show. For example, a financial co-operation between Sol&Café and Cepicafé emerged “due to a friendship, because the manager of Sol&Café and Cepicafé had been study colleagues at university” (JL,SC). In addition, José Luis (SC) had previously worked for Cepicafé and has personal relations with that co-op himself. Another co-op (A) was granted a mortgage loan, due to strong friendship links in its manager’s network. The manager recounted the help received from his friend in the following way: “A *señor*, a good friend of mine, he was not a member [of the co-op] but for the trust he said to me: ‘I give you my house, take the property deed, documents, go and mortgage it.’ And I mortgaged it, put the house as security and got 100.000 Soles. This helped us a lot” (D,A).

Trust

The general **distrust** in the study region has been discovered to exacerbates co-ops’ challenges to obtain local financing. Often, coffee is not accepted as physical security which limits the possibilities of VCF and hence the variety of financial tools offered by local financial institutions. It further restricts the access to local capital for co-ops without fixed assets. One research participant accordingly critiqued: “It [to do a warrant] should be much easier, because you are guarantying with your product, but here in Peru everyone distrusts everyone and [the financial institutions] think that the coffee alone will not cover the debt” (JL,SC). In the context of the formal institutional void, co-ops can obtain **cognitive trust** by local financing institutions through their generation of business experience, as one research participant

explained: “[We received local financing] because they saw what we have been doing, that we now already had experience in dealing with financing [...] for them it was better, more trustworthy to finance us that year” (D,A). Another research participant (JL,SC) also perceives that he has a higher probability of his next proposal being accepted in the local bank, “because I will already have a record then”.

Summary

It has been discovered that the access to local financing can be facilitated through network contacts, which has proved to be particularly important in the initial years of a co-op. The acquisition of local financing was shown to be influenced by the strength of relations in co-ops’ external networks. The data revealed that strong links facilitate the acquisition of local capital, as the network and trust serve as a form of compliance guarantee for local financial institutions that the loan would be repaid. The establishment of strong relations is impeded by the distrust in the region. The distrust moreover has been revealed to limit the financial tools offered and the co-ops which are granted access to local capital. The initial lack of cognitive trust by finance institutions decreases with time and the business experience gained by the co-ops. This implies stronger difficulties for younger co-ops to obtain capital.

Influence of normative institutions on foreign financing

To discover the influence on foreign financing, this section will examine the external network of the co-op and inter-personal trust among the network members.

Networks

The study shows that the external network of the co-ops influences the financing from social lenders in three ways: to acquire knowledge about the existence of various social lenders, to share experiences regarding them and to get in touch with them.

It has been discovered that the acquisition of foreign capital is facilitated by knowledgeable network contacts. In particular other co-op leaders who are willing to share their knowledge regarding the sale of coffee and the attainment of foreign capital have been shown to be pivotal in the absence of official information in a formal institutional void. The network contacts further define the experiences that are

being shared among the network and thereby influence the behavior of the co-ops with regards to financing. One research participant confessed to have been so influenced by others to not even have considered anything else but foreign financing. He said: “Actually we have not looked at that [local] bank, all the experiences they [other co-ops] have told us [is] [...] the foreign financing entities have lower interest [rates] and work with organization like ours, for small farmers” (R,SA). It might be possible that the strong influence of network contacts also has a negative impact on the financing, as co-ops’ might resort to options which are less favorable to them. However, this has not been mentioned by any research participant.

The findings also revealed that co-ops have a preference for working with partners they already know, emphasizing the importance of building long-term relations rather than getting more lenders on board. Strong long-term relations, as mentioned in the literature review, are important for VCF. One manager explained: “We prefer to go ahead with Oiko[credit], due to the relations already existing” (R,SA). Another research participant (JL,SC) further mentioned his denial of the offers of two other social lenders “because I want to strengthen my relation with them [the current social lenders]” (JL,SC).

The structural capital of the network of the co-ops’ network partners also has an influence on the access to financing from social lenders. Several research participants recounted that they have gotten in touch with social lenders through their network contacts, e.g. through neighboring co-ops (A) or buyers who organized several events at which social lenders were present (A,SA). Also second-level as well as credit and saving co-ops from which Sol&Café did or currently is acquiring capital assisted in establishing contact with social lenders. Cenfrocafé received support from the InterAmerician Development Bank which enabled the co-ops participation at trade fairs where they met social lenders.

The findings show that also social lenders exchange information about potential co-op-clients with their network partners. Considering the unregulated environment, social lenders decrease their business risk if they engage in business transactions with organizations that are part of other partners’ networks because the organization’s behavior is monitored by several parties.

Trust

A low level of cognitive trust has been revealed to reduce the initial amount of acquired capital.

Given the uncertainty created through the lack of formal institutions, trust is also very important for the acquisition of financing from social lenders. According to the research participants, social lenders are very cautious in granting trade credits in the beginning. In order to build up **cognitive trust** they either offer small “test” trade credits or demand the coffee to be at the processing plant before payment is made (instead of offering pre-financing). The latter is according to one research participant (R,SA) not a viable option for co-ops as it does not solve the need for advance payments. The test credits on the other hand often provide too little capital to satisfy the financial need and thus co-ops are required to obtain additional external capital from other sources or are forced to pay farmers only a fraction of the coffee price until the importer has made his payment. The initial **distrust** thus makes social lender financing not a viable stand-alone strategy in the co-ops’ initial years.

It appears that social lenders build up **behavioral trust** by granting small trade credit in the first financing round, and then increase it once cognitive trust has been established. This has been recounted by several research participants, for example Oscare (CO): “In 2011 Root Capital told us: ‘I will lend you a certain amount of money, to see, to get to know you’ [...] Root Capital financed us in our second year, [as] like a test period“. Another research participant (D,A) mentioned a second strategy of social lenders to build up cognitive trust - by channeling the financing through another organization, in this case an international NGO: “Until 2009 Root Capital financed us via Rainforest [...] they financed Rainforest and Rainforest gave it [the money] to us. [...] In the year 2010 Root Capital financed us directly [...] [and] in the third year with Root Capital they financed us a bit more” (D,A).

Summary

The findings show that the structural capital dimension of networks influences the knowledge co-ops have about social lenders, their choice of foreign financing as preferred option and the establishment of contact with social lenders. In terms of all three aspects, it has been discovered to be beneficial to have co-op leaders in the network. Well connected partners further facilitate the establishment of contact with

social lenders, easing the access to capital. Stronger ties were shown to ensure a continuation of business relationships with social lenders, to assist in fulfilling the lenders' regulations or to be granted an exceptional loan. Considering the insufficiently regulated environment, networks and trust are thus acting as a security of compliance for the lending process.

A low level of initial financing has been revealed to be connected to the distrust in the region, which limits the building of cognitive trust between social lenders and the co-ops. At the same time, cognitive trust is very important in the social lender-co-op relationship, in particular as VCF is based on future payments rather than fixed assets. An initial lack of cognitive trust inhibits the acquisition of foreign financing as co-ops are only granted small trade credits which do not match their financial needs. Social lender financing is thus not a viable stand-alone option until cognitive trust increases and with it the amount of credit granted.

Summary on the influence of normative institutions

The findings show that the structural capital of a network strongly influences the financing possibilities of co-ops. A large internal network was revealed to lead to higher internal capital, and knowledgeable external connections were discovered to enhance the acquisition of local and foreign financing. Strong relations characterized by particularized further facilitate the capital acquisition from all three sources. Co-ops and their financing partners rely on their network and the trust to decrease the risk of business transactions. It has been shown that networks and trust serve as a security of compliance in lending transaction. Distrust has been discovered to hamper the access to all three capital sources and to be replaced by cognitive trust only gradually. Consequently, younger co-ops acquire lower internal capital, are restricted from a range of financial tools offered by the local financial institutions and initially only receive small trade credits from social lenders. In addition, distrust contributes to higher interest rates charged, which makes the acquisition of external capital costly for the co-ops.

5.2.3. Cognitive institutions

The third part of the institutional analysis will examine the influence of cognitive institutions, in particular of knowledge and the use of technology. First, a short recap concerning these two factors will be given.

Second, the influence on internal financing is studied, followed by a paragraph on local financing and a fourth one on foreign financing.

Recap on knowledge and the use of technology

As mentioned in the literature review, knowledge and the use of technology condition behavior through the formation of assumptions and definition of possibilities to behave among which can be selected. Focus in the analysis will be on the lack of knowledge and information due to the institutional void and the consequential reliance on knowledge gained through formal education, personal advice, role models, and own experience. It will also be studied if the use of technology increases the access to capital by facilitating communication and the exchange of information. The analysis of the use of technology will be delimited to the use of the telephone and internet communication via websites and email programs.

Influence of cognitive institutions on internal financing

The focus in this part of the analysis is on the knowledge of the co-op's members and the use of technology for the communication between managers and members will be examined.

Knowledge

A lack of knowledge has been discovered to inhibit internal financing.

The following analysis of the members' knowledge is based on the perspective of the co-op managers as I did not interview the members themselves. According to the managers, the members' reluctance to financially support the co-op stems from their lack of knowledge regarding its necessity. One research participant (D,A) mentioned that the majority of the members of his co-op only has two or three years of primary school education. A lack of formal education might make it difficult for them to understand business processes such as export sales and financing. In addition, some interviewees mentioned that the members' lack of knowledge concerning the organizational structure of a co-op as well as its principles could be due to the lack of information in the institutional void. Insufficient knowledge about the co-op principles results in the formation of incorrect assumptions about ownership in the co-op and

hence contributes to the reluctance of members to provide financing. José Luis (SC) mentioned the importance to make members aware of their incorrect assumptions: “One first makes one’s members aware that this is their company and that they have to support it. One has to raise awareness that the co-op should be self-sustainable and not depend much on external financing. We are right now in this phase of beginning to create awareness”. He and another interviewee (O,CO) further mentioned that this lack of awareness leads to the reluctance of members to finance more than 40-50% of the co-op despite having the financial resources to do so. A lack of knowledge thus leads to members’ reluctance to support the co-op financially beyond the required payments. In particular the lack of knowledge regarding the co-ops’ principles and structure might be the reason for the weak links that as mentioned above exist between the managers and the members and lower the acquisition of internal capital.

The reason for the existence of voluntary contributions at the two most established co-ops (SC,CE) appears to be a combination of these educational campaigns and well-educated managers who develop these initiatives that on one hand transfer knowledge and on the other intensify contact between managers and members which both stimulate members to increase their support of the co-op.

The use of technology

The telephone has been found to be frequently used for communicating with members. As outlined in the literature review, the possibility to call at any time increases the frequency of communication, which in turn raises trust. During my interviews at the co-op offices, telephones were ringing all the time and one research participant (JL,SC) explained that members call to ask about the current price of the coffee. Telecommunication bridges the geographical distance between managers and members and thereby reduces time and cost to access this information. According to the literature review, members further feel that it is easier to monitor managers when they can be reached at any point in time, which in turn enhances trust. The acquisition of internal financing is therefore facilitated by the use of technology.

Summary

Members appear to have insufficient knowledge regarding the organizational form of the co-op, its principles as well as the importance of their financial contributions. This leads to a minor willingness on

their side to support the co-op financially, which keeps internal financing at a lower level. The members' lack of knowledge stems from insufficient formal education as well as the difficulty to access information due to the institutional void. Co-ops organize informational campaigns to decrease the lack of knowledge and thereby increase the acquisition of internal financing. Technology has been discovered to facilitate communication with members and thereby augments cognitive trust which leads to higher financial contributions.

Influence of cognitive institutions on local financing

To examine the influence of institutions on local financing, focus will be on the knowledge of the co-op managers.

Knowledge

Knowledge has been discovered to be pivotal for the independent acquisition of financing.

The findings reveal the managers' knowledge to be an important factor for the management of a co-op and in particular for the acquisition of financing. Members, who very often take over management positions in co-ops, might be challenged to fulfill their managerial tasks if they lack formal education. One research participant admitted: "To be able to lead a company with three years of education is not easy" D(A). A co-op whose management lacks formal education and business knowledge has difficulties in receiving financing in order to stay independent and sustainable. One of the research co-ops (SA) was initially dependent on an exporting company "with managers who had the knowledge" (DA,SA) to sell their coffee abroad and receive financing. Its president recounted their dependency in the following way: "A lot of time has been spent with them [...] [the exporting company], exporting and selling our coffee, depending on them, with our limited knowledge to make sales." (DA,SA). The co-op's manager (R,SA) further added that they were also financially dependent on them. The lack of knowledge hence resulted in a loss of sovereignty for Selva Andina. Other co-ops were, as outlined above, also initially dependent on other co-ops for the sale of their coffee and the financing thereof.

The two larger co-ops, which have several local financial sources, can attribute their successful acquisition of capital to their trained managers whose knowledge benefited the co-ops in different ways.

Sol&Café had easier access to local capital because JL(SC) already had the necessary knowledge to make warrants with the local bank. Cenfrocafé on the other hand benefited from its professional managers' foresight to capitalize the profit in 2011 in order to buy assets in form of properties and land. As they can serve as collateral, the access to local financing has been facilitated for Cenfrocafé.

The data also revealed that the level of education a manager possesses does not automatically lead to extensive local financing. One co-op whose general manager has an engineering degree (R,SA) has no local financial sources at all, whereas another co-op whose manager only has primary school education (D,A) uses a variety of local sources. This hints at the influence of several other factors, such as the knowledge gained from personal advice and real-life examples of other co-ops. The external networks of the co-ops play an important role in the generation of this knowledge. One of the co-op's (CE) extensive local financing could be attributed to training it received about cooperativism and administration of co-ops from various institutions in its network in its initial years. With the help of his network, another research participant (D,A) with only three years of schooling also acquired business knowledge which was illustrated by his use of a variety of business terms during the interview and his strategic and visionary thinking. His acquired business knowledge must have contributed to the co-op having several sources of local financing. Informally gained knowledge is thus crucial in the absence of official information in an institutional void.

With time, co-ops can compensate for their initial lack of knowledge from formal education through their own "learning-by-doing" experience. One of the managers mentioned this to be helpful for local financing: "We are getting a bigger knowledge than before, because now we already know how to do sales, exports [...] how to get a loan" (DA,SA).

The use of technology

Neither of the interviewees mentioned the use of technology with regards to local financing, thus no influential analysis can be made regarding this at this point.

Summary

The knowledge of the co-ops' managers has been revealed to facilitate the acquisition of local financing. The lack of formal education and business training was shown to be substitutable to some extent with knowledge gained through personal advice, co-op role models and "learning-by-doing". A lack of knowledge has shown to lead to a lack of sovereignty and independence in the obtainment of financing.

Influence of cognitive institutions on foreign financing

The knowledge of the co-op managers as well as their use of technology to communicate with social lenders will be scrutinized in this section on foreign financing.

Knowledge

With regards to financing from social lenders, managers need certain knowledge concerning three aspects: to know which social lenders exist, how to get in touch with them as well as how to receive financing from them. Further, since social lending is in this case VCF with sales contracts as security, managers need to have the necessary knowledge to obtain these contracts.

A lack of knowledge about the existence of social lenders logically limits the possibilities for co-ops to access foreign financing. One research participant (D,A) whose co-op currently only has one social lender, admitted his lack of knowledge in this regard: "In the world there are many lenders but sometimes we do not know them" (D,A). Román (SA) acknowledged that he is unsure of the most efficient way of getting in touch with social lenders: "I told Don Abelardo [the president]: 'We have to see about the way but we have to reach them [social lenders], write them an email, I am not sure which way'" (R,SA). This lack of knowledge concerning communication with social lenders can lead to inefficient and unsuccessful initiated contact, which limits the access to potential foreign financing sources.

It is interesting to note that R(SA) lacks this knowledge despite his professional background. This illustrates that formal education is insufficient and that personal advice and real-life examples in form of

the observed financing of other co-ops in the region are important sources of knowledge. This holds in particular when information is not easily available as in an institutional void.

Knowledge is also an important criterion of social lenders, on which they base their financing decisions. As mentioned above, co-ops are required to have business knowledge gained through several years of export experience. This makes it extremely difficult for co-ops to receive foreign capital in their initial years, as one research participant expressed: “It is a bit difficult when the co-op is just formed, it does not have access to social lenders, because it does not have liquidity, does not have experience, it is very difficult, it is pathetic. But when you start moving ahead, getting experience, it is easier” (D,A). The knowledge acquired over time through experience thus increases the possibility of acquiring financing from social lenders. As one research participant mentioned, with increasing experience co-ops at some point do not have to actively search for social lenders anymore: “you become more attractive in the market and the social lenders come look for you [...] you can then decide which interest rate is better, which suits you more” (O,C). The access to social lender financing is thus a lot easier for experienced co-ops.

The use of technology

The use of technology has been mentioned by several research participants as an important medium both to get and to stay in touch with social lenders. The two most established co-ops (CE;SC) with the highest number of social lenders have attractive websites which feature information and make it very transparent for lenders to know who they are. Social lenders thus can easily acquire knowledge about the co-op, and have the possibility to contact the co-ops via the website, as one research participant (JL,SC) reported to have happened. An online presence hence beneficially influences the social lender financing by increasing the awareness about the co-op among social lenders.

The use of email and telephone has further been reported by another research participant (R,SA) as important tools to stay in touch with a potential lender after their initial meeting. As mentioned, continuous communication and interaction leads to the establishment of trust. In the case of the mentioned co-op, the use of technology also acted as a facilitator to obtain financing: “From then on we called her [Carina from Oikocredit], we wrote her. In January she came. We were with the directors

board and we went out to the countryside, talked to the people and she saw our commitment and our need [...] she approved a trade credit of 200,000 dollars, [we are] very satisfied” (R,SA).

Summary

Knowledge gained through formal education only appears to play a minor role in order to acquire foreign capital. Personal advice and knowledge gained through the operational history of the co-op play a bigger role in knowing about the existence of various social lenders, the possibilities to establish contacts and the acquisition of capital from them. Without this “informal” knowledge it is difficult to receive foreign capital. The use of technology in terms of telephone, website and email further is shown to be of importance for the social lender financing in three ways: First, to increase awareness about the co-op among social lenders; second to get in touch with the lenders and thirdly to stay in touch with them after an initial meeting to secure financing. An enhanced use of technology thus facilitates social lender financing.

Summary on the influence of cognitive institutions

Knowledge is clearly a very influential institution for all financing possibilities. The lack of officially available information as well as knowledge gained through formal education can be substituted with personal advice, own experience and training. A lack of knowledge on the members’ side results in the formation of incorrect assumptions and decreases the acquisition of internal capital. Insufficient knowledge on the managers’ side can threaten the independence of the co-op and inhibit the acquisition of local financing. The business experience acquired over time generates knowledge which is beneficially regarded by external financial sources. More mature co-ops were discovered to have less difficulties in acquiring local and foreign capital. The use of technology has been revealed to facilitate communication and interaction, which enhance trust-building and consequently lead to an increased acquisition of financing from social lenders.

5.3. Findings

Having discussed how the selected institutions influence the co-ops' access to and acquisition of financing from three different capital sources, this final section of the analysis will summarize the findings according to each financing possibility.

Internal financing

The Peruvian legislation includes regulations which define the co-ops' access to internal capital. Complementing these and further regulating the acquisition of internal capital are the co-ops' own regulations in their constitution. The legal requirement of membership fees for instance allows co-ops to use financial contributions as legitimate option for internal capital generation, which is more clearly defined e.g. in terms of the exact amount by the co-ops' own regulation. As the co-ops' regulations differ, the amount of internally generated capital varies. The use of that capital is restricted by law in form of a repayment clause which limits the amount of working capital obtained from internal financing. Associations on the other hand are by law not allowed to receive regular financial payments by their members, which drastically narrows their internal financing possibilities and increases their need for external financing.

The internal network of the co-op has been discovered to influence internal financing in particular through its size as well as the strength of its ties. A larger network leads to higher financial contributions and thus increases the internal capital stock. Additionally, the data shows that financial contributions are lower in the first years of a co-op because of weak ties. These links have been revealed to strengthen with time and through efforts to inculcate a sense of identity within the co-ops, resulting in the acquisition of more internal capital. Contributing to the initial weak links is the lack of cognitive trust by members. This lack is a result of the distrust in the region and the co-op history and has been shown to lead to a lower acquisition of internal financing due to member attrition and reluctance to provide financial support. The analysis proved that with a strengthening of ties and increase of cognitive trust over time, higher internal capital could be acquired.

The initial reluctance of members to financially support the co-op has been discovered to be also conditioned by their lack of knowledge with regards to co-op principles and the importance of financial contributions. This lack is the result of insufficient formal education and the difficult accessing information in an institutional void. Moreover, the lack of knowledge contributes to the low cognitive trust detected and the formation of incorrect assumptions about the co-ops ownership. Telecommunication has been revealed to be a helpful tool to augment both the access to information and cognitive trust by the possibility to instantly contact and monitor the management more easily. This leads to higher behavioral trust in the form of financial contributions, which increases the internal capital generated.

Local financing

The data indicates that local financial institutions aim to compensate the lack of national regulation with strict own rules and regulations. They also intend to reduce the negative effect of the institutional void in the form of uncertainty and high business risk by additionally relying on trust and established relations. It is consequently difficult for co-ops to receive local financing. Some financial institutions' regulations forbid lending to co-ops, which limits the access to local financing sources. Other regulations demand co-ops to have direct export experience as well as fixed assets as security, which moreover limits the access to local capital for a large share of co-ops, particularly for recently established ones. Mature co-ops with good financial records on the other hand are granted access to local financing in the form of VCF. Local financing has been shown to be a costly strategy for most co-ops due to high interest rates which entail high risk premiums that account for the institutions perceived business risk in the institutional void.

The findings revealed that the external network of the co-ops assists in circumventing or fulfilling these mentioned regulations. Access to local financing can either be facilitated directly through a contact at a financial institution or indirectly, through friendships which hold resources that facilitate the acquisition of a loan or engagement in VCF. This illustrates that co-ops benefit from having valuable contacts and strong relations in their external network. It has further been shown that it is essential to build up particularized trust with network contacts, in particular with managers of local financial institutions as the prevalent distrust inhibits the lending to co-ops. As shown, cognitive trust gained through the co-ops'

reputation, business experience and personal contact facilitates the access to VCF. Increased trust also augments the strength of relations in the network, which further facilitates the acquisition of local capital.

The data discovered that knowledge also plays a crucial role in facilitating the access to and acquisition of local financing. If co-ops' managers have insufficient knowledge about management and financing in particular, it risks its sovereignty and independence. An interesting finding was that a lack of knowledge gained through formal education and business training can be substituted by "informal" knowledge gained through "learning-by-doing", personal advice and the observation of other co-ops' practices to some extent. For latter two the external network contacts are a pivotal factor. As "informal" knowledge is gained over time, younger co-ops with untrained managers were discovered to experience strong difficulties to access local capital.

Foreign financing

The lack of national regulation is also a concern for the VCF by social lenders, as it implies a higher business risk and uncertainty for them. The data indicates that in an attempt to reduce both, social lenders on one hand developed strict criteria for their VCF and on the other hand rely on networks and trust. Social lenders require, similar to local financial institutions, co-ops to have direct export experience, which limits the access to foreign financing for younger co-ops. The findings however show that the implementation of this regulation is not completely strict as younger co-ops did received foreign capital. The reliance on established cognitive trust and on networks very likely contributed to these exceptions. Social lenders' regulations further demand the provision of sale contracts as collateral in VCF, which enables all co-ops engaged in exporting the access to foreign capital. Mature co-ops with additional financial sources and several buyers are beneficially treated by the regulations concerning the calculation of interest rates and size of the trade credit, because the business risk is spread among several members of the value and financing chain.

The external network of the co-ops has been shown to facilitate the access to and acquisition of foreign capital. The data shows that this is given in particular if the network comprises other co-op managers who are willing to share their knowledge and experiences with the co-op, and to assist in establishing contact with social lenders. Buyers also have been discovered to be helpful in brokering co-op-social

lender relations. The acquisition of foreign financing has been revealed to be hampered by the prevalent distrust, resulting in social lenders cautiously building up cognitive trust. They thereby initially only offer small trade credits, which do not fully satisfy the co-ops financial needs, and increase these with a strengthening of relations and augmented cognitive trust. This illustrates the importance of long-term relationships in VCF.

The aforementioned important role of external networks to establish contact with social lenders has been discovered to be connected to the possession of knowledge as well as the use of technology. The data indicates that cognitive trust increases with a facilitation of communication via internet and telephone, resulting in a facilitated access to foreign capital. Besides, websites have been shown to be important tools to increase awareness about the co-op among social lenders and present them with a transparency and ease of accessing information that does not always exist in a formal institutional void. Co-ops with a web presence consequently have easier access to foreign financing.

6. Discussion

After analyzing the effects of institutions, this chapter will critically examine the findings, as well as theories and methodology, used in the previous chapter to answer the RQ:

How does the institutional context influence the acquisition of financing by coffee co-ops in Jaén & San Ignacio (Cajamarca) in Peru?

By answering the research question, this thesis aims to contribute to the development literature on rural financing. Despite co-ops' access to capital being denoted as their Achilles heel (F. R. Chaddad & Heckeleei, 2003) and the extensive discussion of restructuring strategies to facilitate the access to finance in developed countries, there is a lack of literature on the financing of co-ops in DCs. As producer co-ops play an important role, especially for rural populations in DCs, it is essential to gain more insights on this topic in order to support rural co-ops and the economic development of rural areas. With an examination of the influence of specific institutions on co-ops' possibilities for financing, this thesis thus intends to narrow down the aforementioned research gap.

6.1. Empirical findings

In the previous chapter, the influence of six institutions (national legislation, regulations of stakeholders, networks, trust, knowledge and the use of technology) was examined with regards to the three financing possibilities co-ops have: internal, local and foreign capital.

The findings show that the studied coffee co-ops operate in a formal institutional void, which is the result of insufficient national regulation and the reason for the co-ops' difficulties to access financing from each potential source. The analysis revealed that the co-ops, local financing institutions and foreign lenders aim to compensate for the lack of national regulations with their own strict and detailed regulations, which hamper the access to external capital, including VCF. This is congruent with the VCF literature which outlines an enabling environment to be a pivotal condition (Miller & Jones, 2010). The lenders' regulations further specify the conditions for co-ops to acquire capital, granting larger and well established co-ops a cheaper acquisition of financing than younger and smaller co-ops.

In order to circumvent or fulfill the lenders' regulations as well as to increase internal financing, the data has shown that co-ops draw on informal institutions, in particular networks and trust. The findings thus are in accordance with e.g. Puffer et al. (2010) which ascribe informal institutions an important substituting role in a formal institution void. A large network, strong ties within the network, as well as particularized trust in these relations have been shown to ease the acquisition of internal as well as external capital and further augment the amount of capital received. It has been discovered that this is due to the counteracting role of particularized trust against the distrust in the region and the networks' compliance function to ensure the fulfillment of the lending contract given the lack of formal enforcement mechanisms.

Knowledge and the use of technology were discovered in the data to have a trust-enhancing function. By increasing members' knowledge through educational campaigns and by facilitating the communication with them through telephone, trust within the co-op was augmented and thus internal financing scaled up. Managers with a higher knowledge also were shown to be more successful in securing external financing. The data revealed that a lack of formal education and business knowledge

could thereby in most cases be substituted with informally gained knowledge through “learning-by-doing”, the role models of other co-ops and personal advice. Especially for the latter two, the external network of the co-op and in particular the type of contacts had a strong influence. The frequent use of technology by managers was further discovered to ease the establishment and continuation of contact with social lenders. The importance of technology in communicating with social lenders rather than with local financing institutions (which has not been mentioned by the participants) could be due to the geographical distance. Whereas most social lenders are located in Lima, a days travel away, several local financial institutions can be found directly in Jaén or in the next bigger city of Cajamarca.

Before elaborating on the advantages and limitations of using institutional theory as well as social network theory, I would like to point out four interesting discoveries made in the analysis: First, strong interlinkages were discovered between the individual financing possibilities. The access to and acquisition of external capital was easier and cheaper for co-ops with higher internal capital and additional external capital sources. Second, strong interlinkages were further found among the individual institutions. Knowledge and the use of technology were revealed to enhance trust, which in turn strengthens relations in a network. A third discovery is the revelation that a strong reliance on informal institutions can negatively affect the acquisition of financing. The influence of network contacts and personal advice was shown to lead to a disregard of financing possibilities by one co-op. Lastly, the data showed that social lending assists in raising the accessibility of local financing by demonstrating the bankability of co-ops, as mentioned e.g. by Milder (2008).

6.2. Theory

The majority of studies on co-ops’ financing was carried out in developed countries and employed neo-institutional theory. Research in DCs often requires the use of different methods and theories to account for the differences in the business environment. Therefore, I conducted my analysis with an analytical framework that draws on institutional theory as developed by Scott (2008). This theory has the advantage of emphasizing the various aspects of the institutional context and thereby allowing the inclusion of diverse influence factors in the analysis. In particular Scott’s (2008) distinction of the three pillars of institutions has been very valuable in the thesis as it provided the possibility for a detailed

analysis of the individual influence of various institutions. This has facilitated the discovery of different nuances of influence of each institution that has been examined. Whereas the knowledge of managers for instance determines the potential capital sources that can be approached, trust is needed to acquire capital from these potential sources.

Institutional theory however, entails challenges for its practical utilization. As the theory is quite abstract and encompassing (which allows its adaptation to various studies), an operationalization of the inherent concepts is complicated. The differentiation between institutions is blurry and the literature is vague in regards to definitions of e.g. what constitutes a cognitive institution. The selection of the individual institutions used in the analysis and their application to the data has thus been challenging.

In order to enhance analytical clarity and the applicability of the theory, I decided to extend the institutional framework by adding social network theory as well as the concept of trust. This supplementation provided the specification of normative institutions needed in the analysis and allowed for the theory to be used in a new way. The stronger focus on the normative institutions permitted an examination of the important role networks and trust play in DCs. Social network theory has thus generated valuable insights with regards to how co-ops fill the institutional void by relying on informal institutions. The application of this theory provided some challenges as networks and trust are highly interlinked concepts. Their separate analysis was therefore tedious and led to some overlaps in findings. It has also been difficult to measure and evaluate the different dimensions of the institutions, e.g. the strength of ties.

Nevertheless, the combination of institutional theory with social network theory and the concept of trust proved to be beneficial for my research endeavor as it facilitated the answering of my RQ. The theories allowed me to discover the important role context plays, in particular how institutional voids affect the co-ops and how informal institutions are used to circumvent the resulting challenges. Important revelations such as the reliance of all considered stakeholders (co-ops, local financial institutions and social lenders) on informal institutions to reduce the uncertainty and risk in an insufficiently regulated environment could not have been made without the use of my chosen theories.

I am fully aware of the existence of other influential factors concerning the access to financing besides the studied institutions. However, the aim of my thesis is to point out that the institutional context plays an important role in a development context and thus stresses the inclusion of institutional considerations in research on DCs.

To ensure analytical clarity, I had to make several delimitations in regards to the examination of the access to and acquisition of capital from the different capital sources. I disregarded members' inscription fees and retained earnings, which also contribute to internal financing. In addition, I only studied the co-ops' current external capital sources, delimiting other potential sources. I am aware that this constitutes a simplification of reality, and an inclusion of these factors could have led to more insights on the influence of institutions. It should also be noted, that this thesis did not go into depth on the financial situation of the co-ops. No balance sheets or income statements were revised, as the focus of the research was placed on the influence of contextual factors on the acquisition of capital.

6.3. Methodology

A critical realist philosophy has been adopted for this thesis, which proved to be useful due to its strong focus on the influence on contextual factors. The philosophy helped to answer my RQ by steering the analysis towards the underlying mechanisms of the relationship between institutions and the acquisition of financing and by allowing the inclusion of the interviewees' perceptions in the data collection process. As a critical realist I have to acknowledge though that I might not have gained a complete understanding of the influence institutions have on the obtainment of capital and, as pointed out by e.g. Easton (2010), have been influenced in the research process by my personal and professional background.

My decision to use a case study strategy proved to be very beneficial for the study: on one hand it allowed me to include contextual factors, and on the other hand provided me the needed flexibility for a retroductionist approach, as outlined in the methodology chapter. The selection of my sub-cases via the snowballing strategy did lead to diversity among the co-ops but a more specific selection of sub-cases could have led to an enriched data. The inclusion of a co-op in financially dire straits could have for instance provided further valuable insights on the effects of institutions. A disadvantage of the case

study strategy is the limited generalization of the empirical findings, upon which is elaborated in the following section.

The use of a qualitative approach enabled the collection of rich data concerning the perceptions and experiences of the interviewees, which proved to be very important in the analysis. As the interviewees were given the chance to talk freely through the use of semi-structured interviews, I could generate a significant amount of data. Whereas this led to valuable insights, a large share of the data did not directly answer the RQ and prolonged the transcription and analysis process. Nevertheless, the semi-structured interviews proved to be very useful as I could tailor questions to each sub-case and alter the order of questions according to the flow of the interview. I could also use the interview guide developed for the co-op managers for the expert interviews by focusing questions on only some topics. As indicated in the methodology section I had to base my evaluation of the members' knowledge on the managers' opinion and perspective as I did not have the possibility to interview members. This signifies that the members' opinion on their knowledge might actually differ from what I have portrayed in my analysis. In addition, in some parts of the analysis I indicated that I could not examine that particular influence of the institution on a specific strategy due to lack of sufficient data. This is a consequence of my dependency on the perceptions and opinions the interviewees shared with me. Since institutions are often taken for granted, it has in some regards been difficult for them to reflect upon their influence.

As discussed before, the amount of time spent in the research area is important in qualitative studies. If I had the opportunity to prolong my field research I could have enhanced the validity of my research by having more data sources, e.g. by interviewing members, using complementary methods such as focus group interviews and a second round of interviews after finalizing the framework. In addition, more time in the research area increases the trust of the interviewees which enhances the information shared in interviews. My observations might have also generated more data, had I had more time to fully immerse myself in the co-op sector in Jaén.

As indicated in the methodology, external validity (or generalization) is another criterion of a qualitative research process. Generalization refers to the transferability of research findings to other geographical areas or subject groups (Saunders et al., 2011). The empirical findings of a case study as in this thesis

cannot be generalized though and are only valid for the considered sample. Saunders et al. (2002) justify this limited generalization with the aim of a case study to explain a phenomenon in a certain research location rather than to produce general theory. The case study in this thesis thus only explains the influence of institutions on the acquisition of financing of coffee co-ops in the study region. Nevertheless, my thesis provides an insight into the potential influence of institutions and highlights the importance of contextual factors, in particular the existence of networks and knowledge, for similar studies in DCs. To my knowledge, no such studies exist yet. My research thus can provide a starting point for further research, which could make use of elements of the applied theories and the analytical framework.

6.4. Further research

Departing from the research I undertook, it would be interesting to apply the same framework, theories, concepts and research approach to study coffee co-ops in another DC. This would provide more insights into the influence of the institutional context on the acquisition of financing.

Further research could also be using a combination of institutional theory with resource-based theory to take other factors into account which the data revealed to be important as well. These are for instance human resources, the possession of land and buildings and other capital resources. Resourced-based view has been used in the literature studying co-ops in developed countries. Combining it with institutional theory might make the theory applicable to a development context. An entrepreneurial personality trait approach could further account for the role of the character of the manager with regards to his motivation and dedication to advance the co-op and to his social skills in building and taking care of network relations

A summary of the main findings and of the principal issues and suggestions based on the analyzed data are provided in the final chapter of this thesis.

7. Conclusion

This thesis examined the following research question: *How does the institutional context influence the access to financing by coffee co-ops in Jaén and San Ignacio (Peru)?*

In order to allow the answering of the RQ, the analysis was divided into two parts. The first part studied the co-ops' need for financing as well as their current financing sources. The findings showed that co-ops' primarily need working capital to make advance payments to their members. In addition, the data revealed a need of capital for the construction of buildings, the acquisition of property, the renovation of coffee plants and the provision of capacity training to the members. All of these are long-term financial needs. With regards to current capital sources, the data showed differences in the co-ops' use of their financing possibilities. All of the co-ops, except for the one which legally is an association, received internal financing in form of compulsory contributions from their members. My findings reveal that the two largest co-ops generated the highest internal capital by requiring higher payments and additionally receiving voluntary contributions. All of the co-ops were receiving financing from one to five social lenders. On the contrary, the acquisition of local capital was only done by three co-ops.

Having explored the current capital sources, the second section of the analysis addressed the influence of the institutional context on the acquisitions of capital from the determined sources. Therefore, regulations, networks, trust, knowledge and the use of technology were scrutinized in regards to their relationship to the financing possibilities.

The findings show that there is a lack of national legislation and regulation concerning coffee co-ops in Peru, which results in the existence of a formal institutional void which hampers the co-ops' access to capital. The increased uncertainty, transaction costs and business risks an institutional void entails, lead lenders to impose strict regulations for co-ops. They thereby aim to decrease their business risk and to compensate the missing national regulation. The regulations of co-ops, local financial institutions and social lenders then determine the possible options for financing, i.e. if co-ops have access to the capital sources. If the co-op was deemed to be eligible for financing from a certain capital source, the respective regulation also specifies the terms and conditions of the acquisition of capital. The co-ops'

regulation for instance determines the amount of contributions to be made by the members. Regulations of local financing institutions and of social lenders determine the interest rate and the size of the loan.

The analysis also revealed that co-ops strongly rely on informal institutions to acquire financing in the face of strict lending regulations due to the institutional void. Normative as well as cognitive institutions have been shown to strongly influence the co-ops' capital acquisition from the possible sources which were determined by the regulations. The role of normative institutions to define expected and appropriate behavior through moral obligation has been discovered in form of the networks' and trust's function to ensure a proper use of the acquired financing and a repayment of the received loans. This moral obligation leads to the creation of some kind of compliance security which lowers the risk of the lenders and increases their willingness to finance the co-op. Co-ops with a large network of strong relations were discovered to have less challenges to receive financing, both internally and externally. With regards to external financing, strong relations helped to fulfill lenders' regulations or to be granted an exception. Internal financing was also shown to require strong ties which contain particularized trust to make the financial support of the co-op a moral obligation. The acquisition of internal financing was revealed to be most difficult in the first years of a co-op, as the strength of links and trust only evolve over time. The data also uncovered another role of networks besides the mentioned ones, namely brokering. The acquisition of external financing was shown to be facilitated if the external network contained contacts which took on a brokering role between co-ops and local financial institutions and social lenders.

It was also detected in the data that uncertainty and risk were augmented by the distrust in the study region. This distrust was exposed to hamper the strengthening of relations and thereby limiting the internally raised capital, the financial tools offered by local financial institutions and the initial size of trade credits available from social lenders. Moreover, due to the distrust and its negative implications, both local and foreign lenders were discovered to charge high interest rates to compensate their business risk. These high interest rates were exposed in the data as limiting factor for the acquisition of external capital. The findings also revealed a strong distrust of members towards the co-op

management. Consequently it has been shown to be difficult for co-ops to create cognitive and behavioral trust in their internal network, which is necessary for the acquisition of internal capital.

Cognitive institutions typically guide individuals through the formation of assumptions and the determination of the known possibilities of behaving among which can be chosen. In the analysis, knowledge of co-op managers was discovered to be defining the potential sources of capital that could be tapped. Besides that, knowledge was revealed to influence the successful establishment of contact to external capital sources and to define the desirability of the access of known capital sources. In addition, knowledge gained through business experience was noticed to be important to fulfill the lenders' regulations for capital acquisition. Knowledge of members has been discovered to be pivotal for the acquisition of internal capital, as a lack of knowledge about the co-op results in the formation of incorrect assumptions by members about the ownership of the co-op and about the necessity of financial support.

Besides the above mentioned findings, the analysis contained two more interesting discoveries which are not directly relevant for the answering of the RQ but constitute valuable insights for the research field: Strong interlinkages were found between the possibilities of financing. Higher internal capital and a higher number of external capital sources correlates with an easier and cheaper acquisition of external capital. In addition, the data showed that social lending assists in raising the opportunities of local financing by demonstrating the bankability of co-ops as mentioned e.g. by Milder (2008).

The application of institutional theory and social network theory proved to be a useful and valuable combination for this thesis. Two theoretical contributions of the analysis should be pointed out: First, strong interlinkages between the institutional pillars were detected. In particular, a reciprocal relationship between normative and cognitive institutions could be found. The data revealed that a lack of formally gained knowledge could be substituted through personal advice and the role model function other co-ops from within the network. Knowledge and the use of technology were also shown to enhance trust. Second, the strong reliance on informal institutions was revealed to potentially restrict the acquisition of

financing, e.g. when the influence of network contacts and personal advice leads to a disregard of possible capital sources.

7.1. Practical Implications

Based on the findings outlined above, the need for the creation of more and better regulation has become clear. As these policy changes might take a long time (if they will ever be made) development practitioners can commence with other initiatives to improve the precarious financial situation of coffee co-ops and to reduce their dependency on foreign financing in the mid- and long-term. In line with the ownership principle of the Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005), for all projects and programs an inclusion of local actors should be strived for. Three recommendations for a potential focus of development initiatives could be derived from the findings: First, the local market should be build to reduce the co-ops' financial need for advance payments. Second, co-ops should be supported in their educational campaigns for farmers to increase their internal capital. Third, partnerships with local financial institutions should be formed to facilitate the access to and acquisition of local financing.

As outlined in the analysis, the largest share of the co-ops' financial needs is working capital to make advance payments to farmers. This need could be decreased by reducing co-ops' strong dependency on exports through an increase of local sales. Co-ops would then receive more instant payments and also diminish their operating costs through lower interest payments. Co-ops such as Sol&Café as well as Cenfrocafé have already commenced to build the local market by stimulating demand for locally produced coffee. Cenfrocafé has for instance opened a café in Jaén with plans for another one in Lima. Both co-ops are also engaged in consumer awareness campaigns, which disseminate knowledge about the production of coffee with the goal to stimulate a substitution of imported instant coffee with locally produced coffee. Development actors should support co-ops in these initiatives both financially and with the provision of advice and support.

Development practitioners should also support co-ops in their educational initiatives and capacity training programs for farmers to increase their knowledge about the importance of financial contributions

and to change their perception of the co-op image. These initiatives result in stronger ties and enhanced trust within the co-op, which will increase the members' willingness to provide voluntary contributions and to leave coffee pre-finance at the co-op. consequentially, the co-ops' need for external capital and occurring costs through interest payments would be lowered.

The development sector should further focus on building the ecosystem in DCs by stimulating the provision of local financial services. This could be done by forming partnerships with local financial institutions and offering them risk sharing tools and loan guarantees for co-ops. Local financial institutions can thereby decrease the business risk they expose themselves to and are thus incentivized to offer more capital at a lower cost and a more diverse range of financial instruments. Co-ops would have better access to a cheaper acquisition of local capital, could build up a credit record and demonstrate their bankability. Some of the social lenders, e.g. Rabobank, are already working in this regard.

I sincerely hope that one or all of these recommendations will be implemented in the future to alleviate the challenges coffee cooperatives face to acquire financing.

References

- Amine, L. S., & Staub, K. M. (2009). Women entrepreneurs in sub-saharan africa: An institutional theory analysis from a social marketing point of view. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 183-211.
- Anheier, H., & Kendall, J. (2002). Interpersonal trust and voluntary associations: Examining three approaches. *The British Journal of Sociology*, 53(3), 343-362.
- Barton, D. (1989). What is a cooperative. *Cooperatives in Agriculture*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, , 1-20.
- Bentley, J., Tripp, R., & de, I. F. (2001). Liberalization of peru's formal seed sector. *Agriculture and Human Values*, 18(3), 319-331.
- Bijman, J., & van Bekkum, O. (2005). Cooperatives going public: Motives, ownership and performance. *International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet, Budapest*, 15-17.
- Brockington, D., & Sullivan, S. (2003). Qualitative research. In R. Scheyvens, & D. Storey (Eds.), *Development fieldwork: A practical guide* (pp. 58-75) Sage.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 421-440.
- Catholic Relief Services. (2010). *Facilitating financial linkages for smallholder producers in nicaragua*. (Microfinance Occasional Paper).
- Cenfrocafé. Resena histórica. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.cenfrocafe.com.pe/quienes-somos.php?art=28&tipo=4>
- Cenfrocafé. (2013). *Cenfrocafé powerpoint presentación*. Jaén: Peru

- Centner, T. (1988). The role of cooperatives in agriculture: Historic remnant or viable membership organization. *Journal of Agricultural Cooperation*, 479
- Central Intelligence Agency. The world factbook. South america. Peru. Retrieved March 18, 2014, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Cepicafé. Qué es capicafé. Retrieved March 18, 2014, from http://www.cepicafe.com.pe/quienes_somos.html
- Chaddad, F. R., Cook, M. L., & Heckeleei, T. (2005). Testing for the presence of financial constraints in US agricultural cooperatives: An investment behaviour approach. *Journal of Agricultural Economics*, 56(3), 385-397.
- Chaddad, F. R., & Heckeleei, T. (2003). Access to capital and firm-level investment behaviour in food industries: A comparison of cooperatives and publicly traded-firms. *American Agricultural Economics Association Selected Paper Annual Meeting, Montreal, Canada*,
- Dalberg. (2012). *Catalyzing smallholder agricultural finance*. Retrieved March 18, 2014, from http://dalberg.com/documents/Catalyzing_Smallholder_Ag_Finance.pdf
- David, M. (2006). Overview. In M. David (Ed.), *Case study research* (pp. 1-23). London: Sage.
- Desai, V., & Potter, R. B. (2006a). Ethical practices in doing development research. In V. Desai, & R. B. Potter (Eds.), *Doing development research* (pp. 25-34). London:
- Desai, V., & Potter, R. B. (2006b). Interviewing. In V. Desai, & R. B. Potter (Eds.), *Doing development research* (pp. 144-153). London:
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Los Angeles u.a.]: Los Angeles u.a.] : Sage.

- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128.
- Enelow, N. (2012). Fair trade, agrarian cooperatives, and rural livelihoods in peru. *University of Massachusettes, USA, Ph.D*
- Finance Alliance for Sustainable Trade. (2013). *Investing for change: An analysis of the impacts of agricultural investments from selecte FAST social lenders.* ().
- Gibbs, G. R. (2008). Thematic coding and categorizing. *Analysing qualitative data* (pp. 38-55) Sage.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, , 481-510.
- Guirkinger, C. (2008). Understanding the coexistence of formal and informal credit markets in piura, peru. *World Development*, 36(8), 1436-1452. doi:10.1016/j.worlddev.2007.07.002
- Higuchi, A., Moritaka, M., & Fukuda, S. (2012). The impact of socio-economic characteristics on coffee farmers' marketing channel choice: Evidence from villa rica, peru. *Sustainable Agriculture Research*, 1(1), p13.
- Instituto Nacional de Estadistica e Informatica.Principales indicadores macroeconómicos. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- International Coffee Association.The story of coffee. Retrieved March 18, 2014, from http://www.ico.org/coffee_story.asp
- International Coffee Organization.Exporting countries: Total production. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.ico.org/prices/po.htm>
- International Coffee Organization. (2010). *Employment generated by the coffee sector.* (Study No. ICC 105-5).

International Coffee Partners.Peru, cajamarca. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.coffee-partners.org/icp-projects-reader/items/peru-cajamarca.html>

International Trade Center. (a). Peru. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.intracen.org/country/peru/>

International Trade Center. (b). Trade competitiveness map. Retrieved from http://legacy.intracen.org/appli1/TradeCom/TP_EP_CI.aspx?RP=604&YR=2009

Jansson, H., Johanson, M., & Ramström, J. (2007). Institutions and business networks: A comparative analysis of the chinese, russian, and west european markets. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 955-967.

Junta Nacional de Café. (a). Los actores. Retrieved March 18, 2014, from <http://juntadelcafe.org.pe/los-actores>

Junta Nacional de Café. (b). Historia- origen del café. Retrieved March 18, 2014, from <http://juntadelcafe.org.pe/historia>

Junta Nacional de Café. (c). Producción y exportación. Retrieved March 18, 2014, from <http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>

Kopparthi, M. S., & Kagabo, N. (2012). Is value chain financing a solution to the problems and challenges of access to finance of small-scale farmers in rwanda? *Managerial Finance*, 38(10), 993-1004.

Kuada, J. (2009). Gender, social networks, and entrepreneurship in ghana. *Journal of African Business*, 10(1), 85-103.

Lee, R., & Jones, O. (2006). The role of cognitive social capital in entrepreneurial learning: A comparison of nascent entrepreneurs.

- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lyne, M., & Collins, R. (2008). South africa's new cooperatives act: A missed opportunity for small farmers and land reform beneficiaries. *Agrekon*, 47(2), 180-197.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- McMullen, J. S. (2011). Delineating the domain of development entrepreneurship: A Market-Based approach to facilitating inclusive economic growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185-193.
- Meyer, S. B., & Lunnay, B. (2013). The application of abductive and retroductive inference for the design and analysis of theory-driven sociological research. *Sociological Research Online*, 18(1), 12.
- Milder, B. (2008). Closing the gap: Reaching the missing middle and rural poor through value chain finance. *Enterprise Development and Microfinance*, 19(4), 301-316.
- Miller, C., & Jones, L. (2010). *Agricultural value chain finance: Tools and lessons* Food and agriculture organization of the United nations (FAO).
- Moller, L. G., Featherstone, A. M., & Barton, D. G. (1996). Sources of financial stress in agricultural cooperatives. *Journal of Cooperatives*, 11, 38-50.
- Ortmann, G., & King, R. (2007a). Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 18-46.

- Ortmann, G., & King, R. (2007b). Agricultural cooperatives II: Can they facilitate access of small-scale farmers in south africa to input and product markets? *Agrekon*, 46(2), 219-244.
- Overå, R. (2006). Networks, distance, and trust: Telecommunications development and changing trading practices in ghana. *World Development*, 34(7), 1301-1315.
- Palepu, K. G., & Khanna, T. (2005). *Spotting institutional voids in emerging markets*
- Ponte, S. (2002). The latte revolution? regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in russia and china: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 441-467.
- Ravarumarknaden. The price of robusta and arabica coffee. Retrieved March 18, 2014, from <http://ravarumarknaden.se/the-price-of-robusta-and-arabica-coffee/>
- Rothstein, B., & Stolle, D. (2008). The state and social capital: An institutional theory of generalized trust. *Comparative Politics*, , 441-459.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Royer, J. S. (1995). Potential for cooperative involvement in vertical coordination and value-added activities. *Agribusiness*, 11(5), 473-481.
- Royer, J. S. (1999). Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. *Journal of Cooperatives*, 14(1), 44-67.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e Pearson Education India.
- Sayer, A. (2000). *Realism and social science* Sage.

- Scheyvens, R., & Storey, D. (2003). *Development fieldwork: A practical guide* Sage.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5, Special Issue on Theorizing Institutions: Current Approaches and Debates), 427-442.
- Sergaki, P., & Nastis, S. A. (2011). Collective entrepreneurship in agriculture and its contribution to sustainable rural development in greece. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 61(2), 109.
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.
- Sol&Café.Historia. Retrieved March 18, 2014, from <http://solcafe.com.pe/es/page/historia>
- The World Bank.Peru. Retrieved March 18, 2014, from <http://data.worldbank.org/country/peru>
- Thomas, B., & Hangula, M. M. (2011). Reviewing theory, practices and dynamics of agricultural cooperatives: Understanding cooperatives' development in namibia. *Journal of Development and Agricultural Economics*, 3(16), 695-702.
- Tulet, J. (2010). Peru as a new major actor in latin american coffee production. *Latin American Perspectives*, 37(2), 133-141.
- UNGA Report of the Secretary-General. (2009). Cooperatives in social development.(UN Doc A/64/132)
- UNGA Report of the Secretary-General. (2011). Cooperatives in social development and implementation of the international year of cooperatives.(UN Doc A/66/136)
- United States Department of Agriculture.Coffee: World markets and trade. Retrieved March 18, 2014, from <http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>
- USAID. (2005). *Value chain finance*. (RAFI notes No. 2).

USDA Foreign Agricultural Service. (2013). *Peru coffee annual*.

Van der Krogt, D., Nilsson, J., & Høst, V. (2007). The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the european dairy industry. *Agribusiness*, 23(4), 453-472.

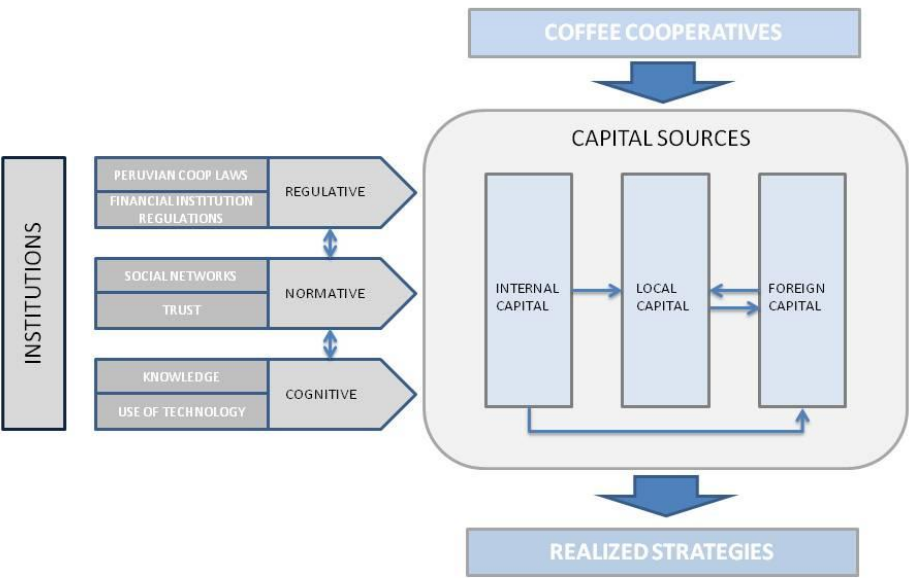
Villavicencio, R. (2009). *Sistematización del proyecto de cooperación público-privada (PPP) GTZ-ICP. apoyo a la caficultura de calidad y sostenible de pequenos agricultores en jaén, san ignacio y bagua, peru, 2004–2007. informe final*. Lima, Peru: Escuela para el Desarrollo.

Wicks, A. C., & Berman, S. L. (2004). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: The institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 141-160.

Appendices

Appendix 1- Extended Framework

The following graph depicts the framework used in the thesis, including arrows which indicate directions of influence among the institutional pillars as well as the capital sources.



Appendix 2- Impressions from the Field Research



Left: Crossing the Andes to Jaén



Right: Housing along the road



Left: Broken down bus in the Andes

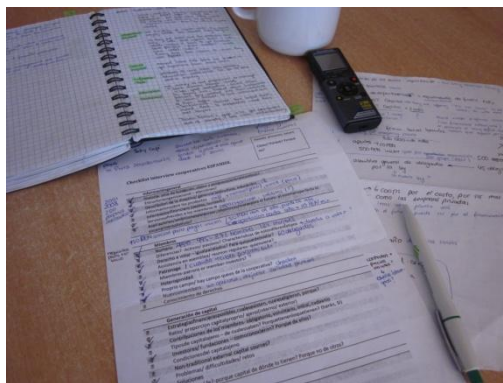
Middle: Jaén



Right: Procession in main square in Jaén



Left: Management of Selva Andina



Middle: Research documentation



Right: Technician office at Sol&Café

Appendix 3- Interview checklist for cooperatives

General information	
☐	History- Year of foundation, how & why did coop change?
☐	Organizational structure – elections?
☐	Management description (structure, education)
☐	Product information
☐	Financial info (turnover ect.)
☐	Services provided to members
☐	Growth aspirations/ future objectives: a) perfect scenario b) what realistic?
Members	
☐	Number
☐	Differentiation? -Active/ passive? Characteristics of these different types
☐	Voting rights – equal? What for?
☐	Attendance of regular meetings
☐	Patronage
☐	Member-patrons or member-investors?
☐	Heterogeneity
☐	Individually or collectively owned land?
☐	New members
☐	Know of rights
Capital generation	
☐	Possible financing strategies, which exist, which chosen
☐	Ratio internal / external
☐	Member contributions- compulsory, voluntary, initial, running
☐	Types of external capital – of which do they know? Why have some, not others? (banks, SI)
☐	Investors/ grant givers – how they got to know them? Why them?
☐	Conditions of external capital
☐	Non-traditional external capital sources?
☐	Challenges
☐	Solutions
☐	Trust/ faith issue?- why/ why not capital from where they got it?
Business environment	
☐	Involvement of government – support?
☐	Association of cooperatives- Junta del Café
☐	Agriculture capital market
☐	Legal framework- current, past, future; why changes?
☐	Regulations

Appendix 4- Interview Transcripts

Interview with Flor Cruzado, Specialist in Social Promotion- Mi Empresa (Ministry of Production), 20.09.2013

Flor: Bueno entonces te decía Nadine, que en el tema de esta compilación del seminario, en donde invitamos también a otros países, a que nos cuenten como lo estaban haciendo.

Nadine: ¿Cuáles estaban?

Flor: Colombia, Chile, Brasil y alguien de España también. Entonces esto es en resumen, y la compilación y también las ideas y las propuestas que teníamos al 2010 en el tema cooperativo como dirección de cooperativas resumido, la problemática que se ha tenido, tanto normativamente como en verdad lo que ha acontecido con el sistema operativo y te va a servir de mucho, todas las ponencias, los casos también exitosos, de Cecovasa, de APPCACAO, que son referentes por el tema de asociatividad y el tema cooperativa, no se si conoces a Edwin de ... ahora esta.

Nadine: No, pero lei algo de APPCACAO.

Flor: Ahora el es líder de su cooperativa Oro Verde. Vamos a encontrar gente muy interesante-líderes. Yo pienso que el movimiento cooperativo persiste, a pesar de que como te comentaba, hace 20 años ha habido un intervalo, el estado no ha promovido para nada el tema cooperativo. Y tienes también ponencias de expertos que habla del marco normativo, del acto cooperativo que no estaba bien definido en esta ley, en la ley general. No estaba bien definido que cosa era el acto cooperativo. Es por eso que nuestra SUNAT, que ve el tema tributario, decía que no existe tal acto cooperativo, por eso además se ha tenido a presión del sector cooperativo, que salir 2 leyes adicionales, hay 3 leyes. Una que ratifica el acto cooperativo: aquí no lo dice textualmente pero existe el acto cooperativo. Y esto significa. Otra que dice: que hay una inafectación del impuesto a la renta y del impuesto al IGV, porque digamos el modelo cooperativo, así lo entendemos: “es un apoyo, es un trabajo hacia adentro con los socios, y como es al costo, yo productor, cafetalero, o cacaotero, le paso a la cooperativa mi producto, pero no se lo paso vendiéndolo, es al costo, porque la cooperativa que es la representación de todos los socios se va a encargar de vender, si lo vende, por eso se tiene que pagar impuestos.” Pero la SUNAT, lo entiende así: en esta parte que el socio le pasa a la cooperativa, hay tributos, tienes que pagar, lo entiende así. No es pues la doctrina cooperativa “me junto justamente para apoyarme para fortalecerme” y como no hay medios comprobantes como para las cooperativas, entonces SUNAT dice, tu me pagas ese impuesto, y luego también otro. Entonces ese es el problema, es tema de regulación, tema normativo, que falta afinar mucho en el tema cooperativo en el Perú. Pero la gente que ya lo entendemos está aquí expuesto, como es el acto cooperativo, también vas a encontrar experiencias como esta en Chile. La parte normativa a nivel de todos países, porque ratifican el tema del acto cooperativo, en todos los países obviamente esa es la doctrina, entonces no se puede cambiar. Y luego si

aparecen los casos de los otros países, aquí toda esta primera parte es el acto regulatorio, el presidente de FENACREP (federación de cooperativas de ahorro y créditos), que es lo mas ha crecido en Perú, ha crecido mucho realmente, pero igual falta regular porque la FENACREP es una federación de cooperativas, lo sigue supervisando y no el estado directamente. Entonces ahí hay algunos problemas porque algunos están de acuerdo otros no, y en el estado todavía no se ha definido, porque también es todo un “expertise” que se necesita para supervisar. Y luego hay casos de gente como este especialista que esta vinculado al tema cooperativo, y da su opinión de como es el aprendizaje, el desarrollo de capacidades cooperativas. Entonces esta el representante de Ascci, que nos cuenta cual es su eltrina, su filosofía, perfecto, luego viene ya de los otros países, de Chile, como es el enfoque, hay promoción, tiene sus programas para promover.

Nadine: ¿Entonces el estado ahí apoya mas?

Flor: En Colombia a incentivado mucho, ha dado muchos incentivos para que realmente se puedan pasar de otras modalidades asociativas a temas cooperativos, entonces incentivos como descuentos de impuestos, que las personas al final deciden.

Nadine: ¿Aquí en Perú no existe nada de eso?

Flor: Todavía no, hemos tenido. Nuevamente se ha dado la función al Ministerio de la Producción, como ente rector del tema cooperativo, pero falta regular todavía. Por eso vamos a ir a la Dirección de Articulación, haré que nos cuenten un poco que es lo que han avanzado. Raquel Amur ha trabajado en chile, encargada del tema cooperativo, ahora ya cambiaron no? Pero ella en su momento, nos comento igual cuales eran las proyecciones que tenían, en realidad hay muchas ideas, para Latinoamérica sobre el tema cooperativo. Pero Colombia nos lleva ventaja, porque lo tiene como un tema separado, economía social, del resto de economía de mercado, entonces tiene sus propias políticas de economía social para el tema cooperativo, entonces es mas fuerte, tienen una cadena de televisión donde todo el dia están pasando mensajes de la cooperativa y el movimiento y la reunión. A mi me impresiono, es muy bueno.

De Colombia vinieron dos personas y en Colombia también nos invitaron hace poco a participar, esta vez no pudimos ir, pero tienen el tema intelectual desarrollandolo bastante bien, trabaja muy bien, y sigue muy activo: Enrique Valderrama lo puedes contactar, te puedo dar los emails. Ella por ejemplo ha trabajado en una experiencia: Carmela Amesaga, de un programa de la cooperación técnica de Apomipe con Intercooperación, que trabajaba el tema de las redes empresariales. Entonces la idea era: hago redes empresariales, para promover el tema de la asociatividad, trabajar juntos es mejor que trabajar solitos, eso ya todo mundo lo entienden. Y pasaron ocho años de ese trabajo, en este programa en diferentes zonas rurales del Perú. Al final ultimo año es que trabajamos conjuntamente, Dirección de Cooperativas con Apomipe, la conclusión después de ocho años de trabajo es: si pues, el modelo cooperativo es el mejor, por el tema jurídico-legal, que cuida los intereses de todos, por el tema organizativo, que es participativo-democrático, que todos pueden asumir la gestión, la decisiones, los riesgos, pero es aprendizaje y esta abierto, no es solo un grupito, puede hacerlo, es que todos deberían hacerlo. Las malas prácticas te llevan claro a que un grupo siga estando en la directiva, y nunca deja la directiva, pero eso es una mala practica, pero el modelo como tal es

el mejor. En opinión de Carmela, después de 8 años de trabajo. Y bueno, esa es parte de la experiencia que resumimos en este libro y las conclusiones están. Esta es la parte tributaria también, él es un experto en el tema cooperativo: Miguel Ángel Torres, si gustas también lo podemos visitar. Él es muy bueno en el tema tributario y te explica las razones de porque esto que SUNAT ve como el doble tributación, obviamente no, hay una transacción cero, porque quieres ponerle valor a esta transacción es cero, porque es al costo. Pero SUNAT y el MEF hasta ahora no entienden para ellos lo ven de otra manera, de hecho él sabe, que hay mucha gente que quiere aprovecharse del modelo, eso sí, quieren decir: si soy una cooperativa, pero en realidad es una empresa que busca rentabilidad y lucro, y eso habría que cuidar, pero ver los mecanismos, pero no negar que el modelo cooperativo es para juntarse y para poder tener mejores oportunidades. Y entonces él resuelve acá toda su tesis, del tema tributario, no?

Igual lee sobre el tema de la práctica de la organización, que es interesante, todo lo que uno ve en el tema cooperativo y aquí están las conclusiones, que son valiosas que siguen algunas cosas estando vigentes a pesar que es el 2010 el año de edición del libro, pero aun faltan cosas por trabajar.

Nadine: Claro. ¿Y no hay alguna ley específica para cooperativas de café y cacao?

Flor: La ley general determina que hay dos tipos de cooperativas: las de trabajadores y las de servicios. Las de trabajo: que su fin es conseguirle trabajo al socio. Las de servicios: que su fin es darle servicios al socio. Y dentro de estas de servicios hay 19 tipos; dentro de ellas las cooperativas de ahorro y crédito: no se ha autorizado tampoco, porque ahora algunos vienen: “queremos cooperativas de cualquier otro tipo que no existen”, y no, lamentablemente deben formarlas como las 19 que existen. Faltaría actualizar, si es verdad, la ley. Hay muchos artículos derogados, que el que no tiene el detalle. Nosotros difundimos cada vez que alguien consulta. Pero si la gente sola busca solo la información, no la va a encontrar tan fácilmente, se puede confundir entre los artículos vigentes y derogados. Ese es un problema gratuito, cuando ya deberíamos sacar un nuevo texto, que este limpio, que diga esto lo único que queda, o uno nuevo. Pero es un tema económico, político.

Nadine: ¿El gobierno de ahora tiene más interés en cambiar todo eso o no mucho??

Flor: No mucho. Yo creo que estos aspectos de que se malentiendan la práctica del tema cooperativo. SUNAT y el MEF, lo vea como que es una evasión de impuesto, entonces falta desde la parte técnica trabajar y demostrar que no es así. Y sobretodo ponerlos reglamentos, las normas, para que efectivamente cualquiera que quiera aprovecharse del modelo no lo pueda hacer, porque alguien puede decir yo soy cooperativa va y engaña a la gente y los hace firmar y el solo. Entonces hay cosas de ese tipo, que es un riesgo. Lamentablemente el Perú ha tenido muchos aciertos en el tema asociativo, pero también muchos fracasos, entonces hay desconfianza. Mucha gente que dice bueno voy a pensarlo, pero si falta trabajar, hay muchas cosas que hacer.

Nadine: Dijiste que esta ley general la hicieron en el 90, y después en 2011 otra nueva ley, entonces en estos 20 años no hicieron mucho. ¿Cómo fue que empezaron a trabajar en estas cosas en el 2011?

Flor: El movimiento cooperativo sigue fortalecido, en realidad considero, porque no hay las estadísticas necesarias para saber cuantas son o donde estan, pero unas 1000 cooperativas de todo tipo. Entonces, este movimiento cooperativo, que mayormente están las cooperativas cafetaleras y cacaoteras, hacen mucha presión política por eso los gremios son importantes. Porque el nivel cultural de sus dirigentes es alto, es superior, viajan, la misma experiencia cooperativa, hacen que estén en otros países por el tema del comercio justo. Entonces hay una interculturalidad, entonces la gente no tiene esos parámetros pequeñitos, sino no hay que hacerlo. Pasaron 20 años y dicen: “no he necesitado del estado para seguir escribiendo, entonces porque ahora tu apareces, en vez de apoyarme, me vienes a decir que tengo que pagarte mas, sin apoyarme”. Entonces fue una reacción del sector cooperativo, ellos mismos han presionado a través del congreso, había varios congresistas que trabajaban el tema, tres en particular, y una de ellos es el congresista Urquiza que tenía su tema como tema principal, el tema cooperativo. Entonces en la época de Alan García lograron sacar las leyes, el mismo presidente Alan García, observo la ley diciendo estos argumentos que te cuento; no puede haber acá evasión de impuestos, pero le dijeron que si los revisaba bien sabemos que no es así, dieron la observación. Luego asumió el nuevo gobierno y no le dieron mucha relevancia, porque lo que falta es reglamentarse, sale una nueva ley lo que corresponde es reglamentarla, para definir cosas. Pero ahí estamos en ese limbo donde nadie define nada, mientras tanto las cooperativas siguen estando. De hecho yo acá, en esta dirección donde está Mi Empresa que es un brazo operativo de servicio de atención a los empresarios, recibo mas de 100 personas al año, que son a veces representantes de grupos, que viene de diferentes zonas del país, para preguntarme como constituyo mi cooperativa. Gente de todo tipo rural o urbano, preguntando como hago y de hecho muchos se constituyen como cooperativas, en dos años, hay mucho interés.

Nadine: Raro, el café y el cacao son tan importante por la economía del Perú.

Flor: Lo que pasa es que el café adicionalmente tiene unas ventajas tributarias, por el café por el producto, pero ellos a pesar que se compran la lucha del tema tributario, en la practica todavía tiene ciertos beneficios, no les cobran si son cafetaleros, si están en algunas zonas especiales, los tributos. Hacen la protesta porque están convencidos que debe ser así, pero sin embargo la SUNAT si tiene algún beneficios con ellos. Ahora los cacaoteros no, pero la promoción del Perú en tema gastronómico en estos últimos años, se ha hecho muy atractivo, entonces los contactan generalmente empresas internacionales a través del comercio justo para su venta de exportación. Si saben que hay un problema interno, pero las exitosas las que están trabajando bien, las que tienen mejores modelos de gestión, de frente venden afuera y no se hacen problema y siguen creciendo. Pero los que recién quieren iniciar ahora, y que no tienen mercado tampoco, es mas difícil.

Nadine: Si me imagino. ¿Entonces las organizaciones del extranjero tienen un rol importante, porque les ayudan?

Flor: El comercio justo ha sido un aspecto muy importante para desarrollo. Entonces se contactan así como Oro Verde, que alguien de allá vio que era potencial, les dio la oportunidad les dio los créditos, y ellos ya con su propia experiencia han ido mejorando, tecnología. Lo que me gusto mucho fue ver que ahora tiene software internacionales, ósea con códigos, ellos se

contactan, se ponen de acuerdo, catan el café o el cacao y cada uno esta en su laboratorio, por internet poniendo los valores, los sabores que le ponen y sale el ratio internacional inmediatamente online , entonces es excelente. Eso pasa en el café y en cacao con algunas cooperativas, no con todas, pero son las que tiene mas vinculación, mas cooperación, mas comunicación a nivel internacional.

Nadine: ¿Eso depende del tamaño de las cooperativas o del lugar donde están?

Flor: Yo pienso que es de la gente, de los lideres. Hay gente que se compromete con eso, y es honesta, es correcta, y esta buscando información y manejan gestión. Sabe quien le dice la verdad, quien le puede estar mintiendo. Lo hacen bien, hay muchos lideres muy buenos. Y hay cooperación técnica, el comercio justo, pero también están cooperativas como las de Canadá, no recuerdo el nombre en este momento, pero hay una cooperativa, así como Oikocredit, que presta a cooperativas. Ellos logran vincularse, siendo referentes del Perú, las experiencias, y realmente tienen capacitación, crédito, asesoría, tiene transferencia tecnológica, eso es muy importante.

Nadine: ¿Cómo son, en general las estrategias de financiamiento de las cooperativas? Hay estas financieras que prestan como Oikocredit, ¿y qué más?

Flor: Claro es que eso falta reglamentar, porque es como una iniciativa muy particular, el estado no sabe como actuar. Están por ahí solo trabajando algunos reciben otros no. Pero el estado no esta supervisando. Que es lo que falta, se discutio mucho como hacemos en Perú. Salio la Direccion de Cooperativas por presión del sector cooperativo, pero esta Dirección de Cooperativas, la ley dice te encargas de todo el tema cooperativo, no le pone limites, pero internamente dice no puedo encargarme del todo el tema cooperativo, porque no se conozco bien el tema, tenemos un año funcionando. Pero ver la política de supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito, va a ser todo un tema político, económico, porque se han posicionado a nivel internacional, hay que conocer mucho sobre el tema, para decidir que hacer. En algunos miembros del sector cooperativos, el que produce se encarga de la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito, pero esa es una decisión interna de los ministros, de los viceministros que hago entonces como decido y como el tema no es prioridad, entonces sigue quedando. Como pasa muchas veces en algunos temas.

Nadine: Pero este tema del microcrédito esta bien avanzado en Peru en general.

Flor: Es que hay una cultura de apoyo, buscan una alternativa de solución de los problemas la gente que no tiene recursos. Entonces hacen un pandero que todos prestamos plata y cada mes nos vamos prestando, y como esas experiencias van creciendo entonces si hay esa cultura, y si es en una cooperativa mucho mas. Pero en las cooperativas de ahorro y crédito, hay muchos socios que piensan que dan sus 10 soles mensuales, 15 soles, 50 soles y que nada mas les corresponde, que los créditos y todos los otros servicios que por obligación tiene la cooperativa, no los reciben, no lo saben y la cooperativa no lo hace, y solo la cooperativa sigue aumentando su patrimonio y no se da el beneficio para todos. Por ejemplo ahí, es necesario supervisar, reglamentar, y difundir. El socio tiene que saber que le corresponde muchas mas cosas que solamente recibir su plata junta, que es su mismo dinero, que además esta dando vueltas y que esta creciendo. Y bueno esas cosas son las que faltan implementar.

Nadine: ¿Es como una falta de comunicación, información, que es lo básico?

Flor: Pero como hubieron estos 20 años, pues no en que mas bien el mensaje era todo lo contrario: todos somos socialistas, que la gente siga superviviendo, pero sabemos que es empresarial, y que es exitoso, entonces es el enfoque.

Nadine: Muy interesante. Sobre todo es muy interesante que el cambio vino de los mismos socios.

Flor: Si, es desde hace 3 años que dije yo quiero encargarme del tema cooperativo. Es algo nuevo para mi, no conozco, pero voy a leer voy a prepararme y voy a conocer a la gente. Y yo encontré líderes del tema cooperativo, totalmente respetables, comprometidos con el tema que conocen, que habían vivido todos sus años, 25 y mas años antes, en el tema cooperativo. Y que por políticas en algún momento, en la política de Fujimori, se vio igual es un tema de enfoque, esto es medio subversivo medio socialista, hay que extirparlo, me parece a mi que ese fue el enfoque, y entonces se tomaron las medidas para cortar todo eso. Pero sabemos que no, osea en el mundo sigue habiendo el modelo cooperativo, totalmente exitoso en EE.UU., en Canadá, y son modelos exitosos. Es la forma de mirar, y que hacer con eso, y en eso estamos. Pero yo como te digo reconozco es el mismo sector cooperativo con sus líderes, han mantenido vigente y exitoso en algunos casos en el Perú.

Nadine: En 2011 conocí a una mujer, se llama Esperanza, es líder de una cooperativa de café bastante grande, y es muy activa en Inglaterra y en una organización; esta muy activa para que la gente sepa mas sobre el tema y para que avance mas su cooperativa. Una mujer impresionante.

Flor: Yo también he conocido mucha gente asi, y de hecho por ello hay resultados.

Nadine: ¿Qué sabes sobre el capital de las cooperativas- los socios pagan algo cada mes?

Flor: Si, eso si lo determina la ley. Al momento de la constitución de la cooperativa, lo que dice es: defíneme cual es el objeto social de la cooperativa, que es lo que vas a hacer, que actividad vas a hacer, define el capital inicial que vas a tener, que no hay limite, puede ser un sol, 50 céntimos, 1 millón, no hay limite, y cual es tu aporte mensual. Eso se define en el momento de la constitución, y todas las reglas del estatuto que tiene que ver, que están coherenciadas con la ley, y si hay alguna cosa que no esta, es el momento de aprovechar y decir en el estatuto como nos vamos a entender. Por eso parte esta bien hecho el modelo. Entonces la cooperativa nace con su propio capital, osea ellos ponen 10, 50 soles iniciales y ese es el monto. De ese monto es el 20% no se toca es intangible que va la reserva cooperativa, y del todo el ejercicio económico o contable anualmente va el 20 % va a esa reserva cooperativa, que debería ser un fondo para emergencias, para imprevisto, muy de salvar la actividad. Y el 80% es la retribución de servicios, en el mismo dinero en el costo que pusieron y las cafetaleras lo hacen asi: tienen sus laboratorios de catacion, de control de calidad digamos, como se financian es parte de todos, esos laboratorios y les compra asesoría técnica para todos, para la parte técnica, la parte productiva. Entonces claro yo lo veo totalmente bien, en el sentido de gestión porque es el aporte pequeñito, hay cooperativa de profesores que tiene 20 mil socios, pero los profesores ganan poquito, pero de 20 mil ya es atractivo. Entonces lo que ellos hacen son

eventos de capacitación, pero les financian las computadoras para los hijos, entre otros servicios, o de salud. Eso es otro tipo de cooperativas, pero imagina con 20 mil socios.

Nadine: Hay otras posibilidades.

Flor: Lo bueno que permite este modelo, es que claro la gente viva de esas otras posibilidades, pero yo siento que en Perú la gente no sabe esas otras posibilidades que tienen, entonces se confunde. Y claro a nosotros nos falta promover mucho más eso, pero es necesario conocer, como te digo lo que falta es la reglamentación, esas cosas que es el aspecto normativo y para que este todo claro, y el sector público- SUNAT, el MEF, mas apoyarían el tema.

Nadine: ¿Lo del 20 % esta también en la ley?

Flor: Si, es una muy buena ley. Y todos los aspectos sociales, que antes por esos se confundía mucho mas el modelo han sido derogados, que los bancos agrarios les den prestamos a tasa cero, que los ministerios de vivienda igual, osea todo ese tipo tan asi de política social se han derogado. Entonces el modelo sigue vigente, cualquier tema que habría zanjar legalmente entre cooperativas o una cooperativa y una empresa, lo resuelven a través la ley.

Nadine: Pero eso significa que ahora es mas difícil para las cooperativas. Pues perdieron su ventaja social, sin recibir prestamos a cero por ciento de interés, ¿es mucho mas difícil de recibir plata a costo mínimo, no?

Flor: Si pero hemos vivido muchas etapas en el Perú, han sido social, digamos política populista. Te doy y para que tu me des el voto y eso se confunde, y esas cosas que llevan a confusión y que además mucha gente que se aproveche, había una política de García, que decía, demuéstame que tienes hectáreas de tierra y yo te doy crédito cero por ciento para que tu vayas, inviertas, tengas producción. En la práctica, la gente presentaba sus papeles, le daban el crédito, y se iban de turismo. Entonces eso es lo que pasa, si somos muy blandos la gente se aprovecha, entonces los que si necesitarían ese crédito cero no les llegaría. No se canaliza. Ahí hay una fase que todavía no se resuelve, entre la gente viva que esta viendo donde, y no solamente para ellos, sino lo vuelven negocio, si tienes el conocimiento entonces te tramito tus papeles, pero me das tu porcentaje. Entonces eso es otra cosa. Hay cooperativas que constituimos en las zonas mas altas del Perú, para el tema de alpacas, criadores de alpacas, criadores de vicuñas, pero no solo deben estar constituidas, sino necesitan el conocimiento de cómo deben funcionar, las herramientas de créditos, y eso por el momento no lo tenemos.

Nadine: Entonces tienen que encontrar oportunidades a su mismo.

Flor: Si, solos. De hecho se busca la fibra de alpaca, pero si no saben esquilmarlas, como sacarla limpias, no va a servir mucho su fibra. Aquí en esta direccion tenemos programas para ellos, nos estamos organizando con costo cero, vemos la población objetiva, tenemos que ver todas esas cosas, brindamos servicios, en todos los sectores.

Nadine: Si porque lo importante es que puedan empezar a competir.

Flor: Claro, como crecen de hecho ya dijeron: si el modelo cooperativo es lo mejor ya perfecto, pero no es que es solo con la constitución, es un gran paso.

Nadine: Estoy muy curiosa cuando me voy a Jaén y hablo con las cooperativas, con la gente, que me cuentan, que me dicen.

Flor: ¿Tu trabajaste con la gente de Jaen?

Nadine: Voy a ir la semana que viene, voy a hablar con unas cooperativas, voy a ver como lo hacen. Yo pienso que cada cooperativa tiene sus propios métodos, sus propias posibilidades tener acceso al crédito. Quiero aprender mas sobre como lo hacen cuando donde todo es difícil, inestable, con las leyes incompletas, quiero saber como lo hacen.

Flor: Es lo mejor, no, te digo que cada líder te cuenta. Además es riquísimo ir alla, yo he visitado Oro Verde, esta en Lamas, es un pequeño poblado, Lamas. Todo verde, todo sol, y ellos tiene su local de exposición un café adelante, donde venden café, y sus laboratorios atrás, y tiene otra planta para el secado mucho mas tecnológico. Me gusto mucho la experiencia de ellos.

Nadine: ¿Sabes si hay mucho contacto entre los lideres de cooperativas en las diferentes regiones del Perú, estan en contacto?

Flor: Por la ley, dice que las cooperativas chicas pueden reunir en federaciones o centrales por fines económicos, y las federaciones para todo tipo de fines. Pero luego además, todas estas federaciones y centrales se deben que unir en la confederación nacional. La confederación nacional de las cooperativas ha tenido varios lideres, igual cambian por periodos, ahora por ejemplo es una persona que vive en Arequipa, entonces no le es tan fácil venir a Lima o viene cada vez que hay reuniones o eventos, no es como que lo puedas encontrar. Supongo por email si contesta. Ellos tienen el rol en este momento, de articular toda la integración cooperativa. Pero hay aires mas importantes como la Junta Nacional del Café, que agrupa a cooperativas y asociaciones de café, y las tiene ahí son varias y luego appcacao tiene a Tionila una de sus secretarias técnicas, como me cuentas de esperanza, ella también es muy emprendedora y cambian los presidentes, ellos y cooperativas así Secovaza, Miraflores, que hay historias antiguas de cada cooperativa, te puedo enviarlo.

Nadine: ¿Qué crees, cuantos años van a pasar para que el reglamento sea mas estricto?

Flor: Es cuestión de política, asi como lo han hecho las cooperativas pienso yo van a tener que ir uniéndose, pronunciándose: me falta esto, me falta aquello; para que el estado sea mas productivo. Porque la norma si lo dice: el ministerio tiene dos áreas, la de Articulación Empresarial que tiene una dirección general y una de ellas es la Dirección Empresarial y nosotros que también vemos modelos asociativos, pero nosotros ya damos servicios y la parte normativa esta al otro lado. Yo conozco porque he estado en la Dirección de Cooperativa, tengo el conocimiento del tema, pero como función ya les corresponde a la otra dirección hacer lo propio. Y ahí tenemos que ir a ver que nos cuenta Lesly, a ver que avances, qué planes tiene, hay hecho un registro de cooperativas, lo que solicitaba digamos el sector cooperativo en cada una de las diferentes reuniones es que se hiciera un censo, porque no sabían donde están, cuantas son, no hay información. Hay tres cosas importantes, que querían: el tema de la

ley, que exista una nueva ley de cooperativa, y había otro tema mas, en estos casos , lo que se avanzó en esta gestión nueva. No se hizo el censo pero se hizo un registro de cooperativas, por via online, donde las cooperativas podrian subir toda la información, pero como SUNAT esta en contra de las cooperativas, realmente no funciona muy bien, porque la gente piensa que van a poner sus datos para que los fiscalicen. Es normal pensándolo bien, muy pocas han subidos sus datos. Y en el tema de la ley, que el congresista Urquiza que era el abanderado de este tema, ahora en este gobierno no dice nada, porque es su gobierno también. El sector cooperativo, tiene que ver, pero que esta vinculado, si ha sacado estas cosas hasta estos últimos años, es porque realmente tiene llegada a los congresistas. Y se pronuncian y hacen su paro que es fuerte como ahora ultimo por la raya amarilla, que es una plaga que les ha impregnado el año pasado los cafetales, hace que se coma toda la hojita y la planta se seca y no hay mas café. Faltaban al parecer también nutrientes en la tierra osea programas de emergencia, pero gran parte que no pudo contrarrestar, no tendrán café este año, ni el próximo, porque ya no tiene plantas, entonces va a convertir en un problema y el Ministerio de Agricultura tiene el trabajo de hacer algo pero no esta haciendo mucho porque han protestado hace poco.

Nadine: Es un tema bien complejo.

Flor: La verdad es que si, lo necesitan. Yo también he visitado, hace poco estuve con los cafetaleros en Masamari en Satipo, trabajando un taller de planificación estratégica. Uno puede percibir de ellos mismos, te dicen: el estado no nos apoya, tenemos esta plaga, entonces tengo que sembrar coca, porque me pagan mas, tengo dos campañas al año, y tengo otras oportunidades. Que no es la idea que finalmente llegue a ser cocaína u otras cosas, pero en lo inmediato le resuelve la vida a los agricultores, y es algo que como país tenemos que ver. De hecho hay un programa especial, DEVIDA, para contrarrestar el tema del narcotráfico, pero como los temas son muy complejos, las decisiones y las gestiones mismas, hay que ser tan eficiente para lograr el impacto deseado. En la practica no es tan sencillo, y el dia a dia hay muchas urgencias, todo es urgente, uno se pierde en esas cosas.

Nadine: Si, hay que tener mucha paciencia. Leí mucho sobre los cambios en EE.UU. y en Europa como cambiaron la estructura de las cooperativas , las inversiones.

Flor: Si, asi es, eso es lo que acontece. Es que eso pasa por el marco normativo, igual seria importantísimo adaptar esas cosas que pasaron en otros países, y adaptarlas al país sin cambiar la esencia, pero si cuidando lo que dice SUNAT, lo dice el MEF. Si tengo que pagarte impuestos te pago, pero déjame seguir siendo cooperativa, y teniendo mi modelo y mis objetivos, mis objetivos sociales e empresariales, no cambiando totalmente el modelo de cooperativo a una empresa mercantil, pero el Senat dice: no, pero es una empresa, punto.

Interview with Lesly Ocampo Olivera, Director- Dirección de Articulación Empresarial (Ministry of Production), and Flor Cruzado, Specialist in Social Promotion- Mi Empresa (Ministry of Production), 20.09.2013

Lesly: La dirección a mi cargo se llama Dirección de Articulación Empresarial, que esta dentro de la Dirección General de Desarrollo Productivo que pertenece al viceministerio de MYPE e industrias. Antes, hasta hace poco mas de un año, había otra estructura y había una Dirección de Cooperativas, donde trabajó Flor Cruzado. Entonces esa Dirección de Cooperativas, las funciones de la Dirección de Cooperativas, a partir de la nueva estructura que ha sido hace poco mas de un año, han sido absorbidos por mi dirección actual. Entonces esas funciones, están tal cual, osea no se han perdido las competencias de acuerdo a una ley macro del Ministerio de la Producción, para poder promover y fomentar a las cooperativas del país en todos sus sectores económicos. Entonces las cooperativas y las funciones están desde mi dirección, en ese marco. Nosotros hemos dado continuidad a algunos proyectos que estaban en camino. Por ejemplo estaban trabajando dos grandes lineamientos de trabajo tenía la dirección cuando yo llegue: Uno que era el tema del fortalecimiento de capacidades; el otro que era el tema del fortalecimiento institucional. Tres perdón: de la institucionalidad, el marco normativo de las cooperativas, y otro lineamiento que era el tema de las plataformas informáticas, mejorar el tema de la información o tener mayor información relevante respecto a las cooperativas.

En ese sentido nosotros hemos dado continuidad a los lineamientos en el tema de las cooperativas, pero hemos generado nuevos proyectos, nuevas ideas. Uno, había un tema de un censo de cooperativas que estaba en idea, sin embargo no prospero lo del censo. Pero mi dirección vio por conveniente que era importante tener una línea de base informativa sobre las cooperativas del país, dado que las instituciones no tienen esa información, entonces se hizo el directorio dado que se aprobaron el proyecto del censo. Que se hizo, hay un proyecto para ejecución del censo, hay instituciones que pueden ejecutar el censo, sin embargo no se pudo hacer y salió la idea de hacer el directorio nacional de cooperativas, entonces hicimos la propuesta de este proyecto, y se hizo. Este directorio, el fin principal, es que para nosotros tengamos esta línea de base que estratifique al sector por tamaños de cooperativas, en sus diferentes regiones. Para nosotros el próximo año, porque este año ya teníamos planificado que hacer, podamos de alguna forma, digamos enfocarnos mejor compartir esta información y mira que todavía no lo hemos hecho del todo, nos falta mucho por hacer. Pero ya tenemos el Directorio Nacional de cooperativas, que cumple un primer fin, que es tener una línea de base de las cooperativas y el segundo fin que cumple que es una herramienta de comunicación, de integración en el sector cooperativo nacional. Entre ellas, con el sector publico privado finalmente porque está colgado en la web, entonces si usted es cualquiera, quiere saber al respecto de las cooperativas de Huánuco, entra a la web del Ministerio de la Producción y va a ver un banner que dice: Directorio de Cooperativas, entras y vas a entrar fácilmente si tu quieres saber las de Huánuco, vas a ubicar las de Huánuco, que se registraron, por eso es una línea de base. Si quieres encontrar las de San Martin, si quieres encontrar por rubro o actividades económicas, las puedes identificar por actividades económicas, es una herramienta y hemos verificado, que no tiene un margen de error. Entonces por ahí hemos cumplido con

ese primer compromiso. Que nos ha servido también un poco para acercarnos con el sector, porque cuando se dieron los cambios hubo todo un proceso de llevarnos nuevamente bien con el sector cooperativo, fue un proceso largo, nos ha costado. Y a la fecha, nosotros estamos trabajando de la mano, todos los planes que se hacen para la cooperativa todos son de la mano con el sector cooperativo, estoy hablando de sus representantes, no te estoy diciendo de que la cooperativa tal, estoy hablando de los representantes del sector nacional, estoy hablando de la Confederación Nacional de las cooperativas de ahorro y crédito del Perú, de la Federación Nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Perú, estoy hablando de la central de servicios cooperativos que habla del tema de micro seguros para las cooperativas, en fin el sector cafetalero, que ahora se han formado en una Federación Nacional de Cooperativas Agrarias, es la primera federación nacional de cooperativas agrarias, y también están en ese proceso.

Entonces es en ese sentido, es que estamos nosotros trabajando con los sectores, la APPCACAO que han sido aliados desde hace tiempo, la Junta Nacional Del Café, otros aliados internacionales, el caso de SOCODEVI, es una organización de ayuda en realidad, de Canadá que está formada por cooperativas canadienses que han formado esta organización que tiene fines de ayuda y van a invertir más de 27 millones de dólares aquí en el Perú en los próximos 5 años para temas de cooperativas. Estamos trabajando dentro de este marco con SOCODEVI, bueno este es un tema que hemos trabajado ya en alianza con ellos. Otras de las cosas que estamos trabajando con respecto al lineamiento de fortalecer una plataforma informática para el sector, en el lineamiento de desarrollo de capacidades hemos retomado el tema del maycop. Justamente el año pasado terminamos formando un promedio de 30 profesionales de cooperativas de algunas regiones: Cuzco, Arequipa, Puno, Junin, Lima, que han sido formados en la metodología maycop para que ellos puedan ser quienes en adelante puedan formar sobre la metodología en sus regiones o en otras.

En ese sentido, estamos ahorita en una alianza con la Universidad Agraria de la molina, para que puedan darse estos cursos en algunas regiones, estamos en la región San Martín, en Junín, Lima, no recuerdo ahorita en que otra región estamos pendientes, para dar la metodología mycop, con estas personas que formamos el año pasado. Entonces les estamos dando continuidad a los proyectos, y este año la universidad agraria va a ser la responsable de dar estos cursos con la metodología adaptada que ISO produce de los 4 módulos del mycop, que se ha adaptado a Perú. Y eso es lo que se va a proyectar, a impartir con este curso que va a estar a cargo de la agraria de la molina y los facilitadores que se formaron el año pasado van a ser parte de este proyecto; van a ser los encargados de facilitar estos cursos con la universidad agraria. Esto es en el marco de fortalecimiento de capacidades. Estamos también haciendo los instrumentos del Plan Nacional De Desarrollo Cooperativo. Justamente la semana que viene, o en dos semanas, estamos en la región Arequipa empezando. Estamos haciendo talleres macro regionales en coordinación también con los sectores, y donde hemos determinado hemos priorizado ahorita 5 lineamientos estratégicos para el Plan Nacional De Desarrollo Cooperativo conjunto con ellos. Nos hemos reunido y estamos haciendo ya los talleres, arrancan en Arequipa. Entonces vamos a ver si somos ambiciosos y trabajamos sobre 5 lineamientos. Yo estaría muy feliz de trabajar con 3 al menos y tengamos un horizonte corto pero todo va a depender de lo que ellos como sector definan a través de los talleres. Entonces vamos a estar

en 4 regiones, se va hacer como una especie de resumen y se va a recabar la información y el proyecto final del plan: el instrumento final, lo vamos a visualizar con todas las cabezas del sector cooperativo, para de alguna manera consensuar: “esto queda...”, “esto no es prudente...”, “esto todavía no estamos preparados”. Porque ellos como líderes del sector nacional van a definir finalmente el instrumento: para que nosotros a diciembre ya lo estemos presentando el documento final, un documento consensuado con el sector porque son finalmente ellos quienes lo van a hacer, nosotros vamos a ser solamente su apoyo. Esto con respecto al plan.

Después otro documento que estamos trabajando es el reglamento para hacer el registro nacional de cooperativas. Que este registro justamente va nacer del directorio que es la primera línea de base, y de ahí nosotros vamos a incorporar información relevante de las cooperativas, pero con fines básicamente de que ellos estén en el marco de cumplir los principios cooperativos. Sabemos de que existen cooperativas que no están trabajando como cooperativas, lo hacen a veces, por intereses tributarios, entre otros. Entonces como ellos tienen un marco legal, no son autónomos, es como que nadie puede decirte en tu casa que vas a hacer con tu casa, ni con tu empresa, ellos también. Sin embargo es una realidad que manejan fondos, en el caso de las de ahorro y crédito manejan fondos públicos, en el caso de las cooperativas agrarias el capital social de una cooperativa esta formado por fondos de los mismo cooperativistas. Y es una pena que a veces solamente se este trabajando el lado empresarial y no el lado social, que es lo que estamos viendo también. Pero nosotros como estado no podemos intervenir en eso. Sin embargo creemos que con el registro como que vamos de alguna manera a promover las buenas prácticas de las cooperativas, porque lo que vamos a “regular” entre comillas no es: fiscalización con castigos, sino es: “estas haciendo tus asambleas una vez al año?”, “tus socios están inscritos en registros públicos?”, “tus socios están aportando?”, “cuantos cursos para directivos tienes al año?”, “cuantos socios hay en tu sociedad?”.

Entonces ellos se van a dar cuenta en el tiempo de que mas que saber solamente sus ventas o donde están ubicados, la idea es de que estén en el marco de los principios, “una regulación” entre comillas, ese es el fin finalmente de el registro nacional de cooperativas. Entonces ahorita estamos trabajando en esa estructura, obviamente como el alguna forma queremos generarle una cierta obligatoriedad, tenemos que darle la formalidad legal y eso es lo que esta costando, porque no es fácil darle un nacimiento a un registro. Entonces por ahí es que estamos viendo la forma pero si, porque ya es posible.

Flor: ¿En el directorio cuantas cooperativas hay?

Lesly: 620 cooperativas. Al principio nadie quería, ni siquiera SOCODEVI quería, nadie quería. Pero bueno hemos logrado tener, han visto que hay una intención de parte nuestra de hacer cosas y hacerlas rápidas y les estamos haciendo comprender que no todo es rápido como quisiéramos en el estado. Porque la mayoría de la dirección actualmente viene de la empresa privada, entonces a todos nos ha costado adaptarnos, no solo basta de buenas intenciones, sino que el estado tiene procesos internos que van mas alla de las buenas intenciones de los profesionales. Bueno en esos temas estamos principalmente trabajando.

Otras de las cosas que estamos haciendo por las cooperativas es que hemos incidido mucho en el tema reglamentario. El año pasado salió una ley que es para las cooperativas agrarias básicamente, que de alguna forma trate de “apoyarlos” entre comillas en su tema tributario, pero consideramos que todavía hay pendientes aquí en el tema tributario. Ellos lo demandan mucho, pero bueno por ahí apoyamos. Que la SUNAT de alguna forma entienda como están funcionando las cooperativas, incluso la misma viceministra participo con la jefa mas alta de la SUNAT, para que pueda tener un encuentro con los cooperativistas. Y han habido varias reuniones técnicas después de ellos, producto de ello: la SUNAT esta entendiendo un poquito mejor a las cooperativas. También hemos acompañado al Ministerio de Agricultura porque ellos están insertando el tema dentro de sus ejes de asociatividad, están insertando el tema de cooperativas, lo que antes no había.

Nadine: Perdón- ¿Quien dijiste?

Lesly: El Ministerio de Agricultura, y su Dirección de Competitividad Agraria. Entonces, durante mas de 10 años el Ministerio de Agricultura, que es otro ministerio asi como nosotros, estuvo promocionando la asociatividad civil. Entonces los productores...

Flor: se organizaron como asociaciones.

Lesly: Si, como asociaciones civiles. Entonces en el tiempo se han dado cuenta que eso les genera ciertos problemas, por ejemplo que pasa con el dinero que durante años los socios de esa asociación, claro, se disuelve la asociación y que pasa con el dinero? No lo recupera esa persona que invirtió en maquinaria, no lo recupera. Entonces han conocido el modelo cooperativo y ahora lo están promoviendo, ahorita el Ministerio de Agricultura esta promoviendo el modelo cooperativo como modelo asociativo. Y eso ha sido un proceso.

Nadine: ¿Ha sido hace poco entonces?

Lesly: Este año. El director general que es el señor José Muro, nos ha invitado a participar, bueno hemos expuesto las ventajas del modelo cooperativo. Ellos mismos se han contactado con la gente del sector profesionales como Torres y Torres Lara. Entonces para adaptar algunos instrumentos que ya estaban, por ejemplo algo que estaba muy en boga era el “Manual de transformación de sociedad civil a cooperativas”, que llegaron a sacar ustedes el año pasado. Entonces en el marco de eso, es que nosotros, y en el marco de las nuevas leyes que han habido, nos estamos nosotros actualizando y apoyando un poco la gestión que esta liderando el Ministerio de Agricultura, en que sentido. Porque nosotros ya los acompañamos un poco que mostrándoles las ventajas del modelo, y ellos ahora tienen toda una infraestructura nacional para llegar a promover el modelo.

Nadine: Muy bien.

Lesly: Ellos están en eso y nosotros les hemos dado algunas publicaciones que nos habían quedado, pero que necesitan actualizarse. Entonces para nosotros es una satisfacción, que los sectores estén conociendo al sector y se familiaricen con el. Ha sido un proceso ya de tiempo, pero creemos los hemos acompañado un poquito mas este año. Eso es básicamente lo que estamos haciendo en el tema de cooperativas, hemos diseñado un programa para el año que

viene. Es un diseño de articulación empresarial en el cual visualiza también, contactarse con cooperativas y con el mercado para que aseguren o incrementen mas sus ventas las cooperativas a través de como centros de servicios. Pero bueno eso no va a ser solamente un servicio exclusivo de las cooperativas, sino que van a ser los productores, y todos quienes quieran.

Nadine: Con la región.

Lesly: Exacto. Pero nosotros visualizamos ya que están entendiendo que a través de una cooperativa, puedes llegar a 200, 500 , 1000 personas, claro las de ahorro y crédito por ejemplo tienen un montón de gente. Entonces eso es lo que se ha comprendido durante este año. Al punto que los programas, como coopera todos, están entrando con cooperativas, porque es mas conveniente si le dices a una organización: esa organización te representa a un montón de gente. Entonces creo que por ahí, por esa incidencia publica, ha dado sus resultados. Eso es básicamente lo que estamos haciendo ahorita.

Nadine: Esta muy interesante! Hablamos mucho sobre las leyes antes, y bueno es una cosa muy difícil y muy compleja, dijiste que hay una ley del año pasado estrictamente para cooperativas de café y cacao, pero todavía faltan mas leyes específicas?

Lesly: Si, ahí nos falta. Porque hay una ley general de cooperativas que es la ley madre, como yo la llamo, que rige a todo el sector nacional. Esa ley tiene mas de 33 años de promulgada, y es mas. Eso nace en la década de los setentas, sesentas, cuando hubo un furor en el tema cooperativo con gobiernos ya, retrógrados. Entonces esa ley es muy antigua, entonces lo que ha hecho el Congreso de la Republica desde el año pasado, desde hace varios años en realidad, es hacer una propuesta de nueva ley, en la que el Ministerio desde diciembre del año pasado hasta mayo de este año ha acompañado a ese proceso, ha sido parte. Hemos hecho las observaciones, hemos hecho aportes, hemos de alguna manera sumado.

Flor: Pero discúlpame, pero se logro digamos, en comisión, no nunca, se cambio para la comisión.

Lesly: Si, ha salido, ha salido hasta pre dictamen, ha llegado ya casi, pero esa ley no prospera porque? Y ahí viene el tema.

Flor: La propuesta del congresista Urquiza.

Lesly: La propuesta del congresista Urquiza, correcto. Esa propuesta no prospera, el mismo sector los líderes del sector no dicen: “ y no prosperara”. Porque enmarca un tema muy sensible, para el estado como es el tema tributario. Entonces el estado de alguna forma no termina de comprender que porque las cooperativas no van a tributar por ejemplo o porque tendrían que tener un régimen especial tributario en todo caso. Entonces como esta nueva propuesta involucra este tema, no lo sacan. Ya, entonces que nos ha propuesto el sector hacer, que ya hice me olvide de decirte, tenemos un reglamento, hemos hecho nosotros un reglamento en la ley, en el cual de alguna forma estamos tratando de modernizar la ley, y no se puede porque también no podemos hacer algo mas que la ley no estipule.

Nadine: Ah no se puede.

Lesly: No se puede, tiene que salir la nueva ley, por eso es necesario. Algunos dicen que si es necesario actualizar la ley, no, sin embargo.

Nadine: ¿Quién puede hacer eso? ¿Quién puede decidir sobre las leyes?

Lesly: El Congreso de la República y el presidente de la república. Ha habido ya propuestas, ha habido mucha presión política de parte del sector sin embargo no ha salido.

Nadine: ¿Porqué?

Lesly: Por lo que te digo del tema tributario que sale. Aquí el jefe es la SUNAT en realidad, SUNAT no aprueba el tema tributario, entonces nosotros nuestra opinión técnica puede ser favorable en los temas técnicos de aporte, lo que suma a la ley, pero no podemos opinar técnicamente al respecto de temas tributarios porque no es nuestra competencia como ministerio. Entonces por ahí, como que, estamos un poco limitados y bueno tampoco nos convendría opinar sobre lo que no nos compete, entonces es algo que está ahí pendiente. Entonces nos han aconsejado hacer en el mismo sector, es hacer un reglamento, y reglamentemos lo que es viable reglamentar para de alguna forma. No podemos perjudicar a todo el sector por lo que no sale la ley, sin embargo si podemos hacer cosas generales que se pueden reglamentar en la ley, y de alguna forma aminorar ciertos riesgos, o ciertos problemas que se están dando actualmente: como es el tema de las pseudo cooperativas que están existiendo.

Flor: Claro, ese es el problema, porque distorsiona el modelo cooperativo.

Lesly: Distorsiona el modelo cooperativo. Que pasa que tenemos muchas quejas de gente que quiere llevarlo al Congreso de la República, es todo un tema porque hay cooperativas que supuestamente los estafaron, y no tenemos nosotros competencias para fiscalizar una cooperativa. Quien es el estado para que entre a tu casa a fiscalizar, pero si se formaron como cooperativa, entonces tienen todas las autorizaciones, tienen los estatutos, pueden funcionar como cooperativas. Sin embargo no han actuado adecuadamente, entonces nosotros lo que si podemos hacer es que de alguna forma incidir para que esto no ocurra a través de los reglamentos, y eso si. Tenemos una propuesta, pero dada la coyuntura que ha sido ahora en julio, creo que ha habido los cambios y todo, la ministra misma nos aconsejo de que esperemos que se de la nueva comisión y bueno, ahorita como estamos.

Flor: ¿Cambia no? Cambian los periodos, digamos de la organización interna del congreso, por eso ya termina la fase de esta comisión, mejor una nueva comisión.

Lesly: Entonces como que por ahí está en "stand by", pero ahorita, estuvimos casi todo medio año pendiente de eso, pero ahora ya estamos en el tema de la ejecución presupuestal. Entonces para nosotros, para PRODUCE, ya no viene a ser una prioridad el tema del reglamento, si lo queremos sacar, pero ahorita estamos abocados a la ejecución de nuestros productos, queremos presentar lo que es viable presentar, depende de nosotros. Lo que depende de nosotros, es eso que te he dicho, o sea certificar a las cooperativas de acuerdo a su

tamaño, el plan nacional de desarrollo cooperativo, socializar el micop porque ya tenemos gente formada para que lo haga. Entonces esos son los temas que mas o menos vamos a poder sacar este año, a eso estamos abocados ahorita.

Nadine: ¿La dirección general es parte del ministerio de la producción este ministerio los dirige a ustedes también o ustedes mismos piensan en todos los productos?

Lesly: No, por ejemplo nosotros solamente vemos los temas de desarrollar programas, propuestas, pero no hacemos por ejemplo la asistencia directa a las cooperativas, para eso DIGITSE-

Flor: La dirección de nosotros.

Lesly: La dirección donde esta actualmente Flor. Por eso es que Flor, tengo entendido de que pasa al área porque como ella ya tiene conocimiento de los servicios directos, por ejemplo el tema de la constitución de cooperativas, el tema de transformación de cooperativas, hizo un programa, en las regiones Huancavelica, Ayacucho y Apurímac, si no mal recuerdo. Esos son servicios directos, pero hubo un programa lo hizo la Dirección de Cooperativas, que tu estuviste inclusive, se genera el programa, pero nosotros no lo ejecutamos directamente, lo ejecuta DIGITSE en este caso. Entonces DIGITSE es como una ventanilla, en las cuales van y da servicios directos tanto a las MYPES como las cooperativas, y en ese sentido Flor Cruzado es la responsable de todo el tema de las cooperativas, el tema directo.

Flor: Osea Mi Empresa, que inicialmente nacio como un programa, era Peru Emprendedor hace años, ya en el tiempo se convirtió en una dirección, sigue siendo digamos el brazo operativo para la atención directa.

Lesly: Entonces por ahí son esos dos lados desde el ministerio, la parte directa, de atención directa a las cooperativas a través de la DIGITSE y el desarrollo, de programas o normativas a favor de las cooperativas que tiene que ver con nuestra dirección.

Nadine: ¿Estas tres lineas de cuales hablaste- van a enfocarse en estas 3 líneas por los próximos años? Porque se necesita mucho tiempo para hacer eso.

Lesly: Porque en realidad si. Por ejemplo en el tema informático, las cooperativas de ahorro y crédito quieren hacerse una red única, seria importantísimo un software. Y ese es un proyecto. Yo he tenido experiencia en las cooperativas de ahorro y crédito durante siete años, mas o menos, ese es un proyecto: la interconexión de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, es un proyecto que llego al Perú en el 2010. Por ejemplo con el consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito, hicieron el proyecto con USAID y vinieron a implementar el tema en ocho cooperativas. Hay cooperativas que invirtieron en el tema de software, plataformas, cajeros, inclusive algunas tarjetas ya. Pero imagínate tu que los socios de la cooperativa de Ucayali tengan acceso en Lima para comprar, osea que ya no lleven su platita desde Ucayali, que los asaltan en la carretera, son 16, 17 horas de Ucayali a Lima, Lima es el centro. Imagínate todo lo que ahorrarían en seguridad? Si hubiera una cooperativa que tenga el dinero de ese socio en Ucayali? Entonces, eso a mi me parece un trabajo interesante. Pero

necesitamos saber: donde están, con quienes nos contactamos, quienes participan del proyecto, osea necesitamos ubicarlos.

Entonces a nosotros si nos parecía muy importante tener una línea de base, donde poder ubicarlos quienes son sus representantes legales, sus teléfonos, sus correos electrónicos, todo eso, que hacen, a que sector pertenecen, de repente como conectan porque también eso es una parte. Otro proyecto que es generar un producto para que las cooperativas de ahorro y crédito les den crédito a las cooperativas agrarias, para fortalecer sus cadenas productivas. Que ha habido también esa experiencia, yo he tenido la experiencia, de que la cooperativa de Huánuco fortaleció las cadenas del arroz en Tocache.

Flor: Si claro igual como la de Oro Verde en Lamas desarrollan localmente a la comunidad.

Lesly: Exacto. Entonces es lo que debemos hacer ya como parte de una política, un programa que ya a veces con el estado acompañando como que ellos ya se sienten mas importantes y participan, pero asi solitos son muy pocos los que han logrado ese beneficio. Entonces ese para mi seria un aspecto muy importante que podríamos trabajar el próximo año en el tema de la plataforma informática, como se interconectan. Y si las de ahorro y crédito algunas han dado el salto, terminemos de hacer ese sector, para poder jalar a las otras que todavía no están tan organizadas. Eso, pensaríamos porque lo van a definir en el plan, que prioridad se le va a dar al sector. El año que viene, pero por ahí nace uno. Otro que ha salido, por ejemplo muy importante para nosotros, es un lineamiento, en el marco del fortalecimiento de capacidades, es un tema del fortalecimiento de la identidad cooperativa. Las cooperativas que están desarrollándose actualmente en el tema agrario por ejemplo están desarrollando mucho su lado empresarial, mas no su base social. Los socios no aportan en su cooperativa, entonces como haces crecer ese capital social? Definitivamente la identidad cooperativa va a hacer crecer lo económico, pero están creyendo que hacer crecer lo económico va a sostener la cooperativa y no es asi. Sostiene la cooperativa si su base social esta sostenida, entonces creemos que debemos trabajar fuerte en una campaña o estrategias adecuadas para fortalecer, la identidad cooperativa y de alguna manera eso, seguir incidiendo en lo que si les preocupa que es el lado económico. Por ejemplo hay cooperativas de ahorro y crédito en el país que si trabajan mucho su lado social, entonces el socio aporta conscientemente y son capitales sociales fuertes los de las cooperativas de ahorro y crédito, hacen sus campañas educativas para sus niños, sus fiestas para los niños, para los adultos mayores sus programas de porque es importante ahorrar y tienen programas especiales de aportación, por edades, osea han trabajado eso, trabajan su lado social, incrementan su capital social que es el fin finalmente. Entonces, creemos que ese es también un buen tema para trabajar. Ahora hay otras cooperativas del sector agrario que quieren desarrollar marcas, entonces como te digo, vamos a hacer lo que en el plan decidan ellos hacer, y como todo esta en el marco de nuestra PESEM. Osea nuestro “programa sectorial multianual”, osea mi ministerio va a estar alineado con lo que el sector quiera hacer. Y ahorita nos estamos comunicando muy bien, esperamos seguir en eso.

Nadine: ¿Entonces los lideres del sector tienen mucha influencia?

Lesly: Ahora si, porque hemos dado el sitio y ellos se sienten ahorita cómodos, ya nos creen un poquito mas, lamentablemente no se sintieron, son un sector antiguo.

Nadine: Disculpe un sector ¿qué?

Lesly: Un sector antiguo, de personas mayores, sus lideres son mayores. Ya desde muchos años atrás desde que hay una incredulidad al estado, no solamente es en parte el sector cooperativo, es en general.

Flor: Claro 20 años de no haber estado el sector publico presente obviamente.

Lesly: Exacto. Ha habido por ahí, hay siempre un rechazo, poca credibilidad. Entonces ha costado no? Y la Dirección de Cooperativas dicho sea de paso es nueva o ha sido nueva, ha tenido 3 años de formación, bueno ahora las funciones ya 4 años. Entonces como que les ha costado acercarse. Pero ahora mas bien sienten, vienen, nos reunimos, vienen todos. Nos invitan, vamos a sus reuniones. Todavía hay ciertas cositas, pero estamos trabajando. Es un proceso.

Nadine: Tienen interés.

Lesly: Si, vienen. Como te digo, la ultima reunión que tuvimos con los lideres ha sido por el plan y han salido 5 lineamientos estratégicos, 2 de los cuales son los que te estoy diciendo, el tema de la gobernabilidad, salio el tema de desarrollo de marcas, el tema de la identidad cooperativa, el tema de la interconexión de cooperativas y obviamente su tema normativo que salio ahí. Yo creo que podemos trabajar en eso y en lo que es competente para el sector, porque siempre nos han demandado de que nosotros tendríamos que reglamentar la ley del acto cooperativo y que el acto cooperativo. Pero están comprendiendo que hay cosas que no podemos hacer, pero les hemos dado muestras, llevándolos a la SUNAT, sentándolos con la jefa máxima, siendo el interlocutor de ellos hacia la SUNAT de que bueno que si tenemos intenciones de que lo entiendan, pero hay cosas que como sector no podemos y eso es lo que mas nos ha costado.

Flor: Y SUNAT tiene su propia lectura, ya es difícil. Ellos son los expertos en tributación, tienen su enfoque nosotros nuestro lado promotor.

Lesly: Claro. Y mira que cuando tu te pones a ver las observaciones de porque el acto cooperativo no va. Yo ahí también tengo una observación y me acerco a lo que dice la SUNAT, Flor, porque dicen: “Si el acto cooperativo es una acción de entrega, no hay comercialización ahí, entre el socio y la cooperativa, y la cooperativa y su socio, no tendría porque estar afectado, porque no es un acto de comercialización”. Solamente recuerda que la ley del acto cooperativo defiende la inafectacion del tributo, pero la SUNAT te dice: “No tendría porque existir inafectacion, porque si la figura es como ustedes dicen, de que hay una entrega y no un acto comercial, osea esta actuando la cooperativa en representación del socio, entonces no hay”.

Flor: Ya, pero en ese sentido, digamos que SUNAT ratificaría, en realidad la esencia de lo que es el acto cooperativo, lo que pasa es que la ley ha defendido la inafectación porque de hecho SUNAT decía hay un impuesto que pagar.

Lesly: Claro. Entonces esto es lo que ha pasado. Ahora lo que yo he visto es que la SUNAT dice: “pero si es un acto de representación, entonces no habría una afectación, entonces no hay nada”.

Flor: Entonces no tendría, porque haber inafectación.

Lesly: Pero como tu bien dices, por ese lado ha habido la defensa. Pero en todo caso se tendría que replantear, por eso no lo quieren reglamentar y no lo van a reglamentar nunca. En fin es todo un tema, pero están comprendiendo que sobre eso que tanto demandaban: “el acto cooperativo”, que nosotros no podemos incidir mucho, que ya hemos logrado, le estamos dando muestras de que si, que algo hemos hecho ahí, para que los comprendan, pero no nos compete. Entonces como que nos están dejando tranquilos, porque al principio había una serie de demandas públicas, marchas, carta tras carta, congresista tras congresista y la verdad que era: mucha fuerza con ese tema.

Flor: Si eso es lo que yo le decía a Nadine, que el sector tiene su representación, de frente va con los congresistas, presiona los sectores. Y tenemos que responder.

Lesly: Al principio, con el cambio y cuando sacaron a la dirección de cooperativas, eso fue muy sensible, porque fue su líder quien lo puso, fue su líder quien creo la Dirección de Cooperativas, creo no? O incidió, para ellos.

Flor: El sector cooperativo presiona para que existiera un viceministerio de cooperativas.

Nadine: ¿Existe qué?

Flor: Viceministerio. Es decir más que dirección general, o sea ministerio, dos viceministerios: uno de mype, uno de industria y otro de pesca. Ellos querían que exista otro más, que sea exclusivo de cooperativas. Entonces, la respuesta del sector no fue decir, vamos a hacer, porque no es potestad de la ministra que haga el viceministerio, pero si puedo hacer una dirección de cooperativas. Se creo la dirección, pero luego hubo otra reorganización, desapareció la dirección como nombre, asumió Lesly a la Dirección de Articulación Empresarial y sigue asumiendo las funciones, pero eso fue demasiado sensible para todos, porque dijeron: “ya ahora, otra vez desaparece”.

Flor: ¿Imagino que habrás tenido que batallar, pero muy fuerte?

Lesly: No sabes lo que fue, muy fuerte. Hasta febrero de este año, desde agosto del año pasado, muy fuerte la presión. Y teníamos que cuidar cada palabra, tu sabes como se responden a los congresistas. Pero bueno, ahora creo que con el señor Lorenzo Castillo somos amigos, estamos tratando de, invitan a la ministra, para que inaugure sus eventos, para que sea parte de los eventos.

Flor: Que bueno, eso es un acercamiento importante, porque Lorenzo Castillo es un personaje muy importante.

Lesly: Paraliza las carreteras, cosas así. Entonces así, para que estamos teniendo ya bastante cercanía. Ya ese tipo de mangas que tuvimos hasta febrero, ya no existen y estamos dado muestras de que estamos caminando juntos, no? Para nosotros eso es muy importante. Si nos hemos dado cuenta de que no se avanzaba por las presiones políticas, pero bueno ahí estamos no?

Nadine: Muchas gracias.

26.09.2013

Nadine: Me gustaría que me contaras un poco de la historia. ¿Mencionaste que fue fundado por parte de Caritas?

José Luis: Si bueno, Sol&Café, nace en el 2002, empieza su semilla a través de un proyecto de Caritas que tenía con el USAID, que es un fondo de Estados Unidos, y había un proyecto ahí. Antiguamente Caritas se dedicaba solamente al tema de donación, osea buscaba financiamientos, buscaba donaciones de empresas, y lo que hacia era dar alimentos, a los productores que hagan un trabajo, una carretera, un canal de regadío. O un tipo de trabajo, pero les daba alimentos a cambio, luego cambio un poco el tema de la perspectiva de Caritas que es como una agencia nacional, hay un Caritas del Perú, y hay Caritas en diferentes lugares, cada una es independiente pero a la vez arman una sola. Entonces cambió un poco la política, entonces dijeron: “mejor en vez de dar y dar y dar, mejor ahora hay que enseñarles a cultivar, a que ellos mismos hagan un tema productivo”. El proyecto de USAID tenía mucho que ver con el tema del cacao, arroz y del café, llegaron alla, al inicio también había alimentos, herramientas, y eran asociaciones bastante grandes, de 80 socios, 60 socios, luego ya tenían el tema de producción, habían socios que ya habían sembrado café, que habían mejorado su cultivo, y el tema era el mercado, a donde podían vender. De ahí nace la idea de asociar, al principio eran 27 asociaciones, que iniciaron la central. Primero se llamo central, como una asociación, pero con el nombre de central de cafetaleros Sol&Café Perú, esa central nunca tuvo una vida institucional, porque no tuvo un tema tributario. Al inicio las negociaciones eran aquí en el mercado local, aquí iban acopiando en el local, iban acopiando de los socios, tenemos un buen café, lo que hacían era como eran volúmenes pequeños, lo negociaban con empresas, consiguiendo siempre un adicional, ya les daban a los socios, hasta que nos contactamos o se contactó Cepicafé, que es una organización piurana que ya tenía mercado, tenía presencia, por un tema de amistad, porque el gerente de Sol&Café, la empresa y el gerente de Cepicafé, habían sido compañeros de estudios de la universidad. Y porque ya en esa época, apoyaban a Cenfrocafé, que es otra cooperativa, entonces Cepicafé nos ayuda. Primero a la venta a través de ellos, al mercado de la comercialización, empezamos a vender, el primer año, 1600 quintales, el segundo año, fueron 3500, y así, a partir del 2005, se ha empezado ya el tema comercial, a través de Cepicafé.

Nadine: ¿Entonces entre 2001 y 2005, solo fue como ayudando a las organizaciones?

José Luis: Haciendo armando a las cooperativas, generando que la gente vuelva a confiar en el tema asociativo, porque había muchas experiencias negativas de tema cooperativo anterior, hablar de cooperativas en el año 2000. Era bastante peligroso inclusive, porque la gente no creía, y había mucha incredulidad, luego así hemos ido creciendo en volumen: después de 3500, hemos pasado a 5600, luego a 9000, luego al año 2008 recién creamos la cooperativa. Osea en el año 2008 se fundó la cooperativa Sol&Café ya como cooperativa. Ahora si ya somos una cooperativa. Los socios decidieron que como no va la central, mejor fundemos una cooperativa. Algunos no querían, otros si, pero ahí batallarlos y empezamos el 2008. El 2008 logramos vender y exportar, a travez de Cepicafé 2300 quintales de café pergamino, mas o

menos el 84 o 85 % es de café verde. Y así hemos ido creciendo y como te decía temprano, estamos en 40 000, casi 41 no? El tema ha sido bastante bueno, estos años ha sido de crecimiento, y hemos obtenido algunos mercados ya directamente a partir del año 2011. La campaña 2011 decidimos hacer nuestra propia experiencia. Hay un encargado comercial, hay una gerencia, entonces se decidió exportar directamente.

Nadine: ¿Hasta el año 2011 todo fue entonces por Cepicafé?

José Luis: Si hasta una parte del 2011, ya después estamos solos ahora hasta la actualidad. Entonces, ahorita ya, Sol&Café aparece en el ranking de exportaciones, de aduanas.

Nadine: Un muy buen desarrollo entonces.

José Luis: Para el tema de certificaciones, cuando estaba con CEPI, empezó a certificar, primero café practice, o sea ya hemos certificado café practice, porque había un pedido para Starbucks, pero que no se desarrolló entonces no se continuó. Y ese café practice sirvió para que nosotros, el 2006, consiguiéramos la certificación orgánica. Luego el 2007 hemos obtenido Rainforest Alliance, y el 2010 y 2011, la certificación fair trade, con FLO CERT.

Sol&Café ha ido consolidado ese tema ya comercial, hemos armado un equipo. En el año 2008 empezamos con 4 trabajadores, el gerente, el que te habla, y la señorita Beni, que ahora se hace cargo de contabilidad era como asistente, y el que ahora es almacenero antes era como un portero, ayudaba en la portería y eso. De ahí ha ido desarrollando algunas estrategias y se le ha ido mejorando, para que pueda ir accediendo a una nueva área. Ahora ya tenemos catador, tenemos más gente, actualmente hay 18 trabajadores, hemos armado un equipito ahí, tenemos el área de asistencia técnica, o de producción agrícola, certificación proyectos, también tenemos un área de imagen social que el responsable actualmente está en expo café, con el catador, y ahora estamos viendo un tema de financiamiento, porque tengo deudas por cubrir por café que hemos acopiado, pero las proyecciones a veces no se cumplen al pie de la letra.

Nadine: ¿Qué no cumple?

José Luis: Las proyecciones, es que este año tuvimos un problema de roya a nivel nacional.

Nadine: Si, Carina me contó un poco. ¿También fue un problema acá?

José Luis: Si, no pero no mucho a nuestros socios, más en la zona de San Ignacio. Entonces hemos tenido una producción muy baja, nos hablaron de 22.000, de 25.000 quintales de café pergamino. El dinero que se consiguió fue para 30, hasta finales de agosto, ya de ahí para adelante ya venimos acopiando sin dinero. Así que ahí hemos tenido ahí, casi como 11 mil quintales, acopiados sin tener el dinero suficiente. Pero bueno, eso es relativo, ahorita estamos haciendo un financiamiento, para ver si podemos cubrir esas deudas.

Nadine: ¿Cuántos socios tienen?

José Luis: Actualmente tenemos 995 socios, de los cuales, varones son 871, y mujeres son 124. Lo que pasa es que este tema de los socios, anualmente se actualiza, cada año se actualiza.

Nadine: ¿Porque uno se van, otros vuelven?

José Luis: Exactamente, hay algunos se habilitan. Por ejemplo aquí yo tengo un control, este es un numero de ingresos, este sus datos, su numero de DNI, que es como su pasaporte o su identificación, tu debes de tener un numero en Alemania, caserío, de que caserío es, como se llama la base, la base social tiene un nombre, no necesariamente es el mismo dato que el caserío.

Nadine: ¿Qué es la base social?

José Luis: Como decir un comité, pero como nosotros somos una cooperativa de primer nivel, no necesitamos asociaciones, ni comités formales, solamente para temas de fair trade o de orgánicos para que se agrupen, a eso se le llama base social. Es un nombre como decir un comité.

Luego tenemos la certificación, de que certificación esta el socio, tenemos el sexo, si es que es hombre o mujer, bueno aquí tenemos un código, para tener un control contable, si tiene un numero de RUC o de identificación tributaria, y aquí tenemos la condición: si es un socio hábil o es como en este caso, un socio inhábil.

Nadine: ¿Eso es activo o inactivo, o algo así?

José Luis: Si, así es. Se inhabilitan por 3 motivos: porque no acopia, porque deben su aporte, o porque tienen deuda en la cooperativa, ósea son morosos. Si cumplen estas 3 condiciones, son hábiles, pero si tienen problemas en alguna de esas 3 son inhábiles. Y tienen un proceso, ahorita este esta inhábil, pero si este año ya acopio, ya pago y se puso al día para fines de ese año, ya aparecerá como habilitado. Si no se habilita, vamos a tener que observarlo, y se decide, si se sale de la cooperativa, o si se le espera un año mas. Así hay varios, entonces ese es el control que llevamos con los socios. Ese es un padrón que tenemos aquí, aparte que hay que tener cuanto acopian, cuánto van a aportarlo, cuantas áreas de cultivo. Todos los años hago este control, pues hay socios que fallecen, y a esos tenemos que darles de baja en el padrón, y los que retiramos. Este año hemos retirado esta cantidad de socios, este año hemos retirado 96 socios, pero han ingresado otros socios mas.

Nadine: ¿Es porque no han cumplido las condiciones?

José Luis: La misma base, te manda en un acta para que lo excluyas, y los casos que no los excluyen, ya los vemos acá cuando están inhábiles, entonces lo que hacemos es, algunos deben incluso, lo que hacemos es hacerles seguimiento de cobranza.

Nadine: ¿También hay socios que se van voluntariamente?

José Luis: Si, el tema del cooperativismo es voluntario, entran voluntarios, salen voluntarios. Si tienen aportes, tiene que hacer una solicitud para la devolución respectiva. Cuando hay utilidades, se les da con su respectivo interés, que se da de acuerdo a ley, cuando no simplemente se les devuelve sus aportes.

Nadine: ¿Los nuevos socios, que criterios tienen que observar?

José Luis: Aquí están socios nuevos, por ejemplo inhábiles. De este padrón actual, hay 164 inhábiles, a no más, 180 inhábiles. Luego han salido 96 pero hay tengo 73 socios nuevos que han entrado. Algunos son con base completo no? Uno en una base, 5 en otra base, aquí 5 mas, hay algunos que entran todo una base, por ejemplo la Cruz de Motupe es una base nueva, Pastores de Jesus es una base nueva. Cuales son los requisitos: ellos tienen que presentar una solicitud a la base y luego la base acepta en cualquier acta la inscripción del socio en su base. Ellos tiene ahí cuanto le cobran y todo eso, luego la base presenta una solicitud a la cooperativa, presentando a esos socios nuevos y presenta copia del DNI, y la solicitud firmada no? Una vez que este ese expediente, la solicitud, copia de DNI y llenan un formato que tenemos aca y también tenemos el acta de los accepter. Eso lo tenemos aca, armamos un expediente, y cuando hacemos ese tipo de evaluación, ya el consejo de administración, se encarga de evaluar caso por caso. Pero para que puedan inscribirse tienen que pagar 150 Nuevos Soles a la cooperativa, ese es el costo de inscripción por socio, ahora la base no paga nada, solamente el socio, mas los componentes que te señale.

Nadine: ¿Cúantos bases hay?

José Luis: Tenemos 60 bases, hay 58 cafetaleros, 1 de arroz, y una de cacao...eso lo tengo aquí, puedes verlo. Este es el padrón tributario, productores de café 58 bases, luego siguen separados por producto: productores de arroz: 1 base, productores de cacao: 1base ya, ellos son de bellavista. Y aquí esta año por año, hemos empezado con 900 socios, el 2008 empezaron 950 socios, luego hubo una selección en el mismo 2008 y llegamos a ser mil y tantos y asi sucesivamente.

Nadine: Es casi el mismo.

José Luis: Si, unos entran, unos salen.

Nadine: ¿Cómo encuentran a los nuevos socios, ellos mismo van a la cooperativa?

José Luis: Si hay solicitudes, ellos vienen y contactan, hay varias solicitudes, solo que estamos diciéndoles que no, no queremos incrementar la cantidad de socios.

Nadine: ¿No lo quieren?

José Luis: No es nuestra política llegar a ser 5mil, 20 mil, lo que queremos con estos mil: mejorar el tema de la productividad, condiciones, una vez esto se consolide poder ampliar esto. Nuestra estrategia no es crecer en volumen de socios, sino por ejemplo de 1600 quintales llegar a 40 mil, crecer en eso, mejorar en el tema de productividad, que la gente entienda que debe renovar los cafetales, mejorar fertilizar, hacer un manejo integral de su finca, entonces eso es lo que estamos orientados, porque solicitudes tenemos de todos los lugares, Lacoypa, Tabaconas, somos bastante atractivos actualmente, pero estamos diciéndoles que van a pasar un proceso de selccion, pero no es nuestra meta crecer.

Nadine: Entonces ahora hay...

José Luis: Si ahora me imagino que este año se iran unos cuantos socios, y evaluaremos un par de bases para que suplan un poco a ese par de socios. Porque sino ya tendríamos unos 3 mil

socios, y no podemos con novecientos, y con 3 mil seria terrible, es un poco mas complicado, esa es la estrategia.

Nadine: ¿Mencionaste que pagan 150 Soles para ingresar, una cuota de inscripción, y después cuanto pagan?

José Luis: Anualmente aportan 50 soles como mínimo, nosotros tenemos una política de 5 aportaciones mínimas por año. Cada aportación vale 10 soles, ellos pueden aportar mas, el que quiere puede aportar 20, 30, ósea no es rígido ese tema. El año pasado justamente, lo hemos aprobado así, para poder ir capitalizando un poco el tema de gestión, porque todo lo conseguimos con financiamiento externo. Y mira este es para que tengas una idea, en lo que estamos ahora en el tema de los estados financieros, lo que obtuvimos el año pasado de resultados, mira este es nuestro patrimonio del 2011, este es el capital social, en el 2011 solo tenemos 33 mil soles. En el 2012 hemos tenido que regularizar eso, 9500, es demasiado poco, son 10 soles por cada socio, empezaron 950 socios, son 9500 para este año. Ahora a cambiado este tema, hemos hecho una capitalización, que esta inscrita actualmente en registros públicos, entonces actualmente hasta junio, ahora tenemos un capital social de un millón 700, si, entonces lo hemos saneado.

Nadine: ¿Eso es porque dieron la oportunidad a los socios que aportaran mas?

José Luis: Una parte es eso, y otra parte son los resultados acumulados, que hemos obtenido, positivos no? De campañas anteriores, de años anteriores, en el 2009 nos fue bien, en el 2010 también y hemos ido capitalizando utilidades, no hemos hecho distribución alguna a los socios.

Nadine: ¿Entonces no han hecho distribuciones, todo el lucro al fin de año se queda en la cooperativa?

José Luis: Si. Ahora somos mejor vistos, mas atractivos inclusive para el tema de los financiamientos, y todo eso no? Esa es una de las estrategias que hemos tenido que hacer para mejorar ese tema.

Nadine: ¿Cómo tuvieron la idea para hacer eso, para dar la oportunidad a los productores que puedan pagar mas?

José Luis: Tenemos un proyecto con Agriterra, una financiera holandesa, y nos habilito un pequeño fondo, para hacer unas consultas, asesorías, y hacer un paquete integral, de esto no? Trabajar con los socios, ir a las bases y decirles que hay que cambiar una estrategia, lo que pasa en la zona a nivel nacional. La gente se emociona, sale un proyecto del estado, crea una cooperativa, y la crea sin dinero, solamente para obtener el fondo, pero debería ser al revés, que la gente concientice primero a sus socios que esa es su empresa y que tienen que aportar, si tu te vas a otras cooperativas, están en la misma situación, nadie piensa en capital com para decir, solamente me voy a financiar un 40% o un 50-50, no, todo mundo se financia el 100%, solamente el aporte es para que pase la exigencia del tema legal. Ese es un problema, que inclusive cuando hay reuniones, a través de la Junta Nacional, planteo que ya no haya este tipo de situaciones, que se genere conciencia, para que la cooperativa sea auto sostenible y no depender mucho de financiamiento externo.

Nadine: ¿Los socios que pagan mas, tienen una ventaja al hacer eso?

José Luis: Actualmente estamos en esa parte de empezar a crear conciencia, y después generar una estrategias que vamos a generar con esas mayores aportaciones. Lo ideal es que todos se empaten, porque hay unos que ni siquiera tiene una aportación, están solamente con su arranque inicial de 10 soles. Algunos no quieren, porque inclusive los que acopian mas, hay un socio que aporta 1000 quintales, otro que acopia 1500 quintales, ellos si fuera posible no quisiera n dejar ni los 50 soles, no les gusta invertir. Quieren todo que les den, que les den, pero no. Ahi tenemos que ver, porque incluso ellos acopian mas almacén, si tu te pones a hacer costos, ellos te hacen trabajar mas a los estibadores, ósea generar mayores gastos, entonces desde ese punto de vista hay que ver una estrategia, un modo de decirles: ustedes aportan mas. Van a poder tener mejoras de aquí a unos 2 años 3 años, distribuir utilidades. Ver si podemos invertir, en la base social de los socios que aporten mas, hacer una estrategia asi parecida.

Nadine: Ahora están pensando.

José Luis: Ahora es con los recursos que podamos conseguir, de financiamientos del estado o de financiamientos como Agriterra, y esos tratamos de invertir ahí en las bases con los socios. Entonces en eso estamos trabajando, ahora en noviembre y diciembre que salimos, a visitar a los socios. Hay que llevar ese mensaje, para ver hasta qué punto logramos avanzar mas.

Nadine: Y que lo notan cuando cada uno paga.

José Luis: Claro

Nadine: ¿Todos tiene derecho a votar en las elecciones?:

José Luis: No, nosotros tenemos una asamblea de delegados, ósea como son 995 socios no es muy viable hacer una asamblea general, es un poco dificultoso, no es imposible pero tampoco es fácil. Este es nuestro organigrama, tenemos una asamblea de delegados, 60 delegados, un delgado por cada base que viene representando. Hay una elección interna, y cada base nombra su delegado por 3 años, este año nos toca actualizar de delegados, tiene que salir comité electoral, por cada base, haciendo reuniones y generando la elección del nuevo delegado, que va a venir ahora en marzo del 2014. Luego tenemos un consejo de administración, presidido por Gerardo Goicochea, y 3 directivos mas que lo acompañan, 2 titulares, y 1 suplente, luego hay un consejo de vigilancia, que como tu sabes es un órgano del gobierno, pero que es un órgano de control porque se encarga de un tema de fiscalización, no depende del consejo de administración sino que depende directamente de la asamblea. Organismo de apoyo al consejo de administración, el consejo electoral, y el comité de educación, el comité electoral ve todo el tema de, elecciones reglamentos, y el comité de educación se encarga de las políticas educativas, de capacitación de todos los miembros de la cooperativa. Tanto socios como colaboradores, luego esta la área de asesoría legal, que todavía no esta implementada, pero mas adelante se va a tener que implementar, y luego tenemos al gerente general, quien es el ingeniero Gerardo Alarcón, el no se encuentra ahorita, ya que su esposa a alumbrado, entonces el esta de enfermero. Luego hay un área de secretaria, o asistente de gestión y luego vienen todas las áreas: tenemos el departamento de producción e

investigación agrícola, coordinador de proyectos, un responsable de certificación y el responsable de equipo técnico, aquí hay ingenieros y promotores, socios que han sido capacitados para el tema de la promoción agrícola, el departamento de investigación y finanzas, que el responsable soy yo. Tenemos un área de contabilidad general, que Benny es la responsable, área de costos todavía no tenemos, de recursos humanos tampoco no, yo lo veo directamente, soportes financieros tampoco no tenemos, pero si hay un área de crédito que le damos a los socios, y tesorería que ahora es la señorita Lucero de las 3 que estaban ahí, e imagen institucional y asistencia comunitaria, que el responsable que te digo esta en Lima, en la feria coopeva, esa es su chamba de él de dar a conocer la cooperativa tanto a los socios como a terceros. Hay un departamento de comercialización, el responsable que esta en Piura, generalmente él vive allá, es de allá, y viene acá de vez en cuando, pero..

Nadine: ¿Y hace todo lo referente a los clientes, exportación?

José Luis: Procesos clientes, lotes envíos de muestras, luego hay un asistente comercial, que su oficina es almacén y acopio, ya viste a la gente que trabaja ahí, y análisis sensorial, que es el laboratorio, que ahí también hay un responsable, así esta distribuida actualmente la cooperativa, tenemos un plan.

Nadine: ¿Dijiste que son 18 personas?

José Luis: Si actualmente gerente y todas estas áreas hay 18. Aquí tenemos coordinador de proyectos y certificación, equipo técnico que hay 3 personas, porque el gerente es gerente y responsable de esta área. Porque él es agrónomo, aquí esta mi persona, esta Benny con Gaby que son 2 de contabilidad, esta Lucero de tesorería y esta Billy, aquí hay 5, aquí en comercialización esta el responsable, el asistente comercial van 2, almacén y acopio hay 4 y aquí hay dos, son 8 no? El equipo técnico los demás que son promotores, todos hacemos 18 ahorita.

Nadine: ¿Todos son elegidos por estos delegados no?

José Luis: No, los delegados no tienen potestad de elegir a los trabajadores, el estatuto dice que es el gerente el se encarga de elegir a estos, los delegados eligen hasta aquí, a todos los que son consejo de vigilancia.

Nadine: ¿Y el consejo de administración elige al gerente, y el gerente a los otros?

José Luis: Al gerente lo eligen el consejo de administración, pero por primera elección fue elegido por la asamblea, nombrado por la asamblea, pues en adelante lo va a elegir el consejo. Y por el estatuto, el gerente elige a su equipo, obviamente que el consejo de vigilancia puede opinar no? Pero el responsable, de esto es el gerente.

Nadine: ¿Eso cambia cada 3 años?

José Luis: No. A ver nosotros, los delegados son por 3 años, como te decía elegidos, las elecciones son anuales. Lo que es por tercios, ellos son elegidos cada año, anualmente, pero por ejemplo ahorita el presidente lo eligieron por 3 años, él ya tiene 1, le quedan 2 años, ya y como ya ha sido reelegido, según el estatuto, ya no lo pueden volver a elegir, por eso de aquí

al 2015 hay de nuevo elecciones, pero internamente se van eligiendo cada cargo, puede ser que el otro año el ya no sea presidente. Como son 4 miembros entre ellos se eligen, solamente los suplentes no pueden ser elegidos para ningún cargo, solamente quedan para cuando alguien renuncia o fallece.

Nadine: ¿Todos los que trabajan aquí, todos de estas 18 personas, tienen su propia chacra, son socios?

José Luis: No, yo no soy socio. El gerente no es socio. Los de coordinación de proyectos no es socio, el de certificaciones tampoco. Hay algunos que son hijos de socios, que tienen una profesión- contador, ingeniero. Y hay otros que si son socios, pero que han sido capacitados, en el tema de promotor agrícola. Por ejemplo el responsable de control de calidad catación, el es socio, el de análisis físico también es socio, se han ido capacitando y han ido entrando, cada cierto tiempo un año, 3 años, dicen ya no quiero trabajar, viene otro nuevo, y vamos evaluando.

Nadine: ¿Entonces su educación, su capacitación es lo mas importante?

José Luis: Exactamente, mira todo esta área es elegida por ellos. Esto de aca es elegido por el, así es. Ellos pueden opinar aca, incluso hasta la asamblea puede decidir, pero el es el encargado del área.

Nadine: ¿De los socios, todos tienen su propia chacra? ¿Del mismo tamaño?

José Luis: No, tenemos productores de un cuarto de hectárea. Una hectárea dividida entre un cuarto. También tenemos productores que tienen mas de 10 hectáreas, en promedio cada productor de nosotros, tiene 2.8 hectáreas, serán 5 o 6 que tendrán mas de 15 hectáreas, y el resto esta en un promedio bajo. Algunos están comprando, hemos mejorado ese nivel porque antes era 2.4 en promedio. Como algunos han tenido buenos resultados a partir del 2011, sobretodo por el tema de precio, ellos han podido adquirir mas tierra.

Nadine: ¿Y todos tienen un voto, para la elección de delegados, o depende del tamaño de su chacra?

José Luis: No, tienen un voto.

Nadine: ¿Cuándo le traigan su acopio reciben su pago de frente o tiene que esperar un poquito?

José Luis: No ahorita porque no tengo fondos, pero siempre se le paga. Trae su acopio, 10 quintales, lo que si se le hace es el descuento del aporte o de los créditos que tenga, o algunos llevan insumos, abono, o arroz, o herramientas. Aquí tengo un sistema yo, de gestión así puedo ir viendo. Vamos a ver el caso de un socio. Por ejemplo cuando le estoy debiendo a un socio, o veo si el tiene por pagar a la cooperativa. Este socio le debo café, esta es una cuenta por pagar, entonces yo reviso eso, y veo si el tiene por pagar a la cooperativa, si lleva café, ya el no debe. No le descuento nada.

Nadine: ¿Entonces algunos socios, pueden recibir créditos de la cooperativa?

José Luis: Aca se llaman soporte financieros, pero también doy adelantos. El crédito lo doy desde enero a abril, el soporte financiero. Ahi no hay cosecha, cuando hay cosecha, pero por motivos del clima no pueden secar, hay promedio de 20 un mes, de eso que te explicaba de secar y todo eso, ellos necesitan para pagar peones, para llevar alimentos, entonces se les da un adelanto. Hay 2 tipos de crédito, el soporte que es pre cosecha, y el adelanto, quien es para un periodo corto máximo 30 días. Si ellos viene dentro de 30 días, no se les cobra interés, el otro si corren interés desde el principio. La tasa actual es de 2.2, aquí tengo un reporte donde calculo el interés, este es un reporte: por ejemplo es un socio, casera nogal, a el le he dado 500 soles, la tasa mensual que se llama comisión, porque nosotros no podemos cobrar intereses, porque no somos un banco, hay una ley, porque tendrías que estar dentro de la superintendencia. Es una comisión del 2.2 %. Comisión por morosidad no hay, ósea todavía no se aplica, numero de socio, este es el socio, y la fecha de calculo, por ejemplo el lo ha retirado el 15 de marzo, al 15 de abril, son 30 días. Es el capital inicial, y aquí esta la comisión, el capital por la tasa mensual, entonces el me da un subtotal, luego ya le calculo otro mes mas, al final aca hago un resumen. Ahora como ahí hay días intermedios, sumó días, esto lo divido entre 30 y lo multiplico por el numero de días. Y luego ya tengo un resumen, le hago un tema de redondeo, y hago un resumen. El va a pagar, por su crédito que saco el 15 de marzo, 573.85, hasta el día de ayer. Si es que el paga en acopio, con su producto, yo le pongo pago en acopio, si es en efectivo, ya le pongo aca en efectivo. Y la comisión, paso al área de tesorería, para que le haga la boleta de venta, y el recibo de ingreso, del pago. Y esto va descontado a su producto, osea el expediente seria asi mira, asi mas o menos, esto es el ticket de acopio que te enseñe ahora. Se hace este reporte para el calculo, para ver cuanto le tengo que pagar, en soles, el precio, por quintal, este documento es tributario para el tema de tributación. Se le hace a nombre del socio, y esto es para el descuento, y cuando viene el socio ya se le da esto, menos esto. Pero eso es automático. Ahorita si no ha pago porque ahorita estamos en un periodo de no liquides, no tengo liquides.

Nadine: ¿Entonces todos tiene que esperar un poco?

José Luis: Ahorita todos, pero por ejemplo yo he tenido dinero hasta el dia 29 de agosto y hasta el dia de hoy, acopiamos 30 mil quintales. Tuve plata para 30 mil, todos los 11 mil, que han llegado adicionales he tenido problema para pagarlos, ya vengo botando un poco el dinero.

Nadine: ¿Y qué van a hacer ahora?

José Luis: Ahorita estoy buscando un financiamiento vía warrant. Warrant es que interviene aparte del banco. La cooperativa interviene, una casa que garantiza, que el almacén no se va a mover. Una casa almacenera, ella pone sus etiquetas, pone su comisión, y le garantiza al banco que mientras no paguemos , ese producto no podamos movilizarlo.

Nadine: ¿Tienen que tener contratos?

José Luis: No, para ello no porque lo que la garantía es el producto, lo que tengo que tener es el producto en el almacén. Contrato es cuando hago con Oikocredit, con Rootcapital, con Rabobank, porque hacemos un tripartito, importador, nosotros y la financiera. Y ellos evalúan porque hay un contrato firmado, el cual yo le voy a enviar producto, y cuando yo le envío el

producto, demora mas o menos entre 30 a 35 días, para que el importador te pague, pero esa plata no viene a mi cuenta. Se va a la financiera, hay un enlace ahí, y la financiera cobra lo que tiene que cobrar, mas intereses y me envía el remanente, cuando hay, cuando no hay. Esa es otra función, aca hay otra participación pero funciona de otra manera.

Nadine: ¿Eso es como una manera mas espontaneo?

José Luis: Claro. Lo que ahora estoy buscando es que Oiko, le eche una mirada a Carina, a una propuesta que haga warrant conmigo, que lo que yo garantizo a Oiko para la devolución es el producto, en este caso el café pergamino. Cuando yo ya le pago, Carina me libera, le mando un documento a fin de mes, a la casa financiera, a la casa almacenadora, y yo ya puedo movilizar el producto. Ese es el cuadro, eso estoy haciendo ahorita con un banco peruano, pero demora bastante. Esto lo quieres también?

Nadine: ¿Entonces cuáles organizaciones están financiándolos?

José Luis: Empecé con Root Capital de EE.UU., luego Oikocredit es de Holanda, el año pasado con Shared Interest es de Inglaterra, este empecé el 2009, este empecé el 2010, este el 2011, este el 2012, y este año han entrado 2 mas, Responsibility que es de Suiza, y con Rabobank tengo también, y estos son de Holanda, estos 2 del 2013. Estos son de afuera finalmente. Antes para que tengas una idea, trabajaba con Cepicafé, era como mi financiera desde el 2008, luego con la Copac Norandino desde el 2011, y luego con el Banco Continental, este es desde el año pasado en warrant, es el que te explico.

Nadine: ¿Este te da crédito. O algo así?

José Luis: Si esta me da crédito. Yo soy socio. Es una cooperativa de ahorro y crédito, y esta si puede cobrar interés, porque esta si esta en la SBS.

Nadine: Es otro tipo de cooperativa pues.

José Luis: Root capital, ahora tengo una línea de 2 millones 600 mil dólares, con Oikocredit tengo una linea de 500 mil dólares, con Sharing tengo una línea de 500 mil dólares, con Responsibility tengo una línea de millón 200 dólares, y con Rabobank me aprobó una línea de 300 mil dólares. Con Cepicafé, llegue a mover cerca de 3 millones de dólares, porque ellos me compraban el producto y me daban el dinero. Con la COOPAC tengo una línea de 2 millones de soles, y con el Banco Continental, (BBVA), que he trabajado 300 mil, ahorita para este año le he solicitado un millón y medio de soles, con ellos nuevo puro contrato. Ahorita lo que estoy trabajando con Oiko y con Sharing, es para la construcción, entonces quiero hacer un financiamiento a largo plazo de 5 años, y con el Banco Continental que posiblemente le pase la propuesta, para hacerlo entre los 3.

Nadine: ¿Los otros son de largo plazo también?

José Luis: No, son a corto plazo todos.

Nadine: ¿De un año o algo así?

José Luis: Si. Me aprueban la línea en abril, hasta el 31 de enero, hasta ahí puedo hacer contrato.

Nadine: ¿Cómo entraste en contacto con ellos?

José Luis: Con Root me lo presento CEPI, Oiko también me lo presento CEPI. El resto se han ido contactando por la pagina web, o porque ya nos estamos haciendo conocidos.

Nadine: ¿En conferencias?

José Luis: A ellos yo los contacté. A ellos dos, pero no acá, acá ellos han venido a verme. Me escribían por correo, y venían a visitar, a ellos ya con CEPI los conocía. En la COOPAC también en el BBVA le hicimos una propuesta para warrant y nos aceptó.

Nadine: ¿Cuáles hay otras posibilidades de financiamiento, que no la tenga ahora, pero si haya la posibilidad?

José Luis: Si tengo una propuesta de una financiera que esta en Colombia, Alterfin, y también otra propuesta, con Partnerships que creo esta en Costa Rica o Nicaragua esta su sede. Y a través de la COOPAC me han visitado pero no hemos tenido financiamiento de ellos, hay mas opciones. Lo que pasa es yo quiero consolidarme con ellos, porque acá yo no llego a cubrir la línea, acá tampoco la voy a cubrir. Entonces tener mas ya no es tampoco muy saludable, creo que por ahí ya estamos bien diversificados, porque inclusive las tasas varían, por ejemplo Oikocredit y Rabobank son las mas bajas, las demás son tasas de mas del 10% anual, mientras que Oiko es 8 y Rabobank es 8, además son de 10 mas comisión.

Nadine: ¿Entonces como cada año van a tratar de continuar con ellas, porque tiene buena experiencia?

José Luis: Exactamente.

Nadine: ¿Esto de la warrant, como conociste de ello, como sabias que existia?

José Luis: Igual por la experiencia que teníamos en CEPI, porque yo vine de Cepicafé, hacíamos warrant ya. Hay hasta 3 entidades almaceneras, aquí a nivel nacional. Entonces yo hice mi primer warrant, cuando ya estaba aca, pero no con el banco directo, sino a través Cepicafé, como ya tenían aprobado una línea de warrant ellos me hicieron el warrant, y CEPI me dio la plata. Pero fue muy caro: el banco le cobra a CEPI, porque le cobra la comisión a CEPI, y CEPI tiene que cobrarme la comisión, mas o menos me termine pagando 18%, ya era demasiado caro. Entonces ahora yo ya, del año pasado me aprobaron una línea con la almacenera casas. Y ya ahora ya directo lo hago con el banco, me sale un poco mas cómodo.

Nadine: ¿Ahora lo puedes hacer, porque tienes mas experiencia, y como el banco puede ver que funciona bien la cooperativa?

José Luis: Si, sobretodo por eso. Porque no tenemos garantías reales, que se llaman garantías reales son edificio, terrenos, maquinarias grandes, no tenemos. Entonces lo que hacemos es que me evalúan de acuerdo a mi ciclo de estado financiero, y yo le propongo que la garantía es el producto, tengo producto en stock y garantizo este financiamiento con mi producto.

Entonces a través de eso lo hacemos. Debería ser mas fácil, porque estas garantizando con tu producto, pero aca en el Perú todos desconfían de todos, y piensan que solo el café no va a cubrir esa deuda. Entonces, tenemos que esperar nomas, que aprueben, y es mas fácil trabajar con estas financieras, que con estas de aquí abajo.

Nadine: ¿Y porqué?

José Luis: Asi es, es mas aquí hay otro banco, el Banco de Crédito que hasta ahora no me quiere dar financiamiento, porque somos cooperativa, porque la asamblea no es de uno o dos socios, sino de varios, que sus estatutos no permiten dar a cooperativas. Pero me imagino con el Continental, que estoy haciendo ahora, voy a seguir trabajando, una vez que me consolide bien con ellos, le voy a presentar una propuesta y ya me van aprobar, porque ya voy a tener un historial.

Nadine: ¿Crées que es por la falta de reglamentos y leyes? Hablé con dos mujeres del ministerio de la producción, me contaron que no hay muchas leyes para el sector cooperativa, no hay reglamentos. ¿Es por eso que es difícil encontrar financiamiento?

José Luis: Puede ser que no tengamos una legislación muy favorable, porque ahorita en el Congreso de la Republica, hay un proyecto de ley de cooperativas para modernizar un poco la ley sobre cooperativas y actualizar el tema. Los reglamentos, creo ya que con eso podamos avanzar mejor, es un impedimento eso que no tengamos bien en claro el tema de las leyes en las cooperativas.

Nadine: ¿El estado los aporta o no mucho?

José Luis: Antes había una comisión inclusive del ministerio de la producción, ahora se ha anulado, que era de cooperativas. Ahora ya no existe eso. Pero igual estamos ahí, luchando a través de la Junta, a través de otros organismos de representación nacional, para tener un reconocimiento por ejemplo ahora se ha formado una federación nacional de cooperativas agrarias

Nadine: ¿Eso es aparte de la Junta del café?

José Luis: No, seguimos con la Junta, pero ahora tenemos una federación nacional que va a representar ya no solo al café, sino va representar café, cacao , maíz, alpaca, todo lo que es agrario, agropecuario incluso lo vamos a llamar. El tema de alpaca, ganado, arroz, banano de piura, todos han ido ahí, justamente ha sido el 5 y 6 de septiembre, recién se ha fundado esa federación, antes no había. Hay federación de cooperativas de ahorro y crédito y federación de cooperativas de servicios múltiples, que es caso nuestro, somos de servicios múltiples pero trabajamos el tema agro, no otro tipo de servicio. Entonces vamos a apuntar por ahí para mejorar las condiciones legales para el tema de las cooperativas.

Nadine: ¿Eso es la meta principal entonces?

José Luis: Si, me parece que si. Pienso que habiendo una muy buena base solidad de legislación, el tema financiero se va tener que acoger a ello y vamos a tener ahora ya un respaldo mas solido. Y me imagino que lo que hay que luchar un poco, dentro de la ley es la

estrategia de que el socio tenga una opción de aporte, que confié en su cooperativa y deje el dinero, para poder también, por ejemplo para comprar un terreno tenemos que endeudarnos, o tiene que ser de las utilidades, pero si pudiéramos comprar de los aportes de los socios, sería mucho mejor, porque eso va a incrementar el patrimonio, incrementar tus activos, y vas a tener garantías reales que sirvan para obtener financiamiento, a corto y largo plazo.

Nadine: ¿Cómo se puede lograr que los socios aporten mas?

José Luis: Mira lo que estamos haciendo es un tema de identidad, de identificación. Estamos trabajando una consultoría, para que venga alguien que tiene sus manejo con los socios, los capacite de el tema de identificación de género, pasa por el tema educación. De que el socio tome conciencia del tema del ahorro y el tema de aporte, al fina el aporte es como un ahorro. Lo otro es también darle cada dia mejores beneficios, podemos generar una identidad, hemos pensado que una forma es tener un local donde pueda secar su café, tener pre almacenes, para que ellos puedan manipular su producto, para eso hemos adquirir un local de aquí a 30 minutos y eso es el que posiblemente empezaremos construir a partir del otro año para que tengamos ahí la mayoría pueda ir a secar. Y ahí los socios van a ir viendo que la cooperativa va creciendo y va avanzando y van a tener mejores deseos de invertir, esa es una estrategia. Lo otro es darle también servicio financiero, el tema de ahorro no se puede, pero el tema de insumos, de fertilizantes, herramientas, para que tengan una mejor visión de cuales son los servicios que les brinda la cooperativa, cosa que no hace un intermediario, un acopiador, un tercero. Ellos nada se dedican a acoger el producto, y no les dan una mejor opción.

Nadine: Dijiste que el año pasado no han distribuido el lucro, lo quedaron en la cooperativa. ¿Los años anteriores lo hicieron también o distribuyeron?

José Luis: No, el primer año tuvimos perdida, mínima pero perdida. Segundo año tuvimos utilidades y lo que se hace de acuerdo a ley, el 20% de acuerdo a la ley actual de cooperativas, se va para la reserva cooperativa. Entonces de esa manera, vamos a ir generando, hay algunas propuestas para poder generar una conciencia y generar una diversificación productiva. El socio tiene que sentirse identificado, porque ve que nosotros le podemos ayudar, en insumos, en fertilizantes, en mejorar su productividad, en mejorar su calidad, tenemos un tema de concursos internos por temas de café, los premiamos, entonces estamos haciendo algunas estrategias para poder que el socio se identifique.

Nadine: ¿Entonces eso es lo que hace a la cooperativa atractiva, los servicios?

José Luis: Inclusive yo tengo unas propuestas, por ejemplo teniendo espacio, podemos manejar un tema de un supermercado para socios donde hay insumos, donde hay alimentos, porque ellos compren, tiene necesidades e adquirir, que la cooperativa le puede dar. Pero ya te metes ya en un tema mas grandes y generas mayores expectativas, y por ahora queremos ir avanzando por etapas.

Nadine: ¿Los socios, cuando entregan su producto, reciben el mismo precio que en la calle o es diferente?

José Luis: No ahora casi toda la campaña hemos estado 10 dólares, minimo, por encima del producto. Eso es porque tenemos que acopiar, tenemos que darle un mejor precio al socio. Y

también porque dentro de las condiciones de la prima de comercio justo podemos también facilitar darle un mejor precio a socio, eso se vuelve más atractivo también. Antes se hacía una distribución de prima, ahora estamos pensando que la prima no se va a distribuir, no se hará un reintegro sino que se va a hacer a medida que se va acopiando. Ese es una estrategia que pensamos a hacer. Hay que pensar que en esa prima, también hay que dar beneficios, y eso lo hacemos. Tenemos centros de acopio secado, que han sido financiados con dinero de la prima, en algunos lugares hemos tenido que hacer mini hidroeléctricas, hemos tenido que invertir, estamos trabajando un programa de salud, es un tema interesante. Aparte costos de certificación, que el socio no cubre ningún costo ni de certificación, ni de asistencia técnica, todo es mediante sus aportaciones, todo lo que tengamos de utilidad que es parte de la prima, que es la utilidad que tenemos es para eso.

Nadine: ¿Las dificultades principales ahora, cuáles son?

José Luis: Yo pienso, que un tema es el tema de las plagas. El tema de que hay veces que hay escasez de agua, para el tema productivo en las fincas, hay veces que hay este sol pero no hay lluvia, ahorita hay sol y lluvia que es bueno porque están en floración. Lo otro es que hay altas tasas de morosidad de los créditos que le damos al socio, no recuperamos el 100%, algunos han desertado, ya no son socios. Y hay que hacer una estrategia vía legal para recuperar ese dinero. Ahorita hay un tema que casi la mayoría de los socios tiene conciencia: el trabajo de las certificaciones: Orgánico, Rainforest, que falta impulsar un poco más. Ya que no debería ser una exigencia, sino ser una forma de vida pensar que después vienen sus hijos, sus nietos, hay que cuidar el bosque hay conservar los ríos. Eso ya no debería ser como una obligación, hay un pequeño porcentaje que piensa que no es una obligación pero ahí es volumen que lo ve como obligación porque van a recibir una diferenciación y eso es clave también. Ahora tenemos una dificultad de espacio como tu te das cuenta, porque no tenemos un local propio, entonces adolecemos de eso. La otra dificultad es que no contamos con activos, por ejemplo, si tu te das cuenta en el balance hasta ahora tenemos en propiedades planta y equipo. Tenemos 370 mil soles que son herramientas, computadoras impresoras.

Nadine: ¿Eso lo hace más difícil el crecimiento no?

José Luis: Exactamente. Y aquí está incluido el terreno no? La compra del terreno, el costo de terreno 131 mil soles, eso lo hace un poco más difícil, el tema de tener. Pero ojo, total tenemos 500 mil pero como hay depreciación, neto nos queda 370 mil. Esa es otra dificultad, que es clave para el tema que tenemos nosotros.

Nadine: ¿Cómo sería el escenario perfecto en 5 años?

José Luis: En 5 años lo que pensamos tener un local propio, tener el área para secado, almacenaje, para manipuleo para los socios. Hemos comprado 2 hectáreas de terreno. Tener los mejores servicios para los socios- el tema de educación, el tema de salud, implementar algo en el tema de salud, el tema de la certificación que siga avanzando que es un servicio que también le damos, y que los socios maneje sus fincas, que haga un manejo integral, que tenga un promedio de 40 quintales por hectárea, que sería lo ideal. Sabemos que con 80, así el café este 200 soles, pero al menos llegar a 40 en promedio es un buen escenario. Implementar centros de acopio y secado en cada base. En nuestro plan de desarrollo institucional o plan

estratégico hasta el 2020 tenemos que implementar 40 módulos, estamos haciendo por año. Ahorita estamos en 10, así que hasta esa fecha, fácilmente llegaremos a unos 30.

Nadine: ¿Es realista?

José Luis: Si es realista, y creemos que podemos lograrlo. Inclusive estamos asociándonos con la COOPAV, que es un buen aliado financiero, por el tema financiero, el tema de crédito, ya no vamos a preocuparnos nosotros. Ahora los socios están yendo con la COOPAC, ya la COOPAC se encarga ya de darles crédito a largo plazo, a mediano plazo, inclusive para otras actividades. Antes acá la necesidad de crédito era de 3 millones de Soles y 3 millones no lo puedo cubrir Sol&Café. Nos asociamos a la COOPAC y les estamos dando. Ahora la necesidad que cubrimos es 1 millón, y la COOPAC les cubre los otros 2 millones. Y así, año a año, crece, hay gente que invierte, que rejuvenece su finca, que educa sus hijos y tiene que pagar universidad, colegio. Son temas que hemos ido manejando. Y aparte tenemos una corporación, donde estamos otras cooperativas, Cenfrocafé, Coopvama, Unicafe, Aprocasi de San Ignacio y la prosperidad de Chirino, nos hemos juntado para armar una corporación la cual va a desarrollar economía de escala con nosotros. Tenemos que comprar insumos, sacos, pero también estamos viendo un plan de negocios para la implementación de una planta de proceso de café verde acá en Jaén, y para los que alcance porque ahora algunos van a Bagua, otros a Chiclayo, algunos van a Piura, la idea sería concentrar aquí una planta que nos de más opciones y poder mejorar el tema de: por ejemplo el dinero ahora demora mucho, porque hay veces no hay espacio en las naves, no hay espacio en la planta, tenemos que lograr que el dinero reduzca en un 30% ese número de días que demore. Si logramos que el café, este en 20 días este en el puerto del cliente, que lo desaduanee y te envíe el dinero, vamos a ahorrar bastantes costos, sobretodo en el tema de costos financieros.

Nadine: Entonces la corporación de las cooperativas es una buena idea.

José Luis: Por ahora sí. Estamos generando además que el socio entienda que es importante tener representación, y estar integrado, antes eran muy regionalistas cada distrito quería tener su cooperativa, pero ahora estamos generando conciencia. Si podemos hacer que en cada distrito haya una cooperativa, pero tenemos que juntarnos para generar estrategias para poder competir con las empresas privadas. Huanca Runa fácilmente tiene crédito del 2 o 3% de tasa anual, comercio y compañía está en la misma situación. Nosotros tenemos tasas demasiado caras, porque todavía estamos en volúmenes pequeños, todavía no consolidamos la identidad de los socios, ahí queremos apuntar, a tener al menos tasas de 6%, 5%, que nuestros costos, se reduzcan en un 10%, en un 15% y esa es la estrategia también de mediano plazo.

Nadine: ¿Ese cambio fue por las cooperativas, los gerentes, o vino una organización del extranjero y les contó sobre las ventajas de la cooperación?

José Luis: Lo que pasa es que aquí, generalmente hasta el año 2000, las cooperativas se formaban como asociaciones, porque es por un tema legal y tributario, había un beneficio tributario. Pero después la Sunat(órgano fiscalizador) empezó a fiscalizar a estas asociaciones, y se dieron cuenta que estaban mal orientadas, se creaban como asociación, pero sin embargo eran comercializadoras. Para poder mantener el tema social y el empresarial, el modelo más

optimo es la cooperativa, para que tambien FLO entienda el modelo: el que hay entre asociación y empresa privada, es la cooperativa la que esta en medio, lo privado y lo social, por eso es que se han ido generando. Hay varias cooperativas, ya no son asociaciones, se han ido transformando, han ido creando nuevas.

Nadine: ¿Entonces fue como un desarrollo interno?

José Luis: Si. Fue también una estrategia, para poder nosotros tener nuestra identidad. Si te digo hasta antes todo lo hacíamos a través de CEPI, ahorita fuéramos una base de CEPI si esta no se hubiera desarrollado, siguiera dándole los 40 mil quintales, y todo saldría a nombre de CEPI. Claro obviamente que no es un tema de regionalismo, sino el tema de desarrollar capacidades, dentro de una organización que esta lejos en Piura, regular distancia. Además le agradecemos hasta ahora a CEPI, a Norandino, realmente nos han brindado bastantes facilidades, nos han dado liquides en los momentos. Antes yo trabajaba alla y los de aca llamaban, y pedían plata, y teníamos que alla hacer lo posible por enviar. Ahora es diferente, ahora estas aca, y tienes que pagar a la gente y es otra estrategia. Los socios preguntan, porque no seguimos con CEPI? Pero esa decisión no la tomo el solo, ni el gerente solo, se ha tomado en conjunto, y tiene sus bondades y tiene sus dificultades, estar solos, y generar las marcas y todo. Es un proceso, en algún momento habrá mucho dinero, y quizás no haya producto, o no va haber mercado, pero ahora estamos en una situación así, y tenemos que acomodarnos a esto. Como te digo, a veces el socio se desespera, porque también debe, debe a los bancos, debe a las cajas, porque mas de un mes no les debemos a los productores, no es mucho el plazo. Además que si fuéramos conscientes, mas bien el socio debería decirte, te dejo tanto porque con eso van a bajar los costos de la cooperativa, y la cooperativa me va a poder dar un mejor servicio. Pero ellos no lo analizan, necesitan dinero, un poco difícil jugarse con el dinero también.

Nadine: ¿Hay alguna diferencia entre los gerentes de ahora y en 2000?

José Luis: Si, déjame serte sincero. Pienso yo que ni yo hubiese creído ver una. Yo vengo de un padre cooperativista, que ha sido presidente de una cooperativa de arroz en la costa, tesorero y todo, pero era difícil, veo bastante manoseo, parte político, parte manejo de irresponsabilidad de los directivos y gerentes de esa época. Como antes la ley, quien andaba la chequera, no era un profesional, sino que nombraban un tesorero, era el que se encargaba de andar la chequera y andar la plata en efectivo, era un poco irresponsable el modelo. Después ya se mejoro ese modelo, ahora se eligen cargos, pero el tiene una responsabilidad, como presidente, representa, firma documentos, compra acciones, compra terrenos, pero el no lo hace solo, lo hace con un gerente, o con alguien que la cooperativa, le de la potestad de hacer eso, un apoderado que se llama. Ahora es mas responsable, ahora hay una mejor responsabilidad de la gestión. Yo para poder hacer un tramite, no puedo hacerlo solo, debo tener la autorización del gerente, el para irse de viaje, no es que agarre —“ ah me estoy yendo a tal sitio”. Se coordina, ahora ya hay una mejor manera de coordinación, el sabe que tiene que representarnos, pero debe coordinar. Antes no era si tan fácil, los directivos pensaban que eran los dueños, en si ellos representaban al total de dueños, ninguna porción pero no era todo. Ahora eso ha cambiado, le estamos dando otra imagen al modelo cooperativo, y es a nivel nacional, hay cooperativas que están por muy buen camino, hay algunas que no han

avanzado mas. Como el caso de Cenfro, que también es cooperativa, nos lleva también ventaja, porque ya empezó a exportar en el 2006, ya desde mas antes tuvo la ayuda de CEPI, se abrió antes que nosotros, tienen mas años de experiencia, tiene su local, tienen créditos mucho mas cómodos que nosotros, pero además son el triple que nosotros. Nosotros somos 40, ellos están en 100 mil quintales, tienen mas socios, son casi 3000, en alguna zonas coincidimos con ellos, en otras no. Lo que queremos ahora, es un tema de integración, para promover el consumo del café pero a nivel interno. A nivel externo es muy bueno el consumo, ahí no tenemos que hablar ustedes, los alemanes, los holandeses, los gringos, porque ustedes, tienen un per cápita de consumo extraordinario, sin embargo aca, somos los productores. Hoy dia donde desayunaste? Si te vas a un restaurant y tu pides café, no te van a dar café natural, tostado o molido, te dan café liofilizado, café instantáneo. No tengo nada contra esos cafés, pero ese café, que hace Cafetal, que hace Nestle, es de lo que exportamos alla. Eso lo compran ellos y lo procesan, osea estas consumiendo prácticamente el descarte. Y eso es lo que queremos cambiar, la conciencia del productor, pero también de la gente de aca.

Nadine: ¿Entonces no tienen ventas nacionales?

José Luis: Si tenemos, pero al descarte nada mas. Al que mandamos por alla, no sabemos que harán con eso. Por ultimo dirán no es nuestro problema, pero si es nuestro problema. Pero como podemos hacer, si tenemos que darle un valor agregado a eso. Entonces queremos eso: mejorar el consumo, concientizar a la gente, por eso ahora hay ferias. Cenfrocafé tiene una cafetería permanente. Nosotros tenemos una cafetería no nuestra, pero podemos poner nuestros productos. Entonces buscar nuestra estrategia para poder generar el consumo, pienso que eso va a mejorar el tema de las condiciones de los precios, inclusive a un largo plazo. Locales porque el consumo se va a quedar aca, tipo caso Colombia, caso Brasil, su consumo interno es bastante bueno. Entonces ellos no se preocupan por la exportación, sobre todo por general el tema del consumo interno, a eso queremos apuntar como cooperativa.

Nadine: Seria mucho mejor también para diversificarse.

José Luis: Eso nos va a ayudar a consolidar, una estrategia, a favor de los socios.

Nadine: Esas fueron todas mis preguntas por ahora. Gracias.

Interview APESI - Darío Román López, Manager, 26.09.2014

Darío: Cuéntanos primero, que es lo que necesitas y ahí vamos grabando.

Nadine: Mi tesis es sobre las estrategias financieras de las cooperativas de café, acá en Peru. Hubo investigación sobre ese tema en EE.UU. y Europa porque las cooperativas cambiaron su estructura, y por eso hubo mucha investigación pero no hay estudios sobre cooperativas en países en desarrollo, así que me interesa como se financian, como fue su desarrollo, como fue al principio como es ahora.

Darío: Entonces te empezare contando , la historia de la organización, a la historia cuando se funda, cuando se crea como empieza la parte comercial , como conseguimos financiamiento porque al inicio no tuvimos financiación. Apesi, primeramente fue asociación, empezó con 15 productores, comienza a trabajar, cuando ya se inscribe en registros públicos, se inscribe en 2001. Con un asiento de la partida electrónica número 11000736, luego cuando ya estaba inscrito en registros públicos, con esos 15 asociados empezamos hacer las actividades, tal vez no fue con café, las actividades, sino fueron trabajar con los productos complementarios al café, porque aquí en la zona el café es el producto bandera. Pero hay otros productos también que si es posible cultivarlos, transformarlos, comercializarlos, por ejemplo la granadilla, la piña, el plátano. De la piña sacábamos mermeladas de piña, de la granadilla sacábamos mermeladas, néctares, vinos. Del plátano empezamos a sacar harinas, pero todo eso eran ventas locales, entonces poco a poco fue creciendo la organización. Ya se fueron afiliando más productores , y cuando ya habíamos un promedio de 30 agricultores, dijeron ellos pero también vendemos café, debemos vender café, así que nos organizamos y empezamos a hacer el ejercicio de venta de café, fue en el 2005. Pero cuando ya nosotros queríamos vender café, nos damos con la sorpresa que debíamos tener el certificado orgánico para poder vender como café orgánico para lograr un buen precio.

Nadine: Si porque sin estas certificaciones, es difícil venderlo al extranjero.

Darío: Ya, entonces fue creciendo la organización. Hasta ahí no tenía financiamiento, fue por el esfuerzo de los socios. Aquí no había financiamiento, pero cuando se pusieron de acuerdo entre todos para solicitar una certificadora, empezamos a certificar con la certificadora con Ocia Internacional. Ya certificamos ese año, el otro año, vendimos café y apuntamos café para vender, pero como no había financiamiento, todo lo agrupábamos en un lote, en un mes, acopiábamos café hasta obtener 500 quintales. Ya lo vendíamos, pero todavía no eran ventas para exportación. Esas ventas lo hacíamos local con una organización de COCLA que es de Lima, una central. A ellos se les vendía. Luego en el 2006, el dirigente de COCLA nos ayuda a conseguir unos contratos para Francia, y otro para Estados Unidos y logramos exportar...

Nadine: ¿A través de COCLA?

Darío: Si. Hasta ahí quien nos dio financiamiento, un poco, mas o menos un 30% fue COCLA.

Nadine: ¿Por los contratos que tenían con Francia y EE.UU?

Darío: Si. Luego el 2007, se hizo una sola venta, un solo lote logramos exportar. Es decir 500 quintales, un contrato. También ahí conseguimos financiamiento, con Rainforest, nos prestaba dinero, 20 mil dólares para un contenedor. Nos daba 5000, luego otros 5000, así a pocos, con eso le dábamos un adelanto al socio, pero bien mínimo. Ahorita digamos que el café esta a 300, le dábamos unos 50 soles, bien poco, ni la mitad. Entonces fue así como fuimos creciendo en el 2008.

Nadine: ¿Cómo conocieron a Rainforest Alliance?

Darío: A Rainforest lo conocimos por el contacto de otras cooperativas, vecinas que ya trabajaban con ellos. En ese tiempo estaba como gerente el ingeniero Eliseo Córdor y así una bella persona muy bueno, mucho le gustaba apoyar a las organizaciones nuevas. Para cuando yo vengo en el 2008, ya vengo en junio, empezamos a ver el tema comercial y el presidente me dio la oportunidad para poder apoyarlo así buscamos la alianza con Rainforest. Ya nos conocimos y me facilitó financiamiento Rainforest y me dio financiamiento también Cenfrocafé que es una central de cooperativas de aquí de Jaén. A ellos les agradecemos bastante porque nos dieron la mano, para poder ir creciendo y no teníamos financiamiento de ninguna financiera. Hicimos 2 ventas, vendimos 2 contenedores. Al 2009 ya logramos ampliar nuestra producción, habían más socios, creció un poco más la organización, logramos vender 5 lotes de café. Ahí logramos vender con este cliente de Maison Joven, creo que es de Francia, a él le vendimos 2 contratos, otros para Coffeteam de Bélgica. Por ahí hasta el 2009 nos financió Root Capital a través de Rainforest.

Nadine: ¿Root Capital vino a ofrecer un financiamiento, porque escuchó de ustedes por Rainforest?

Darío: Para eso hicimos una previa gestión. Nos conocimos en 2008, en diciembre. Nos conocimos con Root Capital, nos visitaron en San Ignacio, nos fuimos conociendo. Yo los visité en Lima y poco a poco nos ayudaron, nos dieron la mano. Entonces financiaron a Rainforest y Rainforest nos daba a nosotros.

Nadine: ¿Ah, entonces Root Capital le dio la plata a Rainforest y Rainforest se la daban a ustedes?

Darío: Si, entonces avanzamos a lograr hacer nuestras 5 ventas, gracias a ese financiamiento que nos dio Root Capital, yo agradezco mucho a Root Capital. Porque siempre se ha fijado en las organizaciones más pequeñas, para poderles ayudar, y hasta hoy creo es la única organización internacional financiera, que apoya a las organizaciones más pequeñas. Entonces fuimos creciendo, el 2010 ya hubieron más productores, hubo un promedio de 200 productores, y hubo más café también. Logramos también más contratos. En ese año 2010 Root Capital nos financia directo, con un 60% del valor del contrato, entonces ahí fue el momento en que empezamos a hacer más ventas, logramos vender 10 contratos. Hasta ahí todavía en la banca local acá en el Perú no tenía financiamientos, con ese financiamiento de Root Capital, yo le daba a los productores un 50 %, un 60 % y el resto lo iban dejando, era como una aportación del productor, como un préstamo, con la condición de pagarles cuando terminara el ejercicio de las ventas.

Y así fuimos avanzando, gracias a los productores. Ellos se pusieron la camiseta fuerte, aunque sufriendo porque ellos son pequeñitos, no pueden dejar mucho tiempo sus productos, porque les hace falta para comer, vestir, alimentar y educar a sus hijos. Pero ha sufrido bastante. Para el 2011 nos empezó a ir mejor, nos empezó a financiar la banca local, ahí empezamos a sacar financiamiento con esta cooperativa de ahorro y crédito que se llama Santo Cristo de Bagazán, ellos nos apoyaron con financiamiento, también nos apoyó el Banco Continental, pero a través de warrant: poníamos el café en almacén y luego gestionaba un crédito. Ese año fue mejor porque no se les dio a los productores, ni al 60%, sino le dimos un 70%, ellos aportaron un poco más de café, logramos 15 ventas en 2011.

Nadine: ¿Y como fue que de repente el banco local y Continental empezaron a apoyarlos?

Darío: Ya por el ejercicio que ellos vieron, que los estados financieros estaban mejor, ya teníamos experiencia, en el manejo del financiamiento porque Root Capital ya nos estaba financiando desde hace 2 años. Se dieron cuenta que ya había capacidad de endeudamiento, de manejo de dinero. Para ellos les fue mejor, más confiable para poderlos financiar ya ese año. Entonces nos dieron financiamiento a través de warrant. Con la cooperativa de Santo Cristo de Bagasan fue con una hipoteca. Un señor, muy amigo de mí, no era socio, pero por la confianza me dijo: te doy mi casa, toma el título, documentos, anda hipotécalo y yo lo hipotequé, puse la casa en garantía y saqué 100 mil soles. Con eso nos ayudamos bastante. Entonces seguimos trabajando con el Banco Continental de igual modo, ya nos conocimos mucho con los señores dirigentes y nos visitaron y vieron que también hay aportación del socio y nos financiaron. Entonces así fuimos avanzando y el 2012, ya un tercer año con Root Capital nos fue financiando un poco más, nos apoyó bastante. En el 2012 ha hecho una gestión con el Agrobanco, nos dio financiamiento también, aparte del Continental. Y de igual manera con el continental. Trabajamos con el Continental, con el Agrobanco, con la cooperativa Santo Cristo de Bagazán y también con Root Capital.

Nadine: ¿Entonces mucho del dinero de este año vino del Perú?

Darío: Si de Perú, solo que ellos te dan un poco menos cantidad.

Nadine: ¿Y la tasa de interés?

Darío: Es más alta a nosotros, no nos conviene. De todas maneras, como no hay otra oportunidad de poder adquirir otro financiamiento, aun en tasa alta tenemos que aceptarlos. Salimos haciendo gestiones también con otras financieras: más adelante desde el 2010 hasta acá, gestión con Alterfin, gestión con Oikocredit, gestión con Interbank, pero no fue posible. El motivo es que ellos tienen un límite para que una organización pueda acceder a ser cliente de su cartera, mientras no haya ese límite no podíamos.

Nadine: ¿Ya tenían suficientes clientes por este año?

Darío: Oikocredit lo que me dijo fue, es que nuestro capital social estaba muy bajo, pequeño, éramos una organización muy pequeña, puede ser más adelante. Eso vengo haciendo gestión desde 2010, pero no lo hemos logrado, todavía, puede ser más adelante, que en algún momento tengamos esa oportunidad. Y si me interesaba bastante ser cliente de Oikocredit,

porque ellos te daban el 80% del costo. Es un poco más que Root Capital. Creo que la tasa de interés va mas o menos igual. Entonces eso te fortalece más, porque si tienes el 80% de la banca del extranjero, y ya no sería posible sacar un crédito acá, porque acá está al 16 % la tasa de interés, y la otra te da el 11 % y Oiko al 10 %, pero puede ser mas adelante. Entonces es mucho más favorable. El 2013, ya en este año, he tenido financiamiento de Root Capital, también un 60 % de todos los 12 contratos los he puesto de garantía, aunque fue algo tarde, pero si me financio, fue un poco tarde por junio. Pero antes de eso me financió el agrobanco, me permitió financiamiento para ir avanzando a acopiar el café y darles un adelantos a los socios, y eso nos ayudado bastante hasta que vino el de Root Capital. Ya hemos cumplido los 12 contratos, ya se han embarcado, solo me faltan 3 por embarcar. Dando un complemento. Ahora lo que pasa es que me está sobrando café y bastante café que tiene los agricultores, así que he estado solicitando mas contratos. Me han quedado a facilitar 6 contratos mas. Y que si es posible y llegan, los pondré de garantía, nuevamente con Root Capital, y para el 60%. Y un 30% estoy seguro que lo vamos a trabajar con el Agrobanco, estamos trabajando muy de cerca con el Agrobanco , nos está ayudando bastante, solamente que la tasa de interés estaba alta. Está a un 15%, no quedan muchas utilidades porque se paga un alto interés y así vamos avanzando de a pocos.

Y en la parte social, con los productores, nuestro objetivo, nuestra meta, es que el productor crezca un poco mas, tenga mas producción y tenga más calidad de café. Con el fin de tener mayor precio, y que tenga mas ingresos, mantenga a su familia, sea sostenible y puedan educarse, para esto hemos hecho gestiones, desde el 2008 y adelante. Hemos tenido proyectos pequeños. Este año 2013 tenemos 3 proyectos: uno con la región, uno con un programa de agro ideas, que agradecemos mucho, parte del gobierno nos está ayudando bastante porque en este proyecto, fue para la adquisición de bienes, servicios, y con estos servicios el productor está aprendiendo mucho, se está capacitando, está mejorando en la producción, en la calidad y en el producto.

Nadine: ¿Eso fue por el gobierno?

Darío: Si por parte del gobierno.

Nadine: ¿Por el ministerio de agricultura?

Darío: Si, el ministerio de agricultura. Luego está también el cliente que tenemos y le vendemos café de calidad a Sustainable Harvest. Se ha interesado bastante en apoyar a las organizaciones que trabajan con ellos. Con ellos tengo un proyecto que se gestionó a través de Perú Oportunidad, ya se están ejecutando con ese proyecto: tiene escuelas de campo, talleres donde el productor se está preparando mas cada día mejor. Estamos seleccionando los productores, los mejores, los más líderes, a esos se les están preparando un poco diferente para que ellos sean el ejemplo de los demás. Con ellos para mejorar la calidad. Hemos tenido como una estrategia buscar un proyectito, para lograr a tener un micro laboratorio de catación, de control de calidad de café, para catar al café en su chacra, así al productor, le es mas fácil desarrollar los sentidos. Para ver la calidad del café, entonces estos productores se van capacitando y van mejorando la calidad, porque antes traían el café y todo se hacía en planta y salían sacos malos de café porque ellos no estaban bien preparados. Ahora estamos

muy contentos porque ellos desde allá se dan cuenta: este defecto es por mal secado, este defecto es por fermento, este defecto es por mala cosecha.

Nadine: ¿Eso lo saben por las capacitaciones?

Darío: Exacto por las capacitaciones. Y ellos ya prueba el café, ya están catando, están ayudando mucho porque el primer lote que hemos vendido a Sustainable Harvest nos ha salido de 84.2, es un buen nivel de taza. Esperemos más adelante nos siga mejorando, tengamos mejor calidad y mas producción. Hasta hoy en día la iniciativa es buscar una financiera pero que nos facilitara el financiamiento, a largo plazo o a mediano plazo.

Nadine: ¿Porque esto es por un solo año cada vez?

Darío: El proyecto de las capacitaciones, escuelas de campo es por 3 años. Pero el productor lo capacitamos, lo orientamos, el aprende hacer las cosas. Pero para implementar una infraestructura mejor se requiere invertir, y buscar alguien que invierta porque el está preparado para trabajar.

Nadine: ¿Con lo de infraestructura, a que te refieres?

Darío: Mejorar el tanquetina, mejorar el secador, ya no tener un secador sino 3 con mejor tecnología, mejorar también la producción, con abonos orgánicos, invirtiendo en abonos orgánicos, y abonar la finca mejor, y comprar un local donde pueda hospedarse los peones que trabajan para darle mejor trato a los obreros. Entonces para eso hay que invertir un poco más, una vez que inviertes tienes más calidad y más producción, por más producción ganas más, por la calidad también porque ganas un diferencial.

Nadine: ¿Crées que se pueda encontrar ese tipo de financiamiento acá en Perú, o solamente en el extranjero?

Darío: Bueno en Perú yo he presentado un perfil técnico a una financiera acá en Perú, y también tengo la iniciativa de que si no lo logro conseguir acá en Perú, quiero buscar al extranjero, a la financiera extranjera, porque en el mundo hay muchos inversionistas que a veces tiene su dinero y no saben en que invertir, porque a veces no saben quien necesita y quien esta preparado para manejar dinero. Ahorita quien esta preparado para manejar dinero, conozco. Que el productor lo estamos preparando, y el sea quien planifique, dirija y pueda organizar su plan y que pueda ejecutar su proyecto. Cuando aprendan bien este tema, tendremos que hacer una alianza con una financiera, para darle una financiación porque ya está preparado el productor. Esto creo que ayudaran a crecer juntos de la mano, organización, productor e inversionista.

Nadine: ¿Cómo puedes encontrar a estas financieras?

Darío: Este año que viene voy a participar en las ferias internacionales. A las ferias a veces llegan financieras, llegan inversionistas, para tener que hacer eso. En El Salvador en este año hay un evento de Sustainable Harvest en noviembre - “Hablemos de café”, ojala dejarle la idea a alguna financiera.

Nadine: ¿Sustainable Harvest los apoya con el pasaje?

Darío: No, ellos te apoyan con un poco, una parte, un porcentaje y nosotros ponemos el otro porcentaje. Entonces vamos a ver si hacemos el intento, ya tengo armado un perfil técnico para presentarlo como idea de negocio y siempre lo he hecho en bien de la humanidad, en bien de la sociedad y para que los productores sigan creciendo un poco mejores.

Nadine: ¿El financiamiento y apoyo de las organizaciones internacionales es muy importante?

Darío: Es super interesante, le digo señorita, que las organizaciones en Perú han crecido y siguen creciendo para bien de la sociedad, pero gracias al financiamiento del extranjero, gracias al financiamiento de las entidades financieras del extranjero, no del Perú, claro del Perú también pero son muy altas las tasas.

Nadine: ¿Han mejorado ese tema?

Darío: Si han mejorado bastante, yo agradezco bastante a las financieras y a estas personas que se han reunido, juntado su dinero y han asumido el riesgo de invertir. Agradezco bastante a estos señores capitalistas que están invirtiendo su dinero porque estas alianzas nos ayudan a crecer juntos.

Nadine: ¿El gobierno hace algunas cosas, para mejorar el acceso al financiamiento?

Darío: No mucho, gracias a lo que vemos esto del libre comercio, da una ventaja ya que puede invertir en cualquier lugar, puede venir a Perú e invertir. Eso da tranquilidad y es lo único por parte del gobierno. Yo dijera que sería bien que vengan las financieras, tienen una oficina local y no se les cobra un impuesto, porque están ayudando a la población, y a la mejora la sociedad, para que crezca la producción. Parece que en la política del gobierno no hay eso, porque si vienes acá, te cobran, hay que pagar impuestos.

Nadine: ¿De los bancos que existen, hay Agrobanco, pero no aporta al fin social, solo se enfocan en recibir lucros- es por eso que tiene la tasa alta? O es por falta de subsidios del gobierno?

Darío: Si en este campo del café el gobierno se ha preocupado no mucho. Recien se ha preocupado, pero es muy poco. Si hubiera algunos subsidios, sería mucho mejor. Pero lo mas interesante que yo veo yo, no regalos, no subsidios, es invertir más en capacitar al productor, educarlo mas y conforme lo educas, hacer una alianza con las financieras que cobran baja las tasas de interés y empezar a invertir ahí. Ese sería la puerta de entrada para un desarrollo. El productor cuando no está bien preparado le das plata y la mal invierte, pero si lo educas, lo preparas, y le das financiamiento, lo va a poder manejar, y va a lograr un desarrollo con este dinero, porque ya está preparado. Yo diría de mi parte si el estado se preocupara más en educar a los productores y al mismo tiempo ayudarles con el financiamiento, a través de convenios, de repente, porque en Perú a veces no hay formas para poder invertir, pero se puede hacer convenios, con entidades de afuera. En el mundo hay muchos inversionistas ahí afuera, pero a veces no les conocemos. Nosotros hemos sacado nuestros costos de producción, para producir una hectárea durante los 3 años se invierte 12.500 Nuevos Soles,

pura inversión. Y es posible ganar dinero con estos productores bien capacitados? Si es posible, pero hay que darle todo, ósea los 12.500 durante los 3 años, quizás durante el primer año: un 60%, el segundo año: un 30% y el tercer año el resto.

Nadine: ¿Cuántos socios tienen, son socios activos o pasivos?

Darío: Tenemos 326 productores, pasivos tendré unos 10.

Nadine: Son pocos. ¿Ellos no cumplieron con el aporte o qué?

Darío: Esos son los que viven más lejos y tiene poco acceso a capacitarse. Porque todos los que se van capacitándose son más activos, porque ya se dan cuenta, que la unión hace la fuerza, que a través del grupo pueden educarse más, pueden ganar más dinero. Si uno tiene una necesidad, entre ellos se prestan e ayudan.

Nadine: ¿Y cuando un nuevo socio quiere unirse hay que pagar algo?

Darío: Tenemos un acuerdo de asamblea. Han puesto un mínimo de 200 soles, es una aportación mínima. Eso es para iniciar, una cuota como derecho de ingreso, el resto es fácil. Puede ingresar cualquier productor, para nosotros como APESI recibimos como productores así tengan produciendo 3 quintales de café, no hay problema. Porque nosotros hemos sido muy pequeñitos. Yo cuando ingresé a esta organización, yo producía solamente 3 quintales de café y no me recibían en ninguna otra asociación porque producía muy poco. Pero en esta asociación me dieron la oportunidad de ingresar, de ser socio, y por medio de la asociación recibí capacitaciones, orientaciones, recibí ayuda también. Entonces he podido ir creciendo y ese ejemplo que yo tengo, que he crecido y que tengo más posibilidades de educar nuestra familia: eso me ayuda en pensar en los demás. Hemos dicho hay que recibir a nuestros productores más pequeñitos, para educarlos ayudarlos y para que crezcan. Porque si no, nunca van a crecer, van a ser más tristes, más abandonados, más adejados y la verdad estamos para ayudar a los más pequeños.

Nadine: ¿Todos tienen un voto en las elecciones?

Darío: Si, todos tienen los mismo derechos. No hay distinción para nada, todos tiene derecho a votar, a ser elegidos y a elegir.

Nadine: ¿Todos en la gerencia son socios?

Darío: A veces son socios, a veces no. En este caso yo, que estoy apoyándolos, ahora todavía como gerente, es porque antes no había dinero para pagarle a una persona capacitada, que sea un profesional. Nosotros cuando teníamos pocas ventas, pocos contratos, entonces rogábamos por un profesional que nos diera sus servicios, y sirvan como gerentes, no querían ellos, porque vendíamos poco café y había poca ganancia y menos utilidad y no había para pagar. Entonces dijo que no, cuando tengan unas 10 ventas arriba nos ayuda. Y como no había más, los socios en reunión dijeron: que lo haga el señor Darío que los apoye ahí. Gracias a dios he tenido la suerte de haber conocido personas buenas, amenas, dinámicas, y “ayudadoras”, y me han ayudado bastante.

Nadine: ¿Cómo conociste a estas personas- a través de otras personas?

Darío: Si a través de otros amigos. Preguntaba a algunos dirigentes de organizaciones: “y como hacia para vender café?” Entonces me dijeron: “primero busca un contrato, y luego consigua financiamiento. Porque si no tienes un contrato no te dan financiamiento.” “Y como se consigue un contrato?”, pues me contaron que hay que ir al extranjero, a las ferias, porque a veces los clientes llegan alla. Lo hice si. Y en una época en San Ignacio llegó un cliente de Sustainable Harvest , el Señor Oscar Gonzales, que dirige la Sustainable Harvest en Lima. Y salí a buscarlo y dije que estamos vendiendo café y que prueba nuestro café y le gustó. El estaba dando unas capacitaciones a sus clientes conocidos, había invitado un promedio de 20 personas entre Perú y Ecuador. Estaba un curso de três dias. Yo no lo sabia, pensé que estaban reunidos los que quieren ser. Llegué al local y me senté a escuchar aunque no estaba invitado, los 3 dias estaba alli. Y pregunté a los demás quien es el jefe y me dijeron y cuando pude me acerque y le pedí conversar con el, dije “Prestame su tiempo, solo 5 minutos!” hasta que cedió y me preguntó que quiero y conversabamos. Lo invité a la cooperativa, el me dijo que los visitara en Lima. Al mes fui a Lima y les visité. Han sido como unos hermanos, me han ayudado muchísimo. Me dieron la oportunidad de ir a la feria en EE.UU. y es ahí donde he conocido muchos clientes, Maison Joven de Francia, Coffeteam, conocí a Optico de Canadá, y conocí a toda la cadena de Sustainable Harvest. Nos conocimos más con Root Capital, conocí a unos gerentes de Oikocredit, de Sharing Interest, Alterfin (¿?). Todavía no nos financia Sharing Interes, pero estamos en contacto.

Nadine: Has mencionado que Oikocredit te dijo que el capital social es un poco bajo. ¿Es porque los socios no pueden aportar mucho?

Darío: Cuando era asociación no podían tener capital social, porque según las normas peruanas no lo permiten. Y tuvimos que ver la estrategia para obtener un capital social donde el productor empiece a aportar y crezca no? Tiene que convertirse en cooperativa. 2011 en marzo se logra la conversión a cooperativa, entonces nuestro capital social ya esta creciendo. Ahora se puede capitalizar mas.

Nadine: ¿Y los socios tiene que pagar algo mensual o anual?

Darío: A ellos se les descuenta 5 soles por quintal de café, depende de la cantidad que dejen los productores. Y de esa forma se empieza a capitalizar.

Nadine: Cuando termina la cosecha y tiene un poco de liquidación, ¿queda en las cooperativas o la distribuyen?

Darío: Las utilidades que quedan en la cooperativa, un poco va para el productor, lo que son capacitaciones, escuelas de campo. En las reuniones que ellos tiene, esas reuniones son cursos de capacitacion o viene escuela de campo, o bien reunión de promotores, porque también tenemos promotores que nos reunimos cada mes para ver cuales son las necesidades de cada comité, como están, que necesitan, que problemas tienen, para ayudarles a solucionar. Por eso nos reuniamos cada mes y para que ellos sepan como estamos como organización- si estamos bien o un poco mal y tomar alternativas de solucion para mejorar. A través de estas reuniones que hacemos mensuales nosotros informamos: cuantos quintales de cafe vamos a

acopiar, cuantos faltan, como estamos con el financiamiento, si hay o ya no hay, que proyectos hay para gestionar, como estamos con la gestion, cuales problemas tienen ellos mas para agregarlo y encontrar una solución. Eso tambien se invierte poque se da alimentacion, algunos se les paga sus pasajes, algunos están enfermos, se tiene que darles sus medicinas.

Nadine: ¿Eso paga la cooperativa con las utilidades?

Darío: Si. Y el resto es para gastos administrativos, luz, locales y tambien para facilitar unos pequenos préstamos- alguien se enferma y hay que darle un préstamo-, para eso son las utilidades y otro poco para empezar a capitalizarse. Asi empzamos, estamos creciendo y estamos que cada anio nos vaya un poco mejor.

Nadine: ¿Hay otros productores, que quieren ser socios? ¿Y lo quieren o no quieren aumentar el numero de socios?

Darío: Muchos! No, para nosotros no hay limites. Si más productores vengan es que sean bienvenidos. Algunos les ha gustado la política de trabajo. Nosotros trabajamos bastante con café, con apicultura -la crianza da abejas-, nosotros le compramos todos sus derivados y le damos una pequeña transformación y la vendemos en el mercado local. Bastante miel vendemos, y crema de pollen que mejora gastritis, tumores para los mismos productores y el mercado local. Bastantes derivados de las abejas y estamos recibiendo muchos resultados muy buenos.

Nadine: ¿Cual es el porcentaje, cuanto café y cuanta miel?

Darío: En miel vendemos un promedio de 2500-3000 kilos anual, osea la intención no ha sido capacitar al apicultor, para que nos traiga la miel y venderla; sino para su auto consumo y lo que le sobra nos vende. El autoconsumo es importante poque los ninos van a crecer mas hermosos, mas inteligentes, es muy importante para el salud, no van a ser enfermos.

Nadine: ¿Cuáles son las metas por los próximos 5 años?

Darío: Nuestra visión a 5 años es la siguiente: que el productor sea un micro empresario, eso es una meta. Quiero que ellos son micro-empresarios donde ellos solos puedan dirigir y ejecutar sus proyectos solos, y puedan adquirir, digamos a un financiamiento, para poder salir adelante, en cualquier tipo de gestión, sea en negocio, sea en su producción que aumente mas y para que ellos logren educar mejor a sus hijos. Que todos los hijos sean profesionales en todos carreras y saquen adelante a su familia y pueden ser un lider tambien de nuestro propio país. Cuando nace un productor y se capacita y se comporte bien, se va a dar más cuenta que un profesional de la ciudad poque tiene mas experiencia de lo que es campo y produccion porque se ha creyado alli, conoce la realidad a la produccion de café, ayudan a sus companieros. Que cada productor, cuanto menos, este sacando eso y vendiendo minimo sus 200 quintales de café para que sea sostenible. Un productor que saque 20 quintales de café anual esta en la extrema pobreza, con 50 es mas o menos; 20 ,30 quintales no es sostenible. La meta es que no tengan 20 pero produzcan 100, 200 quintales para que ya son sostenibles, por eso hay que capacitar el productor, darle un prestamo para que le invierte, y para que sea un capitalista que camina solo. Y como organización, obtener unos 50 contenedores, 50 lotes

vendidos, y obtener nuestro capital propio para que empiece a facilitarle a sus productores. Eso es nuestra vision para los 5 años, pero no es facil, tiene que tener muchas estragias, mucho talenta.

Nadine: ¿En este momento cuales son los problemas mas graves?

Darío: Bueno, no problemas, porque estamos mas o menos regular. Lo que falta es, como digo, la escasez de financiamiento para invertir con estos productores, eso es lo más grave. Financiación para los productores que ya están educados y que estan preparando. Para mi esa es la debilidad mas fuerte, eso es lo más fuerte, el resto no es tan grave.

Nadine: ¿Están en contacto con otras cooperativas, se ayudan?

Darío: Si nos reunimos a través de la junta regional del café, y a veces como cooperativas. Discutimos las problemáticas, pero estos eventos son dos veces al año, no mucho. Creo que nos falta más fortalecernos, reunirnos, capacitarnos, o tal vez discutiendo las necesidades que hay.

Nadine: ¿Crées que la Junta del Café tiene poder para cambiar cosas?

Darío: Si es posible si la Junta Nacional interviene, con todas sus cooperativas, organizándolas, planificando un buen plan de trabajo durante unos 5 años. Sería possible lograrlos si lo hacemos juntos, si lo hacemos con esta propuesta que tengo yo como organizacion, con todas las organizaciones yo creo que lo podríamos lograr. Quizás juntar un fondo muy grande para beneficiar a todos los productores del país y no solo de Apesi.

Nadine: ¿Crées que eso vendrá de la junta, o crees que el gobierno en el futuro, va a apoyar más en esa dirección?

Darío: Bueno, del gobierno quizás no tenga mucha esperanza, porque las autoridades políticas son como un ave de paso- viene uno, cambia otro- y muy pocos se dan cuenta de lo que es la agricultura del café, quizás en otros productos, pero con la producción de café son muy pocos los líderes que gobiernen y conozcan este campo. Que vean que es necesario invertir porque si es rentable. Hay muy pocos líderes así, se estan enfocando en otras cosas. Si llega alguien líder que conozca bastante de café, que hay que invertir porque es rentable, sería excelente porque cambiaría la politica, se enfocaría bastante ayudar a los productores, como en Colombia, como en Brasil donde el gobierno da un 70% de apoyo al productor.

Nadine: ¿Porqué crees que hay esas diferencias?

Darío: Porque los líderes que entran por el país conocen bastante del tema del café. Cuando uno no conoce, no da fe de eso. Eontonces tal vez aca en nuestro país los líderes les falta un poco estudia este tema, involucrarse más en el tema, de la producción del café. Allá se han dado cuenta que invirtiendo más se gana más, porque tienes más exportaciones, hay más ingresos para el estado, los bancos. En Brasil es un producto muy grande el café, por eso apoyan bastante. Colombia igual. En Perú recién se están preocupando un poquito. Espero que mas adelante se preocupen mas.

Nadine: Si, el café en Perú , es muy rico. Tiene muy buena calidad.

Darío: Y mientras mas lo trabajemos en la calidad, va a mejorar mucho. Asi es, más bien yo agradezco que haya tenido la oportunidad de venir a conversar un poco con APESI.

Nadine: Muchas gracias por tener el tiempo, de encontrarte conmigo aquí en Jaén, sobretodo. Es un tema muy interesante para mi, porque no se sabe mucho sobre lo que hacen acá en Perú las cooperativas para lograr el financiamiento. Para mi es muy interesante aprender sobre eso.

Darío: Es un poco complicado cuando la cooperativa recién se forma, no tiene acceso a una financiera, porque no tiene liquidez, no tiene experiencia, es complicadísimo, es para llorar, pero ya cuando agarrando vuelo, experiencia, ya es mas fácil.

Nadine: En el principio es mas difícil.

Darío: Es todo un paquete de trabajo, tienes que ver todos tus campos: la parte social, la parte cultural como educar a tus productores, como involucrarse con ellos y estar juntos. Y para eso se invierte, hay que invertir, y como es que hay ganar el mercado. Y luego el financiamiento. Son cosas un poco complicadito, pero si las llevamos de la mano desde el inicio se lo logra.

Nadine: Las cooperativas, mas o menos tienen las mismas dificultades, pero imagino que las mas alejadas como san Ignacio es mas complicado. ¿Verdad?

Darío: Si los lugares mas alejados son mas complicados por el transporte; la baja cultura, no hay gente preparada. Por ejemplo nosotros, cuando nos organizamos, pocos productores eran preparados, la mayoría tenia primaria, 2 años de escuela, 3 años de escuela. Para poder dirigir una organización de esta con 3 años de escuela, no es sencillo, entonces esa también es una dificultad. Hoy en día queremos que ya eso vaya desapareciendo, para eso incentivamos al productor que crezca mas en calidad y cantidad y tenga mas fondos para educar a sus hijos. La ganancia esta en la educación, la personas bien educada bien educado, preparada, gana el mundo.

Interview Cooperativa Valle del Marañón (COOPVAMA) – Oscar Santos Quilla, Field Technician, 28.09.2013

Oscar: La cooperativa valle del Marañón es una cooperativa joven en esta zona del mercado, tenemos unos 5 años todavía operando en esta zona, en este ámbito. Nacimos gracias a tema de trabajo que hizo el proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, a través de la KFW. Antes, en aquella época 2004, se empezó a trabajar mucho sobre el trabajo en familias que no habían estado organizadas, para eso hubo un programa llamado Farenon. A través de proyecto especial empezó a capacitar grupos, gente, comunidades, para brindar ellos sus capacitaciones. A raíz de ahí, se formaron muchas asociaciones pequeñas de primer grado. Se formaron asociaciones, centrales, y posterior a eso, ya el 2008, diciembre 2008, el trabajo no había sido fácil, logramos conformar ya, la Cooperativa Valle del Marañón, conformada por en aquella época eran como 9 centrales, que hacíamos un volumen de 1400 y tantos asociados. La idea era conformar una asociación de segundo nivel como Coopvama.

Nadine: ¿De segundo nivel?

Oscar: Si, pero el tema era que cada red o cada distrito tenía sus asociados, tenía que tener su gerente, tenía que tener un administrador, lo que pasaba con eso era que nos incrementaba demasiado los costos. Entonces dijeron no, mejor formamos una organización de primer nivel, y formamos Coopvama, fue el 26 de diciembre del 2008, ahí empezamos recién: como dicen existía la cooperativa pero en documentos, no había centro de operaciones, nada, no teníamos centro de acopios, nada. El 2009 empezamos recién a hacer nuestro acopio, osea en 1400 y tantos asociados fundamos una cooperativa. Lo que pasó fue que como sabes, siempre que se hace la organización, la gente lo primero que quiere es el beneficio, pero no es primero el beneficio, lo primero es la aportación. Entonces ese año fue drástico para nosotros, el proyecto especial todavía nos apoyaba el 2009. El 2010 estuvimos a punto de cerrar ya, ya estábamos por aquella época con 400 socios, los demás ya se fueron. Se fueron centrales enteras incluso. Entonces en el 2011 empieza ya el tema de conversión de la cooperativa, empieza el tema de salir del estancamiento, que estábamos 2 años, de por si es mucho tiempo. Empezamos a subir ya para arriba, la gente se puso mas las pilas, empezaron a hacer sus aportaciones.

Nadine: ¿Cómo fue ese cambio, porqué paso? ¿Qué crees?

Oscar: En ese entonces, lo que pasó es que ya comenzamos a conocernos mas entre la gente misma, se empezaron a relacionar, osea cuando tu entras, a presidir una organizacion, a dirigir una organización, como eres nuevo como que nadie tiene confianza, mucho menos aca en esta zona. Todavía se tienen problemas con el tema de las cooperativas, con una cooperativa que creo una te deben haber dicho, esa cooperativa que vas a combatir la desconfianza del socio [...]

Dicen: va a pasar lo mismo, que pasó hace años atrás con una cooperativa muy grande que de la noche a la mañana cerró, hoy no existe. Pero ya ganaste la confianza de 300 asociados, y esos 300 asociados dicen: bueno, vamos a seguir la cooperativa, vamos a armar la cooperativa, vamos a seguir para adelante. Y ya el 2011, llegamos a acopiar un promedio de 8000 quintales.

El año 2012, estuvimos por ahí, y este año que estamos por los 11000 casi 12000 quintales, tampoco ha sido fácil pero como que la gente empezó a ganar confianza del trabajo de todo el equipo, empezó a confiar mas, y empezaban a dejarnos su café financiado. Y hoy mas que todo, cuando tu eres nuevo, nadie te quiere prestar plata.

Nadine: ¿Si no? Es un problema.

Oscar: “Cuantos años tienes de exportador? Nada? A no entonces no te presto-”

Nadine: ¿Qué se hace, entonces?

Oscar: Por aquella época era donde el productor, teníamos que pedirle al productor de por si, su café fiado.

Nadine: ¿Hacer que?

Oscar: Osea financiado, tu me das tu café , esperas que yo lo venda, esperas que me paguen y te pago después. Y a veces eso es lo que al comienzo no le gustó a mucha gente. Lo que pasó es que como no le gustó, la gente empezó a irse, “ah no porque afuera me pagan al toque”, yo lo que necesito es plata. Y no todos pensaban eso. Entonces los que pensaron: “Si yo quiero, estoy formando mi empresa, como es mia, yo tengo primero que poner “el punche” la fuerza y ya va a salir adelante.” Y ya a partir del año 2009, 2010, 2011; cuando ya en el año 2010, empezamos a exportar. Ya al año siguiente ya exportábamos, bueno las financieras decían: “Nosotros les vamos a prestar plata, les vamos a dar financiamiento siempre y cuando sean 3 años de exportadores..”

Nadine: A ya 3 años de exportación.

Oscar: Pero, cuando hasta que pasen los 3 años, pero en el 2011 Root Capital nos dice: les voy a prestar una cierta cantidad de dinero, para ver para ir conociéndolos, para ver si me quedan bien, como éramos nuevos, efectivamente.

Nadine: Si claro. ¿Eso fue 2011?

Oscar: 2011, si. Ahí es donde nos prestan nuestro primer financiamiento externo, de Root Capital. El primero financiamiento que logramos obtener, por aquella época, el precio estaba caro, estaba 250.000 dólares. Por ahí. Una vez nos prestó, le pagamos y de nuevo nos volvió a prestar, total que no esperamos pasar los 3 años de exportadores, para que recién las financieras, nos den.

Nadine: ¿Y esas son las financieras del extranjero no?

Oscar: Si, del extranjero, de capital extranjero. En el caso del país, aquí no se habla mucho, casi no trabajamos por los intereses muy altos. Aquí los bancos te prestan a tasas altísimas y si lo necesitas para comercialización, uy peor se aprovechan. Entonces por eso es que a partir del 2011 empezamos a ver el tema de que, no recuerdo el nombre de otra financiera que nos financia bastante, pero a partir de hoy te puedes volver mas atractivo ya en el mercado, ya las financieras vienen, te buscan.

Nadine: ¿Te buscan ? A mira.

Oscar: Si te buscan. Oikocredit ha venido, ya puedes ver que tasa de interés, cual es mas conveniente, que te conviene mas.

Nadine: Ahora están como en un lugar mucho mejor que antes.

Oscar: Si, nos hemos posicionado mucho.

Nadine: Entonces ahora en 2013, ¿quien les esta dando capital, todavía Root Capital?

Oscar: Con Root Capital si seguimos trabajando, incluso Root Capital nos va a dar el financiamiento, para renovación de cafetales , y unas dos financieras mas que no recuerdo. Si trabajamos con ellas a nivel de cooperativa, no recuerdo las otras dos, con Oikocredit no trabajamos aun.

Nadine: ¿Pero porqué? ¿Sabes porqué?

Oscar: No, no te podría decir porque. A lo mejor es que cuando vino, no necesitábamos, es como que llegara ahorita el financiamiento, pero para que ahorita ya tengo mi capital, no necesito. Otro motivo que la tasa de intereses sea demasiado cara, y ven eso, si es que es un poquito mas cara, no te conviene.

Nadine: ¿Al nivel local, tiene algún financiamiento, o todavía no?

Oscar: Mira aca, a nivel de la organización tenemos un financiamiento, que parte a partir de las aportaciones de los productores, y a partir de las aportaciones de las redes, tenemos medio millón de soles de aportación de redes.

Nadine: ¿De redes, cómo?

Oscar: Los grupos que estuvieron antes formando la cooperativa, que decían que eran asociaciones, tenían sus aportaciones de sus productos. Como tenemos esas aportaciones, vamos prestando en la cooperativa, y va haciendo el capital mas grande, que es de más o menos medio millón de soles.

Nadine: Está bien! ¿Y los socios cuánto pagan por aporte?

Oscar: En la cooperativa? La cooperativa tiene alguna aportaciones, pero aquí las aportaciones son mínimas, no son muy atractivas que digamos, pero si por el tema de certificaciones, este año es poquísimo, 20 soles por productor que aporta anual.

Nadine: ¿El productor paga 20 soles a la cooperativa?

Oscar: Es su aportación.

Nadine: Cuando quieren inscribirse como socios, ¿cuánto pagan?

Oscar: ¿Cuándo se inscribe para ser socio de la cooperativa, individual? Es 500 soles, si es asociación 1500 soles. Eso significa que si tienes un grupo de 15, te toca 100 soles cada uno, pero si es un grupo de 30, le toca 40 soles, 45 soles cada uno, por eso te sale mas barato formar tu grupo y entrar a la cooperativa que entrar por un grupo, donde hay grupos constituidos.

Nadine: ¿Porqué es mejor tener ya un grupo? Cual es la ventaja?

Oscar: Lo que pasa, por decir, la gente quiere mantenerse organizada por el tema de los precios de café. Las cooperativas estas sobre el mercado, tienes certificaciones, comercio justo ,-" ahorita pagan mas que el mercado"- nos dicen, todo el mundo quiere ser socios de las cooperativas. "Y porque no te asociaste en aquella época cuando recién empezábamos ?" es porque ya hay grupos, es por ello que a ellos les cobramos mas, y porque a un grupo nuevo menos, porque ahí nunca ha llegado una cooperativa, sabemos que vamos a empezar de cero, es un grupo nuevo y los puedes formar desde el comienzo. Y en otros lugares donde hay asociaciones no es facil formarlos, porque ya conocen una cooperativa, conocen a otra cooperativa, otra comunidad, por eso es otro costo.

Nadine: ¿Y los socios tienen derechos a votar?

Oscar: La cooperativa trabaja bajo un tema de acuerdo a su estatuto. Acá hay asamblea general de delegados, uno es por la ubicación geográfica, y el otro es por el tema de la nueva ley general de cooperativas, una ley general que hay de cooperativas, que cada 200 socios, una cooperativa puede funcionar con una asamblea general de delegados. En base a eso, nosotros tenemos a 500 asociados, y eso nos permite armar una asamblea general de delegados que mas o menos la conformar 50 o 45 delegados. Con esos 45 delegados armas tu reunión y armas la aprobación o la desaprobación. El productor, el socio si puede asistir a la reunión, pero no puede votar, tiene voz pero no tiene voto, solamente los delegados pueden votar.

Nadine: ¿Dijiste 500 asociaciones o socios?

Oscar: No, socios que equivalen a 25 asociaciones, pero no trabajamos con personas jurídicas, solamente con grupos, si trabajas con personas jurídicas, seria una asociación de segundo nivel, para evitar eso trabajas con grupos nada mas.

Nadine: ¿Al final de la cosecha, cuando vendieron todo, se quedan con algunas utilidades, que usan para talleres o lo distribuyen entre los socios?

Oscar: Primero que cooperativa trabaja bajo el tema de capitalización. En estos últimos años, lo que pasa es que muchos de acopio nos falta el dinero para que el productor nos traiga su café y enseguida pagarle. Siempre falta el dinero, y trabajar en capital. Pero si, a partir de ahí se paga todo el tema de: administración, talleres, reuniones, todo tipo de eventos, se participa mucho en ferias en el tema de motivar el tema del consumo, incluso tenemos unos programas de mejoramiento de calidad, que es darle secadores solares a los productores. Parte de lo que queda, queda como fondo de utilidad, pero que queda como aportación del productor.

Nadine: Ok. ¿Entonces lo que queda dentro de la cooperativa, se usa para capitalizar?

Oscar: Realmente como somos nuevos, [...] A nosotros, por decir incluso, muchos productores dejan su café como préstamo, aquí existe una política interna, que cada productor puede prestar un mínimo, de 50 kilos. Tu eres socio, tienes que prestar un capital de café para la cooperativa, somos 400 socios, es un contenedor. Ese contenedor que tu tienes que de los productores que te prestaron café, tienes que tener el capital para rotación, pero en diciembre te cancela la cooperativa, osea simplemente velo como préstamo.

Nadine: ¿Tienen mucha colaboración con otras cooperativas que están acá en Jaén, o no mucho?

Oscar: Si, hoy a través del consorcio que se formó aquí en Jaén, donde se unen 6 cooperativas, es donde mas se empezó a relacionar el trabajo .

Nadine: A si, con Sol&Café.

Oscar: Es a través del consorcio en donde más empieza a relacionarse con las cooperativas.

Nadine: ¿Quién inicio esto? ¿Quién tenía la idea de hacer eso?

Oscar: Bueno esa idea ha sido mucho de el tema, es que igual las cooperativas, sus costos por decir, su costo de proceso es alto. Para las cooperativas estamos sobre los 20 dólares, mientras que la empresa privada esta en 8 u 7 dólares, éramos los 6 que teníamos que trabajar, llevar el café pergamino hasta Piura, a Bagua. Nos dijeron como hacemos para reducir costos, se empieza a reunir los consejos de administración, los cooperativos, no era fácil tampoco, los gerentes, los asesoramientos de otros diferentes expertos, y nos permitieron que si se formara un consorcio. Hoy, que están tratando de levantar una planta, podrían reducir en cierto modo los costos que las cooperativas están teniendo, y en base a eso si, en eso es donde se empiezan a relacionar las cooperativas. El tema es que de aquí mas adelante hay que hacer frente a la empresa privada, la empresa privada va mejorando, somos también una empresa privada, pero diferentes a las que vas a encontrar. Entonces desde ahí hay que empezar a moverse como cooperativas, porque individuales, igual nos hemos dado cuenta que no podemos hacerle frente al mercado. Hoy felizmente, porque los precios están subiendo, pero que pasaría cuando los precios de café estén demasiado altos cuando comercio justo ya no te compense, ni orgánico te compense. ¿Con que compites? No puedes competir.

Nadine: Si claro. ¿Cómo es el tema del apoyo del gobierno? ¿Hacen programas para ayudar a las cooperativas? ¿O no hay mucho?

Oscar: Si bueno recién, las municipalidades provinciales, ya tienen los famosos Procompite, para regionales los famosos Procompite, los nacionales están los Agroideas. Pero como cooperativa solo el Procompite, por medio de la municipalidad provincial de Jaén y para Agroideas que recién estamos avanzando unos proyectos que tenemos ahí. Pero otros beneficios no, todavía, como cooperativa no, de repente nos habría ayudado a salir mas rápido, pero no tenemos todavía.

Nadine: ¿Crees que la Junta Nacional de café tiene un poco de influencia? Para manejar todo?

Oscar: Si, la Junta Nacional de café es un entidad gubernamental mas que nada, que se dedica al tema político, ver leyes, mas esta sometido a ellos. Porque, la Junta Nacional de café lo que nos ayuda mucho es a ver cómo están hechas las leyes, no mucho nos favorecen a nosotros, siempre al cafetalero lo han tratado de marginar, o ajustarle un impuesto del 30%. La Junta Nacional se ha preocupado mucho, para tratar de hacerlo al 15%, que pagamos solo de las utilidades. La Junta Nacional si nos ayuda, también en temas de capacitación: de renovación de cafetales, y mayormente a la “uniformación” de criterios, porque cada cooperativa estábamos hablando nuestro lenguaje o política diferente: tu decías esto es asi,

ibas a otra y era diferente. Lo que se trataba era uniformizar criterios, si todo va a ir a ser rojo, que todas las cooperativas que sean consorcio sean rojo, porque sino no nos entendíamos. Porque uno decía una cosa, y el otro técnico o a lo mejor el mismo iba a otra cooperativa igual decía otra cosa, a través de la Junta, en las capacitaciones tengan que decir una sola cosa, eso es lo que nos a ayudado mucho el tema, organizar criterios.

Nadine: ¿Y Agrobanco y Banco Continental dan préstamos a las cooperativas? Pero me dijiste, no tienen porque cuesta mucho.

Oscar: Si, aca las tasas son muy altas, bueno con Agrobanco no trabajamos realmente, ni con Agrobanco, ni con Continental, como te decía por la tasa de interés, mas que nada por eso. Al comienzo, tu ibas a un banco o una caja que te preste plata, nadie te prestaba, “a no eres nuevo, tienes que tener 3 años”. Asi que mejor esperabas y optabas por Root Capital, que nos financio el segundo año, como periodo de prueba.

Nadine: ¿Entonces si se recibe suficiente capital de afuera, no necesitas del nacional?

Oscar: No, no necesitas tener nacional. Y ya sabes por el tema de las tasas de intereses, son mas altas mientras tu capital sea más alto. Es como un Plan B, no como Coopvama no se ha hecho.

Nadine: ¿Porqué son tan altas las tasas de interés, porqué no tienen suficiente capital para todos?

Oscar: En Perú es así. Si tu ves, aquí en Perú produce combustible, pero es mas caro en vez de ser mas barato. Pero es que siempre es mas atractivo, para las financieras extranjeras a los bancos, porque aca les pagan mas. Yo pienso que es un tema de política, que Perú esta hecho por las grandes monarquías y los que tienen plata hacen las leyes a su manera, y si tu estas abajo, pues no te hacen caso, asi tengas la razón, igual.

Nadine: ¿Crées que van a haber cambios por las leyes de reglamentos?

Oscar: Si, ahí si puede ser algún dia.

Nadine: ¿Entonces ahora la mayoría del capital es de las financieras del extranjero, y un poco como capital social no?

Oscar: Si, como capital social.

Nadine: ¿Pero el total del capital social, es mucho menos?

Oscar: No es porque si no te ayuda, es que mira, mucho te ayuda el trabajo del productor, osea te deja un mes, dos meses, el café financiado, entonces como el producto que te deja es financiado, no todo completamente pero si mayoría, te permite que ese mes que vas a tener endeudamiento, porque te va a obligar a ocupar tu local, te permite no hacerlo.

Nadine: ¿No hacer qué?

Oscar: No ir a sacar financiamiento. El productor te deja el café financiado, te dice: ya me lo vas a pagar, para ello ya tengo el contenedor, ya procese, ya embarque, ya vino hasta el

próximo lote, eso es lo que te ayuda, porque sino, ya tienes que ir obligatoriamente a los bancos locales, o como Sol&Café siembran café que ya tienen, tienen mayor volumen, ahí si, pero como nosotros no tenemos tanto volumen, y los capitales que nos prestan parece que nos ayudan, que si nos falta, no hay tanta necesidad de ir al banco, de repente cuando seamos mas grandes, cuando tengamos 40 o 50 contenedores, en algo mejoraría.

Nadine: ¿Cómo se ven, en 5 años, cuál sería el escenario perfecto?

Oscar: Yo pienso que dentro de 5 años, la meta de nosotros es llegar a las 45, 50 contenedores, ya estamos por los 22 este año, yo pienso que otros 20 más dentro de 5 años, estamos pensando que si vamos a llegar. Con el tema del crecimiento, y es justamente eso lo que trabajamos en el tema de crecimiento, un tema de que de que el productor se sienta contento también, cuestiones de técnica, precios, sabes que lo que mas le importa al productor es la economía, tu le pagas 100 soles mas, esta bien, pero monitoreamos mucho, incentivamos mucho que se sienta siempre bien con su obra.

Nadine: ¿Que se sienta bien- cómo?

Oscar: Que tenga sentido de pertenencia, que lo que el haga, es de el, no es de los que estamos acá, es de el, para que siga adelante, va a depender mucho de el, mucho de quienes lo administran, para que ellos algún día puedan mejorar todo el tema de infraestructura, o todo lo que quieran, porque ellos son los dueños.

Nadine: ¿Los gerentes, son todos socios de la cooperativa?

Oscar: Aquí haber, tenemos. No se en las demás cooperativas, Sol&Café no se, Cenfrocafe no se. Pero acá, el gerente de área técnica, ambos técnicos, tenemos un chico empadronado que es hijo de socios, nos estamos llenando de socios, ello va dar mas posibilidades de cuidar por los intereses de la cooperativa.

Nadine: Si justamente. ¿Y todos tienen chacras de café? O tienen también otros productos?

Oscar: Bueno, todo tenemos chacras de café, la cooperativa, solamente tiene café.

Nadine: La cooperativa es solo para comercializar café, ok. ¿Hay muchos otros productores interesados en ser socios en la cooperativa? ¿Cómo los elige, cuáles son los criterios?

Oscar: Si, debe pasar un periodo de prueba, es monitoreado por un año para ver como se comporta. Y en un año, si es una persona que quiere ser socio, se gana el tema de asociarse a la cooperativa.

Nadine: ¿Cómo lo evalúan?

Oscar: Si asiste a reuniones, viendo como esta en el tema del acopio, como se relaciona con la comunidad. Si tu vas a una comunidad tal quieres asociar, pero no participa en el pueblo, al menos en la comunidad, eso es lo mas importante, después viene la organización.

Nadine: ¿Dónde están los socios, solo en el distrito de Jaén, o un poco mas lejo también?

Oscar: Tenemos en Jaén, tenemos en Guabanga, Tibies, San Jose el alto, Bellavista, Poasai Pomawaca, Chandalin, estamos en la zona de Jamalca, Santa Catalina, Chachapoyas. Estamos casi por todos lados, y por Guarango también.

Nadine: ¿Y se reúnen acá en Jaén?

Oscar: Todos los que están en este ámbito, acopian café aca por decir, y los que están del lado del valle de Chunchuca, que es todo el distrito ecológico, ahí si tienen un centro de acopio en Chunchuquillo.

Nadine: ¿Y todos los socios tienen sus chacras del mismo tamaño o unos más grandes, otros más pequeños?

Oscar: Son unos mas grandes, unos mas pequeños otros son parcelas, hay unos productores que tienen hasta 30 hectáreas, hasta productores que tienen media hectárea.

Nadine: ¿Entonces todos están bienvenidos?

Oscar: Todavía no tenemos una política que diga que un productor no puede ingresar si tiene menos de una hectárea, implementar este año, están en el tema de dar oportunidad a la gente, que quiere estar en la sociedad.

Nadine: ¿Los problemas, mas graves ahora cuales son?

Oscar: Los problemas a través de nuestra organización, bueno el problema ahora es el de ubicación geográfica que tenemos, el problema es el trabajo grande que llevar al campos de los productores esta bastante dispersa. Otro problema es el de liquidez para la época de acopios, la época de acopio pico es junio julio, septiembre, también parte del tema de calidad del producto sale la calidad del café. Por el tema de las condiciones climatológicas, a pesar que se trabaja, perdemos mucha calidad recién vamos experimentando el camino del café, de repente se presentaran mas adelante otro tipo de problemas, pero por el momento eso es lo más urgente.

Interview Selva Andina- Don Abelardo, President, and Román Barboza, General Manager, 30.09.2013

Nadine: ¿Qué tal si me habla un poco de la historia de cómo inicio todo, de selva andina quien tuvo la idea?

Don Abelardo: Hablaríamos del inicio, como es que se iniciaron. Para mi, como un personaje de la historia de Selva Andina, cuando se juntaban se origina y soy productor, actualmente el presidente de Selva Andina. Por el año 2000, hubo personas que se informaron sobre la importancia de la organización, a estar organizados los productores, a hacer ventas directas para la exportación. Ellos lo creyeron conveniente, que debíamos organizarnos. En esa ocasión me hablaron a mi personas: “Bueno tu eres productor, que tal si nos organizamos? Hacemos nuestras ventas directas al extranjero, y ya no depender de comerciantes que compren aca, y exporta, sino nosotros vender directamente a los consumidores?” Para mi fue una buena idea, ahí quedo en mi mente. En ese tiempo es cuando se empieza a formalizar la organización de productores, hasta entonces no sabíamos que nombre iba a tener, la razón social, simplemente teníamos por conveniente organizarnos y formalizarnos, que no sabíamos como, pero ya con una mente de vender directamente para el extranjero. Ese año se empezó de a pocos, formalizando en diferentes lugares aquí en nor-orienté que abarca entre los departamentos de Cajamarca y Amazonas, que estamos organizados. Y ahí es cuando yo empiezo como socio a depender en la lista, a vender mi café, con muy poco conocimiento, porque venir de la chacra y pensar en un proceso del café de ventas uno no sabe nada, pero si pensando en un mejoramiento de tu chacra, y por ende pensando en de la economía personal de la familia. Entonces desde esa ocasión, se empezaba con unos dirigentes que tuvieron el conocimiento, y en si, se constituyeron como exportadores del café para el extranjero, tales personas, en ese tiempo se denominaron como exportadores: Perúnorte. Eran la entidad de exportadores. Tanto tiempo ha pasado con ellos, hemos trabajado con ellos, dirigiendo a la cabeza, exportar nuestro café y vender, dependiendo a la vez de ellos, con un conocimiento nosotros limitado para ventas.

Nadine: ¿Esto fue todo por Perunorte?

Don Abelardo: Todo este periodo que hemos pasado, y que he pasado yo tambien como socio. Bueno, desde el año pasado en 2012, una vez mas fui elegido, bueno tambien fui elegido en el 2004 como presidente un corto tiempo, seguíamos dependiendo asi a ese nivel, pero ya desde el año pasado, 2012 estuve al frente como presidente, y desde ahí hemos empezado como Selva Andina directamente a vender nuestro café.

Nadine: ¿Justo desde el año pasado?

Don Abelardo: Si desde el año pasado si, ha sido una experiencia bastante positiva para mi y de toda la organización, porque estamos alcanzando un conocimiento mucho más grande, de lo que habíamos tenido más antes, porque ya sabemos el manejo de las ventas, de la exportación y la responsabilidad. Como por ejemplo cuando hablaba de las financieras, ya

sabemos cómo conseguir un crédito, para poder nosotros comprar el café a los productores, y el productor también, esta bien convencido, seguro, que ese es el precio que le corresponde. Esa es la responsabilidad y también la oportunidad de tener nosotros directo para poder vender, entonces le hablo así a breves tiempos, escalados, que hemos pasado la organización Selva Andina, y dentro de ello la experiencia que también adquirió con nosotros el actual administrador de la empresa: el Ingeniero Román Barboza, que ya trabaja muchos años con nosotros como administrador, como gerente de la empresa. Entonces, yo creo que el también tiene la experiencia vivida de nosotros, quizás con su capacidad mucho más avanzado que el agricultor, yo creo que el puede detallar las cosas mas pormenorizadas que han venido pasando todo este largo tiempo. Pero en resumen le puedo decir que del año pasado, hasta aca, hemos estado teniendo una experiencia muy grata, realmente muy avanzada, la gente de Selva Andina está tan animada alcanzando nuevos conocimientos.

Nadine: ¿En el 2000 cuando se juntaron fueron una asociación en el principio o una cooperativa?

Roman: Una asociación.

Nadine: ¿Cúando cambiaron?

Roman: Bueno, hasta ahora seguimos siendo todavía, con una mira muy pronto a cambiar a una cooperativa, pero todavía estamos como asociacion.

Nadine: ¿Es como una forma legal no? ¿Una diferencia legal?

Román: Si es una diferencia legal nada mas. Aunque ahora el cooperativismo ahora tiene mayor oportunidad, por diferentes lados, hay una ley propia de cooperativismo, el país permite de que las cooperativas se manejen en una dirección, reguladas por el estado, y por eso que hay unos beneficios, entre ellos el IGV por ejemplo, que puede ser manejado, hay algunos las cooperativas que están dentro de comercio justo, hay un premio, que el estado ahora lo reconoce como tal. Pero hay que ser cooperativa, como asociación aun no lo tenemos, pero como decía el presidente estamos en camino en formalizarnos como cooperativa.

Nadine: ¿Es mucho trabajo hacer esto, son mucho tramites hacer el cambio?

Román: No son. Lo que sucede es que como hay trabajos pendientes como asociación, para el caso nuestro hay un proyecto que esta en camino, firmado como asociación, entonces queremos que esto se encamine y luego ya proceder al siguiente paso que es el cambio de modelo a cooperativa.

Nadine: ¿Eso va a ser el próximo año?

Román: Si muy posiblemente.

Nadine: A ya veo, interesante. Es que escuché que todos empiezan como asociación y después se convirtieron a cooperativa.

Román: En su mayoría sí, aunque ahora la mayoría está naciendo como cooperativa.

Nadine: ¿Selva Andina solo está comercializando café, o también otros productos?

Román: Solo café.

Nadine: ¿Cuántos socios tienen ahora?

Román: Actualmente son 352 asociados.

Nadine: ¿Todos son activos o también hay inactivos?

Román: El dato que le estoy dando son activos, si son productores activos.

Nadine: ¿Y los inactivos son?

Román: Los inactivos, hay gente que se va a vivir a otro sitio, o en todo caso se ponen indiferentes: “a veces el mercado está igual, yo vendo igual, entonces mejor, vendo donde me mejor parezca..” y se mantiene ahí, entonces por ahí está la inactividad de los asociados, pero luego reflexionan y de nuevo están regresando.

Nadine: ¿Lo aceptan otra vez?

Román: Sí. Lo que sucede es que hay procesos. Si el productor no recibe al técnico, hay un periodo de suspensión, que se vuelve inactivo por 3, 4 meses, según el reglamento, se cumple ese periodo, él vuelve y así se manejan.

Nadine: ¿Los 352 socios, tienen chacras del mismo tamaño o depende?

Román: Diferentes, podemos hablar de un cuarto de hectárea hasta 5, 6 hectáreas y están ubicados en diferentes lugares y diferentes tamaños de áreas productivas.

Nadine: ¿Cuál es el criterio para ser socio aquí?

Román: El criterio básico, es que sea caficultor. Y aparte que tenga un terreno que le permita cultivar café, y luego que no pertenezca a otra organización si quiere pertenecer a la nuestra, y eso sería lo básico que se pide, el resto ya sería la copia de Dni, y la buena voluntad de asociarse, por ejemplo si alguien del sector de Don Abelardo quiere asociarse, la gente del sector ya lo conocen, si es que valdría la pena aceptarlo en la asamblea o no. Mas o menos esos son los procedimientos regulares que se siguen.

Nadine: Hablando de la asamblea- ¿todos los socios pueden ir y pueden votar o no?

Román: Hacemos una asamblea por año, regular, una asamblea ordinaria, que se hace aquí en Jaén. Tenemos una asistencia aproximada de un 50- 60%, entonces con esa asamblea, ahí se toman decisiones. Una vez al año como lo estipula el estatuto.

Nadine: ¿En la asamblea también eligen al presidente?

Román: Cada 3 años.

Nadine: ¿Todos tienen un voto o depende?

Román: No, todos tienen un voto.

Nadine: ¿Y los socios, cuando quieren iniciar a ser asociado, cuanto tiene que pagar?

Román: Según nuestro reglamento esta estipulado, que tienen que pagar 50 soles como derecho de inscripción.

Nadine: ¿Y después, cada año?

Román: Cada año, hay un aporte, pero que para nosotros a nivel Selva Andina, aun no lo estamos haciendo efectivo, por el momento el agricultor esta comprometido en entregar su café, y esto nos permite a nosotros de ahí, que la organización pueda subsistir. El compromiso por el momento es entregar su café, el agricultor que no entrega su café es como que dijera: “no quiero que la asociación continúe”, es como le decía a Don Abelardo, estamos en un proceso como de transición, porque hasta el año pasado todo esto lo manejaba otra personas que era el exportador, que tomaba decisiones a nivel financiero. Entonces es ahora la propia organización quien esta tomando decisiones, y seguro que en este marzo se va a modificar en parte el reglamento, que permitan al agricultor sus aportes anuales, pero por el momento el compromiso es a nivel del café.

Nadine: ¿Entonces no hay nada de capital social no?

Román: No, por el momento no mas que lo que genera por las ventas.

Nadine: ¿Pueden pagar cuando el socio entrega su café? ¿De repente pagan o tiene que esperar unos dos meses hasta que ustedes reciben la paga del exterior?

Román: A partir de la gestión que tiene Don Abelardo, que es a partir del año pasado, nosotros estamos haciendo esfuerzo para que el agricultor reciba su paga a contra entrega de su café, su dinero. Se han visto momentos en que el dinero se termina, y nos ha llevado un lapso de 2 semanas pagarle al agricultor, pero eso es un nivel bajo, lo que mas se hace es a contra entrega, aunque este año, siendo realistas el financiamiento que hemos tenido nos ha quedado pequeño, muy corto, pero eso también se justifica porque es el primer año que recibimos financiamiento directo, y las financieras están viendo qué tipo de cliente que es Selva Andina, y yo creo que esto va ir mejorando conforme avance el tiempo.

Nadine: ¿Todo esta cambiando en esta area no? Interesante.

Román: Este año recién estamos haciendo las ventas directas, los contratos directos con la organización y esto gracias a los colaboradores, que también están con nosotros, que nos están apoyando.

Nadine: ¿Quién esta apoyando a ustedes?

Román: En la parte financiera es Oikocredit, es la única financiera que tenemos, tenemos con ellos una línea de crédito. Entonces, en la parte logística de exportación hay una persona que nos apoya, el resto servicios que nos dan, la planta de proceso en Piura, Norandina que es la planta de procesado. Y nuestro cliente: que es Sustainable Harvest. Bueno por el momento es nuestro único cliente que tenemos, no tenemos mas, y con el hacemos todas nuestra ventas.

Nadine: ¿Entonces Sustainable Harvest también los apoya ?

Román: Si nos ayudo en este proceso de hacer nuestras ventas directas, confiaron en nosotros, era el primer año que salíamos directos, ya nos dijeron no hay problema vamos con ustedes.

Nadine: ¿Cómo conocieron a Sustainable Harvest?

Román: Lo que pasa es que el exportador, nosotros ya le vendíamos a Sustainable Harvest hace años atrás, no lo hacíamos directo, era a través del exportador el hacia los contratos, daba la cara. Entonces, pero llego un momento en que la organización, bueno ya tenemos tantos años tenemos que ir madurando. Y el hecho pues también que la organización vaya creciendo y ellos tomaron la decisión de hacer las ventas directas.

Nadine: ¿Quién es ellos?

Román: Nosotros, la asociación , se toma la decisión de hacer las ventas directas y se comunica a Sustainable Harvest: “señores, a partir del año 2013 , nosotros vamos a hacer las ventas directas de nuestro café” En un momento quizá hubo un algo de dudas, como es natural .” Pero si con ustedes nunca he tenido una relación comercial porque la relación comercial ha sido con el exportador.” Pero ellos si confiaron en nosotros y nos dieron la oportunidad, este es el primer año que exportamos directo, ya tenemos 6 lotes, procesados y despachados, entonces, el contrato con ellos son 8 lotes, pues simplemente nos falta 2 para cumplir nuestra calidad esta llegando bien, conforme contrato, establecido, y es como decía el presidente es una experiencia nueva, y ahí estamos avanzando.

Nadine: Una muy buena experiencia. Creo que Sustainable Harvest es un muy buen cliente porque ayudan muchísimo, hacen talleres, cursos, conferencias como “Let’s Talk Coffee”.

Román: Si justamente están haciendo “Hablemos De Café” en El Salvador.

Nadine: ¿Van a ir?

Román: Si es muy probable, aunque esta pendiente nuestro registro, pero ya les confirmamos que si vamos a ir, y ojala pues, tener la suerte de estar alla, reunidos todos, porque toda la cadena se reúne.

Nadine: ¿Eso va a ser en noviembre?

Román: 30 de octubre hasta 3 de noviembre.

Nadine: Ojala que puedan ir! ¿Y también hay otras financieras que existen? ¿Cuáles son las otras posibilidades de financiación para ustedes?

Román: Bueno lo que tenemos en mente es hablar con Oikocredit , para ampliar nuestra línea de crédito, esa es nuestra meta que tenemos en este momento, porque Carina nos dijo es esta línea para empezar.

Nadine: Una prueba.

Román: Si, así nos dijo, cuando nos reunimos hace un año atrás. Le explicábamos nuestro caso y sinceramente Carina apostó por nosotros.

Nadine: ¿Cómo la conocieron?

Román: Que es lo que pasa, cuando nos quedamos ya pues solos, tomamos la decisión de quedarnos solos y empezar a caminar, fuimos pensando ahora que tenemos. Yo recordaba de algunos que de una u otra forma había conocido, pero nunca entablamos conversación. Visitamos a una financiera, que no era Oiko, nos dijo: saben que, yo sí puedo darles dinero pero cuando ustedes coloquen el café en la planta de proceso. Pero y ahora- como lo acopio, como lo compro, como le doy a los agricultores?

Nadine: ¿Eso fue una financiera del extranjero también?

Román: Si, del extranjero, pero hay otra yo he escuchado, es Oikocredit. Pero como llegamos a ellos ahora? Le dije a Don Abelardo, tendremos que ver la forma pero hay que llegar a ellos, escribirle un correo, no sé de qué forma. Y justo se da un evento en San Ignacio, de Sustainable Harvest, se da un evento pequeñito. Le digo a Don Abelardo: “vamos al evento, haber que podemos hacer, a hablar con las organizaciones, pero algo tiene que salir.” Y vamos allá, y sin conocerla yo pregunto a una persona: “tu has oído hablar de Oikocredit?” “sí” me dice- “y justo acá esta una representante, la chica que está allá, ella es Carina, espérate te presento” y ahí empezó. Y le dije: “Carina somos una organización de productores” Me empezó a preguntar cuantos años en el mercado, -“sí, en realidad, 10 años pero jamás hemos recibido financiamiento”. “sí seguro que veo una opción”, me dice- “yo en enero los visito.” Era noviembre, del año pasado, desde ahí la llamábamos, le escribíamos, en enero llegó. Estuvimos con el consejo directivo, y fuimos al campo, habló con la gente, y vio el compromiso que teníamos, la necesidad que teníamos y nos dijo: “sí va a salir, no desconfíen, voy a ver cuanto sale”. Yo le pedía 400 mil dólares para empezar, nos aprobó una línea de 200 mil dólares, muy contentos.

President: Realmente, teníamos un pequeño fondo de la organización que no lo queríamos ni tocar para iniciar al menos. Pero Carina realmente apostó por nosotros. La otra financiera, nos dijo no, pero, coloquen el café en la planta, yo después les doy. Entonces para iniciar era un poco complicado, estábamos iniciando, entonces Carina nos aprobó esta línea, ya le hemos dado otra vuelta a esta línea, prácticamente hemos pagado y nos ha vuelto a dar la línea, pero si realmente nos queda pequeña, mas o menos en 15 días le terminamos de cancelar. Y así es como la parte financiera se mejoró digamos, para nosotros a pesar que estábamos

iniciándonos, el antecedente no era muy bueno, gracias a dios todo esta yendo bien hasta el momento.

Nadine: ¿En el año que viene, 2014, van a tratar de tener otra financiera, o quieren que Oikocredit les amplié?

Román: Si por el momento, estamos pensando proponer a Oikocredit ampliar la línea de crédito, esa es nuestra primera opción conversar con Carina. Nosotros queremos crecer en contratos, pero nuestro crecimiento va a estar un poco limitado, si es que yo no puedo avanzar en esa línea de crédito, osea ella me dira, hasta donde puedo avanzar. Y si no fuera posible, tendríamos que ir pensado en otra financiera para complementar.

Nadine: ¿Cuál pudiera ser?

Román: Existe, que conocemos: Root Capital. No conozco otra directamente , pero creo que es: especializi...pero no tengo mucha referencia, solamente es Root Capital que podría ser si es que Oikocredit. No pudiera apoyarnos en los contratos del próximo año, en su totalidad, pero para nosotros a la preferencia, a la que iremos de frente es a Oiko, por la relación que ya existe.

Nadine: ¿También es mas fácil, tener una sola financiera que dos?

Román: Exacto. Si, y yo creo que Carina si nos va a apoyar, yo tengo la fe de que si, el año pasado nos dijo: vamos a empezar por algo y somos realistas cualquier relación comercial empieza asi. Y como decía el presidente, estamos a punto de cancelarle, eso nos da una gran posibilidad de decirle que hemos cumplido y haber si la línea se puede ampliar. Es lo que estamos ahora manejando.

Nadine: ¿Quieren crecer mas el año que viene, quieren tener mas socios?

Román: Si, apuntamos a un crecimiento. Ya estamos bosquejando nuestro plan, pero queremos crecer al menos en un 40 o 50% en nuestros contratos, el número de agricultores personal, para ir igualando nuestro crecimiento. Pero si apuntamos a un crecimiento a nivel de contratos de un 40 o 50%. Este año hemos hecho 8 contratos de este año, pero nos han ofertado, tenemos una propuesta de poder hacer 3 mas. Sustainable Harvest nos esta demandando 3 lotes mas de café, de los cuales hemos aceptado, pero aun no tenemos el contrato, igual ya hablamos con Carina, también porque queríamos el financiamiento, no hay ningún inconveniente, al menos por esa línea que tenemos, podemos seguir usándola.

Nadine: ¿Y los productores producen suficiente café?

Román: Si, los productores producen. Bueno, al menos este año con la roya y todo, hemos logrado cumplir. Son aproximadamente algo de 5000 quintales de café pergamino, entontes si esta llegando el café, felizmente ya mejoro las condiciones climáticas porque había mucha lluvia, pero ahora si, esta llegando bien, esta saliendo el café muy bueno.

Nadine: Bueno si Sustainable Harvest quiere aún mas café, deben estar muy contentos.

Román: Si, están muy contentos, con la calidad que estamos enviando.

Nadine: ¿Es café orgánico?

Román: Si es café orgánico, y de comercio justo. De los dos sellos tenemos.

Nadine: ¿Qué pasa con el financiamiento local? Hablé con unas cooperativas y todos me dijeron que es difícil tener capital local por que hay tasas de interés muy altas.

Román: Nosotros tenemos una experiencia que es bueno compartirla. Llegado un momento pues necesitábamos efectivo, y fuimos a ver la banca local. Primero: “propiedades, tiene propiedades?” “no no tenemos propiedades, mas que las de los agricultores, no pero como organización no, recién estamos empezando” “no , no puede haber crédito esta muy difícil para ustedes” Si hay algunas limitantes, por lo poco que vimos en el mercado, esa era una limitantes, otro es los intereses demasiado altos, si no me equivoco, estaban llegando al 30% anual, demasiado altos. A 2.5 mensual, es demasiado alto, ahí no se podría ser competitivos, los intereses nos consumirían todo.

Nadine: ¿Porqué es así? ¿Porqué intereses tan altos? ¿No hay un fondo del estado para apoyar a los agricultores, no existe algo así?

Román: Si hay un fondo que lo canalizan a través Agrobanco, por el momento no hemos consultado, cuales son sus requisitos, o los parámetros, o los intereses, pero si hay un fondo de agro banco.

Nadine: Si escuché de agro banco, hacen estos warrantes, no tan creditos, daban el dinero, y tenias que tener el café como seguridad en el marcen.

Román: Que lo guardan en almacén. Si , pero realmente no hemos mirado esa banca, todas las experiencias que nos han contado, el dinero extranjero, o las financieras extranjeras, tiene el menor interés, y trabajan con organizaciones como nosotros, para pequeños agricultores, y por el momento estaríamos mirando ahí no?

Nadine: ¿El apoyo del estado no existe ?

Román: A nivel financiero no, al menos nosotros no lo hemos sentido, salvo que nosotros estamos elaborando un proyecto, pero, que tiene que ver mas que todo con mejorar la calidad del café , si es un proyecto, si tiene la aceptación, es del estado, pero para mejorar la calidad, pero para el tema de acopio no.

Nadine: ¿Porqué creen que es así, que el estado no apoya tanto, mientras que en Brasil y Colombia esta dando tanto apoyo al sector?

Román: A mi me parece que las políticas de gobierno o los gobiernos de turno, pareciera no lo ven con mucha expectativa a la agricultura, como lo ven muy quizás, con mayor riesgo la agricultura es una de las actividades que mayor riesgo tienen. Entonces como que no apuestan, y seguro que porque nuestros dirigentes no lo exigen. Pero a mi me parece mas por ese lado, por eso apuestan mas en minería, en otras áreas, que son quizás menos riesgosas,

porque apostar en agricultura es mas riesgoso. Y el estado hasta el momento no lo ha hecho. Aunque se escuchan algunas políticas, despues de la roya que ha atacado, va haber un financiamiento para reconversión de esos cafetales o en otro caso renovarlos. Pero después el gobierno no esta apostando por la agricultura.

Don Abelardo: Aparte si, los cafetaleros en el Perú, somos quizás el sector mas organizado que todos los otros productos realmente, porque las organizaciones cafetaleras se empezó del año 2000, ningún producto empezó a mejorar su calidad como lo hicimos los cafetaleros. La importancia de que vieron la organización de los cafetaleros, últimamente se han unido otros sectores de productores, pero en un inicio fuimos los cafetaleros. Entonces, el gobierno realmente no ha intervenido en ese mejoramiento, quizás con las plagas que nos ha atacado, esta haciendo algunas reuniones o apoyos para el sector con las plagues, pero creo que será depender de tu país. Estamos últimamente recién estamos creciendo. Después de una serie de atrasos en el país, debe ser producto de eso que el gobierno no ha desembolsado tanto como otros países.

Nadine: ¿Créen que la Junta del café pueda mejorar las cosas, que tiene influencia?

Román: Yo creo que si si realmente tenemos confianza, asi se empezó como digo en esa ocasión cuando nadie pensaba que con la organización, se iba a conseguir algo y bueno los que apostamos. Por ello hemos logrado grandes cosas porque en este sistema del café orgánico, se ha mejorado precios, sino calidad de la planta, y hasta el mejoramiento del sistema como cuidar el medio ambiente, el orden que se debe cultivar en cada chacra y campo. Son cosas que ha ayudado bastante en ese sentido, entonces creemos quizás mas adelante como con la asociación de los cafetaleros, y la Junta Nacional Del Café. Uno va ampliando mirando al futuro, quizá en otros sistemas mucho mas grandes que nos ayuden. Entonces si creo que si.

Nadine: Ojala que tengan influencia en la política.

Román: Ellos están mas cerca a los gobiernos de turno, entonces se hace un planteamiento, que creo que ya han planteado, pero buenos las decisiones se toman mas arriba. Pero ojala pues, es un área que realmente lo necesita, entonces, que bueno tener quizá un fondo, que el estado lo de, para que se desarrolle esta área, que es la caficultura. Que sinceramente para nuestro país trae bastante divisas, mueve bastante dinero el café y también muchas familias depende del cafe. Y esto seria muy bueno que se diera una política de apoyo a la caficultura.

Nadine: ¿Están colaborando con otras cooperativas aquí en Jaén, se encuentran a conversar o algo así?

Román: Si, bueno siempre en estos últimos tiempos, que Selva Andina, que ya esta haciendo sus cosas ya por su propia cuenta, se ha abierto un poco mas a las organizaciones similares tanto aca como en San Ignacio, estamos conversando , nos llamamos, un evento nos encontramos.

Nadine: ¿Entonces tiene socios también en San Ignacio?

Román: Tenemos socios en lo que corresponde a la parte de Cajamarca, que es en el mismo Jaen, en sus distritos, y en la parte del Amazonas, que es en la provincia de Urubamba, pero no he llegado hasta San Ignacio todavía.

Nadine: ¿Ahorita cuáles son los problemas más graves, los retos más difíciles para Selva Andina?

Román: Pues yo creo que están a varios niveles, a nivel del campo, tenemos ahí las áreas afectadas por la roya, un gran esfuerzo por renovarlas, las áreas que no han sido muy afectadas hay que controlarlas. Las estamos controlando con productos permitidos, y estamos abonando, para dar un poco de vigor a las plantas. El agricultor últimamente se ha quedado un poco económicamente bajo, por tanta disminución a nivel de roya, de su producción, y por los efectos climáticos- el exceso de lluvia bajo el nivel de su café, el precio también bajo. Ahí hay una limitante y un punto donde la organización está viendo cómo sus agricultores pueden pasar un tiempo. Si la roya afecta un buen porcentaje, para que cosechen café tendrán que pasar al menos 2 o 3 años para empezar a cosechar ya regularmente y todo este periodo, se tiene que ir pensando cómo este agricultor puede sobrevivir. Es por ese lado del campo, pues en el tema organizativo estamos viendo fortalecernos, equiparnos también, por el tema financiera incrementar nuestra línea de crédito, en la parte comercial ver nuevos clientes, para nosotros es muy importante y crecer con Sostenible.

Nadine: ¿Entonces en 5 años cuál es el escenario perfecto para Selva Andina?

Román: En 5 años, bueno tener una organización fuerte, consolidada, lo veo con un local propio donde pueda realizar sus actividades, consolidado en el mercado, quizás sin problemas de financiamiento y sobre todo tener la base social: pues los agricultores satisfechos y muy comprometidos con su organización.

Don Abelardo: Hemos iniciado el año pasado, quizás con un nivel bastante bajo, aun soñábamos también que seguir avanzado. Como lo veíamos el año pasado a este año, que tendríamos esta tranquilidad que tenemos ahora, seguimos mirando hacia el futuro, con una perspectiva así, a ese nivel que ya está consolidado. Y tener convencidos con los agricultores de que realmente es una nueva etapa. Ahora que nosotros mismo estamos al frente y en todo sentido estar seguros como lo estaban nuestros vecinos las otras organizaciones que están más avanzadas que nosotros, como lo lograron con el sistema de participar todos, en su aspecto transparente y creemos que ahí está el secreto.

**Interview Cenfrocafé- Wilder Omar Maluquiz García, Administrator,
30.09.2014**

Wilder: Cenfrocafé, tiene sus inicios en el año 1996 y en el 1999, en el caserío de Palla Peña, Distrito de Tabaconas San Ignacio, al norte de Cajamarca. Esta formada por 11 asociaciones. En el año 2000 inicia institucionalmente sus funciones. En el año 2001 se inicia la relación con organizaciones fuera del ámbito de Tabaconas y también entra a trabajar con instituciones que prestaban servicios de capacitación sobre cooperativismo, servicio de administración, de gestión de cooperativas y también se apoyo mucho también en Cepicafé de Piura, para dar el servicio de comercialización y de agenciamiento logístico y exportación. En el año 2003 se inscribe como asociado de Cepicafé, eso le permitió hacer su primera exportación a EEUU y Europa. En el 2003, Cenfrocafé no exporto directamente, pero si a través de un intermediario quien es Cepicafé. El año 2006 Cenfrocafé exporta 60 toneladas a través de Cepicafé. En el año 2007 Cenfrocafé logra la certificación del Comercio Justo.

Nadine: ¿Fue uno de los primeros aquí no?

Wilder: Asi es, uno de los primeros en el año 2007 y con ello inicia la gestión de exportación como independiente, es decir, reciben la certificación de comercio justo y ellos ya no trabajan con Cepicafé en la parte comercial, ellos deciden llevar personalmente la parte comercial. En el 2009 Cenfrocafé se consolida como un exportador directo. Después de 2 años, pasa a ser conocido como un exportador directo, ya se reconocía como tal. En el 2009 también registra un crecimiento ponderante tanto a nivel social como a nivel de ventas, es decir, de 11 asociaciones paso a tener consigo 46 asociaciones, y ya no solamente era palla peña en Tabaconas, sino también era Jaén y era Bagua. En el 2010 se inscribe, hace su transformación, Cenfrocafé ya no era una asociación de asociaciones sino pasa a ser cooperativa, en el 2010, en el 18/05/2010. 01.06.2010 se inicia un proceso de reestructuración empresarial, y encaja en el nuevo modelo cooperativista, a partir del 2011, la cooperativa inicia un proceso de trabajo basando en un enfoque mas socioeconómico, se preocupo mas en establecer una estrategia a la mejora de la canasta familiar del socio. En el 2011 inicia un proceso de trabajo en cuanto al tema de financiamiento, logra capitalizarse bajo la modalidad de aporte extraordinario, como resultado de la campaña 2011, que quiere decir de que ciertos remanentes que le quedaban, ciertos diferenciales, fueron a formar parte del aporte del socio, y se capitalizo, esas pequeñas ganancias, tanto del 2010, 2011, y 2012.

Nadine: ¿Estos aportes, empezaron?

Wilder: Es algo asi de rápido. En el año 2012 se capitalizan los resultados de la campaña 2011, generando con ello un incremento de su patrimonio. En el 2012, lo que logra capitalizar es el buen año, en el 2011 hubo un buen precio, hubo café, y eso originó que Cenfrocafé no malgaste la ganancia obtenida, sino la capitalizo y compro propiedades, terrenos, para tener toda esa infraestructura.

Nadine: ¿Todo esto fue comprado con...?

Wilder: Actualmente viene trabajando estrategias que permitan superar la superioridad organizacional. Cenfrocafé actualmente se esta preocupando mucho por el tema de renovación de cafetales, se esta preocupando mucho por el tema de diversificación, una línea de cacao por ejemplo, una venta de productos menores, para que el socio no se vea afectado por estos bajones fuertes de café.

Nadine: ¿De cacao ya tienen?

Wilder: Estamos recién entrando a nuestros campos experimentales, unas pequeñas experiencias. En el 2005 tenia 1873 socios, en el 2012, tiene 1900 socios.

Nadine: ¿Y ahora, sabes cuantos socios hay?

Wilder: 2012 socios. Esta es la forma de trabajo de la cooperativa, es decir las asociaciones, en cada centro hay asociaciones, un grupo de asociaciones forman una red, esa red es el filtro que controla la cooperativa para ver quien entra y quien sale de la cooperativa. Es por el territorio, es un poco diversificado y es un poco denso, nos hace un poco imposible controlar la parte asociativa. Entonces hemos unido 19 asociaciones y hemos formado red, y esa red es, la que sirve como filtro como los ojos de la cooperativa ante los socios, pero la unidad básica es la familia del asociado.

Nadine: ¿Entonces estas son familias, y las familias en una misma región forman una asociación?

Wilder: Y todas las asociaciones en la misma región o por los vínculos mas cercanos, forman una red.

Nadine: ¿Cuántas asociaciones hay?

Wilder: Ahorita tenemos 46, perdón somos 86 asociaciones, son 10 redes. Tenemos 10 redes por 86 asociaciones, esa es la forma que controlamos, es decir cada vez que un agricultor quiere ser parte de la cooperativa, tiene que ir a una de las asociaciones, tiene que ser socio de la asociación. Porque ese es el primer filtro, luego el presidente de la asociación le da el visto bueno si será socio o no será socio, luego de eso pasa a hacer un filtro por la red. Entonces el organigrama de Cenfrocafé, cuenta con: una asamblea de delegados, un consejo de administración, una gerencia general, una gerencia administrativa, y una gerencia de negocios. Esas son las 3 gerencias que contamos.

Nadine: ¿La asamblea de delegados que es?

Wilder: La asamblea de delegados son los representantes de cada red, y a ellos es a quien realmente se les hace llegar la información económica, social y de gestión en un periodo determinado, y cada uno de esos delegados le hacen llegar a su presidente de asociación, la información va en cadena.

Tenemos alianzas con municipalidades de las diferentes zonas en cada red. A veces encontramos una municipalidad. Esas son nuestras aliadas, tenemos alianzas con ellos, pero

también alianzas con entidades financieras y con entidades del estado. Entre las entidades del estado, tenemos, a La Junta Nacional Del Café, a AMPEX, a Agroideas, a Agrobanco, que son entidades del estado y entidades privadas financieras, a la CTB, al BID, al Banco Continental, a Shared Interest, a Rootcapital, a Oikocredit, a Rabobank, Interbank, a COPAV que es una cooperativa que esta aquí en la zona, Norandino, ETIMOS que es una financiera aquí del interior para fortalecer la parte financiera.

Nadine: ¿CTB es de Peru o es del extranjero?

Wilder: No, es extranjero. La misión de Cenfrocafé es: Brindar soluciones a través de servicios de calidad para apoyar la capacidad emprendedora de nuestros socios, y la comercialización de productos con altos estándares de calidad en armonía con el medio ambiente.

Contamos con producción y fortalecimiento cooperativo. Trabajamos mucho el hecho de orientar al socio en los principios de la cooperativa y sobre todo sobre los compromisos que se tienen en este modelo de negocio. También tenemos un servicio financiero, donde se les brinda créditos, se les da adelantos para capital de trabajo, se le apoya también con pequeños créditos revolventes, tenemos un crédito salud, un crédito vivienda, que poco a poco le vamos dando con la intención de que ellos vayan amortizando en campaña. Tenemos el servicio de comercialización, tenemos una industria de café tostado y molido, contamos con una pequeña tostadora Probat , italiana, muy buena y tenemos pues, una red de cafetería, es decir, tenemos una cafetería y muy pronto estamos pensando abrir otra en Lima.

Nadine: ¿Dónde estaría ubicada?

Wilder: Estamos pensando hacerlo en lo que es Miraflores, o San Isidro.

Nadine: ¿En que parte de Miraflores?

Wilder: Se ha pensado, en el ovalo de Miraflores pero es un tema ya de negociar el terreno. La unidad de producción, siempre han sido dirigidos a lo que es calidad de café, lo que es trabajo de equipo, en lo que es generación de lideres, de cooperativa, y lo otro es la diversificación. Ahora que tenemos el tema de la roya, estamos haciendo un plan de renovación de cafetales. Justamente son las cosas que hemos hecho, hemos hecho la revisión de una soca, el 2010, tenemos.

Nadine: ¿Qué es una “soca”?

Wilder: Una soca es desaparecer totalmente o limpiar totalmente todos los campos viejos y hacer una renovación de esos campos viejos. Para luego traer plantaciones muy jóvenes, que sean fuertes al tema de la roya, eso es una poda soca. Desaparecemos el tronco total del café por ser viejo y les dejamos una parte pequeña para que brote, eso es una forma de renovar tambien no? De hacer un rejuvenecimiento. También hay una evolución de la poda soca, que ha avanzado, después de eso traemos los plantones jóvenes de café.

Nadine: ¿Cuanto tiempo necesitan para que crezcan y cuanto tiempo para la cosecha?

Wilder: Se necesita 2 años, después de 2 años tienes un café aceitado, pero la mejor producción siempre es al tercer año. Hemos hecho con este tema, es por eso que la renovaciones se han hecho de tal forma que no nos afecte esa plaga que ha bajado producción en el café de la cooperativa. Eso es el desarrollo del café. Nuestra producción del 2005 al 2012. En el 2005 llegamos a tener 38.785 quintales. En el 2012 hemos llegado a tener 94.000 quintales. La producción promedio dentro de las cooperativas del Perú, es 14, 15 quintales, nosotros hemos llegado a la producción promedio de 21 quintales por hectárea. Tenemos estas certificaciones: tenemos la certificación FLO, la certificación Organico, tenemos un orgánico de transición, una convencional, Starbucks y la Rainforest Alliance- estas son las certificaciones con las que contamos y estos son los sellos. Nuestra oferta: contamos con cafés, de 1.400 metros a 1.600 metros sobre el nivel del mar. Eso es lo que contamos, lo que es nuestra zona. Dentro de esa zona encontramos variedades, tenemos una variedad Catimor, tenemos una variedad típica, cuando ya es mayor a 1400 metros a 1600, y mayor a 1600 es una bourbon. Eso es un estimado, para este año 2013 se estima que se va a acopiar 117.000 quintales. Y actualmente ya estamos en algo de 6000 quintales. Tenemos un laboratorio de calidad donde se hace la catación, mayormente trabajamos con café de altura, porque es de donde se obtiene buena calidad. Contamos con 3 catadores, certificados internacionalmente para que nuestros cliente se sienta seguros de que están siendo evaluados correctamente su café. En el concurso de café, hemos obtenido el segundo y tercer puesto, al mejor café. En el 2011, hemos obtenido el segundo, el cuarto y el quinto puesto para un café de calidad. En el 2012, hemos obtenido el quinto puesto, el octavo y el noveno. El tema fue porque has perdido calidad, no se esta perdiendo calidad, lo que sucede es que las otras empresas han entrado ya a sembrar nuevas variedades, como son la Geisha una variedad de café muy buena, que tiene una dulzura muy natural, nosotros no hemos incursionado a sembrar nuevas variedades. Nuestro mayor mercado es EE.UU., parte de Australia, Asia y Europa. Y nuestros precios el año pasado han estado siempre sobre el valor de bolsa, siempre hemos estado peleando ahí, hemos estado dando buenos precios en acopio, y eso es lo bueno, porque nos garantiza que el socio confié mas en este modelo cooperativo. Hemos llegado a tener en el año 2012, 92.76% de quintales de café de exportación, así del 100% de todos los quintales acopiados, el 92.76% ha sido café de exportación.

Nadine: Porque el mercado local no es bastante grande.

Wilder: Así es, no es bastante grande. Me ha salido café de primera para exportación el 92.76%, de segunda un 3.89% de café. Pero a que va todo este tema, va por que nosotros nos preocupamos por mandar, nuestro producto, con una calidad optima aceptada. Ahora en la liquidación de la campaña, todo lo que se a vendido, todo lo que sea acopiado, tenemos unos diferenciales, esos diferenciales han sido devueltos al socio, como un tema una ganancia posterior a la comercialización. Lo que pasa es que yo acopio un quintal del socio donde le doy un precio, que puede ser referencial, y si va bien el tema de la evolución de la campaña, por ahí tengo que devolverle al socio, 10 o 20 soles mas, o 10 o 20 dolares mas, se le devuelve, descontando los gastos administrativos.

Nadine: ¿Entonces al final del año cada socio recibe el mismo monto?

Wilder: Depende, recibe en base al tema de los quintales de café que entrego y también recibe un diferencial por el tema de la calidad. Nos quedo un millón y medio, por café orgánico se dividió ese millón y medio, entre los quintales acopiados, por orgánico lo que nos salía: 24.14 Soles, por cada quintal que se tenía que reintegrar, pero el socio acordó que no se le den los 24, sino que se le den 20 y que los 4 restantes se capitalicen en la cooperativa, eso es lo que estábamos hablando. Es por eso que si te das cuenta: le damos a todos los organicos, la misma distribución, pero chasqui, apu, microlotes, transparencia son café de calidad. Entonces si el productor me traería un quintal de cafe orgánico va a recibir 20, pero si es un café chasqui, ese café que esta a 83 a 85 puntos en taza, es un cafe de calidad, entonces yo le daba 26 soles mas, en total se llevaba 46.20 y asi se hace con todos los tipos.

Nadine: ¿Eso es por quintal?

Wilder: Si es por quintal.

Este será el ranking de empresas exportadoras en el Perú. Cenfrocafé se encuentra como la segunda cooperativa exportadora en el Perú, la primera cooperativa que es Cocola que es fuerte en la zona.

Nadine: ¿Cocola esta en Lima no?

Wilder: Cocola esta en el Cuzco, pero tiene una oficina en Lima.

Estos son los aportes de los socios, del 2008 al 2012, en inversiones, el aporte es un millón 264 y desde el 2011 con el capital de trabajo y con lo que aporporto el socio también, de mas ha sido 2millones 53 donde se llega a tener un aporte total des ascendente dentro de la cooperativa, capitalizable de 3millones 318.

Nadine: ¿Eso es el café que entró?

Wilder: No, esos son los aportes del socio, eso es lo que ha pagado el socio.

Nadine: ¿Me puedes explicar otra vez la diferencia, por favor?

Wilder: Si, lo que pasa es que el socio tiene un total de aporte ordinario, desde cuando se inicio la cooperativa hasta 2012. Ellos aportan mensualmente con el tema de acopio, ese aporte , que es un aporte ordinario, ha llegado a un millón 264.

Nadine: ¿Cuanto es el aporte cada mes por socio?

Wilder: Mayormente, estamos hablando de 75 soles,

Nadine: ¿Eso es lo obligatorio, cada mes no?

Wilder: Es por eso que nosotros le pedimos que cada socio, ellos entreguen a la cooperativa el 70% de su producción. Y en el 2011, porque hubo un tema de una ganancias fuerte por el tema de los precios, ahí si se hizo un aporte extraordinario, voluntario, que ese si llego a 2 millones. Pues como se dice: había plata.

Nadine: Si, exactamente ¿Y cada socio como inversor es diferente?

Wilder: Se comprometió a dar un diferencial, eso que estamos hablando de 4 puntos, de los 24.4 eran para la cooperativa. Y ese es nuestro financiamiento, tenemos con Rootcapital, Sharing Interest, Oikocredit, Rabobank y Banco Interbank. Líneas aprobadas tenemos de 3 millones 300, 1 millón 700 mil dólares y un millón respectivamente. Con Rootcapital tenemos una tasa de interés de: 9 % y las garantías son los contratos de venta, el Sharing también es a 9.5% y las garantías es el contrato de venta. Oikocredit es 7.25%, garantías es el contrato de venta, y Rabobank es 8.50% con contrato de ventas.

Nadine: ¿Cuál fue la primera financiera?

Wilder: La primera fue Rootcapital.

Nadine: ¿Y en que año?

Wilder: En el 2008.

Nadine: ¿Y después?

Wilder: Después fue Rabobank.

Nadine: ¿Cómo conocieron a las financieras?

Wilder: En las ferias, en SCAA, en EEUU. SCAA es una feria de café.

Nadine: ¿Quién los invito a ustedes?

Wilder: Nosotros fuimos voluntariamente. También tenemos contratos a mediano y largo plazo, con Sharing Interest nos dio una línea de 250 mil dolares para infraestructura con una tasa de interés del 10% hasta el 2014. Y eso es todo.

Nadine: ¿Y esto de Agrobanco y Banco Continental?

Wilder: Esos son bancos locales. Ellos nos han dado también un financiamiento para renovación de cafetales y Banco Continental también nos ha dado financiamiento para renovación de cafetales. Cada uno una tasa del 10 y 12 % respectivamente.

Nadine: ¿Porqué eligieron estos dos bancos también, porque no fue suficiente financiamiento del extranjero?

Wilder: No, es que para renovación de cafetales, no se ha recurrido a el extranjero. Para renovación de cafetales se tomo un prestamo local. Con Sharing Interest nos dieron un préstamo pero no fue para renovación de cafetales, fue para construcción para el tema de almacenes.

Nadine: ¿Entonces el tema del financiamiento de las financieras de afuera es por acopio?

Wilder: Por acopio con contrato de café.

Nadine: Son diferentes temas pues, ya veo. Interesante.

Wilder: Y eso es todo lo que es Cenfrocafé.

Nadine: ¿Y también hay otras opciones para recibir financiamiento? ¿O usan todas las posibilidades que hay?

Wilder: Estamos trabajando con todo tema de capital de trabajo. Tenemos trabajando con warrant.

Nadine: ¿Eso es por agrobanco?

Wilder: No, con bancos locales, es con Banco Continental.

Nadine: ¿Y eso viene por parte del gobierno?

Wilder: No, agrobanco si es por parte del gobierno, es la única entidad que viene de parte del gobierno.

Nadine: ¿Entonces el gobierno no les da mucho apoyo?

Wilder: No, recién con este problema de la roya que ha habido, recién el gobierno nos ha dado apoyo.

Nadine: A si, los abonos, si lo vi. ¿Todavía no existe un fondo o algunos subsidios? ¿Y porque crees que es esa diferencia entre el gobierno aca en Perú, y el gobierno el Colombia, Brasil que están apoyando tanto?

Wilder: No. El problema es que aquí en Perú recién están entrando al tema de un enfoque mas organizativo. En Colombia y en Brasil tienen una confederación de cafetaleros, aca todo se trabajaba a través de la junta, ahora se esta haciendo una federación de cooperativas. Creo yo que a Perú nunca le ha cogido el tema de una plaga tan fuerte como la roya que haga tener ese concepto. Pero si hablamos de política, es un tema muy grande no?

Nadine: ¿La Junta Nacional esta trabajando en eso no?¿Y ustedes hablan con la junta directamente?

Wilder: Uno de nuestros socios, el pertenece a la junta, el presidente de la junta, es Aldo Román. Y el ha sido presidente de la cooperativa aca, entonces si tenemos una buena relación.

Appendix 5- Coding Matrix

The table below illustrates the different codes which have been used in the analysis to extract data from the transcribed interviews.

Coding Matrix	Regulation	Normative - Networks	Normative - Trust	Cognitive- Education	Cognitive- Knowledge	Cognitive- Experience
Internal						
Local						
Foreign						
Other explanations						
Financing needs/ difficulties	/	/	/	/	/	/
Regulative landscape	/	/	/	/	/	/

Appendix 6- Coded Data

The following 40 pages contain the corresponding data extractions from the Excel table.

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge. Regulation, regulative	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAM Flor A	Lesly
Internal		Manager: Cada año, hay un aporte, pero que para nosotros a nivel Selva Andina, aun no lo estamos haciendo efectivo, por el momento el agricultor esta comprometido en entregar su café, y esto nos permite a nosotros de ahí, que la organización pueda subsistir. seguro que en este marzo se va a modificar en parte el reglamento, que permitan al agricultor sus aportes anuales, pero por el momento el compromiso es a nivel del café. Nadine: ¿Entonces no hay nada de capital social no? Manager: No, por el momento no mas que lo que genera por las ventas.		Si, el tema del cooperativismo es voluntario, entran voluntarios, salen voluntarios. Si tienen aportes, tiene que hacer una solicitud para la devolución respectiva. Cuando hay utilidades, se les da con su respectivo interés, que se da de acuerdo a ley, cuando no simplemente se les devuelve sus aportes.	Cuando era asociación no podían tener capital social, porque según las normas peruanas no lo permiten.Y tuvimos que ver la estrategia para obtener un capital social donde el productor empiece a aportar y crezca no? Tiene que convertirse en cooperativa. 2011 en marzo se logra la conversión a cooperativa, entonces nuestro capital social ya esta creciendo. Ahora se puede capitalizar mas.	: Si, eso si lo determina la ley. Al momento de la constitución de la cooperativa; define el capital inicial que vas a tener, que no hay limite y cual es tu aporte mensual	Lesly: El Ministerio de Agricultura, y su Dirección de Competitividad Agraria. Entonces, durante mas de 10 años el Ministerio de Agricultura, que es otro ministerio asi como nosotros, estuvo promocionando la asociatividad civil. Entonces los productores... Flor: se organizaron como asociaciones. Lesly: Si, como asociaciones civiles. Entonces en el tiempo se han dado cuenta que eso les genera ciertos problemas, por ejemplo que pasa con el dinero que durante años los socios de esa asociación, claro, se disuelve la asociación y que pasa con el dinero? No lo recupera esa persona que invirtió en maquinaria, no lo recupera. Entonces han conocido el modelo cooperativo y ahora lo están promoviendo, ahorita el Ministerio de Agricultura esta promoviendo el modelo cooperativo como modelo asociativo. Y eso ha sido un proceso. Nadine: ¿Ha sido hace poco entonces? Lesly: Este año.

Internal regulation

solamente el aporte es para que pase la exigencia del tema legal utilidades y lo que se hace de acuerdo a ley, el 20% de acuerdo a la ley actual de cooperativas, se va para la reserva cooperativa. Entonces de esa manera, vamos a ir generando,

Entonces la cooperativa nace con su propio capital, osea ellos ponen 10, 50 soles iniciales y ese es el monto. De ese monto es el 20% no se toca es intangible que va la reserva cooperativa, y del todo el ejercicio económico o contable anualmente va el 20 % va a esa reserva cooperativa, que debería ser un fondo para emergencias, para imprevisto, muy de salvar la actividad. Y el 80% es la retribución de servicios,

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
internal	cognitive, knowledge; trust, normative		Trabajamos mucho el hecho de orientar al socio en los principios de la cooperativa y sobre todo sobre los compromisos que se tienen en este modelo de negocio.	Trabajar con los socios, ir a las bases y decirles que hay que cambiar una estrategia, lo que pasa en la zona a nivel nacional. ahora en noviembre y diciembre que salimos, a visitar a los socios. Hay que llevar ese mensaje, para ver hasta qué punto logramos avanzar mas. Nadine: ¿Cómo se puede lograr que los socios aporten mas? José Luis: Mira lo que estamos haciendo es un tema de identidad, de identificación. Estamos trabajando una consultoría, para que venga alguien que tiene sus manejo con los socios, los capacite de el tema de identificación de género, pasa por el tema educación. De que el socio tome conciencia del tema del ahorro y el tema de aporte, al fina el aporte es como un ahorro.		este año que estamos por los 11000 casi 12000 quintales, tampoco ha sido fácil pero como que la gente empezó a ganar confianza del trabajo de todo el equipo, empezó a confiar mas, y empezaban a dejarnos su café financiado. , mucho te ayuda el trabajo del productor, osea te deja un mes, dos meses, el café financiado, entonces como el producto que te deja es financiado, no todo completamente pero si mayoría, te permite que ese mes que vas a tener endeudamiento, porque te va a obligar a ocupar tu local, te permite no hacerlo. Nadine: ¿No hacer qué? Oscar: No ir a sacar financiamiento. El productor te deja el café financiado, te dice: ya me lo vas a pagar, para ello ya tengo el contenedor, ya procese, ya embarque, ya vino hasta el próximo lote, eso es lo que te ayuda, porque sino, ya tienes que ir obligatoriamente a los bancos locales

Internal	Trust, Normative	Y nuestros precios el año pasado han estado siempre sobre el valor de bolsa, siempre hemos estado peleando ahí, hemos estado dando buenos precios en acopio, y eso es lo bueno, porque nos garantiza que el socio confíe mas en este modelo cooperativo.	No ahora casi toda la campaña hemos estado 10 dólares, minimo, por encima del producto. Eso es porque tenemos que acopiar, tenemos que darle un mejor precio al socio. Y también porque dentro de las condiciones de la prima de comercio justo podemos tambien facilitar darle un mejor precio a socio, eso se vuelve mas atractivo también.	con ese financiamiento de Root Capital, yo le daba a los productores un 50 %, un 60 % y el resto lo iban dejando, era como una aportación del productor, como un préstamo, con la condición de pagarles cuando terminara el ejercicio de las ventas.	Entonces en el 2011 empieza ya el tema de conversión de la cooperativa, empieza el tema de salir del estancamiento, que estábamos 2 años, de por si es mucho tiempo. Empezamos a subir ya para arriba, la gente se puso mas las pilas, empezaron a hacer sus aportaciones. Nadine: ¿Cómo fue ese cambio, porqué paso? ¿Qué crees? Oscar: En ese entonces, lo que pasó es que ya comenzamos a conocernos mas entre la gente misma, se empezaron a relacionar, osea cuando tu entras, a presidir una organizacion, a dirigir una organización, como eres nuevo como que nadie tiene confianza, mucho menos aca en esta zona.
Internal	Trust, Normative		estrategia de que el socio tenga una opción de aporte, que confíe en su cooperativa y deje el dinero, para poder también, por ejemplo para comprar un terreno tenemos que endeudarnos, o tiene que ser de las utilidades, pero si pudiéramos comprar de los aportes de los socios		Oscar: Por aquella época era donde el productor, teníamos que pedirle al productor de por si, su café fiado. Nadine: ¿Hacer que? Oscar: Osea financiado, tu me das tu café , esperas que yo lo venda, esperas que me paguen y te pago después. Y a veces eso es lo que al comienzo no le gustó a mucha gente. Lo que pasó es que como no le gustó, la gente empezó a irse, “ah no porque afuera me pagan al toque”, yo lo que necesito es plata. Y no todos pensaban eso. Entonces los que pensaron: “Si yo quiero, estoy formando mi empresa, como es mia, yo tengo primero que poner “el punche” la fuerza y ya va a salir adelante.”
Internal	network, normative		Tenemos un proyecto con Agriterra, una financiera holandesa, y nos habilito un pequeño fondo, para hacer unas consultas, asesorías, y hacer un paquete integral, de esto no? Trabajar con los socios, ir a las bases y decirles que hay que cambiar una estrategia, lo que pasa en la zona a nivel nacional		

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA	Flor
internal	cognitive, knowledge; trust, normative		Trabajamos mucho el hecho de orientar al socio en los principios de la cooperativa y sobre todo sobre los compromisos que se tienen en este modelo de negocio.	Trabajar con los socios, ir a las bases y decirles que hay que cambiar una estrategia, lo que pasa en la zona a nivel nacional. ahora en noviembre y diciembre que salimos, a visitar a los socios. Hay que llevar ese mensaje, para ver hasta qué punto logramos avanzar mas. Nadine: ¿Cómo se puede lograr que los socios aporten mas? José Luis: Mira lo que estamos haciendo es un tema de identidad, de identificación. Estamos trabajando una consultoría, para que venga alguien que tiene sus manejo con los socios, los capacite de el tema de identificación de género, pasa por el tema educación. De que el socio tome conciencia del tema del ahorro y el tema de aporte, al fina el aporte es como un ahorro.		este año que estamos por los 11000 casi 12000 quintales, tampoco ha sido fácil pero como que la gente empezó a ganar confianza del trabajo de todo el equipo, empezó a confiar mas, y empezaban a dejarnos su café financiado. , mucho te ayuda el trabajo del productor, osea te deja un mes, dos meses, el café financiado, entonces como el producto que te deja es financiado, no todo completamente pero si mayoría, te permite que ese mes que vas a tener endeudamiento, porque te va a obligar a ocupar tu local, te permite no hacerlo. Nadine: ¿No hacer qué? Oscar: No ir a sacar financiamiento. El productor te deja el café financiado, te dice: ya me lo vas a pagar, para ello ya tengo el contenedor, ya procese, ya embarque, ya vino hasta el próximo lote, eso es lo que te ayuda, porque sino, ya tienes que ir obligatoriamente a los bancos locales	

Internal

cognitive,
knowledge

que la gente concientice primero a sus socios que esa es su empresa y que tienen que aportar, que se genere conciencia, para que la cooperativa sea auto sostenible y no depender mucho de financiamiento externo

Actualmente estamos en esa parte de empezar a crear conciencia, y después generar una estrategias que vamos a generar con esas mayores aportaciones.

Además que si fuéramos conscientes, mas bien el socio debería decirte, te dejo tanto porque con eso van a bajar los costos de la cooperativa, y la cooperativa me va a poder dar un mejor servicio. Pero ellos no lo analizan, necesitan dinero

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust,	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
Local	Regulation, regulative	Manager: Nosotros tenemos una experiencia que es bueno compartirla. Llegado un momento pues necesitábamos efectivo, y fuimos a ver la banca local. Primero: “propiedades, tiene propiedades?” “no no tenemos propiedades, mas que las de los agricultores, no pero como organización no, recién estamos empezando” “no , no puede haber crédito esta muy difícil para ustedes”	en el 2011 hubo un buen precio, hubo café, y eso originó que Cenfrocafé no malgaste la ganancia obtenida, sino la capitalizo y compro propiedades, terrenos, para tener toda esa infraestructura.	Nadine: ¿Ahora lo puedes hacer, porque tienes mas experiencia, y como el banco puede ver que funciona bien la cooperativa...? José Luis: Si, sobretodo por eso. Porque no tenemos garantías reales, que se llaman garantías reales son edificio, terrenos, maquinarias grandes, no tenemos. Entonces lo que hacemos es que me evalúan de acuerdo a mi ciclo de estado financiero, y yo le propongo que la garantía es el producto, tengo producto en stock y garantizo este financiamiento con mi producto. La otra dificultad es que no contamos con activos, por ejemplo, si tu te das cuenta en el balance hasta ahora tenemos en propiedades planta y equipo.	warrant. Con la cooperativa de Santo Cristo de Bagasan fue con una hipoteca. Un señor, muy amigo de mi, no era socio, pero por la confianza me dijo: te doy mi casa, toma el título, documentos, anda hipotécalo Nadine: ¿Entonces mucho del dinero de este año vino del Peru? Darío: Si de Peru, solo que ellos te dan un poco menos cantidad. Nadine: ¿Y la tasa de interés? Darío: Es mas alta a nosotros, no nos conviene. De todas maneras, como no hay otra oportunidad de poder adquirir otro financiamiento, aun en tasa alta tenemos que aceptarlos. un crédito acá, porque aca esta al 16 % la tasa de interés	En el caso del país, aquí no se habla mucho, casi no trabajamos por los intereses muy altos. Aquí los bancos te prestan a tazas altísimas y si lo necesitas para comercialización, uy peor se aprovechan Nadine: ¿Y Agrobanco y Banco Continental dan préstamos a las cooperativas? Pero me dijiste, no tienen porque cuesta mucho. Oscar: Si, aca las tasas son muy altas, bueno con Agrobanco no trabajamos realmente, ni con Agrobanco, ni con Continental, como te decía por la tasa de interés, mas que nada por eso. Al comienzo, tu ibas a un banco o una caja que te preste plata, nadie te prestaba, “a no eres nuevo, tienes que tener 3 años”. Nadine: ¿Entonces si se recibe suficiente capital de afuera, no necesitas del nacional? Oscar: No, no necesitas tener nacional. Y ya sabes por el tema de las tasas de intereses, son mas altas mientras tu capital sea más alto. Es como un Plan B, no como Coopvama no se ha hecho. los capitales que nos prestan parece que nos ayudan, que si nos falta, no hay tanta necesidad de ir al banco, de repente cuando seamos mas grandes, cuando tengamos 40 0 50 contenedores, en algo mejoraría.
local	regulation			el Banco de Crédito que hasta ahora no me quiere dar financiamiento, porque somos cooperativa, porque la asamblea no es de uno o dos socios, sino de varios, que sus estatutos no permiten dar a cooperativas		

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust,	Selva Andina	Cenfro Sol&Café café	APESI
local	network, normative, trust		contactamos o se contactó Cepicafé, que es una organización piurana que ya tenía mercado, tenía presencia, por un tema de amistad, porque el gerente de Sol&Café, la empresa y el gerente de Cepicafé, habían sido compañeros de estudios de la universidad. Antes para que tengas una idea, trabajaba con Cepicafé, era como mi financiera Con Cepicafé, llegue a mover cerca de 3 millones de dólares, porque ellos me compraban el producto y me daban el dinero.	me dio financiamiento también Cenfrocafé que es una central de cooperativas de aquí de Jaén. A ellos les agradecemos bastante porque nos dieron la mano, para poder ir creciendo y no teníamos financiamiento de ninguna financiera.
Local	network, normative			Esas ventas lo hacíamos local con una organización de COCLA que es de Lima, una central. A ellos se les vendía. Luego en el 2006, el dirigente de COCLA nos ayuda a conseguir unos contratos para Francia, y otro para Estados Unidos y logramos exportar... Darío: Si. Hasta ahí quien nos dio financiamiento, un poco, mas o menos un 30% fue COCLA. Nadine: ¿Por los contratos que tenían con Francia y EE.UU? Darío: Si.
Local	Trust, Normative		Debería ser mas fácil (warrant), porque estas garantizando con tu producto, pero aca en el Perú todos desconfían de todos, y piensan que solo el café no va a cubrir esa deuda.	Para el 2011 nos empezó a a ir mejor, nos empezó a financiar la banca local, ahí empezamos a sacar financiamiento con esta cooperativa de ahorro y crédito que se llama Santo Cristo de Bagasan, ellos nos apoyaron con financiamiento, tambien nos apoyó el Banco Continental. Nadine: ¿Y como fue que de repente el banco local y Continental empezaron a apoyarlos? Darío: Ya por el ejercicio que ellos vieron, que los estados financieros estaban mejor, ya teníamos experiencia, en el manejo del financiamiento porque Root Capital ya nos estaba financiando desde hace 2 años. Se dieron cuenta que ya había capacidad de endeudamiento, de manejo de dinero. Para ellos les fue mejor, mas confiable para podernos financiar ya ese año. Entonces nos dieron financiamiento a través de warrant. Con la cooperativa de Santo Cristo de Bagasan fue con una hipoteca.

Local	network, trust, normative		una hipoteca. Un señor, muy amigo de mi, no era socio, pero por la confianza me dijo: te doy mi casa, toma el título, documentos, anda hipotécalo y yo lo hipotequé, puse la casa en garantía y saqué 100 mil soles. Con eso nos ayudamos bastante.
local	Trust, Normative		estamos trabajando muy de cerca con el Agrobanco , nos esta ayudando bastante, solamente que la tasa de interés estaba alta. Esta a un 15%, no quedan muchas utilidades porque se paga un alto interés y asi vamos avanzando de a pocos.
local	network, normative, knowledge, cognitive	Nadine: ¿Esto de la warrant, como conociste de ello, como sabias que existia? 15.00 José Luis: Igual por la experiencia que teníamos en CEPI, porque yo vine de Cepicafé, hacíamos warrant ya.	
local	relationship, trust, normative, experience	Pero me imagino con el Continental, que estoy haciendo ahora, voy a seguir trabajando, una vez que me consolide bien con ellos, le voy a presentar una propuesta y ya me van aprobar, porque ya voy a tener un historial.	

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust,	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI
Local	knowledge, cognitive	por el momento no hemos consultado, cuales son sus requisitos, o los parámetros, o los intereses, pero si hay un fondo de agro banco.	en el 2011 hubo un buen precio, hubo café, y eso originó que Cenfrocafé no malgaste la ganancia obtenida, sino la capitalizo y compro propiedades, terrenos, para tener toda esa infraestructura. Actualmente viene trabajando estrategias que permitan superar la superioridad organizacional. Cenfrocafé actualmente se esta preocupando mucho por el tema de renovación de cafetales, se esta preocupando mucho por el tema de diversificación, una línea de cacao por ejemplo, una venta de productos menores, para que el socio no se vea afectado por estos bajones fuertes de café	ellos pueden aportar mas, el que quiere puede aportar 20, 30, ósea no es rígido ese tema. El año pasado justamente, lo hemos aprobado asi, para poder ir, capitalizando un poco el tema de gestión, porque todo lo conseguimos con financiamiento externo. En el 2012 hemos tenido que regularizar eso, 9500, es demasiado poco; hemos hecho un capitalización, ahora tenemos un capital social de un millón 700, si entonces lo hemos saneado. Nadine: ¿Eso es porque dieron la oportunidad a los socios que aportaran mas? José Luis: Una parte es eso, y otra parte son los resultados acumulados, que hemos obtenido, positivos no? De campañas anteriores, de años anteriores, en el 2009 nos fue bien, en el 2010 también y hemos ido capitalizando utilidades, no hemos hecho distribución alguna a los socios.	
Local	Knowledge, cognitive		Wilder: Estamos trabajando con todo tema de capital de trabajo. Tenemos trabajando con warrant.. Nadine: ¿Eso es por agrobanco? Wilder: No, con bancos locales, es con Banco Continental. (Cen)	Nadine: ¿Y qué van a hacer ahora? José Luis: Ahorita estoy buscando un financiamiento vía warrant Nadine: ¿Eso es como una manera mas espontaneo? José Luis: Claro	tambien nos apoyó el Banco Continental, pero a través de warrant: poníamos el café en almacén y luego gestionaba un crédito

local	knowledge, experience, trust, cognitive, normative	Y porque ya en esa época , apoyaban a Cenfrocafé, que es otra cooperativa, entonces Cepicafé nos ayuda.	el 2012 ha hecho una gestión con el Agrobanco, nos dio financiamiento también, aparte del Continental. Y de igual manera con el continental. Trabajamos con el Continental, con el Agrobanco, con la cooperativa Santo Cristo de Bagasan y también con Root Capital.
local	knoweldge, cognitive, experience	. Entonces yo hice mi primer warrant, cuando ya estaba aca, pero no con el banco directo, sino a través Cepicafé, como ya tenían aprobado una línea de warrant ellos me hicieron el warrant, y CEPI me dio la plata. Pero fue muy caro: el banco le cobra a CEPI, porque le cobra la comisión a CEPI, y CEPI tiene que cobrarme la comisión, mas o menos me termine pagando 18%, ya era demasiado caro. Entonces ahora yo ya, del año pasado me aprobaron una línea con la almacenera casas. Y ya ahora ya directo lo hago con el banco, me sale un poco mas cómodo.	

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
foreign investors	regulative, regulation; financing need				Yo dijera que sería bien que vengan las financieras, tienen una oficina local y no se les cobre un impuesto, porque están ayudando a la población, y a la mejora la sociedad, para que crezca la producción. Parece que en la política del gobierno no hay eso, porque si vienes aca, te cobran, hay que pagar impuestos.	no recuerdo las otras dos, con Oikocredit no trabajamos aun. Nadine: ¿Pero porqué? ¿Sabes porqué? Oscar: No, no te podría decir porque. A lo mejor es que cuando vino, no necesitábamos, es como que llegara ahorita el financiamiento, pero para que ahorita ya tengo mi capital,no necesito. Otro motivo que la tasa de intereses sea demasiado cara, y ven eso, si es que es un poquito mas cara, no te conviene.
foreign	regulation, regulatory				en Peru a veces no hay formas para poder invertir, pero se puede hacer convenios, con entidades de afuera.	

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
foreign investors	Trust, Normative	y las financieras están viendo qué tipo de cliente que es Selva Andina, y yo creo que esto va ir mejorando conforme avance el tiempo.			el presidente me dio la oportunidad para poder apoyarlo así buscamos la alianza con Rainforest. Ya nos conocimos y me facilitó financiamiento Rainforest	
foreign investors	Normative, trust	Manager: Bueno lo que tenemos en mente es hablar con Oikocredit, para ampliar nuestra línea de crédito, esa es nuestra meta que tenemos en este momento, porque Carina nos dijo es esta línea para empezar. Nadine: Una prueba. Manager: Si, así nos dijo, el año pasado nos dijo: vamos a empezar por algo y somos realistas cualquier relación comercial empieza así. Y como decía el presidente, estamos a punto de cancelarle, eso nos da una gran posibilidad de decirle que hemos cumplido y haber si la línea se puede ampliar.			Luego el 2007, se hizo una sola venta, un solo lote logramos exportar. Es decir 500 quintales, un contrato. También ahí conseguimos financiamiento, con Rainforest, nos prestaba dinero, 20 mil dólares para un contenedor. Nos daba 5000, luego otros 5000, así a pocos, pero en el 2011 Root Capital nos dice: les voy a prestar una cierta cantidad de dinero, para ver para ir conociéndolos, para ver si me quedan bien, como éramos nuevos, efectivamente. El primero financiamiento que logramos obtener, por aquella época, el precio estaba caro, estaba 250.000 dólares. Por ahí. Una vez nos prestó, le pagamos y de nuevo nos volvió a prestar, total que no esperamos pasar los 3 años de exportadores, para que recién las financieras, nos den. mejor esperabas y optabas por Root Capital, que nos financio el segundo año, como periodo de prueba.	

foreign investors Normative, trust cuando nos quedamos ya pues solos, tomamos la decisión de quedarnos solos y empezar a caminar, fuimos pensando ahora que tenemos. Yo recordaba de algunos que de una u otra forma había conocido, pero nunca entablamos conversación. Visitamos a una financiera, que no era Oiko, nos dijo: saben que, yo si puedo darles dinero pero cuando ustedes coloquen el café en la planta de proceso. Pero y ahora- como lo acopio, como lo compro, como le doy a los agricultores?

foreign investors Network,
normative

Y justo se da un evento en San Ignacio, de Sustainable Harvest, se da un evento pequeñito. Le digo a Don Abelardo: “vamos al evento, haber que podemos hacer, a hablar con las organizaciones, pero algo tiene que salir.” Y vamos alla, y sin conocerla yo pregunto a una persona: “tu has oído hablar de Oikocredit?” “si” me dice- “y justo aca esta una representante, la chica que esta alla, ella es Carina, espérate te presento” y ahí empezó. Y le dije: “Carina somos una organización de productores”

Nadine: ¿Cómo Con Root me lo conocieron a presente CEPI, las financieras? Oiko también me Wilder: En las lo presento CEPI. ferias, en SCAA, en EEUU. SCAA es una feria de café..

Nadine: ¿Y como conocieron a Rainforest Alliance?
Darío: A Rainforest lo conocimos por el contacto de otras cooperativas, vecinas que ya trabajaban con ellos. En ese tiempo estaba como gerente el ingeniero Eliseo Cóndor y así una bella persona muy bueno, mucho le gustaba apoyar a las organizaciones nuevas.

foreign investors Normative, trust pero para nosotros a la preferencia, a la que iremos de frente es a Oiko, por la relación que ya existe.

Nadine: ¿Entonces como cada año van a tratar de continuar con ellas, porque tiene buena experiencia?

José Luis:
Exactamente.

Por ahí hasta el 2009 nos financió Root Capital a través de Rainforest.

Nadine: ¿Root Capital vino a ofrecer un financiamiento, porque escuchó de ustedes por Rainforest?

Darío: Para eso hicimos una previa gestión. Nos conocimos en 2008, en diciembre. Nos conocimos con Root Capital, nos visitaron en San Ignacio, nos fuimos conociendo. Yo los visité en Lima y poco a poco nos ayudaron, nos dieron la mano. Entonces financiaron a Rainforest y Rainforest nos daba a nosotros.

Nadine: ¿Ah, entonces Root Capital le dio la plata a Rainforest y Rainforest se la daban a ustedes?

Darío: Si,

En ese año 2010 Root Capital nos financia directo, con un 60% del valor del contrato, entonces ahí fue el momento en que empezamos a hacer más ventas, logramos vender 10 contratos

ya un tercer año con Root Capital nos fue financiando un poco más, nos apoyó bastante. (2012)

foreign investors knowledge,
cognitive;
networking,
normative

pero realmente no hemos mirado esa
banca, todas las experiencias que nos han
contado, el dinero extranjero, o las
financieras extranjeras, tiene el menor
interés, y trabajan con organizaciones
como nosotros, para pequeños
agricultores, y por el momento
estaríamos mirando ahí no?

Nadine: ¿y como puedes encontrar a
estas financieras?

Darío: Este año que viene voy a
participar en las ferias internacionales. A
las ferias a veces llegan financieras,
llegan inversionistas, para tener que
hacer eso.

Me dieron la oportunidad de ir a la feria
en EE.UU. y es ahí donde he conocido
muchos clientes, Maison Joven de
Francia, Coffeteam, conocí a Optico de
Canadá, y conocí a toda la cadena de
Sustainable Harvest. Nos conocimos más
con Root Capital, conocí a unos gerentes
de Oikocredit, de Sharing Interes,
Alterfin (¿?). Todavía no nos financia
Sharing Interes, pero estamos en
contacto.

foreign network,
normative

tengo una
propuesta de una
financiera que esta
en Colombia,
Alterfin, y también
otra propuesta,
con Partnerships
que creo esta en
Costa Rica o
Nicaragua esta su
sede. Y a través de
la COOPAV me han
visitado pero no
hemos tenido
financiamiento de
ellos

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
foreign investors	Cognitive, knowledge	pero hay otra yo he escuchado, es Oikocredit. Pero como llegamos a ellos ahora? Le dije a Don Abelardo, tendremos que ver la forma pero hay que llegar a ellos, escribirle un correo, no sé de qué forma.				
foreign investors	experience, knowledge, cognitive	Me empezó a preguntar cuantos años en el mercado, -“si ,en realidad, 10 años pero jamás hemos recibido financiamiento”. “si seguro que veo una opción”, me dice- “yo en enero los visito.” Era noviembre, del año pasado, desde ahí la llamábamos, le escribíamos, en enero llego. Estuvimos con el consejo directivo, y fuimos al campo, habló con la gente, y vio el compromiso que teníamos, la necesidad que teníamos	Nadine: ¿Quién los invito a ustedes? Wilder: Nosotros fuimos voluntariament e.	La campaña 2011 decidimos hacer nuestra propia experiencia. Hay un encargado comercial, hay una gerencia, entonces se decidió exportar directamente.	Es un poco complicado cuando la cooperativa recién se forma, no tiene acceso a una financiera, porque no tiene liquidez, no tiene experiencia, es complicadísimo, es para llorar, pero ya cuando agarrando vuelo, experiencia, ya es mas fácil.	hoy mas que todo, cuando tu eres nuevo, nadie te quiere prestar plata. Nadine: ¿Si no? Es un problema. Oscar: “Cuantos años tienes de exportador? Nada? A no entonces no te presto...” las financieras decían: “Nosotros les vamos a prestar plata, les vamos a dar financiamiento siempre y cuando sean 3 años de exportadores..” pero a partir de hoy te puedes volver mas atractivo ya en el mercado, ya las financieras vienen, te buscan. Nadine: ¿Te buscan ? A mira. Oscar: Si te buscan. Oikocredit ha venido, ya puedes ver que tasa de interés, cual es mas vonveniente, que te conviene mas.
foreign investors	Knowledge, cognitive, education	yo le pedía 400 mil dólares para empezar, nos aprobó una línea de 200 mil dólares, muy contentos.				

foreign investors	Knowledge, cognitive	Manager: Existe, que conocemos: Root Capital. No conozco otra directamente , pero creo que es: especializi...pero no tengo mucha referencia, solamente es Root Capital que podría ser
-------------------	-------------------------	---

foreign	knowledge, network, cognitive, normative
---------	---

El resto se han ido contactando por la pagina web, o porque ya nos estamos haciendo conocidos.
Nadine: ¿En conferencias?
José Luis: A ellos yo los contacté. A ellos dos, pero no acá, acá ellos han venido a verme.
Me escribían por correo, y venían a visitar

En el mundo hay muchos inversionistas ahí afuera, pero a veces no les conocemos.

Strategy (internal, local banks, foreign investor, other)	Institutional Pillar/ concept (regulative, cognitive, normative) - trust, knowledge, network, regulation	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI
local, internal (influence)	Trust, Normative			Ahora somos mejor vistos, mas atractivos inclusive para el tema de los financiamientos, y todo eso no? Esa es una de las estrategias que hemos tenido que hacer para mejorar ese tema. ejemplo para comprar un terreno tenemos que endeudarnos, o tiene que ser de las utilidades, pero si pudiéramos comprar de los aportes de los socios, seria mucho mejor, porque eso va a incrementar el patrimonio, incrementar tus activos, y vas a tener garantías reales que sirvan para obtener financiamiento, a corto y largo plazo.	Entonces seguimos trabajando con el Banco Continental de igual modo, ya nos conocimos mucho con los señores dirigentes y nos visitaron y vieron que también hay aportación del socio y nos financiaron
foreign, internal (influence)	experience, regulation, regulatory, cognitive			Ahora somos mejor vistos, mas atractivos inclusive para el tema de los financiamientos, y todo eso no? Esa es una de las estrategias que hemos tenido que hacer para mejorar ese tema. ejemplo para comprar un terreno tenemos que endeudarnos, o tiene que ser de las utilidades, pero si pudiéramos comprar de los aportes de los socios, seria mucho mejor, porque eso va a incrementar el patrimonio, incrementar tus activos, y vas a tener garantías reales que sirvan para obtener financiamiento, a corto y largo plazo.	Dario: Oikocredit lo que me dijo fue, es que nuestro capital social estaba muy bajo, pequeño, éramos una organización muy pequeña, puede ser mas adelante. Eso vengo haciendo gestión desde 2010, pero no lo hemos logrado, todavía, puede ser mas adelante, que en algún momento tengamos esa oportunidad.

Strategy (internal, local banks, foreign Other	Institutional Pillar/ concept (regulative, Knowledge, cognitive	Selva Andina	Cenfrocafé	Sol&Café	APESI	COOPVAMA
		En ese tiempo es cuando se empieza a formalizar la organización de productores, hasta entonces no sabíamos que nombre iba a tener la razón social, simplemente teníamos por conveniente organizarnos y formalizarnos, que no sabíamos como, pero ya con una mente de vender directamente para el extranjero. Y ahí es cuando yo empiezo como socio a depender en la lista, a vender mi café, con muy poco conocimiento, porque venir de la chacra y pensar en un proceso del café de ventas uno no sabe nada, pero si pensando en un mejoramiento de tu chacra, y por ende pensando en de la economía personal de la familia. Entonces desde esa ocasión, se empezaba con unos dirigentes que tuvieron el conocimiento, y en si, se constituyeron como exportadores del café para el extranjero, tales personas, en ese tiempo se denominaron como exportadores: Perúnorte. Eran la entidad de exportadores. Tanto tiempo ha pasado con ellos, hemos trabajado con ellos, dirigiendo a la cabeza , exportar nuestro café y vender, dependiendo a la vez de ellos, con un conocimiento nosotros limitado para ventas.	En el año 2001 se inicia la relación con organizaciones fuera del ambito de tabaonas y también entra a trabajar con instituciones que prestaban servicios de capacitación sobre cooperativismo, servicio de administración, de gestión de cooperativas (Cen)	No es nuestra política llegar a ser 5mil, 20 mil, lo que queremos con estos mil: mejorar el tema de la productividad, condiciones, una vez esto se consolide poder ampliar esto. Nuestra estrategia no es crecer en volumen de socios, Lo que pasa es yo quiero consolidarme con ellos, porque acá yo no llego a cubrir la línea, acá tampoco la voy a cubrir entonces tener mas ya no es tampoco muy saludable, creo que por ahí ya estamos bien diversificados, porque inclusive las tazas varían,	Pero cuando ya nosotros queríamos vender café, nos damos con la sorpresa que debíamos tener el certificado orgánico para poder vender como café orgánico para lograr un buen precio.	Nadine: ¿Los gerentes, son todos socios de la cooperativa? Oscar: Aquí haber, tenemos. No se en las demás cooperativas, Sol&Café no se, Cenfrocafe no se. Pero acá, el gerente de área técnica, ambos técnicos, tenemos un chico empadronado que es hijo de socios, nos estamos llenando de socios, ello va dar mas posibilidades de cuidar por los intereses de la cooperativa.

Other

Knowledge,
cognitive

Si desde el año pasado si, ha sido una experiencia bastante positiva para mi y de toda la organización, porque estamos alcanzando un conocimiento mucho más grande, de lo que habíamos tenido más antes, porque ya sabemos el manejo de las ventas, de la exportación y la responsabilidad. Como por ejemplo cuando hablaba de las financieras, ya sabemos cómo conseguir un crédito, para poder nosotros comprar el café a los productores, y el productor también, esta bien convencido, seguro, que ese es el precio que le corresponde.

José Luis: No, yo no soy socio. El gerente no es socio. Los de coordinación de proyectos no es socio, el de certificaciones tampoco. Hay algunos que son hijos de socios, que tienen una profesión- contador, ingeniero. Y hay otros que si son socios, pero que han sido capacitados,

Nadine: ¿Y todos en la gerencia son socios?
Darío: A veces son socios, a veces no. En este caso yo, que estoy apoyándolos, ahora todavía como gerente, es porque antes no había dinero para pagarle a una persona capacitada, que sea un profesional.
, no querían ellos, porque vendíamos poco café y había poca ganancia y menos utilidad y no había para pagar. Entonces dijo que no, cuando tengan unas 10 ventas arriba nos ayuda

Other	Knowledge, cognitive	la organización Selva Andina, y dentro de ello la experiencia que también adquirió con nosotros el actual administrador de la empresa: el Ingeniero Román Barboza, que ya trabaja muchos años con nosotros como administrador, como gerente de la empresa. Entonces, yo creo que el también tiene la experiencia vivida de nosotros, quizás con su capacidad mucho más avanzado que el agricultor, yo creo que el puede detallar las cosas mas pormenorizadas que han venido pasando todo este largo tiempo.	gerente general, quien es el ingeniero Gerardo Alarcón,	Entonces para eso hay que invertir un poco más, una vez que inviertes tienes más calidad y más producción, por más producción ganas más, por la calidad también porque ganas un diferencial. Que el productor lo estamos preparando, y el sea quien planifique, dirija y pueda organizar su plan y que pueda ejecutar su proyecto. Pero lo mas interesante que yo veo yo, no regalos, no subsidios, es invertir más en capacitar al productor, educarlo mas y conforme lo educarle, hacer una alianza con las financieras que cobran baja las tasas de interés y empezar a invertir ahí. Ese seria la puerta de entrada para un desarrollo. El productor cuando no esta bien preparado le das plata y la mal invierte, pero si lo educas, lo preparas, y le das financiamiento, lo va a poder manejar, y va a lograr un desarrollo con este dinero, porque ya esta preparado. Nuestra visión a 5 años es la siguiente: que el productor sea un micro empresario ya tengo armado un perfil técnico para presentarlo como idea de negocio
-------	----------------------	---	--	--

Other	Regulation, regulative; network, normative	Nadine: ¿La Junta Nacional esta trabajando en eso no? ¿Y ustedes hablan con la junta directamente? Wilder: Uno de nuestros socios, el pertenece a la junta, el presidente de la junta, es Aldo Román. Y el ha sido presidente de la cooperativa aca, entonces si tenemos una buena relación.	Antes había una comisión inclusive del ministerio de la producción, ahora se ha anulado, que era de cooperativas. Ahora ya no existe eso. Pero igual estamos ahí, luchando a través de la Junta, a través de otros organismos de representación nacional, para tener un reconocimiento por ejemplo ahora se ha formado una federación nacional de cooperativas agrarias. vamos a apuntar por ahí para mejorar las condiciones legales para el tema de las cooperativas. Pienso que habiendo una muy buena base solidad de legislación, el tema financiero se va tener que acoger a ello y vamos a tener ahora ya un respaldo mas solido. Y me imagino que lo ke hay que luchar un poco	Nadine: ¿Crees que la Junta Nacional de café tiene un poco de influencia? Para manejar todo? Oscar: Si , la Junta Nacional de café es un entidad gubernamental mas que nada, que se de dedica al tema político, ver leyes, mas esta sometido a ellos. Porque, la Junta Nacional de café lo que nos ayuda mucho es a ver cómo están hechas las leyes, no mucho nos favorecen a nosotros, siempre al cafetalero lo han tratado de marginar, o ajustarle un impuesto del 30%. La Junta Nacional se ha preocupado mucho, para tratar de hacerlo al 15%, que pagamos solo de las utilidades. La Junta Nacional si nos ayuda, también en temas de capacitación: de renovación de cafetales, y mayormente a la “uniformación” de criterios, porque cada cooperativa estábamos hablando nuestro lenguaje o política diferente. no nos entendíamos. es lo que nos a ayudado mucho el tema, organizar criterios.
-------	--	--	---	--

Other	network, normative	imagen institucional y asistencia comunitaria, que el responsable que te digo esta en Lima, en la feria coopeva, esa es su chamba de el, de dar a conocer, la cooperativa tanto a los socios como a terceros.	Gracias a dios he tenido la suerte de haber conocido personas buenas, amenas, dinámicas, y “ayudadoras”, y me han ayudado bastante. Nadine: ¿Y como conociste a estas personas- a través de otras personas? Darío: Si a través de otros amigos. Preguntaba a algunos dirigentes de organizaciones
-------	--------------------	--	--

other	knowledge, education; cognitive	Si los lugares mas alejados son mas complicados por el transporte; la baja cultura, no hay gente preparada. Por ejemplo nosotros, cuando nos organizamos, pocos productores eran preparados, la mayoría tenia primaria, 2 años de escuela, 3 años de escuela. Para poder dirigir una organización de esta con 3 años de escuela, no es sencillo, entonces esa también es una dificultad.
-------	---------------------------------------	--

Other	knowledge, cognitive, network, normative	Preguntaba a algunos dirigentes de organizaciones: “y como hacia para vender café?” Entonces me dijeron: “primero busca un contrato, y luego consigua financiamiento. Porque si no tienes un contrato no te dan financiamiento.” “Y como se consigue un contrato?”, pues me contaron que hay que ir al extranjero, a las ferias, porque a veces los clientes llegan alla. Lo hice si.
-------	---	---

Other important facts/ explanations

Nadine: ¿Es como una forma legal no? ¿Una diferencia legal?

Manager: Si es una diferencia legal nada mas. Aunque ahora el cooperativismo ahora tiene mayor oportunidad, por diferentes lados, hay una ley propia de cooperativismo, el país permite de que las cooperativas se manejen en una dirección, reguladas por el estado, y por eso que hay unos beneficios, entre ellos el IGV por ejemplo, que puede ser manejado, hay algunos las cooperativas que están dentro de comercio justo, hay un premio, que el estado ahora lo reconoce como tal. Pero hay que ser cooperativa, como asociación aun no lo tenemos, pero como decía el presidente estamos en camino en formalizarnos como cooperativa.

Manager: Los inactivos, hay gente que se va a vivir a otro sitio, o en todo caso se ponen indiferentes: “a veces el mercado esta igual, yo vendo igual, entonces mejor, vendo donde me mejor parezca..” y se mantiene ahí, entonces por ahí esta la inactividad de los asociados, pero luego reflexionan y de nuevo están regresando.

Financing difficulties

nosotros estamos haciendo esfuerzo para que el agricultor reciba su paga a contra entrega de su café, su dinero. Se han visto momentos en que el dinero se termina, y nos ha llevado un lapso de 2 semanas pagarle al agricultor, pero eso es un nivel bajo, lo que mas se hace es a contra entrega, aunque este año, siendo realistas el financiamiento que hemos tenido nos ha quedado pequeño, muy corto, pero eso también se justifica porque es el primer año que recibimos financiamiento directo, (SA)

queremos crecer en contratos, pero nuestro crecimiento va a estar un poco limitado, si es que yo no puedo avanzar en esa línea de crédito, osea ella me dira, hasta donde puedo avanzar. Y si no fuera posible, tendríamos que ir pensado en otra financiera para complementar. (SA)

Law descriptions/ Regulative landscape

hemos incidido mucho en el tema reglamentario. El año pasado salió una ley que es para las cooperativas agrarias básicamente, que de alguna forma trate de “apoyarlos” entre comillas en su tema tributario, pero consideramos que todavía hay pendientes aquí en el tema tributario. Ellos lo demandan mucho, pero bueno por ahí apoyamos. Que la Sunat de alguna forma entienda como están funcionando las cooperativas,

entonces lo que ha hecho el Congreso de la Republica desde el año pasado, desde hace varios años en realidad, es hacer una propuesta de nueva ley, en la que el Ministerio desde diciembre del año pasado hasta mayo de este año ha acompañado a ese proceso, ha sido parte

Esa propuesta no prospera, el mismo sector los líderes del sector no dicen: “y no prosperara”. Porque enmarca un tema muy sensible, para el estado como es el tema tributario. Entonces el estado de alguna forma no termina de comprender que porque las cooperativas no van a tributar por ejemplo o porque tendrían que tener un régimen especial tributario en todo caso. Entonces como esta nueva propuesta involucra este tema, no lo sacan.(L)

faltan mas leyes especificas?

Lesly: Si, ahí nos falta. Porque hay una ley general de cooperativas que es la ley madre, como yo la llamo, que rige a todo el sector nacional. Esa ley tiene mas de 33 años de promulgada, y es mas. Eso nace en la década de los setentas, sesentas, cuando hubo un furor en el tema cooperativo con gobiernos ya, retrógrados. Entonces esa ley es muy antigua,

(L)

estamos en un proceso como de transición, porque hasta el año pasado todo esto lo manejaba otra personas que era el exportador, que tomaba decisiones a nivel financiero. Entonces es ahora la propia organización quien esta tomando decisiones, (SA)	Si hay algunas limitantes, por lo poco que vimos en el mercado, esa era una limitantes, otro es los intereses demasiado altos, si no me equivoco, estaban llegando al 30% anual, demasiado altos. A 2.5 mensual, es demasiado alto, ahí no se podría ser competitivos, los intereses nos consumirían todo. (SA)	Ya, entonces que nos ha propuesto el sector hacer, que ya hice me olvide de decirte, tenemos un reglamento, hemos hecho nosotros un reglamento en la ley, en el cual de alguna forma estamos tratando de modernizar la ley, y no se puede porque también no podemos hacer algo mas que la ley no estipule. Entonces nos han aconsejado hacer en el mismo sector, es hacer un reglamento, y reglamentemos lo que es viable reglamentar para de alguna forma. No podemos perjudicar a todo el sector por lo que no sale la ley, sin embargo si podemos hacer cosas generales que se pueden reglamentar en la ley, y de alguna forma aminorar ciertos riesgos, o ciertos problemas que se están dando actualmente: como es el tema de las pseudo cooperativas que están existiendo.
		la ministra misma nos aconsejo de que esperemos que se de la nueva comisión y bueno, ahorita como estamos. Flor: ¿Cambia no? Cambian los periodos, digamos de la organización interna del congreso, por eso ya termina la fase de esta comisión, mejor una nueva comisión. Lesly: Entonces como que por ahí esta en "stand by", (L)
entonces Carina nos aprobó esta línea, ya le hemos dados otra vuelta a esta línea, prácticamente hemos pagado y nos ha vuelto a dar la línea, pero si realmente nos queda pequeña, mas o menos en 15 dias le terminamos de cancelar. (SA)	En estos últimos años, lo que pasa es que muchos de acopio nos falta el dinero para que el productor nos traiga su café y enseguida pagarle. Siempre falta el dinero, y trabajar en capital. (COOP)	la ley del acto cooperativo defiende la inafectacion del tributo, pero la Sunat te dice: "No tendría porque existir inafectacion, porque si la figura es como ustedes dicen, de que hay una entrega y no un acto comercial, osea esta actuando la cooperativa en representación del socio, entonces no hay". (L)
Nadine: ¿Porqué es asi? ¿Porqué intereses tan altos? ¿No hay un fondo del estado para apoyar a los agricultores, no existe algo asi? Manager: Si hay un fondo que lo canalizan a través Agrobanco, (SA)	Otro problema es el de liquidez para la época de acopios, la época de acopio pico es junio julio, septiembre, también parte del tema de calidad del producto sale la calidad del café. (COOP)	al principio había una serie de demandas publicas, marchas, carta tras carta, congresista tras congresista y la verdad que era: mucha fuerza con ese tema. Flor: Si eso es lo que yo le decía a Nadine, que el sector tiene su representación, de frente va con los congresistas, presiona los sectores. Y tenemos que responder. Lesly: Al principio, con el cambio y cuando sacaron a la dirección de cooperativas, eso fue muy sensible, porque fue su líder quien lo puso, fue su líder quien creo la Dirección de Cooperativas, creo no? (L)

Nadine: ¿Están colaborando con otras cooperativas aquí en Jaén, se encuentran a conversar o algo así?

Manager: Si, bueno siempre en estos últimos tiempos, que Selva Andina, que ya esta haciendo sus cosas ya por su propia cuenta, se ha abierto un poco mas a las organizaciones similares tanto aca como en San Ignacio, estamos conversando , nos llamamos, un evento nos encontramos.

(SA)

con eso le dábamos un adelanto al socio, pero bien mínimo. Ahorita digamos que el café esta a 300, le dábamos unos 50 soles, bien poco..ni la mitad. (A)

Flor: El sector cooperativo presiono para que existiera un viceministerio de cooperativas.

Nadine: ¿Existe qué?

Flor: Viceministerio. Es decir mas que dirección general, osea ministerio, dos viceministerios: uno de mype, uno de industria y otro de pesca. Ellos querían que exista otro mas, que sea exclusivo de cooperativas. Entonces, la respuesta del sector no fue decir, vamos a hacer, porque no es potestad de la ministra que haga el viceministerio, pero si puedo hacer una dirección de cooperativas. Se creo la dirección, pero luego hubo otra reorganización, desapareció la dirección como nombre, asumió Lesly a la Dirección de Articulación Empresarial y sigue asumiendo las funciones, pero eso fue demasiado sensible para todos, porque dijeron: “ya ahora, otra vez desaparece”.

(L)

Hemos llegado a tener en el año 2012, 92.76% de quintales de café de exportación, así del 100% de todos los quintales acopiados, el 92.76% ha sido café de exportación.

Nadine: Porque el mercado local no es bastante grande.

Wilder: Asi es, no es bastante grande. (Cen)

Y asi fuimos avanzando, gracias a los productores. Ellos se pusieron la camiseta fuerte, aunque sufriendo porque ellos son pequeñitos, no pueden dejar mucho tiempo sus productos, porque les hace falta para comer, vestir, alimentar y educar a sus hijos. Pero ha sufrido bastante.

(A)

Puede ser que no tengamos una legislación muy favorable, porque ahorita en el Congreso de la republica, hay un proyecto de ley de cooperativas para modernizar un poco la ley sobre cooperativas y actualizar el tema. Los reglamentos, creo ya que con eso podamos avanzar mejor, es un impedimento eso que no tengamos bien en claro el tema de las leyes en las cooperativas. (S&C)

En el 2011 inicia un proceso de trabajo en cuanto al tema de financiamiento, logra capitalizarse bajo la modalidad de aporte extraordinario, como resultado de la campaña 2011, que quiere decir de que ciertos remanentes que le quedaban, ciertos diferenciales, fueron a formar parte del aporte del socio, y se capitalizo, esas pequeñas ganancias, tanto del 2010, 2011, y 2012.

En el año 2012 se capitalizan los resultados de la campaña 2011, generando con ello un incremento de su patrimonio.

En el 2012, lo que logra capitalizar es el buen año, en el 2011 hubo un buen precio, hubo café, y eso originó que Cenfrocafé no malgaste la ganancia obtenida, sino la capitalizo y compro propiedades, terrenos, para tener toda esa infraestructura.

2 millones 53 aporte extraordinario, aporte ordinario, ha llegado a un millón 264; capital social: 3 millones 318 (CEN)

he tenido financiamiento de Root Capital, también un 60 % de todos los 12 contratos los he puesto de garantía, aunque fue algo tarde, pero si me financio, fue un poco tarde por junio. Pero antes de eso me financió el agrobanco, me permitió financiamiento para ir avanzando a acopiar el café y darles un adelantos a los socios, y eso nos ayudado bastante hasta que vino el de Root Capital.

(A)

Ahora en la liquidación de la campaña, todo lo que se a vendido, todo lo que sea acopiado, tenemos unos diferenciales, esos diferenciales han sido devueltos al socio, como un tema una ganancia posterior a la comercialización. Lo que pasa es que yo acopio un quintal del socio donde le doy un precio, que puede ser referencial, y si va bien el tema de la evolución de la campaña, por ahí tengo que devolverle al socio, 10 o 20 soles mas, o 10 o 20 dolares mas, se le devuelve, descontando los gastos administrativos.

Nadine: ¿Entonces al final del año cada socio recibe el mismo monto?

Wilder: Depende, recibe en base al tema de los quintales de café que entrego y también recibe un diferencial por el tema de la calidad.

(Cen)

Hasta hoy en día la iniciativa es buscar una financiera pero que nos facilitara el financiamiento, a largo plazo o a mediano plazo. (A)

hace 20 años ha habido un intervalo, el estado no ha promovido para nada el tema cooperativo.

Y tienes también ponencias de expertos que habla del marco normativo, del acto cooperativo que no estaba bien definido en esta ley, en la ley general. No estaba bien definido que cosa era el acto cooperativo. Es por eso que nuestra Sunat, que ve el tema tributario, decía que no existe tal acto cooperativo, por eso además se ha tenido a presión del sector cooperativo, que salir 2 leyes adicionales, (F)

hay 3 leyes. Una que ratifica el acto cooperativo: aquí no lo dice textualmente pero existe el acto cooperativo. Y esto significa. Otra que dice: que hay una inafectación del impuesto a la renta y del impuesto al IGV, porque digamos el modelo cooperativo, así lo entendemos: "es un apoyo, es un trabajo hacia adentro con los socios, y como es al costo, yo productor, cafetalero, o cacaotero...le paso a la cooperativa mi producto, pero no se lo paso vendiéndolo, es al costo, porque la cooperativa que es la representación de todos los socios se va a encargar de vender, si lo vende, por eso se tiene que pagar impuestos."

Entonces en la época de Alan García lograron sacar las leyes, el mismo presidente Alan García (F)

Nadine: ¿Cuál fue la primera financiera?

Wilder: La primera fue Rootcapital.

Nadine: ¿Y en que año?

Wilder: En el 2008.

Nadine: ¿Y después?

Wilder: Despues fue Rabobank.

(Cen)

Nadine: ¿El financiamiento y apoyo de las organizaciones internacionales es muy importante?

Darío: Es super interesante, le digo señorita, que las organizaciones en Perú han crecido y siguen creciendo para bien de la sociedad, pero gracias las financiamiento del extranjero, gracias al financiamiento de las entidades financieras del extranjero, no del Perú, claro del Perú también pero son muy altas las tazas.

(A)

Pero la Sunat, lo entiende asi: en esta parte que el socio le pasa a la cooperativa, hay tributos, tienes que pagar entonces Sunat dice, tu me pagas ese impuesto, y luego tambien otro. Sunat ve como el doble tributación

se malentiendan la practica del tema cooperativo, Sunat y el MEF, lo vea como que es una evasión de impuesto

no cambiando totalmente el modelo de cooperativo a una empresa mercantil, pero el Senat dice: no, pero es una empresa, punto.

Lo que pasa es que el café adicionalmente tiene unas ventajas tributarios, no les cobran si son cafetaleros, si están en algunas zonas especiales, los tributos.(F)

Con Rootcapital tenemos una tasa de interés de:9 %, y las garantías son los contratos de venta, el Sharing también es a 9.5% y las garantías es el contrato de venta. Oikocredit es 7.25%, garantías es el contrato de venta, y Rabobank es 8.50% con contrato de ventas. (Cen)

Nadine: ¿Y ahora en este momento cuales son los problemas mas graves?

Darío: Bueno, no problemas, porque estamos mas o menos regular. Lo que falta es, como digo, la escasez de financiamiento para invertir con estos productores, eso es lo más grave. Financiación para los productores que ya están educados y que estan preparando. Para mi esa es la debilidad mas fuerte, eso es lo más fuerte, el resto no es tan grave.

(A)

Entonces ese es el problema, es tema de regulación, tema normativo, que falta afinar mucho en el tema cooperativo en el Peru. estamos en ese limbo donde nadie define nada

el nuevo gobierno y no le dieron mucha relevancia, porque lo que falta es reglamentarse, sale una nueva ley lo que corresponde es reglamentarla, para definir cosas.

lo que falta es la reglamentación, esas cosas que es el aspecto normativo y para que este todo claro, y el sector público- Sunat, el MEF, mas apoyarían el tema.(F)

Nadine: ¿Y esto de Agrobanco y Banco Continental?

Wilder: Esos son bancos locales. Ellos nos han dado también un financiamiento para renovación de cafetales y Banco Continental también nos ha dado financiamiento para renovación de cafetales. Cada uno una tasa del 10 y 12 % respectivamente.

Nadine: ¿Porqué eligieron estos dos bancos también, porque no fue suficiente financiamiento del extranjero?

Wilder: No, es que para renovación de cafetales, no se ha recurrido a el extranjero. Para renovación de cafetales se tomo un prestamo local. Con Sharing Interest nos dieron un préstamo pero no fue para renovación de cafetales, fue para construcción para el tema de almacenes.

Nadine: ¿Entonces el tema del financiamiento de las financieras de afuera es por acopio?

Wilder: Por acopio con contrato de café.

(Cen)

En el caso del país, aquí no se habla mucho, casi no trabajamos por los intereses muy altos. Aquí los bancos te prestan a tazas altísimas y si lo necesitas para comercialización, uy peor se aprovechan (COOP) incluso Root Capital nos va a dar el financiamiento, para renovación de cafetales (COOP)

ahora estamos viendo un tema de financiamiento, porque tengo deudas por cubrir, por café que hemos acopiado, pero las proyecciones a veces no se cumplen al pie de la letra. proyecciones, es que este año tuvimos un problema de roya a nivel nacional.

hemos tenido una producción muy baja, nos hablaron de 22.000, de 25.000 quintales de café pergamino. El dinero que se consiguió fue para 30, hasta finales de agosto, ya de ahí para adelante ya venimos acopiando sin dinero. Así que ahí hemos tenido ahí, casi como 11 mil quintales, acopiados sin tener el dinero suficiente.

Ahorita si no ha pago porque ahorita estamos en un periodo de no liquides, no tengo liquides.

Nadine: ¿Entonces todos tiene que esperar un poco?

José Luis: Ahorita todos, pero por ejemplo yo he tenido dinero hasta el dia 29 de agosto y hasta el dia de hoy, acopiamos 30 mil quintales. Tuve plata para 30 mil, todos los 11 mil, que han llegado adicionales he tenido problema para pagarlos, ya vengo botando un poco el dinero.

(S&C)

La ley general determina que hay dos tipos de cooperativas: las de trabajadores y las de servicios. Las de trabajo: que su fin es conseguirle trabajo al socio. Las de servicios: que su fin es darle servicios al socio. Y dentro de estas de servicios hay 19 tipos; dentro de ellas las cooperativas de ahorro y crédito

lamentablemente deben formarlas como las 19 que existen. (F)

Nadine: ¿Y eso viene por parte del gobierno?

Wilder: No, agrobanco si es por parte del gobierno, es la única entidad que viene de parte del gobierno.

Nadine: ¿Entonces el gobierno no les da mucho apoyo?

Wilder: No, recién con este problema de la roya que ha habido, recién el gobierno nos ha dado apoyo.

Nadine: A si, los abonos, si lo vi. ¿Todavía no existe un fondo o algunos subsidios? ¿Y porque crees que es esa diferencia entre el gobierno aca en Perú, y el gobierno el Colombia, Brasil que están apoyando tanto?

Wilder: No. El problema es que aquí en Perú recién están entrando al tema de un enfoque mas organizativo. En Colombia y en Brasil tienen una confederación de cafetaleros, aca todo se trabajaba a través de la junta, ahora se esta haciendo una federación de cooperativas.

Creo yo que a Perú nunca le ha cogido el tema de una plaga tan fuerte como la roya que haga tener ese concepto. Pero si hablamos de política, es un tema muy grande no?

(Cen)

Nadine: ¿Cúando le traigan su acopio reciben su pago de frente o tiene que esperar un poquito?

José Luis: No ahorita porque no tengo fondos, pero siempre se le paga. Trae su acopio, 10 quintales, lo que si se le hace es el descuento del aporte o de los créditos que tenga, o algunos llevan insumos, abono, o arroz, o herramientas.

(S&C)

Faltaría actualizar, si es verdad, la ley. Hay muchos artículos derogados, que el que no tiene el detalle. Nosotros difundimos cada vez que alguien consulta.

Pero si la gente sola busca solo la información, no la va a encontrar tan fácilmente, se puede confundir entre los artículos vigentes y derogados. Ese es un problema gratuito, cuando ya deberíamos sacar un nuevo texto, que este limpio, que diga esto lo único que queda, o uno nuevo. Pero es un tema económico, político.

Lo que pasó fue que como sabes, siempre que se hace la organización, la gente lo primero que quiere es el beneficio, pero no es primero el beneficio, lo primero es la aportación. (COOP)

La gente se emociona, sale un proyecto del estado, crea una cooperativa, y la crea sin dinero, solamente para obtener el fondo, pero debería ser al revés, que la gente concientice primero a sus socios que esa es su empresa y que tienen que aportar, si tu te vas a otras cooperativas, están en la misma situación, nadie piensa en capital com para decir, solamente me voy a financiar un 40% o un 50-50, no, todo mundo se financia el 100%,
Lo ideal es que todos se empaten, porque hay unos que ni siquiera tiene una aportación, están solamente con su arranque inicial de 10 soles. Algunos no quieren, porque inclusive los que acopian mas, hay un socio que aporta 1000 quintales, otro que acopia 1500 quintales, ellos si fuera posible no quisiera n dejar ni los 50 soles, no les gusta invertir. Quieren todo que les den, que les den, pero no. (S&C)

Todavía se tienen problemas con el tema de las cooperativas, con una cooperativa que creo una te deben haber dicho, esa cooperativa que vas a combatir la desconfianza del socio [...]
Dicen: va a pasar lo mismo, que pasó hace años atrás con una cooperativa muy grande que de la noche a la mañana cerró, hoy no existe.
(COOP)

inclusive cuando hay reuniones, a través de la Junta Nacional, planteo que ya no haya este tipo de situaciones, que se genere conciencia, para que la cooperativa sea auto sostenible y no depender mucho de financiamiento externo. (necesita más aportaciones de los socios) (S&C)

Nadine: ¿Al nivel local, tiene algún financiamiento, o todavía no?

Oscar: Mira aca, a nivel de la organización tenemos un financiamiento, que parte a partir de las aportaciones de los productores, y a partir de las aportaciones de las redes, tenemos medio millón de soles de aportación de redes.

Nadine: ¿De redes, cómo?

Oscar: Los grupos que estuvieron antes formando la cooperativa, que decían que eran asociaciones, tenían sus aportaciones de sus productos. Como tenemos esas aportaciones, vamos prestando en la cooperativa, y va haciendo el capital mas grande, que es de más o menos medio millón de soles.

(COOP)

hay un contrato firmado, el cual yo le voy a enviar producto, y cuando yo le envío el producto, demora mas o menos entre 30 a 35 días, para que el importador te pague (S&C)

la gente quiere mantenerse organizada por el tema de los precios de café. Las cooperativas estas sobre el mercado, tienes certificaciones, comercio justo ,-" ahorita pagan mas que el mercado"- nos dicen, todo el mundo quiere ser socios de las cooperativas. (COOP)

eso (warrant) estoy haciendo ahorita con un banco peruano, pero demora bastante. (S&C)

Pero si, a partir de ahí se paga todo el tema de: administración, talleres, reuniones, todo tipo de eventos, se participa mucho en ferias en el tema de motivar el tema del consumo, incluso tenemos unos programas de mejoramiento de calidad, que es darle secadores solares a los productores. Parte de lo que queda, queda como fondo de utilidad, pero que queda como aportación del productor. (COOP)

y es mas fácil trabajar con estas financieras, que con estas de aquí abajo. (bancos locales) (S&C)

las cooperativas, sus costos por decir, su costo de proceso es alto. Para las cooperativas estamos sobre los 20 dólares, mientras que la empresa privada esta en 8 u 7 dólares, éramos los 6 que teníamos que trabajar, llevar el café pergamino hasta Piura, a Bagua. Nos dijeron como hacemos para reducir costos, se empieza a reunir los consejos de administración, los cooperativos, no era fácil tampoco, los gerentes, los asesoramientos de otros diferentes expertos, y nos permitieron que si se formara un consorcio. Hoy, que están tratando de levantar una planta, podrían reducir en cierto modo los costos que las cooperativas están teniendo, y en base a eso si, en eso es donde se empiezan a relacionar las cooperativas. El tema es que de aquí mas adelante hay que hacer frente a la empresa privada, la empresa privada va mejorando, somos también una empresa privada, pero diferentes a las que vas a encontrar. Entonces desde ahí hay que empezar a moverse como cooperativas, porque individuales, igual nos hemos dado cuenta que no podemos hacerle frente al mercado. pero que pasaría cuando los precios de café estén demasiado altos cuando comercio justo ya no te compense, ni orgánico te compense. ¿Con que compites? No puedes competir. (COOP)

por ejemplo el dinero ahora demora mucho, porque hay veces no hay espacio en las naves, no hay espacio en la planta, tenemos que lograr que el dinero reduzca en un 30% ese número de días que demore. Si logramos que el café, este en 20 dias este en el puerto del cliente, que lo desaduane y te envié el dinero, vamos a ahorrar bastantes costos, sobretodo en el tema de costos financieros. (S&C)

yo agradezco mucho a Root Capital. Porque siempre se ha fijado en las organizaciones mas pequeñas, para poderles ayudar, y hasta hoy creo es la única organización internacional financiera, que apoya a las organizaciones mas pequeñas. (A)

Como te digo, a veces el socio se desespera, porque también debe, debe a los bancos, debe a las cajas, porque mas de un mes no les debemos a los productores, no es mucho el plazo. Además que si fuéramos conscientes, mas bien el socio debería decirte, te dejo tanto porque con eso van a bajar los costos de la cooperativa, y la cooperativa me va a poder dar un mejor servicio. Pero ellos no lo analizan, necesitan dinero, un poco difícil jugarse con el dinero también. (S&C)

Luego esta también el cliente que tenemos y le vendemos café de calidad a Sustainable Harvest. Se ha interesado bastante en apoyar a las organizaciones que trabajan con ellos. Con ellos tengo un proyecto que se gestionó a través de Perú Oportunity, ya se están ejecutando con ese proyecto: tiene escuelas de campo, talleres donde el productor se esta preparando mas cada día mejor. En El Salvador en este año hay un evento de Sustainable Harvest en noviembre - “Hablemos de café”, ojala dejarle la idea a alguna financiera.

Nadine: ¿Sustainable Harvest los apoya con el pasaje?

Darío: No, ellos te apoyan con un poco, una parte, un porcentaje y nosotros ponemos el otro porcentaje.

(A)

en el mundo hay muchos inversionistas que a veces tiene su dinero y no saben en que invertir, porque a veces no saben quien necesita y quien esta preparado para manejar dinero. (A)

Porque todos los que se van capacitándose son más activos, porque ya se dan cuenta, que la unión hace la fuerza, que a través del grupo pueden educarse más, pueden ganar más dinero. Si uno tiene una necesidad, entre ellos se prestan e ayudan. (A)

Nadine: ¿Y están en contacto con otras cooperativas, se ayudan?

Darío: Si nos reunimos a través de la junta regional del café, y a veces como cooperativas. Discutimos las problemáticas, pero estos eventos son dos veces al año, no mucho. Creo que nos falta más fortalecernos, reunirnos, capacitarnos, o tal vez discutiendo las necesidades que hay.

(A)

Bueno, del gobierno quizás no tenga mucha esperanza, porque las autoridades políticas son como un ave de paso- viene uno, cambia otro- y muy pocos se dan cuenta de lo que es la agricultura del café, quizás en otros productos, pero con la producción de café son muy pocos los líderes que gobiernen y conozcan este campo. Que vean que es necesario invertir porque si es rentable. Hay muy pocos líderes así, se están enfocando en otras cosas. Si llega alguien líder que conozca bastante de café, que hay que invertir porque es rentable, sería excelente porque cambiaría la política, se enfocaría bastante a ayudar a los productores, como en Colombia, como en Brasil donde el gobierno da un 70% de apoyo al productor. Cuando uno no conoce, no da fe de eso. Entonces tal vez acá en nuestro país los líderes les falta un poco estudiar este tema(A)

Nadine: ¿Entonces los líderes del sector tienen mucha influencia?

Lesly: Ahora sí, porque hemos dado el sitio y ellos se sienten ahorita cómodos, ya nos creen un poquito más, lamentablemente no se sintieron, son un sector antiguo.

Nadine: Disculpe un sector ¿qué?

Lesly: Un sector antiguo, de personas mayores, sus líderes son mayores. Ya desde muchos años atrás desde que hay una incredulidad al estado, no solamente es en parte el sector cooperativo, es en general.

Flor: Claro 20 años de no haber estado el sector público presente obviamente.

Lesly: Exacto. Ha habido por ahí, hay siempre un rechazo, poca credibilidad.

(L)

líderes del tema cooperativo, totalmente respetables, comprometidos con el tema que conocen, que habían vivido todos sus años, 25 y más años antes, en el tema cooperativo. (F)

Nadine: ¿Entonces entre 2001 y 2005, solo fue como ayudando a las organizaciones?

José Luis: Haciendo armando a las cooperativas, generando que la gente vuelva a confiar en el tema asociativo, porque había muchas experiencias negativas de tema cooperativo anterior, hablar de cooperativas en el año 2000. Era bastante peligroso inclusive , porque la gente no creía, y había mucha incredulidad, (S&C), SEE 16

ellos necesitan para pagar peones, para llevar alimentos, entonces se les da un adelanto. (S&C)

Warrant es que interviene aparte del banco. La cooperativa interviene, una casa que garantiza, que el almacén no se va a mover. Una casa almacenadora, ella pone sus etiquetas, pone su comisión, y le garantiza al banco que mientras no paguemos , ese producto no podemos movilizarlo.

Nadine: ¿Tienen que tener contratos?

José Luis: No, para ello no porque lo que la garantía es el producto, lo que tengo que tener es el producto en el almacén.

(S&C)

Contrato es cuando hago con Oikocredit, con Rootcapital, con Rabobank, porque hacemos un tripartito, importador, nosotros y la financiera. Y ellos evalúan porque hay un contrato firmado, el cual yo le voy a enviar producto, y cuando yo le envío el producto, demora mas o menos entre 30 a 35 días, para que el importador te pague, pero esa plata no viene a mi cuenta. Se va a la financiera, hay un enlace ahí, y la financiera cobra lo que tiene que cobrar, mas intereses y me envía el remanente, cuando hay, cuando no hay. (S&C)

Empecé con Root Capital de EE.UU (S&C)

Copac Norandino desde el 2011, me da crédito. Yo soy socio. Es una cooperativa de ahorro y crédito, y esta si puede cobrar interés, porque esta si esta en la SBS. (S&C)

Ahorita lo que estoy trabajando con Oiko y con Shared, es para la construcción, entonces quiero hacer un financiamiento a largo plazo de 5 años, y con el Banco Continental que posiblemente le pase la propuesta, para hacerlo entre los 3. (S&C)

Me aprueban la línea en abril, hasta el 31 de enero, hasta ahí puedo hacer contrato. (S&C)

Lo que pasa es que aquí, generalmente hasta el año 2000, las cooperativas se formaban como asociaciones, porque es por un tema legal y tributario, había un beneficio tributario. Pero después la Sunat(órgano fiscalizador) empezó a fiscalizar a estas asociaciones, y se dieron cuentas que estaban mal orientadas, se creaban como asociación, pero sin embargo eran comercializadoras. Para poder mantener el tema social y el empresarial, el modelo mas optimo es la cooperativa, para que tambien FLO entienda el modelo: el que hay entre asociación y empresa privada, es la cooperativa la que esta en medio, lo privado y lo social, por eso es que se han ido generando. Hay varias cooperativas, ya no son asociaciones, se han ido transformando, han ido creando nuevas. (S&C)

Además le agradecemos hasta ahora a CEPI, a Norandino, realmente nos han brindado bastantes facilidades, nos han dado liquides en los momentos. Antes yo trabajaba alla y los de aca llamaban, y pedían plata, y teníamos que alla hacer lo posible por enviar. (S&C)

. Yo vengo de un padre cooperativista, que ha sido presidente de una cooperativa de arroz en la costa, tesorero y todo, pero era difícil, veo bastante manoseo, parte político, parte manejo de irresponsabilidad de los directivos y gerentes de esa época. Como antes la ley, quien andaba la chequera, no era un profesional, sino que nombraban un tesorero,era un poco irresponsable el modelo.
ahora ya hay una mejor manera de coordinación, el sabe que tiene que representarnos, pero debe coordinar. Antes no era si tan fácil, los directivos pensaban que eran los dueños, en si ellos representaban al total de dueños (S&C)

Nadine: ¿Entonces no tienen ventas nacionales?

José Luis: Si tenemos, pero al descarte nada mas. Al que mandamos por alla, no sabemos que harán con eso. Por ultimo dirán no es nuestro problema, pero si es nuestro problema.

Entonces queremos eso: mejorar el consumo, concientizar a la gente, por eso ahora hay ferias.

generar el consumo, pienso que eso va a mejorar el tema de las condiciones de los precios, inclusive a un largo plazo. Locales porque el consumo se va a quedar aca, tipo caso Colombia, caso Brasil, su consumo interno es bastante bueno. Entonces ellos no se preocupan por la exportación, Eso nos va a ayudar a consolidar, una estrategia, a favor de los socios. (S&C)

, la conclusión después de ocho años de trabajo es: si pues, el modelo cooperativo es el mejor, por el tema jurídico-legal, que cuida los intereses de todos, por el tema organizativo, que es participativo-democrático, que todos pueden asumir la gestión, la decisiones, los riesgos, pero es aprendizaje y esta abierto (F)

Lamentablemente el Peru ha tenido muchos aciertos en el tema asociativo, pero también muchos fracasos, entonces hay desconfianza. (F)

El movimiento cooperativo sigue fortalecido, en realidad considero, porque no hay las estadísticas necesarias para saber cuantas son o donde estan, pero unas 1000 cooperativas de todo tipo. Entonces, este movimiento cooperativo, que mayormente están las cooperativas cafetaleras y cacaoteras, hacen mucha presión política por eso los gremios son importantes. fue una reacción del sector cooperativo, ellos mismos han presionado a través del congreso

hecho las cooperativas pienso yo van a tener que ir uniéndose, pronunciándose: me falta esto, me falta aquello; para que el estado sea mas productivo. (F)

por políticas en algún momento, en la política de Fujimori, se vio igual es un tema de enfoque, esto es medio subversivo medio socialista, hay que extirparlo (F)