



# ACCIÓN COLECTIVA Y MERCADOS ALTERNATIVOS PARA LA CASTAÑA

Análisis comparativo de tres cooperativas en el norte amazónico de Bolivia

Peter Cronkleton  
Marco A. Albornoz



**ACCIÓN COLECTIVA  
Y MERCADOS ALTERNATIVOS  
PARA LA CASTAÑA  
ANÁLISIS  
COMPARATIVO DE TRES  
COOPERATIVAS EN EL NORTE  
AMAZÓNICO DE BOLIVIA**



CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN FORESTAL INTERNACIONAL (CIFOR)  
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO LABORAL Y AGRARIO (CEDLA)  
INICIATIVA PARA LOS DERECHOS Y LOS RECURSOS (RRI)

**ACCIÓN COLECTIVA  
Y MERCADOS ALTERNATIVOS  
PARA LA CASTAÑA  
ANÁLISIS  
COMPARATIVO DE TRES  
COOPERATIVAS EN EL NORTE  
AMAZÓNICO DE BOLIVIA**

Peter Cronkleton, Ph.D.

y

Marco Antonio Albornoz

Cronkleton, Peter; Albornoz, Marco Antonio.  
Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR);  
Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA); Iniciativa para los  
Derechos y los Recursos (RRI)

*Acción colectiva y mercados alternativos para la castaña: Análisis comparativo de  
tres cooperativas en el norte amazónico de Bolivia / por Peter Cronkleton y Marco  
Antonio Albornoz / CIFOR / CEDLA / RRI*

La Paz, Bolivia: CIFOR-CEDLA, Noviembre de 2009, xiii, 70 p.

I. t.

#### DESCRIPTORES:

<CASTAÑA><SECTOR CASTAÑERO><PEQUEÑOS PRODUCTORES FORESTALES><COOPERATIVAS  
CASTAÑERAS><NORTE AMAZÓNICO><BOLIVIA><RECURSOS FORESTALES><MANEJO  
FORESTAL> <MANEJO FORESTAL COMUNITARIO><GESTIÓN FORESTAL><PEQUEÑOS  
PRODUCTORES> <ORGANIZACIONES INDÍGENAS><COMUNIDADES INDÍGENAS><TIERRAS  
BAJAS> <AMAZONIA><ZONAS DE COLONIZACIÓN><ESTUDIOS DE CASO>

#### DESCRIPTOR GEOGRÁFICO:

<BOLIVIA><AMAZONIA><TIERRAS BAJAS><PANDO><LA PAZ>

#### 2009, CIFOR-CEDLA

**Depósito Legal:** .....

**Producción editorial:** Unidad de Comunicación CEDLA

**Cuidado de edición:** Amanda Limpias

**Fotografía de tapa:** Kristen Evans

**Diseño:** Alfredo Revollo Jaén

CIFOR. Centro para la Investigación Forestal Internacional  
Av. Irala # 565  
Edificio Museo Noel Kempff Mercado Piso 3  
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
Tel. ++591 3 334 6802  
E-mail: pcronkleon@cgiar.org  
Santa Cruz, Bolivia

CEDLA. Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario  
Av. Jaimes Freyre No. 2940, Sopocachi  
Telfs. 2412429 - 2413175 - 2413223  
Fax: (591) (2) 2414625  
E-mail: cedla@cedla.org  
URL: www.cedla.org  
La Paz, Bolivia

Impreso en Bolivia  
*Printed in Bolivia*

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de tapa, puede ser  
reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún  
medio, sin permiso previo del editor.

# CONTENIDO

<b>Siglas y acrónimos</b> .....	ix
<b>Agradecimientos</b> .....	xi
<b>Resumen</b> .....	xii
<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Antecedentes: El sector castañoero y el rol de los pequeños productores forestales</b> .....	3
El sector castañoero.....	6
Mercados alternativos.....	11
<b>3. La Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. CAIC</b> .....	15
Membresía.....	18
Organización interna.....	22
Operaciones.....	24
Producción.....	26
<b>4. La Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando, COINACAPA</b> .....	31
Antecedentes y fundación.....	31
Membresía.....	34
Composición y organización.....	36

Proyectos de desarrollo y COINACAPA.....	38
Operaciones.....	40
Producción.....	41
<b>5. Asociación de Campesinos Extractivistas de la Reserva Manuripi, ACERM.....</b>	<b>47</b>
Antecedentes y fundación.....	47
Membresía.....	49
Composición y la organización.....	51
Operaciones.....	53
Producción.....	54
<b>6. Discusión: Comparación de las cooperativas y su relevancia.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo: Lista de personas entrevistadas.....</b>	<b>69</b>

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadro 1.</b>	Precio promedio de castaña.....	6
<b>Cuadro 2.</b>	Exportaciones de las industrias beneficiadoras de castaña 2006.....	10
<b>Cuadro 3.</b>	Distribución de los miembros de CAIC por municipio y año.....	21
<b>Cuadro 4.</b>	Trabajadores de la beneficiadora CAIC.....	23
<b>Cuadro 5.</b>	Producción de castaña de los miembros de la CAIC por año.....	27
<b>Cuadro 6.</b>	Variación en la producción (en kg) de los socios de CAIC por año.....	29
<b>Cuadro 7.</b>	Producción de la CAIC en 2009 por grupos económicos.....	29
<b>Cuadro 8.</b>	Miembros de COINACAPA por año y municipio.....	35
<b>Cuadro 9.</b>	COINACAPA: Producción de castaña (en kg) por año 2004-2008.....	42
<b>Cuadro 10.</b>	Producción de socios de COINACAPA por año y desagregado por tope.....	43
<b>Cuadro 11.</b>	Distribución de socios de ACERM por año y municipio.....	50
<b>Cuadro 12.</b>	ACERM producción por socio y año desagregado por nivel de producción.....	55
<b>Cuadro 13.</b>	Producción de castaña (en kg) correspondiente al 2007.....	61
<b>Figura 1.</b>	Exportaciones de castaña boliviana 1997-2007.....	4
<b>Figura 2.</b>	Distribución espacial de socios de la CAIC.....	19
<b>Figura 3.</b>	Número de socios de CAIC por año.....	21
<b>Figura 4.</b>	Municipio origen de la producción de los socios de CAIC 2008.....	27
<b>Figura 5.</b>	Distribución espacial de socios de la COINACAPA.....	35



<b>Figura 6.</b>	COINACAPA: Evolución de la membresía de socios activos y pasivos.....	36
<b>Figura 7.</b>	COINACAPA producción por municipio de origen.....	42
<b>Figura 8.</b>	Socios de COINACAPA agrupados por nivel de producción y año.....	45
<b>Figura 9.</b>	Evolución de los precios pagados por COINACAPA y por intermediarios.....	45
<b>Figura 10.</b>	Distribución espacial de socios de la ACERM.....	50
<b>Figura 11.</b>	Número de socios de la ACERM por año.....	51
<b>Figura 12.</b>	Producción de castaña de ACERM 2008 por municipio.....	55
<b>Figura 13.</b>	Distribución espacial de socios de las cooperativas, gestión 2008.....	59
<b>Figura 14.</b>	Producción por cooperativa (castaña con cáscara).....	60

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACEBA	Asociación de Comunidades Extractivistas del Bosque Amazónico
ACERM	Asociación de Campesinos Extractivistas de la Reserva Manuripi
ACRA	Asociación de Cooperación Rural en África y América Latina
AERAL	Asociación Extractivista de la Región Amazónica Loma Alta
ANED	Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo
ASPROGOAL	Asociación de Productores de Goma y Castaña
BOLICERT	Boliviana de Certificación
CADEXNOR	Cámara de Exportadores del Norte
CAEX	Cooperativa Agroextractivista de Xapuri
CAIC	Cooperativa Agrícola Integral Campesina LTDA.
CAMEX	Cámara de Exportadores de Bolivia
CCCCC	Centro Comunitario Corporativo de Comercio y Convivencia
CEDLA	Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario
CIACP	Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando
CIFOR	Centro para la Investigación Forestal Internacional
COINACAPA	Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando
CORDEPANDO	Corporación de Desarrollo de Pando
EEC	Comunidad Económica Europea
EFAT	Asociación Europea de Comercio Justo
EMEIR	Equipos Móviles de Educación Integral Rural
ENACA	Empresa Nacional de Castaña
FADES	Fundación para Alternativas de Desarrollo

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FLO	Asociación del Sello de Comercio Justo (Fairtrade Labeling Organization)
FOS	Fonds voor Ontwikkelingssamenwerking
IFAT	Asociación Internacional de Comercio Justo
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
OMS	Organización Mundial de la Salud
PFNM	Producto Forestal No Maderable
RRI	Iniciativa para los Derechos y los Recursos
SENASAG	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria
SERNAP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SOS FAIM	Cooperación Belga

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean expresar su agradecimiento a las numerosas personas y organizaciones que brindaron su apoyo durante la realización del estudio. Sin la colaboración de las tres cooperativas, sus miembros y líderes, este estudio no hubiera sido posible. Quisiéramos expresar también nuestra gratitud a los líderes, miembros de las comunidades y expertos en la región que participaron en entrevistas y que nos permitieron comprender mejor el funcionamiento de las cooperativas y las dinámicas del sector castaño. Una mención especial y un profundo agradecimiento para Alex Chamas y Viador García, quienes permanentemente nos apoyaron y brindaron información oportuna. Esperamos que la investigación contribuya a mejorar los resultados para las personas que dependen de los bosques para su sustento.

Asimismo, quisiéramos agradecer a los investigadores de CEDLA, específicamente a Nilton Ramírez por su ayuda con la estandarización de los precios de la castaña y a Diego Giacoman por compartir información con nosotros acerca de los temas laborales en la amazonia boliviana. Igualmente deseamos expresarles nuestra gratitud a Enrique Ormachea y a Armengol Caballero por sus útiles comentarios y sugerencias que nos permitieron mejorar este informe. Finalmente, deseamos expresar nuestro agradecimiento a la Iniciativa para los Derechos y los Recursos (RRI) por su generoso apoyo financiero sin el cual esta investigación no hubiera sido posible.



## RESUMEN

Las dos últimas décadas han sido testigo de la emergencia de tres cooperativas de productores que representan los intereses de las familias rurales del norte amazónico boliviano: la Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. (CAIC), con una larga historia previa al auge de la castaña actual; la Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando (COINACAPA), y la Asociación de Campesinos Extractivistas de la Reserva Manuripi (ACERM). Al sacar provecho de las oportunidades alternativas de mercado existentes (como aquellas creadas por el comercio justo y la certificación orgánica), estas cooperativas han logrado cambiar ventajosamente la posición de sus miembros dentro de la cadena de producción de la castaña, a través de vínculos más directos con los compradores internacionales, cuyo resultado les ha permitido, en efecto, obtener mayores ingresos de dicho mercado. Este informe examina la historia y evolución de cada una de estas organizaciones para comparar su desarrollo, composición y función.

La castaña (*Bertholletia excelsa*) es uno de los productos forestales más importantes, porque de ella depende económicamente la mayor parte de la población rural y urbana de la región norte de Bolivia. Asimismo, es uno de los productos que representa el mayor índice de exportaciones a nivel nacional de productos forestales, superando ampliamente a los otros productos forestales incluyendo la madera. Aunque las tres cooperativas representan probablemente menos de 10% de los campesinos de la región y contribuyen alrededor de sólo 2% de las exportaciones de castaña, existe oportunidad para la expansión de estos tipos de iniciativas. Si bien la participación de los pequeños productores en las cooperativas puede ser considerada la excepción antes que la regla, estas asociaciones pueden brindarnos lecciones importantes para apoyar los medios de vida de las poblaciones rurales que dependen de los bosques para su sustento.



# 1

## INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas, a medida que la castaña (*Bertholletia excelsa*) se ha ido convirtiendo en la base de la economía forestal del norte amazónico boliviano, los roles y las estrategias de los productores rurales de pequeña escala de la región también han ido evolucionando. En particular, este periodo ha sido testigo de la emergencia de tres cooperativas de productores que representan los intereses de las familias rurales en la región: la Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. (CAIC) con una larga historia previa al auge de la castaña actual; la Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando (COINACAPA) y la Asociación de Campesinos Extractivistas de la Reserva Manuripi (ACERM). Estas organizaciones rompen con el aislamiento y la desorganización que históricamente han caracterizado a los pobladores rurales de la región, al agrupar a pequeños productores con el objetivo de comercializar su producción en forma colectiva.

Como resultado de esta acción colectiva, las cooperativas han conseguido que parte de las utilidades producto del valor agregado generado por la industria, beneficie –mediante la apropiación del plus valor, precisamente– a los propios obreros asalariados en la planta beneficiadora. Al sacar provecho de las oportunidades alternativas de mercado existentes (como aquellas creadas por el comercio justo y la certificación orgánica), estas cooperativas han logrado cambiar ventajosamente la posición de sus miembros dentro de la cadena de producción de la castaña, a través de vínculos más directos con los compradores internacionales, cuyo resultado les ha permitido, en efecto, obtener mayores ingresos de dicho mercado. Este informe examina la historia y evolución de cada una de estas organizaciones para comparar su desarrollo, composición y función. Si bien la participación de los pequeños productores en las cooperativas puede ser considerada la excepción antes que la regla, estas asociaciones pueden brindarnos lecciones importantes para apoyar los medios de vida de las poblaciones rurales que dependen de los bosques para su sustento.



El trabajo de campo, llevado a cabo durante 2009, incluyó entrevistas a miembros de las tres cooperativas, análisis de informes y registros proporcionados por los líderes de cada una de ellas, observaciones de las operaciones y discusiones de resultados preliminares entre los miembros de los respectivos grupos de enfoque. Los autores también hicieron uso de fuentes secundarias y recurrieron a su amplio conocimiento de la región. El trabajo forma parte de una iniciativa del Centro Internacional para la Investigación Forestal (CIFOR) y el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), en colaboración con la Iniciativa para los Derechos y los Recursos (RRI). Los resultados tienen como objetivo promover la discusión y reflexión de estrategias que permitan mejorar los medios de vida de la población rural en el norte amazónico boliviano.

Este informe está dividido en tres secciones. La siguiente sección presenta un panorama global del sector de la castaña y el papel que los pequeños productores han desempeñado tradicionalmente dentro de la cadena productiva. Asimismo sienta las bases que permiten explicar la importancia de los cambios producidos por las cooperativas y presenta los mecanismos usados por ellos, entre los que se pueden citar el comercio justo y la certificación orgánica, que indudablemente han contribuido a ese ansiado desarrollo. La segunda sección presenta una descripción detallada del trabajo desplegado por las tres cooperativas foco central de este informe. Así pues, el lector podrá conocer minuciosamente la evolución, composición y actividades productivas desarrolladas por CAIC, COINACAPA y ACERM.

La tercera sección realiza un análisis comparativo de las tres cooperativas, lo cual permite establecer con claridad similitudes, diferencias y fortalezas así como debilidades a fin de identificar lecciones aprendidas que podrían ser usadas, a mediano plazo, para apoyar estos u otros grupos. Finalmente, el documento cierra con una serie de recomendaciones y conclusiones inferidas del trabajo realizado.

# 2

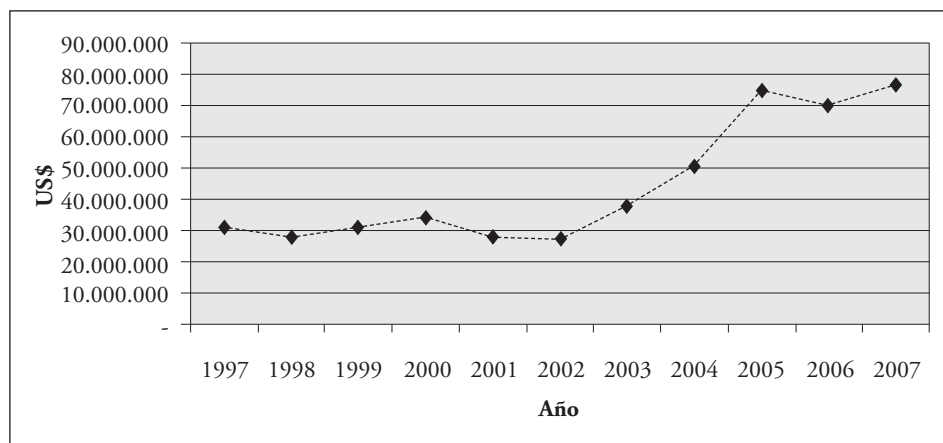
## **ANTECEDENTES: EL SECTOR CASTAÑERO Y EL ROL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES FORESTALES**

El norte amazónico de Bolivia tiene una larga historia de una economía caracterizada por auges y caídas, basada en el aprovechamiento de productos forestales: primero quinina, luego goma y hoy la castaña (Fifer, 1970; Stoian, 2000). El barraquero tradicional era el actor predominante durante los siglos XIX y XX, controlando extensiones territoriales significativas y concentrando la mayor parte de la fuerza de trabajo campesina. Hasta hace poco, una variable constante de dicha economía se relacionaba con el hecho de que los pequeños productores extractivistas habían jugado un papel relativamente marginal en términos de los beneficios derivados del aprovechamiento de los bosques, a pesar de que proporcionaban mano de obra y que controlaban vastas áreas de la base de recursos. Aunque los medios de vida de los productores rurales estaban vinculados a los mercados, el aislamiento y la distancia entre unos de otros, limitó seriamente su capacidad de unir esfuerzos para obtener mayores porcentajes de los ingresos generados por los productos forestales. Pero antes de examinar el papel que los pequeños productores desempeñan, es necesario resumir el contexto regional que explica la importancia del sector de la castaña y las características de este recurso forestal, así como su uso.

Durante generaciones, los recursos forestales brindaron la base para las estrategias de sustento en el norte amazónico. Sin embargo, durante las últimas décadas, la castaña ha cobrado mayor importancia en la economía forestal. Este producto ha sido uno de los principales PFNM extraídos desde mediados del siglo XX y, es importante mencionar que, en años más recientes, se ha constituido en la base de la economía regional (Stoian, 2000). La castaña es uno de los productos forestales más importantes de Bolivia y constituye hoy por hoy la mayor exportación forestal con valores que han permanecido alrededor de US\$ 70 millones entre 2005 y 2007 (Figura 1). Bolivia también es una fuente de castaña para el mercado mundial. Entre 2000 y 2005, el

50% de las exportaciones mundiales de castaña se originaban en Bolivia e incluso si se considera la castaña beneficiada (FAOSTAT, 2007), este porcentaje rebasa el 70%.

**Figura 1**  
**Exportaciones de castaña boliviana 1997-2007**



Fuente: *Elaboración propia basada en datos del INE 2008.*

A medida que la castaña ha ido cobrando importancia, ha desempeñado un papel cada vez más trascendental apoyando a las poblaciones de la región. Se estima que sólo este sector genera cerca de 22.000 empleos directos e indirectos (Bojanic, 2001), una cifra sorprendente si se tiene en cuenta el tamaño de la población de Pando y la beniana provincia Vaca Díez, compuesta por tan sólo 168.946 personas según el último censo (INE, 2002). Aproximadamente 6.000 hogares campesinos e indígenas en comunidades agroextractivas dependen del aprovechamiento de la castaña, convirtiéndola en su principal fuente de ingresos (Stoian, 2000). De hecho, para muchas familias rurales y urbanas en la región, los recursos generados durante la zafra castañera proporcionan la mayor parte del dinero en efectivo que ellos necesitan durante el año. Miles de trabajadores migrantes (cerca de 5.500) se trasladan estacionalmente a las barracas y los centros urbanos de la región. En las zonas urbanas (principalmente Riberalta) empresas beneficiadoras de castaña proporcionan empleo temporal a aproximadamente 8.500 personas (Stoian, 2004).

Los árboles de castaña pueden ser encontrados en toda la Amazonia, pero se dan mayores concentraciones en Brasil, Bolivia y Perú. En Bolivia crecen en el norte amazónico, aunque 80% de la producción del país proviene del departamento de

Pando (Cámara Forestal, 2006). El árbol de castaña puede alcanzar hasta 60 metros de altura, diámetros por encima de los 2 metros y puede vivir más de 1.000 años (Ortiz, 2002). En los bosques bolivianos, es habitual encontrar entre uno y cinco árboles por hectárea, aunque hay zonas donde crecen hasta 17 árboles por hectárea (DHV, 1993). Prácticamente toda la castaña que se recolecta proviene de árboles silvestres.

El árbol produce frutos grandes, dentro de los cuales es posible hallar entre 15 y 25 semillas, cada una de ellas cubierta por una cáscara dura (Ortiz, 2002). La fruta empieza a caer en noviembre y para enero la mayor parte se encuentra en el suelo del bosque. Una vez que los frutos han caído, el aprovechamiento empieza y normalmente dura hasta marzo.

Las prácticas de aprovechamiento no han variado con el tiempo. Los pobladores rurales y zafreros, que se trasladan desde los centros urbanos a las barracas<sup>1</sup>, recolectan los frutos que se hallan debajo de los árboles en los bosques naturales y, cuando tienen suficientes, los rompen para retirar las semillas. Estas son seleccionadas, colocadas en bolsas y transportadas desde los bosques hasta el centro de acopio –conocido comúnmente como “payol”– para su secado correspondiente. Posteriormente son llevadas a orillas del camino o río a fin de ser transportadas a centros urbanos para su procesamiento y exportación. En las comunidades agroextractivas de la región, los pequeños productores manejan castañales, grupos de árboles de castaña relacionados con caminos y payoles. Por lo general, dependen de la mano de obra del hogar para recolectar las nueces y comercializarlas en forma individual. Sin embargo hay hogares que invitan a parientes para ayudar durante la zafra, en tanto que otras familias contratan zafreros bajo términos similares a los usados por los barraqueros.

La productividad de los árboles de castaña varía de año en año, así como los ingresos generados por este comercio que dependen, en gran parte, de precios fijados por los mercados internacionales. La variación en los precios internacionales generó un boom entre 2004 y 2008. Durante esa época, los precios pagados a los productores prácticamente se triplicaron (Cuadro 1), causando una desaforada competencia por controlar el acceso a estos recursos forestales. Las crisis económicas globales afectaron seriamente el comercio de la castaña y, en 2009, hubo una caída dramática en los precios recibidos por los productores. Si bien no se sabe cómo van a reaccionar los precios en el futuro, aún se mantienen históricamente altos a pesar del citado fenómeno de la baja.

---

1 Barracas: Grandes extensiones de tierra con abundantes recursos forestales maderables y no maderables en manos de barraqueros y/o empresas.

**Cuadro 1**  
**Precios promedio<sup>2</sup> de castaña<sup>3</sup>**

Año	Dólares americanos/kg	Año	Dólares americanos/kg
1986	0,10	2002	0,06
1990	0,08	2003	0,19
1992	0,11	2004	0,76
1995	0,15	2005	0,89
1996	0,15	2006	0,75
1997	0,19	2007	0,91
1998	0,23	2008	0,88
1999	0,12	2009	0,51
2000	0,14		

*Fuente:* Los precios del periodo 1986-2002 son producto del sondeo realizado a productores en Bolpebra y Porvenir. Los precios correspondientes al año 2003 son el resultado de nuestras observaciones de campo. Los precios correspondientes al periodo 2003 a 2008 fueron obtenidos de las liquidaciones anuales realizadas por la COINACAPA y los del año 2009 de la entrevista realizada al gerente de acopio de la Empresa Tabuamani S.A. Los precios son promedios estimados debido a la alta variación durante la zafra y los términos de entrega.

## **El sector castañoero**

Los pequeños productores que dependen del bosque para su sustento representan tan sólo un grupo de los múltiples actores sociales que forman parte de la cadena productiva de la castaña. Entre los principales actores se encuentran también los barraqueros, intermediarios como los comerciantes itinerantes que almacenan nueces durante la zafra, las plantas beneficiadoras que preparan las nueces removiendo la cáscara para habilitar su exportación y los *brokers* que establecen vínculos con compradores internacionales y garantizan el financiamiento para el transporte. Aunque los pequeños productores controlan una parte significativa de los bosques de castaña de la región, ocupan un lugar de poca importancia en el proceso comercial porque entregan su producción a terceros una vez que esta ha sido recolectada del bosque, perdiendo casi siempre cualquier valor agregado que se haya generado en el proceso. Para explicar la posición de los pequeños productores y para resaltar el cambio producido por las cooperativas, conviene describir primero el rol desempeñado por otros actores que tienen intereses en juego en el comercio de castaña.

2 Se utiliza como factor de conversión 1 Barrica = 70 kg.

3 Para convertir el precio de bolivianos a dólares americanos se utilizó el tipo de cambio promedio anual de venta cotizado en el mercado oficial.

Históricamente, uno de los grupos más importantes ha sido el de los propietarios de las barracas, es decir, los barraqueros. Eran ellos quienes en el pasado dominaban la región. En años recientes, sin embargo, han perdido bastante poder debido a los cambios económicos y las reformas en las políticas públicas, especialmente aquellas relacionadas a la propiedad de la tierra. Y es que sus propiedades se basan en derechos tradicionales de acceso, no en títulos legales. Al controlar el acceso a los bosques y monopolizar el mercado y las redes crediticias, los barraqueros mantenían a la fuerza laboral rural endeudada y atada a la tierra. A medida que la economía regional fue cambiando para concentrarse en el aprovechamiento estacional de castaña, los trabajadores rurales, denominados zafreros, adquirieron mayor movilidad, migrando de las barracas a las zonas urbanas. Si bien ya no dominan la economía regional y a la población rural como antes, los barraqueros representan aún una fuerza poderosa, abarcando sus empresas forestales grandes extensiones de bosque. Según Ruiz (2005), en el año 2000 había 221 barracas que cubrían más de tres millones de hectáreas de bosque, de las cuales un 71% era controlada por sólo 44 barraqueros.

### **Medidas tradicionales en el sector castañoero**

Muchas de las medidas tradicionales utilizadas en el comercio de castaña se basan en volumen en lugar de peso, probablemente porque es fácil de usar y accesible a los puestos remotos en el bosque.

Lata: pesa aproximadamente 11,5 kilos. Esta medida es más común en Brasil que en Bolivia. Sin embargo, es usada por grupos de productores cercanos a la frontera que mantienen vínculos con productores brasileiros.

Caja: equivale a 2 latas cuyo peso es cercano a los 23 kilos. Esta medida es generalmente usada en la parte oriental de la región, alrededor de Riberalta.

Barrica: bolsa estándar de producción equivalente a 3 cajas, cuyo peso es aproximadamente 69 kilos. Esta medida es más común en la parte occidental de la región.

Contenedor: contenedor de metal que tiene la capacidad de albergar 16 toneladas métricas de castaña. No es una medida tradicional pero ha cobrado importancia debido al rol del transporte internacional en las exportaciones.

FOB: término de transporte que indica que el proveedor asume los costos de transporte (y generalmente también los costos del seguro) desde el punto de manufactura hasta el punto de destino, momento a partir del cual el comprador empieza a asumir responsabilidades. Por lo general se lo utiliza para denotar el precio de exportación pagado a los productores de castaña y usualmente se utilizan libras en lugar de kilos.

A pesar de que las medidas tradicionales se basan en volumen en lugar de peso, las cooperativas usan el peso de la producción para determinar los pagos a los miembros, sin importar las medidas tradicionales utilizadas por el productor para entregar las nueces. El peso actual es más exacto y objetivo que las medidas de volumen. Las medidas tradicionales de volumen pueden ser manipuladas fácilmente, por lo que los pequeños productores son engañados con bastante frecuencia.

Si bien las cooperativas pagan por el peso actual, también insisten en altos estándares de calidad. El control de calidad se centra en la remoción de cualquier material extraño de las nueces y en el secado antes de ser transportadas, en un esfuerzo por limitar los niveles de aflatoxinas. Sin duda, estas prácticas también reducen el peso del producto y parecerían ir en contra de los intereses de los pequeños productores, de modo que para garantizar que ellos realicen inversiones adicionales, deberían tener suficientes incentivos para asegurarles que su esfuerzo valdrá la pena.

Otro grupo de actores importantes en la región son los dueños de beneficiadoras, o sea, las plantas industriales responsables del procesamiento de la castaña (Cuadro 2). Estos empresarios representan la nueva clase social dominante de la región. Las beneficiadoras abastecen la mayor parte de la castaña sin cáscara comercializada en el mercado mundial y han posicionado este valioso PFNM como la base de la economía regional y entre los productos forestales exportados más importantes de Bolivia. Las beneficiadoras comenzaron a dominar la economía regional después de que se dieron algunos cambios en las políticas macroeconómicas implementadas en la década de los ochenta, en pro de un incremento de las inversiones en productos no tradicionales y exportaciones (Cronkleton y Pacheco, en prensa). Existen en la actualidad 20 empresas involucradas en el procesamiento de la castaña que están registradas en el grupo de comercio regional CADEXNOR, aunque cabe mencionar que no todas estaban operando a principios de 2009 (Cuadro 2). Solamente tres de estas empresas son

efectivamente industrias mecanizadas (utilizando el quebrado automático y tecnología en otras fases del proceso productivo). La gran mayoría de empresas es más bien de carácter manufacturero; en otras palabras, enfatizan la fuerza de trabajo porque recurren al quebrado de forma manual y con muy pocas innovaciones tecnológicas en el proceso productivo.

A medida que el sector industrial fue creciendo, el gobierno intervino para proteger el nicho de la producción boliviana a fin de garantizar mejores condiciones sanitarias y proteger el ingreso al mercado. El acceso al mercado internacional es controlado por el gobierno a través del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG). Cuando las exigentes regulaciones sanitarias y de control de calidad, relacionadas a las niveles de aflatoxinas, amenazaron con cerrar los mercados europeos y americanos de la castaña, –especialmente después de que la Comisión Europea aprobara regulaciones que redujeron los niveles aceptables de aflatoxinas de 20 a 4 partes por billón (Regulación 1525/98 EC, citado en Newing y Harrop, 2000)–, el gobierno decidió intervenir. Entre 1997 y 2001 estableció reglas para certificar la calidad de la castaña para exportación y creó una junta de fiscalización y normas de monitoreo para garantizar la seguridad alimentaria (Véase Soldán, 2003, para una discusión más detallada). El resultado de este intento por proteger las exportaciones de castaña se tradujo en que toda la producción orientada a la exportación debía pasar por instalaciones de procesamiento certificadas por SENASAG. Si bien se implementó esta medida con el objetivo de proteger el acceso al mercado, también produjo un cuello de botella debido a que todas las nueces debían pasar por estas plantas, fortaleciendo aun más su posición en el sector.

Todas las exportaciones de castaña se canalizan mediante *brokers* en La Paz, los mismos que pueden establecer contactos con compradores internacionales, así como obtener financiamiento y garantizar el transporte para completar la venta. En esta línea, el *broker* consigue crédito de bancos o financieras internacionales para que la industria o productores cuenten con capital de operaciones. Una vez comercializada la castaña en el mercado europeo y americano, el *broker* deposita en la cuenta de la financiera que prestó el dinero para que esta recupere el capital más los intereses. El banco transfiere a la beneficiadora el dinero por concepto de la venta de castaña.



## Cuadro 2

### Exportaciones de las industrias beneficiadoras de castaña 2006

Nº	Empresa	Valor US\$ (en millones)	Observaciones
Industria (beneficiadoras mecanizadas)		22,95	
1	Tahuamanu	9,8	Certificación Orgánica
2	Coop. Agroindustrial Amazonas SRL	8,48	
3	Manutata S.A.	4,67	Certificación Orgánica
Manufactura (beneficiadora de almendras manual)		50,54	
4	Almendras Urkupiña SRL	22,71	
5	Soc. Agric. Ind. Blacutt Hermanos SRL	5,71	
6	H. Claire Lens	2,77	Certificación Orgánica y FLO
7	R. Bowles Rivero	2,64	
8	Gamarra Telles Horacio (INGAMA)	1,92	Sin actividad
9	Hugo Aramayo Vidal (Santa Isabel)	1,87	
10	Green Forest Products S.A.	1,65	Sin actividad, (Ex Hecker)
11	Hermanos Cárdenas SRL	1,52	Sin actividad
12	Unión de Exportadores SRL UNIONEX SRL	1,51	Sin actividad
13	Lourdes	1,25	Certificación Orgánica y FLO
14	Coop. Agric. Integral Campesino LTDA (CAIC)	1,2	Certificación Orgánica y FLO
15	San Agustín SRL	1,15	
16	Soc. Com. Import Export Los Almendros SRL	0,86	
17	W. Bezerra Becerra Import Export	0,85	Sin actividad, pasará a formar parte de Claire
18	Puerto Rico	0,63	
19	Sena SRL	0,52	Sin actividad
Exportadores (No cuenta con planta beneficiadora)			
20	Almendras Bolital SRL	1,78	Certificación Orgánica Contrata servicios de Lourdes
<b>Total</b>		<b>75,03</b>	

Fuente: *Elaboración propia en base a información extraída de la página web de la Cámara de Exportadores CAMEX 2007.*

A medida que la castaña empezó a surgir como un producto importante, la mayor parte de los pequeños productores no experimentó mayores beneficios del dominio boliviano en el mercado general de este producto. Los recolectores tendían a ser pobres, estar aislados y se hallaban endeudados. Tenían poca capacidad para negociar o cambiar los términos de venta. Las comunidades vendían su castaña a los intermediarios (denominados rescatistas pues se desplazan hasta las comunidades) y usualmente mantenían con ellos una deuda al no pagarles el crédito que les habían otorgado. Ellos

solamente recibían el valor de los precios locales (con frecuencia intercambiaban sus nueces por costosos bienes de consumo suministrados por los comerciantes). La castaña pasaba por una serie de redes de intermediarios y comerciantes hasta ser entregada a las plantas beneficiadoras. Después de que las nueces habían sido procesadas, los dueños de las beneficiadoras utilizaban *brokers* para exportar las nueces peladas y retenían la mayor parte de las ganancias del valor agregado.

Como se verá en la siguiente sección, las cooperativas han logrado, hasta cierto punto, mejorar la situación por la que atravesaban los pequeños productores. En uno de los casos, una de las cooperativas adquirió su propia planta beneficiadora, lo que le permitió prescindir de la industria privada. En otros casos, al agruparse para comercializar en forma conjunta la castaña y al establecer vínculos con compradores de mercados especializados fuera de Bolivia, la organización pudo establecer convenios con las plantas beneficiadoras únicamente en calidad de proveedoras de servicios, permitiendo que las asociaciones mantengan el control de la venta y las ganancias de las nueces procesadas. Las cooperativas todavía tienen que lidiar con los *brokers*; sin embargo, debido a que han limitado el rol de las plantas beneficiadoras y los intermediarios, han podido retornar una mayor proporción de las ganancias a sus miembros. Las cooperativas calculan la utilidad por libra beneficiada y distribuyen entre sus asociados el monto que corresponde a cada socio en función a la cantidad de castaña entregada por cada uno de ellos.

## **Mercados alternativos**

Un factor clave en el desarrollo de las cooperativas ha sido su acceso a opciones innovadoras de comercialización que les han permitido ganar acceso a centros de consumo internacionales y, con frecuencia, obtener mayores precios de mercados especializados. Estas opciones incluyen los mercados de comercio justo y el orgánico. En ambos casos han aparecido mecanismos de certificación que han permitido que los pequeños productores validen su producción y encuentren apoyo en sus demandas por obtener un trato diferenciado.

El comercio justo es una estrategia de alivio a la pobreza y de desarrollo sostenible para seguir los criterios genéricos del comercio justo establecidos para organizaciones de pequeños productores (FLO, 2009). Realiza esfuerzos por poner en contacto consumidores socialmente conscientes con productores del tercer mundo, y trata de garantizar la canalización de los mayores beneficios del comercio internacional a las poblaciones en áreas rurales con el objetivo de mejorar su bienestar. Los esfuerzos iniciales se centraron en artesanía y café, pero con el tiempo ha aparecido una serie de

nuevos productos. Uno de los primeros grupos de comercio justo que trabajó con la castaña producida por los productores bolivianos fue la organización holandesa *S.O.S. Wereldhandel*, una organización importadora de comercio justo fundada en 1967 y hoy conocida como la *Fair Trade Organisatie* (Bowen, 2001; Hallam; *et al.*, 2004).

El movimiento de comercio justo tiene una larga historia que se remonta a la década de los cuarenta, cuando organizaciones de comercialización desarrollaron iniciativas para proporcionar asesoría y asistencia a productores que se hallaban en desventaja en el mercado. En la década de los ochenta esta iniciativa cobró importancia a raíz del creciente interés en el sello y la formación de grupos, como la Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA, por sus siglas en inglés), fundada en 1987, y la Asociación Internacional de Comercio Justo (IFAT, por sus siglas en inglés), fundada en 1989 (Kocken, 2006). Los esfuerzos por desarrollar un sello culminaron en 1997 con la formación de una institución global llamada la Asociación del Sello de Comercio Justo (FLO, por sus siglas en inglés). La FLO es una organización que agrupa 17 iniciativas de comercio justo en Europa, Estados Unidos, Canadá y Japón con el objetivo de establecer estándares internacionales para productos de comercio justo; certificar a los productores y otorgar licencias a importadores (Hallam; *et al.*, 2004). La FLO certifica organizaciones de pequeños productores así como a procesadores e importadores que trabajan con dichos grupos para canalizar los beneficios de iniciativas a favor de los intereses de las poblaciones rurales todas destinadas a consolidar el bienestar colectivo.

En 2003, la FLO estableció estándares genéricos para pequeños productores que contemplaban criterios para organizaciones de productores (i.e. deben ser democráticas) y estándares de comercialización (precio justo, un premio al comercio justo, pagos adelantados y relaciones comerciales de largo plazo). Los estándares de la FLO estipulan que los pequeños productores pueden ser certificados si "... han formado organizaciones de productores (ya sean estas cooperativas, asociaciones u otras formas de organización) capaces de participar en actividades comerciales; contribuir al desarrollo sostenible económico y social de sus miembros y sus comunidades y que estén bajo el control democrático de sus miembros" (FLO, 2009). Los patrones de la FLO relativos a la castaña no fueron desarrollados hasta el 2008.

Los precios de comercio justo tenían como objetivo cubrir los costos de producción (y costos de cumplimiento de las normas FLO) y dar un salario mínimo a los pequeños productores (Hallam; *et al.*, 2004). Una herramienta vital para lograr este objetivo es la 'prima de comercio justo', otorgada como pago paralelo y simultáneo al del precio justo que se cancela por los productos de los participantes. La prima de

comercio justo “es una herramienta de desarrollo que, en el caso de las organizaciones de pequeños productores, está orientada a la realización de inversiones en el desarrollo económico y social de la organización y sus miembros” (FLO, 2009). En el mercado de comercio justo, los productores de castaña reciben un plus (US\$ 0,17 por libra) del precio por libra de castaña beneficiada, más una prima en función a la cantidad entregada a dicho mercado. La prima es un beneficio colectivo que puede ser invertido en infraestructura social, como por ejemplo una clínica de salud o mejoras ambientales, pero también puede ser distribuido directamente para aliviar la pobreza o ser utilizado como un fondo de créditos revolventes (FLO, 2009).

Otros mercados alternativos son los mercados de productos orgánicos. La organización boliviana de certificación orgánica BOLICERT (Boliviana de Certificación), fundada en 1996, otorga certificaciones a productores y plantas beneficiadoras de castaña. Prácticamente toda la castaña comercializada a nivel internacional proviene de árboles silvestres y, como resultado, no requiere muchos esfuerzos adicionales para satisfacer los requisitos orgánicos. De hecho, los estándares requeridos están centrados en la actividad post-colecta, aunque no en forma exclusiva. Por ejemplo, las normas de certificación de BOLICERT basadas en estándares internacionales (Regulación del Consejo [EEC] No. 209/91; SIPPO 2005), prohíben el aprovechamiento mecanizado de madera en áreas donde se recolectan castañas (comunicación personal, Gróver Bustillos, BOLICERT, administrador general, Junio 2007). Sin embargo, el énfasis está en el acopio y transporte. Por ejemplo, las nueces orgánicas no pueden ser transportadas en vehículos que han sido utilizados para transportar gasolina, químicos o ganado. Los principales objetivos pretenden garantizar que las áreas de almacenamiento estén físicamente separadas de dichos productos. Las áreas de eliminación de basura deben estar explícitamente separadas de las áreas de manejo forestal y unidades de almacenamiento.



# 3

## **LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CAMPESSINA LTDA. CAIC**

En Riberalta, a fines de la década de los setenta, campesinos y zafreros dieron inicio a una movilización en respuesta al abuso económico y los controles de precios ejercidos por los barraqueros y comerciantes locales. Mucha de su oposición estaba dirigida contra de la Asociación de Productores de Goma y Almendra (ASPROGOAL), un grupo compuesto por la élite tradicional de la región (Ormachea y Fernández, 1989). La movilización campesina bloqueó el transporte terrestre y aéreo e incluso hubo toma de rehenes, exigiendo al gobierno mediar la crisis (Cabero, 2001). Como parte del acuerdo final, el gobierno accedió a redistribuir el capital comercial canalizado a través de la Empresa Nacional de la Castaña (ENACA), destinando el 80% de la comercialización a ASPROGOAL y el 20% restante al movimiento campesino. Sin embargo, los campesinos podían acceder a este beneficio sólo si creaban una institución que pudiera hacerse responsable del financiamiento. Los campesinos lograron satisfacer este requisito con la ayuda del Vicariato Apostólico de Pando y sus grupos encargados de la educación rural, los Equipos Móviles de Educación Integral Rural (EMEIR), fundando la Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. (CAIC) el 6 de enero de 1980 (Ormachea y Fernández, 1989).

Durante su primera década, la cooperativa vivió un periodo de expansión. En 1984 abrió una subsidiaria en la localidad de Porvenir en el departamento de Pando y en 1990 otra en Batrajas. También instaló un punto comercial en el municipio de Blanca Flor, donde la Corporación Boliviana de Fomento mantenía una barraca (Ormachea y Fernández, 1989). La CAIC adoptó un enfoque integral que incluía la producción agropecuaria y forestal, la industrialización de estos productos y la comercialización de productos de primera necesidad con el objetivo de romper la hegemonía que ostentaba la élite regional en las actividades económicas. Durante este primer periodo, la cooperativa entregó productos de primera necesidad a sus

miembros en forma de crédito, permitiéndoles pagar su deuda con castaña durante la época de zafra (Assies, 1997).

En la primera cosecha, la CAIC consigue comercializar 286.000 kilos (13.000 cajas) de castaña con créditos del gobierno (Cabero, 2001). La organización pudo aumentar, ligeramente, los precios pagados a los productores de castaña (IICA, 1989 citado en Ormachea y Fernández, 1989). Sin embargo, debido a que no podía llegar a los mercados internacionales, se vio obligada a entregar su producción a las beneficiadoras, de manera que durante sus primeros 6 años, actuó como un punto de acopio mientras que la industria continuaba determinando los precios (Ormachea y Fernández, 1989). Durante este periodo, la cooperativa también debió encarar la seria hiperinflación que tuvo lugar durante la primera parte de la década de los ochenta (Cabero, 2001).

La asistencia externa fue crucial en el lanzamiento, formación y desarrollo de la organización. En un principio, los esfuerzos se orientaron hacia la construcción de la institución y la concientización de sus miembros. Estas actividades empezaron con iniciativas desarrolladas por la iglesia católica para educar y organizar a la población forestal rural. Los esfuerzos desplegados por la iglesia se dieron paralelamente a un proceso similar en el lado brasilero de la frontera que permitió crear el movimiento de los siringueros (Souza, 2002).

La cooperativa alcanzó un punto de inflexión durante la zafra de 1989, cuando entró en contacto con una organización de comercio justo holandesa, SOS Wereldhandel, logrando así poner un pie en ese mercado (Cabero, 2001). En 1990, la CAIC consigue un financiamiento por un monto de 30.000 dólares para capital de operaciones de la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), dinero que fue usado para el pago del servicio de beneficiado, inicialmente habiendo contactado los servicios de la beneficiadora Lourdes (Quete, c.p., 2008).

En 1992, la cooperativa empezó a recibir asistencia de la ONG belga FOS (Fonds voor Ontwikkelingssamenwerking), cuyas actividades se centraron en el fortalecimiento de la institución y actividades educativas. En 1994, FOS donó a la cooperativa US\$ 500.000 para construir una beneficiadora de castaña, la misma que fue utilizada por primera vez durante la zafra 1995/1996. Con la implementación de la planta beneficiadora, la CAIC creó 140 puestos de trabajo, 90% de los cuales fueron ocupados por mujeres (Cabero, 2001). La instalación de la beneficiadora reportó dos beneficios importantes: (i) la participación de CAIC en la producción regional subió de 1% a 3% (Assies, 1997) y (ii) eliminó su dependencia de las plantas beneficiadoras de propiedad de terceros.

Debido a que había establecido vínculos con compradores de mercado justo, pudo comercializar la castaña sin cáscara con *brokers* internacionales. Más tarde, en 2002, CAIC se convirtió en miembro de la Cámara de Exportadores del Norte (CADEXNOR), una organización que representa los intereses de las plantas beneficiadoras y otros exportadores que también se hallan trabajando en la región.

A medida que la cooperativa se fue desarrollando, empezó a tener influencia positiva a nivel regional sobre el precio ofrecido a los productores de castaña. A fines de la década de los ochenta la CAIC pudo sacar provecho de los mercados de comercio justo, logrando superar los cuellos de botella que antes habían sido controlados por las beneficiadoras privadas.

A pesar que esta era una parte clave de su estrategia, la cooperativa no recibió la certificación FLO hasta 2007. El énfasis en la certificación orgánica también permitió el acceso a otros mercados. Según un ex-presidente de la organización (Ibaguari, 2009), la venta a compradores orgánicos empezó en 1992. No obstante, la certificación orgánica actual no fue otorgada por BOLICERT hasta el 4 de agosto de 2006.

El acceso a estos mercados alternativos ofrecía incentivos positivos a sus miembros, entre ellos mejores precios. Sin embargo la cooperativa no tenía mayor influencia porque representaba una parte pequeña del comercio regional. Por ejemplo, en el 2000, de los US\$ 24,5 millones exportados por Bolivia, la participación de la CAIC fue sólo de US\$ 300.000 (Cabero, 2001). En 2007 su cupo entre las exportaciones nacionales era menos de 2% (Ver los datos de CADEXNOR en el Cuadro 2).

A mediados de la década de los noventa, la CAIC recibió créditos de la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) y de la Fundación para Alternativas al Desarrollo (FADES) por aproximadamente US\$ 130.000 (Cabero, 2001). En 1998, la organización formó una *joint venture* con la Fundación Bolivia Exporta, la que le otorgó US\$ 190.000 como capital de riesgo. (Cabero, 2001). Más recientemente, ha recibido asistencia para mejorar y modernizar su planta beneficiadora (en especial para satisfacer los exigentes estándares sanitarios). No obstante, para 2001 la CAIC había acumulado una deuda cercana a los US\$ 100.000 y su membresía había caído notablemente, contando la cooperativa sólo con 177 socios (Cabero, 2001).

En la actualidad, los integrantes de la cooperativa consideran que cuentan con una inversión de por lo menos US\$ 4 millones entre equipos, maquinaria e infraestructura (Quete, c.p., 2008). Sin embargo, en una entrevista realizada en abril de 2009, el gerente general de la cooperativa indicó que existen deudas con las agencias financieras y personas particulares que superan el millón de dólares.



Desde el 2008, la CAIC ha estado involucrada en proyectos financiados por la Fundación Puma para hacer un censo forestal para la castaña en la comunidad de Candelaria. No queda claro cómo este proyecto se integra a la estrategia global de la organización y no es parte de un esfuerzo más amplio de construcción de capacidades. Recientemente ha recibido un financiamiento de US\$ 45.000 de SOS FAIM (Cooperación Belga); si la cooperativa muestra un buen manejo administrativo, este monto podría ampliarse a US\$ 80.000 y el mismo sería no reembolsable (García, c.p., 2009)

## **Membresía**

Según el artículo 8 de los estatutos de la CAIC, la membresía está abierta a las personas que satisfagan los siguientes requisitos: (i) demuestren su condición de trabajador campesino que realmente labra la tierra; (ii) tengan trabajo fijo en una comunidad agrícola dentro del radio de acción de la cooperativa; (iii) no tengan intereses contrarios a los de la cooperativa, como “marreteros-transportistas”, comerciantes y patronos; (iv) no pertenezcan a otra cooperativa que persiga iguales fines y preste idénticos servicios y (v) sean mayores de 18 años.

Al momento de su inscripción la persona debe suscribir un certificado de aportación que tiene un costo de US\$ 300 y pagar el 5% de ese valor. El monto puede ser cancelado en cuotas de US\$ 50 cada gestión hasta completar el total mencionado. Los requisitos guardan relación con lo establecido en el Artículo 66 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

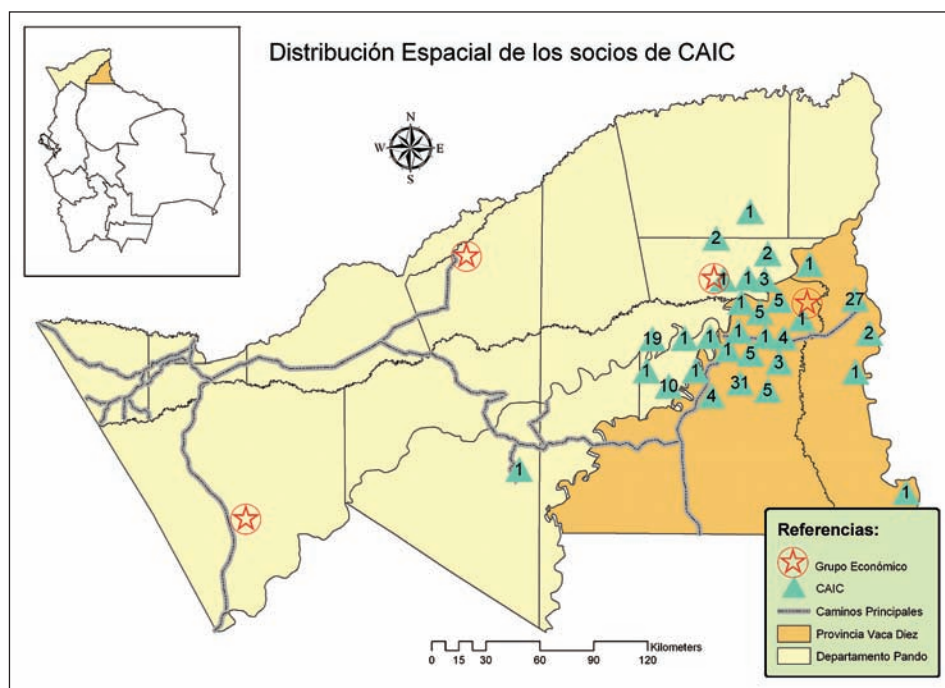
Debido a que la cooperativa es para pequeños productores, se decidió establecer para cada miembro un tope interno de producción de 11.000 kilos al año (500 cajas). Aunque la cantidad máxima que podría ser recolectada por una familia en Pando no supera las 300 cajas y en la provincia Vaca Díez las 120 cajas (Caballero, c.p., 2009), se considera el tope interno como una aproximación a la cantidad máxima de castaña que una familia rural puede recolectar en un castaño típico. Sin embargo, algunos socios no toman en cuenta este límite y se dedican a rescatar castaña de otras familias que no están afiliadas a la cooperativa.

Desde la construcción de su planta beneficiadora, paralelamente a su trabajo para sus socios, la CAIC ha actuado como proveedor de servicios de beneficiado para individuos y grupos que no están afiliados a la organización. Cuando la producción de los socios ha sido insuficiente para cumplir los volúmenes de exportación comprometidos con los compradores, los miembros del directorio de la cooperativa se han visto obligados a comprar castaña de productores no miembros. Además, se le ha

permitido a algunos miembros exceder el tope de producción establecido y suministrar más castañas como ‘particulares’, es decir, como productores privados no miembros de la cooperativa. Estas nueces también van para el comercio justo, sólo que los que las entregan de esta manera se benefician con el primer pago y no así con el reintegro fruto de las utilidades. La castaña comprada de los particulares no socios no va para el comercio justo; es separada y destinada al mercado convencional.

En el 2008, en reunión de asamblea, la CAIC adoptó una nueva categoría de miembro que recibió el nombre de ‘grupos económicos’, un tipo de membresía colectiva que permite que grupos locales se hagan miembros de la cooperativa, en lugar de exigir que cada miembro se presente en forma separada. Para socios colectivos el aporte es de US\$ 3.000 (García, c.p., 2009). Debido a que esta categoría fue adoptada recientemente, los estatutos de la cooperativa no hacen referencia a la misma. Sin embargo, los dirigentes están modificándolos y piensan incorporar y reglamentar dicha figura.

**Figura 2**  
**Distribución espacial de socios de la CAIC**



*Nota:* Los números dentro de los símbolos representan la cantidad de miembros de la cooperativa en cada comunidad.

*Fuente:* Elaboración propia basada en datos proporcionados por CAIC.

El tamaño y la composición de la membresía de CAIC han variado considerablemente desde su fundación. Cuando empezó, en 1980, contaba con aproximadamente 400 miembros. Para 1989, tenía aproximadamente 360 miembros distribuidos en 54 comunidades (Ormachea y Fernández, 1989). Un poco más del 50% de los miembros se hallaba en la provincia Vaca Diez del departamento de Beni, representando el 32% de las familias que vivían en esas comunidades (ibíd.). Sin embargo, para el 2001, el número de asociados había caído a 117 (Cabero, 2001). El número de miembros parece no haberse repuesto dado que en los años 2006-2008 la membresía contó con 135, 196 y 180 miembros respectivamente (Cuadro 3). Durante la zafra del 2009, el número de miembros activos cayó a 164 (Bustillos, p. c., 2009). Tanto hombres como mujeres son miembros de CAIC. El número de mujeres ha aumentado ligeramente durante los últimos años aunque dicho aumento ha sido lento. En 2006, el 13% de los socios eran mujeres. En 2007 dicha cifra subió a 18% y en 2008 a 20%. No obstante, la proporción de hombres continúa siendo significativamente mayor.

La distribución espacial de la CAIC puede apreciarse en el hecho que el número de comunidades con miembros activos ha variado con los años. En 2006, los miembros provenían de 49 comunidades; en 2007 de 53 y en 2008 de 44 comunidades diferentes. No obstante, como podemos apreciar en la Figura 2 y el Cuadro 3, estas comunidades están distribuidas en 9 municipios y la mayor parte de los socios están concentrados en sólo 3 de ellos. Los socios no están distribuidos uniformemente entre las comunidades dado que 49% de ellos viven en cuatro comunidades (Miraflores, Buen Futuro, Santa María, y San José). En 2008, el 65% de los miembros vivía en el departamento de Beni.

Como es el caso en todas las cooperativas, deberíamos hacer una distinción entre miembros activos y pasivos (Figura 3). El socio activo es aquella persona que está al día con sus obligaciones y que entrega su producción regularmente. Éstos tienen voz y voto en las asambleas. El pasivo, por otro lado, es aquel que por algún motivo no entregó su producción a la cooperativa pero, como paga un monto por la membresía, no se lo puede expulsar directamente. Algunos aducen problemas de salud, otros ni siquiera se toman la molestia de informar. Existe otro grupo de personas que ya no entrega castaña a la cooperativa pero que tiene deudas con la misma, por lo que no se las puede dar de baja directamente. Los asociados pasivos no cuentan con el privilegio de voz y voto en las asambleas. Este es un problema con el cual están tropezando las tres cooperativas.

### Cuadro 3

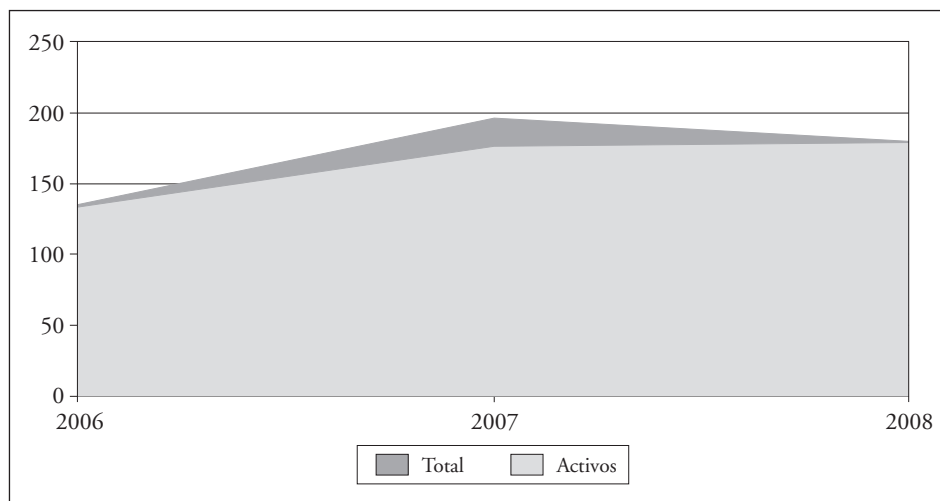
#### Distribución de los miembros de CAIC por municipio y año

Municipio	2006		2007		2008	
	Comuni- dades	Socios	Comuni- dades	Socios	Comuni- dades	Socios
El Sena	1	1	2	2	1	1
Gonzalo Moreno	9	29	10	38	8	36
Nueva Esperanza	1	3	1	5	1	5
Riberalta	23	67	25	93	20	85
San Pedro	1	3	1	5	1	5
Santos Mercado	3	3	4	7	4	7
Villa Nueva	6	7	5	8	3	4
Ixiamas	1	3	1	5	1	5
Guayanamerin	4	19	4	33	5	32
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>196</b>	<b>44</b>	<b>180</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por CAIC.

### Figura 3

#### Número de socios de CAIC por año



Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por CAIC.

Como se mencionó anteriormente, a comienzos de 2008, antes de la zafra, la CAIC creó un nuevo tipo de membresía, conocida como grupos económicos, un tipo de participación colectiva. Existen cuatro grupos económicos en CAIC: el grupo

económico 7 de Noviembre, el grupo económico AERAL (Asociación Extractivista de la Región Amazónica Loma Alta), el grupo económico ACEBA (Asociación de Comunidades Extractivistas del Bosque Amazónico) y ACERM (la tercera cooperativa analizada en este documento). El grupo ‘7 de Noviembre’ de la comunidad Santa María se encuentra ubicado en el municipio de Riberalta y tiene 17 miembros, mientras que el grupo AERAL de la comunidad Loma Alta cuenta con aproximadamente 30 socios y está localizado en el municipio de Villa Nueva. El grupo ACEBA también cuenta con alrededor de 30 personas provenientes de las comunidades del municipio de Santa Rosa del Abuná en Pando. El grupo ACERM fue aceptado por la CAIC con el fin de ayudar el grupo a enfrentar los costos de la certificación orgánica (véase más abajo). Sólo estas asociaciones cumplieron con los requisitos mínimos de certificación orgánica<sup>4</sup>.

Existen otros grupos que quisieron formar parte de la CAIC como grupo económico: Verdum de la comunidad ‘12 de Octubre’ y el grupo económico Antofagasta de la comunidad del mismo nombre. Sin embargo, estas asociaciones tenían problemas en términos de acopio; es decir, estos productores no contaban con centros de almacenaje con las características que exigen los estándares de la certificación orgánica.

## **Organización interna**

CAIC está compuesta por una asamblea de socios, instancia máxima de toma de decisiones económicas y políticas en la que participan todos los miembros. Dicha asamblea elige cada dos años un consejo de administración y otro de vigilancia. La principal responsabilidad del consejo es la toma de decisiones y la planificación de actividades en coordinación con la gerencia. Por su parte, el consejo de vigilancia fiscaliza al consejo de administración.

Para su funcionamiento, la CAIC cuenta con personal administrativo. La gerencia general es responsable de la administración de los recursos financieros y humanos; de la comercialización del producto y de la negociación con proveedores de insumos. Este cargo fue institucionalizado y el actual gerente fue seleccionado a través de concurso. La gerencia general cuenta con el apoyo de cuatro responsables de área: acopio, producción, comercialización y servicios.

---

4 El informe de BOLICERT hace la recomendación de transparentar y certificar los socios colectivos porque muchos de los inscritos como socios son miembros pasivos.

El responsable de acopio está encargado del control y seguimiento de los procesos orgánicos que siguen los socios en el acopio de la materia prima. Por su parte, el responsable de producción planifica, organiza y evalúa el beneficiado de la castaña; es además responsable de ver las necesidades de maquinaria y equipo, así como la capacitación y control del personal. El responsable de comercialización planifica y elabora el presupuesto necesario para garantizar las operaciones anuales y comercialización del producto mientras que el responsable de servicios es el encargado de atender las necesidades y problemas de los cooperativistas.

Todos los cargos gerenciales y de responsabilidad son permanentes. Además, CAIC contrata trabajadores para su beneficiadora (Cuadro 4). Los empleados de planta tienen un tratamiento diferenciado. Con excepción de las personas encargadas de los hornos de secado y embalaje (sellado), que son contratadas en forma permanente, el resto trabaja con contratos anuales, aunque no trabajen todo el año (8 a 9 meses). El personal de recepción de materia prima es contratado en forma eventual durante el período de zafra. Las labores de quebrado, clasificación y recorte son realizadas mayormente por mujeres.

**Cuadro 4**  
**Trabajadores de la beneficiadora CAIC**

Sector	Descripción de la actividad	No. de Personas		
		Hombres	Mujeres	Total
Recepción	Registro de los datos del proveedor y de la calidad de la castaña.	10		<b>10</b>
Cilindrado	Ventilación de la castaña para extraer las impurezas y reducir la humedad.	8		<b>8</b>
Sancochado	Desprende la cáscara de las nueces usando una autoclave.	5		<b>5</b>
Quebrado	Retiro de la cáscara usando cascanueces metálicos.	27	107	<b>134</b>
Revisado	Selección de castaña separando las nueces de mala calidad.	1	5	<b>6</b>
Deshidratado	Deshidratan la castaña en hornos eléctricos	2		<b>2</b>
Clasificación y recorte	Selección de castaña usando estándares de exportación.	1	18	<b>19</b>
Sellado	La castaña es sellada al vacío en bolsas de polipropileno aluminizado.	2		<b>2</b>
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>130</b>	<b>186</b>

*Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas con un grupo de enfoque de CAIC.*

La contratación de las quebradoras es realizada a través de contratos con las dueñas de cuenta, con un carácter temporal y forma de pago a destajo, es decir, el pago es sobre la base del producto entregado. Las dueñas de cuenta subcontratan a ayudantes o son ayudadas por esposos y/o hijos. Éstas cuentan con seguro de salud; sin embargo, debido a su carácter temporal, están aseguradas solo durante el tiempo que dure el contrato. Los ayudantes subcontratados no gozan de ningún tipo de protección laboral ni de salud.

Los puestos de la mayoría de las 186 personas que trabajan en la beneficiadora dependen de la estación y, mientras no están trabajando en la planta, se desempeñan en otros trabajos (por ejemplo: mototaxistas, la venta de comida o el lavado de ropa).

## **Operaciones**

La CAIC tiene una estrategia de operaciones más compleja que las otras cooperativas debido a que cuenta con una planta beneficiadora de castaña. Para explorar la relación entre la cooperativa y sus socios, esta sección se centrará en el rol de los asociados dentro de la cooperativa.

El objetivo inicial de la asociación era el de acabar con el dominio ejercido por los barraqueros y comerciantes y, en cierto grado, tener control sobre el mercado local. Para romper con la dependencia de los comerciantes, ofrecía a sus miembros productos de primera necesidad a precios al por mayor así como pesos exactos. Sin embargo, la élite regional logró mantener control sobre el mercado debido el tamaño de sus empresas y su poder económico. De hecho, los miembros de CAIC continuaron teniendo vínculos con los mercados tradicionales a través de los comerciantes y patrones tradicionales. Según una encuesta llevada a cabo en 1986, los miembros de CAIC sólo vendían 49,5% de la producción de castaña a la cooperativa (Ormachea y Fernández, 1989). La información recabada sugiere que un patrón muy similar continúa todavía hasta hoy.

Los socios de la CAIC deben entregar castaña orgánica a los centros de acopio o la planta beneficiadora de la cooperativa, que acopía y procesa castaña orgánica proveniente de estas familias. El productor asume el transporte desde el monte hasta su centro de acopio familiar. Aquellos que están más cerca a la beneficiadora entregan directamente en planta (ellos cubren los costos). En comunidades más alejadas, la cooperativa corre con los gastos de transporte desde el centro de acopio familiar hasta la beneficiadora; sin embargo, se descuenta el costo de transporte al final. Cada socio tiene el derecho de entregar hasta 11.000 kilos (500 cajas) de castaña.

Por lo general, la CAIC realiza un primer pago al socio cuando éste entrega su producción a la cooperativa. Después de que ha sido transformada y comercializada en el exterior, realiza pagos adicionales en función a la producción de cada uno, como parte de la distribución de utilidades. El plus, conocido también como premio otorgado por el comercio justo (FLO), es invertido en seguro médico para los miembros.

El precio para los productores de la CAIC es fijado en asamblea general, tres meses antes de iniciar la zafra, basado en la experiencia de años anteriores y en un esfuerzo por mantenerlos altos. Durante la asamblea de 2008, los socios decidieron fijar el precio en Bs 100 por caja (US\$ 0,62 por kilo) que había sido más o menos el precio del mercado durante la zafra del año anterior. Sin embargo, una vez que empezó la zafra 2009, el importe del mercado local bajó sustancialmente a alrededor de Bs 56 por caja. Se convocó una asamblea extraordinaria para debatir el precio pero los miembros se mostraron reacios a reducirlo, de manera que se lo mantuvo (López, c.p., 2009). Como resultado, los precios de la CAIC eran prácticamente el doble de aquellos ofrecidos por otros compradores durante la zafra y los miembros dieron una producción considerable. La cooperativa espera poder recuperar la diferencia con ganancias de sus exportaciones (aunque no queda claro si dichas ganancias van a ser suficientes).

Por otro lado, este hecho ha generado condiciones favorables para recuperar deudas que algunos socios contrajeron con la cooperativa, debido a que los concejos de administración y vigilancia han determinado que a partir de esta zafra (2009), se realice la retención de Bs 10 por caja entregada por el asociado deudor (aún así, el precio seguía siendo mayor al ofertado por el mercado local). Esta estrategia tuvo éxito porque los socios no sintieron mucho el impacto y han ido cancelando de a poco su deuda. De esta manera la cooperativa ha logrado recuperar alrededor de Bs 30.000.

Aunque la organización ofrece bienes de consumo en su almacén, algunos socios solicitaron asistencia financiera antes del comienzo de la zafra. El tema de los anticipos para los socios ha ido evolucionando con el tiempo. Hasta el año 2000, para acceder al anticipo sólo bastaba con ser socio, pero debido a los problemas de incumplimiento, el directorio decidió establecer otros requisitos. A partir del año 2001, el socio que necesitara ser habilitado por la CAIC, debía presentar una garantía por el monto requerido. Los socios podían, por ejemplo, presentar fotocopias de los papeles de algún bien. Sin embargo, esta modalidad tampoco funcionó porque algunos miembros vendían el bien y las fotocopias carecían de valor legal. Ahora la administración exige el documento original del bien como garantía y le otorga un anticipo por un monto aproximado al 50% del valor del mismo.



La CAIC también compra castaña y ofrece servicios de transformación a no socios. El producto que la CAIC compra de productores particulares está en el orden del 30% del total de materia prima procesada (García, c.p. 2009). El precio que recibe el no asociado es el mismo que el establecido por el mercado local. Por ejemplo en 2008, el precio en el mercado local estaba alrededor de Bs 135 la caja (US\$ 0,88 por kilo). En cambio, el socio entregaba en consignación su producto y recibía solamente Bs 100 con el acuerdo que luego recibiría las utilidades (normalmente en septiembre u octubre). Debido a que los precios para no socios son ligeramente más altos en el momento de entrega, existe una figura en la CAIC mediante la cual el socio puede entregar parte de su producción en consignación y vender la otra de manera directa a la misma cooperativa, recibiendo un único pago (renunciando a las utilidades sobre el monto vendido).

La CAIC procesa toda la castaña en su planta beneficiadora. Adicionalmente, la cooperativa presta servicios de beneficiado a otras organizaciones productivas. Por ejemplo, la CAIC brinda servicios de procesado a ACERM y hasta el año pasado beneficiaba la castaña de COINACAPA. Sin embargo, para realizar este servicio requiere informar y obtener la autorización de BOLICERT. La castaña de no socios es separada de la de los socios para ser vendida en el mercado convencional.

Aunque la capacidad de beneficiar la producción de sus socios ha liberado a la CAIC de la dependencia de otras plantas, la cooperativa no exporta directamente a compradores extranjeros. Como otros productores, tiene que entrar en convenios contractuales con los *brokers* en La Paz para facilitar la exportación de su producto.

## **Producción**

Una evaluación de los datos de producción de la CAIC correspondiente a los años 2006-2008 muestra variaciones significativas de año a año, así como diferencias notables en los niveles de producción de sus miembros.

La producción anual en el 2006 fue de 618.237 kilos de castaña bruta sin cáscara y 1.152.514 kilos en el 2008 (Cuadro 5). En el año 2006 la productividad de la castaña en la región fue significativamente baja. En 2008, la exportación de castaña se vio afectada por la crisis económica global y la CAIC no logró vender toda su producción ese año (Véase más abajo).

## Cuadro 5

### Producción de castaña de los miembros de la CAIC por año

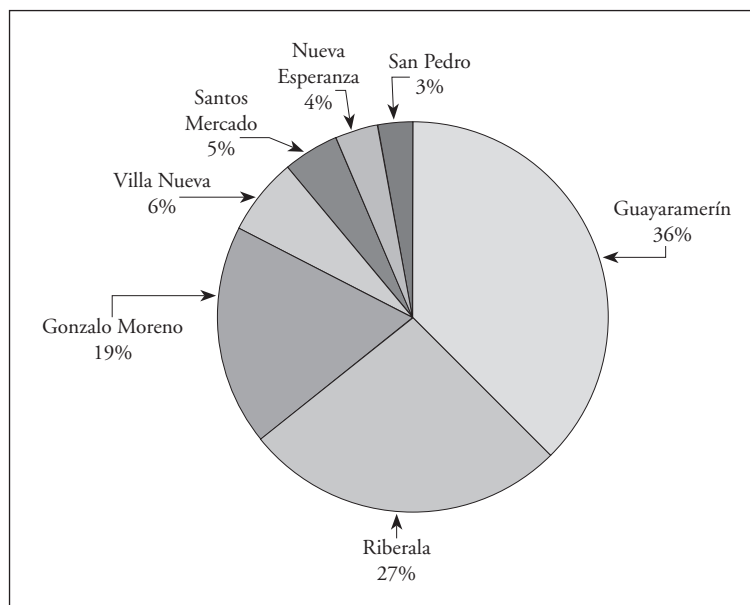
Año	No. de socios	Promedio	Media	Mínimo	Máxima	Total
2006	133	8.423	2.726	25	188.680	<b>1.120.268</b>
2007	176	3.513	2.191	142	68.974	<b>6.182.370</b>
2008	179	6.439	2.278	24	257.864	<b>1.152.514</b>

Fuente: *Elaboración propia basada en datos proporcionados por CAIC.*

Como se puede apreciar en la Figura 4, la mayor parte de la producción de la CAIC (82%) proviene de tres municipios que albergan la mayor parte de miembros. Del total, 63% de la producción proviene de socios que viven fuera de Pando. Esto es notable porque, en general, las áreas de trabajo de las comunidades de la provincia Vaca Díez son menores que las áreas de trabajo de las comunidades de Pando. Estos datos indican que ciertos miembros de CAIC trabajan como rescatistas comprando castaña de otros productores para entregar a la cooperativa.

**Figura 4**

### Municipio origen de la producción de los socios de CAIC 2008



Fuente: *Elaboración propia con datos de la CAIC.*

Entre los datos correspondientes a los miembros individuales de la CAIC, también hay variación considerable en su producción entre los años 2006 y 2008. Probablemente, ello se debe al hecho de que la base de datos proporcionada a los autores aparentemente incluye entregas hechas por miembros como ‘particulares’ (y no como socios que entregan producción para FLO), que fueron más allá del tope de producción establecido por la cooperativa. Sin embargo, revisando el banco de datos para filtrar lo que son aparentemente entregas extras ubicadas por encima del tope máximo, el rango entre socios persiste.

Para analizar los niveles de producción individual, dividimos a los miembros en dos grupos para cada año: aquellos que entregaron el tope (500 cajas u 11.000 kilos) o menos del mismo y aquellos que sobrepasaron este límite (Cuadro 6). En 2006, el 87% de los socios entregó menos del tope establecido. El promedio para este grupo fue 2.671 kilos. Los 15 miembros que estaban por encima del tope entregaron un promedio de 30.359 kilos cada uno, representando un 63% de la producción total. El año 2007 tiene una distribución más normal dentro de los parámetros definidos por la cooperativa. En 2007, el 98% de los socios estaba debajo del límite, con una producción promedio de 2.723 kilos. En 2008, el 87% de los miembros se encontraba por debajo del límite, con una producción promedio de 2.967 kilos. Había 22 por encima del límite (promediando 16.539 kilos), representando 46% de la producción de la cooperativa en ese año. Aunque existe la probabilidad de que la base de datos mezcle tipos de producción, es también evidente que existen diferencias entre los que son pequeños productores trabajando sólo en sus parcelas y un grupo reducido que aparentemente extrae castaña de áreas mayores, actuando como intermediarios y comprando la castaña recolectada por otros productores no miembros.

A pesar de que no contamos con datos desagregados, es posible apreciar que en 2009, la producción de CAIC permaneció cercana a su norma de 985.074 kilos en total, suma que incluye la producción de los grupos económicos. Si los miembros de estos grupos están incluidos, la membresía de CAIC sería aproximadamente de 241 individuos (Cuadro 7). Sin embargo, la CAIC no maneja esta información dejando eso como un tema interno de los grupos económicos.

## Cuadro 6

### Variación en la producción (en kg) de los socios de CAIC<sup>5</sup> por año

	No. de socios	Promedio	Media	Suma	Mínimo	Máximo
<b>2006</b>						
Dentro del tope	101	2.671	1.968	269.750	25	10.960
Por encima del tope	15	30.360	14.403	455.396	11.282	90.559
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>6.251</b>	<b>2.337</b>	<b>725.146</b>	<b>25</b>	<b>90.559</b>
<b>2007</b>						
Dentro del tope	160	2.723	2.102	435.723	142	10.924
Por encima del tope	6	13.275	13.136	79.647	11.772	15.211
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>3.105</b>	<b>2.191</b>	<b>515.370</b>	<b>142</b>	<b>15.211</b>
<b>2008</b>						
Dentro del tope	146	2.967	1.529	433.186	24	10.619
Por encima del tope	22	16.540	14.451	363.878	11.070	36.010
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>4.744</b>	<b>2.207</b>	<b>797.064</b>	<b>24</b>	<b>36.010</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la CAIC.

## Cuadro 7

### Producción de la CAIC en 2009 por grupos económicos

No.	Categoría de socio	No. de socios	kg acopiados 2009
1	Socios CAIC	164	875.432
2	7 de Noviembre	17	23.491
3	Grupo Económico AERAL	30	32.561
4	Grupo Económico ACEBA	30	53.590
<b>Total</b>		<b>241</b>	<b>985.074</b>

Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por Bustillos, c.p., 2009.

La CAIC, como otros productores de castaña, enfrentó problemas después de la zafra de 2008. De acuerdo con la información proporcionada por el gerente general, durante esa gestión, la cooperativa logró producir 26 contenedores (equivalentes a 416 toneladas de castaña beneficiada). Dieciséis de ellos fueron exportados al mercado orgánico y comercio justo; el resto no pudo ser acomodado en ese mercado y tampoco pudo ser vendido al mercado convencional, quedando de esta manera

5 Datos filtrados para excluir entregas como 'particulares'.

diez contenedores en stock (6 en la ciudad de El Alto de La Paz y 4 en la planta beneficiadora de CAIC en Riberalta). En 2009, la CAIC negoció en forma conjunta con la COINACAPA y el Ministerio de Salud un precio de US\$ 1,96 la libra de castaña (para los 6 contenedores que se encontraban en La Paz). Este acuerdo fue parte de una estrategia del gobierno para suplementar el paquete del subsidio prenatal y de lactancia (beneficios sociales con los que cuenta el trabajador en Bolivia), incluyendo medio kilo de castaña con las raciones. Los cuatro contenedores de Riberalta fueron comercializados en el Brasil a US\$ 1,92 la libra (se trata de un caso excepcional ya que es muy complicado entrar al mercado brasilero).

La recolección y el beneficiado de la castaña de la CAIC están casi exclusivamente destinados a la exportación, pues el consumo nacional es bajo. La castaña de “descarte”, nueces quebradas, son procesadas para aceite de almendra o comercializada en el mercado nacional. Los principales clientes que compran castaña de calidad con certificación orgánica de la CAIC son mayoristas de países europeos como: El Puente (Alemania), *Rapunzel Naturkost* (Alemania), *Community Foods* (Inglaterra), *Fairtrade Original* (Holanda), *Horizon Natuurvoeding* (Holanda), *CED Import & Export SDN* (Malasia) y otros clientes “ocasionales” de gestiones anteriores, tales como *Ann’s House of NTS*, *Organic Trade Ltda.*, *Garden Cottage*, *JAS Trading*, *Bedenko Import*, *J. F. Braun & Sons*, con quienes se negocia sobre la base de los precios vigentes en el mercado internacional. Los mejores precios de venta de la CAIC se logran con aquellos clientes del mercado solidario y comercio justo, pero siempre basados en las fluctuaciones del comercio internacional.

# 4

## **LA COOPERATIVA INTEGRAL AGROEXTRACTIVISTA CAMPESINOS DE PANDO, COINACAPA**

COINACAPA es una cooperativa de pequeños productores que contrata proveedores de servicios para procesar su producción de castaña, la que puede luego exportar a compradores de mercado justo y orgánico en Europa y los Estados Unidos. Su éxito se debe en parte a la simplicidad del modelo de la cooperativa que le permite aumentar considerablemente el precio recibido por sus miembros (con costos administrativos relativamente bajos).

### **Antecedentes y fundación**

La Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando, conocida como COINACAPA, se fundó en el año 2001, aunque sus inicios se remontan en realidad una década atrás, cuando se elaboraron una serie de iniciativas productivas que tenían como objetivo establecer una producción colectiva entre los productores forestales en el occidente de Pando. Por ello, antes de describir la fundación de COINACAPA es necesario revisar brevemente algunas iniciativas que trataron de promover la formación de organizaciones productivas que comenzaron en la década de los noventa.

Los inicios de COINACAPA están relacionados con una iniciativa de la CAIC, que en 1984 estableció una sucursal en el pueblo de Porvenir, 30 kilómetros al sur de Cobija, la capital del departamento. Sin embargo, debido a que dicha sucursal estaba bastante distante de Riberalta, no se hallaba bien integrada a su matriz y aunque duró varios años, en el comienzo de los noventa fue reemplazada por iniciativas desarrolladas principalmente por ONG.

Una de estas iniciativas era parte del “Proyecto Porvenir”, administrado por CORDEPANDO de la Prefectura del departamento de Pando. Se trataba de un proyecto amplio de tres años, implementado con un financiamiento de US\$

10.000.000 del gobierno italiano (Assis, 1997). Una pequeña fracción del mismo fue a la ONG italiana Asociación de Cooperación Rural en África y América Latina (ACRA) para apoyar organizaciones de productores en la región. El proyecto de ACRA estaba dirigido a mejorar las condiciones de vida de las comunidades campesinas de la región, mediante la implementación de sistemas agroforestales y plantaciones forestales y el desarrollo de capacidades técnicas organizativas y gerenciales.

En 1993, ACRA decidió ampliar su apoyo a una organización de seis productores de la comunidad campesina Nueva Esperanza e invirtió recursos en la adquisición de máquinas manuales para el quebrado o descascarado de la castaña, que fueron montadas en las casas de los productores, con la finalidad de procesar y vender castaña a la Cooperativa Agroextrativista de Xapuri (CAEX) en Acre, Brasil. El grupo estaba motivado por la necesidad de acceder al mercado en forma conjunta, para así obtener mejores precios. El primer año logró vender 2 toneladas de castaña. En 1994, ACRA amplió su asistencia a otras 10 comunidades y, al año siguiente, tenían una capacidad combinada de producción de 480 toneladas de nueces (Assies, 1997). Sin embargo, la producción nunca llegó a su capacidad total.

Entre los productores que recibían ayuda de ACRA se encontraban 37 personas de diferentes comunidades: Florida, Petronila, San Jorge, Caramanu y Nueva Vida (ubicadas en los municipios de Filadelfia, Porvenir y Cobija), las mismas que en 1994 decidieron crear una organización, asumiendo el nombre de Centro Comunitario Corporativo de Comercio y Convivencia (CCCCC). La relación comercial entre los grupos productivos y la CAEX, a través de la venta de su castaña, se mantuvo hasta 1996. Ese año la alianza empezó a debilitarse debido a problemas relacionados con la falta de pagos de la cooperativa brasilera a los productores bolivianos (Assies, 1997). Sin embargo, en 1997 los productores nacionales lograron ampliar su producción y acceder a un nuevo mercado en la ciudad de La Paz, obteniendo un incremento en el precio recibido en años anteriores. Ese año y el siguiente, toda la producción fue adquirida por la industria “Embalajes Mundo” en La Paz. La producción durante 1996 y 1997 alcanzó un volumen de 10 y 20 toneladas respectivamente (Salvatierra, c.p., 2009).

Sin embargo, para 1998 la CCCCC empezó a tener problemas que eventualmente derivaron en su colapso, originado en los manejos irregulares de los recursos provenientes de la venta de la castaña, que motivaron que ACRA retirara su apoyo. Ante esta situación, un grupo de socios decidió conformar un comité interventor para esclarecer los hechos de corrupción y cumplir con algunos compromisos asumidos como organización. El comité interventor contrató los servicios de un auditor

externo principalmente para sanear las deudas contraídas con algunos prestadores de servicios.

La auditoría indicó que se habían malversado alrededor de US\$ 5.000. Con estos resultados, el comité decidió iniciar un proceso administrativo a las personas involucradas, principalmente al gerente administrativo; causa que sin embargo no prosperó debido a que la mayoría de los socios decidió abandonar la CCCCC.

Poco antes de la renuncia de los socios, la organización asumió un nuevo nombre y se fundó nuevamente como la Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando (CIACP) en agosto de 1998. Con el retiro de muchos de sus miembros y el alejamiento de ACRA, la cooperativa suspendió sus operaciones por la falta de soluciones de corto plazo para continuar operando. La suspensión cerró el primer capítulo del cooperativismo en el occidente Pandino.

En 2000, líderes campesinos, encabezados por el presidente de la Federación de Campesinos de Pando, decidieron reactivar la cooperativa en Porvenir mediante la convocatoria a un ampliado de socios (una reunión general), mientras que un grupo de personas de la comunidad del Chivé realizaba gestiones para obtener nuevamente el apoyo de ACRA. La mayoría de los socios antiguos resolvieron no participar del ampliado y dejaron que las nuevas personas interesadas asumieran el mando de la cooperativa. En consecuencia, 25 personas de cuatro comunidades (San Jorge, San Luís, Florida y Chivé) apostaron por la reactivación de la asociación. Este grupo decidió mantener el nombre: Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando, pero cambió la sigla a COINACAPA en vez de la antigua sigla CIACP.

La sede de la cooperativa abrió en Porvenir y el grupo formó un comité de producción que se encargaría de administrarla. Este comité logró el apoyo de ACRA con la condición que la cooperativa estableciera un estatuto de constitución y un reglamento interno. Con la creación de la nueva organización, los socios adaptaron una estrategia donde la cooperativa funcionaba como un mecanismo de acopio que contrataba servicios de beneficio de otras empresas.

La cooperativa, con el apoyo de ACRA, consiguió algunos mercados en Europa. En 2000, su producción alcanzó ocho toneladas de castaña beneficiada, logrando duplicar esta cifra al año siguiente (16 toneladas de castaña beneficiada, equivalente a un contenedor). Pasada esa gestión, el comité de producción presentó un informe económico detallado a los socios, evento que coincidió con la aprobación de su estatuto y reglamento.

En 2002, COINACAPA inició su proceso de certificación, logrando obtener la *Fairtrade* en 2003 (Certificado otorgado por FLO CERTIFIED). Los premios los



invirtió en seguro de salud para sus asociados y estableció becas universitarias para los hijos de los socios de la cooperativa. Poco tiempo después consiguió la Certificación Orgánica (Certificado otorgado por BOLICERT Bolivia).

Desde el 2003, los años subsecuentes han sido testigos de la expansión y crecimiento de COINACAPA. A medida que el proyecto fue creciendo, fue captando la atención de otros financiadores, proyectos y organizaciones de desarrollo interesadas en trabajar con grupos de productores locales en la región. Desde 2007, COINACAPA (junto con las otras dos cooperativas bolivianas) ha estado involucrada en esfuerzos para establecer vínculos con organizaciones similares ubicadas al otro lado de las fronteras con Brasil y Perú, una iniciativa llamada Cooperativa Internacional de Nueces, conocida como la 'trinacional'. Esta iniciativa contó con el apoyo de dos organizaciones de comercio justo, *Equal Exchange* y *Twin Trade* (Martínez, n.d.), y ha mejorado el diálogo y coordinación entre las cooperativas, aunque cada una sigue trabajando independientemente.

## **Membresía**

El número de comunidades con miembros activos en COINACAPA ha variado durante los últimos años. Cuando se formó, en 2000, la cooperativa tenía sólo 25 miembros en 4 comunidades. Para el 2008, después de un proceso de crecimiento continuo, la membresía había aumentado a 454 individuos en 39 comunidades (Figura 5). Desde su fundación, 624 socios diferentes han participado en la cooperativa, aunque no todos al mismo tiempo dado que algunos se han retirado por diferentes motivos. En el Cuadro 8 se pueden apreciar los cambios en la membresía de COINACAPA por municipio.

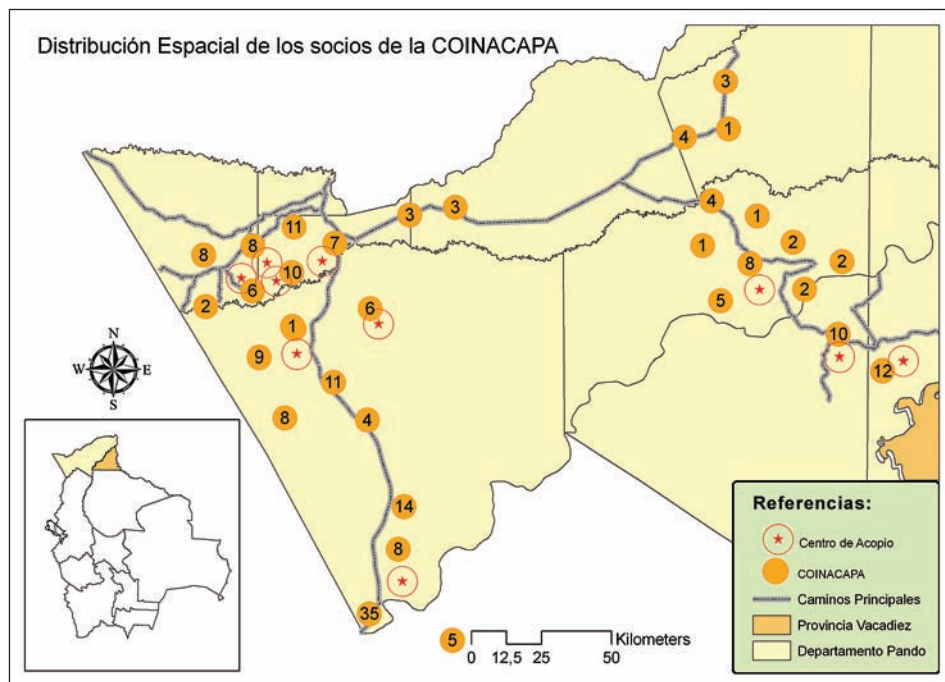
La membresía en COINACAPA está abierta a recolectores hombres y mujeres. La presencia de mujeres ha sido importante en su desarrollo y su porcentaje ha variado con los años. En 2004, el 21% de la membresía (de 247) eran mujeres. Para el 2005, esa participación había aumentado a 28% y se mantuvo constante hasta el 2007, cuando el porcentaje subió a 32% (85 mujeres). En 2008, el número de miembros femeninos había aumentado a 136, lo que representa sólo 30% del total.

**Cuadro 8**  
**Miembros de COINACAPA por año y municipio**

Municipio	2004		2005		2006		2007		2008	
	No. de com.	No. de socios	No. de com.	No. de socios	No. de com.	No. de socios	No. de com.	No. de socios	No. de com.	No. de socios
Bella Flor	3	23	3	22	3	19	2	5	3	20
Bolpebra	3	11	5	26	4	26	5	24	4	30
El Sena	0		1	1	2	10	1	9	1	20
Filadelfia	5	48	10	73	13	138	15	131	17	201
Ixiamas	1	12	1	13	1	17	1	8	1	18
Porvenir	2	24	3	44	4	37	4	28	4	39
Puerto Rico	8	112	10	115	9	92	8	49	10	102
San Lorenzo	1	17	1	12	1	16	1	12	1	18
Santa Rosa del Abuná	0	0	0	0	1	3	0	0	2	6
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>247</b>	<b>33</b>	<b>306</b>	<b>38</b>	<b>358</b>	<b>37</b>	<b>266</b>	<b>43</b>	<b>454</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.

**Figura 5**  
**Distribución espacial de socios de la COINACAPA**

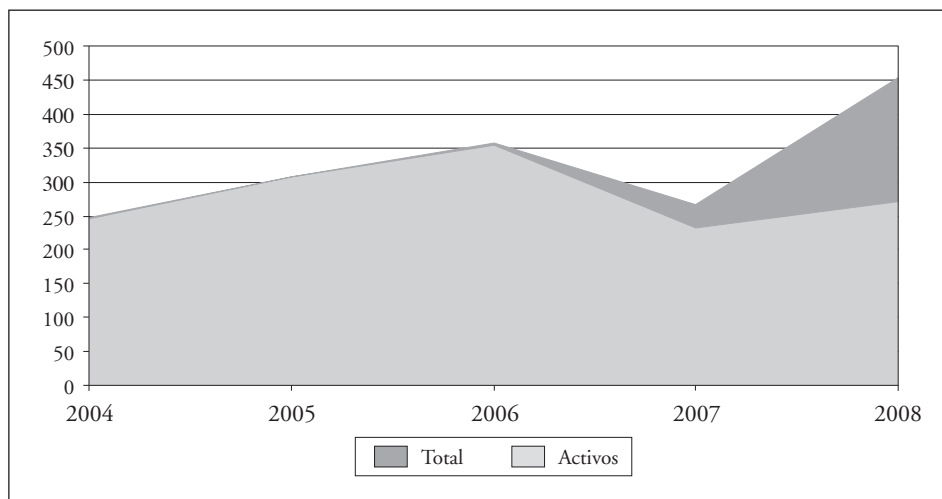


Nota: Los números dentro de los símbolos representan la cantidad de miembros de la cooperativa en cada comunidad.

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.

La cooperativa ha tenido un creciente número de socios pasivos, individuos que ya no suministran nueces a la cooperativa desde 2005 (Figura 6). Algunos de ellos son personas de la tercera edad que han parado de trabajar. Sin embargo, el aumento rápido en el número de asociados pasivos debería ser motivo de preocupación, ya que algunos tienen deudas con la cooperativa. En 2005, COINACAPA modificó sus políticas y empezó a ofrecer anticipos antes de la zafra a sus miembros si éstos eran solicitados<sup>6</sup>. Un resultado del cambio fue el aumento en la cantidad de los miembros pasivos, es decir, algunos socios han recibido anticipos sin entregar su producción a la cooperativa.

**Figura 6**  
**COINACAPA: Evolución de la membresía de socios activos y pasivos**



Fuente: *Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.*

## Composición y organización

COINACAPA es una cooperativa organizada por recolectores de castaña de pequeña escala. Los pequeños productores pueden afiliarse a COINACAPA si cumplen con los siguientes requisitos<sup>7</sup>:

<sup>6</sup> El monto que el socio percibe como anticipo es equivalente a su certificado de aportación. El certificado de aportación es anual por un período de 6 años (cada año un socio aporta Bs 800 hasta alcanzar la suma de Bs 4.800).

<sup>7</sup> Artículo 8 de los estatutos de COINACAPA.

- Suscribir un Certificado de Aportación de 600 US\$, que se cancela en cuotas de 100 US\$ cada gestión durante un tiempo establecido de 6 años, además de cancelar la cuota de 200 Bs de ingreso que inicialmente servirá para la organización de la cooperativa y el comité de previsión y asistencia social.
- No pertenecer a otra organización de la misma actividad.
- Ser aceptado en asamblea general.
- Ser miembro activo de una comunidad y vivir en ella.
- Ser recolector de productos naturales orgánicos de su unidad productiva.

Además de estos requisitos establecidos en sus estatutos, los socios acordaron en asamblea los siguientes requerimientos:

- Un aporte del 20% de la producción entregada a la cooperativa.
- La entrega mínima de 20 bolsas (66 kilogramos aproximadamente cada bolsa) y un máximo de 100 (en calidad de consignación).
- Los payoles deben ser construidos sobre una base (Girado) de 80 cm de altura y lejos del alcance de los animales domésticos.
- Construir pozos para desechos orgánicos y otro para los no orgánicos (hierros, baterías, etc.).

Los socios no están en obligación de entregar toda su producción a la cooperativa, pero desde 2007 deben entregar por lo menos 20 bolsas para recibir una parte del plus del mercado justo. Al principio, la entrega mínima era una bolsa, pero COINACAPA modificó la cantidad con el fin de garantizar una economía de escala. Para admitir un nuevo socio, la asamblea debe tomar en cuenta ciertos criterios, como el número de solicitudes en una región determinada, su distribución geográfica y el acceso físico a la comunidad. En caso de ser admitido, el nuevo socio debe cancelar US\$ 100 por el derecho de afiliación y cumplir con sus obligaciones y realizar el aporte del 20% de su producción a la cooperativa para cubrir gastos administrativos y de representación.

La cooperativa está compuesta por la asamblea general, conformada por los socios es el órgano que toma las decisiones más importantes. Esta asamblea elige un consejo de administración y otro de vigilancia. Ambos cuentan con su propio directorio. El consejo de administración ejecuta y dirige las actividades de la cooperativa mientras que el de vigilancia tiene a su cargo controlar y supervisar las acciones de los miembros del consejo de administración.

En la última modificación al estatuto, realizada durante 2008, fue incorporada la figura de un gerente administrativo. Sin embargo, ante la ausencia del gerente, el presidente del concejo de administración es el que ha venido desenvolviéndose en este cargo. Todo el personal asalariado contratado por la cooperativa (los responsables de producción, comercialización, y capacitación y el coordinador administrativo) depende directamente de esta persona. En cambio, el personal eventual (los inspectores locales, encargados de recepción de la materia prima y personal de manipuleo de carga) puede ser contratado por los responsables de área, siendo en la mayoría de los casos los mismos socios.

La cooperativa cuenta con personal permanente y eventual. El personal permanente incluye el contador, el auxiliar contable, la secretaria. Por otro lado y al mismo nivel del contador se encuentra el responsable del departamento de certificación, quien cuenta con el apoyo de 3 personas (comité de certificación). Sin embargo, estas personas sólo reciben estipendios por los días trabajados. Entre el personal eventual se encuentran los responsables de acopio en Porvenir, Chivé, Batrajas y Villa Cotoca. Estos cuatro son pagados por un período de 6 meses (durante la zafra, en la recepción y luego en el envío de la castaña a la beneficiadora). El salario que perciben es de Bs 1.500 al mes (US\$ 216), excepto el de Porvenir que recibe Bs 2.000 (US\$ 287). Porvenir es el centro de acopio principal y además cuenta con 3 personas de apoyo (para la recepción, pesado, cilindrado y despacho de la materia prima) durante 6 meses.

En teoría, a nivel de la comunidad los miembros están organizados en grupos de productores que se fiscalizan mutuamente para garantizar los estándares de calidad. Supuestamente, los productores en el grupo comparten la responsabilidad de suministrar castaña de alta calidad (seca, limpia, sin ombligo u otro material y que satisface los estándares orgánicos). Sin embargo, este sistema de auto control no existe. COINACAPA controla la calidad del producto que entrega cada uno; en caso de que algún socio entregue nueces que no reúnen las condiciones exigidas, la cooperativa lo penaliza reduciéndole el precio de compra.

## **Proyectos de desarrollo**

En vista de su éxito, COINACAPA empezó a captar la atención de ONG y proyectos de desarrollo. En la actualidad, cuenta con el apoyo de 3 instituciones: CARE, Fundación PUMA e HIVOS<sup>8</sup>. Estas instituciones vienen operando a través de

---

8 En el pasado el CIFOR ha colaborado con COINACAPA en proyectos de investigación aplicada como el mapeo de tenencia forestal y la auto-sistematización de experiencias comunitarias.

proyectos específicos; transfieren recursos económicos a la cooperativa para que ésta ejecute los proyectos de manera directa, lo que demanda la contratación de personal técnico y administrativo. Para manejar los proyectos, COINACAPA ha creado un departamento de proyectos, que es financiado en 100% por las organizaciones de apoyo mencionadas. El proyecto financiado por CARE tiene como objetivo el desarrollo de microempresas, siendo las iniciativas más importantes la reactivación de la goma y el manejo agroforestal.

El proyecto para la reactivación de la goma se está implementando en 5 comunidades (Litoral, San Luís, Florida, Cachuelita, y Colorado) y pretende beneficiar a 50 familias productoras. Este proyecto se encuentra en una fase inicial. Contempla la compra de materia prima a Bs 8 el kg de goma “cuajada”. Los responsables de su ejecución venden el producto a la empresa García en Cochabamba que se dedica a la fabricación de plantillas para calzados. La empresa recoge el producto de Porvenir.

El otro proyecto que viene ejecutando COINACAPA con fondos de CARE se refiere a la introducción de sistemas agroforestales en las comunidades de los socios. Aunque la idea inicial era trabajar con productores individuales, los técnicos del proyecto decidieron implementar viveros en 15 escuelas en los municipios de Porvenir y Bolpebra (originalmente estaba diseñado para 25 unidades educativas). En la actualidad gran parte del trabajo se realiza en un vivero al lado de la sede de la cooperativa en Porvenir. Este proyecto cuenta con un equipo técnico dirigido por el ex director de la Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica Manuripi, una asistente administrativa y dos técnicos de apoyo.

Por otra parte, el proyecto “Mejoramiento de las capacidades productivas de la castaña”, financiado por PUMA-COINACAPA, tiene como fin la elaboración de censos forestales para cumplir con normas para ‘planes de manejo de castaña’ y la construcción de “payoles” a nivel comunal en 17 comunidades. El proyecto ha ejecutado hasta la fecha censos forestales de castaña en el 10% del área de bosque en 4 comunidades (Vera Cruz, Colorado, Castañera y Espíritu) y ha construido 8 centros de acopio.

El programa HIVOS-COINACAPA tiene como objetivo fortalecer las capacidades locales en la cadena productiva y la difusión de los estándares de certificación orgánica. Para este efecto los responsables de su ejecución elaboran materiales de divulgación masiva dirigidos a campesinos productores de castaña en el departamento. El proyecto cuenta con un equipo técnico, un coordinador y dos técnicos de apoyo. El coordinador es el ex-presidente de COINACAPA y uno de sus principales responsabilidades es apoyar el proceso de comercialización debido a su conocimiento de los mercados,

contactos y capacidades que ha adquirido y desarrollado durante su permanencia en la presidencia de esa organización.

## **Operaciones**

COINACAPA se dedica al acopio de la producción castañera de sus socios, la subcontratación de servicios de beneficiado y la exportación colectiva de su producción. La cooperativa no cuenta con una planta beneficiadora como CAIC y focaliza su energía en la manutención de la calidad de su producto, el acopio eficiente y la negociación para acceder a mercados en el exterior.

Los socios entregan la castaña en uno de los centros de acopio de la cooperativa. En la actualidad, la organización cuenta con 10 centros de almacenamiento estratégicos, ubicados en comunidades donde se concentra el mayor número de miembros y donde convergen otras comunidades donde existen asociados: Porvenir, Chivé, Batrajas, Villa Cotoca, Blanca Flor, Londres, El Lago, Colorado, Puerto Oro y Castañera. Entre los centros de acopio, el de Porvenir es el más importante debido a que la mayor parte de la castaña es almacenada en este centro que se encuentra en los predios donde funciona la oficina de COINACAPA. Generalmente, el socio asume el costo de transporte desde el monte hasta su centro de acopio familiar o comunal, mientras que la cooperativa asume el costo de transporte desde éstos hasta el centro estratégico (Bs 15 por bolsa, que se le descuenta al socio al momento de pagar el micro crédito).

Cuando el socio entrega su producción, recibe a cambio una boleta como comprobante, firmada por él y el responsable de recepción. Dicha boleta detalla el nombre de la persona, la comunidad a la cual pertenece, el municipio y la cantidad en kilogramos entregados en consignación. El responsable de recepción remite una copia de la boleta de entrega al departamento de contabilidad de la cooperativa en Porvenir para que realice las conciliaciones correspondientes y cancele al socio un primer pago por el producto entregado. La cooperativa considera este primer desembolso un “micro crédito” y no un pago porque el socio no vende la producción, sólo la entrega en calidad de consignación para que la organización se haga cargo de la transformación del producto (contratando los servicios de beneficiado) y su exportación a los mercados especializados (comercio justo y orgánico). Una vez comercializado el producto, las utilidades son redistribuidas entre los socios activos en función a la cantidad entregada por cada uno. Así, los precios recibidos por los ellos llegan a un total que prácticamente representa el doble de los precios durante la zafra. COINACAPA no compra castaña de no socios.

Una vez obtenida cantidad suficiente para completar una carga de camino, la castaña se envía de los centros de acopio de una beneficiadora ubicada en la ciudad de Riberalta. Para el transporte de la castaña se contratan los servicios de transportistas locales. Usualmente, se suscribe un contrato privado con el conductor, quien generalmente es el dueño del camión. Al contrato se adjunta una guía de carga donde se establece la cantidad de bolsas de la nuez junto a una relación de los propietarios de la carga (nombre del socio y comunidad). El transportista recibe el 40% del valor del servicio al momento de embarque y el saldo al momento de la entrega del producto en la beneficiadora, luego de haber sido verificada la carga. Para este fin, la cooperativa cuenta con un responsable de recepción en la ciudad de Riberalta, que ayuda con la labor de monitoreo durante el proceso de beneficiado.

La cooperativa no cuenta con una planta de transformación por lo que contrata los servicios de beneficiado. COINACAPA ha trabajado con dos beneficiadoras en la ciudad de Riberalta: Lourdes y CAIC. Ambas cuentan con las certificaciones FLO y orgánica. Lourdes fue certificada a solicitud de COINACAPA; sin embargo, vende exclusivamente a estos mercados la castaña beneficiada para COINACAPA, no así su propia producción. En 2008, COINACAPA contrató los servicios de CAIC y Lourdes. La primera cobró US\$ 0,78 por libra FOB Arica mientras que la segunda US\$ 0,72 por libra FOB Arica. En 2009, la cooperativa tomó la decisión de comprar solamente los servicios de beneficiado a Lourdes debido principalmente al precio. En la actualidad COINACAPA tiene un contrato firmado con esa beneficiadora de US\$ 0,70 por libra FOB Arica.

## **Producción**

Del análisis de los datos de producción proporcionados por COINACAPA y correspondientes a los últimos cinco años (2004-2008), es evidente que la producción ha variado con el tiempo, habiendo alcanzado un pico el 2006 (Cuadro 9). El año siguiente, el nivel de producción cayó debido a la baja productividad de los árboles de castaña. En el 2008, mejoró pero, al igual que en el caso de CAIC, a COINACAPA le fue muy difícil comercializar su producción, por lo que se quedó con nueces sin vender al final del año.



## Cuadro 9

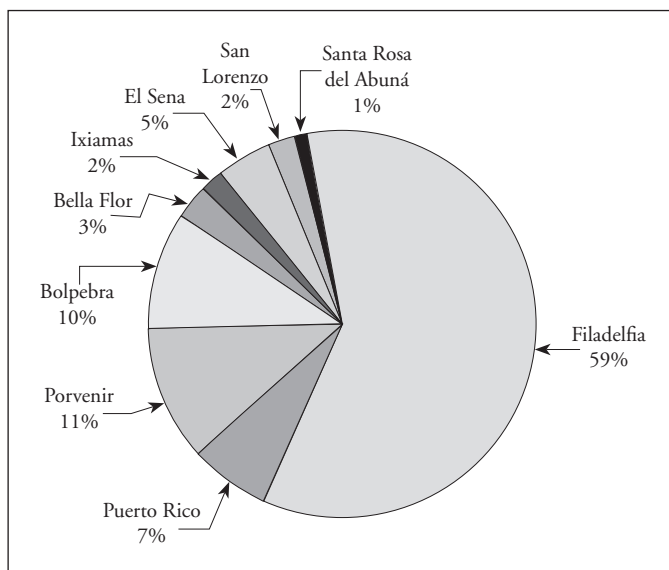
### COINACAPA: Producción de castaña (en kg) por año 2004-2008

Año	No. de socios	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	Total
2004	247	898	608	69	5.121	<b>220.846</b>
2005	306	1.362	848	63	7.258	<b>416.839</b>
2006	358	2.376	1.713	211	8.886	<b>841.186</b>
2007	266	1.918	1.280	190	8.600	<b>443.037</b>
2008	454	2.972	2.407	234	9.338	<b>802.424</b>

Fuente: *Elaboración propio con datos de la COINACAPA.*

COINACAPA sólo trabaja con la producción de sus asociados, en consecuencia, toda la castaña recolectada y procesada es fruto de los miembros que la componen. En 2008, el 59% de la producción estaba concentrada en el municipio de Filadelfia (Figura 7), próximo a la sede de la organización. La variación en producción por municipio se corresponde con el número de socios por municipio, o sea donde hay más miembros, es mayor la producción. La mayor concentración de integrantes pertenece a este municipio, 44% en 17 comunidades.

**Figura 7**  
**COINACAPA producción por municipio de origen**



Fuente: *Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.*

Si bien hay variación en la producción a nivel individual, está no es tan significativa como la observada en la CAIC. Como el objetivo era trabajar con pequeños productores, COINACAPA estableció un tope de producción, considerando que 100 barricas equivalían aproximadamente a la máxima producción de una familia. De hecho, la producción de la mayoría de los miembros se sitúa por debajo del tope de 6.600 kilos (100 barricas) establecido por la cooperativa (Cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**Producción de socios de COINACAPA por año y desagregado por tope**

	Número	Promedio	Media	Suma	Mínima	Máximo
<b>2004</b>						
Dentro del tope	246	898	608	220.846	69	5.121
Por encima del tope	0					
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>898</b>	<b>608</b>	<b>220.846</b>	<b>69</b>	<b>5.121</b>
<b>2005</b>						
Dentro del tope	302	1.287	841	388.739	63	6.307
Por encima del tope	4	7.025	7.005	28.100	6.833	7.258
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>1.362</b>	<b>848</b>	<b>416.839</b>	<b>630</b>	<b>7.258</b>
<b>2006</b>						
Dentro del tope	336	2.095	1.583	703.946	211	6.526
Por encima del tope	18	7.624	7.610	137.240	6.680	8.886
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>2.376</b>	<b>1.713</b>	<b>841.186</b>	<b>211</b>	<b>8.886</b>
<b>2007</b>						
Dentro del tope	227	1.811	1.266	411.028	190	6.533
Por encima del tope	4	8.002	8.018	32.009	7.373	8.600
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>1.918</b>	<b>1.280</b>	<b>443.037</b>	<b>190</b>	<b>8.600</b>
<b>2008</b>						
Dentro del tope	251	2.653	2.301	665.794	234	6.409
Por encima del tope	18	7.591	7.453	136.630	6.630	9.338
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>2.983</b>	<b>2.446</b>	<b>802.424</b>	<b>234</b>	<b>9.338</b>

*Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.*

Estos datos no necesariamente representan la producción total de estas familias, dado que muchas mantienen relaciones económicas con otros intermediarios a quienes entregan parte de su producción. Las familias no están obligadas a consignar toda su producción a COINACAPA. Muchas de ellas la dividen entre la cooperativa y los compradores tradicionales, como los intermediarios locales y comercializadores. Esto

no sólo les permite satisfacer necesidades básicas sino también disminuir los riesgos al mantener varias opciones. De esta forma, los socios mantienen diferentes vías de comercialización y redes económicas que dan más opciones a sus familias.

En general, los asociados de COINACAPA han respetado el 'tope' de producción y se comportan como pequeños productores. En 2004, la producción de todos estuvo por debajo del tope de 6.600 kilos. Para los 246 miembros, la producción osciló entre 69 kilos y 5.121 kilos, suministrando el productor típico tan sólo 608 kilos, es decir, menos de diez barricas.

En 2005, 4 de los 306 miembros que suministraron castaña a la cooperativa se encontraron por encima del tope de la producción; en 2006, 18 de los 354 productores (5%) se encontraron en esa categoría y juntos sumaron 16% del total producido (841.186 kilos). En 2007, sólo cuatro (2%) estaban por encima de lo acordado. Estos miembros produjeron el 7% de los 443.037 kilos producidos por COINACAPA en esa gestión. En 2008, el número de miembros que entregaron más del límite fue otra vez 18 (7%), representando su producción 17% de los 802.424 kilos producidos por la organización.

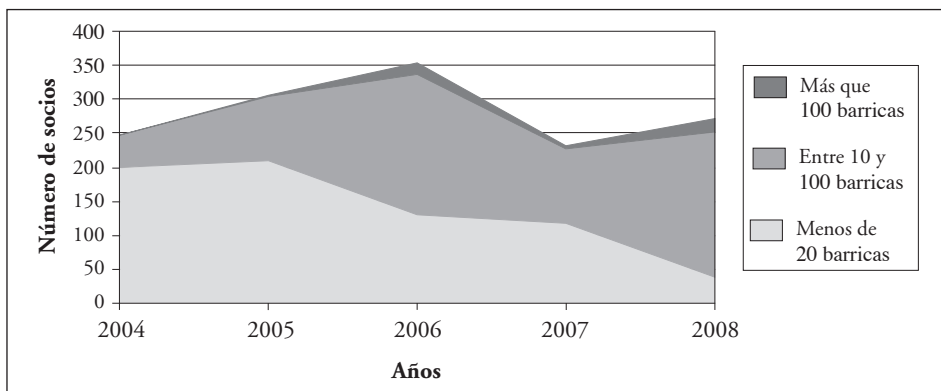
La Figura 8 ilustra el comportamiento de los socios agrupados por niveles de producción. Solamente en dos años, 2006 y 2008, muchos se encontraron por encima del límite máximo. También, es notable que cuando COINACAPA cambió la regla limitando el acceso al beneficio de plus del FLO a los socios que entregaran por lo menos 20 barricas, el número de asociados que no cumplieron con este 'piso' de producción cayó dramáticamente (solamente 37 no lograron entregar más de 20 barricas).

En la gestión de 2008, la producción de COINACAPA alcanzó 216.000 kg de castaña beneficiada<sup>9</sup>, equivalentes a 13,5 contenedores, sin embargo, debido a la recesión económica a nivel mundial, 4,7 contenedores quedaron parados en la ciudad de La Paz por falta de mercado (para negociar tuvieron que completar la carga a 5). En el 2009, luego de una serie de negociaciones con el gobierno nacional, el Ministerio de Salud decidió comprar 3 contenedores a US\$ 1,96 la libra (en ese momento un precio mayor al del mercado convencional que pagaba US\$ 1,30). Sólo lograron vender un contenedor al comercio justo (en Escocia) a US\$ 1,75, más un plus de US\$ 0,18 como premio. El quinto contenedor lograron acomodarlo en el mercado convencional a US\$ 1,92.

---

9 La relación entre el peso de castaña bruta con cáscara y castaña procesada sin cáscara es aproximadamente 3 a 1.

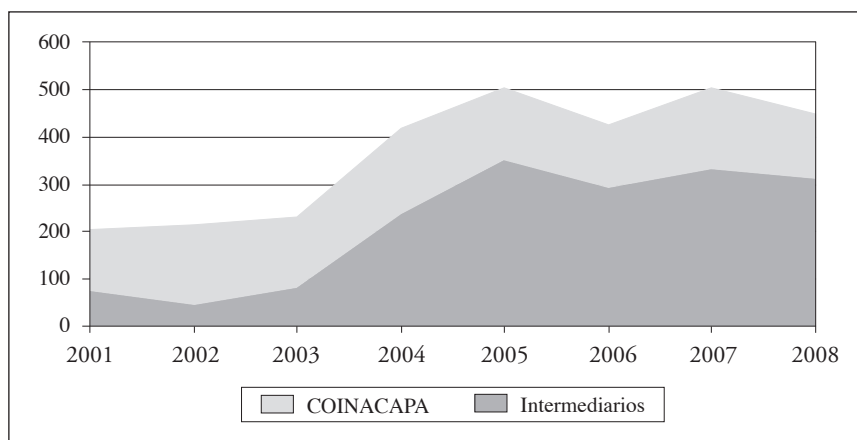
**Figura 8**  
**Socios de COINACAPA agrupados por nivel de producción y año**



Fuente: *Elaboración propia con datos proporcionados por COINACAPA.*

Debido a la estrategia de exportación colectiva COINACAPA ha logrado conseguir mejores precios para sus socios (Figura 9). Según la cooperativa, durante los primeros años las ganancias totales, después de la distribución de utilidades, casi duplicaron los precios pagados a otros pequeños productores en el campo. Considerando los beneficios adicionales como seguro médico pagado con el plus de la certificación FLO, las ventajas son considerables.

**Figura 9**  
**Evolución de los precios pagados por COINACAPA y por intermediarios**



Fuente: *Elaboración propia basada en datos proporcionados por COINACAPA.*



# 5

## **ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS EXTRACTIVISTAS DE LA RESERVA MANURUPI, ACERM**

La ACERM es una asociación de pequeños productores de siete comunidades campesinas que se encuentran dentro de la Reserva de Vida Silvestre Amazónica Manuripi<sup>10</sup>. Tiene como objetivo la comercialización conjunta de castaña. Desde su fundación, en 2005, ha tenido un crecimiento moderado, bajo un contexto de mercado favorable y la asistencia técnica del Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP) y la ONG local Herencia que trabaja con fondos de la Fundación PUMA. Es la organización productiva más pequeña de las tres cooperativas estudiadas y por lo tanto la de producción más baja.

### **Antecedentes y fundación**

Las raíces de la ACERM se remontan al año 2004 en el marco de un proyecto llevado a cabo por el SERNAP con financiamiento del GEF II<sup>11</sup> del Banco Mundial. Uno de los componentes más fuertes del proyecto ejecutado por esa institución se refería a la capacitación y sensibilización de la gente que habitaba la reserva, específicamente sobre la importancia de conservar y aprovechar los recursos naturales en forma sostenible. Asimismo, el proyecto introdujo incentivos para la construcción de centros de acopio a nivel familiar en cinco comunidades, y permitió la adquisición de bueyes como animales de tracción para el transporte de la castaña desde el bosque hasta los payoles en las comunidades. Ese mismo año Herencia inició también un proyecto en las mismas comunidades, orientando su trabajo principalmente a la capacitación y facilitación del proceso de comercialización.

---

10 La Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica Manuripi fue creada el 20 de diciembre de 1973 con una superficie de 1.884.375 ha. El 22 de Septiembre del 2000 fue reducida a 747.000 ha.

11 El Fondo Global para el Medio Ambiente (Global Environmental Facility: GEF) fue creado en 1990 para canalizar financiamiento con el fin de enfrentar los llamados “problemas ambientales globales”: el cambio climático, la destrucción de biodiversidad, el agujero en la capa de ozono y la contaminación.

Como resultado de estas iniciativas se crea ACERM en el año 2005. Inicialmente, la participación estaba limitada a cinco comunidades: Curichón, San Antonio, Luz de América, Florida y El Chivé, todas localizadas dentro de la Reserva Manuripi. Aunque sus estatutos restringen la membresía a productores de estas comunidades, en años subsecuentes la cooperativa se ha ido abriendo para incluir nuevas comunidades. Así, en 2007, la comunidad Sacrificio, del municipio de Puerto Rico, se adhiere a la asociación y en 2008 lo hacen los productores de la comunidad de Irak, del mismo municipio.

En el 2006, se acopió aproximadamente 46.200 kilos de castaña<sup>12</sup> (700 barricas) sin ninguna intermediación financiera. Al final de la comercialización, los asociados recibieron un pago de US\$ 50 (Bs 400) por barrica entregada (alrededor de 66 kilos). Los socios también reconocen como un avance importante la adquisición de un camión con aportes propios.

La ACERM recibió la certificación FLO a mediados del 2006 y el año siguiente realizó su primera venta al mercado de comercio justo. Para la zafra de 2007, la organización obtuvo un préstamo financiero de *Root Capital*<sup>13</sup>, destinado a cubrir los costos de operación (anticipos y micro crédito a los socios y el pago de los servicios de transporte). Sin embargo, con el financiamiento surgieron también problemas de manejo económico debido a que el directorio no contaba con las capacidades ni el apoyo técnico contable necesario. No obstante, la asociación consiguió responder ante sus acreedores. Los socios entregaban su castaña a la cooperativa a cambio de un primer pago (micro-crédito) con las expectativas de recibir un segundo pago con las utilidades generadas por la comercialización. Sin embargo debido a los problemas financieros mencionados, no fue posible hacer ese pago a los cooperativistas, y por diferencias de opinión, el ‘plus’ de la venta al mercado FLO no fue utilizado.

Los malos manejos administrativos de los primeros dirigentes de la ACERM originaron un clima de tensión entre los asociados que decidieron destituir del cargo al presidente<sup>14</sup> y nombrar un nuevo directorio que ha decidido elaborar un nuevo estatuto y su reglamentación debido los vacíos existentes en el vigente.

Para la zafra de 2008, se utilizó el monto recibido como ‘plus’ de la venta al mercado FLO en 2007 para pagar los micro créditos. Sin embargo, la ACERM se hallaba en una situación bastante difícil porque el alto precio de la castaña de ese año

---

12 Estos montos están basados en entrevistas con informantes claves de la cooperativa (Guaman, c.p.). Sin embargo, la cooperativa no contaba con documentación sobre esta zafra para compartir con los autores.

13 *Root Capital* es una empresa financiera sin fines de lucro cuyo objetivo principal es apoyar el desarrollo de empresas ambientales y sociales en áreas rurales de países en desarrollo.

14 Coincidentemente, este actor era también el ex-presidente de la cooperativa CCCCC en Porvenir acusado en 1998 por malversación de fondos.

atrajo a varios intermediarios y los socios decidieron vender su producción a éstos y no a la cooperativa. Después de la cosecha, con la caída de la economía global, la ACERM al igual que las otras cooperativas no logró encontrar compradores. Pensando que no tenía otra opción, vendió su producción sólo al mercado convencional, perdiendo los posibles beneficios de la venta a FLO. Esto quiere decir, que hasta la fecha el socio participante de la ACERM no ha recibido ningún beneficio proveniente de los premios que otorga el comercio justo. En relación a lo que se espera recibir en 2009, el directorio aún no ha tocado este tema con los integrantes. No se sabe qué destino se va a dar a esos recursos.

Hasta 2008 ACERM estaba tratando de ajustar sus estándares de producción para obtener la certificación orgánica para de esta manera acceder a mejores precios en el mercado internacional. La misma fue obtenida recién en el año 2009, como grupo económico de la CAIC. La estrategia de colaborar con CAIC fue adoptada principalmente debido a un tema de costos. Individualmente, el precio de certificación para la ACERM hubiera sido US\$ 6.000. Sin embargo, al haberlo hecho como grupo económico de la CAIC se ahorró gran parte de este monto porque casi todo fue cubierto por esa cooperativa y el proyecto Herencia-Puma que pagó los costos que demandaron la visita de los certificadores para las inspecciones en campo.

## **Membresía**

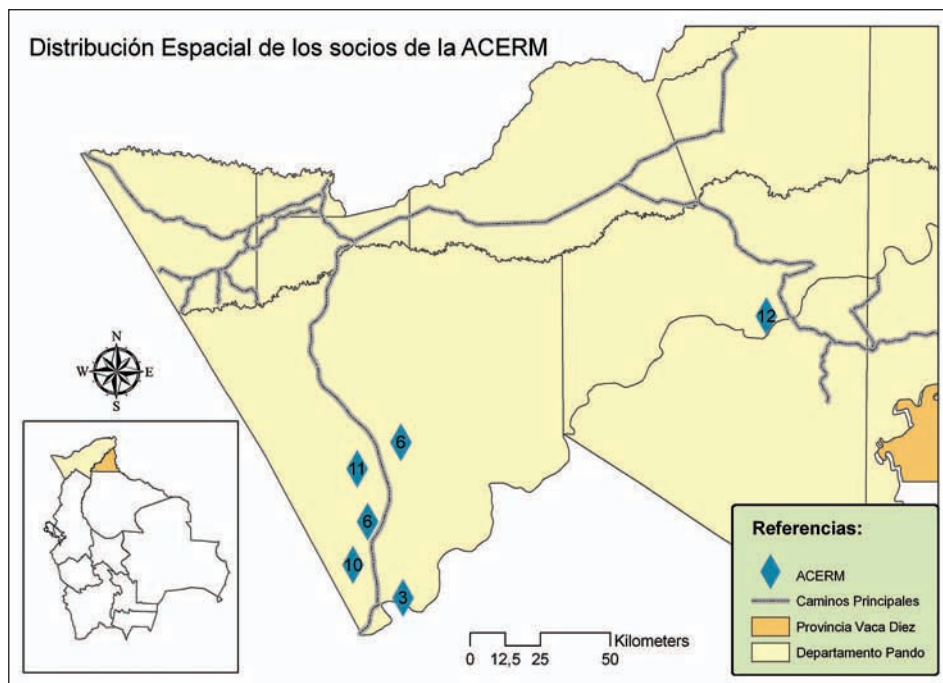
Durante la corta existencia de ACERM, tanto su tamaño como su composición han cambiado con los años<sup>15</sup>. En 2007 ACERM contaba con 110 miembros, todos localizados en el municipio de Filadelfia (Figura 10). Un año más tarde el número había aumentado a 119 y se incorporó una nueva comunidad del municipio de Puerto Rico (Cuadro 11).

---

15 Lamentablemente, la cooperativa no logró producir documentación para su membresía o producción los dos primeros años y, como explicaremos más adelante, no queda claro por que los registros correspondientes a 2007 y 2008 están incompletos.



**Figura 10**  
**Distribución espacial de socios de la ACERM**



*Nota: Los números dentro de los símbolos representan la cantidad de miembros de la cooperativa en cada comunidad.*  
*Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por ACERM.*

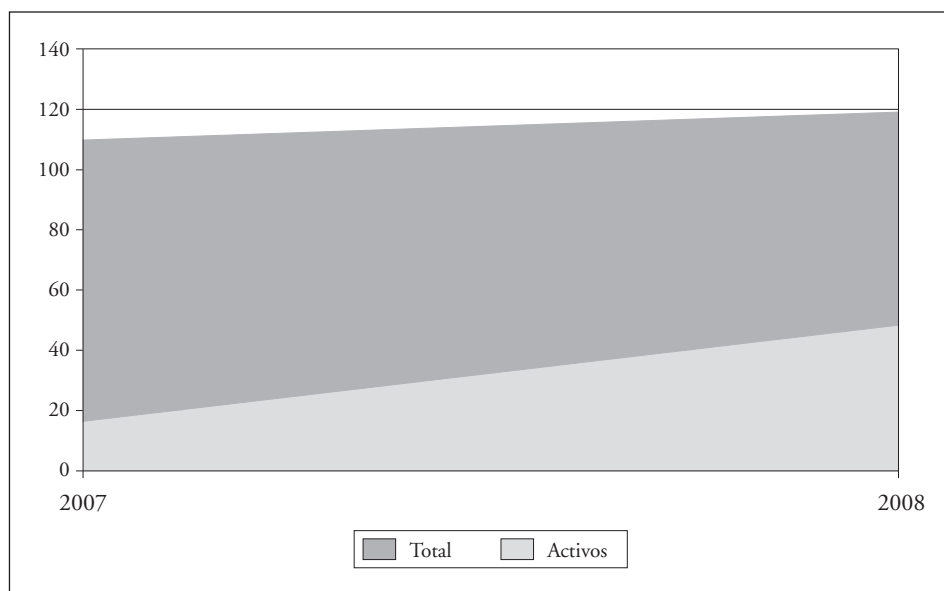
**Cuadro 11**  
**Distribución de socios de ACERM por año y municipio**

Municipio	2007		2008	
	No. de com.	No. de socios	No. de com.	No. de socios
Filadelfia	5	110	5	94
Puerto Rico			1	25
<b>Total</b>		<b>110</b>		<b>119</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ACERM.*

Sin embargo, de acuerdo a datos de producción proporcionados por la cooperativa, parece que un porcentaje significativo de los miembros no está participando en forma activa y más bien serían miembros pasivos (Figura 11). La mayoría de ellos son, aparentemente, familias que se inscribieron en ACERM durante los primeros años con la expectativa de recibir un payol, no con el interés de participar en la organización.

**Figura 11**  
**Número de socios de la ACERM por año**



*Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por ACERM.*

Según el responsable del Sistema Interno de Control de ACERM, en la zafra de 2010 van a “castigar” a varios socios pasivos. En algunos casos, los miembros figuran también como asociados de COINACAPA. Muchos de ellos tienen deudas con esta cooperativa y por eso se fueron a la ACERM, pero sin haber renunciado a la primera cooperativa; otros definitivamente ya no trabajan con la ACERM. Entre los asociados activos, hay una representación significativa de mujeres. En 2007, el 33% eran mujeres y en 2008, este porcentaje llegó a 34% de los miembros de ACERM.

### **Composición y la organización**

Según sus estatutos, ACERM “tiene por fin apoyar la conservación de la biodiversidad en el área de la Reserva Manuripi, enmarcando sus actividades de extracción y comercialización de la castaña y otros recursos naturales en el plan integral de manejo de la Reserva Manuripi”. Esto probablemente indica la influencia de SERNAP y HERENCIA en la formación de la cooperativa, especialmente si se tiene en cuenta que tal plan de manejo no existe.

Los requisitos para ser socio de ACERM están definidos en su estatuto. Para ser miembro de la asociación, el productor debe ser afiliado de una de las comunidades señaladas en el artículo primero (Curichón Luz de América, San Antonio, Florida y Chivé) y tener obligatoriamente un payol; además, debe cumplir con los requisitos establecidos en el estatuto y el reglamento interno de la asociación.<sup>16</sup> El reglamento interno incluye los siguientes requisitos: ser mayor de edad, ser boliviano, tener conducta y reputación intachables y no ser miembro de otra cooperativa. En la práctica existen otras comunidades que son miembros como Sacrificio e Irak del municipio de Puerto Rico; por esta razón el directorio de la cooperativa está modificando su estatuto y reglamento interno, con el afán de dejar abierta la posibilidad de afiliación a todas las comunidades de la reserva.

Entre otros requisitos los socios de ACERM también deben cumplir con las normas del Sistema Interno de Control, un documento específico de la organización basado en los estándares de la certificación orgánica y comercio justo. Los integrantes tienen que pagar un aporte anual de Bs 300, sin embargo, la idea de aumentar este monto está bajo consideración en el directorio porque los aportes actuales apenas llegan a cubrir los gastos administrativos.

La ACERM está compuesta por la asamblea general, el directorio, el comité de control social y la representación comunal. La asamblea es el máximo órgano deliberativo y de toma de decisiones de la asociación. Solamente los socios que cumplan con los aportes obligatorios tienen derecho a voz y voto. Esta entidad se reúne dos veces al año. Normalmente las resoluciones son adoptadas por simple mayoría de votos de los socios y existe la posibilidad de reconsiderarlas en otra asamblea general ordinaria o extraordinaria.

Sólo el administrador, el técnico responsable del SIC (Sistema Interno de Control) y la secretaria reciben un salario mensual. En cada comunidad hay un responsable de acopio, que es remunerado sólo cuando realiza las inspecciones de campo para la certificación.

La asociación cuenta con el apoyo de la ONG Herencia, financiada a su vez por la Fundación PUMA. Recibe asistencia técnica en temas de fortalecimiento institucional (adecuación y ajustes a los estatutos y reglamentos) y temas técnicos, como la ejecución de censos forestales en áreas limitadas para cumplir con las normas técnicas de castaña<sup>17</sup>. Hasta hace poco un técnico asesor de Herencia pagado por el

---

16 Estatuto de ACERM, Art. 5°.

17 El proyecto ha hecho el trabajo de campo para los censos de la castaña en Curichón, Luz de América, San Antonio, Villa Florida. Un aspecto peculiar es que por decisiones tomadas por los técnicos, el proyecto contempla censar

proyecto PUMA trabajaba a tiempo completo con la cooperativa, pero ahora, debido a que el proyecto ha concluido, él forma parte de los profesionales de Herencia.

## Operaciones

La asociación se ocupa de la contratación de servicios de transporte, beneficiado y la exportación conjunta. Los socios recolectan a nivel familiar los cocos en el monte, los quiebran con machete y llevan las castañas en cáscara hasta sus payoles, donde el producto se dispersa para ser secado. Los payoles tienen una altura de aproximadamente 80 cm. para evitar la humedad del suelo y dar la aireación necesaria para facilitar el secado. El productor asume los costos de transporte desde el monte hasta su centro de acopio familiar. En estos centros construyen un depósito y habilitan vías de acceso para facilitar el traslado de la castaña con apoyo de animales o motocicletas. Posteriormente, la castaña es empacada en bolsas de polietileno tejido y trasladada a los centros de almacenamiento comunal.

A nivel comunal ACERM cuenta con centros de acopio. Al momento de la entrega, el socio recibe una boleta de entrega donde se especifica el número de bolsas y la cantidad de kilos de castaña entregada. En caso de que el socio no cuente con medios de transporte, ACERM pone a disposición un vehículo pequeño propiedad de la organización. La cooperativa asume los costos de transporte del payol familiar al centro de acopio comunal (varían entre Bs 15 y 20 por bolsa) y luego los deduce en la conciliación final. El monto pagado es para cubrir los gastos de combustible, estipendios y alimentación del chofer y mantenimiento de la camioneta.

Para transportar la castaña desde los centros de acopio comunales, la asociación contrata los servicios de transporte de personas particulares. Los transportistas recogen el producto y lo entregan en las beneficiadoras de CAIC y Claire, ambas ubicadas en la ciudad de Riberalta. El pago por el servicio de transporte se efectúa por bolsa transportada. Hasta 2008 no existía ningún contrato firmado con el servicio de transporte; más bien todos los arreglos eran simples acuerdos de palabra que descansaban en la buena fe de las partes. No obstante, desde 2009 se han introducido contratos escritos con los transportistas. Para las comunidades en Filadelfia, ACERM tiene un contrato global para el transporte desde los centros comunales hasta la beneficiadora de Bs 26 por bolsa. La castaña de las comunidades de Puerto Rico (Sacrificio e Irak) es recogida por la beneficiadora Claire (ésta asume los costos y los deduce al final).

---

árboles maderables junto a los árboles de castaña, no con la intención de aprovechar la madera con fines comerciales –como se trata de una reserva esta actividad es prohibida– sino para determinar el potencial del bosque.

La asociación contrata los servicios de beneficiado de dos industrias ubicadas en Riberalta: CAIC y Claire. La castaña del municipio de Filadelfia va para la planta de la primera. La ACERM requiere los servicios de beneficiado de Claire porque ésta se encarga del transporte de la castaña que sale de las comunidades de Puerto Rico. CAIC cobra US\$ 0,65 por libra (Precio FOB Arica, incluye todos los costos). La ACERM, negoció mejor precio que COINACAPA en parte debido a que entró como grupo económico en CAIC. Claire cobra US\$ 0,72 por libra (Precio FOB Arica, incluye todos los costos), lo que equivale a US\$ 22.880 el contenedor.

La ACERM no compra castaña de personas no socias. La cooperativa permite que los socios soliciten anticipos. Para recibir un anticipo, el asociado compromete la cantidad de bolsas que entregará a la cooperativa (compromiso de buena fe), en función de cuyo monto, la organización le entrega el 20% del valor como máximo. Sin embargo, no todos solicitan anticipos porque prefieren recibir el pago al momento de la entrega del producto.

## **Producción**

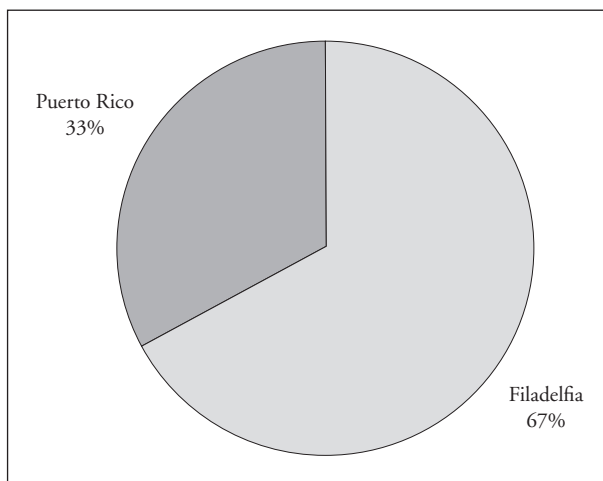
La actividad productiva de la ACERM está limitada a las comunidades que forman parte de la Reserva Manuripi. Las comunidades más importantes en términos de producción son Florida, San Antonio y Curichón, del municipio de Filadelfia. Éstas han logrando producir en forma conjunta más del 97% de la producción en 2007 y 53% en 2008. Sin embargo, vale destacar que la comunidad Sacrificio fue la única socia del municipio de Puerto Rico en 2008 que logró entregar 33% de la producción total de la cooperativa (Figura 12).

Los datos históricos (gestiones 2007 y 2008) demuestran que la ACERM cuenta con 161 socios inscritos, de los cuales sólo 64 entregaron castaña en el período mencionado; apenas 16 en 2007 y 48 lo hicieron la gestión 2008 (Cuadro 12).

En 2007, de los 100 miembros de la organización, sólo 16 entregaron castaña a la cooperativa por un total de 47.652 kilos. La mayor parte de ellos (14 u 87%) entregó menos del tope de 6.600 kilos. Los dos que entregaron más del límite representaron 34% de la producción.

En 2008, 48 miembros entregaron castaña a la cooperativa. Todos se encontraban por debajo del tope establecido y de hecho no se presentó un rango similar al del primer año; en tanto todos entregaron menos de 3.000 kilos.

**Figura 12**  
**Producción de castaña de ACERM 2008 por municipio**



Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por ACERM.

**Cuadro 12**  
**ACERM producción por socio y año desagregado por nivel de producción**

	No. de socios	Promedio	Media	Suma	Mínimo	Máximo
<b>2007</b>						
Dentro del tope	14	2.253	1.122	31.548	66	6.600
Por encima del tope	2	8.052	8.052	16,104	6.864	9.240
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>2.978</b>	<b>1.518</b>	<b>47.652</b>	<b>66</b>	<b>9.240</b>
<b>2008</b>						
Dentro del tope	48	1.190	990	57.141	69	2.734
Por encima del tope						
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>1.190</b>	<b>990</b>	<b>57.141</b>	<b>69</b>	<b>2.734</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por ACERM.

Ese mismo año, la ACERM no logró vender el único contenedor producido, debido a la caída económica global. Éste permaneció en la ciudad de La Paz, donde tuvieron que rematarlo este año en el mercado convencional (US\$ 1,30 la libra). La asociación no coordinó con otras cooperativas y concretó esta venta antes que COINACAPA y CAIC firmaran el acuerdo con el Ministerio de Salud.



# 6

## **DISCUSIÓN: LAS COOPERATIVAS Y SU RELEVANCIA**

Si bien las tres cooperativas comparten una estrategia común en el sentido de que comercializan colectivamente la castaña producida por sus miembros, existen diferencias importantes en términos de su composición, actividades y en la forma en que implementan sus respectivas estrategias. Una de las principales diferencias entre ellas es que la CAIC cuenta con una planta beneficiadora propia y contrata obreros asalariados, generando ganancias que han convertido a sus socios ‘campesinos’ en socios capitalistas (Ormachea, c.p., 2009). Las otras dos cooperativas no cuentan con plantas pero logran obtener ganancias para sus socios compartiendo utilidades del trabajo no retribuido a los obreros de las beneficiadoras contratadas (Ormachea, c.p., 2009). Aunque parte de sus ganancias vienen de la ‘apropiación del plus valor del trabajo de los obreros asalariados en las plantas, el hecho de establecer contactos con compradores internacionales, ha permitido que las cooperativas capturen parte del valor agregado usualmente apropiado por las industrias beneficiadoras.

Al examinar la similitudes y diferencias existentes entre estas cooperativas, es importante formularse las siguientes preguntas: 1) ¿Cuán bien representan estas organizaciones a la población de pequeños productores de la región? 2) ¿Cuál es su importancia en términos de producción de castaña en la región? 3) ¿Qué beneficios obtienen sus miembros? Después de abordar estas preguntas, esta sección evaluará las implicaciones de estas tendencias y características observadas para los interesados en apoyar estos productores comunitarios y los medios de vida forestales en la región.

¿Cuán bien representan estas cooperativas la población de pequeños productores de la región?

En términos de tamaño y cobertura, COINACAPA es en la actualidad la cooperativa más grande, cubriendo la mayor proporción de área en la región (Figura 13). Su crecimiento ha sido relativamente constante desde sus comienzos, y con el



tiempo, sus miembros se han expandido a otras áreas. Por su parte, CAIC empezó como una cooperativa importante, en términos de la membresía y cobertura, pero para finales de la década de los noventa, ésta había caído a prácticamente un cuarto de la original. Desde entonces ha recuperado algunos miembros pero no ha logrado retornar a su tamaño inicial. Los asociados que permanecieron continúan concentrados mayormente en pocas comunidades alrededor de Riberalta. La incorporación de los grupos económicos ha aumentado la membresía de CAIC pero bajo un marco alternativo de reglas. No queda claro aún cómo la inclusión de estos grupos económicos va a afectar su composición. ACERM, por otro lado, tiene la menor cantidad de miembros pero esto se debe mayormente a que su fundación es reciente.

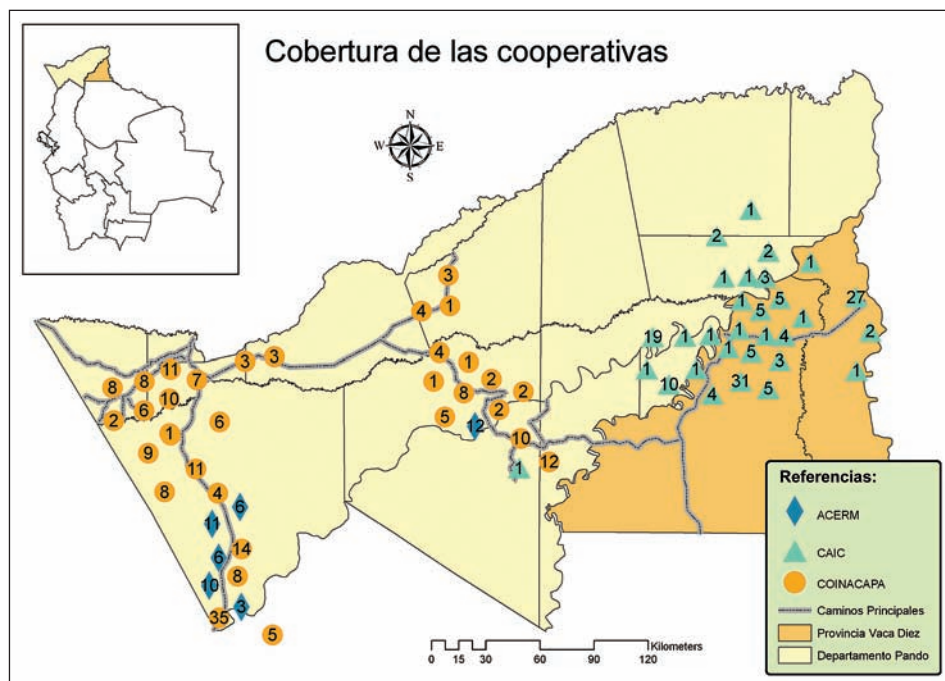
La membresía de las tres cooperativas representa una fracción muy pequeña de los productores comunitarios de la región. En 2008, el número de miembros activos en las tres organizaciones alcanzaba 485. Poniéndolas en contexto, es decir dentro de una región de escasa población, se puede apreciar que se trata de un grupo extremadamente pequeño de productores. La población de Pando se encuentra ligeramente por sobre las 70.000 personas (INE, 2009), aunque un porcentaje importante de estas personas viven en la capital Cobija, y eso sin contar la población de la provincia Vaca Diez en el Beni.

Un panorama más exacto del grupo de los pequeños productores puede ser obtenido examinando datos del INRA generados durante el saneamiento. Durante dicho proceso, el INRA registró el número de familias rurales en cada comunidad para determinar el tamaño de sus territorios. En esos datos, en las 159 comunidades de Pando<sup>18</sup>, existen 4.759 familias en las carpetas (Uraputina, comunicación personal; INRA, datos inéditos). Si asumimos que cada miembro de la cooperativa representa un hogar diferente, estos hogares escasamente representan el 10% de unidades familiares potenciales del área rural Pando. Si bien sería poco realista pensar que cada hogar se haría miembro de una cooperativa, existen oportunidades para aumentar la membresía o crear nuevas cooperativas para cubrir estas personas. Como puede apreciarse en la Figura 13, existen varias áreas que tienen poca participación o no participan en estas asociaciones.

---

18 El INRA no ha concluido aún el saneamiento en la provincia Vaca Diez.

**Figura 13**  
**Distribución espacial de socios de las cooperativas, gestión 2008**

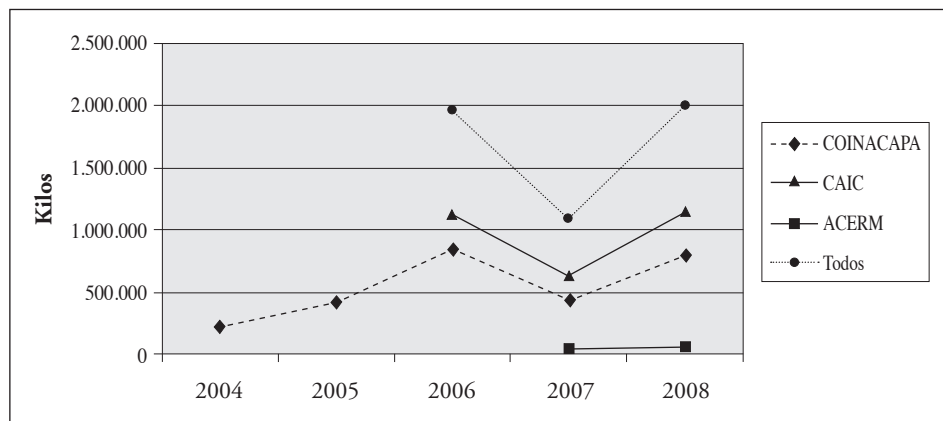


*Nota:* Los números dentro de los símbolos representan el número de miembros de la cooperativa en cada comunidad.  
*Fuente:* Elaboración propia basada en datos proporcionados por CAIC, COINACAPA y ACERM.

¿Cuál es la importancia de las cooperativas en términos de la producción de castaña en la región?

Entre las cooperativas, CAIC tiene el nivel más alto de producción. La Figura 14 muestra la producción bruta de castaña para los años en los que se proporcionó información. Como puede apreciarse, el pico para las tres organizaciones se sitúa alrededor de los 2 millones de kilos de castaña sin cáscara.

**Figura 14**  
**Producción por cooperativa (castaña con cáscara)**



Fuente: *Elaboración propia basada en datos proporcionados por las cooperativas.*

Para poner la producción de las cooperativas en perspectiva, es mejor observar la producción de las castañas sin cáscara para la exportación. La producción de las asociaciones es relativamente pequeña, considerando la dimensión total del sector de exportación de la castaña. En el 2007, la participación de las organizaciones representó un porcentaje muy pequeño (Cuadro 13). Según datos proporcionados por el INE, el total de castaña sin cáscara exportada por los productores bolivianos fue de 18.600.000 kilos<sup>19</sup>. Según datos proporcionados por las cooperativas, la producción total de castaña sin cáscara de las tres alcanzó los 372.613 kilos. En otras palabras, las asociaciones en conjunto produjeron el 2% de la castaña exportada en esa gestión.

Si bien las cooperativas representan sólo un pequeño porcentaje de las familias en las comunidades agroextractivistas, podemos asumir que, en general, los pequeños productores de las comunidades de la región, representan una fuente importante de producción de castaña en Bolivia. Aunque la reforma agraria no ha finalizado todavía en el norte boliviano, la titulación en Pando está completa. Las 159 comunidades rurales del departamento han obtenido más de 2 millones de hectáreas. Teniendo en cuenta que la superficie del departamento es de 63.827 km<sup>2</sup>, la titulación significa que cerca del 31% de los bosques de producción de castaña están controlados por comunidades agroextractivistas. Debido a que una pequeña parte de la producción está canalizada a

19 Fuente SIVEX (Servicio de Ventanilla Única de Exportaciones).

través de las cooperativas, esto indica que la mayor parte de ella proveniente de tierras comunitarias y se da a través de la cadena productiva tradicional (i.e. intermediarios). Parecería que hay potencial para ampliar la membresía de las cooperativas o para constituir otras y que dicha ampliación podría aumentar los ingresos de los productores rurales ayudándolos a organizar y adoptar estrategias para comercializar su producción en forma colectiva, tal como lo hacen las organizaciones en la actualidad.

### Cuadro 13

#### Producción de castaña (en kg) correspondiente al 2007

Cooperativa	Castaña con cáscara	Castaña procesada	No. contenedores exportados
CAIC	618.237	206.078	13
COINACAPA	443.037	148.540	9
ACERM	47.652	17.995	1
<b>Total de las cooperativas 2007</b>	<b>1.107.514</b>	<b>372.613</b>	<b>23</b>
<b>Total de exportaciones Bolivia 2007</b>	<b>18.600.000</b>		

Fuente: Elaboración propia. Los datos de castaña con cáscara fueron obtenidos en las bases de datos de las cooperativas

¿Qué beneficios obtienen los miembros de las cooperativas?

A pesar de que las tres cooperativas representan una fracción pequeña del mercado de castaña de la región, ellas proveen importantes beneficios a sus miembros. Permiten que éstos tengan roles más activos en las interacciones con el mercado, generándoles ingresos más altos de los que obtendrían a través de la cadena productiva tradicional, además de proporcionar beneficios colaterales para apoyar los medios de vida forestales. Cada uno de estos puntos será discutido a continuación.

En primer lugar, las cooperativas han cambiado la forma en que los socios interactúan con el mercado al tener un rol más activo en la defensa de sus necesidades. El mejor indicador se refiere al hecho de que los miembros tienen la seguridad de que no serán engañados. A las tres cooperativas se les pagan por peso en lugar de utilizar las medidas tradicionales de volumen que pueden ser manipuladas más fácilmente. Por ello, los asociados pueden estar seguros de que se les está pagando toda o parte de su producción (siempre y cuando satisfagan los estándares de control de calidad). Aunque no es uno de los énfasis principales, en caso de ser necesario, los miembros pueden obtener adelantos antes de la zafra sin tener que pagar altas tasas de interés. Los asociados de la CAIC tienen el beneficio adicional que pueden efectuar compras en la tienda de la cooperativa a precios justos.

Un segundo beneficio, y probablemente el que atrae más asociados a las cooperativas, se refiere a la oportunidad de recibir precios más altos por la castaña. Los mayores precios resultan del hecho que las asociaciones venden su producción a mercados especializados. Los socios reciben la prima ofrecida por el mercado justo para toda la producción que la cooperativa puede colocar en ese mercado (US\$ 0,17 por libra). Además, obtienen un dividendo de los compradores de comercio justo que tiene como objetivo satisfacer necesidades colectivas de desarrollo, recursos que son usados, por ejemplo, para financiar seguro de salud para los cooperativistas.

En ocasiones, los mercados orgánicos ofrecen precios más altos que los mercados convencionales pero también proporcionan una alternativa a las cooperativas cuando los otros mercados están saturados y no es posible vender el producto. Sin embargo, el mayor aumento en el precio que reciben los miembros de la cooperativa proviene de su capacidad de capturar una mayor proporción de las ganancias de la venta de castaña a compradores internacionales después de la transformación con valor agregado. Los vínculos con los compradores extranjeros fueron establecidos, por lo menos en un principio, mediante contactos que las cooperativas habían establecido con organizaciones de comercio justo en el extranjero. Los datos proporcionados por las personas entrevistadas en las cooperativas indican que los beneficios de controlar la venta de castaña después del procesamiento pueden con frecuencia significar retornos para los productores que duplican la cantidad recibida por sus vecinos que no participan en ellas.

La ventaja de las cooperativas es que ellas brindan a los pequeños productores la oportunidad de obtener una parte de las ganancias de la comercialización de castañas procesadas. El comercio justo fue crucial para crear dicha oportunidad porque las organizaciones involucradas con este movimiento ayudaron a las asociaciones a establecer vínculos con compradores internacionales. El comercio justo abrió las puertas que permitieron que los pequeños productores comercializaran en forma conjunta su producción a nivel internacional. Lamentablemente, la capacidad del mercado de comercio justo es limitada y en gran medida, la producción de las cooperativas de castaña discutidas aquí excede la capacidad de los compradores. Sin embargo, una vez que estas cooperativas lograron establecer vínculos con compradores en mercados extranjeros, pudieron vender la castaña procesada a compradores de comercio justo, orgánicos, así como de mercados convencionales. En el proceso, los grupos de productores locales ganaron experiencia.

Las ganancias adicionales del comercio justo son importantes y pueden proporcionar valores significativos a los productores. Sin embargo, para poder

acceder a estas ventajas, necesitan formar organizaciones como las cooperativas. Si más familias rurales formaran organizaciones semejantes o se hicieran miembros de las existentes, podrían aumentar sus ingresos significativamente. Asimismo, podrían cambiar los términos de venta para los pequeños productores, permitiéndoles evitar a los intermediarios y mantener control de su producción mientras las nueces son procesadas.

Un aumento significativo en la cobertura de las cooperativas traería cambios, pero no eliminaría la diversidad de actores sociales involucrados en la producción de castaña en la región. Los barraqueros y las beneficiadoras aún controlan parte importante de los bosques productores de castaña de la región, de manera que su presencia seguiría siendo importante. Las plantas todavía tendrían que proporcionar servicios de beneficiado a las pequeñas cooperativas de productores, es decir, todavía generarían utilidades para la industria aunque en menores proporciones que antes.

Aun si más familias formasen cooperativas o se hicieran miembros de las ya existentes, es poco probable que esta estrategia reemplace la cadena productiva tradicional. En la actualidad, los pequeños productores de las tres cooperativas retienen muchos de los vínculos que tenían con los mercados tradicionales a través de los intermediarios. Varias razones explican esta situación. Con frecuencia, las relaciones entre los productores y los intermediarios son de larga data e incluyen deudas y responsabilidades sociales. Al mismo tiempo, la población rural valora los nexos con los comerciantes que les proporcionan bienes secos y otros productos que ellos mismos no pueden producir (ahorrándoles el viaje a mercados alejados). El mantenimiento de estos vínculos representa una forma de aversión al riesgo. Al mantener diferentes posibilidades para la venta de castaña, los productores tienen opciones en caso de que la cooperativa fracase (o no efectúe los pagos esperados).

La certificación orgánica ha proporcionado otro nicho especializado que ha permitido más diversidad en la comercialización de castaña por parte de las cooperativas. Aunque no necesariamente represente precios más altos, las incentiva a mantener elevados estándares de calidad, para que las asociaciones mantengan su credibilidad en los mercados de comercio justo y los orgánicos, debido a que los consumidores extranjeros siempre sospechan acerca de productos que les son presentados como orgánicos.

La planta procesadora de CAIC representa una ventaja para los miembros de las cooperativas ya que les permite evitar las plantas beneficiadoras privadas. Sin embargo, es probable que la inversión de fondos en una planta procesadora no sea una meta ideal para todas ellas. La obtención del control de la capacidad instalada ha funcionado

para una cooperativa pero los otros dos casos muestran que éste no es un requisito, ya que es posible contratar el beneficiado como servicio. De hecho, la adopción de una estrategia intensiva en capital podría ser riesgosa para algunos grupos. Alentar a pequeños productores a que asuman una deuda y el riesgo asociado con la propiedad y manejo del procesamiento industrial, no es probablemente la mejor manera de usar los fondos de desarrollo o esté en el mejor interés económico de los productores. Las operaciones de una beneficiadora son altamente complejas, requieren de personal especializado y capacidad administrativa, amén de los costos. La combinación de operaciones complejas, mercados competitivos y la falta de las capacidades técnicas son una receta para el fracaso. Es más fácil, más costo-efectivo y más rápido comprar los servicios de las industrias existentes (en lugar de crear una nueva industria desde cero). Al hacerlo, las cooperativas evitan riesgos, lo que es importante en una región caracterizada por una historia de ciclos económicos de auges y caídas.

De hecho, es muy posible que las inversiones que fortalecen la cohesión organizativa de las cooperativas y construyen sus capacidades administrativas proporcionen mejoras reales para los miembros. Si bien estas cooperativas han obtenido ganancias significativas logrando posiciones dentro del sector de la castaña de la región, necesitan continuar fortaleciendo esas capacidades. Cada una, a su manera, adolece de problemas en relación al mantenimiento de archivos y documentación, procesos vitales que garantizan transparencia, permiten el control interno y fomentan la participación de los miembros. La asistencia externa orientada al desarrollo institucional, y la creación de conciencia relativa a la construcción de capacidades en el manejo de la cooperativa fueron tipos de asistencia vitales que se proporcionaron a las asociaciones en sus inicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Assies, Willem. 1997. *Going nuts from the rainforest: Non-timber forest products, forest conservation and sustainability in Amazônia*. Amsterdam. Thela Publishers.
- Bojanic, A. 2001. *Balance is Beautiful: Assessing sustainable development in the rainforests of the bolivian Amazon*, PROMAB scientific series 4. Riberalta, Beni, Bolivia.
- Bowen, B. 2001. *Let's go fair*. In: *EFTA Yearbook: Challenges of Fair Trade 2001 to 2003*.
- Cabero, J., 2001. La Cooperativa Agrícola Integral Campesina de Beni, Bolivia. Documento presentado en la conferencia electrónica 'Acceso de campesinos pobres a mercados dinámicos', 16 de abril al 11 de mayo, 2001. <http://www.fidamerica.cl/mercados/>
- Cámara Forestal. 2006. Anuario estadístico sector forestal de Bolivia, Cámara Forestal de Bolivia.
- CAMEX. 2007. Análisis estadístico de la Cámara de Exportadores de Bolivia [http://www.camexbolivia.com/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=53&Itemid=90](http://www.camexbolivia.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=53&Itemid=90)
- Cronkleton, P. and P. Pacheco. (Forthcoming). *Changing policy trends in the emergence of Bolivia's Brazil nut sector. (Chapter) in Laird, S., R. McLain, and R. Wynberg (eds.) Non-timber forest products policy: frameworks for the management, trade and use of NTFPs*. CIFOR/Bogor.
- DHV. 1993. Desarrollo de la Amazonia boliviana: De la actividad extractiva hacia un desarrollo integral sostenible, Estudios agro-ecológicos, forestales y socio-económicos en la región de la castaña de la Amazonía boliviana, resumen ejecutivo, DHV, La Paz, Bolivia.



- FAOSTAT. 2007. *Food and Agricultural Organization statistical database*. <http://faostat.fao.org/site/535/DesktopDefault.aspx?PageID=535>, accessed 2 October 2008.
- Fifer, J. V. 1970. *The empire builders: A history of the bolivian rubber boom and the rise of the house of Suarez*, *Journal of Latin American Studies*, Vol. 2, no. 2, pp 113-46.
- Hallam, D., P. Liu, G. Lavers, P. Pilkauskas, G. Rapsominikis, y J. Claro, 2004. *The Market for Non-traditional agricultural exports*. FAO/ Rome. <http://www.fao.org/docrep/007/y5445e/y5445e00.htm>
- FLO, 2009. *Generic fairtrade standards for small producers' Organizations*. Fairtrade Labelling Organization International. [www.fairtrade.net/standards.html](http://www.fairtrade.net/standards.html).
- Kocken, M. 2006. *Sixty years of fair trade: A brief history of the fair trade movement*. <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/History.pdf>
- IICA, 1989. Estudio sobre comercialización de la castaña de Bolivia La Paz.
- INE, 2002. Censo de población y vivienda 2001. INE, La Paz, Bolivia.
- INE, 2008. Base de datos del Instituto Nacional de Estadística.
- Newing, H. and Harrop, S., 2000. *European health regulations and Brazil nuts: Implications for biodiversity conservation and sustainable rural livelihoods in the Amazon*, *Journal of International Wildlife Law and Policy*, Vol. 3, no. 2, pp 109-24.
- Ormachea, E. y Fernández, J., 1989. Amazonia boliviana y campesinado, Cooperativa Integral Campesino, Riberalta, Bolivia.
- Ortiz, E., 2002. *Brazil nut (Bertholletia excelsa)*, in P. Shanley, A. R. Pierce, S. A. Laird and A. Guillen (Eds) *Tapping the green market: Management and certification of Non-timber forest products*, Earthscan, London.
- Ruiz, S., 2005. Rentismo, conflicto y bosques en el norte amazónico boliviano, CIFOR, Santa Cruz, Bolivia.
- SIPPO (Swiss Import Promotion Programme), 2005. *Guidance manual for organic collection of wild plants*, Zürich/ SIPPO. [http://sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/food.-ContentSlot-44399-ItemList-93332-File.File.pdf/pub\\_food\\_wildplants.pdf](http://sippo.ch/internet/osec/en/home/import/publications/food.-ContentSlot-44399-ItemList-93332-File.File.pdf/pub_food_wildplants.pdf)
- Soldán, M. P., 2003. *The Impact of Certification on the Sustainable Use of Brazil nut (Bertholletia excelsa) in Bolivia*. Food and Agriculture Organization, [www.fao.org/forestry/foris/pdf/NWFP/Brazilnuts.pdf](http://www.fao.org/forestry/foris/pdf/NWFP/Brazilnuts.pdf), accessed 2 October 2008.
- Souza Alvez de, C.A., 2002. *História do Acre: Novos temas, nova abordagem*. Rio Branco.

- Stoian, D., 2000. *Shifts in forest production extraction: The post-rubber era in the Bolivian Amazon*, *International Tree Crops Journal*, Vol. 10, pp 277-97.
- Stoian, D., 2004. Cosechando lo que cae: La economía de la castaña (*Bertholletia excelsa* H.B.K.) en la Amazonia boliviana, en N. Alexiades y P. Shanley (eds) *Productos forestales, medios de subsistencia y conservación*, Vol. 3, América Latina. CIFOR, Bogor, Indonesia.



## **ANEXO**

### **LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

1. Manuel Salvatierra. Presidente del consejo de administración de COINACAPA
2. Benedicto González. Presidente del consejo de vigilancia de COINACAPA
3. Adrián Rada Queteguari. Responsable de control interno y certificación en COINACAPA
4. Miguel Ángel García. Presidente del consejo de administración de la ACERM
5. Alejandro Chamas. Coordinador de la Trinacional
6. Miker Donal Huamani. Responsable del Sistema de Control Interno de la ACERM
7. Viador García Viveros. Gerente general de la CAIC
8. Edwin Villavicencio. Secretario de actas del consejo de administración de ACERM
9. Salomón Quete. Ex presidente del consejo de administración de la CAIC
10. Fernando Fernández. Responsable del departamento de contabilidad de COINACAPA
11. Limbert Rossell. Director de la Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica Manuripi
12. Wilder Suárez. Jefe departamental de la Superintendencia Forestal en Cobija
13. Edgar Gareca. Presidente del colegio de ingenieros forestales en Pando
14. Grover Bustillos. Representante BOLICERT Bolivia
15. Angélica Aguilar Gómez. Coordinadora de administración y finanzas del programa Amazónico Trinacional CARE Bolivia

16. Oscar Farfán. Vicepresidente de la empresa beneficiadora Tahuamanu
17. Raúl Álvarez. Gerente de acopio de la empresa beneficiadora Tahuamanu
18. Roberto Castro. Vicepresidente del consejo de vigilancia de COINACAPA
19. Hernán Salvatierra. Técnico del proyecto agroforestal CARE-COINACAPA
20. María Inés Vargas. Técnico del proyecto agroforestal CARE-COINACAPA
21. Héctor Llanos. Asistente de acopio de la empresa beneficiadora Tahuamanu
22. Samaria Murakami. Responsable Fundación Puma en Cobija
23. Luís Ángel Menacho. Asistente administrativo del proyecto PUMA-COINACAPA
24. Edward Mamani. Responsable de producción de la CAIC
25. Feliciano Ibaguari. Ex presidente del consejo de administración de la CAIC
26. Armengol Caballero. CIPCA Riberalta





La castaña (*Bertholletia excelsa*) es uno de los productos forestales más importantes, porque de ella depende económicamente la mayor parte de la población rural y urbana de la región norte de Bolivia. Asimismo, es uno de los productos que representa el mayor índice de exportaciones a nivel nacional de productos forestales, superando ampliamente a los otros productos forestales incluyendo la madera.

En estas dos últimas décadas emergieron tres cooperativas de productores que representan los intereses de las familias rurales del norte amazónico boliviano: la Cooperativa Agrícola Integral Campesina Ltda. (CAIC), con una larga historia previa al auge de la castaña actual; la Cooperativa Integral Agroextractivista Campesinos de Pando (COINACAPA), y la Asociación de Campesinos Extractivistas de la Reserva Manuripi (ACER M).

Este documento sugiere que dichas cooperativas han logrado cambiar ventajosamente la posición de sus miembros dentro de la cadena de producción de la castaña al aprovechar mejor las oportunidades alternativas de mercado existente (como aquellas creadas por el comercio justo y la certificación orgánica) y a través de vínculos más directos con los compradores internacionales. No obstante, la participación de estas cooperativas en el mercado de la castaña es todavía bastante reducida.