

# «Los exportadores nos decían: zapatero a tus zapatos; dedícate a producir»

Entrevista a César Rivas Peña, presidente de la Junta Nacional del Café.

A principios de la década del noventa, las cooperativas cafetaleras del Perú atravesaban la peor crisis de su historia. El sistema mundial que le asignaba una cuota fija a cada país productor de café —asegurando con ella cierta estabilidad de los precios— había llegado a su fin en 1989, y los precios se habían desplomado. Sendero Luminoso imponía su ley en varias regiones productoras de café, y el gobierno de Alberto Fujimori ponía en práctica su prédica antiooperativista. Quince años después, las cooperativas cafetaleras del Perú son las principales exportadoras de café orgánico. Protagonista de excepción, César Rivas —cafetalero de Chanchamayo, Junín, y gerente general de la cooperativa La Florida desde 1997— explica en esta entrevista los entretelones de esta inusual historia de éxito y los peligros que se cierren en el horizonte. Desde 2006, Rivas es también presidente de la Junta Nacional del Café.

***A principios de los noventa, las cooperativas cafetaleras pasaban por un mal momento...***

En esa época, las cooperativas se encontraban al borde del colapso. En el mercado internacional los precios estaban por los suelos. Y en el frente interno, muchas zonas cafetaleras estaban muy afectadas por el caos social generado en torno a Sendero Luminoso. La cooperativa La Florida, por ejemplo, fue destruida casi totalmente a principios de los noventa por Sendero. Hubo destrucción física, de almacenes, y se quemaron grandes volúmenes de café, pero también se perdieron vidas humanas; los dirigentes fueron asesinados.

***¿El gobierno buscó alguna forma de ayudarlos?***

Al contrario, en lugar de ayudarnos, el gobierno de Fujimori inició una política antiooperativista, diciendo que el cooperativismo era obsoleto, ineficiente, que

lo que necesitábamos eran más organizaciones empresariales eficientes. Luego liquidó el Banco Agrario, que era el único banco que financiaba a productores como nosotros, que vivíamos en zonas muy complicadas, no teníamos título de propiedad y no podíamos dar garantías bancarias. Todo esto debilitó mucho a las cooperativas y a sus organizaciones gremiales, y la Fencocafé (Federación Nacional de Cooperativas Agrarias Cafetaleras), que velaba por los intereses de las cooperativas, se desactivó. Para 1993, no existía ninguna organización representativa de los cafetaleros.

***¿Cómo era la relación con las empresas exportadoras?***

A raíz de las caídas de las cooperativas se genera un oligopolio de empresas exportadoras que tenían el control, el dominio del mercado de café en el Perú. Eran pocas empresas —subsidiarias de transnacionales— y fijaban el precio. Estas empresas siempre habían existido, pero su dominio empieza en 1989, cuando el Convenio Internacional del Café, que asignaba cuotas a cada país productor, ya no se renueva. Con el convenio era posible cierto control sobre los precios del mercado mundial, y estos se mantenían más o menos altos.

***Entonces, ¿las cooperativas exportaban a través de estas empresas?***

También a través de organizaciones generadas por el Estado. Pero eran muy pocas las cooperativas que exportaban directamente; el 93 quizá eran el 5%. Hasta ese momento, la mayor parte de las cooperativas eran básicamente acopiadoras; ponían el café, lo traían a Lima y se lo daban a otros. Recuerdo haber conversado con exportadores en esa época, y ellos me decían: «Nosotros podemos exportar porque tenemos la logística, la capacidad instalada y la información para explorar mercados y vender en las mejo-



res condiciones nuestros productos. Los productores saben producir bien y creo que deben cumplir su labor. Zapatero a tus zapatos». Pero yo creo que todos queremos ganar en la cadena, y como el que gana no se preocupa del agricultor —que es el que hace más esfuerzo—, entonces nos hemos visto obligados a salir nosotros mismos, los productores, a buscar mercado.

***¿Cómo hicieron para entrar en contacto con el mercado mundial?***

Cada cooperativa tiene su propia historia; pero la historia de la mía, La Florida, que fue la primera en dar el salto, es esta. Primero, juntamos a los productores y les dijimos: miren señores, no tenemos plata, pero la única salida para nosotros es acceder al mercado directamente y mejorar los precios, porque, francamente, con hacer solo agricultura estábamos perdiendo. Traté de convencer a



los productores de que no cobren un periodo, hasta que salga el producto y llegue el pago. Al principio, solo algunos confiaban. De los más o menos 1200 productores que tiene La Florida, unos cincuenta me hicieron caso. Fue un grupo pequeño que se animó a confiar, ya que primero se vendía el café y después nos pagaban.

#### ***¿Cómo contactaron a sus primeros compradores de fuera?***

Los primeros contactos con compradores se hicieron a través de amigos de La Florida, gringos voluntarios que alguna vez habían trabajado con nosotros. Al enterarse de la situación por la que estaba pasando la cooperativa —por el terrorismo y todas esas cosas—, ellos nos ayudan presentándonos, ya a un comprador, ya otro. Nuestros primeros compradores fueron unos tostadores suizos, que nos compraron lotes pequeños.

#### ***¿Qué entidad se animó a financiar la operación?***

Salimos a buscar a los bancos que conocían a los exportadores, pero estos les decían: «No puedes financiar a esos señores porque no te van a cumplir; yo tengo garantías, yo te puedo pagar». Tuvíamos que recurrir a financieras internacionales, a los llamados bancos alternativos, bancos solidarios: ellos no hacen donaciones, pero sí te prestan a un interés menor que el comercial. Sin apoyo de nadie, llegamos a algunos de estos bancos que te financian con solo mostrar un contrato de venta. Pero como todas las transacciones pasaban por bancos peruanos, ellos veían que movíamos un millón, dos millones, que éramos buenos pagadores y que podíamos ser buenos clientes. Ahora, los bancos van a buscar a las cooperativas para ofrecerles capital de trabajo. En el caso de La Florida, actualmente nuestra principal fuente fi-

nanciera es la banca peruana, que tiene más del 60% de nuestra cartera.

#### ***¿Y en qué momento empiezan a producir café orgánico?***

El 97 asumo la gerencia de la cooperativa y empezamos a cambiar todo el sistema comercial. En esa época, en el Perú solo se exportaba café por volumen, pero en el mundo estaba apareciendo este café especial, relacionado con el medio ambiente, con el desarrollo sostenible: los exportadores no hacían nada por desarrollar este café. Así que buscamos apoyo de la cooperación técnica belga —que nos ha apoyado mucho—, y los productores empezamos a participar directamente en las ferias mundiales. En las ferias hicimos contactos y hasta desarrollamos ideas de marketing con los mismos clientes. Ellos nos preguntaban: «¿Podemos sacar una marca con esto?». Nosotros decíamos: «Sí podemos. Hay cantidad de café que les podemos pro-

veer; no les vamos a fallar». Ahora tenemos cantidad de clientes, y con ellos hemos ido desarrollando marcas. Ese mismo camino lo han seguido muchas cooperativas, la gran mayoría. Y hoy el Perú es el primer productor mundial de café orgánico.

### *Todas por su cuenta, ¿como ustedes?*

Por su cuenta, sí. Pero ahí la Junta Nacional del Café intervino decisivamente. Luego de la desactivación de Fencocafé, las cooperativas vemos la necesidad de volver a tener una organización, pero más orientada al desarrollo. Así se constituye la junta, que aparece justo cuando las cooperativas empiezan a meterse en el negocio. La Junta reforzó esta tarea capacitando a las cooperativas, trasladando conocimientos y experiencias buenas de un sitio para ponerlas en práctica en otros lugares. Por ejemplo, ellos decían: «Mira, La Florida tiene un contacto con una financiera en Europa; ustedes pueden tocar esas puertas también». Para eso ha servido la Junta; y me alegra mucho, porque casi todas las cooperativas tienen crédito en las mismas financieras que nosotros tenemos. También sucede que las financieras dicen: «Como La Florida cumple, seguro que las otras cooperativas también». Es una cadena que se ha ido jalando, y muchos de los clientes también son los mismos. Ellos dicen: «En el Perú hay buen café. Si ahora no tienen en el norte, entonces me voy al sur o al oriente».

### *¿Ya están sintiendo el impacto de la crisis económica mundial?*

Se siente una caída en los segmentos A y B, que son los que consumen café gour-

met, pero en los mercados masivos el consumo global se mantiene, no ha caído, incluso ha subido un poco. Es probable que la crisis nos perjudique, pero no mucho. Hay un hábito de consumo, y si alguien deja de ir a una cafetería, se preparará el café en casa.

### *¿Ustedes siguen vendiendo las mismas cantidades? ¿Siguen ganando lo mismo?*

No, ha bajado. Pero si hablamos de problemas para este año, más nos preocupan

nuestras plantaciones son muy antiguas, necesitan renovación.

### *¿Es muy caro renovarlas?*

El financiamiento que reciben las cooperativas es básicamente para comercialización, no para renovar las plantaciones. Por eso, hoy hay gran cantidad de ellas que están llegando al final de su vida útil y ya no son productivas. Si los precios del mercado internacional siguen bajando, no va a compensar el mantenimiento que debe darse a una plantación.



otros. La mano de obra, por ejemplo. El café requiere de abundante mano de obra estacional, sobre todo en tiempo de cosecha, cuando la producción puede peligrar si no se retiran los granos a tiempo de los cafetales. Este año va a haber un problema con la mano de obra, que incluso ya se está viendo. Por todos lados las municipalidades están haciendo muchas obras: carreteras, plazas, parques, y generan trabajos que pagan mejor que cosechar café. En algunas zonas, a eso hay que sumarle la competencia de la coca, que paga mucho más. Otro problema es que la mayor parte de

### *¿El productor cafetalero se ha capitalizado?*

Algunos han aprovechado los momentos de éxito y se han capitalizado. Pero recuerde que vienen de un proceso duro; con el terrorismo se abandonaron los cafetales, los productores regresaron después de años y retomaron tierras totalmente abandonadas. Esto, con el aprieto de no tener capital para mejorar, no les ha permitido desarrollarse rápidamente. Hay productores que ya se han hecho de capital, pero la gran mayoría tiene problemas económicos. ●