

Buscando las claves económicas y financieras de un modelo más justo y sostenible en el comercio internacional de café y cacao con las cooperativas agroalimentarias como agentes de transformación social

Presentado por: David de Ugarte, economista y socio de la Compañía Maximalista S.Coop. para Cooperativas Agrarias de Extremadura

3 de Septiembre de 2026





La Paradoja de las Cooperativas

Las cooperativas agrarias peruanas enfrentan una limitación estructural crítica: son demasiado grandes para las instituciones de microfinanzas (cajas municipales, COOPACs locales) cuyos montos son insuficientes para financiar capital de trabajo, pero a su vez son inadecuadas o poco atractivas para la banca comercial tradicional.

Esta paradoja significa que estar formalmente constituidas no les facilita automáticamente el acceso a la financiación convencional.

Factores de Estrangulamiento

- **Falta de Avalos Reales:** La escasez de títulos de propiedad titulizados o activos hipotecables impide cumplir con las severas garantías reales requeridas por la banca.
- **Restricción del Crédito:** El sector de empresas medianas en el agro peruano ha alcanzado una tasa de morosidad del 14%, lo que provoca un retiro y restricción de líneas de crédito de la banca privada convencional.
- **Estacionalidad y Ciclicidad:** La banca tradicional evalúa flujos de caja rígidos y constantes, incapaces de adaptarse a la producción agrícola estacional.



El Mecanismo de 'Side-Selling' (Venta Cruzada)

Si la cooperativa no cuenta con liquidez inmediata (capital de trabajo o caja de campaña) en el momento exacto de la cosecha, el productor agrario se ve obligado a vender su grano a intermediarios especulativos locales (conocidos como 'coyotes').

Estos intermediarios pagan en efectivo al contado, pero a un precio significativamente menor, lo que destruye los contratos de exportación de la cooperativa y merma su viabilidad comercial.

La Liquidez como Herramienta Social

El acceso inmediato al dinero durante la cosecha es el factor clave para retener la fidelidad del productor hacia su cooperativa.

Estudios empíricos (como los de Root Capital) demuestran que las cooperativas que pasaron de pagar tras la exportación a pagar un precio base contra entrega del grano eliminaron casi en su totalidad la venta cruzada ilegal, asegurando sus volúmenes y calidad.



Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA)

Promovidas por la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) de Perú, las UNICA representan un modelo de finanzas comunitarias y autogestionadas.

Constituyen grupos de hasta 30 productores de la misma comunidad rural que aportan mensualmente a un fondo de ahorro común. Este fondo sirve para otorgar microcréditos ágiles entre sus propios miembros, adecuando plazos, tasas y condiciones a sus ciclos reales de cultivo.

Resultados Históricos Excepcionales

- **Tasa de Morosidad del 0%:** En más de 1.900 experiencias a nivel nacional, la cohesión social ha garantizado una mora nula.
- **Inclusión y Rendimiento:** Se registra un incremento del 11% en la productividad rural y un 45% de participación de mujeres rurales en el gobierno de los fondos.
- **Aplicación al Proyecto:** Esta red cooperativa andina de base proporciona la capilaridad perfecta para coordinar microfinanciación de primera fase en origen.



El Crédito Warrant Agrario

Es una de las herramientas de financiación de circulante más innovadoras del sector agrario peruano. Permite utilizar el propio grano de café o cacao almacenado en un Almacén General de Depósito (AGD) autorizado como garantía real (colateral) del crédito bancario.

La cooperativa obtiene liquidez para fletes y preparación de la exportación sin requerir activos fijos. Caso de éxito: La CAC Laguna de los Cóndores (Amazonas) financió S/ 1,2 millones garantizados con su propio stock de café, beneficiando de forma directa a 900 socios.

Registro Nacional de Cooperativas Agrarias (RNCA)

Gestionado por el MIDAGRI, estar registrado en el RNCA es un requisito indispensable y un gran motor de incentivos para el proyecto cooperativo:

- **Beneficios Fiscales:** Exención fiscal del 0% de Impuesto a la Renta para socios con ingresos de hasta 30 UIT anuales.
- **Financiación Pública:** Acceso prioritario a las líneas de fomento blando del Fondo Agroperú administrado por Agrobanco para organizaciones del sector.

Coberturas de Riesgo y el Seguro Agrícola Catastrófico



Seguro Agrícola Catastrófico (SAC)

El SAC es una herramienta estatal totalmente gratuita financiada al 100% por el FOGASA. Indemniza con S/ 800 por hectárea en cultivos priorizados afectados por desastres climáticos (sequías, inundaciones, heladas o huaycos).

Ofrece protección automática a la agricultura familiar de subsistencia en el Perú (hasta 10 ha por socio), salvaguardando la base productiva de las cooperativas ante siniestros extremos.

Instrumentos de Cobertura Comercial hacia España

- **SEPYMEX:** Seguro de Crédito a la Exportación para Pymes gestionado por COFIDE. Cubre hasta el 95% del riesgo de crédito pre y post-embarque frente al impago del comprador europeo.
- **Arancel 0%:** El Acuerdo Comercial Multipartes UE-Perú permite la importación directa de café, cacao y quinua en España libre de aranceles desde 2013, con una tasa de uso del 100%.

Benchmarking — Modelos Internacionales de Éxito



Modelo / Marca	Estructura de Gobierno	Fórmula Financiera Clave	Caso de Éxito / Socio
Integración Farm-to-Cup	100% propiedad de cooperativas de productores del Sur.	Retorno del margen de tostado y retail en destino al productor.	Pachamama Coffee (COCLA - Cusco) (EEUU / Iberoamérica/ Africa)
Importación Compartida	Propiedad de múltiples tostadores medianos en destino.	Forward contracts + Impact Fund con tasa fija de \$0.03/libra.	Cooperative Coffees (EE.UU./Canadá)
SCOP con Cuasi-Capital	Propiedad exclusiva de sus trabajadores en destino (Francia).	50% excedentes a reservas indivisibles + titres participatifs.	ETHIQUABLE (Socios: Norandino)
Capital Híbrido	B-Corp. 4% propiedad de los productores del Sur Global.	Deuda comercial ética + representación del productor en Consejo.	Cafédirect (CECOVASA, Huadquiña, Chirinos, Frontera) (Reino Unido)
Préstamos Solidarios	Cooperativa de interés social española.	Préstamos directos de la comunidad para financiar fletes e IVA de importación.	IDEAS Comercio Justo (España)



Perfil de la Cooperativa Huadquiña

Ubicada en el distrito de Santa Teresa, provincia de La Convención en Cusco, la Cooperativa Agraria Cafetalera Huadquiña es un modelo de Nivel 1 (Cooperativa compacta especializada).

Reúne a aproximadamente 300 familias de pequeños agricultores que gestionan unas 948 hectáreas de cafetales certificados en Comercio Justo (Fairtrade) y agricultura orgánica.

Intervención y Rescate Financiero

- **Préstamo Directo del Importador:** Al quedarse sin financiación bancaria local, su importador inglés (Cafédirect) le otorgó préstamos directos de hasta US\$ 500.000 para financiar el acopio de la cosecha, asegurando el grano y el sustento familiar.
- **Transición Bancaria Éxito:** Con este puente inicial, Huadquiña saneó su cartera y desde 2022 recibe financiación comercial recurrente y prefinanciación contra contrato de la banca ética internacional (Shared Interest).



Un Referente de Segundo Grado

Norandino, con sede en Piura, es un modelo consolidado de Nivel 3 (Plataforma/Central Cooperativa) que agrupa a más de 6.500 pequeños productores de café, cacao y panela del norte del Perú.

Su gran volumen comercial (exportó 3.253 toneladas de café por un valor FOB de US\$ 18,28 millones en 2024) le permite centralizar procesos industriales críticos que serían prohibitivos para cooperativas primarias independientes.

Integración Industrial y Financiera

- **Planta de Chocolate en Piura:** Norandino ha integrado verticalmente su cadena de cacao, construyendo una de las plantas de procesamiento de chocolate más avanzadas de América Latina.
- **COOPAC Norandino:** Cuenta con su propia Cooperativa de Ahorro y Crédito para canalizar financiación directa, ágil y barata a sus cooperativas agrarias asociadas y sus familias, rompiendo definitivamente la dependencia de la banca comercial tradicional.



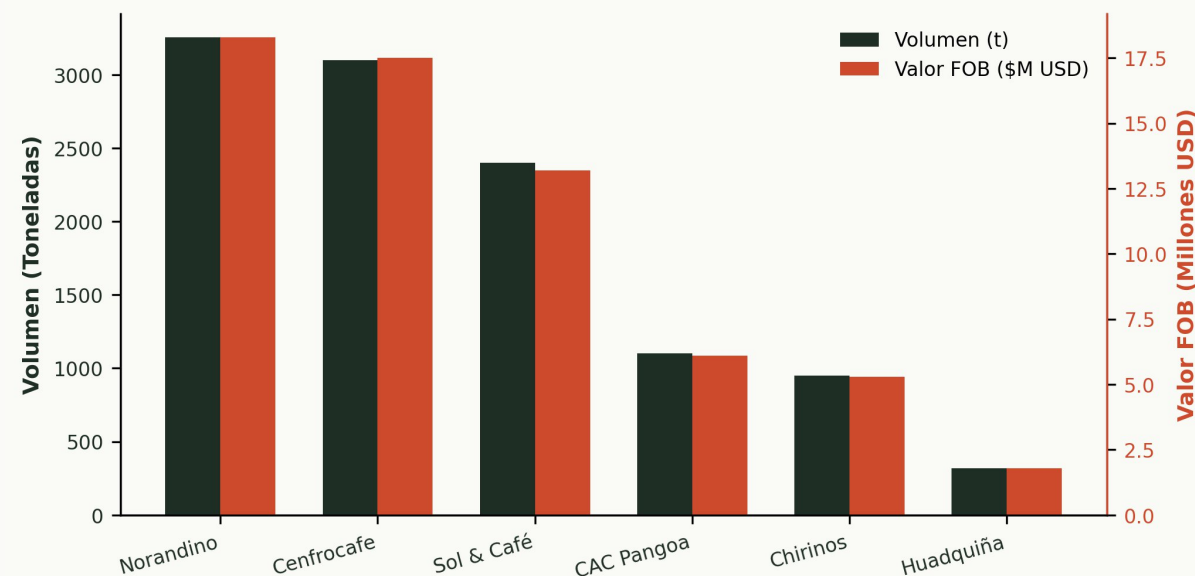
Lección de Escala para Extremadura

- **Nivel 1: Compactas Especializadas** (como Huadquiña, <500 t): Capaces de mantener relaciones directas muy exclusivas con tostadores europeos.
- **Nivel 2: Primarias Empresariales** (como Pangoa, Chirinos o COOPAFSI, 500-3.000 t): Disponen de estructura técnica sólida y laboratorios de calidad.
- **Nivel 3: Plataformas Territoriales** (como Norandino, >3.000 t): Logran economías de escala e integración industrial compleja.

Estrategia de Alianza

Estrategia: Extremadura no debe crear una mega-estructura en Perú, sino aliarse con cooperativas de Nivel 1 y 2.

Escala de Exportación y Valor Comercial (FOB) - 2024





El Desfase Temporal del Café

El café tiene un ciclo de tesorería extremadamente asimétrico: el productor necesita cobrar en efectivo en origen durante las pocas semanas de la cosecha, mientras que la comercializadora europea inmoviliza su caja durante el flete marítimo, el stock y el tostado, recuperando el capital meses después tras venderlo al canal retail u HORECA.

Una cooperativa de 300 socios puede requerir 500.000 € de capital de trabajo inmediato para el acopio, cifra que colapsaría su caja si no se diseña una prefinanciación estructurada.

Estructura de Financiación por Fases

- **1. Pre-cosecha (3-12 meses):** Crédito de campaña agrícola blando para mantenimiento de fincas.
- **2. Compra de Grano / Acopio (1-6 meses):** Prefinanciación del comprador o líneas puente para pago al contado a los socios.
- **3. Tránsito e Importación (1-6 meses):** Trade finance y líneas revolving para cubrir la travesía marítima de 28-40 días, aduanas, aranceles y el IVA diferido en España.
- **4. Tostado y Retail (1-4 meses):** Circulante comercial convencional de distribución.

Financiación contra Contrato y Normas de Comercio Justo



El Contrato como Colateral Estrella

El colateral para financiar la cosecha no son los activos hipotecarios del agricultor. Es la suma de: Contrato de exportación firmado + Comprador europeo solvente + Historial de entregas.

Este contrato comercial sirve de garantía para que la banca ética o fondos especializados desembolsen la prefinanciación directamente a la cooperativa de origen.

Las Reglas del Anticipo Mínimo Obligatorio

- **Estándar Fairtrade:** El primer comprador comercial debe prefinanciar directamente, o mediante terceros, al menos el 60% del valor total del contrato de exportación, disponible al menos 12 semanas antes del embarque.
- **Estándar WFTO:** Exige que, para productos alimenticios como el café, el importador facilite una prefinanciación mínima del 50% cuando la cooperativa productora la solicite.



El Crédito Rotatorio (Revolving)

Dado que las cooperativas agrarias realizan múltiples embarques en una sola campaña, un préstamo cerrado tradicional es costoso y rígido. Las líneas revolving permiten reutilizar la liquidez de manera continua.

Conforme el importador español paga el café recibido en destino, la cooperativa cancela el tramo de crédito y este queda disponible de inmediato para el siguiente contenedor de la cosecha, reduciendo sustancialmente los costes de intermediación y renegociación.

El Rol de los Financiadores de Impacto

Entidades como Shared Interest o Root Capital cubren el 89% de la demanda crediticia desatendida por la banca tradicional en el campo rural. El café representó el 54% de sus desembolsos totales en 2025.

La Paradoja de los Precios Altos: Precios de café elevados en 2026 (subida de mínimos Fairtrade para arábica a US\$ 2,00/lb) incrementan sustancialmente las necesidades de caja para el acopio, haciendo indispensable coordinar estas líneas de impacto para evitar la asfixia de tesorería.



Fórmulas del Fondo de Maniobra

1. Necesidades de Fondo de Maniobra de la Importadora (BFR):

$$\text{BFR} = \text{Coste de Mercancía} \times [(\text{Días Stock} + \text{Días Clientes} - \text{Días Proveedores}) / 365]$$

2. Necesidad de Prefinanciación Máxima en Origen:

$$\text{Prefinanciación Máxima} = \text{Valor FOB Contrato} \times \% \text{ de Anticipo} \times \% \text{ de Cosecha en Tránsito}$$

La Regla de Oro Financiera

Una necesidad temporal debe financiarse con financiación temporal.

El capital de trabajo de campaña (flete, compra, aduanas) debe resolverse con líneas comerciales revolving de corto plazo.

Las inversiones a largo plazo (adquisición de tostadero en Extremadura o viveros en Perú) deben estructurarse con cuasi-capital y deuda fija a 5-10 años.

Advertencia: Las Primas Fairtrade (\$0.20/lb) nunca deben usarse para el circulante comercial, sino para el desarrollo social e infraestructuras.



El Rol de Extremadura

Cooperativas Agro-alimentarias de Extremadura aporta un marco sólido e institucional: solvencia financiera, capacidad logística e industrial en España (tostado, empaque), músculo en el mercado de distribución (retail y HORECA) y acceso a fondos de fomento.

- **El Valor Añadido Downstream:** Al igual que Pachamama, Extremadura puede acordar que una porción de los beneficios obtenidos del tostado y comercialización final en España retorne como dividendo social directo a las cooperativas peruanas asociadas.

El Aporte de Perú

Las cooperativas peruanas seleccionadas de Nivel 1 y 2 aportan una base de alta calidad:

- **Grano Exclusivo:** Cafés de especialidad con puntajes de cata SCA superiores a 83-84 puntos y cacaos finos de aroma.
- **Certificaciones en Regla:** Trazabilidad de origen, certificaciones Fairtrade y ecológica exigidas por el consumidor europeo consciente.

Estructura de la Pila Financiera (Financial Stack)



Capa Financiera	Instrumento Propuesto	Proveedores de Capital	Destino Principal
1. Capital Base	Aportaciones sociales y de constitución.	Cooperativas de Extremadura y Perú.	Creación de la sociedad comercial de importación.
2. Reservas	Reservas indivisibles (50% excedentes).	Retención de beneficios de la alianza.	Garantizar solvencia e independencia financiera.
3. Cuasi-Capital	Obligaciones / Préstamos Participativos.	ENISA, ICO, Fondos de Impacto.	Inversión en maquinaria de tostado y empaque.
4. Deuda Fija	Préstamo de Inversión a largo plazo (5-10a).	Banca Cooperativa (Caja Almendralejo).	Construcción física del tostadero y almacenes.
5. Circulante Import.	Línea revolving de importación de campaña.	Banca comercial / Ética (Triodos).	Cubrir flete marítimo, aduanas, e IVA.
6. Pre-Export Finance	Prefinanciación de Contratos al 60%.	Banca de Impacto (Shared Interest / Alterfin).	Pago al contado contra entrega en cosecha.



Ficha Técnica de la Propuesta

- **Título:** «Innovación en la Cadena de Valor Agroalimentaria Intercooperativa: Modelo Financiero Transfronterizo y Canal Directo de Comercialización Perú-Extremadura para Cafés de Especialidad y Cacao Sostenible»
- **Solicitantes:** Agrupación liderada por Cooperativas Agroalimentarias de Extremadura, en alianza con distintas cooperativas agrarias de Perú y una ONGD de fundamento cooperativo de nueva creación.
- **Convocatoria:** Acciones de Cooperación al Desarrollo en el ámbito de la Innovación de la AECID.

Paquetes de Trabajo (Plan Técnico)

- **PA 1: Diagnóstico en Origen (Mes 1-6):** Capacidad real de acopio, articulación con modelos UNICA y créditos Warrant en almacenes locales.
- **PA 2: Trade Finance (Mes 4-10):** Diseño legal de contratos forward, garantías puente y líneas revolving con Shared Interest / Alterfin.
- **PA 3: Piloto Operativo (Mes 10-18):** Importación inicial de café de especialidad y cacao, tostado en Extremadura y comercialización piloto.
- **PA 4: Libro Blanco (Mes 18-24):** Análisis de impacto social, viabilidad financiera y replicabilidad.

Gracias

Buscando un comercio internacional intercooperativo justo, sostenible y socialmente innovador

