

Johnny Mora A.

CIO  
334.683.373  
M827v

cooperativa de desarrollo del agro

El caso de Copronaranjo R.L.



# LA VÍA COOPERATIVA DE DESARROLLO DEL AGRO

El caso de COOPRONARANJO R.L.



**Johnny Mora A.**

# **LA VÍA COOPERATIVA DE DESARROLLO DEL AGRO**

El caso de COOPRONARANJO R.L.



ESTIMADO LECTOR:  
PROTEJA NUESTROS LIBROS,  
SON PARA USTED Y LAS  
FUTURAS GENERACIONES

*“La cooperativa la hicimos  
porque nos estábamos ahogando.  
Todos pusimos nuestro granito de arena.  
Hoy, a como está la cooperativa,  
sabemos mejor que antes enfrentar  
los obstáculos y hasta las crisis,  
sin miedo ni egoísmos,  
con la fuerza de todos...”*

Un asociado de COOPRONARANJO R.L.

*“No le tengan miedo a las crisis del café, ni se  
preocupen por el dinero; éste se hace trabajando...”*

Juan Mercedes Matamoros  
Productor de café

# CONTENIDO

<b>PRÓLOGO .....</b>	17
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	19
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Un emporio cafetalero .....</b>	29
El nuevo modelo de producción .....	31
Naranjo: un emporio cafetalero .....	40
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Productores y beneficiadores</b>	
<b>Las paradojas de una relación .....</b>	49
Una actividad que no asegura el bienestar .....	51
Identificación de intereses y dinámica social .....	55
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>El caficultor naranjeño</b>	
<b>Perfil del agente social creador de COOPRONARANJO R.L. .....</b>	65
El café como centro del quehacer productivo de los naranjeños .....	67
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>Ni Cenicienta, ni Bella Durmiente</b>	
<b>Los antecedentes inmediatos de la creación de COOPRONARANJO R.L. .....</b>	85
¿Café o moras...? .....	87
Un banco y un ideario .....	95
El Comité Central de Organización .....	107
El reto de fundar la cooperativa .....	109
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>COOPRONARANJO R.L. se hace realidad .....</b>	117
El día del nacimiento .....	119
El beneficio: un anhelo sentido .....	125
La cooperativa se hace visible .....	130
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>Un inicio sin titubeos .....</b>	135
Lo que bien comienza .....	137

Los nuevos servicios al asociado .....	142
Una etapa de avance inusual en infraestructura .....	149
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>Tres décadas de crecimiento sostenido</b>	
<b>La transformación paulatina del agro naranjeño.....</b>	<b>155</b>
La faceta dirigencial del cambio.....	157
Consolidación y madurez .....	161
Crecimiento sostenido .....	165
La protección del medio ambiente:	
Componente estratégico de desarrollo de la cooperativa .....	170
Impuestos y aportes .....	173
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
<b>Un modelo de cara a la globalización con eficiencia y solidaridad .....</b>	<b>179</b>
El modelo cooperativo de transformación del agro .....	181
Los nuevos retos .....	189
De cara al aperturismo y la globalización.....	194
<b>CAPÍTULO IX</b>	
<b>Una estrategia para enfrentar la crisis.....</b>	<b>201</b>
Cambio de escenario .....	203
Las manifestaciones de la crisis .....	209
El colapso de FEDECOOP R.L. ....	217
COOPRONARANJO R.L. y las secuelas de la crisis .....	225
Ante el empuje de las transnacionales .....	232
La nueva estrategia .....	240
<b>A manera de conclusión.....</b>	<b>253</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>259</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro n.º 1	
Producción de café en Costa Rica. (Período 1950 – 1983) .....	42
Cuadro n.º 2	
El café en la provincia de Alajuela	
Número de fincas, extensión plantada y producción total. 1963.....	44
Cuadro n.º 3	
Producción y tamaño promedio de unidad económica	
en algunos cantones de la provincia de Alajuela. 1963.....	45
Cuadro n.º 4	
Transporte de productos agrícolas	
según número de fincas. 1963 .....	47
Cuadro n.º 5	
Naranjo - régimen de tenencia,	
número de explotaciones y extensión. 1965.....	71
Cuadro n.º 6	
Población total de Costa Rica. 1950-1973.....	77
Cuadro n.º 7	
COSTA RICA	
Cooperativas de caficultores 1943-1979 .....	106
Cuadro n.º 8	
COOPRONARANJO R.L.	
Fanegas procesadas en el beneficio. Período 1969 – 1999 .....	166
Cuadro n.º 9	
COOPRONARANJO R.L.	
Fanegas entregadas, número y porcentaje de asociados	
Cosechas del período 1994 – 1999.....	187

Cuadro n.º 10	
Principales empresas productoras de café de exportación	
Cosecha 1997-1998 .....	195
Cuadro n.º 11	
COSTA RICA	
Distribución porcentual de la PEA	
Según sectores económicos 1950-1963-1973-1995-2000 .....	205
Cuadro n.º 12	
Departamentos comerciales de los bancos estatales.	
Colocaciones en millones de colones 1983-1984-1985.....	207
Cuadro n.º 13	
COOPRONARANJO R.L. Resumen de utilidades. 2003-2004 .....	243

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1	
Costa Rica	
Porcentaje de café beneficiado por extranjeros 1850-1935 .....	39
Gráfico n.º 2	
Producción de café en Costa Rica	
Período 1950 – 1983 (en fanegas) .....	42
Gráfico n.º 3	
El café en la provincia de Alajuela	
Producción total en fanegas.1963.....	44
Gráfico n.º 4	
Naranjo.	
Medio de transporte del café. 1963.....	47
Gráfico n.º 5	
Naranjo - régimen de tenencia, número de explotaciones	
y extensión en manzanas 1965 .....	72
Gráfico n.º 6	
COSTA RICA.	
Población económicamente activa por provincia.1973.....	78
Gráfico n.º 7	
Provincia de Alajuela.	
Población total y urbana 1950, 1973, 1984 .....	79
Gráfico n.º 8	
COOPRONARANJO R.L.	
Fanegas procesadas en el beneficio. Período 1969 – 1999 .....	167
Gráfico n.º 9	
COOPRONARANJO,R.L.	
Crecimiento del Capital Social .....	168

Gráfico n.º 10	
COOPRONARANJO R.L.	
Crecimiento en el número de asociados y asociadas.....	169
Gráfico n.º 11	
COOPRONARANJO R.L.	
Estructura de gastos y costos 1976.....	175
Gráfico n.º 12	
COOPRONARANJO, R.L.	
Pago de impuestos como proporción de costos y gastos totales por fanega 1976.....	176
Gráfico n.º 13	
COOPRONARANJO, R.L.	
Fanegas entregadas según segmento, Cosecha 1998-1999 .....	188
Gráfico n.º 14	
Mercado Internacional de Café.	
Porcentaje de comercialización de principales firmas 1997.....	190
Gráfico n.º 15	
Mercado Internacional de Café	
Principales tostadores y porcentaje que procesan 1997.....	191
Gráfico n.º 16	
Precio Promedio FOB de Exportación	
de algunos países productores 2001, (US\$/ 46 kg) .....	193
Gráfico n.º 17	
Productores cooperativistas de café	
según fanegas producidas 2002-2003 .....	195
Gráfico n.º 18	
COSTA RICA	
Sector agropecuario. Absorción de empleo (Porcentajes).....	203
Gráfico n.º 19	
Clark y Fourastie.	
Evolución de ocupación de la fuerza de trabajo según tres sectores económicos.....	204

Gráfico n.º 20	
COSTA RICA	
Cooperativas según sector económico 2000.....	207
Gráfico n.º 21	
COSTA RICA	
Precio promedio rieles del café de exportación 1996-2002. (US\$ / quintal).....	210
Gráfico n.º 22	
COSTA RICA	
Exportaciones de café (en millones) 1991 – 2001 .....	211
Gráfico n.º 23	
Costa Rica	
Cantidad de productores de café. Cosechas 1999-2000 a 2002-2003.....	212
Gráfico n.º 24	
FCC Coffee Packers Inc. Participación accionaria.....	219
Gráfico n.º 25	
COOPRONARANJO R.L. Resumen de utilidades 2004.....	244

## PRÓLOGO

### Enseñanzas de COOPRONARANJO R.L.

La teoría sobre el movimiento cooperativo ya tiene su historia en Costa Rica. Hay una visible preocupación sobre el tema desde principios del siglo XX, cuando unos pocos enterrados hablaron en Costa Rica de una nueva organización social llamada "Cooperativa", que estaba trabajando con éxito en Europa y en los Estados Unidos. Pero la verdad era que se trataba de ideas, muy alejadas entonces de la realidad concreta de nuestro país. Adelantado el siglo se habló más de las cooperativas, y en la década de 1940 ya existían algunas organizaciones pequeñas con una clara orientación mutualista.

En los años primeros de esa década, el Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales realizó una vigorosa campaña pública explicando a los costarricenses lo que eran las cooperativas y las posibilidades que tenían para desarrollarse en Costa Rica. Pero fue una realidad concreta lo que dio impulso en nuestro medio a esa corriente de ideas: la formación de la Cooperativa Victoria en 1943, gracias a la campaña pujante del mencionado Centro de Estudios, del Gobierno de la República y del Banco Nacional de Costa Rica. Gracias también –y sobre todo- al esfuerzo tenaz de los agricultores de Grecia y de Poás que hicieron posible tan importante' iniciativa.

Hay que insistir en esto: lo que dio impulso efectivo al movimiento cooperativo fue la demostración concreta de la Cooperativa Victoria, una organización que les enseñó a todos que una cooperativa era posible en nuestro medio, algo más elocuente que todas las campañas de divulgación.

Naranjo es y ha sido siempre un cantón cafetalero; ya al iniciarse la segunda mitad del siglo XX sólo era superado por el cantón central de la provincia de Alajuela en la extensión sembrada, y los superaba a todos en la producción promedio por unidad económica. Desde el principio fue una zona especializada en la producción cafetalera, y en nuestros días lo sigue siendo con importantes logros en cuanto a la calidad del producto obtenido.

Un factor esencial para que Naranjo continúe manteniendo el importante papel que siempre tuvo en la producción de café, es la constitución en marzo de 1968 de la Cooperativa de Productores de Café de Naranjo de Responsabilidad Limitada (COOPRONARANJO R.L.). El acto de fe de noventa y un agricultores naranjeros fue el punto de partida de una organización ejemplar, que en tres décadas de crecimiento ha tenido la sabiduría de adaptarse a las cambiantes circunstancias nacionales e internacionales, mostrando siempre su capacidad de ser pionera en todas las innovaciones tecnológicas.

Johnny Mora A., científico social acreditado y ligado a Naranjo por vínculos entrañables, nos muestra un cuadro completo de la actividad cafetalera y del nacimiento y evolución de una cooperativa ejemplar, que enseña a todos los costarricenses lo que es posible hacer en este campo, cuando se guarda fidelidad a los ideales del movimiento cooperativo: desinterés, solidaridad a toda prueba, espíritu ágil para entender los cambios de la realidad nacional e internacional. La historia que Johnny Mora nos relata es la más elocuente enseñanza para miles de agricultores en otras partes del país, que ojala se sientan impulsados a repetir en sus comunidades la gran experiencia que empezó a realizarse hace más de treinta años en Naranjo.

*Eugenio Rodríguez Vega.*

## INTRODUCCIÓN

Entre las tesis formuladas por autores que versan sobre tópicos administrativos, hay dos que me llaman poderosamente la atención. La primera sostiene que las organizaciones sobreviven a sus creadores, o dicho en otros términos, éstas seguirán jugando un papel en su entorno, independientemente de quienes las hayan fundado. La segunda tesis es aún más rotunda que la anterior, y sostiene que las organizaciones son entes vivos, con su propia dinámica y afanes de crecimiento, también independientemente de sus gestores.<sup>1</sup>

Para quienes inicien la lectura de este libro, y sobre todo quienes tengan la paciencia de finalizar sus páginas, ambas tesis de aceptación casi general, si bien es cierto seguirán resultando útiles y descriptivas de la realidad empresarial, parecerán una grosera simplificación de lo que ha estado ocurriendo en Naranjo en los últimos 30 años, en torno a la cooperativa de caficultores de la localidad. Allí, 91 productores de café, iniciaron un proyecto, al que luego se unieron cientos de agricultores que convirtieron su cooperativa en una razón de vivir, más que en una empresa exitosa.

No es que los autores que sostienen dichas formulaciones hayan errado en su visión del quehacer empresarial. Reitero mi cabal convencimiento acerca de la utilidad de dichos conceptos, generalmente aceptados, acerca del quehacer de las organizaciones. Más bien, la realidad evidenciada en este trabajo investigativo, es demasiado rica para encasillarla en juicios que no alcanzan a describir la complejidad del fenómeno que se estudia.

De hecho, no se puede desligar COOPRONARANJO R.L., la empresa, de los anhelos, esfuerzos y tozudez creativa de los caficultores naranjeños. Esta cooperativa lleva el sello de sus gestores, y quizás por ello, el liderazgo que en otros ámbitos acostumbra ser veleidoso y de cortos vuelos, en esta cooperativa tiende a perpetuarse en sus líderes originales, amalgamados con una dirigencia joven que ha pasado a engrosar las filas asociativas. Es como si más bien, la misma empresa

<sup>1</sup> Véase: Richard H. Hall. *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.

impidiera en su dinámica y sabia racionalidad, que sus gestores la abandonaran, satisfecha como se muestra de su gestión.

Pero dejando de lado las figuras literarias, y centrandonos en el contenido de esta publicación, se deben comprobar dos hipótesis básicas al emprender este proyecto investigativo. Por una parte determinar hasta qué punto COOPRONARANJO R.L. respondía a necesidades identificables de un determinado grupo social, y no por el contrario, era producto de estrategias concebidas y con propósitos ubicados fuera de dicho grupo. El segundo de los hilos conductores de la investigación pretendió demostrar hasta qué punto la cooperativa representa una modalidad empresarial y social diferenciada en el contexto de los tipos de empresas que compiten en el mercado, por tanto, posible de precisar por sus características y métodos de actuación en ese mercado.

El lector encontrará en este libro, material abundante para dar respuesta a uno y otro interrogante. En este sentido, los valores y principios que caracterizan a las cooperativas, sólo encuentran ratificación valedera en la práctica, con lo que la teoría general se convierte en pieza viva y valedera en un determinado contexto social. Como parte de la economía social, las cooperativas forman parte de ese sector de empresas, cuya actividad se centra en el servicio a un grupo de personas. Según una definición acuñada por la Comisión de Comunidades Europeas y que ha sido hecha suya en el contexto nacional, una empresa pertenece a la economía social si su actividad productiva se basa en técnicas de organización específicas que se fundamentan en los principios de solidaridad y participación. Esta última estaría ligada al precepto de que en estas organizaciones, fundamentalmente, la toma de decisiones responde a la norma un asociado o asociada, un voto entre sus miembros, sean estos productores, usuarios o consumidores. Se trata de organizaciones que dan validez a valores de autonomía y de ciudadanía. En general estas empresas adoptan la forma jurídica de cooperativa, mutua o asociación. Aunque esta definición corresponde a las más modernas tendencias en el estudio del devenir social europeo, en realidad desde muy temprano en el siglo XIX economistas como Stuart Mill comprendieron la importancia del nuevo tipo de organización que se abría paso en el capitalismo maduro. Mill señalaba con respecto a las cooperativas que si la humanidad continuaba progresando, la forma de asociación que es de esperar predomine en definitiva no es la que existe entre un capitalista que actúa como jefe y un obrero que no tiene ni voz ni voto en la dirección, "sino la asociación de los mismos trabajadores en condiciones de igualdad, poseyendo colectivamente el capital con el que realizan sus operaciones y trabajando bajo la dirección de personas que ellos mismos nombran y destituyen".<sup>2</sup>

---

2 MILL, J.E. Principios de la Economía Política con algunas de sus aplicaciones en filosofía social. Citado en: Julio H.G. Olivera. Teoría económica y sistema cooperativo. Buenos Aires. Editorial Altamira, 2003, p. 66.

Las empresas de la economía social constituyen un tipo de empresa diferenciada, que agrupa personas, no capitales. Este tipo particular de empresa constituye un mecanismo asociativo de organización empresarial y capital común, que da vigencia al principio un asociado o asociada un voto, se orienta al servicio a la amplia base social que la sustenta, da prioridad fundamental a la distribución de la riqueza y no a su concentración en pocas manos, y contribuye de manera significativa y solidaria al desarrollo de las comunidades. Al constituir empresas de personas, no de capitales, la cooperativa, como parte de la economía social, es un instrumento para el logro de fines colectivos y locales. Lo anterior es posible lograrlo, con eficiencia, competitividad y calidad en los servicios.

## 0139108

En adelante, cuando nos refiramos a las cooperativas, implícitamente partimos de que constituyen el núcleo del sector de economía social. En el caso de las comunidades, esta caracterización se expresa en un impacto en el desarrollo local no emulable por otros modelos empresariales. La cooperativa se convierte en la organización por excelencia de la comunidad, de cara a la satisfacción de necesidades de variado tipo. Como sostiene la Organización Internacional del Trabajo respecto a las ventajas comparativas de las cooperativas sobre otro tipo de organizaciones, lo cual es importante de considerar para el presente estudio:

“...Las teorías económicas explican la ventaja comparativa que las cooperativas mantienen sobre otros tipos de organización, porque:

- consiguen unos costos de transacción muy ventajosos, movilizando iniciativas y recursos de sus socios;
- ponen de manifiesto una gran flexibilidad y adaptabilidad ante la evolución de las situaciones del mercado;
- pueden producir con éxito para mercados especializados (o influir en el desarrollo de su demanda) por su pequeño volumen;
- pueden desarrollar sus propios recursos (por ejemplo, un capital indivisible que, en ciertos casos, constituye una fuente de financiación más barata que cualquier otra), con lo que son realmente autónomas, pueden sobrevivir sin depender de apoyos exteriores y son capaces de competir en los mercados correspondientes;
- pueden convertirse en importantes instituciones locales de financiación, combinando las necesidades locales de seguridad con el acceso empresarial al crédito;
- inspiran innovación, diversificación y especialización en las empresas de sus miembros;

0139108  
001683-373  
M8270

- establecen sistemas federativos autofinanciados (por ejemplo, cooperativas regionales o uniones nacionales) para consultoría, formación, comercialización y representación política;
- influyen de manera positiva en los modelos institucionales y normativos del entorno local y nacional, así como en los mercados internacionales".<sup>3</sup>

Aparte de esas ventajas directas, se considera que las cooperativas tienen unos efectos sociales y económicos de carácter indirecto y a largo plazo, que influyen en las actitudes empresariales y en las condiciones medioambientales, porque son capaces de:

- "Iniciar o respaldar unos procesos de grupo que tengan como resultado sustituir el pensamiento jerárquico y el miedo inoportuno a las represalias sociales por la motivación y la confianza de los individuos, que constituyen un requisito previo al fomento del espíritu local de empresa (que es de la mayor importancia en los países en desarrollo y en transición);
- desarrollar unas estructuras nuevas y democráticas de control social en las unidades primarias por medio de la integración de los hábitos, sistemas de valores, tradiciones y costumbres locales;
- limitar el riesgo y multiplicar los beneficios que se pueden obtener de las experiencias de ámbito local, difundir el conocimiento local y permitir una utilización más eficaz de los fondos públicos que se invierten en servicios de formación y consulta a pequeñas empresas, agricultores, artesanos y mujeres".<sup>4</sup>

La satisfacción que produce el compartir el resultado de una investigación como la presente, deriva en primera instancia del haber encontrado piezas de un rompecabezas que por su propia lógica se fue acomodando, con el esfuerzo de la sistematización y el análisis de la información recabada. En segundo término, hay un aspecto subjetivo y social, al mismo tiempo, que deriva del proceso de autoconocimiento y reencuentro con la realidad descrita, en la que el autor comparte esa satisfacción con los propios actores de este laboratorio social llamado COOPRONARANJO R.L. De hecho, diversos autores sostienen que el momento de la autoidentificación como sujeto y objeto de la investigación, produce efectos que redundan en acciones y posiciones por parte de dichos actores sociales<sup>5</sup>. En este sentido, ha resultado una empresa difícil no manifestar entusiasmo ante el empuje de esta cooperativa, y mantener por el contrario, una respetuosa distancia o la neutralidad que exige la metodología tradicional. En este sentido, Chaves, sostiene que este enfoque de la economía social, se

---

3 Organización Internacional del Trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo. 89<sup>a</sup> reunión. Junio 2001. "Informe V (1). Promoción de las Cooperativas". Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza.

4 Idem.

5 Al respecto: Eduardo Oconitrillo – Enriquez, Francisco J. *Historias de mi barrio (El San José de ayer)*. San José: Editorial Costa Rica. 1997.

diferencia de aquel que corresponde a la economía neoclásica. Tras el largo debate acerca de una ciencia supuestamente objetiva y neutral ante los hechos que somete a estudio, y aquella que supone una posición asumida en el proceso investigativo respecto a esa realidad, en el caso de la economía social la posición final implicaría "un proceso intelectual apoyado por valores explícitos y socialmente relevantes, una perspectiva prescriptiva y activista del trabajo del científico social y no meramente explicativa y predictiva, un enfoque analítico crítico, pero constructivo orientado a la transformación social..."<sup>6</sup> Se partiría, según Chaves, del hecho de que "una apuesta por la neutralidad valorativa es en sí misma una manifestación de juicios de valor." De pronto, lo que hemos logrado, es someter a análisis, y poner a prueba en una realidad concreta específica, los elementos doctrinales y aquellos que diferencian, teóricamente, a la empresa cooperativa de otros modelos empresariales.

El que en este documento se logre un acercamiento fiel a acontecimientos y realidades que, en no pocos aspectos, mantienen ocultas todas sus implicaciones, es una responsabilidad que el autor carga sobre sus espaldas. En este sentido, y para el caso de los asociados a esta cooperativa, se estaría pasando de una memoria oral acerca de los orígenes de su empresa, para dejar al poder de la memoria escrita, de los signos impresos, el papel de transmitir de cara al futuro los avatares de su esfuerzo asociativo.

Por otra parte, enfocándonos en el tema cafetalero, de suyo complejo y multifacético, uno de los elementos que resulta importante mencionar, es el de las posibilidades limitadas de desarrollo que caracterizan a aquellas zonas en las que el monocultivo sentó su presencia. El fenómeno largamente estudiado por diversos autores, debería encontrar en Naranjo un ejemplo clásico de ello. De hecho, el café ha estado ligado a la historia del cantón desde mediados del siglo pasado, según sostiene Torres:

"Hasta la década de 1840, el café estuvo limitado a la meseta central. A partir de mediados del Siglo XIX ganó la provincia de Alajuela, al oeste de la meseta alcanzando los bosques de esa región hasta San Ramón".<sup>7</sup>

Como apunta Rodrigo Facio, entre las situaciones lesivas para la economía y la sociedad costarricenses, que se derivan del monocultivo cafetalero podrían mencionarse: trastornos que impactan todo el organismo económico debido a factores externos, tales como bajas inusitadas en los precios de los mercados internacionales, imposibilidad de crear un mercado interno ante el desplazamiento de los factores productivos masivamente

<sup>6</sup> Rafael Chaves. "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica". En: Mirta Vuotto. *Economía social, precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2003.

<sup>7</sup> Véase: José Luis Torres. *Naranjo y su Historia (1835-1988)*. San José: Comisión Nacional de Conmemoraciones Históricas. 1989, p. 20.

hacia la producción cafetalera, las crisis de subsistencia que dicho factor trae aparejadas al mermar la producción de otros productos de primera necesidad, y la dependencia con respecto a capitales foráneos tanto para el financiamiento de la producción y comercialización cafetalera<sup>8</sup> como para importar artículos de consumo.

La incursión en la realidad que representa el cooperativismo cafetalero, nos muestra, sin embargo, un modelo de organización de la producción, que bien utilizado, neutraliza en gran medida los factores negativos del monocultivo, convirtiéndose la cooperativa en un paraguas que aminora sus secuelas más profundas y brinda mejores armas a los productores para enfrentar las crisis. Como es natural, no impide en su totalidad el impacto devastador del ciclo económico, menos aún, de cara a los procesos de liberalización a ultranza del mercado cafetalero, con la desaparición casi total de organismos reguladores y de los sistemas de cuotas que han redundado en crisis de sobreproducción y en precios bajos, así como la incursión de nuevos países productores con incidencia masiva en el mercado mundial. Al respecto, el lector encontrará abundantes referencias en esta publicación. Para no hablar de las crisis más generales de la economía del país, producto de situaciones internas y externas, en las que el sector cafetalero ha sufrido los efectos de procesos que repercuten negativamente, también, en otros sectores económicos.

La situación ha sido claramente peor para los productores nacionales, cuando las cooperativas aún no constituyan un fenómeno más o menos habitual en el agro nacional. Por ejemplo, en la década de los años cuarentas del siglo pasado, si bien, en la actividad cafetalera "...vivían directamente del negocio, percibiendo renta, intereses, beneficios salarios, alrededor de 200.000 personas en el país"<sup>9</sup>, este estaba controlado por una minoría de financieros y comercializadores, que eran los que realmente lucraban con la actividad. La situación cambió radicalmente, debido a la intervención de los más diversos sectores sociales y políticos, que concibieron la necesidad de cooperativizar la actividad cafetalera, en un proceso en el que coincidieron, tanto la toma de decisiones en las palancas más importantes de poder, como con el accionar de grupos organizados de productores en las más diversas comunidades del país.

La reciente crisis vivida en el sector, a la que nos referimos con profusión en las últimas páginas de este ensayo, que ha traído consigo angustia y requerido de esfuerzos desmedidos para neutralizarla, sólo viene a ratificar las secuelas que trae consigo una actividad tan estrechamente ligada a las veleidades de un mercado que los productores no controlan, y al que aportan una porción mínima de la producción mundial.

8 "Puede sostenerse, entonces, que sin la ayuda del capital inglés, el café nunca hubiera alcanzado su alto grado de desarrollo ni su carácter predominante en la economía nacional". Rodrigo Facio: *Estudio sobre economía costarricense*. San José: Editorial Costa Rica, 1990, p.130.

9 Idem.

Esta exposición de aspectos controversiales producidos por el monocultivo cafetalero, resultan esenciales para comprender el verdadero significado social y empresarial de la cooperativización de la actividad cafetalera, tal como nos proponemos emprender este estudio. Algunas preguntas que saltan de inmediato son: ¿es capaz el cooperativismo cafetalero de romper con la incidencia negativa del monocultivo en los aspectos sociales y económicos?, ¿es posible lograr que bajo el modelo cooperativo la producción cafetalera beneficie a la mayoría de la población?, ¿resulta viable que la producción cafetalera cooperativizada se convierta en factor de creación de un mercado interno regional en una zona como Naranjo y en estímulo para el surgimiento de otras actividades empresariales conexas?, ¿está en capacidad el cooperativismo cafetalero de transformarse e insertarse creativamente en las nuevas corrientes económicas y de liberalización? Son estas algunas de las interrogantes a las que trataremos de dar respuesta en esta investigación.

En relación con el cooperativismo cafetalero, y su ubicación como modelo diferenciado de desarrollo del agro, valga recalcar que nos referimos a un tipo especial de empresa cooperativa, que actúa en un sector capitalizado de la producción nacional, en el que abundan empresas consolidadas, habituadas a negociar en el mercado nacional e internacional, que aplican tecnologías relativamente complejas en el proceso productivo e incluso generan avances tecnológicos. Estamos ante empresas con posibilidades crecientes de capitalización, que representan un factor de modernización y economías de escala en la actividad productiva. No nos referimos en este estudio, al papel del cooperativismo en otros tipos de escenarios sociales, en los que la empresa cooperativa ha surgido producto del conflicto agrario, ligado a situaciones de precarismo o colonización de tierras en la frontera agrícola, y en los que han prevalecido experiencias empresariales de subsistencia o limitadas capacidades de reproducción del capital empresarial. Este otro tipo de experiencias, en las que la autogestión cooperativa tiene presencia imprescindible como instrumento de generación de empleo, lucha contra la pobreza y la transformación de los campesinos en empresarios, constituye una realidad social y empresarial sobre la cual existe, relativamente, una abundante literatura<sup>10</sup>.

10 Entre otros, pueden consultarse los siguientes títulos: ADEPAS. Ernesto Pérez. *Un líder de autogestión*. San José: 2000. Beatriz Villarreal. *El precarismo rural en Costa Rica, 1960-1980*. San José: Universidad de Costa Rica, Tesis de Maestría en Sociología, 1981. Carlos Granados. *La empresa cooperativa autogestionaria*. San José: CPC, 1992. C.P. Consultores R.L. *Autogestión. Diagnóstico del sector*, 1990. San José: Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión, 1991. Escuela de Planificación y Promoción Social. *Resumen de la labor de un equipo de extensión de la Escuela de Planificación y Promoción Social en el Proyecto de Extensión a Empresas Comunitarias Campesinas*. Heredia: UNA, 1977. IDA. Departamento de Organización Campesina y Asesoría Empresarial (DOGAE). *Informe General "Cooperativas"*, abril 1989. Jorge Jiménez - Prendas, Carlos - Chan Chen, Oldemar. *El perfil del gerente de una cooperativa agropecuaria. El caso de las cooperativas agropecuarias promovidas por el IDA*. San José: UCR, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 1990. Jorge Mora. *Cooperativismo y desarrollo agrario*. San José: EUNED, 1987. Jorge Mora. FECOOPA, R.L. y la mujer cooperativista San José: FECOOPA, R.L., 1985. Wilson Picado. *Políticas del IDA ITCO en la Costa Rica rural. El caso de la Región Huetar Norte*. <http://iis.ucr.ac.cr/actividades/realizadas/simposio/Ponencias/Picado,%20Wilson.doc>

Renunciamos de plano a un listado de fechas y hechos, que por lo general, además de aburrir profundamente al lector –tanto como al autor–, produce el efecto devastador de concebir el devenir histórico-social como un producto lineal, en el que las decisiones e indecisiones propias de los protagonistas, sean personas o instituciones, vienen a sustituir a los factores sociales, económicos o aquellos provenientes de intereses específicos de grupos sociales. Cuando recurrimos a fechas y hechos, lo hacemos estrictamente sobre la lógica de un estudio genético, en el que buscamos el origen de los fenómenos y su conceptualización en un contexto específico. Resultan así un medio para la identificación de tendencias y procesos, y no el fin último de este trabajo. En ese contexto, nos hemos interesado en reproducir fielmente el parecer de los actores inmediatos de los acontecimientos, tan importantes éstos como las coyunturas complejas y objetivas, con el propósito de acercarnos aún más a las vivencias de quienes fueron construyendo esta cooperativa.

En la década de los setentas, el autor Rodolfo Stavenhagen señalaba lo siguiente:

"En efecto en Costa Rica, la mayor parte de la población rural era tradicionalmente propietaria de tierras. Pero la extensión del monocultivo del café para la exportación produjo ciertos cambios estructurales, los cultivos alimenticios perdieron importancia, y las grandes fincas de café comenzaron a absorber las propiedades más pequeñas... los efectos de la extensión del capitalismo mono-productor y de los cambios en la estructura de clases, han sido señalados por dos investigadores norteamericanos, quienes indican que Costa Rica "parece encontrarse en una fase de transición en la cual las propiedades campesinas están siendo asfixiadas progresivamente por las grandes fincas y corporaciones, lo cual reduce el status del pueblo de un campesinado al del peonaje...un número creciente de personas se transforman en jornaleros y trabajan por un salario de subsistencia como peones para los grandes propietarios terratenientes".<sup>11</sup>

Stavenhagen escribía estas líneas cuando apenas emergía la cooperativización de parte sustancial de la actividad cafetalera costarricense. Si tomamos su análisis como una premonición, podemos afirmar, y así lo demuestra este libro para el caso de los productores de café de Naranjo, que el cooperativismo cafetalero significó una reversión de esta tendencia. Estas cooperativas, más bien posibilitaron la persistencia y fortalecimiento de la pequeña y mediana propiedad campesina, ligada al cultivo del grano, cosa que no ocurrió en otras latitudes en que campearon otros modelos empresariales que realizaron su expansión bajo características similares a las señaladas por Stavenhagen. Pero al mismo tiempo, es necesario releer esos conceptos, tanto

---

11 Rodolfo Stavenhagen. *Las clases sociales en las sociedades agrarias*. México: Siglo XXI, 1973, p.p.101-102.

para diferenciarse, como para seguir evitando que dicho fenómeno expansivo acabe con el productor agrícola nacional. En este aspecto el papel que juega el cooperativismo adquiere ribetes de soberanía productiva.

Hay quienes desde dentro y fuera del cooperativismo, reiteran la necesidad de someter a investigación, el aporte real y las experiencias de carne y hueso de los cooperativistas y del sector de economía social. Señalan que este es el único método para aquilatar las virtudes de este modelo empresarial, aprender de los éxitos, reprender los factores de fracaso, pero ante todo ponderar la contribución de las cooperativas al desarrollo del país. Dichas opiniones no sólo son justas y valederas, sino un verdadero imperativo histórico para las cooperativas como realidad social y empresarial, y para el sector cooperativo en un momento de transición como el que vive el país.

En este sentido, quizás uno de los aspectos más productivos de la investigación realizada, fue el llegar a poder delinear los ribetes de la estrategia esgrimida por la cooperativa, para enfrentar la reciente crisis de precios en el mercado cafetalero. Esta estrategia se convierte en un verdadero aporte de los cafetaleros cooperativistas de Naranjo, al proceso necesario de reconversión de nuestros productores, en un mercado cada vez más dinámico y que exige de nuevas fórmulas para enfrentar fenómenos inéditos. El que esto se logre, sin perder el carácter asociativo cooperativista, y más bien fortaleciéndolo, deviene un ingrediente especialmente positivo bajo las actuales condiciones.

Se agradece la confianza a los señores miembros del Consejo de Administración, Gerencia, asociados y funcionarios de COOPRONARANJO R.L., por haber permitido entusiastamente el desarrollo de esta investigación, con plena comprensión acerca de la necesidad de dejar plasmada para la historia, la experiencia vivida en los cafetales naranjeños a partir del surgimiento de su cooperativa. En especial debo reconocer el compromiso y las valiosas observaciones emanadas de las diferentes sesiones de trabajo con el Comité Editorial nombrado por el Consejo, conformado en primera instancia por los señores Edwin Acuña, Olman Ramírez, Ramón Ulate y Rodrigo Mora, con la contribución posterior del señor Marco Vinicio Ruiz. La paciencia y comprensión demostrada por las mencionadas personas, así como por el Consejo de Administración, asociados, asociadas y personal de la cooperativa, con quienes se intercambió información, su empeño en poner a disposición documentación de alto valor para la empresa, así como el interés mostrado en el devenir de la investigación, sirvieron de acicate y motivo de inspiración. También, una particular mención para los miembros del Comité de Organización y del primer Consejo de Administración, sin cuyos aportes no hubiera sido posible este estudio.

Muchas gracias.



Naranjo: vista satelital

# CAPÍTULO I

## Un emporio cafetalero



## El nuevo modelo de producción

Desde el siglo XIX, en un corredor territorial de no más de veinte kilómetros de ancho, y que va de San José a San Ramón, el café halló una zona ecológicamente propicia para su cultivo y expansión, con una producción predominantemente de alta calidad. Posteriormente se uniría a esta zona la región de Turrialba que es considerada, de manera generalizada, como el extremo más oriental del mismo corredor histórico-geográfico. En el centro de este pasaje enclavado entre cordilleras tanto al norte como al sur, se encuentra Naranjo, que constituyó parte del nicho fundamental de la producción cafetalera nacional hasta la tercera parte de este siglo, en que nuevas regiones se incorporaron a esa actividad. En este caso, esa expansión se dio al amparo de nuevas especies del grano que, con ser más resistentes a otras condiciones naturales, no por ello producen un grano de más alta calidad. Naranjo contó con características de clima y suelos muy favorables para el café: suelos con una acidez moderada, altos contenidos de materia orgánica, adecuados contenidos de macro y micro nutrientes y ausencia de elementos en niveles tóxicos. Además, estructuras de nivel medio arcilloso que favorecían un apropiado balance entre el drenaje del suelo y su capacidad de retención de agua.<sup>12</sup>

La producción cafetalera de Naranjo tenía la característica de que había integrado al cantón desde etapas muy tempranas al mercado nacional e internacional, por lo que estamos ante productores avezados, con vínculos establecidos respecto a esos mercados, y que lideran el proceso de consolidación de una economía abierta en la región. Es imperativo destacar que, a la sombra de los cafetales, se va estableciendo una situación que, paulatinamente, rompe con las características de la economía cerrada vigente hasta mediados del siglo XIX en el cantón y que había retardado en Naranjo el auge que vivían otras zonas del país crecientemente sometidas a un proceso de capitalización.

En este particular, para finales de esa centuria, en el cantón imperaba una progresiva presencia del capitalismo agrario, en el que si bien se produce el autoconsumo, al dejarse el agricultor parte de su cosecha para el sostén familiar, éste resultaba mucho menos significativo que en otros cantones, en lo que respecta a la presencia porcentual

12 Ronny Alfaro Araya. "Estudio de dosis crecientes de fertilización en Catimores". En: *XIX Simposio Latinoamericano de Caficultura. Memoria*. San José: ICAFE – IIICA – CIRAD, 2000, p.p. 167-168.

comparada de la producción que es destinada al mercado. En este particular, José Luis Torres destaca la incidencia de las exportaciones del grano a partir de la mitad del siglo XIX, una vez abierta la ruta hacia Puntarenas, en lo que concierne al "ingreso en la órbita del intercambio desigual del capitalismo"<sup>13</sup>. Coincidiendo con este proceso de inserción en el mercado mundial, que permite a los productores y beneficiadores un creciente conocimiento de las exigencias de dicho mercado, se produce tanto un crecimiento económico indiscutible, como una proletarización profunda en el agro naranjeño y una clara división del trabajo, no existente con anterioridad a la actividad cafetalera. Demás está decir el efecto de estos procesos en una desigual distribución de la riqueza y el acceso a la propiedad, lo que, de hecho, beneficia al naciente negocio cafetalero, al romper con la estructura parcelaria propia de los procesos primigenios de colonización. Al mismo tiempo, este proceso propicia el surgimiento de una masa de fuerza de trabajo asalariada decisiva para superar la crónica escasez de brazos registrada en los años anteriores a 1864.<sup>14</sup>

Es muy corriente en la literatura que analiza el surgimiento comparativo de la producción agrícola capitalista en países europeos, como Alemania (*vía prusiana*), y el desarrollo del capitalismo agrario norteamericano (*vía farmer*), contraponer de hecho dos vías de expansión del capital en el agro.<sup>15</sup> La *vía prusiana* se basa en el latifundio feudal, con persistencia de relaciones de servidumbre entre productores y trabajadores, un nivel rudimentario de las fuerzas de trabajo, e inexistencia de una verdadera transformación de las bases materiales de la producción, aún cuando se produce una vinculación al mercado. La *vía farmer* de desarrollo del capitalismo agrario, nos refiere la existencia de unidades productivas más versátiles, con aplicación de relaciones laborales propiamente mercantiles, inversión en capital y tecnología y un vínculo estrecho con el mercado. Esta diferenciación en el caso de América Latina, evidentemente abstrae de las relaciones de dependencia con respecto a las potencias industriales, o de las características del agente social que impera en la producción cafetalera, que son muy específicas y diferenciadas con respecto al *farmer* clásico de dichos países.

Faltus apunta:

"La *vía prusiana* es típica sobre todo para aquellos países, en los cuáles se desarrolló entre los siglos XVI y XIX, la producción para el mercado, bajo relaciones feudales de producción, basadas en la existencia de servidumbre (Gutsherrschaft). La propiedad feudal se transformó en el siglo XIX como consecuencia de

---

13 Torres, op. cit., p. 21.

14 *Ídem*.

15 Jozef Faltus. *Historia económica*. Bratislava: Escuela Superior de Ciencias Económicas, 1979, p.p. 25-26.

las revoluciones burguesas, o bien por medios legales, en propiedad privada de la nobleza. La producción capitalista en el agro, bajo la vía americana, surgió producto de un largo proceso de diferenciación de los pequeños productores, que mantenían una relación de supeditación a la nobleza, primero por la existencia de una renta en especie a pagar al dueño de la tierra, y posteriormente con la introducción de relaciones monetarias en dicho vínculo de supeditación".<sup>16</sup>

Este inicio de la apropiación burguesa de la tierra estuvo en toda parte vinculado con reminiscencias, largas o cortas, de la explotación semifeudal de los productores directos. Característica de este proceso es la persistencia de la gran producción feudal, en un principio, basada en la obligación extraeconómica del trabajo servil, y, posteriormente, en la gran producción capitalista basada en la fuerza de trabajo asalariada y la gradual utilización de maquinaria. Producto de la acción de las leyes del mercado (ley de la plusvalía), así como de la presión demográfica, una parte sustancial de los campesinos perdió su tierra y se proletarizaron, mientras que otra porción de los campesinos compraron dichas tierras y emplearon a otros campesinos para su cultivo. De esta manera se transformaron en granjeros capitalistas. Como parte de este proceso, y a excepción de Inglaterra, persistió una amplia masa de campesinos pequeño productores, bajo formas diversas de supeditación a los propietarios de tierras.

Al respecto de la diferenciación de la producción cafetalera costarricense -de la que el caso de Naranjo es ejemplo-, con la de los otros países centroamericanos, más cercanos a la vía prusiana de desarrollo del capitalismo agrario, Edelberto Torres señala que en Costa Rica se formó una extensa capa de minifundistas, quienes cultivaron el café de forma primitiva, casi exclusivamente sobre la base del trabajo familiar. Como este país no tenía indígenas ni una población numerosa, la mano de obra campesina, por su escasez y homogeneidad, impedía la aparición de relaciones de servidumbre que proliferaron en el resto de Centroamérica.<sup>17</sup> Pero incluso en comparación con países con un desarrollo relativo más dinámico del capitalismo agroexportador, caso de Colombia, saltan a la vista las diferencias en el tipo de relaciones sociales imperantes en la hacienda cafetalera: en el ejemplo colombiano son comunes múltiples formas de aparcería y arrendamiento, en donde se combinaban obligaciones laborales con distribución del producto; producción familiar en tierras pertenecientes a colonos u ocupadas en precario; trabajo asalariado permanente o estacional en las haciendas, con formas de pago variables y diversos grados de sujeción.<sup>18</sup>

16 Ídem.

17 Edelberto Torres Rivas. *Interpretación del desarrollo social centroamericano*. San José: EDUCA, 1981, p. 69.

18 Mario Samper. "Tiempos difíciles: los caficultores colombianos y costarricenses entre la prosperidad y la crisis, 1920-1936." En: Mario Samper, Roseberry, William y Gudmundson, Lowell. *Café, sociedad y relaciones de poder en América Latina*. Heredia: EUNA, 2001, p. 272.

A diferencia de este tipo de relaciones sociales ligadas a la producción cafetalera de otras latitudes, Samper anota que, para el caso costarricense, en el Valle Central predominó desde el siglo XIX la relación contractual libre entre productores directos (ya fuesen independientes o asalariados) y empresarios dueños del capital. Se caracteriza este estado de las cosas por la existencia de una población personalmente libre y móvil en condiciones de escasez de mano de obra y acceso campesino a la tierra. Apunta, además, que en algunas zonas cafetaleras de Costa Rica había contratos de arrendamiento y aparcería, pero "no estaban generalizados". En cambio, cataloga como muy frecuente la combinación del trabajo en lo propio con el trabajo a jornal.<sup>19</sup>

Lo anterior significó una profunda transformación del contexto agrario, y del propio productor campesino. La privatización de tierras apoyada por el Estado, y la comercialización de la vida campesina no impidieron el acceso del campesino a tierras abundantes para la producción cafetalera. En el proceso desaparecieron los últimos vestigios de las tierras comunales, y se inició un largo y paulatino devenir hacia la profundización de diferencias sociales, casi imperceptibles en la Costa Rica precafetalera. Al respecto, Molina señala que el productor agrícola costarricense descubrió el capitalismo no como un sistema que le oprimía y le explotaba, sino como una puerta abierta hacia el crecimiento económico. Por ello, según este autor, "El productor directo no vaciló en sumarse a la agricultura comercial y, verdaderamente, se benefició del cambio; pero esto no le impidió percibirse de que la transformación socioeconómica trastornaba, de punta a punta, el mundo conocido".<sup>20</sup>

Desde esta época hace presencia en Naranjo un actor social que será motivo de hondas disputas sociales en las décadas venideras: el cafetalero prestamista, producto de los procesos de acumulación de capital en pocas manos, que incluso conducen al establecimiento del primer banco en el cantón, dedicado a transacciones financieras con los pequeños y medianos productores, propiedad de Juan Agustín Matamoros.<sup>21</sup>

Además, surge la figura del beneficiador, ubicado en una posición de privilegio con respecto a los productores naranjeños. Los primeros beneficios aparecen en el país a mediados del siglo XIX, lo que incidió en la alta tecnificación del procesamiento del café producida prácticamente desde sus inicios. No obstante, los avances tecnológicos se dieron paulatinamente a todo lo largo del siglo XIX, partiendo del beneficio

---

19 Ídem.

20 Iván Molina. *La alborada del capitalismo agrario en Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1988, p. 91.

21 Ídem.

seco que dominaba el procesamiento del grano todavía a mediados de esa centuria. El uso de este método, en mucho artesanal, no aseguraba una buena calidad de procesamiento, aún cuando, la calidad del fruto nacional se imponía a pesar de las limitantes del beneficiado en seco. Quizás el peor de los aspectos relacionados con este tipo de beneficiado, y que incidía en una desmejoría de la calidad del producto final, tenía que ver con la utilización de patios de tierra, que actuaban negativamente en la pulpa durante el proceso de secado. Cuando los patios fueron empedrados, el uso de bueyes para descascarar la bellota seca producía una contaminación con orines y heces.<sup>22</sup> La introducción del beneficio húmedo, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, vino a mejorar estos y otros aspectos.

La nueva tecnología representaba una herencia de las Antillas Francesas, que se dio en denominar "el método de las Indias Occidentales", originalmente desarrollado en el siglo XVIII. La existencia de abundantes fuentes de ríos y quebradas, el empleo de fuerza hidráulica en vez de la tracción animal para el despulpado mecánico de la fruta, así como la agilización de otros procesos y el ahorro de mano de obra que la nueva tecnología trajo consigo, pronto se dejó sentir en los precios superiores logrados por el producto en el mercado internacional. El beneficio húmedo fue mejorado en Costa Rica, al introducirse maquinaria relativamente compleja, incluyendo las máquinas secadoras del grano, conocidas como guardiolas, además de despulpadoras y trilladoras movidas por energía hidráulica.<sup>23</sup> Las innovaciones pronto superaron la persistencia de formas tradicionales de tratamiento del grano, que se basaban en el uso de pilones o beneficios simples movidos por animales o la propia familia del agricultor. La utilización del beneficio húmedo vino a consolidar el mercado europeo para el café costarricense a fines del decenio de 1840, pues se reconocía la alta calidad del producto posibilitada en mucho por la alta sofisticación del procesamiento del grano.<sup>24</sup> En este sentido, la zona occidental del Valle Central no es una excepción a esta tendencia. Para inicios del siglo XX se menciona la existencia de tres beneficios en el distrito central de Naranjo, dos en los distritos de San Miguel y uno en San Juan. Desde esas épocas, empresarios extranjeros se incorporan en la labor de beneficiado del cantón, caso del alemán Wilhelm Beer, conocido como Guillermo Beer, dueño de la hacienda que luego sería propiedad de la familia Orlich, y quien introdujo maquinaria altamente innovadora en el procesamiento del grano.<sup>25</sup>

22 Véase: Gertrud Peters – Mario Samper. *Café de Costa Rica. Un viaje a lo largo de su historia*. San José: ICAFE, 2001.

23 Idem.

24 Véase: William Roseberry. *Café, sociedad y relaciones de poder en América Latina*. Heredia: EUNA, 2001, p. 55.

25 Idem.

En realidad, la zona occidental del Valle Central es escenario del afincamiento de inmigrantes alemanes, que se dedicarán a la producción del café, su beneficiado y financiamiento. Ya los Rohrmoser, Koberg, Knöhr y Niehaus, se habían destacado con la instalación de beneficios, ingenios, plantaciones y compañías de exportación de café, caña y banano. En el caso de la zona al oeste de Alajuela, aparecen vinculados a la agricultura numerosos alemanes: Georg Seevers, café y azúcar; Arturo Kopper, arroz, caña, café y ganadería; Wilhelm Peters, café, comercio; Wilhelm Beer, Johan Kumpel y otros.<sup>26</sup>

La agricultura de exportación encuentra en las nuevas tecnologías un espacio de radical importancia para su expansión; de hecho surgen una serie de adelantos mecánicos y nuevos procedimientos para procesar el grano, que constituyen la nueva fuerza productiva sobre la cual se levanta el modelo innovador de desarrollo del capitalismo agrario.

El proceso se dinamizó con la aplicación gradual en la actividad del beneficiado de los conocimientos adquiridos durante la extracción minera de oro en la Sierra Minera de Abangares, durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del siglo XX. En este sentido, resulta altamente reveladora la apreciación de Calvo Coin y Wachong Ho, acerca de lo ocurrido en torno a dicha actividad minera, principalmente en relación con la migración de fuerza de trabajo proveniente de Naranjo y San Ramón, quienes vivieron una particular experiencia laboral en esa actividad. Según sus autores, esa fuerza de trabajo regresó y con el paso del tiempo, partió de esa experiencia para desarrollar, paulatinamente, el corredor industrial existente entre Alajuela y San Ramón. Agregan que, aquí subyace la explicación parcial acerca del "...gran desarrollo industrial que ha existido en el proceso del beneficio de café costarricense, pues estos artesanos transfirieron la tecnología diseñada inicialmente para la minería al beneficio de café: técnicas y maquinaria de lavar, descascarar, seleccionar y secar el grano".<sup>27</sup>

De esta manera surge de manera casi silenciosa un verdadero *know how* propio de la zona en lo que a procesamiento de café se refiere, y una larga tradición de aptitudes y actitudes creativas y de avanzada en lo que tiene que ver con tecnología de cultivo y procesamiento del grano. Pero no sólo esto. En la estructuración misma del negocio cafetalero, resulta difícil no identificar la transferencia misma de elementos y componentes innovadores, muy semejantes a los surgidos en torno a la actividad minera de Abangares, y poco probables de haber aparecido en un plazo tan corto en el contexto del ambiente campesino de la región occidental del Valle Central. Nos referimos a

---

26 Eugenio Herrera Balharry. *Los alemanes y el Estado cafetalero*. San José: EUNED, 1988, p.p. 106-107.

27 Otto Calvo Coin y Wachong Ho, Luis. *Sistema de café y cooperativismo*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1998, p. 52.

talleres metalmecánicos, electricidad y sus aplicaciones, carpintería, acueductos y alcantarillados, formas innovadoras de transporte, aserraderos, puestos de comercio, entidades bancarias<sup>28</sup>; actividades todas que en Abangares llegaron a niveles de desarrollo superiores al resto del país, y que en la zona occidental del Valle Central pronto encontraron parangones destacados.

El que la actividad minera se vinculara a la cafetalera, encuentra testimonios indudables en la hoja de vida de algunos de los inmigrantes alemanes. Sobresale en la combinación de la agricultura con la minería, el caso especial de Johan Barth, procedente de Sajonia, quien en 1840 fue nombrado Superintendente de las minas de oro del Monte del Aguacate, pertenecientes a la firma inglesa Anglo Costa Rican Economical Mining Company. Al dejar sus actividades para esa compañía, se trasladó a Alajuela y se dedicó a la actividad cafetalera, y luego fue director de la Casa de la Moneda. La trayectoria de Barth, es el ejemplo de la combinación de las actividades minera, cafetalera y financiera en un solo itinerario personal.<sup>29</sup>

Muy pronto se generalizó el paso del beneficiado en seco del café, al beneficiado húmedo, lo que mejoró sensiblemente –como ya apuntamos– la calidad de producto.

La importancia estratégica del café en el contexto de la economía del país ha sido indiscutible, no obstante, que su cultivo, tradicionalmente, ha ocupado una proporción muy reducida del territorio nacional. Por ejemplo, para el año 1935, las 25 mil fincas cafetaleras en Costa Rica, eran similares en número a las del departamento de Antioquia en Colombia, y muy por debajo del número de fincas existentes en los departamentos de Santander, Cundinamarca y Caldas, de ese mismo país sudamericano.<sup>30</sup> Por lo demás esa ha sido la tendencia en el largo devenir de la actividad cafetalera nacional, a pesar de la importancia estratégica de su producción. Para 1970, en momentos en que emergía COOPRONARANJO R.L., en plena revolución tecnológica de la producción cafetalera, no más del seis por ciento del área total del país estaba cultivada de café.<sup>31</sup>

Una característica de la producción cafetalera, al igual que en el resto de las actividades agropecuarias, es la fluctuación permanente de los precios, por causas tanto naturales (clima, sequías, exceso de lluvias, inundaciones, plagas, etc.), como las que derivan de las condiciones del mercado, en proporción a la cantidad y calidad ofrecida del grano de una cosecha a otra. El peso del factor clima es particularmente sensible en

28 Ídem.

29 Eugenio Herrera Balharry, op. cit., p. 95.

30 Mario Samper, op. cit., p.p. 261-262.

31 Véase: Carolyn Hall. *El café y el desarrollo histórico-geográfico de Costa Rica* San José: Editorial Costa Rica, 1991.

el caso cafetalero, por la presencia decisiva de la producción brasileña en el mercado internacional, y el fenómeno de las heladas que afectan frecuentemente el volumen de la cosecha. Estos imponderables en la actividad cafetalera hace que adquieran peso particular las desventajas que se producen al nivel de los productores agrícolas para enfrentar las contingencias del mercado, sobre todo los de menor peso relativo en el mismo. De hecho, según Lizano, ello crea perturbaciones en el mercado, porque los intermediarios financieros aprovechan para comprar las cosechas a bajos precios a los pequeños agricultores desunidos y sin capacidad financiera para poder retener sus productos para sacarlos al mercado cuando los precios sean satisfactorios.<sup>32</sup>

En el caso del café –como apunta Facio– la situación es mucho más compleja, si tomamos en cuenta los avatares ya señalados del monocultivo que implica permanentemente la amenaza de una disminución en el volumen de la producción, una baja de sus precios o un desarreglo en el mecanismo de su tráfico internacional, que producen crisis profundas, pues no existen otras ramas económicas suficientemente fuertes e independientes, ni aún de mercado interno, capaces de compensar o equilibrar la situación anormal sobrevenida.<sup>33</sup>

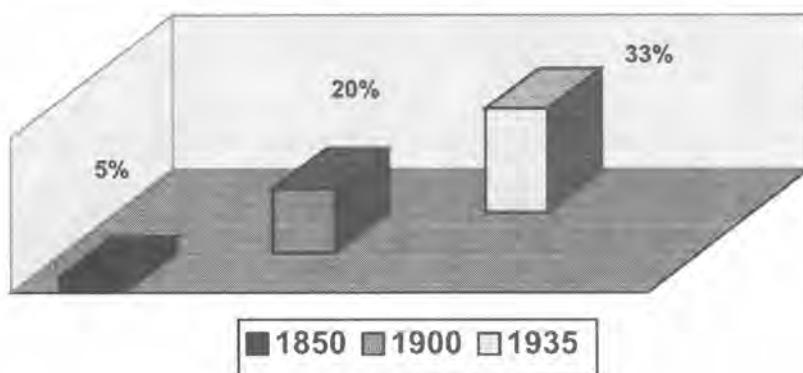
Desde muy temprano en el siglo XX, se tratan de establecer mecanismos extraeconómicos que contribuyan a regular, desde el punto de vista jurídico, la relación entre beneficiadores y productores, o sea, intentar establecer reglas de juego a los agentes económicos más allá de las solas leyes del mercado. De hecho, los beneficiadores habían pasado a constituirse en una élite económica y política, constituida por familias costarricenses y extranjeras, incluyendo a inmigrantes franceses, alemanes e ingleses. El siguiente gráfico muestra la evolución de la presencia extranjera en el procesamiento del grano:

---

32 Eduardo Lizano. *Agricultura y desarrollo económico*. San José: EUNED. 1980, p. 280.

33 Rodrigo Facio, op. cit., p. 130.

Gráfico n.º 1  
Costa Rica  
Porcentaje de café beneficiado por extranjeros  
1850-1935



Fuente: Elaborado por el autor con base en: Mario Samper, Roseberry, William y Gudmundson, Lowell. *Café, sociedad y relaciones de poder en América Latina*. Heredia: EUNA, 2001.

El productor, de acuerdo con las regulaciones establecidas, no podía vender su café en fruta, sino que debía entregarlo en consignación a un beneficiador. Éste vendía y luego hacía la liquidación a cada productor con base en el precio de venta. Los problemas surgían cuando los pagos a los productores se distanciaban de ese precio de venta. Los abusos y excesos de los beneficiadores podrían ocupar páginas enteras de relatos y resentimientos por parte de los actores directos, y habían llevado a reiterados enfrentamientos, que se hicieron evidentes, por ejemplo, en las protestas de los pequeños y medianos productores de San José y Heredia, ocurridas en 1920. Aún cuando, para algunos autores, el carácter y nivel de los conflictos nunca alcanzó los protagonizados por arrendatarios y aparceros colombianos durante los años treintas, lo cierto es que la crisis económica de ese período, hizo aflorar en Costa Rica instrumentos organizacionales inéditos en el ámbito cafetalero, tanto en lo que respecta al incremento de la organización de los productores, como en la instauración de instituciones para neutralizar las disputas. En 1932 fue fundada la Asociación Nacional de Productores de Café, que avizoraba mayores conflictos en el agro nacional. En respuesta a esta situación fue la tutela sobre los precios de liquidación a los productores, establecida con la creación del Instituto de Defensa del Café, en 1933. Éste se instauró para defender al sector cafetalero en una época de crisis, el Instituto fue pronto controlado por los beneficiadores, por lo que la situación no cambió sustancialmente en cuanto a la relación entre

éstos y los productores. Luego, a partir de 1948, la Oficina del Café vino a sustituirlo, dando aplicación a la Ley de Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores.

Desde el punto de vista meramente práctico e independientemente de las de por si tensas relaciones entre productores y beneficiadores, estas normas de acción no pocas veces resultaban ignoradas, no obstante, las intenciones del legislador. Las crudas leyes del mercado se encargaban del resto. La concentración de las fases financiera, industrial y comercial de la actividad cafetalera en pocos beneficiadores, era caldo de cultivo para situaciones de injusticia que incrementaban los desajustes que la ley pretendía regular.

### **Naranjo: un emporio cafetalero**

El surgimiento de COOPRONARANJO R.L. coincide con una de las coyunturas más complejas vividas por el sector cafetalero nacional, luego de la Segunda Guerra Mundial. Pasado el conflicto bélico se vivió un verdadero auge de precios que benefició notablemente la producción nacional, pues de una cotización de 16 dólares por quintal vigente durante esa conflagración, el café de Costa Rica llegó al promedio de 68 dólares por quintal en los años 1953-54, suma récord jamás pagada por el grano. Lo anterior estimuló propuestas para expandir la producción de café con el fin de aprovechar el auge de precios, lo que topaba con fuertes obstáculos, pues la productividad de la producción cafetalera era muy baja: no se utilizaban abonos químicos en la mayoría de las plantaciones, los suelos estaban agotados y las matas no habían sido renovadas desde hacía décadas. El incremento de la producción era eminentemente extensivo, producto de la incorporación de nuevas zonas a la producción cafetalera, pero la productividad era de las más bajas de América Latina.<sup>34</sup>

Ante esta situación se inició una verdadera revolución tecnológica impulsada por el Ministerio de Agricultura que incorporaba la renovación masiva de plantas, introducción de especies más productivas, aplicación de abonos, herbicidas, fungicidas e insecticidas, así como la instalación de sistemas de irrigación y drenaje.<sup>35</sup> El café arábigo era tradicional en nuestro medio. Nativo de las tierras altas de Etiopía, Sudán y Kenia, y cultivado con profusión en diversos países árabes, caso de Yemen, arribó alrededor de 1700 a América Latina proveniente de París y Ámsterdam. En Brasil evolucionaría hacia dos especies muy conocidas, las llamadas Typica y Bourbon. De estas especies

---

34 Ibíd., p. 159.

35 Para una cabal comprensión del cambio tecnológico producido: CONICIT. *El desarrollo tecnológico del café en Costa Rica y las políticas científico-tecnológicas*. San José: 1982.

provienen una serie de cultivares de café que muy pronto invaden el mundo. Hablamos del Mundo Novo, un híbrido entre Bourbon y Typica; el Caturra, un mutante del Bourbon; el Catuai, un híbrido entre Mundo Novo y Caturra. Como señala Anthony: "Estos cultivares son altamente productivos y producen un café de buena calidad, pero provienen de una base genética muy estrecha, lo cual limita fuertemente las posibilidades de mejoramiento genético".<sup>36</sup>

En Costa Rica, la resiembra de cafetales se hizo de forma masiva, apoyada con fondos de la banca estatal. Los cultivares llamados de porte alto, son los más antiguos en el país, aunque debido a sus susceptibilidad a adquirir enfermedades ha sido crecientemente sustituida, y no ocupa más de un 9 por ciento del área total sembrada. Una variedad de porte alto muy conocida es el Typica, arábigo o criollo, especie robusta y de porte alto, pero de baja productividad. Posteriormente se fueron introduciendo las nuevas variedades: Bourbón, Mundo Novo, y sobre todo la especie denominada "Híbrido tico", de tallo alto y quebradizo. El grupo de los cultivares de porte bajo, es el de mayor presencia en el país, ocupando un 91.15 por ciento de la superficie cultivada. Este grupo destaca por su alta productividad y adaptabilidad climática. Entre estos destacan el Villa Sarchí, Caturra, Catuai y Catimor.<sup>37</sup> La introducción de las nuevas especies permitió una verdadera expansión cafetalera que implicó un incremento sustancial del cultivo del grano, pues entre 1935 y 1963, el área de los cafetales subió de 68.758 manzanas sembradas a 116.378, según los Censos Agropecuarios respectivos, como lo refleja dramáticamente el siguiente cuadro y gráfico:

36 F. Anthony, C. Astorga y otros. "Diversidad genética de los cafés (*Coffea Arabica*) silvestres y cultivados, revelada por marcadores moleculares." En: *XIX Simposio Latinoamericano de Caficultura. Memoria*. San José: ICAFE - IICA - PROMECAFE, 2000, p.p. 252-253.

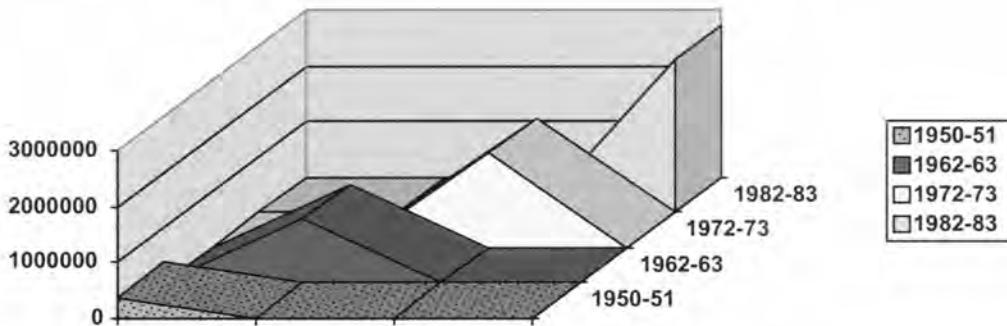
37 Al respecto resulta ilustrativo consultar: Melvin Alvarado Soto y Rojas Cubero, Gilberto. *El cultivo y beneficiado del café*. San José: EUNED, 1998.

**Cuadro n.º 1**  
**Producción de café en Costa Rica**  
**(Período 1950 – 1983)**

COSECHA	PRODUCCIÓN EN FANEGAS
1950-1951	384.534
1962-1963	1.139.235
1972-1973	1.691.340
1982-1983	2.731.667

Fuentes: Dirección General de Estadísticas y Censos. *Censo cafetalero 1935*. San José: 1936. Dirección General de Estadística y Censos. *Censo Agropecuario 1963*. San José: 1965, y Dirección General de Estadísticas y Censos. *Censo Agropecuario 1984*, San José: 1984.

**Gráfico n.º 2**  
**Producción de café en Costa Rica**  
**Período 1950 – 1983**  
**(en fanegas)**



Fuente: Ídem.

El problema con esta expansión fue que empezó a producir frutos cuando el mercado internacional se enfrentaba a una de las más profundas crisis de sobreproducción del presente siglo, lo que repercutió, esta vez negativamente, en los precios del grano. Ante la profunda baja en los precios, los países productores firmaron en 1962 un acuerdo

internacional que establecía un sistema de cuotas para la exportación del grano a mercados tradicionales, sobre todo a Europa y Estados Unidos. Para llegar a esta determinación se partía del nivel de la oferta mundial de café, que luego se distribuía entre los países exportadores, con el fin de que el precio internacional del grano no disminuyera por debajo del precio existente en 1962. A Costa Rica se le asignó una cuota de 905 mil sacos, lo que ayudó a mantener a flote la producción aunque a precios muy bajos. Sin embargo, muchos agricultores empezaron a sentir el peso de la crisis, con consecuencias desastrosas para innumerables productores y beneficiadores. El proceso de cooperativización impulsado por el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional, podría catalogarse como una respuesta auspiciada por el Estado, ante el proceso de organización de los productores de café, que se venía gestando en el contexto de la crisis, y que en algunas zonas del país había conducido a verdaderos conatos de insatisfacción y enfrentamientos. De esta manera se produce una amalgama de fuerzas tendientes a cooperativizar el proceso de industrialización del grano, lo que en la práctica va a constituir una de las transformaciones más profundas del agro costarricense.

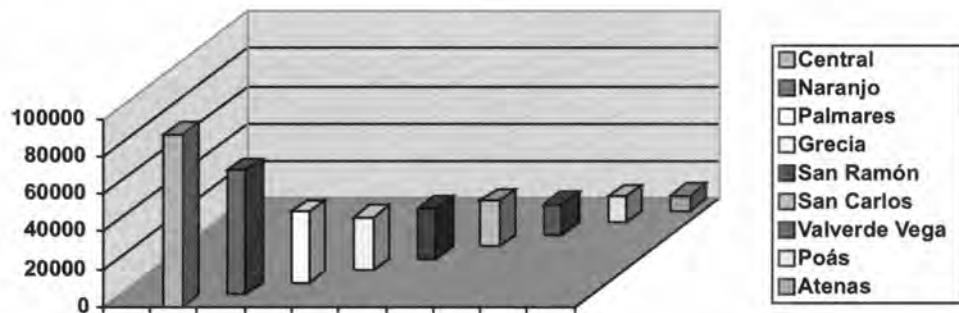
Como producto de la herencia histórica antes reseñada, Naranjo representaba en la época en que el proyecto de cooperativización se gestaba, una de las zonas del país dedicadas de manera sustancial a la producción cafetalera. Este hecho constituye un antecedente de primer orden para entender el tipo de proceso que desean emprender los futuros cooperativistas. Al respecto es ilustrativo acudir a elementos comparativos con otros cantones circunvecinos dedicados al cultivo de café, según los siguientes datos arrojados por el Censo Agrícola de 1963:

**Cuadro n.º 2**  
**El café en la provincia de Alajuela**  
**Número de fincas, extensión plantada y producción total**  
**1963**

Cantón	Nº de fincas	Extensión en manzanas	Producción en fanegas
Central	1.423	7.893	91.617
Naranjo	861	6.867	66.031
Palmares	621	3.133	38.152
Grecia	1.563	3.503	28.547
San Ramón	1.375	3.619	26.987
San Carlos	1.428	4.263	24.398
Valverde Vega	297	1.643	16.483
Poás	443	1.577	13.860
Atenas	497	1.052,9	8.506
Alfaro Ruiz	38	87	749
San Mateo	84	87	382
Orotina	18	11	43

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. *Censo agropecuario 1963*. San José: 1965.

**Gráfico n.º 3**  
**El café en la provincia de Alajuela**  
**Producción total en fanegas**  
**1963**



Fuente: Ídem.

Claramente se establece la importancia que jugaba, para la década de los años sesentas del siglo pasado, la producción cafetalera en el cantón de Naranjo, lo que demuestra una virtual especialización en ese cultivo en relación con los otros cantones de la provincia de Alajuela. Esto se refleja en el volumen de la producción lograda, que sólo es superada por el cantón central, debido a un mayor número de unidades productivas y una mayor extensión en manzanas de cultivo.

Según los datos, existía un número de cantones alajuelenses para los cuáles la producción cafetalera era muy importante, caso de los dos mencionados, Central y Naranjo, además de Palmares, Grecia, San Ramón, San Carlos y Valverde Vega. Otros dos cantones, Poás y Atenas, se ubicaban en una especie de escalón intermedio, ya sea porque el cultivo apenas se empezaba a extender, o por la presencia de otros cultivos competitivos, tal es el caso de la caña de azúcar, tabaco o granos. En la base se encontraban tres cantones para los cuáles en ese entonces la actividad cafetalera resultaba evidentemente periférica y prácticamente para autoconsumo familiar: Alfaro Ruiz, San Mateo y Orotina.

Cabe destacar el hecho de que la producción cafetalera de Naranjo dobla prácticamente la de Palmares, y está muy lejos de la de otros cantones circunvecinos en cuyo territorio el café resulta una actividad productiva indiscutiblemente importante. Las diferencias resaltan claramente al establecer la producción promedio por unidad económica, en donde realmente se evidencian diferencias importantes entre la producción cafetalera naranjeña y la de los cantones aledaños. Los datos son elocuentes:

**Cuadro n.º 3**  
**Producción y tamaño promedio de unidad económica en**  
**algunos cantones de la provincia de Alajuela**  
**1963**

Cantón	Producción promedio por unidad económica (En fanegas)	Tamaño promedio de unidades económicas (En manzanas)
Naranjo	79.7	7.9
Central	64.3	5.5
Palmares	61.4	5.04
Valverde Vega	55.4	5.53
San Ramón	19.6	2.6
Grecia	18.2	2.24
San Carlos	17	2.9

Elaborado con base en: Dirección General de Estadística y Censos. "Censo Agropecuario 1963." San José, 1965.

Según se desprende de los citados datos, la producción cafetalera promedio por unidad económica de Naranjo, rebasa sensiblemente la del cantón central, y se ubica muy lejos de sus similares circunvecinos. En este aspecto, el dato resulta aún más destacable si tomamos en cuenta el hecho de que el productor usufructúa en el cantón central la serie de externalidades socioeconómicas que caracterizan la producción del grano en ese contexto, incluyendo acceso a vías de comunicación, cercanía con la capital, fuentes de energía y recurso humano calificado, entre otros. Dos cantones cercanos presentan resultados que, aunque menores, no dejan de ser destacables: Palmares y Valverde Vega. A una distancia remota se encuentra la producción promedio por unidad económica de Grecia, San Ramón y San Carlos.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el tamaño promedio de las fincas, que en el caso de Grecia, San Ramón y San Carlos oscilaba entre 2.4 y 2.9 manzanas, mientras que en Palmares, Valverde Vega y el Cantón Central oscilaba entre 5 y 5.5 manzanas. En el caso de Naranjo se incrementaba a 7.9 manzanas, como promedio. Lo interesante es constatar que existe una interrelación proporcional entre el aumento del tamaño promedio de la unidad económica y su aporte promedio a la producción del grano. En este sentido se ratifica el concepto acerca de productividad relativa de la unidad económica arrojado por otras investigaciones, según las cuales se establece que para una producción de 30 fanegas de café en fruto (30 quintales de café de exportación) por hectárea, el uso o aplicación de tecnología es muy bajo y en consecuencia no hay una ganancia de importante valor económico. Por el contrario, esos estudios señalan que cuando se obtienen promedios de 45 fanegas de fruto por hectárea, se encuentra el uso moderado y racional de tecnología avanzada y al llegar a producciones de 60 fanegas por hectárea y por año, es cuando el "paquete tecnológico" es utilizado amplia y razonablemente.<sup>38</sup>

Dicho promedio, en el caso de Naranjo, habla de una situación de mayor diferenciación en la posesión de la tierra, aunque, por sus características, no significa el predominio de la gran producción latifundista. Más bien como ya afirmábamos -guardando las distancias histórico-geográficas-, se trataría de un sector social más cercano a la tipología del *farmer* o granjero de algunos países industrializados, que incorpora tecnología, capital y mano de obra relativamente estable a fincas muy ligadas con el mercado, y por tanto incorporando la comercialización del grano y la monetarización creciente de su economía.

En este contexto, resulta importante en esta etapa de consolidación de un capitalismo agrario en el cantón, tener en cuenta los problemas que enfrentaba la producción agrícola cantonal en aspectos claves tales como el acceso a energía eléctrica o la utilización de maquinaria

---

38 Gilberto Gutiérrez Zamora. *Caficultura costarricense: historia y desarrollo*. Mimeografiado. 1991, p. 2.

agrícola. En lo que respecta a energía eléctrica, los datos del citado Censo describen una situación muy similar a la de otros cantones circunvecinos, pues de 959 fincas naranjeñas censadas en 1963, sólo 21 contaban con fuente propia de energía eléctrica y 6 la compraban. No obstante, en lo que a maquinaria agrícola respecta, en el cantón empezaban a proliferar equipos más sofisticados, y se contaba con 41 tractores. Por otra parte, la situación no era del todo negativa en lo que respecta a vías de comunicación, y más claramente en lo que respecta al transporte de las cosechas al mercado. El siguiente cuadro es elocuente:

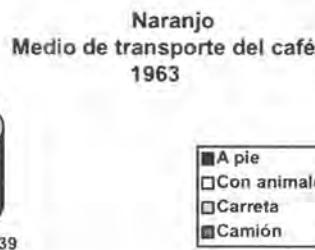
**Cuadro n.º 4**  
**Transporte de productos agrícolas**  
**según número de fincas**  
**1963**

Cantón	A pie	Con animales	Carreta	Camión
Naranjo	36	12	439	333
Grecia	243	449	382	381
San Ramón	56	322	494	501
San Carlos	9	16	127	58
Atenas	43	31	246	270

Dirección General de Estadística y Censos. "Censo Agropecuario 1963". San José, 1965.

Como lo muestran las cifras, hacía tiempo que el agricultor naranjeño había dejado atrás el transporte a pie y en animales de carga de las cosechas producidas en sus fincas, a diferencia de otros cantones circunvecinos, incluyendo a los relativamente progresistas San Ramón y Grecia. El agricultor de Naranjo hacía ese traslado, fundamentalmente, en carretas y camiones, lo que facilitaba el acceso del producto al mercado. Pero sobre todo, era evidente la creciente motorización de este transporte.

**Gráfico n.º 4**



Dirección General de Estadística y Censos. "Censo Agropecuario 1963". San José, 1965.

De hecho, resulta ilustrativo el dato vertido en el Censo Agropecuario de 1973, según el cuál mientras la producción de café en Naranjo llegaba a la suma de 25.925.177 kilogramos, tan solo un monto irrisorio del total: 12.509 kilogramos, o sea, el 0.04%, se dedicaban al autoconsumo en las fincas. Estamos, pues, ante una clara integración al mercado nacional e internacional por parte del productor cafetalero del cantón.

Al mismo tiempo, en Naranjo, más directamente que en otros cantones, impera el monocultivo cafetalero. La producción cafetalera del cantón a nivel nacional, sería equiparable a la de Turrialba (70.785 fanegas), o Pérez Zeledón (45.285 fanegas), con la diferencia de que en dichos cantones se habían producido procesos de diversificación, sobre todo en lo que respecta a la caña de azúcar o la ganadería. La característica del agro naranjeño era la especialización en la producción de café, a diferencia de otros cantones circunvecinos, en los que la producción cafetalera se combina con una serie de otros productos agrícolas, caso de la caña de azúcar (Grecia con una producción de 176.000 toneladas, o San Carlos, 143.000 toneladas, según datos del Censo Agropecuario 1973). Lo mismo se puede afirmar de los granos, en que se destacan Atenas, San Carlos, Grecia, San Ramón y Palmares. En el caso del frijol, para citar un ejemplo, Naranjo producía en 1963 sólo 4.750 cajuelas, mientras que en Grecia esa producción llegaba a 155.739 cajuelas.

El único producto que, según el citado Censo, disputa al café una hegemonía prácticamente absoluta en Naranjo, es el tabaco sembrado en los distritos cercanos a Palmares, con una producción nada desdeñable de 2.003 toneladas, contra 4.274 del citado cantón, catalogado de manera generalizada como núcleo tabaquero nacional, y escenario de importantes disputas entre cooperativistas y empresas oligopólicas tabacaleras, a lo que nos referiremos más adelante.

En este sentido se produce, además, una mayor especialización en lo que respecta a las especies de café cultivadas por el productor naranjeño, lo que refleja su orientación clara a la comercialización. En este sentido, los agricultores de Naranjo y Palmares realizaban su masiva producción, utilizando, exclusivamente, y de manera casi balanceada, las variedades criollo e híbrido. En Atenas, mientras tanto, para citar un caso, dichas dos variedades muy comerciales, tenían, proporcionalmente, la misma presencia que el rubro de "otras variedades", que había prácticamente desaparecido en los anteriores dos cantones. Habría que señalar que éstas se agrupan dentro de las especies denominadas de porte alto y fueron de las más antiguas en ser introducidas en nuestro país. Sus características de baja productividad, susceptibilidad a plagas y difícil manejo de las labores de sanidad y recolección, causaron su ulterior sustitución por las nuevas especies de porte bajo, hecho al que nos hemos referido.<sup>39</sup>

---

39 Melvin Alvarado Soto y Rojas Cubero, Gilberto, op. cit., p.p. 16-17.

## CAPÍTULO II

### Productores y beneficiadores Las paradojas de una relación



## Una actividad que no asegura el bienestar

A pesar de la actualización permanente de los productores en nuevas tecnologías cafetaleras, la especialización que ya en este momento mostraban, y el proceso creciente de incorporación al mercado, las condiciones en que se desarrolla la actividad cafetalera no eran las óptimas para asegurar el bienestar de los agricultores naranjeños, lo que de una u otra forma constituyía una reiteración de situaciones semejantes imperantes en otras regiones del país. Los beneficiadores, en manos de quienes estaba la industrialización, financiamiento y comercialización del grano, no sólo se dejaban la principal tajada del valor agregado, sino que, además, lo hacían evidente con políticas y actitudes que los ponían en posición de abierta contradicción con los agricultores. Ello era aún más sentido en el caso de los pequeños y medianos productores de café, que constituyan la norma en el contexto del desarrollo agrario del Valle Central. Como señalan los líderes fundadores de COOPRONARANJO R.L., con la empresa privada no existían las preliquidaciones de la cosecha en el transcurso del año, sino que el productor de café se comprometía económicamente con el beneficiador, le entregaba el café, y no había liquidaciones sino hasta el final de la cosecha, en diciembre o enero, si fuera el caso. Esto quiere decir, que en el transcurso del año, el productor tenía que volver a comprometerse económicamente para poder hacer frente a los gastos de la finca.

Aún en el caso de la citada y única liquidación, era estimada de forma absolutamente unilateral y abusiva por el beneficiador, con lo que los intereses contrapuestos afloraban cada vez con mayor claridad, y sobre todo cuando, progresivamente, los canales de información y la preparación misma de los agricultores van en aumento. Esta contradicción con el beneficiador, además se tiñe de las diferencias existentes con respecto a las casas comercializadoras, que afectan doblemente al productor.

Incluso cafetaleros de otras latitudes, de muy alto nivel de especialización y destacadas inversiones en la actividad cafetera, también poseedores de numerosos beneficios, se quejan de lo anterior, como Julio Sánchez Lépiz, cuyo caso resulta oportuno citar:

“...le incomodaba a don Julio la demora de las casas comerciales, en señalar a tiempo un precio fijo. Notaba con verdadero malestar, que cuando ya empezaba a llegar el café de la próxima cosecha aún algunos beneficiadores no habían reconocido los sobreprecios de la cosecha anterior. Con cierta indignación manifestaba al respecto: “Que especule el exportador por si solo y mande su café, con

buen o mal tiempo al mejor o peor mercado, que lo beneficie bien o mal, pero que estos riesgos los corra solo y por su cuenta"… Señalaba casi con el dedo a quienes estaban más obligados a enderezar el rumbo de la nación "pero no es posible que todo se cargue sobre las espaldas de los agricultores. Para nosotros es ahora la pérdida de los precios del café, y no podemos rebajar más los salarios porque eso sería reducir a la miseria a los peones y eso es inmoral, sobre ser peligroso para la paz y el bienestar de todos".<sup>40</sup>

Conceptos que resultan ilustrativos acerca de la complejidad de intereses que se movían en torno a la actividad cafetalera, en la que los productores y, bajo ellos, la peonada que empleaban en sus fincas, eran quienes más sentían las situaciones de crisis y caída de precios que agobiaban al sector. De esta manera, la contradicción del productor, respecto de las casas comercializadoras, agregaba otro ingrediente explosivo a la ya injusta situación imperante en el agro nacional.

El agricultor se percataba, con cada vez más diafanidad, acerca de las impropias condiciones de producción a que se veía sometido. El ingreso neto por manzana de los finqueros dependía estrechamente del precio que se pagaba por fanega del grano, lo que afectaba con mayor profundidad a los agricultores que producían en zonas menos altas, debido a la calidad inferior del producto. Otro factor a tomar en cuenta, lo es el número de fanegas producidas por manzana. En el caso de Costa Rica de manera generalizada para la época, se sembraban unas 1000 matas promedio por manzana en la mayoría de los cafetales del país. Lo que sí variaba, sustancialmente, eran los costos de producción y el rendimiento del producto por mata. Como señala Hall, a unos 1400 metros sobre el nivel del mar, una mata producía unos doscientos granos, mientras que a una altura de 700 u 800 metros, el rendimiento podía alcanzar hasta cuatrocientos granos. Esta autora apunta, que ello "compensaba hasta cierto punto" la disminución de la calidad en las alturas inferiores y permitió cultivar el café más cerca del nivel del mar, lo que de otro modo hubiera sido económicamente inviable".<sup>41</sup>

El Instituto de Defensa del Café, surge, según algunos estudios interpretativos del desarrollo del sector cafetalero, como una concesión de los sectores oligárquicos al nuevo empresariado medio rural, que encaraba el proceso de crisis de la actividad en una posición desfavorable.<sup>42</sup> Otros autores señalan la intervención del Estado en el conflicto como un elemento esencial, así como la necesidad de los diferentes actores sociales de

40 Ana Virginia Arguedas Chaverri y Ramírez Arias, Martha. *La actividad cafetalera y el caso de Julio Sánchez Lépiz*. San José: EUNED, 1990, p.p. 128-130.

41 Carolyn Hall, op. cit., p.p. 116-117.

42 Al respecto: José D. Cazanga. *Las cooperativas de caficultores en Costa Rica*. San José: Editorial Alma Mater, Universidad de Costa Rica, 1987, p. 17.

buscar soluciones a una situación que iba conduciendo al despeñadero a la actividad cafetalera. En la práctica, se establecerá un tenso balance de fuerzas, que algunos catalogan de tácito pacto entre los pequeños productores y beneficiadores-exportadores, que se prolongará, por lo menos, hasta 1961.<sup>43</sup>

En ese año estallarán de nuevo los conflictos, en medio de un amasijo de protestas que incluyen la demanda de un precio mínimo por fanega de café entregada para evitar que los beneficiadores liquidaran a precios caprichosos, al tiempo que se protesta contra la canalización del crédito a los productores por intermedio de los beneficiadores, cuando ya existía la banca nacionalizada. Pero en el centro de la discordia estaba el mismo carácter del Instituto de Defensa del Café, pues se suponía que esa institución agruparía los intereses del Estado, los beneficiadores y los productores, al tiempo que debía cumplir el papel regulador de las relaciones entre agricultores y beneficiadores, e introducir un esquema de compra del grano, que partiera de su clasificación en dos o tres categorías, según la altitud de los cultivos. Lo cierto es que, además del cumplimiento parcial de las demás funciones, esta clasificación no se aplicó de la misma manera de un lugar a otro y, por lo tanto, profundizó aún más los problemas entre productores y beneficiadores. El problema para los productores era la inexistencia de una regulación que especificara a partir de cuántos metros se podía considerar un café de altura o no.

En este sentido, y a pesar de la existencia de una legislación y del dispositivo organizacional del mencionado Instituto de Defensa del Café, creado para normar las relaciones entre productores cafetaleros y beneficiadores, lo cierto es que las declaraciones y fundamentos de esa normativa estaban muy lejos de la realidad objetiva vivida cada día por los caficultores en sus unidades productivas. A este respecto los cooperativistas naranjeños acotan que las empresas grandes agrícolas cafetaleras no tenían problemas, y menos los beneficiadores, pues aún cuando el Instituto de Defensa del Café había sido concebido para mediar entre los caficultores y los exportadores del café, en éste “no había tal de que se protegía a los productores sino, principalmente, a los agroindustriales”. Una prueba de ello es que por muchos años los directores del Instituto del Café fueron beneficiadores de café. Hasta que las organizaciones de cooperativas realizaron acciones decididas es que se impuso una nueva realidad y comenzaron a ocupar espacios los productores en el Instituto.

En 1961, se creó la Ley de Regulación de las Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores, que venía a normar esas relaciones, establecer la fijación de

---

43 Véase: Isabel Román. *¿Conciliación o conflicto? Luchas campesinas y democracia en Costa Rica*. San José: Editorial Porvenir, 1994, p. 36.

precios al productor, determinar porcentajes máximos a declarar por beneficiadores y exportadores en materia de costos y ganancias. Lo anterior, bajo la fiscalización de la Oficina del Café. Además un representante de los productores pasaba a formar parte de la Junta Directiva de este órgano. Las intenciones de sus gestores, y en primer lugar, del entonces diputado, Luis Alberto Monge, pretendía encontrar solución definitiva a un diferendo histórico, cuyas implicaciones para la paz social del país eran cada vez más profundas. Al mismo tiempo, se inscribía este esfuerzo en la política emprendida por la socialdemocracia y otras fuerzas reformistas, de encontrar solución por medio de mecanismos normativos y con alto protagonismo del Estado, a los problemas del agro costarricense. De esta forma surgieron otras instituciones en esta misma época, caso del Consejo Nacional de Producción, en 1956<sup>44</sup>, y el Instituto de Tierras y Colonización en 1961.

Bajo estas condiciones, también, se emprenderían ingentes esfuerzos desde los organismos estatales, por convertir a las cooperativas, en plataforma para transformar el agro nacional, sobre todo, sobre la base de proyectos agroindustriales. Las implicaciones de esta cooperativización dinámica de la actividad cafetalera, se harán sentir en la aparición de proyectos sucesivos en las regiones tradicionales y no tradicionales de la producción nacional del grano. En la práctica, además de democratizar las bases sobre la que se desarrollaría la actividad desde el punto de vista social y empresarial, traerá consigo una ampliación de la base social de soporte al proyecto político reformista, y según Rivera, convertirá al campesinado y algunos obreros agrícolas, en clases-apoyo de dicho proceso.<sup>45</sup>

La visión de los fundadores de la Cooperativa resume, al nivel de los actores sociales del momento, la percepción acerca de la grave crisis que enfrentaba el sector cafetalero nacional, lo que profundizaba la desazón de los productores y hacia más sensibles los vínculos con los beneficiadores del café. Valga señalar que en la región occidental del Valle Central se concentraba alrededor del veinte por ciento de los beneficios del país, que se esparcían por una extensa área, matizando aquí y allá el paisaje rural de los cantones alajuelenses. Tenían una característica particular en relación con los beneficios de otras zonas del país, y era que dependían del café que recibían de parte

44 La primera Ley Orgánica fue la n.º 2035, promulgada el 17 de julio de 1956 y reformada por la Ley n.º 6050 de fecha 15 de abril de 1977, creando una institución autónoma del Estado, con personería jurídica, que goza de autonomía funcional y administrativa. El artículo 3º de la Ley n.º 5060 establece: "El Consejo tendrá como finalidad específica, el fomento de la producción agrícola, pecuaria y marina, así como la estabilización de los precios de los artículos requeridos para la alimentación de los habitantes del país, y materia prima que requiera la industria nacional, procurando un equilibrio justo en las relaciones entre productores y consumidores, para lo cual podrá intervenir en el mercado interno".<http://www.mideplan.go.cr/Moderizacion/instituciones/cnp.htm>

45 Roy Rivera. *Política de distribución de tierras en Costa Rica*. San José: Editorial Alma Mater, 1987.

de pequeños y medianos productores para utilizar al máximo sus instalaciones. Hall calcula que los beneficiadores de esta zona, cultivaban menos del cincuenta por ciento del café que industrializaban.<sup>46</sup>

El otro aspecto relevante para la relación entre productores y beneficiadores, era que en otras regiones los dueños de los beneficios residían fuera de los límites de la zona productora, y sólo se trasladaban a esas regiones de manera esporádica cuando el procesamiento del grano no estaba en su fase pico, con lo que la contradicción con los productores no afloraba de manera tan franca e inmediata. Por el contrario, en el caso de los cantones al oeste del Valle Central, los beneficiadores estaban afincados en la región misma, con lo que la percepción de la relación comercial que se establecía con ellos, estaba teñida de resentimientos y apreciaciones poco bucólicas. Se hace presente, entonces, un vínculo paradójico en el que, por una parte, la relación inmediata y hasta personal con el beneficiador tiende a ocultar esas diferencias, pero las mismas afloran irremediablemente cuando se producen los momentos cruciales de la relación: el acceso al crédito, la liquidación del producto, el endeudamiento permanente de los agricultores.

En boca de uno de los gestores de la cooperativa, se manifiesta una interpretación teñida de discordia, respecto al papel de la empresa de capital ante la situación imperante en el cantón:

“A diferencia de la asistencia técnica que nos daba el Departamento de Café del Ministerio de Agricultura y otros entes estatales, la empresa privada no tenía ninguna ayuda para el productor en ese aspecto, nada más la “ayuda” del crédito y se acabó...”

## **Identificación de intereses y dinámica social**

La identificación paulatina de los intereses específicos de los productores de café, en contraposición con los de los beneficiadores, va propiciando una nueva visión de los problemas y sus posibles soluciones. En momentos en que los caficultores naranjeños asistían a reuniones con otros sectores productivos de la comunidad, en la búsqueda de soluciones conjuntas para los problemas del cantón, se producen situaciones anecdóticas que empujan hacia una más clara identificación de esos intereses de grupo. Se trataba de situaciones que, además, reflejaban de manera descarnada el nivel a que habían llegado las contradicciones entre productores y beneficiadores, a pesar del ambiente de armonía social que aparentaba reinar en la región:

---

46 Carolyn Hall, op. cit., p. 114.

“Recuerden una de esas reuniones de las que organizamos, en que alguien preguntó: *¿y quién es el representante en esta reunión de los cafetaleros y los agricultores en Naranjo?* Entonces alguien contestó: *-Don Antonio Orlich.* Y ese fue como el balazo que le echaron a todo el mundo encima, pues: *-¿cómo un beneficiador iba a ser representante de nosotros los productores?*”

El proceso de toma de conciencia de los intereses específicos de grupo, se tiñe así de estos acontecimientos anecdóticos que, no obstante, dejan una profunda huella en los actores sociales. El proceso de toma de conciencia acerca de sus intereses específicos de grupo, en los actores sociales, está lleno de altibajos, avances y retrocesos. En realidad como señalan los cooperativistas naranjeños, la relación entre productores y beneficiadores era compleja y paradójica, y romper los esquemas fue obra difícil. Al respecto habría que referirse, por otra parte, a la situación del agricultor local, que había sido transformada profundamente por el proceso de incursión en el mercado. En regiones de menor desarrollo relativo de las fuerzas del mercado, elementos tales como una economía cerrada, las penurias y falta de comodidad del autoconsumo propias del agricultor desligado del mercado, se mezclaban con una mayor certidumbre y seguridad acerca del nivel de sus necesidades y del esfuerzo para suplirlas. Esta, por lo demás, ha sido una situación que se repitió también en otras latitudes. Como apuntaba de manera casi idílica Sismondi, para el caso del agricultor europeo todavía no inserto en el mercado “...El campesino que con sus hijos labra la parcela de su propiedad, que no paga arrendamiento a ningún superior, ni salario a ningún inferior, que regula su producción por su consumo, que come su trigo, bebe su vino, y se viste de su lino y de sus lanas, ése se preocupa muy poco de los precios del mercado, pues tiene poco que vender y que comprar, y jamás se arruinará por crisis comerciales. Lejos de temer el porvenir, lo ve risueño en su esperanza...”<sup>47</sup>

Imagen de la situación del campesino aislado y propio de la economía natural, que parece lamentarse de las profundas transformaciones agrarias ocurridas en la Europa de Sismondi, en medio de la revolución agrícola que acompañaba la Revolución Industrial. Se acude así a una apología del agricultor de una economía cerrada, que por el contrario, era difícil de encontrar en la Europa anterior al capitalismo y menos aún en la Costa Rica de mediados del siglo pasado, pero que describe cómo, en medio de sus carencias, el productor desligado del mercado se propone establecer su propia economía familiar de espaldas a los avatares del mercado y de la supeditación a financieras y comerciantes. Este arquetipo de agricultor había casi desaparecido de las zonas cafetaleras costarricenses en la etapa que describimos y, quizás, sólo seguía imperando

47 Sismondi, S. “Estudios sobre la economía política”. En: Karl Kaustky. *La cuestión agraria*. México: Ediciones de Cultura Popular S.A., 1977, p.p. 13-14.

en regiones ubicadas en los límites de la frontera agrícola, en una situación llena de carencias, muy lejana del bucolismo descrito por el citado autor.

El agricultor cafetalero de la región oeste del Valle Central, ha superado los límites de la economía natural y depende crecientemente del mercado. Kaustky señala con certeza cómo, bajo esta condición, a la postre, el campesino se vio obligado a ser lo que modernamente se entiende por campesino, pero que no es lo que había sido desde el principio: *un simple agricultor*. De esta manera, cayó bajo la dependencia del mercado, "más incierto y veleidoso que el clima." Agrega este autor, que contra las perfidias de las situaciones climáticas podía, "...prevalecerse hasta cierto punto, pero se vio inerme para impedir la baja de los precios o para hacer vendibles los granos invendibles".<sup>48</sup>

Es claro que este paso de la economía natural a una economía de mercado fue gradual y con niveles de profundidad diferenciados para cada región, pero es factible señalar que para la etapa previa al surgimiento del proyecto de cooperativización, en Naranjo prevalecían las condiciones de una economía capitalizada e integrada activamente al mercado internacional del grano. En ese contexto dos fenómenos acompañan el proceso de fortalecimiento de la economía de mercado: por una parte se hizo común la necesidad de contratar mano de obra extra, más allá del núcleo familiar, y al mismo tiempo surge la intermediación en diversas facetas del proceso productivo. El primer rasgo era ya consustancial a la mediana y grande explotación cafetalera, y aparecía con menos frecuencia en la pequeña unidad económica que se basaba en la mano de obra familiar y combinaba el autoconsumo con la producción para el mercado.

El segundo de los fenómenos, la intermediación, resultará crucial para comprender el proyecto de cooperativización. En términos generales, cuanto más se transformaba la producción agrícola en producción de mercancías, menos era posible para el agricultor mantenerse en el estado primitivo de la venta directa del producto al consumidor. En este sentido, Kaustky destaca cómo cuanto más lejanos y amplios eran los mercados a los que abastecía el campesino, más imposibilitado se veía para vender directamente a los consumidores, y de ahí la necesidad de un intermediario entre consumidores y productores, pues "...el comerciante conoce mejor el mercado que estos últimos, lo domina en cierta manera y utiliza esto para explotar al campesino".<sup>49</sup>

En el proceso de capitalización del agro en la región, y de manera similar a otras zonas del Valle Central, una característica se hace presente en el campesinado ligado a la actividad agroexportadora: el uso reiterado de métodos de lucha no violenta y el recurso

48 Ibid., p. 16.

49 Idem.

a mecanismos legales a la hora de plantear reivindicaciones. La herencia histórica de este actor social, inmerso desde finales del siglo XIX en un proceso creciente de capitalización de su entorno, en el que desaparecían las tierras comunales, se agudizaban las diferencias sociales en el campesinado, se producían la mercantilización del suelo y la especulación fiduciaria, nos habla de la erupción de no pocas protestas, que algunos autores califican de *sistemáticas*<sup>50</sup>, ante la necesidad de frenar y amortiguar los efectos negativos de la expansión capitalista. Pero, en realidad, a pesar de repetidas luchas reivindicativas del campesinado, éste se sumó al proceso de agroexportación, pues existían condiciones estructurales que propiciaban la no identificación de sus intereses específicos como grupo social, caso particular del campesinado inserto en el proceso de capitalización del agro. Molina apunta cuatro aspectos que atentarían contra ese proceso de conscientización: a) la próspera coyuntura económica y la incruenta vida política; b) la índole, reivindicativa y espacialmente, fragmentaria de la lucha campesina; c) el carácter, encubierto y disimulado de la explotación del agricultor –el intercambio desigual y la extracción de plusvalía–, que no se veía sometido a ninguna coacción extraeconómica, disponía de una frontera agrícola abierta, compartía la misma religión y cultura que su explotador y era su “socio” en el prometedor negocio cafetalero; y d) la diferenciación mundana entre el campesinado, fruto en parte de la explotación del labriego por el labriego, que oscurecía la frontera que separaba al labrador de la emergente burguesía agroexportadora y obstaculizaba cualquier radicalización eventual del movimiento.<sup>51</sup>

A pesar de las diferencias sociales y económicas consustanciales en su relación con el productor, los posibles resentimientos y la identificación parcial de los intereses contrapuestos, el campesino seguía teniendo en el beneficiador un referente más educado, informado y fogueado en los más diversos temas, desde la situación del mercado cafetalero, hasta la adopción de posiciones en relación con la dinámica de su entorno. El beneficiador jugaba un rol social difícilmente emulable en las condiciones del agro cafetalero, debido a su enorme influencia en el quehacer del agricultor, sobre todo respecto de los pequeños y medianos productores. En este sentido, cuando se empieza a hablar de la creación de una cooperativa, el campesino, con nobleza y sencillez, acudía al beneficiador en busca de una opinión autorizada. Al respecto uno de los organizadores de la futura cooperativa recuerda:

“Los agricultores iban a preguntarle a los beneficiadores: -¿Y a usted qué le parece que se esté formando una cooperativa? Luego venían y nos decían: -En el beneficio tal me dijeron que no les hiciéramos caso a ustedes, que ustedes saben de producción y no de

---

50 Iván Molina, op. cit. p. 67.

51 Ibid. p. 91.

*comercio ni exportación.* Ellos salían con “*el rabo entre las piernas*” luego de consultarle al beneficiador. Es que el dueño del beneficio era consejero, asesor, incluso para consultas sobre compras de tierra, pues hasta la plata les prestaba a los campesinos. Existía un vínculo de lealtad mutua entre beneficiador y productores”.

Para la segunda mitad del siglo XX, el beneficio de café jugaba el rol de fortalecimiento de la economía de mercado en el contexto semirrural que caracterizaba a Naranjo. Esto significa que jugaba un papel esencial en la incorporación del productor local a los mercados nacional e internacional, pero además, desnudaba contradicciones imperantes entre agricultores, industrializadores y comercializadores, que de otra manera permanecerían veladas por el ambiente plácido del campo naranjeño.

La identificación de los intereses de grupo choca con un factor manejado con esmero por el beneficiador, sobre todo en relación con el pequeño y mediano productor: el temor ante el futuro. El *patronazgo*, se inculca como mecanismo que brinda protección a los agricultores ante los altibajos del mercado, y exige a cambio la lealtad irrestricta de éstos con el intermediario. El recurrir a mecanismos de disuasión de cara a la incertidumbre del mercado, para impedir la expresión independiente de los intereses de los agricultores, no adquiere en nuestro medio los niveles de agresividad y la forma descarnada con que se aplica en otros ámbitos rurales de países vecinos, pero de todas maneras implica una acción retardataria con respecto a la expresión de dichos intereses, que además obstaculiza el nivel de organización de los agricultores. Para Huizer, esa incertidumbre e inseguridad, que se producen además bajo condiciones de un nivel mínimo de subsistencia, conlleva a la intimidación de los campesinos. De esta manera, éstos se abstienen de hacer demandas, aunque sean completamente justificadas, por temor a perder su precario medio de subsistencia. El autor señala que, “...la gama total de temores que se complementan, o a veces rivalizan entre sí, hacen que el campesino evite todos los peligros y riesgos implícitos en el contacto con los extraños y en las situaciones nuevas”.<sup>52</sup>

Algunos de los elementos calificados como críticos, en la relación injusta imperante entre productores y beneficiadores, son desnudados por el entonces legislador Luis Alberto Monge:

- Traspaso de las pérdidas del beneficiador al pequeño productor,
- Alza ficticia de parte del productor-beneficiador, del rendimiento de sus propios cafetales,

52 Gerrit Huizer. *El potencial revolucionario del campesino en América Latina*. México: Siglo Veintiuno Editores S.A., 1974, p. 26.

- Venta directa e ilegal a los tostadores, para el consumo local,
- Registro de precios falsos para el comercio internacional,
- Uso indebido de la financiación cafetalera,
- Endeudamiento permanente del pequeño productor con respecto al beneficiador.<sup>53</sup>

La otra veta fundamental para entender el accionar del beneficiador con respecto a los productores, se relaciona con la subordinación producida con el manejo del crédito. Los adelantos de cosecha, con que el beneficiador financia la actividad de los agricultores, devienen en realidad un mecanismo de subordinación, en cuyo contexto se destacan las siguientes situaciones:

- Al firmar el contrato de prenda el productor se compromete a entregar su café en un determinado beneficio, en determinadas condiciones,
- El beneficiador se reserva el derecho de rechazar el café que no responda a los parámetros de calidad establecidos, con lo que se perjudican sobre todo los pequeños y medianos productores,
- Aún cuando la ley establece una comisión límite del 2% (hasta 1966), por el uso de recursos estatales para financiar la actividad cafetalera con una tasa de interés a ser cobrada por el beneficiador, no imperaban sanciones que evitaran los abusos a la hora de establecer las tasas reales, por lo que, con base en dineros del Estado incrementaban sus beneficios de manera desmedida.<sup>54</sup>

En realidad la situación imperante en la actividad cafetalera, creaba condiciones de irracionalidad e inefficiencia, en el contexto de un proceso de concentración del beneficiado, la financiación y la comercialización del grano, que en términos generales era perjudicial para la lógica misma de la sociedad de mercado. En ese marco, las posiciones reformistas que surgen dentro de las principales fuerzas políticas del país, son expresión de los intereses de clase de sectores emergentes, opuestos al matiz oligárquico tradicional, con que los sectores conservadores sientan sus reales en el sector cafetalero.

En este contexto, el empresario medio, tanto como sectores modernizantes del empresariado nacional, manifiestan la necesidad de transformaciones en la actividad cafetalera, recurriendo a diversos mecanismos, entre otros, la constitución de cooperativas plenamente competitivas.

Efectivamente, el proyecto de cooperativización es una propuesta nueva, que además se dirige a prescindir de quien en esos momentos representa, para el agricultor, la

---

53 José D. Cazanga, op. cit., p. 96.

54 Idem.

fuente de recursos financieros, el industrializador de sus productos y quien se encarga de llevarlos al mercado. Cuando se enfatiza el carácter no clasista de las propuestas de cooperativización, no puede desestimarse un hecho concreto: diferencias entre los productores –y futuros cooperativistas– existían en aspectos económicos, empresariales, tecnológicos, y de protagonismo social o político. Es posible incluso profundizar en las heterogeneidades si se saca a luz la posibilidad o no del uso de maquinarias en las plantaciones, la existencia de números diferenciados de peones en las haciendas, la aplicación de economías de escala en algunas fincas, mientras un importante número eran de subsistencia, la posición específica en el contexto empresarial y social de los diferentes productores, etc. Por encima de esas diferencias, el fenómeno cooperativo surge como alternativa ante las tensas relaciones con los beneficiadores.

Estamos claros que en empresas consolidadas y grandes, a pesar de la sujeción ya expresada por los propios cooperativistas en relación con los beneficiadores, imperan mecanismos financieros y productivos mucho más rentables y eficientes que en la pequeña unidad económica. Es factible encontrar economías de escala, un recurso humano más calificado, mayor conocimiento del mercado y la aplicación de tecnologías más rápidamente y con mayor impacto, para no hablar de estilos de vida y patrones de consumo mucho más sofisticados o de la utilización, como hecho cotidiano, de fuerza de trabajo asalariada en las haciendas, con todas las implicaciones de este factor, desde el punto de vista sociológico. Sin embargo, unos y otros entrelazan sus intereses al coincidir en el proyecto de creación de una cooperativa.

Una explicación simplista saca de la manga el papel –ya mencionado– de los entes del Estado, en su afán de mediatar posibles posiciones contestatarias en el campesinado. Estamos claros de que los entes gubernamentales intervienen en el proceso, pero su sola presencia no basta para explicar el fenómeno. Por otra parte, ese mismo Estado, no es más que punto de confluencia y/o contradicción de los propios actores sociales, gestores o detractores de los cambios. No se trata, por tanto, de un ente ubicado más allá de la propia dinámica social, sino de una plataforma institucional y de estructuras de poder, que son expresión del rejuego mismo de las fuerzas sociales en disputa o alianza.

En la otra vertiente se encuentran quienes conciben explicaciones estrictamente dicotómicas del contexto social, y señalan, de espaldas a los procesos reales de la vida social, que entre “*ricos y pobres*” no es posible hablar de intereses comunes. Las modernas propuestas de estratificación social, prefieren hablar de gradaciones simples o complejas, en el contexto de las cuales es posible identificar comunidad de intereses entre sectores que desde un punto de vista eminentemente económico, teóricamente, carecerían de dichos intereses comunes.

Por la misma época en que surgen las cooperativas cafetaleras, se produce un fenómeno que podría aquilatarse a la cooperativización de esa actividad, en lo que corresponde al proceso de toma de conciencia de intereses comunes por parte de sectores diferenciados de la población; nos referimos a los procesos que conducen de manera masiva, por parte de los más diversos grupos de presión social, al rechazo de la actividad privada en la generación y venta de energía eléctrica por los años cincuentas y sesentas. Entre estas manifestaciones de amplia participación de la población y los procesos de cooperativización del agro costarricense y más específicamente de la actividad cafetalera nacional, existen puntos de coincidencia y de diferenciación.

Uno de los elementos de coincidencia, se encuentra en la interpretación de estos procesos, pues usualmente se concibe que la nacionalización de la generación de energía con la fundación del Instituto Costarricense de Electricidad, se produjo como una disposición desde el Estado costarricense, cuando lo que ocurrió, verdaderamente, fue una movilización ciudadana extraordinariamente participativa, en la que se dieron la mano los más diversos sectores sociales opuestos a los abusos cometidos por las empresas privadas, sobre todo en lo que respecta a las tarifas y la calidad del servicio. De manera similar, el proceso de cooperativización de la actividad cafetalera, es interpretado por algunos, como un fenómeno de cooptación y condicionamiento de parte del Estado, de los procesos de lucha del campesino nacional, cuando en realidad el proceso se nutre de una organización y participación muy importante por parte de los caficultores, en oposición abierta a las injusticias producidas en el proceso de beneficiado, financiamiento y comercialización del grano.

Un aspecto diferenciador es que, sobre todo en el gran área metropolitana, el proceso de lucha contra los abusos de los servicios de electricidad, contó con una presencia importante de fuerzas de izquierda organizadas en torno a las Juntas Progresistas y, más concretamente, del Partido Vanguardia Popular. Por el contrario en el caso de los procesos de cooperativización de la actividad cafetalera, aún cuando el espectro de la presencia comunista fue enarbolado en ciertos casos para oponerse a esos procesos de creación de cooperativas, por ejemplo, en Pérez Zeledón cuando se pretendía echar las bases de la futura COOPEAGRI R.L. En realidad, la izquierda costarricense tuvo, generalmente, una posición muy crítica con respecto al papel de las cooperativas en el contexto nacional. Si bien es cierto, en los inicios del siglo XX, los sindicatos obreros jugaron un papel muy activo en la constitución de las primeras cooperativas, una posición divergente asumiría el vanguardismo en la segunda mitad de esa centuria, en relación con el movimiento cooperativo, muy posiblemente, al ubicarlo como herramienta impulsada entusiastamente, por la socialdemocracia costarricense. En ese sentido, aunque no se atacó frontalmente al cooperativismo, se descalificó a las cooperativas, mutuales, organizaciones solidaristas y otras alternativas sociales creadas para

generar y distribuir riqueza desde una perspectiva más reformista. Más recientemente, algunos estudiosos califican la actitud del Partido Vanguardia Popular, hacia el sector de economía solidaria, como un error histórico, pues "...le habría servido de puente para acercarse más a los sectores medios y de pequeña burguesía".<sup>55</sup> Quienes disentían de ese apoyo, sobre todo en las tiendas del comunismo tico, no se oponían de plano al cooperativismo, pero tampoco cesaban de calificar de ingenuidad y hasta charlatanería<sup>56</sup> los intentos de transformar la sociedad costarricense por la vía de la creación de cooperativas. Ante esta condición de transformación estructural de la sociedad, que era la meta de las organizaciones de izquierda, el cooperativismo fue dejado de lado como herramienta de cambio social. Así, esas organizaciones sociales de corte más radical, abandonaron también, paulatinamente, todo esfuerzo por fortalecer el cooperativismo.

El tercer aspecto, esta vez convergente, entre las luchas contra el servicio privado de electricidad y las que conducen a la cooperativización de la actividad cafetalera, tiene que ver con la naturaleza multiclassista de estos procesos, en los cuales se incorporaban los más diversos sectores sociales, independientemente de su extracción de clase. Para el caso de las movilizaciones sociales por la mejora de los servicios de electricidad, un ejemplo claro, es Puntarenas, localidad en la que la huelga de pagos contra las tarifas abusivas y la legitimidad de los cobros de los recibos por los servicios eléctricos, realizada masivamente en 1957, integró a sindicatos, Juntas Progresistas, la Cámara de Comercio, la Cámara de Comercio Detallista, la Cámara Junior y el Club Rotario.<sup>57</sup> Semejante alianza de fuerzas sociales se produjo en casi todo el país de manera similar. Alvarenga establece una diferencia entre las protestas por la calidad del servicio eléctrico realizadas en San José, respecto de las provincias. Señala que en el primer caso las movilizaciones josefinas incorporaron, sobre todo, a los ciudadanos de los barrios pobres, mientras que en las provincias, se produjo una conjunción bastante amplia de fuerzas sociales donde las clases medias y empresariales tuvieron un evidente protagonismo. Señala la autora, que en las provincias las diferencias sociales son menores que en San José; nosotros agregamos que, quizás, se tiñen de las relaciones primarias clásicas de las pequeñas comunidades, en las que la inmediatez de las relaciones sociales entre los actores, parecieran disimular la objetividad de las diferencias clasistas. Esto abriría espacio a las alianzas interclasistas, o a la conjunción de una pluralidad de fuerzas sociales que adscriben carácter regional a estas luchas. Algo muy similar a lo ocurrido, en los procesos de creación de las cooperativas cafetaleras, una vez identificado un interés común, así como los obstáculos que se oponen a los objetivos también comunes.

55 Cazanga, José D. *Las cooperativas de caficultores en Costa Rica*. Editorial Alma Mater, San José, 1982, p. 31.

56 Véase: Eugenio Rodríguez. *Siete ensayos políticos*. San José: CEDAL, 1982, p.p.130-131.

57 Ana Patricia Alvarenga. *Los ciudadanos y el Estado de bienestar. Costa Rica en la segunda mitad del siglo XX*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2005, p. 25.

Bajo esta perspectiva, ante una realidad que se opone a sus intereses, sectores económicamente diferenciados podrían encontrar puentes de coincidencia derivados de otros tipos de situación social, que se ubican en otras esferas del andamiaje social y que, no por eso, resultan menos importantes o decisivas para impulsar procesos profundos de cambio socioeconómico que las solas variables económicas.<sup>58</sup> En este sentido una gradación basada solamente en las fanegas producidas o el número de hectáreas que cada productor poseía, no basta para explicar la profundidad de las contradicciones en relación con el beneficiador y la capacidad organizativa de los productores como grupo de presión, así como el impacto de las transformaciones que se avecinan con el proceso de cooperativización. En torno a esa contradicción se darían cita la casi totalidad de los productores de café de Naranjo, mancomunando intereses y fortaleciendo mutuamente el proceso de cooperativización a fin de evitar la intermediación en el financiamiento, la industrialización y comercialización del grano.

Sólo analizando estos factores se hace comprensible la envergadura de la tarea emprendida por los cooperativistas para integrar al proyecto a la mayoría de los caficultores de Naranjo. Aquilatando la obra desde esta perspectiva, su concreción resulta más difícil que otras aspiraciones costosas de por sí, de alta envergadura material como la construcción de nuevas instalaciones de beneficiado o la compra de equipos tecnológicamente avanzados señalados que eran esenciales para mejorar la situación empresarial de los productores; aún cuando estamos ante un intangible como lo constituye la capacidad organizativa para encontrar una solución conjunta a un problema social, se están tocando las fibras más sensibles de una relación social entre productores y beneficiadores, establecida a lo largo de muchas décadas, con implicaciones decisivas para ambos sectores sociales. En este sentido, estas premisas organizativas, se convierten en condición básica para poder convertir en realidad los proyectos de modernización de la actividad cafetalera que anhelan los agricultores naranjeños. En una dinámica progresiva y paulatina, los agricultores del cantón se incorporarán a un dinámico proceso de clarificación de miras, producto del cual irá aflorando un convencimiento cada vez mayor acerca de la necesidad de cooperativizar el beneficiado del café de la región.

---

58 Véase: Stanislaw Ossowski. *Estructura de clases y conciencia social*. Mimeografiado, p. 59.

## CAPÍTULO III

### El caficultor naranjeño Perfil del agente social creador de COOPRONARANJO R.L.



## El café como centro del quehacer productivo de los naranjeños

Resulta útil realizar una breve incursión a algunas de las características propias del cantón, en las décadas en que se acuña el proyecto de creación de COOPRONARANJO R.L. Dichas características permean e inciden en el accionar de los actores sociales que luego emprenderán la creación de la cooperativa en la localidad, por lo que sirven para reflejar desde el punto de vista socio cultural, y de una manera más fiel, las condiciones sociales que llevan al surgimiento de dicho proyecto socioempresarial.

La expansión de colonos hacia el oeste del Valle Central, en la primera mitad del siglo XIX, tenía relación con la búsqueda de una ruta desde esa región, hacia el valle de San Carlos y el Río San Juan. Los pioneros se apropiaron de grandes extensiones de tierra baldía, en las que muy pronto aparecieron zonas deforestadas, cultivos de maíz y frijoles, así como corrales con cerdos y gallinas. En 1835, Judas Tadeo Corrales, vecino de San José, delimitó una propiedad en Naranjo de Poás. Prácticamente en la misma fecha, para 1938, en Grecia se estableció un asentamiento en torno a una ermita, y en 1842, el presbítero Francisco Pérez, vecino de Alajuela, denunció treinta y cinco caballerías cerca de la actual ciudad de San Ramón. Los recién llegados, eran en su mayoría inmigrantes europeos y la primera plantación comercial que iniciaron fue el tabaco, no obstante, las regulaciones y restricciones establecidas para su cultivo y venta. Tan pronto como se abrió una ruta de exportación hacia Puntarenas, entre 1844 y 1846, que fue financiada con un impuesto de un real por quintal de café que se exportara, el cultivo del grano inundó crecientemente la montañosa región en cuyo centro se ubicaba Naranjo. Esta ruta que pasaba por Alajuela, Atenas, San Mateo y Esparza, fue conectada por medio de una serie de caminos secundarios con la región conformada por San Ramón, Palmares, Naranjo y Grecia, teniendo por centro geográfico de confluencia a la ciudad de Atenas. Los censos de 1878 y 1884, arrojaban para la región al oeste de Alajuela, un total de 3.340 manzanas sembradas de café, con una proporción de unas mil matas por manzana, es decir, el café se iba paulatinamente apropiando de las fincas y economía en general de esta zona. Según este último censo, la mayoría de los cafetales se ubicaban a una altitud de unos mil metros, aunque en algunas zonas se había extendido hasta terrenos localizados a unos 1.400 metros, caso de San Juanillo de Naranjo.<sup>59</sup>

---

59 Carolyn May, op. cit., p. 92.

Aquí hizo su aparición un medio de transporte que más que una herramienta de trabajo, se convirtió en un personaje que permitió el desarrollo de habilidades artísticas inusitadas en los pobladores de esta región. Hablamos de la carreta halada por bueyes, que sólo compartiría ajetreos en el transporte de mercancías a partir de 1903 con el tren al Pacífico, no sin antes trazar una bella tradición cultural en torno a la decoración de sus ruedas y demás componentes. No obstante, sobre todo desde las rutas secundarias ya mencionadas, la carreta seguiría constituyendo el medio de transporte desde las fincas y poblados adyacentes hasta las estaciones del tren, hasta que en 1920, algunos beneficiadores iniciaron la utilización de camiones para este fin. La transformación de la actividad cafetalera producto de estas innovaciones, fue de alta trascendencia, pues si el traslado en carreta al puerto del Pacífico, tardaba de cuatro a seis días, el viaje en tren no implicaba más de seis horas de transporte.

La carreta está ligada en la memoria colectiva de Naranjo, con faenas de importancia medular para el poblador de esta comunidad; hablamos de la construcción del templo parroquial, luego de los terremotos de marzo de 1924. Según describe el sacerdote español, José del Olmo, la reconstrucción del edificio eclesiástico se convirtió en toda una gesta por parte de los cafetaleros, dueños en su mayoría, de las carretas que trasladaron los materiales desde Alajuela:

"Un día de tantos, una pintoresca caravana de naranjeños se dirige a Alajuela, el traqueteo constante de una hilera interminable de carretas repercutió sin cesar en el camino. Ese monótono amartillar de las carretas no se suspende en todo el trayecto que separa a Naranjo de Alajuela. (...) Esta vez hay que trasladar 250 barriles de cemento, muchos quintales de hierro y los incómodos armazones de las ventanas. (...) Es muy reducido el espacio para moverse a la vez ciento cincuenta carretas..."<sup>60</sup>

De esta manera, emulando el papel del oligarca cafetalero, promotor y soporte financiero de la construcción del Teatro Nacional, símbolo de su presencia modernizante en el país, o de las esposas de los cafetaleros que en 1843 dieron el ejemplo a sus cónyuges y financiaron la construcción del llamado Puente de Damas sobre el Río María Aguilar, punta de lanza de la futura construcción de la carretera entre San José y Puntarenas, los cafetaleros naranjeños están también ligados a la historia de su templo parroquial. Ejemplos de cómo el aromático fruto, se convierte en acicate para franquear nuevos horizontes en la naciente comunidad nacional.

---

60 José del Olmo. *Naranjo y su iglesia*. San José: 1929.

A diferencia de otras regiones que paulatinamente se integraron a la actividad cafetalera, caso de Turrialba para 1935, en la región al oeste del Valle Central predominaban fincas pequeñas y medianas, que no se comparaban con la extensión de fincas turrialbeñas de Atirro y Aquiares, que abarcaban 3.400 y 1.600 manzanas, respectivamente. El promedio de la finca entre Alajuela y San Ramón, oscilaba entre cinco y veinticinco manzanas, con la sola excepción de la finca La Luisa, en Sarchí, con un área de 1.100 manzanas, aunque sólo dedicaba al café unas 150 manzanas. De esta manera, el pequeño y mediano productor, predominante en la región, agregó a sus comunidades un ingrediente de reposado ambiente sociocultural.

Naranjo mostraba en la segunda mitad del siglo pasado la imagen serena de un núcleo poblacional de corte semirrural, vinculado por crecientes vías con la ciudad capital. El casquete central de la localidad no se diferenciaba mucho de los actuales centros urbanos ubicados en el contexto rural de las provincias de Costa Rica. Un parque central en el que los niños y jóvenes practicaban deportes y juegos, arboledas antiguas que bordeaban las plazoletas, carretas con bueyes, interrumpiendo la tranquilidad de la tarde, polvo en el verano, barro con las lluvias.

La calle central se dirigía de oeste a este en dirección a Sarchí, y era la vía principal hacia la capital, bifurcándose al noroeste en dirección hacia Puntarenas y San Carlos. La vía pavimentada que conducía al norte del país, había sido terminada en 1940 luego de múltiples intentos por integrar la región de San Carlos a la actividad cafetalera nacional, que datan desde principios del siglo XIX.<sup>61</sup> De hecho, en el censo de 1821, se reveló que algunos agricultores de la región norte tenían sembradíos de entre 100 y mil matas. En 1828, don Domingo Mattey contrató los servicios de Marcelino Zúñiga para que le administrara una hacienda de café en Sarapiquí. A finales del siglo XIX hubo intentos fallidos de extender el cultivo del grano hacia las llanuras de Santa Clara y San Carlos. El presidente Ricardo Jiménez, estaba convencido de que la llanura de Santa Clara poseía condiciones adecuadas para el cultivo del café, e hizo todo lo posible para abrir una carretera desde esa zona, hasta San Rafael de Heredia, en 1925. Hubo innumerables intentos en este mismo sentido, hasta que la carretera construida en 1940 integró plenamente la región al resto del país, incluyendo la producción de granos, azúcar y leche. El café se produciría en gran escala a partir de 1957 en la Esperanza de Santa Clara, El Tanque, San Cristóbal y Chachagua. A esta región se unirían, luego, Florencia y Venecia. Naranjo jugaba un papel de paso entre el norte y Occidente del país, con respecto a la región central, por lo que, desde muy temprano, surgieron negocios que aprovechaban esa condición, sobre todo en cuanto a servicios de restaurante y comercio. En ambas direcciones, más allá del centro de la ciudad, las carreteras

61 Véase: Carolyn Hall, op. cit., p.p. 124-129.

estaban relativamente despobladas, y la gente acostumbraba narrar historias de aparecidos como parte de su horizonte sociocultural.

Algunos de los entrevistados, señalan que la calle principal que va desde el llamado Muro hacia Alajuela, existía desde antes de principios de siglo XX, como un sendero antiguo, pero muy utilizado sobre todo por carretas. Lo mismo se puede mencionar, con relación a las calles que bordean el actual parque y templo de la localidad. No es sino hasta fecha muy posterior, que se inicia el proceso de surgimiento de calles aledañas, en las décadas de los años 20 y 30. Una proliferación de nuevas calles y residenciales se produce más recientemente.

Los cafetales inundaban el espacio, tanto en el centro de la ciudad como en los distritos, en tanto que potreros cubrían parte importante de las áreas que se extendían más allá del casquete central. Algunas esquinas del centro, hasta hace muy poco, prácticamente no habían cambiado su apariencia, y se intercalaban construcciones de madera y concreto, con casas de adobe y teja. Los entrevistados recuerdan que casi todas las familias poseían casa, y que no existían fincas grandes, y en los distritos se vivía en lotes de una o media manzana.

Las principales actividades económicas a que se dedicaban las familias en la década de los 50 y 60, se relacionaban básicamente con las labores agrícolas. Se sembraba café, plátanos, guineos, bananos, yuca, chayote, tubérculos y hortalizas en las partes altas. En su calles se daban cita tanto pequeños o medianos productores cafetaleros, como jornaleros o peones de fincas como las de los Beer, Seevers, Orlich, así como de familias naranjeñas, con tradición en la producción cafetalera o de creciente incursión en esta actividad, como los Aguilar, Corrales, Matamoros, Fernández, u otros. De esta manera, desde muy temprano respecto a otras regiones del país, en el ambiente semirrural de la localidad, hicieron presencia, con sus tradiciones específicas y niveles diferenciados de integración al medio, productores foráneos, sobre todo europeos, con sus modas, gustos, idioma y gastronomía. Un factor interesante de apertura de miras y visión de mundo. Algunos de los entrevistados, señalan que las familias de los grandes cafetaleros del cantón, en una u otra ocasión, acostumbraban también ostentar una calidad social diferenciada, por ejemplo, en bodas, cumpleaños u otras festividades sociales. Imaginar vestidos largos y abrigos de pieles, en el cálido ambiente naranjeño, no nos debe extrañar si lo asumimos como la necesidad de manifestar –aún cuando de manera esporádica– el perfil psicosocial no plenamente consolidado, de este grupo particular de los cafetaleros de la región. Lo cierto es que cafetales en Naranjo había en cantidades, con múltiples propietarios pequeños, medianos y grandes.

Las tierras en donde se sembraba, estaban muy repartidas, aunque quizás menos que en otros cantones circunvecinos. Eran comunes las fincas pequeñas, sembradas de café y árboles frutales, lo mismo que huertas donde los pobladores se aprovisionaban de hortalizas y legumbres. Esta pequeña unidad productiva contaba por lo general, también, con gallinas, cerdos y hasta vacas. Algunos de los propietarios acostumbraban a sembrar caña de azúcar o plátano, para la alimentación de los bovinos. Por lo anterior no proliferaba un gran intercambio comercial de productos agrícolas, a no ser en el distrito central, donde existía un mercado bien abastecido. El grueso de la actividad agrícola giraba en torno al café, que constituía un verdadero cordón umbilical que ligaba al agricultor con el mercado nacional e internacional, a través de los beneficiadores.

Los entrevistados describen el creciente ambiente de intercambio comercial que vivía la localidad a mediados de siglo:

“Antes, sin ser másteres y toda esa cuestión, la gente salió a flote; a alguien le paría una vaca, pues entonces la vendían con su ternero y compraban otra. Algun campesino tenía una buena yunta de bueyes; si se la ofrecían comprar, la vendía y se ponía a hacer otra. Así se hicieron grandes capitales”.

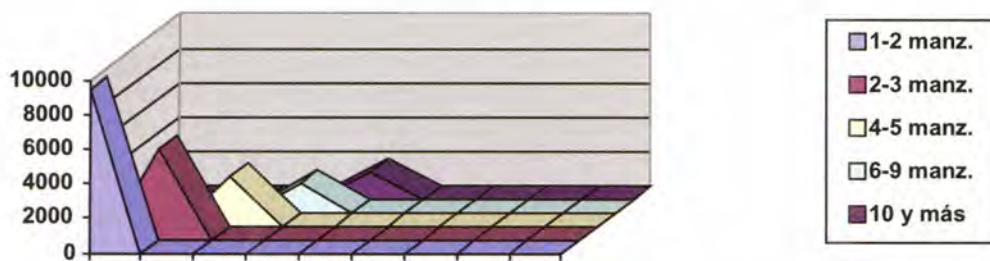
Al respecto del régimen de tenencia, resulta oportuno analizar los datos estadísticos vertidos en el Censo Agropecuario de 1963:

**Cuadro n.º 5**  
**Naranjo - régimen de tenencia,**  
**número de explotaciones y extensión**  
**1965**

Total		1 - 2 manzanas		2 - 3 manzanas		4 - 5 manzanas		6 - 9 manzanas		10 manzanas y más	
Nº	Ext.	Nº	Ext.	Nº	Ext.	Nº	fincas	Ext.	Nº	fincas	Ext.
fincas	Manz.	fincas	Manz.	fincas	Manz.	fincas	Manz.	fincas	Manz.	fincas	Manz.
959	20.810,2	511	9.424	322	5307	91	2.869	27	1.668	8	1.546,8

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. *Censo agropecuario 1963*. San José: 1965.

Gráfico n.º 5  
Naranjo - régimen de tenencia,  
número de explotaciones y extensión en manzanas  
1965



Fuente: Ídem.

Los datos son reveladores acerca de la composición social del campo naranjeño, pues a pesar de un proceso de diferenciación más marcado que, por ejemplo, los cantones de Atenas, Alfaro Ruiz o Poás, nos encontramos con 833 fincas con tres o menos manzanas, o sea el 86% del total, ocupando una extensión de 14.731 manzanas, o sea el 71% de la tierra de uso agropecuario en el cantón. El dato es sumamente significativo, pues lo que describe es una presencia indiscutible de la pequeña y mediana producción, no sólo por su número, sino por la extensión mayoritaria de terrenos que este tipo de unidades económicas ocupa.

El mundo empresarial gira en torno a la dinámica cafetalera, que marca las etapas de auge de las demás actividades, pues en meses de recolecta el dinero inunda el mercado y las empresas se sienten más desahogadas. Las cogidas de café empezaban, por lo general, en noviembre y finalizaban en febrero. En lo que respecta a otro tipo de actividades económicas, éstas jugaban un rol eminentemente secundario. La caña de azúcar se producía en pocas cantidades, fundamentalmente para el consumo del ganado, a no ser en los distritos cercanos a Palmares. Además, en los cafetales se sembraba plátano, banano y guineo para alimentar a las bestias. El maíz se sembraba en los distritos, lo mismo que las hortalizas. En vista del clima benéfico, los cítricos proliferaban en el cantón, aunque no como actividad comercial que diera sustento a la economía familiar.

Algunos agricultores aprovechaban también el remanente de sus cosechas en huer- tos, para vender parte de la producción. Por su incidencia en la vida económica de la localidad, no se convertían en opciones de transformación en el quehacer productivo de Naranjo. Sin embargo, algunas de estas actividades alcanzaron a conformar una

incipiente actividad comercial entre el campo y la ciudad, con los distritos como proveedores del distrito central, en lo que respecta a productos agrícolas. Igualmente, en menor cantidad se llevaban productos similares a otras localidades.

La mayoría de los artículos de consumo no inmediato, incluyendo ropa o electrodomésticos se compraban en Alajuela o San José, aunque en la localidad había ido surgiendo una red de comercios, cada vez mejor surtidos, dedicados a dicha actividad, incluyendo tiendas, ferreterías y bazares. En las actividades económicas era común la participación de los diferentes miembros de las familias, ya se tratase de actividades agrícolas, talleres o comercio. Esta era la característica, también, de la recolecta de café, incluso en el caso de los miembros de las familias más adineradas. Los entrevistados tienden a referirse un ambiente festivo durante el desarrollo de la recolecta.

La actividad cafetalera posibilitaba empleo a una numerosa mano de obra en las épocas de recolección del café, por ello es común la llegada de recolectores del grano desde otras regiones, sobre todo Guanacaste y San Carlos. Esta actividad requería de denodadas atenciones durante todo el año, incluyendo la palea, el abono, la poda, la recolección del fruto y alistar nuevamente los cafetales para la próxima cosecha; por ello era común que algunos de los foráneos se establecieran en las fincas del cantón como peones permanentes. Generalmente, en los cafetales de la época se usaba sombra de plátano, guava, guajiníquil y manzana de rosa. No se recurría en el nivel requerido a productos químicos, ni herbicidas, por lo que, con una mayor frecuencia que en la actualidad, se enfermaban las plantas, y aparecían plagas que incrementaban las posibilidades de pérdida en las fincas. Inclusive los que trabajaban en otras actividades, ayudaban a recolectar café en la época de cosecha.

El ambiente productivo propio del Naranjo previo a la creación de COOPRONARANJO R.L., es el de una comunidad semirrural dedicada particularmente a la producción de café, con otras actividades empresariales periféricas, aunque de importancia local. Surge, paulatinamente, junto al grupo de finqueros, una peonada agrícola sin tierra que trabaja en las plantaciones de café, aunque, muy lejana de constituir un grupo con conciencia clara de sus propios intereses como sector social. En las fincas por lo general había casas donde vivían los peones, tanto los permanentes como los que acudían exclusivamente a la recolecta. Este aspecto de las relaciones laborales, arroja más luz acerca de los niveles de interdependencia entre peones y hacendados. En varias fincas de la región era común este fenómeno. Algunos peones dedicaban parte de su jornada laboral al propio sustento familiar, e incluso algunos inician un incipiente intercambio comercial con parte de los productos que el dueño de la finca les permite sembrar en las horas fuera de la jornada.

El trabajo en el campo era agotador. La gran mayoría de lugareños iniciaron sus labores agrícolas desde pequeños. Según los entrevistados, desde que se estaba en la escuela enseñaban al niño la siembra y mantenimiento de las huertas, para abastecerse con éstas de los artículos fundamentales que las familias consumían. Cuando finalizaba el curso lectivo y se salía a vacaciones, los escolares se convertían en una fuerza de trabajo indispensable para terminar con éxito la cogida de café.

La jornada laboral en el agro se extendía, por lo general, desde las 6:00 a.m. a las 3 p.m., con una pausa para almorcizar a las 9:00 a.m.

En una de las sesiones de trabajo con entrevistados, se describe el poco envidiable ambiente imperante en las faenas agrícolas, así como la austeridad reinante entre quienes participaban de esas tareas:

"El trabajo era duro. Desde niños nos ponían a sembrar, rodear, abonar en algunos casos y recoger café. Se llevaba el almuerzo. Almorzábamos leche, huevo, arroz, frijoles. Almuerzo envuelto en hojas de plátano con tortilla. El plato de la tarde era la olla de carne. Mamá molía en una piedra".

Ya desde la década de los años treintas se había introducido un fenómeno importante desde el punto de vista de la modernización de la vida cotidiana de Naranjo, y de la propia labor relacionada con la producción cafetalera. Estamos hablando del transporte automotor. Había varias empresas de buses, sobre todo hacia los distritos con mejor acceso, cuyos propietarios luego heredaron la actividad a sus hijos. Se trataba de antiguos vehículos Ford y Dodge, con madera en la carrocería y capacidad para unos 30 pasajeros. Los puentes eran muy angostos. Los vehículos tenían que esperar y turnarse. Las carreteras eran de doble vía, muy angostas, de lastre primero y luego pavimentadas. Los que tenían bueyes los utilizaban para realizar fletes. Con anterioridad a las famosas cazadoras, mucha gente viajaba desde los distritos a pie o en caballo.

Una de las entrevistadas señala:

"Ya para entonces algunos naranjeños habían adquirido camiones de carga. Los servicios de bus eran espaciados, en la mañana uno, a mediodía otro... Cuando yo fui al colegio, ya era más común viajar en bus. Nosotros veníamos a almorcizar a la casa, tomábamos el bus, almorzábamos rapidito y nos regresábamos en el mismo bus, la famosa "*cazadora de a quince*", pues el pasaje costaba quince céntimos".

Hay que tomar en cuenta que en esos años, los centros de servicios gastronómicos eran pocos, y menos aún los que se corresponden al concepto moderno de comidas rápidas,

por lo que, como señala Alvarenga, "...para entonces, persiste aún la costumbre de almorzar en casa, lo que requiere de un servicio de autobuses los suficientemente eficiente como para que sus usuarios puedan, en el lapso de dos horas, viajar a su casa almorzar y regresar al trabajo".<sup>62</sup> Por lo demás, el monto de 15 céntimos, parecía repetirse en otras zonas urbanas del país para los servicios de transporte interurbano; esa misma autora señala como en 1957 los pequeños y medianos empresarios propietarios de líneas de buses en San José y específicamente la de Alajuelita estaban dispuestos a seguir operando sus líneas a 15 céntimos, ante la pretensión de algunos grandes autobuseros de subir en cinco centavos el pasaje del transporte interurbano.<sup>63</sup>

En las madrugadas era habitual usar hacia San José los servicios de buses que venían de San Carlos y Puntarenas; sólo posteriormente aparecen líneas propias desde Naranco a la capital y otros cantones circunvecinos, aunque las rutas hacia Sarchí, Grecia y Alajuela datan casi desde que aparecieron vehículos en el cantón. Uno de los lugareños se refiere a este medio de transporte, que mantenía su perfil incipiente aún a mediados del siglo pasado:

"Empezaron a venir unos *cherevecos* viejos, después se fueron modernizando un poquito más. Yo me acuerdo que cuando se viajaba a Grecia, se cobraba allá por 1950 unos treinta y cinco céntimos; con la lentitud y tantas vueltas uno se quedaba dormido. Ir a pasear a Alajuela era no llegar".

El incremento de la presencia de medios automotores es esencial para la actividad cafetalera, y con cada vez mayor profusión los beneficios hacen importantes inversiones en camiones crecientemente dotados para el transporte masivo del grano. El café se trasladaba a sus recibidores, preferentemente en vehículos automotores, aunque también se empleaban bueyes.

En el beneficio, recién llegado el café era pasado a los sifones, luego trasladado a las máquinas y las pilas de fermentación. Por último, era desperdigado en los patios de cemento, donde peones con rastrillo lo cambiaban de un lado a otro hasta secarlo al sol. Después de completarse el proceso de clasificación, realizado de una manera manual principalmente por mujeres, el café se depositaba en sacos y se enviaba al consumidor nacional o extranjero.

Una actividad de cardinal incidencia en el beneficiado de café lo constituye la generación eléctrica. No extraña que un cafetalero jugara un papel importante en cuanto al

62 Ana Patricia Alvarenga. *Los ciudadanos y el Estado de Bienestar. Costa Rica en la segunda mitad del siglo XX*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2005, p. 37.

63 Ídem.

suministro de la electricidad en Naranjo. En este particular, Juan Mercedes Matamoros, reitera el papel protagónico del sector cafetalero en el desarrollo del cantón. Pero limitarse sólo al fluido eléctrico sería reducir el impacto que este servicio trajo consigo. No sólo se amplió la jornada habitual de los lugareños, sino que servicios como el de comercio o lugares de reunión, encontraron una oportunidad para alargar el horario y satisfacer a sus clientes en horas de la noche. Además, con la electricidad vinieron los electrodomésticos, y el facilitamiento de las labores hogareñas. El impacto en el nivel de socialización de la comunidad fue verdaderamente revolucionario.

¿Cuáles eran las características de la población costarricense llamada a convertirse en propietaria y usuaria de las nuevas cooperativas que surgían en el agro del país? Algunas de las características de este grupo humano, en el momento en que se presentaban los proyectos para la creación de cooperativas, resultan interesantes en la perspectiva histórica.

En términos generales, y aún cuando no existan investigaciones específicas sobre las características sociopsicológicas de la población naranjeña, es muy probable que no varíen los rasgos que, en otro estudio, se definen para la población de San Antonio de Belén y San Rafael de Heredia.

"Extracción rural, proveniencia de hogares numerosos y escolaridad primaria incompleta, son los tres rasgos que mejor describen esta población en general, tres rasgos que resultan inequívocos de poblaciones en donde aún la tradición y la costumbre arraigan fuertemente como ejes de significación y construcción de la cotidianidad y la identidad".<sup>64</sup>

El otro elemento, que según el estudio mencionado, caracteriza a las poblaciones que se asientan en el Valle Central, sería el ser "oriundas del lugar o provenientes de alguno cercano"<sup>65</sup>, constituyendo, por tanto, comunidades nativas. Esto las diferenciaría de otras poblaciones fuera del centro del país, en las que prevalece el fenómeno migratorio, situación que, sólo parcialmente, se verá modificada en años recientes con el ingreso de población nicaragüense y de otros países centroamericanos, tema que trataremos, tangencialmente, más adelante.

En el período que coincide con los esfuerzos de cooperativización de la actividad cafetalera, en Costa Rica se fortaleció un amplio sector de clase media; según Céspedes,

---

64 Jaime R. Robert Jiménez. *El campesino costarricense. Una aproximación sociopsicoanalítica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica. 2003, p.p. 11-12.

65 *Ídem*.

si se observa la evolución del ingreso familiar por grupos de familias, en el caso de los segmentos más bajos disminuyó su participación en el ingreso nacional para el período de 1961 a 1971, de un 6% a un 5.4%. Lo mismo ocurrió con un 10% de las familias de ingresos más altos, que en 1961 absorbieron un 46% del ingreso nacional, mientras que en 1971 solo obtuvieron un 34.4% de éste. En comparación, un 70% de las familias intermedias aumentaron significativamente sus ingresos, pasando de un 48% a un 60.2% de los ingresos nacionales.<sup>66</sup>

La Costa Rica de los sesentas del siglo pasado vivía, además, profundas transformaciones en la composición de su población, que experimentó un crecimiento inusitado en las décadas de 1950 a 1970, alcanzando una tasa de crecimiento un 4% anual en 1960. De hecho la población se duplicó en 20 años, como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro n.º 6**  
**Población total de Costa Rica**  
**1950-1973**

<b>Año</b>	<b>Población</b>
1950	800.075
1963	1.336.274
1973	1.871.780

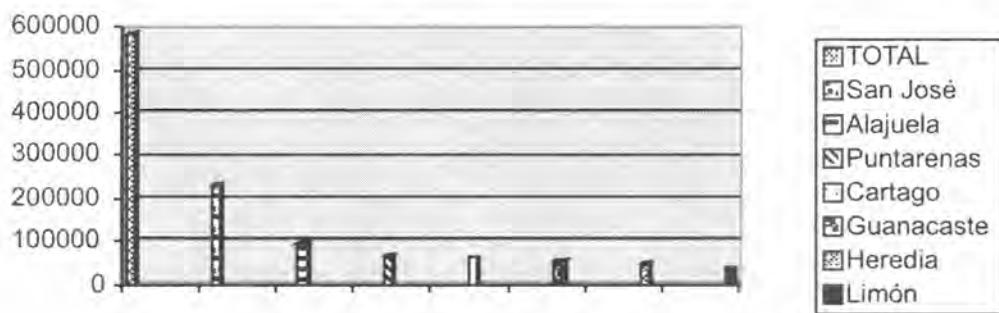
Fuente: Censos de población 1950-1963-1973.

Los anteriores datos son reflejo del proceso de transformaciones sociales vividas por el país, el fortalecimiento de políticas de salud y las tendencias hacia la urbanización, entre otros. Como consecuencia de estos factores, el país se vio obligado a impulsar políticas de reducción de la natalidad, iniciándose a partir de 1967 los programas de Planificación Familiar. El alto crecimiento poblacional representa un reto para una sociedad, y en lo que respecta a la fuerza de trabajo, torna difícil un ritmo de la producción que permita el pleno empleo y la adecuada capacitación. Por lo demás el decrecimiento poblacional, sin que llegue a niveles críticos, tiene un efecto favorable sobre la economía en su conjunto, al menos porque tanto el sector público como privado podrán desviar recursos antes dedicados a consumo, educación, salud, etc., hacia la formación de capital, y el aceleramiento del potencial productivo de la sociedad.

66. Víctor Hugo Céspedes. *Distribución del ingreso y consumo de algunos alimentos*. San José: Instituto de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Económicas, UCR. 1973.

Uno de los aspectos que resulta interesante mencionar, y que junto a una alta tasa de natalidad influyó en el crecimiento de la población costarricense, fue la tasa baja de mortalidad, que se convirtió en la menor de América Latina.<sup>67</sup> Este descenso se debió a la introducción de nuevas técnicas y productos en el campo de la medicina curativa, y el impulso a programas de medicina preventiva (saneamiento, vacunaciones, etc.) los cuales fueron impulsados por el sector público.

Gráfico n.º 6  
COSTA RICA  
Población económicamente activa por provincia  
1973



Fuente: MIDEPLAN. Algunas cifras de censos nacionales. Censo 1973.

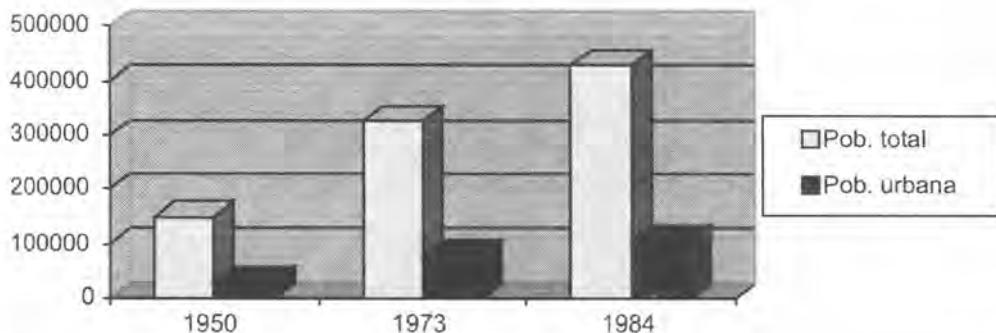
Como se desprende del gráfico, el 74% de la población económicamente activa del país se concentraba en el Valle Central, hacia donde, además, se daba un proceso de migración importante, desde zonas semiurbanas y rurales. El principal motivo que se esgrimía para migrar tenía que ver con la búsqueda de trabajo sobre todo hacia el Área Metropolitana de San José, con la serie de implicaciones sociales que ello trae consigo. El otro aspecto a destacar es que el 74% de esa migración era menor a los 30 años, lo que significa el traslado de adultos jóvenes provenientes de las zonas rurales y semiurbanas que se convertían en regiones de expulsión de población.<sup>68</sup>

67 CELADE. *Boletín demográfico*. Año III, n.º 6, julio de 1970, Santiago de Chile.

68 Véase: Marco Vinicio Tristán. *Aspectos demográficos en Costa Rica (1950-1973)*. San José: OIT, 1974, p. 23.

Los aspectos, ya mencionados, de modernización de la vida social con un impacto mayor en las zonas rurales y semirurales, respondía además a las tendencias de la época, pues según reflejan los censos de población, entre los años 1950 y 1973, aumenta la población urbana en el país en un 183.31%, mientras que la población total crece un 133.72%, con lo que el proceso de urbanización va ganando espacios crecientes a la vida campestre imperante hasta mediados del siglo pasado.<sup>69</sup>

**Gráfico n.º 7**  
**Provincia de Alajuela**  
**Población total y urbana 1950, 1973, 1984**



Fuente: Dirección General de Estadística y Censos, 1974, 1975, 1987.

Estos procesos de urbanización, según señalan Castro y Guido, se sintieron de manera muy dinámica en San José y Heredia, pero repercutieron también en zonas menos céntricas, como San Isidro de El General, Ciudad Quesada, Turrialba, Nicoya, Cañas, Puntarenas, Limón, Liberia, y las ciudades de la región occidental de la Meseta Central. Las implicaciones de este fenómeno se manifestaron en transformaciones en la estructura del empleo, proliferación de nuevos servicios, presencia de instituciones del Estado, etc. Como señalan los citados autores:

"Con todo, la vida en las ciudades y los distritos en que se ubican cambia, y, poco a poco, ellas pierden ese aspecto rural que les dan los campos sembrados de café o caña entre zonas pobladas que cuentan con características urbanas. La densidad de la población, por ejemplo, aumenta, se amplían los cuadrantes, las

69 Citado en: Silvia Castro Sánchez – Francisco Guido Cruz. "Urbanización fuera del área metropolitana en Costa Rica: aspectos generales y en estudio de caso". En: Revista Pensamiento Actual. San Ramón: Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica. Volumen 2, 2001, p. 56.

calles se asfaltan, se construyen aceras, cordón y caño, y surgen establecimientos comerciales alrededor de las áreas residenciales, etc".<sup>70</sup>

El ambiente austero no dejó, sin embargo, de ser una de las características propias de este incipiente proceso de urbanización, y esa austerioridad tendía a ocultar las diferencias sociales que empezaban a emerger en la localidad, lo que se manifestaba en la aparición creciente de situaciones de pobreza en ciertos sectores. Esta diferenciación se tejía, no obstante, con relaciones directas entre los actores sociales, que enmascaraban o incluso atenuaban las desigualdades. De hecho, para el caso de Naranjo, los lugareños sostienen que "había mucha relación "entre ricos y pobres", y que entre estos sectores "compartían más que hoy":

Algunos señalan, sin embargo, que las diferencias entre clases sociales eran muy marcadas. Había pocas familias ricas y muchos pobres, aunque se insiste en establecer la existencia de un amplio sector de finqueros de nivel medio, de pequeños empresarios o dueños de talleres, así como de funcionarios de instituciones públicas, que constituyen un típico sector medio urbano. Otros señalan que incluso en el caso de los más pobres, "por lo menos tenían gallinas y un terrenito".

Pérez Brignoli describe con certeza, difícilmente emulable, las características del productor campesino pequeño y medio, que centraba su labor en la actividad agrícola:

"Vivían en pequeñas fincas (de 3 a 10 manzanas), trabajaban la tierra con sus mujeres e hijos, y aparte del café cultivaban lo necesario para el autoconsumo. Algunos eran jornaleros ocasionales y no pocos, veían en la educación una posibilidad de ascenso social para sus hijos... En el conjunto formaban una especie de clase media rural. Si nos atenemos a las descripciones de viajeros y escritores ellos constituyan el arquetipo del costarricense en el Valle Central. Desde el punto de vista de la riqueza no eran un grupo homogéneo; había algunos casi tan ricos como los cafetaleros y otros muy cerca de la necesidad de los desposeídos; tenían eso sí, valores comunes: el apego a la tierra, la desconfianza ante lo extraño y cierto egoísmo; eran en otras palabras, profundamente individualistas. Aspiraban a una vida sencilla y también a un cierto bienestar económico; amaban la tranquilidad pero no eran ajenos a la política. Pedían caminos, puentes y escuelas y aprendieron poco a poco a manejar la influencia y la presión. Cuando sus intereses lo requirieron se agruparon, y pidieron mejores precios para el café que entregaban a los beneficios..."<sup>71</sup>

---

70 Ídem.

71 Héctor Pérez Brignoli. *Historia de Costa Rica 1840-1940. Una síntesis interpretativa*. San José: EUNED, 1997, p.p. 18-19.

El ambiente de estrechez económica que prevalecía en Naranjo, hacía de la recolecta de café una actividad acogida con entusiasmo por la mayoría de la población, incluyendo a los jóvenes. Situación muy diferente a la de nuestros días, en que la crisis estructural de falta de brazos para esa labor, sólo es paliada con el ingreso de inmigrantes al país.

Según diversas referencias, el problema de la falta de mano de obra para las labores ligadas a la producción cafetalera, constituía ya un problema que afectaba seriamente la actividad para finales de los años sesentas y la década de los setentas. En momentos en que se empezaba a divagar sobre la posible creación de cooperativas de café en el país, la actividad se volvía poco atractiva para una parte importante de la población económicamente activa, que observaba y era parte del proceso de urbanización, que no calzaba con las tareas tradicionales del campo. Las nuevas actividades surgidas al calor de los procesos de sustitución de importaciones, en que se privilegiaba el impulso de la industria y el sector servicios, volvían poco menos que degradantes las labores agrícolas. En un hecho ilustrativo de esta situación, a la finca de los Peters, del vecino Sarchí, acudieron el embajador de Gran Bretaña y sus funcionarios, luego del llamado del periódico *La Nación*, en 1970, para dar ejemplo, y colaborar a “salvar la riqueza nacional”. No otro tanto ocurrió a nivel de todo el país en 1970, durante una de las más severas crisis de mano de obra, cuando el Estado, mediante la colaboración de los medios de comunicación y de la sociedad civil, se propuso efectuar una campaña propagandística sistemática para “convencer” a la población pobre del campo y la ciudad de las bondades de la caficultura. El ministro Danilo Jiménez Veiga habló entonces de la necesidad de poner fin “al prejuicio que existía sobre las actividades manuales”.<sup>72</sup>

Los escolares constituyeron el grupo humano, que de manera casi natural, y bajo los incentivos de las instituciones del Estado, conformaron la mano de obra consustancial a la recolecta del café. Las vacaciones prolongadas de fin de año, coincidían con las cogidas del grano en la zona intermontana central. Hasta años anteriores a la década de los sesentas, no fue necesario incentivar de manera desmedida esa presencia de la niñez estudiosa en los cafetales, como sí ocurrió más adelante, en que se hizo necesario tocar las cuerdas más sensibles de la identidad nacional y convertir la recolección de café en un asunto, prácticamente, de fidelidad patriótica. El otro grupo humano que, con carácter de excepción, dejaba masivamente la casa para realizar una actividad económica, aunque fuese de carácter temporal en los cafetales, fue la mujer.

72 Patricia Alvarenga Venutolo. *Trabajadores inmigrantes en la caficultura*. San José: FLACSO, Cuaderno de Ciencias Sociales, 2000, p. 12.

En el caso de las mujeres, la única actividad productiva realizada fuera de la casa, antes de su incursión en el comercio, fue la recolecta de café. Sus labores fundamentales se relacionaban con tareas domésticas. La economía familiar de la época imponía labores extraordinarias a la mujer, pues amén de las tareas propias de una jefa de hogar, debían convertirse en organizadoras de actividades esenciales para el sustento familiar:

“Uno andaba en otros trabajos con el papá, entonces las mujeres tenían mucho trabajo siempre: darle de comer a los animales, hacer la comida, limpiar la casa, barrer los patios. Antes las mujeres barrían hasta el cafetal...”

Cuando llegaba la recolecta de café, la mujer se integraba a las tareas junto a los hombres. Los entrevistados recuerdan, como parte de esa presencia femenina, toda suerte de inventivas en materia de vestimenta, para vencer las exigencias de un trabajo en que la intemperie imponía sus caprichos:

“Ellas nunca se ponían un pantalón, sólo cuando iban a coger café. Además usaban sombreros, pañoletas y botas de hule. Algunas se ponían hasta vestidos viejos y un delantal encima y se lo amarraban. Muchas acudían a los cafetales descalzas”.

El recuerdo casi idílico de la realidad descrita por los entrevistados es roto, sin embargo, cuando se evoca la dura lucha por sobrevivir que le impone al agricultor las condiciones de trabajo propias de la actividad cafetalera. Es este ambiente de atraso relativo, mezclado con injusticias en el tratamiento de los productores por parte de los beneficiadores, aparece el proyecto de cooperativización. Para muestra un testimonio:

“Yo me vine de San Carlos, compré una finca que tenía mi familia en San Juan y conseguí la plata en el Banco. Me vine a trabajar la finca. Comencé a repoblarla toda, porque era una finca que estaba abandonada totalmente por años. Había sido de mi padre y por años había sido abandonada. Yo me vine para Naranjo en esa época con el deseo de progresar. Comencé a trabajar acá, pero el problema era que la producción de nosotros era demasiado mala, y yo no culpo a los dueños de beneficios; sin embargo, sí tienen su responsabilidad. La producción era bajísima, los precios malísimos, y *de feria* uno encima con una deuda que pagar trimestralmente: ¢700 al Banco Nacional. Esa era la situación mía. Yo recuerdo los cafetales ahí por San Juan. La finca de los papás de Carlos colindaba con la de nosotros, que estaba del otro lado. Se trabajaba muy diferente, porque el mayor problema era que estaba uno a capricho - por así decirlo- de una persona. Si le caía mal, no había plata para prestarle. Por eso es que cuando decidimos empezar con lo de la cooperativa no cabía la gente en la Agencia de Extensión,

y luego en el Club de Leones, que empezó a prestar el local al Comité de los que estábamos formando, en ese momento, la cooperativa".

De lo anterior se reiteran cuatro características, para describir al actor social fundador de COOPRONARANJO R.L.:

- Por una parte recurre preferentemente a mecanismos legales de lucha por sobre el uso de la fuerza, aunque tenga conciencia de situaciones extremadamente injustas como las que enfrenta en la búsqueda de su sustento,
- Por otra parte, es un actor social capaz, sin embargo, de emprender proyectos sociales de carácter eminentemente transformador, por lo que, como se ratifica en el caso que estudiamos, más allá del conservadurismo propio de la cautela con que actúa en el mercado, es un actor social capaz de presionar en la materialización de metas sociales y empresariales de alto impacto local;
- A pesar de constituir un grupo humano diversificado, en el que no es posible identificar rasgos comunes en lo que respecta a su posición en el proceso productivo del café, y menos aún, en lo tocante a su competitividad y posibilidades de enfrentar los avatares del mercado, se ven forzados a la búsqueda de una alternativa profundamente colectiva, que rompe con el esquema claramente individualista de su accionar como productores,
- Por último, se nos muestra como un actor social con capacidad para identificar intereses comunes superiores por sobre las diferencias propias de una sociedad crecientemente desigual, venciendo así los prejuicios y las diferencias culturales y psicosociales propias de los segmentos diversos que los identifican.

## CAPÍTULO IV

### Ni Cenicienta, ni Bella Durmiente Los antecedentes inmediatos de la creación de COOPRONARANJO R.L.



## ¿Café o moras...?

Los productores de café de Naranjo, en vista de la crisis de la actividad, se vieron ante la búsqueda denodada de opciones de desarrollo para el cantón, llegando incluso a bajarse la disyuntiva de renunciar a su condición de cafetaleros para incursionar en otro tipo de cultivo. Este tipo de dudas y disyuntivas reflejan a las claras la situación de crisis de la actividad en la década de los sesentas del siglo pasado, pues en el caso del café, como en pocas otras ramas de la economía, el quehacer propio de la producción redundó en el establecimiento de una verdadera cultura cafetalera, matizada de costumbres, estilos de vida y cohesión de grupo. Si para la fecha que presenciamos se reflexiona acerca de otras opciones productivas, es porque nos encontramos ante un tácito deterioro de esta actividad, producto de la profunda crisis de precios que afecta al mercado nacional e internacional. Sin embargo, el peso de abandonar el cultivo de café presenta de por sí trabas estructurales, que impiden una decisión a la ligera para el paso a otros cultivos o actividades empresariales. Son las denominadas por Porter "barreras de salida",<sup>73</sup> que representan un verdadero valladar para el agricultor, quien debe abandonar una actividad que ha costado años ver fructificar, para incursionar en otras ramas también inciertas, en las que el valor agregado cae en manos fundamentalmente de los intermediarios, a la vez que se desperdicia una curva de experiencia acumulada a lo largo de muchas generaciones. Los futuros cooperativistas recuerdan aquel momento de vacilación como una verdadera prueba de lealtad para con su estilo de vida. El momento era de debate, en el que sorprende el espacio abierto a la discusión organizada sobre opciones de desarrollo, teniendo al café como centro de deliberación. Al final, se impuso la fidelidad para con el quehacer cafetalero y la convicción de que bajo otras condiciones empresariales y organizativas era factible sacar adelante la actividad.

73 Para Porter las barreras de ingreso a un sector productivo, resultan tan importantes como las barreras de salida. El autor señala al respecto: "Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a la empresa compitiendo en los negocios, aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales barreras de salida son las siguientes: activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales o gubernamentales. Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad persiste en el sector industrial, y las empresas que pierden la batalla competitiva no se dan por vencidas. En vez de ello se aferran tétricamente y, debido a su debilidad, tienen que recurrir a tácticas extremas. La rentabilidad de todo el sector industrial puede ser persistentemente bajo como resultado." Véase: Michael E. Porter. *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A., 1991, p.p. 40-41.

Para aquel entonces, la base organizacional de los productores se había venido fortaleciendo de manera creciente. No extrañaba que las citadas divagaciones asumieran el carácter de un debate serio y profundo, en el que -como ya dijimos-, en vista de la situación económica de los productores de café, se analizaban planes de diversificación agrícola, sustituyentes del grano, de tal manera que posibilitaran al productor vivir económicamente mejor. En ese momento, además, adquiere una especial relevancia la Agencia de Extensión Agrícola, dirigida por el ingeniero Claudio Rodríguez, que impulsaba proyectos de diversificación como los mencionados. Lo cierto es que los cafetaleros naranjeños optan por organizarse para luchar contra las situaciones adversas, sin tener que dedicarse a “sembrar moras en las zonas altas” como ellos mismos recuerdan:

“Entonces fue cuando se dijo: –Si nosotros somos un cantón netamente cafetalero, ¿por qué nos vamos a poner a sembrar tiquisque o ñanpí, yuca o moras? Si el café es el principal producto de la zona, ¡organicemos el café!“.

A la postre habría que recordar que en el vecino cantón de Palmares se habían gestado algunos de las movilizaciones cooperativistas más interesantes del país, muy especialmente en la actividad tabacalera. En su contexto resaltaron las disputas abiertas con las grandes industrias de tabaco, e incluso se llegaron a emprender proyectos de producción y exportación de marcas de cigarrillos y habanos. Fuentes Valenciano y Chacón Ruiz, sostienen que incluso como producto de las movilizaciones de los tabacaleros de Palmares, Atenas, San Ramón y algunos distritos de Naranjo, surgió la iniciativa de crear la Sección de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional, en 1947, antesala del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, hecho a ser destacado debido a los acontecimientos poco edificantes que condujeron al cierre de la cooperativa, ante las presiones desenfadadas de las grandes compañías oligopólicas del sector.<sup>74</sup>

Al analizar dicho acontecer, los caficultores naranjeños fundadores de COOPRONARANJO R.L. insisten en que no hubo prácticamente ningún vínculo entre ese proyecto de los tabacaleros palmareños y el propio de los caficultores de Naranjo:

“Para efectos nuestros no hubo influencia; para caficultores no. En el caso de Atenas sí, porque en Atenas el cafetalero era tabacalero y era cañero también tenía de todo en la parcela. Era más la relación entre tabaco maíz y frijoles, que entre tabaco y café, o sea, no había casi ninguna relación”.

---

74 José Fuentes Valenciano y Chacón Ruiz, Carmen María. *Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Palmares, R.L. Antecedentes e Historia*. Palmares: Coopepalmares R.L., 1997, p. 67.

Los dirigentes entrevistados sostienen que, si bien es cierto, incluso productores de café de Naranjo eran tabaqueros, como los que producían en los distritos de Palmitos, San Miguel, Concepción, San Antonio o San Roque, distritos colindantes con el vecino Palmares, y entregaban tabaco a la empresa tabacalera, no influyó de ninguna manera, el fracaso del proceso de cooperativización del tabaco en el desenvolvimiento o en el desarrollo de su cooperativa de café.

Aquí juega un rol importante el nivel de especialización alcanzada por los productores de café de Naranjo, que los convertía en un sector bastante homogéneo en cuanto a intereses y perspectivas, con respecto a otros agricultores, en este caso de los tabaqueros de Palmares que, si bien es cierto, estaban cercanos geográficamente, no lo estaban en lo tocante a la actividad empresarial que desplegaban. En realidad el sector tabaquero exhibía condiciones muy específicas, debido al oligopolio reinante en el sector, en el que afloraban contradicciones abiertas con dos empresas: la Republic Tobacco Company y la Tabacalera Costarricense. Esas firmas estaban ligadas estrechamente a intereses conservadores y con presencia de capital foráneo, por lo que no extraña que la industrialización y comercialización del tabaco resultó objeto de encarnizados enfrentamientos.

En el caso del café, como ya analizamos, la situación, con no ser menos favorable para el productor, conformaba un cuadro en el que actuaban otros sectores sociales e imperativos empresariales muy específicos, con los agricultores y beneficiadores como los polos principales de las contradicciones. Los experimentos de cooperativización que se venían produciendo en la actividad cafetalera, en la mayoría de los casos contaban con el beneplácito de organismos del Estado, y no condujeron a fuertes campañas de prensa en su contra o al contubernio de gobiernos que amparaban al capital externo, cosa que sí ocurrió con las dos citadas empresas tabacaleras.<sup>75</sup>

Lo real es que la experiencia de cooperativización de los tabaqueros palmareños, no obstante, su profundo carácter reivindicativo, no asoma como elemento que influya en el despegue de la cooperativización de los cafetos naranjeños. Por el contrario, los dirigentes de la futura cooperativa encuentran un motivo de inspiración más cercano en la Cooperativa Victoria, de la vecina ciudad de Grecia:

"La influencia estuvo más de los productores de café de Naranjo que entregaban en la cooperativa de Grecia, porque se habían logrado meter en esa cooperativa como asociados, y se habían apropiado de la gran experiencia cooperativista de ese cantón vecino. Estamos, pues, ante lo que podría ser un vínculo con otra cooperativa de cafetaleros, pero no así con el tabaco".

<sup>75</sup> Idem.

Sin embargo, incluso en el caso de COOPEVICTORIA R.L., la influencia sigue siendo catalogada como marginal por los cooperativistas naranjeños, con lo que estamos en presencia de un movimiento de carácter mayoritariamente autógeno, producto de la búsqueda de opciones de desarrollo, cuyas raíces hay que identificar en la creciente insatisfacción ante la relación establecida entre agricultores y beneficiadores, enmarcada en la crisis general que campeaba en la actividad cafetalera. En este sentido, los dirigentes identifican un factor importante, que se habría convertido en crisol para el surgimiento de la experiencia de cooperativización.

Este antecedente de especial relevancia se relaciona con el movimiento de organismos locales, que a nivel cantonal venía proliferando en la zona occidental del Valle Central. Los dirigentes fundadores de la cooperativa recuerdan especialmente la influencia de la agrupación de organismos locales que se venía gestando en Palmares. Se trataba de un espacio sin precedentes de organización, participación y reflexión acerca del acontecer cantonal, en el que encontraban representación los diversos sectores de la comunidad, y del que surgían proyectos de desarrollo, propuestas organizativas, iniciativas de fomento y ornato, además de innumerables propuestas que impactaban a sectores específicos: jóvenes, mujeres, ancianos, etc. La legislación que daba sustento a este tipo de organizaciones sirve para caracterizar el fenómeno. Se trataría de organismos comunitarios con una circunscripción territorial determinada, que representa a las personas que viven en una misma comunidad y que por lo tanto están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar económica, social y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos o privados.<sup>76</sup>

Para quienes sostienen hoy que el fenómeno de la participación de la sociedad civil organizada en las instancias de poder, resulta un fenómeno reciente, surgido al amparo de la globalización y la sociedad postindustrial,<sup>77</sup> tenemos aquí un ejemplo destacado de una etapa de nuestro desarrollo institucional en la que se practicó, en

76 Véase: Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad. En: Carlos M. Campos Jiménez y González Ramos, *José L. Notas y documentos sobre desarrollo comunal en Costa Rica*. San José: DINADECO, 1977, p. 139.

77 Al respecto existe toda una gama de autores, muy ligados al análisis de los procesos de globalización, y muy concretamente el caso de Zbygniew Brzezinsky, para quien la participación directa de la sociedad civil en las cuestiones de gobierno local constituye una superación del sistema de delegación de poder en representantes, propio de la sociedad industrial. Como Costa Rica ni está en la sociedad industrial y mucho menos constituye el mejor ejemplo de la llamada "era tecnocrática", fenómenos como el citado señalan la complejidad de aplicar mecánicamente etapizaciones propias de las sociedades desarrolladas al contexto social y político de nuestro país, en el que si bien es cierto tecnológicamente el desarrollo está muy lejos de emparejarse con el de los países industrializados, se producen fenómenos en la esfera social y política, dignos de ser destacados y diferenciados.

algunos aspectos de manera más activa y directa, la llamada incorporación de la sociedad civil a instancias de poder de las comunidades.

Resulta interesante constatar cómo el ambiente social de Palmares hace sentir, también, en Naranjo su influencia, aunque no sea en estos momentos directamente en el contexto cooperativo, sino por medio de uno de los mecanismos de movilización que para el caso, resulta antesala del proceso de cooperativización: el citado movimiento de organismos locales. A efectos de ir precisando los canales de influencia que luego conducirían al surgimiento de COOPRONARANJO R.L., hay que destacar que no sería el movimiento cooperativista de los tabacaleros palmareños, sino el ejemplo de organización y solución de problemas comunales que abría la mencionada plataforma de organismos locales, uno de los fenómenos organizativos que caló hondo en los agricultores naranjeños, deseosos de buscar alternativas para crecer como sector. Esto establece una diferencia importante con respecto al papel jugado por el cooperativismo tabacalero palmareño en otras latitudes, caso del cantón de Atenas, en el que la cooperativización de la actividad cafetalera encontró claramente motor e inspiración en la dirigencia cooperativista que impulsó, en su momento, el proyecto de cooperativizar la actividad tabacalera de Palmares, e incluso algunos de los dirigentes cooperativistas atenienses vivieron directamente esa experiencia.<sup>78</sup> Aún así, a través de dicho accionar de organismos locales, de nuevo el ambiente efervescente de Palmares redunda en avances de organización de los sectores sociales de otros cantones aledaños.

Al respecto los líderes cooperativistas naranjeños afirman que en su cantón no existía ninguna organización local, ni siquiera había asociación de desarrollo comunal, caso contrario de Palmares donde existía una agrupación de organismos locales que se dedicaba a solventar necesidades que existían en la comunidad: económicas, sociales, agrícolas, etc., y caminaba muy bien. Por ello los esfuerzos se proyectaron hacia eso: constituir una agrupación de organismos locales:

“Acudimos algunos vecinos a un llamado que nos hizo el Padre Molina. Nos reuníamos en aquella oportunidad donde estaba el Club de Leones, y hubo unas cuantas reuniones pro-formación de esa agrupación de organismos locales. Incluso se asistió a Palmares, a algunas reuniones para conocer la experiencia que tenían con su propia organización”.

Es posible percibir el clima de ebullición que se vive en la época que comentamos, en cuyo contexto, el carácter comunal de las iniciativas refleja una auténtica preocupación

78 Véase: Johnny Mora. *Progreso compartido y cooperativismo. Tres décadas de Coopeatenas R.L.* San José: INFOCOOP, Banco Nacional, Coopeatenas R.L., 2000.

de los diversos sectores sociales por la cosa pública. La mencionada agrupación de organismos locales que, para el caso, adoptó el nombre de Asociación Comunal de Naranjo, constituía una verdadera plataforma de participación, en cuyo seno se debatía acerca del futuro del cantón, y de mejores oportunidades para sus habitantes. Incluso, producto de las mismas inquietudes surgidas en ese momento, empieza a ser frecuente el debate en torno a la creación, por la misma época, de una cooperativa de ahorro y crédito, la futura COOPENARANJO R.L. Es en ese contexto que la cuestión agrícola adopta su propia faceta organizacional, pues a raíz del movimiento de formación de la agrupación de organismos locales de la comunidad, se constituyeron varias comisiones, incluyendo una Comisión de Agricultura. Dentro de ésta había algunas personas que eran integrantes del Centro Agrícola Cantonal, que estaba adscrito a las funciones de la Agencia de Extensión Agrícola. En esa Comisión de Agricultura se empieza a analizar las situación del agricultor naranjeño, porque la producción de café no estaba rindiendo a causa de la poco propicia relación con los beneficiadores.

Elegida el 22 de octubre de 1966, en la Agencia de Extensión Agrícola, la Comisión de Agricultura, germen del futuro proceso de transformación de la actividad cafetalera en el cantón, quedó constituida. En este contexto convergen los intereses de los agricultores naranjeños con la política asumida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para el impulso de la cooperativización de la industrialización del café, que encuentra cuerpo en la labor de la Agencia de Extensión Agrícola, bajo la jefatura del Ingeniero Claudio Rodríguez, quien recuerda:

“El Ministerio de Agricultura, nos pedía formar organizaciones de productores, los llamados Comités Agrícolas Cantonales, impulsados a través de las agencias. Así se convocó a los agricultores de todos los distritos de Naranjo, los líderes de los distritos, y se formó la Comisión Agrícola Cantonal de Naranjo”.

En este particular, resulta importante escudriñar acerca del papel de los funcionarios del Estado y la función social que realizaban de cara a la cooperativización de la actividad cafetalera. Los empleados estatales son, en primer lugar, agentes del Estado. Como tales no son una clase social sino una categoría de personas. En su función oficial, su comportamiento está determinado, primariamente, por su posición en el contexto funcional del Estado, y expresa los intereses, las orientaciones, y las estrategias que éste impulsa en su conjunto. Como subraya Evers<sup>79</sup>, por otro lado, los empleados del Estado también forman parte de clases, fracciones, estratos y capas sociales fuera del aparato estatal, aunque estrechamente correlacionados por su posición jerárquica dentro de la misma estructura funcional e institucional. Lo usual es que las prioridades

---

<sup>79</sup> Tilman Evers. *El Estado en la periferia capitalista*. Bogotá: Siglo XXI Editores, 1981.

establecidas por el aparato estatal, así como la posición jerárquica del empleado, prevalezca por sobre su ubicación en la estructura social o su pertenencia a un determinado grupo social con intereses específicos. Sin embargo, no es excepcional, que se produzcan momentos y hasta coyunturas, en que el funcionario del Estado, actúe más en correspondencia con sus intereses de grupo social; de hecho, si así ocurriese, se estaría dando una privatización de sus funciones dentro del aparato estatal.

Interesa aquí especialmente su función social como integrante de determinados grupos sociales, así como la forma en que dichos grupos hacen valer sus intereses en el contexto de las políticas y la operación de las instituciones del Estado. En este caso, los niveles de identificación entre ambas funciones, la estatal y la pertenencia a un determinado grupo social, tiende a confundirse y actuar en consonancia. Para el caso de la cooperativización de la actividad cafetalera, es posible encontrarse con este panorama. Algunos de los funcionarios de los organismos del Estado encargados de dicha cooperativización, eran de por sí integrantes de los grupo sociales involucrados en ese proceso; poseían cultivos de café y eran víctimas también de las injustas relaciones imperantes en el agro nacional, sobre todo respecto del beneficiado, financiamiento y comercialización del café. Bajo estas condiciones, era muy factible que en su accionar, los funcionarios del Estado, manifestaran interés en acelerar y profundizar estos procesos, como efectivamente ocurrió.

La citada Comisión Agrícola Cantonal tenía por función organizar a los agricultores del lugar, con lo que difería de la labor eminentemente técnica que cumplía la Agencia de Extensión Agrícola. Se trataba de detectar las necesidades de los agricultores del cantón, que para el caso de Naranjo estaban ligadas estrechamente a la actividad cafetalera. Partiendo de allí se establecían derroteros de acción, en unión con las propias organizaciones de productores. Como se señala en el documento “Datos históricos COOPRONARANJO R.L.”:

“La Comisión se creó para velar por los asuntos agropecuarios del cantón como consecuencia del análisis de una serie de problemas que sufría el agricultor y que se solventarían con la ejecución de distintos proyectos de acuerdo con el carácter e importancia del problema”.

Resulta interesante imaginar por un momento el ambiente imperante en esas reuniones de la Comisión de Agricultura, que se hacía extensivo a las sesiones del Centro Agrícola Cantonal. Aparentemente existía descontento ante la situación de crisis que cundía en el campo naranjeño, al tiempo que se abrían espacios para las más diversas iniciativas, como la ya mencionada de *cambiar los cafetales por moras*, que a la poste, como vimos, no prosperó. De hecho, la importancia estratégica de la actividad cafetalera en el cantón, conduce a que el debate se centre sobre el acontecer y el futuro de

dicho sector. Los aspectos interesantes del momento que vive el agricultor naranjeño pueden enumerarse de la siguiente forma:

- Se debate sobre soluciones globales para el sector agrícola, bajo la comprensión acerca de la necesidad de buscar nuevas opciones de bienestar para los agricultores,
- Se tiene claridad acerca de la importancia del sector agrícola en el contexto regional, y de que su desarrollo repercutirá, de una u otra forma, tanto en los demás sectores productivos, como en el ambiente social y económico general del cantón,
- Se califica al café como actividad estratégica dentro del sector agrícola, desdeñando otras opciones de diversificación, con lo que se aceptan los aspectos favorables y desfavorables que trae consigo el monocultivo,
- Se sostiene, crecientemente, que el problema de la actividad cafetalera no está directamente en el proceso productivo y de comercialización del grano, sino en la distribución de los beneficios que la actividad genera. El dedo acusador apunta hacia los beneficiadores, principales usufructuarios, de la mencionada situación,
- El proceso tiende a fortalecer la conciencia acerca de intereses comunes de los productores cafetaleros, más allá de las diferencias naturales derivadas de las diferentes condiciones en que producen las unidades económicas involucradas.

Una de las propuestas que empieza a calar hondo en los agricultores es la posibilidad de constituir una cooperativa, que permita la adquisición de un beneficio y elimine la parte de la riqueza social que se apropia el beneficiador, para que ésta sea repartida entre los productores de café. El 3 de diciembre de 1966 tiene lugar una reunión crucial en la Comisión de Agricultura, pues se decide iniciar acciones concretas tendientes a la constitución de la citada cooperativa, partiendo de la programación de cursillos sobre la materia. En la práctica, los integrantes de la mencionada Comisión, se estaban convirtiendo en los líderes de la futura COOPRONARANJO R.L.

Los plazos resultan reveladores de la dinámica iniciada entre los agricultores naranjeños: no han pasado tres meses después de creada la Comisión de Agricultura, cuando el 7 de enero de 1967 se realiza la primera concentración de caficultores para echar a andar las bases de la futura cooperativa de caficultores. Dicho de otra manera, el gusanillo de la cooperativización del beneficiado de café venía tomando cuerpo desde meses atrás, y de allí al establecimiento de los canales organizativos conducentes a hacer realidad dicho proyecto, había un plazo que era acortado por los deseos de solventar los problemas de los agricultores.

Casi de inmediato se pide la asesoría de quienes tenían a cargo el fomento del cooperativismo, y particularmente el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional. Se envía una nota solicitando apoyo al proyecto; Víctor Manuel Herra, a la sazón, funcionario de esa dependencia y quien acompañaría a los cooperativistas naranjeños desde sus inicios, comenta:

“Hubo una nota, y después de que ésta circuló, tuve la notificación que se refería a Naranjo, y tuvimos la primera reunión en la oficina de Claudio Rodríguez. Yo quería resaltar, especialmente, que en la primera visita me encontré con un equipo, con un comité con mucho entusiasmo, con gente decidida. Ver este aspecto positivo de las agrupaciones ayuda mucho. Por eso he manifestado en más de una ocasión, que el proceso de cooperativización en Naranjo fue un ejemplo, pues ya habíamos tenido experiencias con otras cooperativas, y cuando llegamos aquí nos encontramos un grupo tan decidido como -yo creo-, en ninguna otra parte”.

Esta apreciación, de quien participó en la creación y consolidación de al menos veinte cooperativas de caficultores, tiene un alto peso para aquilatar el nivel de organización alcanzado en tantos meses de búsqueda de opciones, al tiempo que revela el entusiasmo con que se acometió el proceso de constitución de la futura COOPRONARANJO R.L.

## Un banco y un ideario

La posición decisiva asumida por el Banco Nacional, en la constitución y fomento de cooperativas en el sector agrícola, no es fruto de la casualidad. En realidad, tras esa actuación había un asidero doctrinal que tuvo hondas repercusiones en el agro nacional y, a la vez, reflejaba el profundo ideario transformador de los sectores reformistas de mediados del siglo pasado.

Al amparo de las nuevas tendencias, se privilegia un concepto desarrollista de sociedad, con un alto peso del sector estatal, una visión estratégica y planificada del desarrollo y mecanismos de compensación social, algunas veces de corte asistencialista, pero en muchos casos también, con profundas repercusiones en la consolidación de las clases medias y mejoramiento de la situación de sectores sociales antes postergados.

Un dato resulta ilustrativo: de las 182 instituciones públicas existentes a 1970, 96 fueron creadas a partir de 1950; de ellas 76 se establecieron después de 1960. Se parte de la noción de que el capital nacional posee serias limitaciones para emprender un proyecto nacional de desarrollo, por lo que el Estado viene a suplir dicha carencia, al tiempo que crea condiciones generales de dinamismo ausentes en el mercado. En este sentido las citadas instituciones abarcan una amplia gama de actividades, algunas de corte

eminente empresarial, y se ubican en sectores estratégicos como la electricidad, la banca o la producción industrial, tanto como en lo que respecta a la lucha contra la pobreza, la distribución de tierras, la salud o la educación.

De hecho, un análisis reposado de la Costa Rica de los sesentas, nos muestra a una sociedad en la que la mayoría de la población presupone la intervención estatal en la vida económica y social del país. Ante la presencia decisiva de las instituciones y empresas públicas, surge un modelo de economía mixta y una orientación populista en la solución de los desajustes sociales creados por el mercado.

A partir de 1962, en el gobierno de Francisco Orlich, el país ingresará al Mercado Común Centroamericano, lo que era concebido como una oportunidad de crecimiento económico, dada la depresión que vivió el país entre 1957 a 1962, producto de la baja en los precios del café. Para enfrentar los problemas del agro nacional, se incorporan los proyectos de cooperativización de la actividad cafetalera, con el Banco Nacional, como su instrumento más inmediato por parte del Estado.

Los antecedentes históricos, de lo que hemos denominado en otra publicación, la banca financiera social<sup>80</sup>, es posible encontrarlos muy temprano en el devenir de nuestro país. Sería en la administración del Dr. José María Castro Madriz (1847-49), en la que se dan las primeras inquietudes sobre las consecuencias de los procesos de exclusión política y económica producidos por la sociedad de mercado, y más concretamente en la esfera financiera, como expresión de la emersión de nuevas fuerzas económicas y sociales y de la maduración paulatina de una economía crecientemente exportadora, orientada hacia el mercado mundial por medio del café. Castro Madriz sería el gestor de la primera propuesta para la creación del denominado Banco Nacional de Costa Rica. Su proyecto presentado en 1851, contiene conceptos muy interesantes en lo que respecta a la lucha contra la usura y por la justicia distributiva, en etapa muy temprana de la República. Al hacer llegar su proyecto, al Congreso, Castro Madriz argumentaba:

"Muchos de vuestros honorables miembros habrán tal vez sido testigos de lamentables sacrificios causados por la exacción de exorbitantes intereses. La ruina de algunos propietarios, la prisión de muchos hombres honrados y la indigencia de muchas familias han venido de los excesos de la usura. No pocas veces el agricultor ha tenido que vender precipitadamente sus frutos por menos de su respectivo costo, y el comerciante su mercancía por menos de su principal; no pocas veces, y qué sensible es decirlo, la falta de pago ha duplicado en doce meses el capital de

80 Véase: Johnny Mora. *El Banco Popular y la sociedad costarricense*. San José: Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2000.

una deuda. Aquellos obstáculos y estos desastres, estos escandalosos actos, con que la avaricia ha afligido a tantos ciudadanos honrados no habrían sido tan graves ni tan frecuentes entre nosotros, si hubiéramos contado con una casa de Banco”<sup>81</sup>

Con la llegada al poder de Alfredo González Flores, en 1914, empieza a emergir un concepto social del quehacer económico, con expresiones concretas en la esfera fiscal y la banca. Ante las tesis liberales de no intervención del Estado en la actividad económica, y de los bancos como negocio privado de grupos privilegiados, que implicaba concebir a un posible banco estatal como “... un verdadero peligro social”<sup>82</sup>, González Flores realiza una virtual remoción de conceptos y prácticas. Ya como diputado, en un Congreso de la República, dominado por conservadores y liberales, había propuesto el establecimiento de una institución de crédito agrícola hipotecario, en manos del Estado, en un abierto rompimiento con la base doctrinal de la oligarquía cafetalera. Estamos ante una de las primeras manifestaciones del ideario social aplicado al negocio financiero.

El siguiente momento de importancia medular en la historia de la banca nacional, tiene lugar en el transcurso del proceso de transformaciones que acompañaron la emergencia de la denominada “Segunda República”, que luego de los conflictos de 1948, acomete el establecimiento de la banca de desarrollo en nuestro país. Creemos no errar en la interpretación correcta de las transformaciones sufridas por la actividad financiera en el devenir del siglo XX, si lo comprendemos como una respuesta a los problemas del subdesarrollo relativo de nuestro país, producto del emerger de una continuación del pensamiento social aplicado a la banca, más que de sólo propuestas económicas o financieras. A lo largo de la centuria fue concibiéndose un proyecto de desarrollo nacional, en el que el sector financiero pasaba a constituir herramienta estratégica, pero en una perspectiva de desarrollo social compartido. Se respondía a un pensamiento social en que, a lo largo de las décadas, fueron coincidiendo una serie de corrientes, desde los marxistas del Partido Vanguardia Popular, pasando por el reformismo social de Jorge Volio, hasta las propuestas revolucionarias de mediados de siglo, personalizadas en Rafael Ángel Calderón Guardia, Manuel Mora Valverde, Monseñor Sanabria y José Figueres Ferrer.

La banca nacionalizada respondía a un proyecto de desarrollo que disentía de la propuesta liberal, y cuyo antecesor a principios de siglo, como ya mencionábamos, fue González Flores. Los nuevos actores sociales, y más concretamente, la presencia de la naciente clase obrera y el artesano en la ciudad, tanto como la creciente peonada agrícola y el sector campesino desplazado del accionar de la economía de mercado,

81 Luis D. Tinoco. *Historia bancaria de Costa Rica*. San José: Revista del Banco Nacional n.º 2, p. 30.

82 Eugenio Rodríguez. *Siete ensayos políticos*. San José: CEDAL, 1982, p. 82.

coincidían en el escenario social con la irrupción de un nuevo empresariado medio urbano y rural, con una visión menos elitista del quehacer económico y la convivencia social. Por ello no resulta extraño, que para este tipo de empresariado, constituir cooperativas agrícolas no sólo no vaya contra sus intereses de grupo, sino que por el contrario, las propuestas de capitalización del ahorro social se conviertan en instrumentos de desarrollo nacional y profundización de la democracia política.

Dada su trascendencia en la historia de la actividad bancaria, permítasenos una referencia específica al decreto de nacionalización bancaria, emitido por la Junta Fundadora de la Segunda República, el 21 de junio de 1948. El considerando del decreto constituye a manera de síntesis, una expresión clara y precisa acerca de una nueva visión sobre el papel de la banca en el país. Resulta difícil no encontrar en sus líneas la herencia ya mencionada de una serie de pensadores y activistas, que contribuyeron durante décadas a enriquecer el pensamiento económico y social de los costarricenses. Por sus enunciados dramáticos y altamente trascendentales, nos permitimos su reproducción textual:

"Considerando,

- 1) Que dentro de la organización moderna de la economía nacional, todas las actividades agrícolas, industriales y comerciales dependen vitalmente del crédito bancario, cuya orientación es determinante del progreso o estancamiento del país,
- 2) Que funciones económicas de tal magnitud no deben estar en manos particulares sino que constituyen, por su propia naturaleza, una función pública,
- 3) Que el negocio de los bancos particulares no consiste exclusivamente en la colección de sus propios recursos, sino que moviliza el ahorro nacional y las disponibilidades financieras del país, representados por los depósitos del público,
- 4) Que las grandes utilidades de los bancos, garantizadas por el Estado y por el ordenamiento social, no es justo que pertenezcan a los accionistas que representan una parte exigua del capital movilizado; sino que deben convertirse en ahorro nacional, cuya inversión debe estar dirigida por el Estado".<sup>83</sup>

La disyuntiva entre la actividad financiera como medio de enriquecimiento personal de unos cuantos círculos, y la banca al servicio del desarrollo nacional como mecanismo de apoyo de la producción y la solidaridad social, así quedaba zanjada en función de esta última visión.

Como producto del decreto se nacionalizó la banca particular: "Sólo el Estado podrá movilizar, a través de sus instituciones bancarias propias, los depósitos del público".<sup>84</sup>

83 Figueres F., José. *Escritos y discursos*. Editorial Costa Rica, San José. 1986, p.p. 173-174.

84 Ídem.

Las acciones del Banco de Costa Rica, del Banco Anglo Costarricense y del Crédito Agrícola de Cartago, fueron expropiadas, y pasaron a conformar, junto con el Banco Nacional, el nuevo Sistema Bancario Nacional. El Banco Central se creó mediante la Ley N° 15 del 28 de enero de 1950, institución dotada de suficiente autoridad para ejercer el control y dirección de la economía costarricense.

A partir de este momento se iniciaría un largo debate histórico en torno a la conveniencia o no de la vigencia de la banca nacionalizada, desde una etapa en que se consideraba intocable su existencia, hasta años recientes, en que como producto de procesos de liberalización, la realidad económica y social del país ha ido sufriendo transformaciones paulatinas, y la banca no ha sido la excepción.

Habría que subrayar, que para los gestores de esta propuesta revolucionaria de transformación de la actividad financiera de nuestro país, y como parte de la agenda social que emana desde González Flores, se concebía que el dinero estaba en el centro de la actividad política, y por lo tanto, al erradicar la plataforma financiera en manos privadas de hecho se estaba, suprimiendo también, uno de los sectores constituyentes del bloque social dominante. La burguesía financiera, que unía intereses con los sectores agroexportador y comercial de la oligarquía era eliminada como clase en una decisión de trascendencia histórica. Se trató de una de las transformaciones más importantes para abrir espacio a los procesos de modernización de la Costa Rica de posguerra, y que se identifica con el arribo al poder de nuevos y más amplios sectores sociales.

Para los efectos de esta publicación, resulta importante recalcar que la nacionalización bancaria vino a poner sobre el tapete las diversas opciones que existen en el nuevo entramado social para hacer banca. Como antesala de la banca de carácter social, la banca nacionalizada hizo valer nuevos parámetros de medición sobre el negocio bancario, aún cuando se le achacan costos excesivos de intermediación, ineficiencia y hasta incapacidad para enfrentar la politización desmedida que corroe la actividad financiera. Ciertamente, ha jugado un papel importantísimo en la bancarización de sectores sociales antes desplazados de toda opción de crédito y ahorro, ha cubierto el país de sucursales que promueven el desarrollo rural, ha permitido todo tipo de operaciones bancarias de pequeños y medianos productores, aún bajo un natural incremento en los costos de operación, y ha jugado el papel de banca de desarrollo en todo tipo de actividades productivas. En el centro del debate se encuentra la concepción de que el dinero de los costarricenses no debe servir como instrumento de enriquecimiento de unos pocos. Este enunciado, transformado como parte del proceso de liberalización reciente, sigue marcando el debate financiero y el pensamiento social de nuestros días.

En este decreto, verdadera declaración de un concepto nuevo de economía y sociedad, se sintetiza meridianamente la visión de los sectores emergentes acerca del papel que corresponde al Estado como motor del desarrollo del país, y el que corresponde a la empresa privada como fuerza necesaria y pujante, a la cual se le establecerán regulaciones para dar cumplimiento a una función social que debe responder a otros parámetros más allá de la sola búsqueda del lucro. El Estado crearía condiciones para que la empresa privada continúe creciendo, y ésta contribuirá por diversos mecanismos y regulaciones a la paz social y una más justa distribución de la riqueza.

El Banco Nacional asumirá bajo las nuevas condiciones un rol esencial, de cara al fomento de la actividad cafetalera en general, y de las cooperativas de café, en particular. Las raíces las encontramos en los intentos de Juan Rafael Mora Porras, a mediados del siglo XIX, por establecer un Banco Nacional que financiara directamente a los productores de café, enfrentándose a exportadores, prestamistas y comerciantes. Un segundo momento, en que el Banco Nacional asume su nuevo papel, se producirá el 22 de julio de 1943, día en que el Congreso aprueba la Ley N.º 49, en que se autoriza al Poder Ejecutivo para la venta al Banco Nacional de las fincas propiedad de la familia Niehaus, con lo que surgirá la primera cooperativa agroindustrial del país, COOPEVICTORIA R.L. Está claro que, bajo estas decisiones, se estaba dando base práctica al compromiso del Estado costarricense con el desarrollo del cooperativismo nacional. La mencionada entidad financiera estatal se convierte en algo más que un mecanismo para posibilitar la transacción. Por el contrario se le encargará la organización y el financiamiento por medio de su Departamento Agrícola de la futura cooperativa, y al mismo tiempo se determina que el Banco Nacional "ejercerá el control directo y la administración de la Cooperativa por un término no menor de cinco años, y mientras dicha cooperativa no haya cubierto por lo menos el setenta y cinco por ciento del valor de compra de la propiedad..."<sup>85</sup> La Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L., se constituye legalmente el 12 de octubre de 1943, teniendo como asociados a 19 productores de caña de Grecia y Poás, así como al Banco Nacional de Costa Rica.

Este mecanismo adoptado para emprender la consolidación de las cooperativas en el país, como sector estratégico para activar la producción y favorecer una más justa distribución de la riqueza, rebosaba de rasgos intervencionistas propios de la nueva dinámica en la que se pretendía la modernización del Estado y la sociedad costarricense. El mandatario, Calderón Guardia, defendía una nueva visión del Estado, que difería de manera cardinal de las premisas liberales. Se partía del predicado de un "...nuevo concepto de Estado, que ya no puede limitar su acción a una gestión administrativa, pura y simple, ni a permitir el libre juego de factores que no pueden vivir ni

---

85 Colección de Leyes y Decretos, Acuerdos y Resoluciones, 1943, 2do. Semestre. Citado en: Eugenio Rodríguez, op. cit., p. 153.

progresar sin un cabal ordenamiento de los mismos".<sup>86</sup> Similares eran las proclamas de la Iglesia Católica. Como también señalamos, basándose en las Encíclicas Papales que dan fundamento a la doctrina social de la Iglesia, Sanabria aducía: "Porque el Estado –escribía León XIII y lo recordaba Pío XI– no puede limitarse a ser un mero guardián del derecho y el recto orden, sino que debe trabajar con todo empeño para que conforme a la naturaleza y la institución del Estado, florezca por medio de las leyes y las instituciones, la prosperidad tanto de la comunidad cuanto de los particulares".<sup>87</sup>

Por su parte, la oposición socialdemócrata definía un rol esencial al Estado, como factor central de fomento del desarrollo social y económico. En el caso de la corriente socialdemócrata, lo anterior se hizo más evidente al constituirse el Partido Social Demócrata y luego el Partido Liberación Nacional, en 1945. Como sostiene Berrocal: "Liberación Nacional recoge la herencia liberal, pero inserta el elemento de la intervención del Estado en la actividad económica y en el desarrollo de la sociedad".<sup>88</sup> Este planteamiento coincide con quienes ven en las cooperativas un mecanismo de perfeccionamiento del liberalismo económico, que permite hacer valer intereses individuales de los productores tanto como los intereses colectivos del sector social al que pertenecen. Para Berrocal la intervención del Estado representaría una etapa necesaria, pero no excluyente "...en función de acelerar el desarrollo y corregir las debilidades estructurales del sector privado".<sup>89</sup> El Estado jugaría así un papel de "gestor de desarrollo y a la vez generador de la empresa privada".<sup>90</sup>

El papel asignado al Banco Nacional marcará una senda para el futuro del fomento de las cooperativas en el país. Lo anterior coincidía con los esfuerzos del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales para lograr crear en el Banco Nacional "...un Departamento Nacional de Cooperativas, con el objeto de que tutelara, en sus primeros pasos, a las cooperativas de los sectores campesinos principalmente, a fin de orientarlas hacia la ideología cooperativista y hacia la buena administración".<sup>91</sup> Como pasos sucesivos para llegar a ese objetivo, primeramente la Sección de Fomento de la Producción Agrícola del Banco Nacional, que venía funcionando con un capital de 2 millones de colones, vio en noviembre de 1945 incrementado ese capital en 1 millón 500 mil colones. Para julio de 1946 el capital se amplió en 4 millones 500 mil colones, hasta completar un fondo de 8 millones de colones. Esta Sección sería la antesala del

86 Mensaje del Presidente Calderón Guardia al presentar Proyecto de Incorporación del Capítulo de Garantías Sociales en la Constitución de la República. 16 de mayo de 1942. Incluido en: Eugenio Rodríguez Vega - Tinoco, Luis Demetrio, op. cit., p. 251-261.

87 Ibid., p. 297.

88 Fernando Berrocal, op. cit., p. 48.

89 Ídem.

90 Ídem.

91 Daniel Oduber, op. cit., p. 214.

Consejo Nacional de la Producción. Pero a la vez, el remanente de ganancias y pérdidas de este fondo se destinó a la creación de un capital de 2 millones de colones, con el fin de crear la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícola Industriales en el Banco Nacional de Costa Rica. El mecanismo establecido: organización, financiamiento, control y administración, será asumido como el idóneo para emprender futuros proyectos de cooperativización, sobre todo en el sector agroindustrial.

Lo cierto es que, aunque difería en temas sustantivos con el Gobierno, incluyendo fuertes disputas producto de las elecciones de 1944, el Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales coincidía con la misión asignada en esta etapa a las cooperativas, pues él también adscribía a éstas un papel cardinal en el desarrollo local y regional, en beneficio del campesinado, como quedó plasmado en su programa económico. No olvidemos en este particular, que los nuevos sectores medios y empresariales emergentes, que se agrupaban en torno a las tesis socialdemócratas, incluían a inquietos representantes del nuevo campesinado rural, entre ellos algunos de los líderes de la nueva fuerza política.

La Ley n.º 861, del 6 de mayo de 1947, sobre el "Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales", señalaba:

"Art. 1º Con el propósito de impulsar el movimiento cooperativo de producción agrícola e industrial del país se crea en el Banco Nacional de Costa Rica, la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales, la cual administrará e invertirá su capital independientemente de los demás Departamentos y Secciones del Banco"<sup>92</sup>

La Sección, identificada con el proceso de fortalecimiento del cooperativismo nacional, y como factor de estímulo externo a los grupos cooperativos que se constituirán, impulsa la formación y capacitación con énfasis en temas administrativos y doctrinales. Paulatinamente, se convertiría la educación y formación cooperativa en una de las actividades más importantes desarrolladas por la Sección. Muy pronto iniciaría la publicación de folletos, boletines y libros, así como la utilización de recursos audiovisuales y el uso de medios de comunicación para divulgar el cooperativismo en el ámbito nacional y local. El esfuerzo realizado en este sentido fue verdaderamente encomiable.

Resulta interesante constatar el mencionado mecanismo de afiliación, establecido para el acceso al crédito y la ayuda técnica de la Sección a las cooperativas. Como condición fundamental para accesar el apoyo de la Sección, se solicitaba lo siguiente a las empresas cooperativas:

92 Colección de Leyes y Decretos. San José: Imprenta Nacional. 1947.

"Art. 18.<sup>o</sup>

Todas las sociedades cooperativas que reciban la ayuda económica o técnica de la Sección, deberán agregar a su razón social, la frase: Afiliado a la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica"<sup>93</sup>

Es entendible que el Banco, como cualquier entidad financiera, pudiese exigir la presentación de balances, cuentas y estados de las cooperativas beneficiarias, así como revisar los libros y documentos, verificar la existencia de dinero, valores, productos y mercaderías, fiscalizar los actos administrativos, la inversión de los créditos concedidos y la aplicación de los bienes proporcionados por la Sección así como vigilar la correcta aplicación de los fondos prestados. Todos estos elementos incorporados en la normativa de la Sección, resultan comprensibles y apropiados. Sin embargo, son plenamente justificadas las reservas con respecto a la citada afiliación, sobre todo en referencia con la necesaria autonomía e independencia de acción de las empresas cooperativas.

Este es el contexto en el que surgió la Sección, convertida a partir de 1943 en Departamento de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional. Después de cuatro años de establecida la nacionalización bancaria, el Poder Ejecutivo sometió a aprobación de la Asamblea Legislativa la Ley N° 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, que pretendía normar el funcionamiento de éste, en temas de dirección, administración y naturaleza de los Bancos del Estado. En el artículo N° 114 la legislación estableció el papel del Banco Nacional, como instrumento escogido para continuar fomentando el cooperativismo nacional.

"Art. 114. El Banco Nacional de Costa Rica tendrá un Departamento de Fomento de Cooperativas, encargado de apoyar e impulsar el movimiento cooperativo del país"<sup>94</sup>

Estamos ante una reiteración del compromiso asumido por el Estado costarricense desde la promulgación de la legislación social de los años cuarentas, ahora en la mira de las nuevas corrientes sociales y doctrinales, que conciben un cooperativismo fortalecido y presente en las más diversas regiones y sectores productivos. Es por ello que los objetivos del Departamento cambian sustancialmente, en relación con lo establecido para la anterior Sección de Fomento de Cooperativas:

"Art. 115. El Departamento tendrá las funciones y podrá realizar las operaciones siguientes:

1. Fomentar la organización y desarrollo de toda clase de sociedades cooperativas y participar como socio o accionista de las mismas, efectuando temporalmente

93 Colección de Leyes y Decretos. San José: Imprenta Nacional, 1947.

94 Véase: Colección Leyes y Decretos, San José: Imprenta Nacional, 1953, p.p. 196-223.

los aportes de capital que considere convenientes, a cuyo efecto podrá adquirir acciones de dichas sociedades, aún en exceso del 5% del capital suscrito y con derecho a los porcentajes legales correspondientes sobre el total de las mismas, debiendo venderlas nuevamente a las cooperativas, por su valor nominal, cuando éstas lo soliciten.

2. Procurar la creación e incremento de organizaciones adecuadas para la explotación cooperativa de inmuebles rústicos del Estado, Municipalidades y otras entidades oficiales, coordinando su acción con el Ministerio de Agricultura e Industrias o al organismo que se creare, para la resolución de programas de parcelación y colonización, mediante la organización de centros o colonias regidas por el sistema cooperativista.
3. Conceder créditos a las sociedades cooperativistas legalmente constituidas, para el adecuado desarrollo de sus actividades. Estos créditos serán los mismos que el Banco puede conceder de acuerdo con lo previsto en el Capítulo 111, del Título 111 de esta ley y quedarán sujetos a las condiciones, restricciones y ventajas que dicho Capítulo establece para las demás operaciones del Banco. La Junta Directiva estará facultada para fijar condiciones y proporciones especialmente favorables en la determinación de los límites máximos de crédito, por clases y por cooperativa; de las tasas de interés y comisión; de los plazos; de los márgenes de garantía y demás requisitos que se establezcan para la realización de operaciones de crédito del Departamento. Esta facultad la podrá ejercer sin perjuicio de lo que establece la Ley Orgánica del Banco Central al respecto.
4. Proporcionar ayuda técnica a las asociaciones cooperativas.
5. Fomentar la enseñanza y divulgación del cooperativismo en todas sus formas y manifestaciones.
6. Proponer las disposiciones legales o administrativas que convenga adoptar para el desarrollo de las sociedades cooperativas y, cuando lo estime oportuno, las modificaciones que crea convenientes a la legislación respectiva; y
7. Las demás operaciones compatibles con la naturaleza del Departamento y que no estén expresamente prohibidas por las leyes”<sup>95</sup>

El salto cualitativo en las funciones del nuevo Departamento, en relación con la Sección que sustituye, y que corresponde al papel asignado al Banco Nacional en el fomento del cooperativismo, es que ahora se habla de “fomentar la organización y desarrollo de toda clase de sociedades cooperativas y participar como socio o accionista de las mismas”. Estamos ante una decisión de suma trascendencia, pues el legislador concibe de acuerdo con las nuevas corrientes de pensamiento, que para pasar del compromiso constitucional al hecho real, el Estado deberá comprometerse con toda cabalidad en el fortalecimiento del cooperativismo

---

95 Ídem.

en cualquier rama productiva o región en que se impulsen proyectos empresariales cooperativos, inclusive, participando como socio o accionista de las nuevas empresas.

Pero, además, el Banco no dejará de colaborar en la asistencia técnica, la formación doctrinal de los cooperativistas "en todas sus formas y manifestaciones", así como avanzar en el proceso de definición de una legislación que favorezca la proliferación del cooperativismo en el ámbito nacional. En estas condiciones, el Departamento de Fomento de Cooperativas del Banco Nacional comienza a jugar un rol de suma importancia en el desarrollo multisectorial del cooperativismo. En algunos de estos sectores su influencia se hará sentir de inmediato, tal es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y de caficultores. En este segundo caso, el papel asignado por el Estado al Departamento de Cooperativas, a partir de 1958 cristalizará en una serie de proyectos de cooperativización de la actividad cafetalera a todo lo largo del país.

La década de los cincuentas del siglo pasado, había coincidido con un incremento sostenido de precios del grano en el mercado internacional; de esta manera, de 1950 a 1957 estos precios pasan de \$45 a \$60, pero en el año 1960 los precios no llegan a \$30. Esto se reflejó en el número de beneficios existentes en el país, que pasó de un total de 256 en 1887, a sólo 143 en 1960, propiedad de unos cuantos empresarios acaudalados que podían enfrentar la situación de crisis de la actividad cafetalera.<sup>96</sup> Lo anterior golpeó de manera directa a los pequeños y medianos productores, sujetos a situaciones injustas en su relación con los beneficiadores.

Con el apoyo de las fuerzas socialdemócratas en diversas palancas del Estado, se concretó paulatinamente el traspaso de beneficios administrados por el Banco Nacional a los productores organizados en cooperativas, con el Departamento de Cooperativas como factor de asesoría e impulso de los proyectos. Dentro de los cafetaleros tradicionales había un segmento que no había resistido el impacto de los bajos precios del grano, sus empresas estaban en proceso de quiebra o sentían la necesidad de invertir sus capitales en otro sector productivo. Se mostraban, además, incapaces para modernizar sus beneficios ya obsoletos, y producían bajo condiciones de ineficiencia ante un mercado cafetalero cada vez más complejo. Con la intervención del Banco Nacional, se produjo el otorgamiento de créditos a los productores deseosos de contar con beneficios propios, bajo el esquema cooperativo. En estos casos, el Banco Nacional jugó un claro papel interventor, administrando y controlando los pasos que conducían al despegue de las cooperativas. En un segundo momento, a partir de 1966, las cooperativas proliferarán en las zonas tradicionales de cultivo del grano, producto de la adquisición, de beneficios ya señalada, por parte del Banco Nacional. En las regiones más representativas de la producción cafetalera nacional aparecerán cooperativas y el ideario de cooperativización en

96 Carlos Araya Pochet, op. cit., p. 127.

la principal actividad agroexportadora, se hará una realidad palpable con 28 cooperativas en funcionamiento para 1979 y unos 20 mil asociados y asociadas.

**Cuadro n.º 7**  
**COSTA RICA**  
**Cooperativas de caficultores 1943-1979**

Cooperativa	Cantón	Fecha de constitución
Cooperativa Agrícola Industrial Victoria	Grecia	12 de octubre 1943
Cooperativa de Caficultores "La Suiza"	Turrialba	6 de setiembre 1958
Cooperativa Product. de Café de Cimarrón de Peralta	Turrialba	9 de setiembre 1958
Cooperativa Agrícola Industrial de Aragón	Turrialba	2 de mayo 1960
Cooperativa Caficultores de Tarrazú	Tarrazú	31 de octubre 1960
Cooperativa Caficultores de Dota	Tarrazú	1 de noviembre 1960
Cooperativa Caficultores Cerro Azul	Nicoya	6 de abril 1961
Cooperativa Caficultores de Heredia "Libertad"	Heredia	8 de mayo 1961
Cooperativa Caficultores Pila Angosta	Nicoya	20 de marzo 1962
Cooperativa Caficultores Palmares	Palmares	7 de abril 1962
Cooperativa Agrícola Industrial de Pérez Zeledón	P. Zeledón	7 de febrero 1963
Cooperativa Productores de Café de Cartago	El Guarco	27 de marzo 1963
Cooperativa Agrícola Industrial Agua Buena	Coto Brus	21 de enero 1964
Cooperativa Caficultores de Sabalito	Coto Brus	7 de abril 1964
Cooperativa Productores de Café de San Vito	Coto Brus	10 de agosto 1965
Cooperativa Agrícola Industrial de Pejibaye	Jiménez	17 setiembre 1965
Cooperativa Caficultores de Heredia "Santa Rosa"	S. Domingo	12 de febrero 1966
Cooperativa Caficultores Ramonenses	S. Ramón	24 de marzo 1968
Cooperativa Agropecuaria e Industrial "Trinidad"	San Carlos	25 de abril 1968
Cooperativa de Productores de Café de Naranjo	Naranjo	5 de mayo 1968
Cooperativa Caficultores "Unión"	La Unión	1 de julio 1969
Cooperativa Caficultores de Atenas	Atenas	27 de agosto 1969
Cooperativa Agrícola Industrial de Alajuela	Alajuela	27 de febrero 1970
Cooperativa Caficultores de Sarapiquí	Sarapiquí	5 de marzo 1970
Cooperativa Agrícola Industrial de San Carlos	San Carlos	6 de abril 1970
Cooperativa Caficultores Río Pirro	Heredia	19 de mayo 1970
Cooperativa Caficultores Dos de Tilarán	Tilarán	19 de mayo 1970
Cooperativa Caficultores Jorco	Cartago-San José	Julio-setiembre 1971
Cooperativa Caficultores Llano Bonito	Tarrazú	Enero-marzo 1972
Cooperativa Caficultores de Valverde Vega	Sarchí	1978
Cooperativa Caficultores de León Cortés	Tarrazú	1979

Fuente: Oscar Aguilar Bulgarelli – Fallas Monge, Carlos Luis. *El Movimiento Cooperativo en Costa Rica. Sus antecedentes en la Historia Universal*. San José: CEDECOOP, R.L., 1990.

Este papel asignado al Banco Nacional, sería luego retomado por una institución especial de fomento de las cooperativas: el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, creado en 1973. No obstante, la estela de esfuerzos institucionales y personales que dejó el Banco Nacional para la constitución del cooperativismo cafetalero en nuestro país, no sería olvidada fácilmente por los productores del grano. En el caso de la futura COOPRONARANJO, esto no sería la excepción.

## El Comité Central de Organización

Unos ochenta agricultores acuden al llamado de la dirigencia agrícola del cantón para dar cuerpo al proyecto de cooperativización. El salón de sesiones de la Municipalidad se hizo pequeño para albergar a la cantidad de entusiastas caficultores, quienes escucharon con suma atención la charla de Víctor Manuel Herra, por parte del Banco Nacional. Esta vez no falta la presencia del cooperativismo cafetalero palmareño, y los dirigentes Macedonio Solórzano y Fernando Estrada, en ese tiempo Presidente y Gerente, respectivamente, de la cooperativa de caficultores del vecino cantón motivan a la concurrencia.<sup>97</sup>

Hablamos de dos dirigentes palmareños que acuden a empujar con su conocimiento y entusiasmo la propuesta de cooperativización, como lo habían hecho en otros cantones circunvecinos. Los futuros dirigentes de COOPRONARANJO R.L., recuerdan:

“Cuando ya decidimos la formación de la cooperativa nosotros acudimos a prepararnos sobre cooperativismo, pues estábamos en ayunas de qué era lo que tenía que hacerse. En Palmares, para ese tiempo ya estaba organizada su cooperativa, ya estaba funcionando, entonces, ni lerdos ni perezosos, nosotros acudimos a invitar a los líderes palmareños, Macedonio Solórzano y Fernando Estrada, para que nos vinieran a atizar la hoguera.”

Una vez más, al igual que en procesos similares ocurridos en otros cantones aledaños, la figura de ambos dirigentes palmareños destaca como factor de estímulo y empuje. Su perfil sociológico responde plenamente a los nuevos grupos sociales que construyen la Costa Rica de la segunda mitad de este siglo, con una mezcla de sentir social y visión empresarial, dotados de formación doctrinal y a la vez con amplia credibilidad en una amplia gama de fuerzas sociales. En relación con el accionar de ambos líderes, los cooperativistas naranjeños acotan:

97 Olman Ramírez, op. cit., p. 1.

"Imagíñese lo que significa una reunión ahí, en el Salón Municipal, en que estaban, tal vez cincuenta o sesenta personas, y ver a Macedonio Solórzano hablando de cooperativismo. Entraba ese hombre y movía fronteras. A la par de él, su compañero inseparable, Fernando Estrada. No sé de dónde sacaron tiempo, pues para mí eran señores muy ocupados e hicieron varias reuniones con nosotros, nos dieron mucho ánimo... Andaban los dos juntos, eran una yunta. No escatimaron esfuerzos en venir a participar en reuniones generales o de intercambio con el mismo Comité, para ver qué es lo que había que hacer, y le pusieron un ingrediente muy bueno al proceso: el entusiasmo. Hay que resaltar que los agricultores les tenían mucha fe".

De allí al establecimiento del Comité Central de Organización de la futura cooperativa, no había más que un paso, el cual se hizo efectivo el 5 de mayo de 1967, cuando con la presencia de las subcomisiones de distritos de la Comisión Agrícola Cantonal, se nombraba a los miembros de dicho Comité. La designación recae sobre quienes desde la Comisión Agrícola venían pugnando por mejorar la situación del agricultor naranjeño.

La iniciativa va tomando cuerpo y de inmediato se constituyen las comisiones de Asuntos Financieros y Económicos, de Servicios y Propaganda, de Educación, así como de Estatutos y Reglamentos. Aunque es lógico suponer que detrás del proceso estaba la experiencia de los citados asesores, no deja de llamar la atención el evidente balance que adquiere la composición de las citadas comisiones. De manera diáfana, nos muestra las prioridades establecidas por los cooperativistas naranjeños, en cuyo contexto se hacía imperativo fortalecer la base económico-financiera del proyecto en ciernes, pero combinando este aspecto con la formación en temas de educación cooperativa, con lo que en la práctica se estaba reconociendo la naturaleza particular del tipo de empresa que se deseaba establecer, con una adecuada coherencia entre ambos aspectos. Se crea, además, la Comisión de Servicios y Propaganda, como herramienta de movilización necesaria para vencer la apatía o la eventual oposición, como queriendo señalar que la sola difusión del proyecto no alcanza, si desde el primer momento no se demuestra al agricultor que la nueva empresa tiene por fundamento el servicio al asociado. Por último, y sin titubeos, se establece una Comisión de Estatutos y Reglamentos, con el fin de preparar el terreno legal y documental requerido para impulsar la cooperativización del beneficiado del café naranjeño. Los mencionados elementos muestran coherencia y balance, al tiempo que señalan que la experiencia organizacional previa en la Comisión de Agricultura no ha sido en vano, sino que ha servido para establecer una base organizativa firme y convincente.

## El reto de fundar la cooperativa

Una veintena de naranjeños emprenden de manera directa el proceso de constitución de la cooperativa de caficultores, bajo la convicción de que es posible llevar bienestar a los agricultores del cantón, eliminando el eslabón del intermediario que organiza el financiamiento, la industrialización y la comercialización del grano, dejándose la gran tajada de los beneficios que la actividad genera. En torno a este núcleo, ligado fundamentalmente al Comité Organizador, se da cita un grupo más amplio de productores que simpatizan con la idea y se ubican alrededor de este Comité.

Una de las primeras iniciativas para diagnosticar el nivel de apoyo al proyecto, y a la vez movilizar la conciencia de los agricultores, fue la realización de una encuesta que recogió la opinión de los productores de café del cantón. El resultado de ésta fue revelador acerca del masivo apoyo que dicho esfuerzo encontraba entre los agricultores; otra cosa era que la percepción favorable se tradujera en apoyo concreto y sacrificio para llevar la obra a puerto. Es aquí donde se pone a prueba la cohesión del grupo de cooperativistas, su capacidad para integrar a los caficultores y vencer los obstáculos que aparecieran en el camino.

Contando con la asesoría de la Sección de Cooperativas del Banco Nacional, se inicia un proceso de transmisión de la idea cooperativa, para lo cual se hizo imprescindible dotar al grupo con elementos doctrinarios del cooperativismo, al que muchos aspiraban, pero pocos conocían. En realidad, sobre cooperativismo sabían muy poco, por no decir nada. Por su propia cuenta trataron de prepararse y organizaron un primer curso de cooperativismo que impartió Víctor Herra. En realidad, manifestaron un inusitado interés por este aspecto, pero no solamente ante los cursos impartidos sino con la realización de giras de retroalimentación, para conocer más de cerca cómo operaba una cooperativa; de esta manera, visitaron Coopepalmares, la Cooperativa Victoria de Grecia y también Coopetarrazú R.L. Lo cierto es que ya el cooperativismo cafetalero en el país había echado raíces profundas, a pesar de lo reciente de algunos de esos proyectos cooperativos. Se puede afirmar que la fórmula cooperativa, vino como anillo al dedo a los propósitos de mejorar la producción y la distribución de la riqueza en el ámbito cafetalero nacional.

El primer curso tuvo lugar del 21 de julio al 25 de agosto de 1967, en el entonces Cine Regis, y significó el primer acercamiento real al concepto nuevo de cooperación, solidaridad y ayuda mutua, así como a elementos de legislación y administración cooperativa.<sup>98</sup> Es en este momento que se procede a transmitir el mensaje en los distritos

98 "Cómo comenzamos". La Nación, 13 de abril de 1983, p. 6 D.

y caseríos, para lo cual el Comité Organizador se aprovecha de la estructura distrital que a nivel de subcomisiones había impulsado la citada Comisión Agrícola Cantonal. El nuevo mensaje fue calando poco a poco, luego de superar obstáculos de todo tipo. Se constituyeron nexos con líderes distritales de apoyo y en cada comunidad se formó un grupo que apoyaba el movimiento de formación de la cooperativa. Se trataba de establecer un vínculo permanente con al menos cinco dirigentes por distrito, que se mantenían en estrecho lazo con el Comité Organizador.

Oposición abierta de parte de los beneficiadores no hubo, aunque de manera solapada, en ciertas ocasiones, se intentaba restar fuerza al movimiento. Los dirigentes evocan diversas maniobras de ese tipo, pues no hay que perder de vista la influencia que tenían los dueños de beneficios, sobre todo, por la dependencia financiera que establecían respecto de los agricultores. Si en épocas normales, el regateo y el condicionamiento leonino de los préstamos había sido la tónica, ahora cuando el proyecto cooperativo estaba por volverse realidad, el dinero para préstamos sobraba, así como los buenos tratos y las negociaciones fáciles. Los entrevistados rememoran como "...llegó el momento en que se acercaron a decir a algunos productores: -"¿Cuánta plata ocupa?" Recuerdo a uno de los beneficiadores que una vez me paró para preguntarme casi con urgencia: "¿Cuánto ocupa?" Cuando aquí se vio que el movimiento era otro, la plata de los beneficiadores para el productor sobraba".

Dicha actitud de los beneficiadores provocó que en algunos distritos la marcha de la organización se retardara, a la vez que se presentó un fenómeno que repetía experiencias de otros cantones, cuando cooperativas ya constituidas intentaron torpedear proyectos de cooperativización en otras localidades. Esto ocurrió en el caso de la experiencia de los cooperativistas atenienses a la hora de formar su propia asociación, al intervenir, en esa ocasión, una cooperativa alajuelense. Otro tanto sucede en Naranjo, esta vez con COOPESANTAROSA R.L. Resulta claro que estamos en los inicios del cooperativismo cafetalero, y es probable que aún no estaban bien cimentados los principios y valores que norman la empresa cooperativa, sobre todo en lo que respecta a la actitud solidaria y la integración de esfuerzos. Lo cierto es que, en desmedro de estos principios, se empieza a influir en los cafetaleros de San Juanillo, para que disientan de los esfuerzos iniciados por sus correligionarios:

"Topamos con problemas en San Juanillo porque se había metido la COOPERATIVA SANTA ROSA, adonde llevaban el café de ese distrito. Ellos decían que les pagaban mejor, y en realidad les pagaban mejor, además que no tenían que hacer abonos y otras ventajas que se aprovechaban a manera de propaganda. En San Juanillo nos fue muy difícil y entonces tuvimos que irnos a Barranca, Llano Bonito, Candelaria y a otras partes. Había localidades en que había entusiasmo

y en otras no, pero todo el cantón se convocó y en todo el cantón se hicieron reuniones, inclusive en San Juanillo. Se elaboró un itinerario que incluía a todos los distritos".

Este tipo de hechos, propios de un cooperativismo en ciernes, que como ya dijimos se repitieron con otras experiencias de cooperativización vividas en otros cantones del país, sólo transitoriamente entorpecieron el proceso, y es posible catalogarlos como parte de los dolores del alumbramiento.

De todas maneras los dirigentes coinciden en afirmar que la respuesta de los agricultores a las acciones de promoción no era todo lo entusiasta que ellos esperaban. Como en la mayoría de las iniciativas que implican el elemento de incorporación de sectores sociales, y que requieren de una toma de conciencia sobre la propia situación de estos sectores, se está ante un fenómeno progresivo que requiere de situaciones, incluso subjetivas o muy personales, a partir de las cuales el movimiento adopta el rumbo deseado. Hablamos del necesario factor que rompe el hielo y posibilita que emerja la confianza deseada en el proyecto, a la vez que permite la identificación de los intereses individuales de los productores con los del sector en su conjunto. En esos momentos, coyunturas y acontecimientos se entrelazan, los lentos cambios propios de un proceso se aligeran en una cadena de eventos que llevan el sello de la nueva situación que se trata de imponer y que resulta cada vez más clara y factible de materializar.

Uno de los factores a enfrentar fue la reticencia de los agricultores, acostumbrados a resolver solos sus propios problemas. Como contrapelo, un elemento servía de neutralizador del individualismo propio de los agricultores, y les movía a reflexionar acerca de opciones comunes: la profunda crisis del sector cafetalero que cada día golpeaba sin compasión a los productores y sus familias. Los promotores de la cooperativa recuerdan que la actitud del campesino era de desconfianza, o de aceptación a medias. Sin embargo, coinciden que no era tanto la desconfianza, como la ignorancia acerca del sistema cooperativo lo que retardaba su apoyo. Más adelante, cuando vieron caras conocidas acuerpando el proyecto, entonces, se fueron cerciorando de que se trataba de un movimiento de los productores, y que en éste estaban comprometidos representantes auténticos del campesinado de la región. No obstante, romper la desconfianza de los agricultores, teñida por situaciones de inseguridad sempiterna ante fenómenos naturales y climáticos, así como ante los vaivenes del mercado, para no mencionar desprecios o jugarretas de beneficiadores o comerciantes, no resultó tarea fácil para los gestores de la cooperativa. Uno de los dirigentes al evaluar estos momentos sostiene: "Pienso por ellos, que tomaron cierta credibilidad en la cuestión, pero había un sector que, ni con este aspecto, ni llegando *fulano y sutano* tenían confianza en el proyecto".

El Comité funcionaba con base en cuotas voluntarias, que no respondían a un criterio común, sino dependiente de la buena voluntad de los futuros cooperativistas. Según recapitulan los dirigentes, a nadie se presionaba para que diera su cuota, aunque se hacía conciencia acerca de la importancia de apoyar la labor del Comité:

“Unos €100, otros €200, otros €500..., no había ningún criterio, era una acción voluntaria para fortalecer un fondo destinado a los gastos de papelería. Alguna cosa así. En ese momento no podemos hablar de un apoyo monetario ciento por ciento. Era muy difícil que se hubiera aportado”.

La fuerza de la costumbre representaba un lastre que aminoraba el éxito del proceso, y sólo la insistencia de un grupo cohesionado y convencido de la propuesta, podía revertir esta actitud. Este grupo de doce personas –número que evoca esfuerzos semejantes, en otros tiempos y latitudes– se convierte en el representativo de la tozudez, la impertinencia positiva, que en numerosas situaciones hace que las cosas caminen. Más allá de los factores objetivos citados, que empujaban hacia la búsqueda de soluciones innovadoras para la situación de los agricultores, se hacía necesario este elemento personal de aquellos que miran más allá, y hacen suyo un horizonte que aún permanece oculto para la mayoría de los miembros de su sector social.

Un elemento de indiscutible importancia fue la identificación de los líderes de las diferentes comunidades y los esfuerzos que se emprendieron para lograr su integración al proyecto cooperativizador. No era necesario que dicho agente de cambio se reconociera como tal, como líder y dirigente, lo importante era que se convertía en la personificación de la nueva idea, en portador de la nueva semilla, aunque aún hoy les resulte extraño ese papel que efectivamente jugaron:

“Alguien dijo que se anduvo buscando líderes de los distritos, y en realidad nunca he tenido liderazgo de nada, sino que yo llegué por necesidad a la cooperativa o al movimiento para su creación. Recuerdo noches en que no podía dormir porque se acababa el mes y había que pagar la plata; usted llegaba a la liquidación del café pensando hasta en cómo hacer para comprar el diario de la semana. Pues había que pasar la situación incómoda de pedir lo que era de uno, con una gran incertidumbre. Había que llegar casi con el machete en la mano. Ya habíamos conversado y pensamos que debíamos ver la manera de organizarnos, pues la situación era muy difícil. Entonces nos reunimos en la Oficina de Extensión Agrícola, y ahí fue para mí, donde nació el movimiento cooperativo de aquí, que más que nada se hizo por eso precisamente, porque nos estábamos ahogando”.

Identifiquen o no con claridad su papel, lo cierto es que el liderazgo del grupo fue consolidándose con el paso del tiempo, aquí es cuando viene a reforzar el proceso la actuación de líderes cooperativistas ya mencionados, agrupados en torno al Comité Central de Organización y motivadas por líderes palmareños de gran proyección en el ámbito regional del occidente del Valle Central.

Esta proyección personal de activistas que conocían de cooperativismo, o bien se habían ido apropiando crecientemente de su doctrina, y, además, contaban con un carisma claro que impactaba a los productores, va calando paulatinamente en éstos, y más aún si tomamos en cuenta que el mecanismo adoptado durante el proceso para lograr su consolidación, era el del contacto persona a persona, con ausencia casi absoluta de medios de difusión escrita, prensa o medios electrónicos, a no ser las imprescindibles hojas de convocatoria y uno u otro documento promocional, la mayoría de las veces proporcionado por el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional.

Esta estrategia, que en otro contexto podría resultar ineficaz o menos productiva, en el caso del movimiento naranjeño, por el contrario, se acoplaba a las necesidades del campesino para vencer su desconfianza, debido al tradicional y reiterado maltrato recibido de los beneficiadores, comerciantes y financieros. Había que crear un ambiente de credibilidad, en el que la trayectoria personal de quienes emiten el mensaje vale más que muchos panfletos o mensajes periodísticos.

El Suplemento Especial citado, publicado en "La Nación" en 1983, con motivo de los quince años de fundada la cooperativa, recuerda otras actividades importantes desplegadas por el Comité de Organización en los meses previos a la Asamblea Constitutiva, entre ellas la búsqueda de asesoría de parte de las organizaciones sociales de la vecina localidad de Palmares. En este sentido, en el marco de las actividades de preparación de los futuros asociados y asociadas asistieron a sesiones de trabajo y retroalimentación, así como a las Asambleas Generales de Asociados de la Cooperativa de Palmares, de la Federación de Cooperativas de Caficultores y de la Regional de Tabacaleros en Palmares. Se organizó, además, una mesa redonda para tratar sobre la cooperativa en formación con participación de representantes de las Cooperativas de Caficultores de Palmares, Victoria de Grecia y Santa Rosa de Heredia.<sup>99</sup>

Por su base social, el movimiento que conduce a la creación de COOPRONARANJO R.L., estaba constituido por representantes de los más diversos sectores sociales. En este sentido había productores relativamente grandes, al menos para el contexto de la producción nacional, tanto como agricultores medianos y pequeños, con mayor profusión

---

99 Idem.

de estos últimos. Esta característica habla de la complejidad de estos procesos sociales, en los que, por sobre las diferencias de estrato social, se impone la contradicción básica y profunda entre productores y beneficiadores. Lo anterior no es obstáculo para que puedan identificarse puntos comunes de encuentro por encima de las diferencias, y por otra parte, representa una de las características propias de los proyectos de cooperativización en los que no es el factor clasista el aglutinante principal. Por el contrario el cooperativismo se define a sí mismo como un movimiento reivindicativo y a la vez empresarial, de corte no clasista, que impulsa la ayuda mutua y el sentido de solidaridad con respecto a las condiciones individuales de producción, ahorro o consumo, de los asociados cooperativizados. En Naranjo, la contradicción con los beneficiadores surge diáfana y clara, y alrededor de este aspecto se aglutinan los cooperativistas.

Este aspecto de amplia base social, produce un ambiente de apoyo en los más diversos ámbitos al esfuerzo cooperativizador. Ya mencionamos el papel jugado por la iglesia, en la persona del sacerdote Alfonso Molina, quien impulsa desde la plataforma de organismos locales y otras instancias el empeño de los caficultores. Como en otras experiencias de cooperativización ocurridas en otras localidades del país, la Iglesia identifica claramente al cooperativismo como una alternativa de organización que puede conducir a un mejor nivel de vida de los ciudadanos, partiendo de preceptos propios de su doctrina social. Este elemento legitima y fortalece el proyecto, sobre todo ante quienes podrían tildarlo, como en otras comunidades, de asonada subversiva. Por el contrario, existen francas experiencias en que sacerdotes y obispos, enfrentan incluso a sectores poderosos para defender la pertinencia de las propuestas de cooperativización, como se desprende del pronunciamiento del Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM):

“La iglesia debe prestar una atención especial a las minorías activas (líderes sindicalistas y cooperativistas) que en los ambientes rural y obrero están realizando un importante trabajo de conscientización y promoción humana, apoyando y acompañando pastoralmente sus preocupaciones por el cambio social”.<sup>100</sup>

Incluso en el Club de Leones, se había venido hablando de la necesidad de establecer una asociación de productores de café. Los dirigentes de la futura cooperativa llegan a calificar este intento como un verdadero movimiento, impulsado por productores como Santiago Fernández, Lisandro Corrales o Ramón Ulate G., que no llegó a prosperar, pero creó un ambiente propicio para el debate en torno a la situación de los agricultores, antesala del propio movimiento de cooperativización.

---

100 Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM). *La iglesia en la actual transformación de América Latina a la luz del Concilio*. Bogotá: Secretariado General del CELAM, 1969, p. 128.

En la esfera local, los dirigentes destacan el apoyo recibido de parte de la Municipalidad, en la cual siempre encontraron soporte a la hora de buscar una solución a las diversas situaciones que el proceso exigía. Al respecto los dirigentes catalogan como una gran ayuda el hecho de contar con el salón municipal para sus reuniones. Agregan, además, que los organismos municipales "...nunca nos pusieron obstáculo alguno. La Municipalidad influyó positivamente y apoyó muchísimo".

En lo referente a las fuerzas políticas, y más concretamente, a los partidos que las representan, los fundadores de la cooperativa se cuidaron de no comprometer el futuro de la empresa con respecto a uno u otro bando. Este, que sería un principio a ser respetado durante la vida ulterior de la cooperativa, es altamente significativo, tomando en cuenta el tradicional ambiente de pugna política que caracterizó al cantón. Al respecto los propios dirigentes señalan:

"Una de las características que ha tenido nuestra Cooperativa, gracias a Dios, es que nunca, nunca en la historia, y no permita *Tatíca Dios* que suceda nunca, ha sido violada la neutralidad absoluta. Desde el Comité de Organización, en la integración de un Consejo de Administración, o en la Asamblea de Delegados, nunca ha ocurrido. Esta es una de las características importantísimas que, gracias a Dios, ha tenido nuestra Cooperativa, sobre todo en lo del color político; hay neutralidad política, racial y religiosa. En eso siempre hemos seguido los principios cooperativos".

## CAPÍTULO V

COOPRONARANJO R.L.  
se hace realidad



## El día del nacimiento

En Naranjo la estación seca se impone de manera particular en marzo y abril. La época de la cosecha ha quedado atrás, y con ella el emporio transitorio que la misma posibilita a finales y principios de cada año. En estos meses, por el contrario, se empieza a sentir el marasmo que trae consigo la baja en la actividad cafetalera, con sus implicaciones retardatarias en el comercio y otras actividades productivas que se vinculan de una u otra forma al accionar de los cafetales. Uno de los meses más calurosos del año, crea el marco cronológico para la magna reunión en que se sientan las bases de la futura cooperativa. Noventa y un naranjeños se reunieron el 10 de marzo de 1968, a las diez de la mañana en la Escuela Republica de Colombia, para dar el alumbramiento oficial a su futura cooperativa de caficultores. Los dirigentes recuerdan la emoción del momento, pues se tenía plena conciencia de que se estaba ante una circunstancia histórica en el cantón, producto de la decisión de los productores de café por superar su situación de crisis con base en el modelo empresarial cooperativo.

Aquel fue un domingo diferente a los demás, pues se adquiría el compromiso de no echar marcha atrás, en uno de los proyectos que transformarían el agro naranjeño. Hay que destacar que de acuerdo con la encuesta aplicada a los caficultores que habían asistido a las actividades y los contactos establecidos en los distritos, para determinar quiénes estaban de acuerdo en integrarse a la cooperativa, se había determinado que el número de eventuales fundadores de la nueva empresa sería mucho mayor al de la cantidad de cafetaleros asistentes al acto inaugural. Al respecto los dirigentes recuerdan que para ellos era importante y así fue recomendado por funcionarios del Departamento de Cooperativas del Banco Nacional, sondear la verdadera decisión de la gente, "...porque habíamos hecho reuniones y contactos, pero: ¿quién sí y quién no...? Entonces, hicimos esa encuesta y fue contestada por 230 agricultores. En esa época este era un número de productores muy importante".

Los 230 agricultores que dijeron estar de acuerdo, fueron invitados a participar en la Asamblea Constitutiva, pero, sin embargo, asistieron sólo 91 asociados. Los dirigentes no dejaron de resentir esa actitud:

"Ese número menor fue con el que constituyimos la cooperativa, es decir, que de 230, la mayoría se quedaron *en neutro*, como diciendo: -"Mejor esperemos a ver qué tarros van a tocar." Hubo algunas justificaciones, es la verdad: yo recuerdo que hubo casos de gentes que, por alguno u otro motivo, no llegaron y estaban

anuentes. Pero, a pesar de cualquier excusa valedera, lo real es que ahí estaba esa diferencia tan notable en la asistencia".

Más de un año de denodados esfuerzos organizacionales llevó constituir la cooperativa. Los dirigentes consideran que el no cumplimiento de las expectativas con respecto a la afluencia esperada de cooperativistas, no afectó el desarrollo de la Asamblea, ni redujo el entusiasmo con que los agricultores procedieron a debatir los diferentes puntos de la agenda. Lo anterior es aún más razonable, si se ensaya una explicación convincente acerca de la citada reducción de asistentes, basada en que, precisamente, por haberse constituido en marzo y mientras se hacían los trámites de escrituras y otras diligencias, parte de los productores ya había buscado otra opción de financiamiento, posiblemente desde febrero y cuando se formó la cooperativa ya mucha gente se había financiado. Los dirigentes sostienen que "... tal vez, esta es en parte la razón por la que llegó menos gente a la Asamblea. Se decían: "¿cómo me voy a comprometer con la cooperativa si ya estoy comprometido con Peters?" No fue tanto por *salvarnos el bulto*, sino por la necesidad de dinero que ya habían adquirido en febrero o marzo, y nosotros apenas formándonos en marzo".

La nueva organización surge bajo la denominación de Cooperativa de Productores de Café de Naranjo de Responsabilidad Limitada, bajo las siglas, COOPRONARANJO R.L. con los siguientes fines y propósitos:

- "a.- Desarrollar todas aquellas actividades que en relación con la producción, la cosecha, la industrialización y el mercadeo del café se considere necesario emprender a fin de obtener los mejores servicios y el mejor beneficio para los asociados de la cooperativa.
- b.- Fomentar, por todos los medios, el comercio y el consumo de café de manera que la industria de este producto se desenvuelva sobre bases de igualdad y equilibrio frente a las otras industrias nacionales.
- c.- Producir, manufacturar o adquirir para la distribución entre sus asociados, materias primas, enseres, maquinaria, equipo, accesorios, herramientas, abonos, insecticidas, fungicidas, productos naturales o elaborados y demás menesteres, con el objeto primordial de proporcionar a sus afiliados la más conveniente atención de sus fincas o cultivos, y el incremento de la producción agrícola nacional.
- d.- Instalar, administrar y dirigir "Estaciones experimentales o Fincas modelo" especialmente dedicadas a la divulgación de las mejoras técnicas en cuanto a la explotación racional del cultivo y la industria del café.

- e.- Comprar, vender, permutar, tomar o ceder en arriendo, pignorar o todos aquellos bienes muebles o inmuebles que estime necesario llevar a cabo para el normal desenvolvimiento de sus operaciones, de acuerdo con lo que dispongan los reglamentos respectivos.
- f.- Propulsar y desarrollar cualquier otra actividad que tienda a satisfacer necesidades de los asociados o reporte beneficios razonables a ellos o a sus familiares, sin lucro y con el exclusivo propósito de reducir al mínimo la especulación o explotación irracional de sus afiliados.
- g.- Emprender cualquier otro servicio que en relación con el campo de actividades de sus asociados, se considere necesario desarrollar, a fin de buscar el mejor beneficio para ellos y de la comunidad en donde residen.
- h.- Fomentar entre sus asociados el espíritu de ayuda mutua en el orden económico, social y cultural.
- i.- Serán fines también, el mejoramiento económico y social de sus asociados, la creación de servicios sociales, el mejoramiento del nivel cultural y técnico de sus asociados, y el establecimiento de relaciones con otras organizaciones cooperativas a fin de contribuir al fomento y el debido desarrollo del movimiento cooperativo en el país.<sup>101</sup>

Un análisis de los citados fines y propósitos arroja luz acerca de las características de la empresa que nació. No se trata de repetir un molde estatutario que, a especie de recetario, imitaba los proyectos de cooperativización ocurridos, para esta época, en otras zonas de nuestro país. Destaca en este sentido la precisión acerca del carácter eminentemente cafetalero de la cooperativa, lo que por una parte habla acerca de la especialización lograda por los productores naranjeños en el cultivo de este fruto, pero al mismo tiempo señala con toda claridad para qué se están organizando los productores de café en asociación cooperativa. Este elemento es importante si se establece una comparación con otras empresas cooperativas, en las que al momento de su gestación existía un evidente desconcierto acerca de los fines para los cuales los asociados se agrupaban.

La nueva empresa, como entidad de servicio, establece como cometido central suprir las necesidades de los productores, y en este contexto pretende convertirse en un centro de acopio, distribuidor de enseres y maquinaria, de apoyo técnico para elevar la calidad de la producción y ente que industrializa y comercializa el grano en el mercado nacional e internacional. Resulta notable que la empresa manifiesta, de una vez, su intención de incursionar en el mercado internacional, lo que constituye una consecuencia

101 COOPRONARANJO R.L. . *Libro de actas de las asambleas generales. Acta Constitutiva*, p.p. 5-6.

de la experiencia con que ya se cuenta como productores competitivos en un mercado abierto, como el que impera en el cantón.

Uno de los fines estipulados es notable, en cuanto a la necesidad de lograr la máxima racionalidad en la producción e industrialización del grano, cuando se sostiene el imperativo de instalar Estaciones Experimentales, propósito ligado a la investigación y el desarrollo de productos, y que ha constituido -y sigue constituyendo- una carencia de importancia medular en el contexto de las empresas costarricenses en general. El otro aspecto destacable del tipo de empresa que los caficultores naranjeños pretenden establecer, es el ligamen indisoluble entre aspectos empresariales, sociales, culturales y técnicos. En este aspecto los estatutos parecen repetir un concepto emitido en las sesiones de trabajo con dirigentes de la cooperativa:

"Yo creo que algo muy importante, fue el sistema de organización que nosotros tuvimos desde el principio, y nos valió sobremanera pues es para nosotros el factor de éxito que hemos tenido en nuestra cooperativa: desde un principio seguimos las tres bases fundamentales del movimiento cooperativo, o sea, el aspecto educativo cooperativo, el fortalecimiento del capital y una sana administración. Desde un principio la administración nuestra fue muy positiva, porque empezamos organizadamente y muy bien puntualizados los aspectos administrativos, junto con los demás aspectos doctrinales de una verdadera cooperativa".

Para quienes estaban acostumbrados al cuidado de su finca, y a asumir los imperativos empresariales de manera individual, enfrentando aisladamente a los beneficiadores, financieras y comerciantes, aún no resultaba clara la verdadera bomba de altos quilates que estaba por surgir en Naranjo. En realidad todavía no existía la claridad suficiente acerca del potencial que encierra la unión de esfuerzos para enfrentar los avatares del mercado, y posiblemente sólo los más convencidos podían garantizar que la cooperativa era la opción real para mejorar estado del productor y evitar la desaparición de la pequeña y mediana producción cafetalera.

Con pleno respeto al principio cooperativo los cooperativistas aprueban que: "No se permitirá tratar asuntos políticos, raciales ni religiosos en el seno de la cooperativa, ni menos destinar fondos a campañas de esa índole o a fines que no sean estrictamente los propios de su finalidad económico-social".<sup>102</sup> Al mismo tiempo se aprueba de inmediato la incorporación a la Federación de Cooperativas de Caficultores, FEDECOOP R.L.<sup>103</sup>

---

102 Ídem.

103 Ibid., p. 24.

El papel de esta Federación venía siendo destacado a la hora de impulsar la cooperativización de la producción cafetalera. Entre los fines que FEDECOOP R.L. propugnaba en beneficio de las cooperativas afiliadas se encontraban:

- Búsqueda de precios remunerativos en la venta a los mercados internacionales y nacionales,
- Consecución de crédito oportuno, suficiente y barato,
- Adquisición a precios razonables de herramientas, equipos, fertilizantes y todo lo necesario para mejorar la producción e industrialización del café,
- La centralización de las exportaciones,
- Promocionar y posicionar el café producido por las cooperativas,
- La formación de directivos, administradores y conductores del movimiento cooperativo caficultor.<sup>104</sup>

Por su perfil, la nueva cooperativa adopta el modelo cogestionario, pues, según señalan sus estatutos, podrán ingresar tanto personas físicas, como jurídicas sin fines de lucro. En ese sentido se determina: "Dentro de estas especificaciones se consideran con derecho a ingresar a la asociación a empresas mercantiles que se dediquen a actividades similares al giro principal de la asociación, los empleados y trabajadores de la cooperativa y las Instituciones y Organismos Estatales, Municipales o de otra índole que se hayan creado con propósitos no lucrativos".<sup>105</sup>

Acto seguido se puntualizan las obligaciones de ambos niveles, productores y empleados, con respecto a la nueva organización: "Si son productores de café aportar toda su producción a la cooperativa en el momento en que ésta se lo solicite y hacer uso de todos los servicios que fueran establecidos por ella, acatando expresamente las disposiciones o reglamentación que con este propósito se dicten. Si son empleados o trabajadores, desempeñar los trabajos que les encomiendan sus jefes inmediatos con estricta sujeción al reglamento de organización interna".<sup>106</sup>

En este particular resulta claro que el concepto asociativo obliga a los asociados a fortalecer el perfil empresarial de la cooperativa; se parte del precepto de que ésta crece en función del uso de los servicios que de ella demanden los propietarios. Es el doble papel de usuario y copropietario, el que posibilitará a la empresa común consolidarse, por lo que la lealtad al nuevo proyecto y el sentido de pertenencia resultan estratégicos

104 José D. Cazanga, op. cit., p. 136.

105 Ibid., p. 7.

106 Ibid., p. 11.

ante la posible presión que, sobre aspectos netamente económicos, pudiesen ejercer los beneficiarios privados.

El Patrimonio Social inicial de la cooperativa llega al monto de ¢39.800,00 (unos 6.030 dólares al tipo de cambio vigente en ese momento), dividido en certificados de ¢100,00 cada uno. Cada asociado aportó una proporción de cien colones por cada fanega de café que produjera en el momento de ingresar a la cooperativa, tratándose de productores, o de tres sueldos mensuales devengados, tratándose de trabajadores de la empresa. El principio que permite a los trabajadores integrarse a la cooperativa, establece así una diferenciación radical con respecto a la tradicional empresa mercantil, en la que difícilmente dicha participación se permitiría de manera voluntaria por parte de sus propietarios.

Para concluir estos señalamientos acerca de los objetivos trazados para la nueva organización, se deben destacar los principios de solidaridad y ayuda mutua, como basamentos sobre los cuales se impulsarán las nuevas actividades empresariales. Al mismo tiempo, se definen orientaciones para el cumplimiento de metas en las áreas cultural y social, conjuntamente con los aspectos económicos consustanciales a la nueva empresa.

La Asamblea autoriza al Consejo de Administración y la Gerencia a hacer realidad un creciente anhelo de los caficultores naranjeños: la adquisición de un beneficio. En este sentido la decisión recae en el Beneficio San Rafael, propiedad de Juan Mercedes Matamoros, por la suma nada despreciable de ¢800.000,00 (\$121.200,00), pero que los cooperativistas consideraron favorable a sus intereses. Se tenía conciencia de que el inmueble requería mejoras urgentes, si se quería mantener la competencia con los otros beneficios privados, sobre todo en cuanto a capacidad, vías de acceso y energía eléctrica, aunque se consideró factible proceder a las mejoras en un plazo prudencial. Durante todo el proceso de búsqueda y negociación, estuvo presente la voz asesora de los funcionarios del Banco Nacional y FEDECOOP R.L.

Finalmente los asambleístas eligen a los organismos de dirección de la cooperativa, recayendo los nombramientos, prácticamente, en la misma dirigencia que había asumido el reto de establecer la nueva empresa.

En el Consejo de Administración fueron nombrados, prácticamente, los mismos miembros del Comité Central de Organización, es decir, que el liderazgo de dicho grupo de dirigentes quedó ratificado por la Asamblea. De esta manera, se puede afirmar que, a diferencia de otros procesos similares en otras cooperativas, los gestores del proceso no sufrieron menoscabo o desgaste durante los sinsabores y altibajos que conducen de manera natural al surgimiento de este tipo de organizaciones, sino, por el contrario, salieron fortalecidos. Un caso particular lo representa el ingeniero Claudio Rodríguez,

cuyo compromiso con el proyecto como coordinador del Comité de Organización, le implicaba el manejo de una trajinada agenda, producto de su vinculación con la Agencia de Extensión Agrícola. Esta situación fue reconocida por los cooperativistas, y al asumir el nuevo rol de Gerente, dicha condición de doble compromiso obligó a llevar a cabo gestiones pertinentes ante las autoridades del Ministerio de Agricultura:

"Me vine a medias. Era el coordinador del Comité de Organización. La Asamblea nombraba los Gerentes según la ley vigente en ese momento, entonces yo tuve que ir en esa ocasión con el señor Guillermo Iglesias, en ese entonces Ministro de Agricultura, a pedir permiso para dedicar tiempo a la cooperativa. El señor Ministro me concedió el permiso. Realmente yo era gerente pagado por el Ministerio y trabajaba en la cooperativa. En aquel entonces le dedicaba medio tiempo, pero indiscutiblemente hubiera necesitado muchas más horas."

La composición del Consejo de Administración, sería una reiteración de la orientación hacia el respeto de las más diversas orientaciones políticas, al tiempo que se ratificaba un principio que sigue vigente hasta la fecha en COOPRONARANJO R.L., en el sentido de que la posición de liderazgo no necesariamente debe coincidir con el peso económico-empresarial del asociado. De esta manera este Consejo es posible encontrar caficultores de diverso nivel socioeconómico y potencial productivo.

Un hecho destacable es la decisión de nombrar un subgerente, cuyo nombramiento recayó en la persona de Edwin Acuña, quien junto a Claudio Rodríguez constituirían desde este momento una dupla inseparable, con un papel destacado en los afanes por echar a andar este proyecto, fortalecer empresarialmente a la cooperativa y consolidarla como alternativa de desarrollo del cantón de Naranjo.

## El beneficio: un anhelo sentido

Al aprobar la Asamblea Constitutiva los lineamientos generales para la adquisición del beneficio de Juan Mercedes Matamoros, en realidad se estaba poniendo fin a un largo proceso que se identificó estrechamente con el fin mismo para el cual se creó la cooperativa. Uno de los aspectos que tomaban en cuenta el agricultor, en su natural desconfianza ante el proyecto que se gestaba, tenía que ver, precisamente, con la credibilidad acerca de las verdaderas posibilidades de adquirir un beneficio. Para un número importante de ellos resultaba difícil salirse del esquema productivo vigente en Naranjo, y que los dirigentes consultados describen de la siguiente forma:

"Además de la crisis que teníamos en ese momento, estábamos manejados por dos firmas grandes: Peters y Orlich. Ellos en ese tiempo hacían una sola liquidación.

La ley decía que se presentaba el 10 de octubre, y vendían su café y nos liquidaban después de octubre y a veces apelaban las liquidaciones y nos las daban en noviembre y diciembre, cuando uno estaba ocupando la plata. Esa era la ley que existía, y los beneficiadores se ponían de acuerdo sobre los adelantos".

Estaba creada una situación de virtual oligopolio regional por parte de dichos beneficiadores, pues, según los entrevistados, el beneficio de Juan Mercedes Matamoros en realidad jugaba un papel periférico, con muy pocos clientes, mientras que el beneficio de los Seevers estaba, prácticamente, en proceso de cierre. Coincidían, además, en señalar que era el beneficio Orlich el que procesaba la mayor cantidad del grano producido en el cantón.

La situación se prestaba incluso para favoritismos y caprichos de parte de los beneficiadores para con los productores, que conducían a situaciones discriminatorias en perjuicio sobre todo de los pequeños y medianos agricultores, como aluden: "En realidad había discriminación. A *fulano*, porque era *fulano* de tal, le pagaban mejor que a mí, que soy cualquiera".

Esta política desbalanceada en el trato con los productores, en realidad servía a los beneficiadores para crear división entre los agricultores, restándoles respuesta de grupo, y haciendo aflorar resentimientos producto del mal, o buen trato, que se brindaba. De esta manera se intentaba alejar a productores de un alto peso estratégico, del apoyo que pudieran manifestar para una eventual solución de sus problemas, por medio de la cooperativización del beneficiado de café:

"Hay una anécdota muy importante ocurrida con varios productores importantes del cantón, quienes eran asociados de nuestra cooperativa y a la vez clientes de los Peters. Ellos les hacían obsequios todos los años y, como contraparte, entregaban una importante cantidad de fanegas de café a ese beneficio. Un día de tantos, uno de los productores se puso a hacerle números al valor de los obsequios, en relación con la liquidación de la cooperativa, y yo no sé cuántos artículos hubiera comprado si hubiera entregado toda la cosecha a COOPRONARANJO R.L.".

El proceso paulatino de reconocimiento de los propios intereses como productor, en contraposición a los que ostentaban los beneficiadores, resultaba así un tránsito obligado y no pocas veces siniestro para grandes, medianos o pequeños productores. Como reiteran los entrevistados, la oposición de los beneficiadores no se dio en los niveles característicos de otras regiones, aunque sí se hizo correr el rumor de que la estrategia de cooperativización correspondía a un planteamiento comunista, situación muy propia de la época, y de la que cualquier mal intencionado pudo haber sacado provecho.

Incluso en el caso de Antonio Orlich, el principal beneficiador del cantón, nunca se produjo una expresión de oposición abierta al proyecto:

"Hubo acciones de parte de los beneficiadores para que los productores les entregaran el café a ellos, pero no para oponerse a la fundación de la cooperativa. Por ejemplo, Orlich era el beneficiador más fuerte, pues se llevaba más café para su beneficio que Peters para Sarchí, pero en realidad ni don Antonio, ni Francisco Orlich, nunca se opusieron".

La tarea fundamental de los líderes cooperativistas, previamente a la constitución de la nueva empresa, era demostrar la viabilidad de adquirir, un beneficio de café propio de los agricultores.

"En una de las reuniones, era enorme la presión con la que se pedía una respuesta. Para nosotros era una preocupación llegar a la Asamblea Constitutiva y no tener ni siquiera un terreno. Habíamos llegado a la conclusión de que era necesario decirle a la gente, por lo menos que tenemos el terreno y ojalá ponerle el rótulo: *"Aquí se construirá el beneficio de la cooperativa"*, con tal de darle identificación a la gente y demostrarles que el proyecto era viable. Si convocábamos a la Asamblea Constitutiva, teníamos que llevar a la Asamblea caminando el tema del beneficio".

Lo anterior representa una particularidad del proceso que conduce al nacimiento de COOPRONARANJO R.L., en relación con iniciativas similares de otras regiones del país. En unos casos, muy propios del momento en que el Banco Nacional inició el traspaso de beneficios a cooperativistas, dicha entidad prácticamente entró en un esquema de co-administración de las nuevas empresas, colocando incluso funcionarios suyos en los puestos de dirección de las cooperativas fundadas. En otros casos, algunas cooperativas se establecieron sin contar con beneficio, e incluso sin tener claridad acerca de si eventualmente se tendría posibilidad de adquirir uno, al menos en un plazo perentorio.

En el caso de los caficultores naranjeños, si bien es cierto contaban con la asesoría y el apoyo denodado de funcionarios del Departamento de Cooperativas del Banco Nacional, iniciaron el proceso de constitución de la nueva empresa, en momentos en que esa entidad bancaria había variado su estrategia de apoyo a las cooperativas de café. El Banco, para la época en que se funda COOPRONARANJO R.L., ha superado la posición asistencialista e interventora de su primera etapa de apoyo al sector, caracterizada por la participación directa en el proceso de crear las cooperativas emergentes, en que incluso pasaba a un proceso de coadministración de la empresa recién fundada. En

esta nueva etapa, el Banco Nacional da soporte como antes a la emersión de estas cooperativas, y aunque continúa prestando asesoría técnica y facilitando créditos para la adquisición de beneficios, ha dejado de cumplir un papel protagónico en la administración y la toma de decisiones internas de las nuevas empresas. Al mismo tiempo, en el caso del proyecto de los cooperativistas naranjeños, se tiene diáfana claridad acerca de que el destino final del proyecto está ligado, irremisiblemente, a la adquisición de un beneficio, como palanca fundamental para asegurar el bienestar de los agricultores.

Partiendo de esta orientación es que inician los esfuerzos para adquirir algún beneficio de la localidad, incluso en la etapa previa al establecimiento de la cooperativa como ente jurídico. En realidad la adquisición del mencionado beneficio de Juan Mercedes Matamoros, aprobada por la Asamblea Constitutiva, venía a coronar un largo proceso de exploración y negociaciones, durante el cual se analizaron diversas variantes, teniendo por norte permanente la defensa de los intereses de los cooperativistas. Se iniciaron negociaciones con la familia Orlich, para adquirir el terreno donde existió un beneficio que había sido de Eduardo Corrales, ubicado en Candelaria; luego fueron donde el Señor Fernando Sagrera de la Hacienda San Jerónimo, un salvadoreño que era el dueño de la finca de don Santiago Crespo. Se trataba, en este último caso, de un beneficio pequeño y había que reconstruirlo prácticamente, pues aunque tenía una secadora, era realmente muy pequeño para los propósitos de los futuros cooperativistas. Don Fernando incluso solicitó papeles que identificaran la personería jurídica de los negociadores, quienes mencionan que el beneficiario: "Tuvo que comprender que aunque no contábamos con esa personería, éramos representantes de un proyecto serio y viable".

Los cooperativistas recuerdan que este último beneficio poseía un terreno apropiado y con muy buenas aguas. De hecho se cercioraron de que, si bien el beneficio que tenía funcionando en ese momento no servía, tenía, una gradiente y una topografía muy apropiada para construir si fuera el caso. Al final, con don Fernando no prosperaron las conversaciones.

Los cooperativistas deseaban responder a las presiones de los futuros asociados, pero no se apresuraron en las negociaciones, y se tomaron su tiempo en la búsqueda de la mejor de las opciones. Con Antonio Orlich las conversaciones llegaron bastante lejos, aunque tampoco lograron fructificar:

"El principal factor fue el precio, porque don Antonio cobró una barbaridad; él creyó que nos iba a aplastar. Hay un aspecto importante, ocurrido el día que don Antonio nos dijo: *-Bueno el precio es tanto*. Él creyó que nosotros nos íbamos a agachar. Lo que dijimos fue: *-Vamos a pensarlo*. Él no se imaginó que le íbamos

a decir eso, y lo dejamos más bien pensando. Había pues, además del beneficio de Juan Mercedes, la alternativa de los patios del beneficio de Candelaria, un terreno en San Juan de don Tedy Arroyo, con un beneficio viejo de muchos años. Existían de esta manera distintas alternativas y empezamos a descartar las que no nos convenían".

Los cooperativistas contaban con la asesoría permanente de los funcionarios del Banco Nacional, pero coinciden en señalar la ausencia de asesoría especializada en temas de beneficiado. De hecho estaban técnicamente ayunos, en lo que al proceso de beneficiado se refiere. Un empleado de los Peters, Helmuth Ruher, técnico alemán, fue el primer conocedor en la materia que los empezó a asesorar. Para conocer beneficios desde el punto de vista técnico aprobaron las visitas a otras localidades. Estuvieron en Palmares, en COOPEVICTORIA R.L., en el beneficio de los Peters en Sarchí; de esta manera, hicieron un verdadero esfuerzo por conocer las instalaciones de los distintos beneficios, por lo que cuando acudieron donde Juan Mercedes Matamoros ya tenían algún criterio acerca de las características del beneficio que llenaría sus expectativas. Un segundo asesor, fue Gustavo Haeberle, constructor de maquinarias y equipos. Es de destacar la presencia de personajes de origen teutón, desde los orígenes mismos de la futura cooperativa, hecho que constata el importante aporte de esta nacionalidad en el desarrollo cafetalero de la región.

Las negociaciones con Juan Mercedes Matamoros se inician en un momento en que se han aquilatado otras alternativas, y como ya señaláramos, el Comité de Organización inicia las conversaciones, previo a la Asamblea Constitutiva de la cooperativa:

"Fuimos donde Juan Mercedes ocho o diez miembros del Comité. Juan Mercedes dijo: *-¿Uno contra tantos?*, y nos sugirió que nombráramos una persona para que se entendiera con él, sugiriendo a Claudio Rodríguez. Entonces se nombró a Cuyo para empezar a caminar. Claro que ya estábamos asesorados por el Departamento de Cooperativas del Banco Nacional y fuimos muy bien asistidos por ellos".

Los dirigentes estaban convencidos de que se trataba de un negocio prometedor, pues si bien es cierto el beneficio requería de mejoras urgentes, era evidente que su ubicación permitía esas ampliaciones, además de contar con un factor que era fundamental, en ese entonces, para el desarrollo de una buena actividad beneficiadora: las aguas del Río Colorado, que fluían en la proximidad de las instalaciones. Los cooperativistas recuerdan el estado del inmueble, en que se estaba beneficiando alrededor de 6.000 fanegas. Éste contaba con dos secadoras grandes y una pequeña. Se trataba de un beneficio muy pequeño, con unos cuantos chancadores, pero la corriente eléctrica era

muy mala. "Si se chancaba no se podía secar y si se secaba no se podía chancar, y si se hacían las dos cosas se quedaba Naranjo sin corriente", recapitulan los dirigentes. A pesar de las citadas condiciones, estaban convencidos de que necesitaban un beneficio y ahí tenían un potencial muy grande, tanto es así que, posteriormente, se darían el lujo de no aceptar más ofertas de otros beneficiadores de la región, incluido Antonio Orlich, en el año 79 u 80, porque allí tenían suficiente terreno para ampliar las instalaciones originales.

Sin embargo la negociación no fue simple, debido a imprevistos que surgieron producto de la intervención del Banco de Costa Rica, que realizó gestiones para que se le pagara una cuenta que tenía don Juan Mercedes, por una compra de ganado. Al final, no obstante, este tropiezo se salvó. El segundo obstáculo surgió cuando algunos miembros de la familia del beneficiador se opusieron al negocio, pero también fue superado. El propietario estuvo anuente a vender, de tal manera que los cooperativistas pudieron llegar a su Asamblea Constitutiva con mucho más que promesas qué ofrecer a los caficultores naranjeños. Dichoasamente esa negociación se hizo con la ayuda del Banco Nacional y así se llegó a la Asamblea Constitutiva con beneficio. Las negociaciones estaban tan avanzadas que había seguridad ya en la adquisición del deseado inmueble.

## **La cooperativa se hace visible**

Por un tiempo transitorio, la única cara visible de la cooperativa, fue una oficina que de manera voluntaria, el gerente, Ing. Claudio Rodríguez, acondicionó provisionalmente para fines de administración y papelería de los asociados. Se ubicaba frente a la parada de buses de Naranjo. El local mostraba, por un lado, los inicios evidentes de un proyecto que apenas gateaba, pero, por el otro, con su ubicación estratégica, avisaba a los cuatro vientos que una nueva empresa había surgido para transformar el agro del cantón. Allí se instalarían los primeros personeros de la cooperativa, según recuerda el ex gerente:

"Hubo muchas carreras los días antes y después de la Asamblea. Nosotros teníamos un local desocupado frente a la estación de buses, ahí estuvieron Mario Vargas y Luis Eladio Paniagua, los primeros oficinistas, porque no había donde meternos; ambos estuvieron entregando papeles ahí. Después de la Asamblea pasaron unos dos meses en que nos las tuvimos que arreglar desde esa oficina, mientras comprábamos el beneficio".

Ya no hay marcha atrás, y la decisión de los asambleístas empieza a tomar cuerpo en las gestiones qué se inician en el Banco Nacional para la adquisición del deseado inmueble. A la pregunta: ¿Por qué el Banco Nacional aceptó de tan buenas a primeras el

movimiento para la creación de la cooperativa? Se debe responder que influyó tanto el papel que venía jugando esa institución, comprometida con la cooperativización de la actividad cafetalera, como el nivel de empeño y organización que encontraron sus técnicos en Naranjo. El Banco, en acato a esa situación y las gentes que estaban organizadas en la cooperativa, tomaron muy en cuenta la viabilidad del proyecto. Los mismos Víctor Manuel Herra, Rodrigo Ruiz y Walter Quesada, así como Armando Echeverría, ayudaron activamente en las gestiones. Tanto es así, que cuando una delegación de cafetaleros fue a solicitar el crédito a don Elías Quirós para la readecuación de la deuda en la compra del beneficio, no se puso ningún obstáculo, como recuerdan los dirigentes:

"Se fue *"como semilla de guaba"*", como decimos en San Jerónimo. El Banco Nacional nunca puso obstáculos en nada, ya fueran las convocatorias a una reunión, la papelería para las solicitudes de crédito, todo eso lo hacían en el Departamento de Publicaciones del Departamento de Cooperativas del Banco, y nos lo traían listo para nosotros girarlo a la gente".

El beneficio de Juan Mercedes Matamoros tenía capacidad para procesar 6 mil fanegas de café, y los cooperativistas naranjeños hacían estimaciones de recibir de inmediato más de 6 mil fanegas, cifra que, efectivamente, fue superada. El dato es importante porque en los planes de los dirigentes estaba la adquisición y ampliación casi simultánea del inmueble. La necesidad de adquirir el beneficio provenía, además, de las dificultades que se tenían para financiar la producción de café en mata. "No teníamos el dinero y el trámite bancario nos atrasó mucho" –mencionan– "No estaban ni las escrituras, ni podíamos ser productores de café sin beneficio, porque la ley misma lo decía. Es decir, podíamos ser beneficiadores hasta que tuviéramos el beneficio".

Para la adquisición del inmueble, la naciente cooperativa asume una deuda de 380 mil colones que poseía Juan Mercedes Matamoros en el Banco Nacional. Para los restantes 420 mil colones se utilizó un mecanismo financiero que dejaba a la empresa en situación inmejorable para emprender el proceso de fortalecimiento en un plazo muy breve. A su vez, dicho mecanismo se convirtió en una prueba más del apoyo incuestionable de los productores al proceso de cooperativización. En este sentido, hubo una ventaja enorme para pagar el beneficio, pues la deuda se dividió en partes iguales. Cada uno hizo su pagaré o su prenda, que no fue pagada por la cooperativa sino por el productor individual. "Yo recuerdo que fui al Banco Nacional, fié a mi tío Jorge, y Jorge me fió a mí y aportamos de inmediato el 50% del capital social con que ingresábamos a la cooperativa", rememora un cooperativista.

El Banco financiaba ₡100,00 por fanega de café que cada agricultor producía, y estos entregaban a la cooperativa ₡50,00 de cada fanega, como adelanto por el capital

suscrito en la cooperativa, el cual se elevaba también a ¢100,00 por fanega producida por cada asociado a la hora de ingresar. De esta manera, el compromiso de hacer esa aportación en diez años era asumido de inmediato en un 50%. Con esto se hacía frente a los ¢420 millones, mientras el resto se iría pagando con los excedentes que la propia cooperativa produciría a lo largo de los años. Sin embargo, el afán de los cafetaleros naranjeños por ver su cooperativa firme y en funcionamiento los lleva a una decisión inaudita, pues la gente fue al Banco y aportó la suma indicada, pero muchos siguieron dando dinero extra para gestar el proyecto. Así, el agricultor que iba a dar ¢50 por fanega, llegó a entregar ¢65 por fanega. Era mucho dinero, tomando en cuenta los ¢50 del Banco y los ¢15 extra entregados por los productores. Otros dieron ¢65 en efectivo, los que podían o no querían ir al Banco y, de esta manera, la cooperativa quedó en situación óptima para iniciar labores.

Un fundador de la cooperativa recuerda esta circunstancia:

"Yo me acuerdo, como de anécdota, que siempre hubo gente que no quería deberle plata al Banco, y no deseaba darle la firma al Banco, ni como deudor, ni como fiador. Era gente que tal vez tenía sus recursos, entonces llegaban y nos daban su aporte en efectivo. Para mí eso era un gesto importantísimo, porque manifestaba una gran confianza en el Comité, con tal de no ir al Banco a *errar la firma*".

Una de las ventajas del crédito era su carácter revolutivo, de tal manera que una vez saldado por algún asociado, podía usarse por otros interesados para suscribir nuevos certificados de aportación. Muy rápidamente se contó con recursos frescos para hacer frente a los compromisos adquiridos. Se tuvo suma cautela en dar los pasos adecuados para no empezar con el pie izquierdo. La serie de tareas a emprender requería de responsabilidad, tesón y racionalidad, pues se tenía que pagar al Banco y, además, pagar escrituras e hipotecas, recoger la cosecha, hacer mejoras en el beneficio, y pensar de dónde sacar el dinero. Sin embargo, los fundadores hicieron gala de perseverancia y responsabilidad, para arrancar exitosamente el proyecto cooperativo.

El momento sirvió, además, para que surgieran gestos y actitudes que demuestran, en una etapa temprana del proyecto, la convicción con que los agricultores naranjeños emprendieron la cooperativización de la actividad cafetalera. Dos finqueros del cantón, Jorge Alfonso Cordero y Benigna Matamoros Alpízar, pusieron a disposición recursos para financiar las cosechas de los asociados, lo que posibilitó a un importante número de ellos solicitar financiamiento en la cooperativa, en momentos en que el dinero más se necesitaba.

Este caso es de por sí digno de mencionar, y más allá del gesto personal y la nobleza del acto, estamos en presencia de una muestra clara de toma de conciencia acerca de

los intereses sociales de grupo, que palpitan entre los productores de café de Naranjo. Hay que tomar en cuenta que el proyecto estaba en ciernes, no había probado sus bondades ni la capacidad para enfrentar la competencia de los grandes beneficiadores de la zona. No basta para estos efectos señalar el parentesco y la natural confianza de doña Benigna, en la actuación de su hijo, Claudio Rodríguez, dirigente cooperativista y futuro gerente de la cooperativa. Correr el riesgo de perder su dinero, en el afán de hacer realidad la iniciativa de los cooperativistas, además, de desprendimiento sin precedentes, ejemplifica la claridad de miras lograda por un sector de los productores de café acerca de su situación como grupo social y la necesidad de buscar soluciones a su condición de agricultores bajo la modalidad cooperativa.

## CAPÍTULO VI

### Un inicio sin titubeos



## Lo que bien comienza...

Si algo sorprende al analizar el proceso de surgimiento de la nueva cooperativa es el ritmo de los cambios. No sólo se trata del beneficio de café que, de por sí, viene a establecer la realidad incuestionable de que una pujante empresa cooperativa sienta sus reales en el cantón de Naranjo, sino de la serie de proyectos que acompañan esta adquisición, lo mismo que la dinámica consolidación de la empresa apenas unos meses después de ser fundada. Resulta sintomático y, a la vez, revelador, que la Segunda Asamblea de Asociados se realice el 24 de noviembre de 1968, precisamente en el beneficio recién adquirido, como si se quisiera señalar el cambio sustancial de la situación del cafetalero naranjeño producto del surgimiento de la nueva organización.<sup>107</sup>

Como una manifestación indiscutible de la presencia de la cooperativa, el cantón empieza a llenarse aquí y allá de recibidores; en esa misma Asamblea se informa acerca de la construcción de los primeros tres en los distritos de Candelaria, Concepción y San Antonio, mientras se aligeran los trabajos de construcción de otro recibidor en San Jerónimo. Se cuenta, además, con material para levantar cinco recibidores más.<sup>108</sup> El crecimiento, pues, es pujante y entusiasta, de tal manera que en las cercanías de los recibidores de los beneficiadores tradicionales hace su aparición material el nuevo concepto de cooperativización de la actividad cafetalera.

Como era de esperar, de acuerdo con las previsiones de los cooperativistas, se deben acometer tareas urgentes de adecuación del beneficio recién adquirido, de tal manera que sea capaz de procesar la cantidad de producción que los asociados pueden entregar a la nueva empresa. Con el apoyo de la Municipalidad y la Junta Cantonal de Caminos se procede a lastrar la vía que conduce al beneficio, en cuya labor se cuenta, también, con la colaboración de don Juan Mercedes Matamoros. Con toda premura, se procede a mejorar el tendido eléctrico y el voltaje de las líneas que accesan el beneficio, con un costo para la cooperativa de ¢21.024.<sup>109</sup> Pero, además, se procede de inmediato, a arreglos y reparaciones en las instalaciones, incluyendo los patios, sifones, pilas, caño

107 COOPRONARANJO R.L. . *Libro de Actas de Asambleas N° 1.*, p. 46.

108 *Ibíd.*, p. 50.

109 *Ídem*.

de correteo, chancadores y secadora. Reiterando su carácter asociativo, una de las primeras adecuaciones involucra las oficinas y el Salón de Sesiones de la cooperativa.<sup>110</sup>

En un principio, la propia operación del beneficio representa un problema a resolver: Al no conocer de beneficiado de café, trataron de ganar los servicios del técnico Luis Chacón, quien manejaba el beneficio de Juan Mercedes Matamoros, pero éste dijo que no. Entonces se lograron los servicios de otro operario que trabajaba en la finca de los Orlich, con poco conocimiento. Así, Edwin Acuña empezó a involucrarse en el tema poco a poco, y llegó a convertirse en un reconocido especialista en la labor de beneficiado del café, a nivel nacional.

La mencionada Segunda Asamblea General de Asociados de noviembre de 1968, es ocasión para dejar sentadas, de cara a la posteridad, las manifestaciones de agradecimiento a quienes apoyaron el proyecto de constitución de la cooperativa:

"Es necesario mencionar el reconocimiento sincero que el Consejo de Administración desea dejar constancia ante esta Asamblea por la colaboración espontánea y efectiva que a través del tiempo recibió y se recibe aún, tanto en los momentos de formación como en el funcionamiento de la cooperativa, de las entidades y personas siguientes: Banco Nacional de Costa Rica, en especial su Gerente General, don Elías Quirós S., al Departamento de Cooperativas y Departamento de Asociaciones del mismo Banco, en las personas del Ing. Armando Echeverría M. y Víctor Manuel Herra B., y don Luis Hogg, respectivamente; a la Federación de Cooperativas de Caficultores de Costa Rica; a la Corporación Municipal, Ejecutivo y Junta Cantonal de Caminos de Naranjo; a la Cooperativa de Caficultores de Palmares, muy especialmente a los señores Fernando Estrada F. y Macedonio Solórzano B.; a la Oficina del Café, en la persona de su director Ing. Álvaro Jiménez C.; a los estimados Sacerdotes Pbro. Armando Rodríguez y Ángel Emilio Villalobos".<sup>111</sup>

Para esta fecha la cooperativa ha doblado prácticamente su membresía, llegando a un total de 190 asociados, al mismo tiempo ha crecido en complejidad de una manera rápida y pujante. En equipo de oficina, mobiliario, maquinaria, se invierten un total de ¢80.000,00, a menos de un año de fundada la empresa, suma destacable si se tiene en cuenta la deuda asumida para la adquisición del beneficio, lo cual revela la solvencia creciente producto de los aportes de los asociados. De hecho, en muy pocos meses se cuenta con un personal de trabajo de 23 personas, distribuidas de la siguiente manera:

---

110 Ídem.

111 Ídem.

Gerencia: 2 personas (Gerente y Subgerente), Oficina: 2 personas (Contabilista y auxiliar de oficina), Beneficio: 13 personas (Jefe de patio, 11 peones y 1 guarda) y Construcción: 10 personas".<sup>112</sup>

En realidad el incremento de la membresía de la cooperativa será una constante durante toda la primera década para la Asamblea ordinaria n.º 4, del 18 de mayo de 1969, se cuenta con un total de 221 asociados.<sup>113</sup> De hecho, tal como era de suponer de acuerdo con la dinámica general de surgimiento y consolidación de la cooperativa, los 230 caficultores que, originalmente, por medio de la encuesta a los agricultores del cantón, habían manifestado su interés en integrarse a la cooperativa, estaban ratificando ese propósito un año después de que la misma estaba ya sentando su presencia en el cantón.

Se empieza a emprender el esfuerzo de diversificar el servicio al asociado, lo cual se materializa en el suministro de fertilizantes. El Libro de Actas n.º 1 de las asambleas de la cooperativa recoge el momento en que

"Haciendo eco de las funciones de la cooperativa, se planeó suplir a los asociados los fertilizantes, así como a la fecha se han distribuido 1.400 quintales y se tienen solicitudes por la cantidad de 1.120 quintales más. Se espera a corto plazo, llegar a dar otros servicios que vengan a favorecer a asociados en general".<sup>114</sup>

Se tiene plena conciencia del papel que la cooperativa pretende jugar en el contexto cantonal. Los resultados del primer año de funciones ratifican la certeza de los dirigentes acerca de la viabilidad del proyecto, al tiempo que se prueba en la práctica la tesis de que la actividad cafetalera sigue siendo promisoria, bajo la premisa de que cambien las condiciones sociales y empresariales en que ésta se desarrolla:

"...resulta que en tan corto plazo la familia ha crecido bastante, y formamos actualmente una asociación empresarial, que tiene un capital social de e758.878,40. Puede decirse entonces que hace apenas más de un año, nació en Naranjo una empresa que es de todos los naranjeños y que en futuro será la que traiga un mayor bienestar social y económico a este cantón eminentemente cafetalero".<sup>115</sup>

Las instalaciones del beneficio desde el momento que se compró hasta la fecha, han tenido transformaciones continuas; se han hecho ampliaciones nuevas, con el fin de

112 *Ídem.*

113 *Ibid.*, p. 58.

114 *Ibid.*, p. 60.

115 *Ídem.*

poder recibir toda la producción de sus asociados en una forma segura y económica. Dichas mejoras que sobrepasan la suma de ¢600.000,00 (\$100.000, al tipo de cambio vigente) fueron posibles durante el primer año gracias al aporte de capital de los asociados. Mediante un estudio realizado de las instalaciones, se determina que hay capacidad en el beneficio para procesar un mínimo de 20 mil fanegas, y como ya señalamos, debido a su modernización, el costo por fanega elaborada es progresivamente menor.

Las obras de mejoramiento del beneficio consumirán buena parte de los esfuerzos de los dirigentes y de los recursos de la cooperativa en su primer año. En este aspecto sobresale el papel jugado por el subgerente, Edwin Acuña, quien en la práctica, pasa a especializarse en esta esfera del accionar empresarial. En ese sentido se producirán durante todo el período ampliaciones de las construcciones, se construirá un nuevo edificio para secadoras, instalaciones eléctricas nuevas, compra de maquinaria y equipo, reparaciones en los patios, en los sifones, pilas de fermentación, adquisición de todo tipo de maquinaria, inversiones en el acondicionamiento de la oficina y en la construcción de recibidores para facilitar la recolección de café en los distritos. Lo anterior permite procesar en muy corto plazo la cantidad de 10.157 fanegas del grano, en la cosecha 1968-1969<sup>116</sup> y, tácitamente, doblar ese monto en la segunda cosecha del período 1969-1970, cuando se llega a las 18.000 fanegas de café.<sup>117</sup> Ambas cifras son elocuentes si se tiene en cuenta que al comprar el beneficio, y producto de las primeras mejoras, su capacidad oscilaba entre 4.000 y 6.000 fanegas.

En noviembre de 1969, a año y medio de fundada la cooperativa, se posee un patrimonio y reservas que alcanzan la suma de ¢913.838,95<sup>118</sup> Para el logro de tales avances han resultado decisivos tanto los aportes de los caficultores, como la propia capacidad empresarial de la cooperativa, que ha empezado a generar dividendos en sumas crecientes, al tiempo que ve reducidos los costos relativos de procesamiento del grano, gracias a las mejoras realizadas en el beneficio.

A lo anterior contribuye la coyuntura favorable de precios en el mercado internacional del café, lo que repercute en mayores ingresos para la empresa y asociados. Los precios de café en el período 1969-1970, habían tenido una tendencia de aumento en relación con la cosecha anterior. De esta manera, se logran ventas hasta por \$56,25 el quintal.<sup>119</sup>

116 Ídem.

117 Ibíd., p. 62.

118 Ibíd., p. 74.

119 Ibíd., p. 68.

Además juega un papel destacado la inmediata aceptación del café procesado por la empresa, tanto en el mercado nacional como internacional, así como la amplia diversificación de compradores que empieza a suplir la cooperativa. En mayo de 1969 se menciona que la cooperativa había vendido, a la fecha, 6.470 quintales de café oro. De ese total, se vendieron 1.200 a Rusia, o sea el 12%, y 300 quintales a Raventós, que era parte del 6% autorizado por la Oficina del Café. La diferencia, o sea, 4.970 quintales, habían sido vendidos a Europa, en mercados tradicionales, a precios muy favorables.<sup>120</sup>

En la orilla opuesta, los beneficiadores, si bien es cierto continúan sin presentar una oposición abierta al nuevo proyecto, promueven una política que podemos encontrar también en otras regiones en las que el fenómeno cooperativo comienza a hacerse presente. Luego de un período de prueba en que la nueva empresa ha sido sometida al ojo avizor de los agricultores, para demostrar sus bondades o eventuales debilidades, el incremento sostenido de asociados revela un creciente apoyo de parte de éstos, con lo que, lógicamente, los beneficiadores ven amenazada la relación de dependencia mantenida por años. En este sentido recurren a poner a disposición de los cafetaleros, recursos muy superiores a los adelantos de cosecha que puede ofrecer la cooperativa. Al respecto se señala:

“Este año al igual que el pasado, los beneficiadores están adelantando más dinero que el prestado por el Banco Nacional para el financiamiento cafetalero. Queremos advertir, que no deben dejarse impresionar por estos colones de más, porque al final de cuentas, estamos seguros, la Cooperativa hará mejor liquidación. La liquidación será buena, mucho mejor que la de los beneficiadores de Naranjo”.<sup>121</sup>

Es tal la afluencia de asociados, que se teme no estar en capacidad de suplir sus necesidades. En este sentido, la política de puertas abiertas que en un primer momento se aplicó, haciendo incluso excepciones, en el caso de agricultores con dificultad para asumir el aporte al Capital Social, se ve sometida a una revisión paulatina. En este sentido en noviembre de 1969, la Quinta Asamblea General autoriza al Consejo de Administración para “recibir nuevos asociados hasta un límite que fijará con anticipación”.<sup>122</sup> Dicha orientación muy pronto se materializa en una política concreta, tal como la aprueba esa misma Asamblea, lo que en la práctica significa una adecuación a las necesidades de la cooperativa del principio de libre adhesión, cuyos límites y condicionamientos dependen de la propia dinámica empresarial, de especificaciones

120 Ibid., p. 63.

121 Ibid., p. 77.

122 Ibid., p. 67.

de calidad, así como de la necesidad de dar un uso adecuado a la capacidad instalada de la cooperativa. Al respecto se define:

- “a.- Recibirle al asociado regular una cantidad de café mayor del compromiso que tiene actualmente con la cooperativa, reteniéndole únicamente ¢10,00 (diez colones) de aporte de capital por fanega, por año y durante diez años, con el fin de aprovechar al máximo la capacidad instalada del beneficio.
- b.- Con el mismo fin pero luego de haber dado campo primordialmente a los asociados actuales, aceptar nuevos asociados recibiéndoles los aportes de capital en la misma forma.
- c.- Para evitar “cuellos de botella” en las instalaciones del beneficio, aceptar de acuerdo al inciso anterior, sólo a futuros asociados con fincas a más de 1.100 metros sobre el nivel del mar.
- d.- Todo asociado nuevo con fincas de alturas menores de 1.100 metros sobre el nivel del mar, está obligado a hacer los aportes de capital en la misma forma como se inició esta cooperativa.”<sup>123</sup>

## Los nuevos servicios al asociado

Si algo tuvieron claro desde el primer momento los fundadores de COOPRONARANJO R.L., era la razón de ser de la cooperativa, es decir, la comprensión de los problemas de los agricultores cafetaleros y el imperativo de responder a sus necesidades con servicios adecuados a éstas. Para los cooperativistas resulta mucho más fácil que a los beneficiadores responder a dicho imperativo por varias razones:

- A diferencia del beneficiador tradicional, la cooperativa establece una relación multifacética, que es muy lejana del solo vínculo comercial mantenido entre productores y beneficiadores. De esta manera se puede responder más certera y claramente a las necesidades del agricultor,

---

123 Ibíd., p. 82. Al respecto de este tipo de medidas adoptadas por asociaciones cooperativas, se podría afirmar que, en el sentido estricto del término, no representa una violación del principio de libre adhesión. A menos que no esté condicionado por motivos irracionales o discriminación por ideología, raza o religión, resulta natural que una empresa cooperativa establezca ciertas condiciones al ingreso de asociados. En este particular, López, señala: “Este principio, lleva implícito algunas consideraciones que son importantes de destacar, dependiendo de condiciones objetivas, razonables y conformes al sentido o finalidad de la cooperativa... Una cooperativa cuyo espacio de actividad está señalada por la viabilidad económica del proyecto que pretende realizar no puede incorporar más personas de las que necesitan para dar lugar al mismo, bajo riesgo del hundimiento o peor aún de insatisfacción de las necesidades para las que se constituye.” Ernesto López. *Principios cooperativos*. San José: Cenecoop R.L., 1992, p.p. 9-10.

- Los dirigentes de la cooperativa proceden de las filas mismas del campesinado naranjeño y, por lo tanto, conocen a cabalidad los anhelos no cumplidos de los cafetaleros,
- Al desaparecer la relación con el beneficiador, se desvanecen con ella toda una serie de fenómenos extraeconómicos, que zanjaban la dependencia de los agricultores para con aquellos. Así, de una relación de lealtad mediatizada e impuesta por las circunstancias, se pasa a un vínculo asociativo en el que los productores identifican más claramente sus intereses de grupo y asumen crecientemente el papel de propietarios del proceso de industrialización, comercialización y financiamiento del café,
- Tanto la dirigencia, como gradualmente la base asociativa en su conjunto, tienen la convicción de que la profundidad de la crisis de la actividad cafetalera no es el producto de una simple situación productiva, sino que esta se ve acrecentada por los vínculos establecidos entre los agentes económicos, en los que inciden otras esferas de la actividad, ubicados más en la esfera de la intermediación que en la producción misma.

La cooperativa viene jugando un rol de indudable prosperidad para el productor de café. Según se constata en noviembre de 1972, a través de cuatro cosechas que llevaba beneficiando, siempre las liquidaciones de la cooperativa habían sido mejores que las pagadas por los beneficiadores de la zona. Los cooperativistas se mostraban seguros que resultados iguales o mejores los podrían obtener en el futuro, si se mantenía o aumentaba la confianza que hasta el momento recibía de los asociados, al respaldar la cooperativa con su apoyo moral y económico, y la entrega de "muchas fanegas de café de la mejor calidad".<sup>124</sup>

Los dirigentes saben que en la calidad, más que en el volumen de la producción está la diferencia en lo que respecta a aceptación del café naranjeño en los mercados nacionales e internacionales. La misma Federación de caficultores por medio de su gerente, Nautilio Monge, en asamblea de 1970, recalca este aspecto del grano procesado por la cooperativa:

"Hace mención de la importancia de estas entidades, en beneficio de los asociados, más en este momento cuando los precios del café han mejorado. Recomienda que nuestras marcas deben acreditarse más toda vez que son de gran aceptación en el mercado extranjero".<sup>125</sup>

---

124 Copronaranjo, R. L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 2*, p. 10.

125 *Ibid.*, p. 90.

Desde muy temprano empieza a citarse a nivel nacional e internacional la marca "Café Naranjo". Sin que por lo pronto esta distinción esté acuerpada en una estrategia de mercadeo, la calidad del café naranjeño, aunado a la producción masiva que el beneficio cooperativo viene realizando, casi por inercia, va estableciendo dicha distinción.

En la práctica, los dirigentes cooperativistas son conscientes de que el esfuerzo por modernizar el beneficio adquirido, produce efectos inigualables en la calidad del café procesado. Han sido tantas las inversiones, y serán tantas en el futuro, respondiendo al empeño por colocar al beneficio entre los mejores, sino el mejor en cuanto a dotación tecnológica, que resulta tarea difícil seguir la huella al sinnúmero de adquisiciones, maquinaria, equipos y tecnología, provenientes de los más diversos orígenes y obtenidos muchos de ellos de manera directa por la cooperativa. Colombia, Japón, El Salvador, Estados Unidos y países europeos, se encuentran entre las naciones desde donde enrumbarán equipos y tecnología hacia la cooperativa naranjeña, con lo que la calidad del grano, producto de este esfuerzo sostenido, tiene que distinguirse tarde o temprano.

El empeño modernizador repercute internamente también, pues se tiene una perspectiva clara de la repercusión de las citadas inversiones, algunas muy onerosas, en lo que respecta al propio proceso de disminución de costos. Se calculaba que el equipo adquirido y puesto en funcionamiento beneficiaría a la empresa en los siguientes aspectos:

- Son gastos que no tendrían que volverse a hacer, es decir, la cooperativa se iba inclinando hacia la disminución de inversiones futuras.
- Se evitarían riesgos en el proceso de preparación del grano.
- Como consecuencia de lo anterior, se iría gradualmente mejorando la calidad del producto.
- Se bajaría considerablemente los costos de beneficiado. Como ejemplo, se señalaba que en la cosecha 1970-1971 se ocuparon 25 peones, y bajo las nuevas condiciones y con un mayor volumen de café, sólo se necesitaban 16 trabajadores, o sea, un 36% menos de costo de mano de obra.<sup>126</sup>

Un aspecto importante que se gesta en los comienzos de la cooperativa, tiene que ver con el papel jugado en el financiamiento de la actividad cafetalera. Lo interesante del caso, es que los propios asociados pasan a constituir un fondo de financiamiento de la cosecha, que incluso llega a competir con los recursos que presta el sistema bancario nacional. En repetidas ocasiones se hace referencia documental a este servicio denominado "Depósitos a plazo". Estaba constituido por préstamos de dinero en efectivo, que hacían los asociados a la cooperativa, manejado como

126 COOPRONARANJO R.L. Asamblea n.º 19. *Libro de Actas de Asambleas n.º 2.*, p. 125.

una cuenta corriente de tipo bancario. En el mes de febrero de 1971, había alcanzado a la apreciable suma de ¢700.000,00. <sup>127</sup>

Como queda constancia en el Libro n.º 1 de Actas de las Asambleas, este servicio de financiamiento creado con recursos de los propios asociados, permitió en la cosecha 1971-1972, que si bien el Banco Nacional apenas había dado ¢50,00, para prestar al productor mediante prenda, la cooperativa podía financiar ¢90,00, a aquellos asociados que lo requerían.<sup>128</sup> En la práctica, los canales de transformación de las formas tradicionales de producción de café, adquirían mecanismos inusitados, muy lejanos de los imperantes cuando el beneficiador dictaba las reglas del juego en el quehacer de los productores naranjeños.

Los siguientes hechos de 1973, en relación con las liquidaciones brindadas a los productores, resultan reveladores, acerca del carácter de la nueva empresa y su visión sobre la forma de cohesionar los aspectos económicos y asociativos:

- "a) La Cooperativa durante cinco años consecutivos que tiene de beneficiar café, siempre ha superado los precios pagados por los beneficiadores de Naranjo.
- b) No necesitamos hacer grandes adelantos para atraer café a nuestras bodegas, con la promesa de que este año hemos vendido café a tal o cual precio, y por lo tanto vamos a liquidar a tal o cual precio mejor que otros beneficios, porque nosotros no engañamos a nuestros asociados, ya que estaríamos engañándonos a nosotros mismos y porque a esta Cooperativa, más que el café, le interesa la persona que existe dentro de cada asociado.
- c) Ha sido nuestra política, no hacer adelantos altos en la época de entrega, sino que más bien, hacemos varias preliquidaciones en momentos oportunos, conforme va ingresando el dinero proveniente de las ventas de café. Con esto se logra que el asociado disponga de dinero todo el tiempo y no le ocurra que recibe un adelanto alto al principio y luego se olvidan de él hasta la liquidación final que llega 8 meses después". <sup>129</sup>

Conceptos claros y precisos acerca del nuevo quehacer empresarial inaugurado en Naranjo, por la flamante empresa y que da pie a un análisis de diversos aspectos propios del modelo cooperativo:

- Como bien señalan los cooperativistas, "más que el café, interesa la persona humana que existe dentro de cada asociado". Difícilmente encontraremos mejor constatación,

127 Ibid., p. 111.

128 Ídem.

129 Ibid., p. 54.

clara y precisa, acerca de los valores propios de la cooperativa. La empresa resulta un medio para la promoción integral de los productores asociados, no es un fin en sí misma. Como señala Sánchez Boza: "Es dentro de la organización cooperativa que se encuentra la empresa, como un medio para lograr los valores antes mencionados".<sup>130</sup>

- Viniendo de la práctica productiva misma, en medio de una cruda competencia con respecto a los beneficiadores privados, por parte de cafetaleros curtidos por esa lucha en el mercado, esta comprobación adquiere un viso particular, pues no es producto de una elucubración teórica, sino del mismo quehacer empresarial de productores ligados por el acto social cooperativo. Dicho en otros términos, es la propia experiencia empresarial cooperativa, la que es producto y a la vez reproduce esta evidencia que encuentra legitimidad en la doctrina y legislación cooperativas. La economía sirve al hombre, no a la inversa.
- La empresa cooperativa son los mismos asociados, por lo que, en una auténtica práctica empresarial cooperativa, no debe existir desfase ni contradicción entre los asociados copropietarios de la cooperativa, y aquellos en quienes éstos han delegado la administración de ésta. "Nosotros no engañamos a nuestros asociados, ya que estaríamos engañándonos a nosotros mismos", sostienen los cooperativistas naranjeños, y este precepto adquirirá validez particular a todo lo largo del devenir de la cooperativa, en las buenas y en las malas. Esto adscribe un carácter de particular confianza y mutua lealtad al vínculo entre asociados y empresa, por lo que no extrañan las reiteradas muestras de sacrificio y entrega de éstos, cuando han postergado excedentes y regalías en función del crecimiento de su cooperativa.
- Los beneficios de la eliminación del papel del intermediario se hacen sentir. Durante los primeros cinco años de gestión de la nueva empresa, han liquidado por encima del precio de liquidación de los beneficiadores privados. Pero aún bajo estas ventajas, prima el asociado y su formación como cooperativista, por sobre el impulso a competir con las mismas armas de la competencia. La cooperativa trata de evitar que el asociado exija preliquidaciones desmesuradas, que luego lo coloquen en una situación angustiosa de no fluir los recursos requeridos. Por el contrario, con actitud de lealtad hacia éstos, y aún bajo riesgo de que alguno corra a brazos de la competencia para aceptar adelantos irreales, asume una posición formadora con respecto al productor, y le garantiza recursos permanentes, instándolo a una sana administración financiera. Esta actitud es diferente a la del beneficiador, que más

---

130 Roxana Sánchez Boza. "Elementos para una mejor definición de la empresa cooperativa". En: *Congreso Cooperativo. La empresa cooperativa: perfil económico, jurídico y social*. San José: Universidad de Costa Rica. 1992, p. 105.

bien tiene en el endeudamiento de los productores uno de los mecanismos reiterados de sujeción del campesino.

Construir la cooperativa es más que lograr atractivos resultados económicos, y la dirigencia de COOPRONARANJO R.L. comprende este precepto a cabalidad. No extraña que, en una evaluación de lo caminado en el primer año y medio de creada la empresa, se produzca una autocrítica en uno de los aspectos relevantes de una cooperativa. Hablamos de la educación cooperativa, cuya vigencia como principio cooperativo está lejos de toda discusión. Para el observador del devenir de la empresa, no deja de extrañar que en numerosas actividades realizadas en dicho período, no se informe sobre la actividad de los Comités de Educación sucesivamente nombrados, debido a "*no haberse realizado actividades de educación y capacitación, por lo que no procede ningún informe (sic)*". Estamos ante los inicios de una cooperativa que, posteriormente, dará énfasis indiscutible a esta esfera de acción. Por ello, en mayo de 1970, la VII Asamblea Ordinaria hace un análisis profundo de este aspecto a la hora de nombrar el nuevo Comité de Educación. Se tenía claridad de que en esta área se podía hacer una labor de beneficio para la cooperativa: " Hay mucho campo en donde trabajar y sin mayores sacrificios, es cuestión de buena voluntad; por lo tanto, rogamos a los asociados que resulten electos hoy en este Comité, ponerle mayor interés del que hasta el momento ha tenido, pues la labor en este campo ha sido nula".<sup>131</sup>

En la VIII Asamblea siguiente, se reflejan los frutos del nuevo accionar en esta materia, pues incluso se compran pupitres como primer paso para construir un aula destinada a la capacitación de los asociados, se informa sobre actividades de alto nivel en tópicos administrativos, y se coordina con instituciones del Estado para impartir cursos sobre cultivo de café y otros aspectos relacionados con la producción del grano.<sup>132</sup>

Puede afirmarse que dicha VII Asamblea, sienta las bases de un tratamiento particularmente cuidadoso de la esfera de la educación y capacitación, que se convertirá en una constante en la cooperativa, por lo que, desde el punto de vista futuro, resultaron sumamente valiosos los conceptos expresados a fin de cambiar la postura hacia esta importante labor de la empresa.

El otro cambio estratégico de importancia medular para esta faceta de la cooperativa, lo constituirá, en marzo de 1975, el inicio de funciones del Departamento de Educación y Relaciones Públicas, a cargo de Olman Ramírez. Éste jugaría tanto el papel tradicional de capacitación y educación de los asociados, como el muy importante, en vista

131 Ibid., p. 89.

132 Ibid., p.p. 112-113.

del crecimiento de la empresa, de acercar a la cooperativa con sus asociados. Como una muestra concreta del empuje de la nueva plataforma, en los meses de marzo y abril de ese año, se distribuyeron 1.431 boletines informativos en dos ediciones, con el fin de cimentar el lazo entre empresa y asociados.<sup>133</sup> El nuevo resorte pasa además a jugar un papel de primer orden en las asambleas distritales que anteceden a la Asamblea General de Asociados, con lo que se cubre de mejor manera dicho aspecto del accionar cooperativo.

De hecho, se produce un viraje modular en este aspecto asociativo, cuando se empieza a debatir acerca de la necesidad de transformar la Asamblea de Asociados en Asamblea de Delegados. No extraña el debate, si se toma en cuenta la característica esencialmente democrática demostrada por la cooperativa a lo largo de los años de funcionamiento. La primera vez que se menciona esta opción es fuertemente rechazada. En ese momento, junio de 1974, algunos asociados sostienen que una Asamblea de Delegados es más operativa y eficiente, con la condición de que garantice una adecuada representación de distritos y caseríos en ésta. Otros asociados señalan que sólo el esquema vigente, Asamblea de Asociados, garantiza un mecanismo democrático de información y participación, a la vez que acerca a asociados y cooperativa. La moción obtuvo sólo 30 votos a favor, contra 258 negativos.<sup>134</sup> Lo que cabe destacar en esta situación, es la prudencia con que se procede al análisis de transformaciones tan profundas en el espíritu y funcionamiento de la nueva empresa. En estos momentos, la democracia cooperativista adquiere su verdadero matiz, pues desaparecen diferencias entre productores pequeños, medianos o grandes, y la fuerza de los argumentos y el poder del voto expresado libremente, imponen el derrotero a seguir por la organización.

El proyecto, sin embargo, no se pierde en el olvido, pues las propias circunstancias de crecimiento sostenido de la empresa hacen prácticamente imposible garantizar la presencia de los asociados en sus Asambleas. La primer Asamblea de Delegados, se realizará en mayo de 1976, a ocho años de fundada la cooperativa, luego de que se convocaran dos asambleas distritales ampliamente participativas en períodos diferenciados, para garantizar el vínculo con el asociado, tal como lo había dispuesto la Asamblea Extraordinaria de Asociados celebrada por última vez bajo ese esquema, en noviembre de 1975. El mecanismo de realización de dos Asambleas Distritales vino a convertirse en un aporte, luego emulado por otras cooperativas del país, para posibilitar la operatividad de las Asambleas de Delegados sin cercenar el espíritu cooperativo de sus decisiones. La cooperativa contaba en ese momento con 751 asociados y había registrado un incremento sostenido de unas 100 personas por año. Su papel de beneficio para el productor naranjero de café, venía a ser ratificado con dichas cifras.

---

133 Ibid., p.p. 95-96.

134 Ibid., p. 71.

Para finalizar este cuadro acerca de las orientaciones de desarrollo iniciadas por la cooperativa, en mayo de 1969, se acordó iniciar negociaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social, para brindar a los asociados protección familiar en el Régimen de Enfermedad y Maternidad. Bajo este esquema, de manera voluntaria, los asociados podían tener acceso a una serie de beneficios médicos, incluyendo la asistencia médica general, especial o quirúrgica, lo mismo que servicios de farmacia u odontología. En un principio se atendieron a 98 asociados con este convenio, pero en octubre de 1973, eran 182 las familias favorecidas, con el apoyo de la cooperativa por medio de la Reserva de Bienestar Social.<sup>135</sup> De esta manera se echaron las bases de un importante proyecto en el área social, que establece puentes de coincidencia e identificación entre los asociados y la empresa cooperativa.

### Una etapa de avance inusual en infraestructura

*"Casi de inmediato empezó, pero no como Almacén de Suministros, sino como una venta de sacos de abono..."*

El proceso de establecimiento del Almacén de Suministros, se inicia con la espontaneidad con que surgen las respuestas a necesidades auténticas de los productores, fuera de todo cálculo comercial y se incorpora al asociado en su fortalecimiento y expansión. En otros términos, el Almacén de Suministros fue creciendo al ritmo y diversificación que los propios asociados establecieron, y su proceso de crecimiento estuvo muy ligado a la consolidación física de la cooperativa.

Resulta interesante analizar la evolución del sentir de los asociados, en lo que respecta al traslado de las oficinas de la cooperativa, desde el beneficio al centro de la ciudad de Naranjo. Aparentemente, un grupo no veía con buenos ojos dicho traslado, e incluso llega a plantear una oposición formal a la medida, logrando el apoyo mayoritario de los asambleístas. Por ello, en la Asamblea de noviembre de 1969, los asociados se pronuncian en contra de que se compre un lote de terreno para el traslado de las oficinas al centro de Naranjo.<sup>136</sup>

En una demostración de las indecisiones que se producían en torno al eventual traslado, en el mismo evento se acuerda llevar adelante la apertura de un Almacén de Suministros, "financiándolo con un recargo de ¢1,00 por quintal de fertilizantes que se distribuya".<sup>137</sup> La explicación de la decisión opuesta, primeramente, al traslado de las

135 Ibid., p. 55.

136 Ibid., p. 81.

137 Ídem.

oficinas al centro de Naranjo, que, de todas maneras, resultó transitoria, fue probablemente la de centrar los esfuerzos en la modernización del beneficio recién adquirido y, de ser posible, seguir aprovechando dichas instalaciones para atender a los asociados, aún cuando no conformaban el mejor de los ambientes debido al ajetreo allí imperante. Lo que se pretendía era suplir estas necesidades, sin tener que invertir en otras instalaciones. Sin embargo, muy pronto, se autoriza al Consejo de Administración para que estudie la forma de trasladar las oficinas y Servicio de Suministros al centro de Naranjo.<sup>138</sup>

La cooperativa que agrupa una mayoría de asociados de los distritos del cantón, se crea y tuvo sus primeros signos vitales en el distrito central. En la Asamblea Ordinaria de Asociados n.º 9 de mayo de 1971, se informaba acerca de las negociaciones realizadas con la Municipalidad, para el uso de instalaciones céntricas propiedad de ésta. COOPRONARANJO R.L. invirtió la suma de ¢20.347,00, en la construcción del citado edificio municipal, originalmente destinado a convertirse en Salón Comunal. Dichos recursos, serían descontados como alquiler del inmueble durante un plazo de cuatro años, hasta 1974.<sup>139</sup> De esta manera las oficinas se instalaron en el segundo piso del inmueble y el Almacén de Suministros ocupó el piso inferior.

De hecho, en materia de fortalecimiento del Almacén de Suministros, se tiene claro que sólo la venta de fertilizantes no bastaba para responder a los requerimientos de los agricultores, que desde los inicios habían estado apoyando este proyecto con compras cada vez más crecientes, y demandando una gran variedad de productos como: fertilizantes, fungicidas, insecticidas, adherentes, nutrientes foliares, herbicidas, llantas, serruchos, bombas de atomizar de varias marcas, hierro para techo, alambre y grapas para cercas, palas, botas de hule, pinturas, diesel, etc.<sup>140</sup> Como se señalaba por parte de los dirigentes de la cooperativa, en el Almacén de Suministros el movimiento era grande y positivo. El Consejo de Administración y la Gerencia deseaban ampliarlo a corto plazo, a fin de que los costos de producción para los asociados fueran menores y en consecuencia los beneficios se incrementaran.<sup>141</sup>

Se ha señalado que los cooperativistas habían aprobado dedicar ¢1,00 por quintal de fertilizantes que sean distribuidos, para la construcción de las instalaciones para este fin. Sin embargo, los cooperativistas naranjeños estaban a las puertas de escribir una de las páginas más nobles y que reiteraba su apego a la nueva empresa que germina;

---

138 Ibid., p. 91.

139 Ibid., p. 109.

140 Ibid., p. 109.

141 Ibid., p. 86.

en la Asamblea de noviembre de 1970 toman la decisión de capitalizar la distribución de excedentes, "dadas las necesidades de mejoras que la cooperativa tiene tanto en el beneficio como en el servicio de suministros".<sup>142</sup>

Cuando se menciona que, en las cooperativas, la capitalización social del ahorro representa la norma, es porque resulta posible encontrar, constantemente, ejemplos empíricos de esta constatación en el devenir de estas empresas del más variado giro económico. En el caso de COOPRONARANJO R.L., en todo momento, en que la cooperativa necesitará recurrir a sus asociados para emprender importantes inversiones, el desprendimiento de éstos será lo común y no la excepción. Pero, en casos como estos, resulta interesante imaginar la satisfacción del dirigente de entonces, al ver reflejado en este acuerdo el reconocimiento pleno de que las cosas se han hecho bien y que la barca marcha por buen rumbo. La dirigencia se ha ganado en un plazo corto la confianza de los agricultores, al principio desconfiados, y con toda razón cautelosos acerca de la viabilidad del proyecto. Dos años después no sólo lo apoyan, sino que lo han hecho suyo, dispuestos a asumir sacrificios como el señalado, en bien del futuro de su cooperativa.

Pero los sacrificios producto del entusiasmo ante la pujanza de la nueva empresa no cesaron: en junio de 1972 se informó a los asambleístas acerca de la adquisición de una propiedad en el centro de Naranjo, con un costo de ¢80.000,00, en donde se ubicaba la Ferretería "La Competencia", al norte del mercado central.<sup>143</sup> En una decisión que reiteraba la identificación de los asociados con su cooperativa, en junio de 1973, se acordó que cada asociado ahorrara la suma de ¢1,00 por fanega anual, por el término de tres años consecutivos a partir de la cosecha 72-73, para el pago de esta propiedad.<sup>144</sup> El inmueble de dos plantas, posteriormente, daría abrigo a las instalaciones principales de la cooperativa.

En el mes de noviembre de 1973, se informó acerca de la compra por la suma de ¢100.000,00 de un lote situado frente al mercado de Naranjo, propiedad de José Manuel Corrales Rojas, a cuya adquisición se agregó la compra de otro terreno contiguo, propiedad de la señora Amable de Miranda. Además, se adquirió una finca cerca del tajo de Naranjo, destinada al depósito de broza, en una demostración temprana de lo que luego sería preocupación permanente de la cooperativa: la preservación del medio ambiente.<sup>145</sup> Un año después, en noviembre de 1974, los cooperativistas acordaron capitalizar los excedentes producidos por el Almacén de Suministros, para la construcción del edificio correspondiente, "ya que se confía

142 Ibíd., p. 104.

143 Ibíd., p. 139.

144 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de las Asambleas n.º 2*, p. 4.6

145 Ibíd., p. 55.

plenamente en la sugerencia hecha en ese sentido por el Consejo, pues es de todos bien conocida su magnífica labor desarrollada".<sup>146</sup>

Esta serie de inversiones en edificaciones, muestra en su faceta externa, la pujanza de la cooperativa, y responde al imperativo de brindar las mejores condiciones para el servicio a los asociados, más aún cuando el contrato de arrendamiento del edificio propiedad de la Municipalidad, se concluyó en abril de 1974.

Siempre existió consenso entre los cooperativistas acerca de la importancia del servicio de suministros, dado que llena una necesidad indiscutible de los asociados. De hecho, el fin que se cumple con este servicio, es vender a precio "casi de costo", la mercadería necesaria para el desarrollo de la actividad agrícola por parte de los caficultores, con lo que en la práctica, se actúa sobre el nivel de precios, lo cual obliga a la competencia a una reducción similar de éstos. Al mismo tiempo, en el Almacén se brinda asesoría a los productores que cuentan con un Regente que es Ingeniero Agrónomo, por lo que la asistencia técnica corre desde un principio paralela al suministro de insumos para las plantaciones. En este sentido, el beneficio indudable es para quien cultiva la tierra.

Un análisis del proceso de constitución y fortalecimiento de este servicio, puede sintetizarse de la siguiente forma:

- El Almacén de Suministros resulta un producto consustancial al proyecto mismo de surgimiento de COOPRONARANJO R.L. Por lo tanto puede ubicársele como parte del proyecto original, junto al de la adquisición del beneficio de café. De esta manera representa un servicio casi inmediato brindado por la cooperativa a los productores de café de la localidad,
- A diferencia de otras experiencias de cooperativas cafetaleras que impulsaron proyectos semejantes, el Departamento de Suministros fue un éxito desde un principio, por lo que no requirió de las subvenciones provenientes de las otras áreas de la cooperativa. Esto resalta el carácter necesario de su constitución y la inmediata respuesta que logró de parte de los asociados, por lo que muy pronto se convirtió en un excelente negocio,
- Una característica que habla diáfanaamente acerca del ligamen entre cooperativa y asociados, es el que se refiere a las políticas de financiamiento de las inversiones realizadas para hacer realidad el almacén y el fortalecimiento del Departamento en su conjunto. Como ya apuntamos, se produjeron gestos extraordinarios de los

---

146 Ibid., p. 83.

asociados para apoyar el proyecto, por lo que, en la práctica, éste transitó sobre ruedas desde un comienzo y, siempre que fue necesario, se contó con recursos frescos para su consolidación,

- En un corto plazo, el Almacén de Suministros puso a la venta artículos que rebasaban la sola actividad agrícola, aunque el criterio de crecimiento de éste siempre estuvo ligado a las necesidades de los asociados y sus familias. De hecho, al poner al acceso de los productores artículos de consumo familiar, se convirtió en anteceden-  
to del futuro supermercado, creado en mayo de 1981, que pasó a suministrar produc-  
tos de consumo básico, cristalería, carnicería y tienda,<sup>147</sup>
- El Departamento de Suministros representa una primera división del trabajo a lo interno de la cooperativa, que se ubica en la esfera de circulación de mercancías, lo que implica mecanismos específicos de gestión empresarial y de realización de un excedente diferencial. Por lo anterior, se produce una especialización paulatina de un grupo de funcionarios en este departamento,
- A diferencia de otras experiencias cooperativas, dicha división del trabajo no implica la aparición de intereses diferenciados o excluyentes entre las diversas áreas de la cooperativa. De esta manera, sin afloramiento de "zonas de influencia", entre dichas divisiones de la empresa -que en otras cooperativas condujeron incluso a cismas y colisiones entre los dirigentes-, se logra un avance coherente entre las di-  
versas ramas de la totalidad de la cooperativa.

Para finalizar esta etapa plena de medidas adoptadas para fortalecer la base infraes-  
tructural de la cooperativa, y que son paralelas a un infinito número de pequeñas y  
grandes inversiones en el beneficio de café, en noviembre de 1975, se autorizó al Con-  
sejo de Administración para que "adquiera un lote adyacente a la propiedad que esta  
Cooperativa posee, o bien, ampliar el edificio existente". En este caso, para mantener  
vigente el acuerdo anterior, los asociados decidieron ahorrar ¢1,00 por fanega de café  
de la cosecha 1975-1976, para dar cumplimiento a esta propuesta.<sup>148</sup> La diversificación  
iniciada en los servicios de la cooperativa, mostraba en ese momento un perfil consoli-  
dado, bajo la orientación precisa de responder a las necesidades de los asociados.

147 Voz Cooperativa, febrero 1983, p. 10.

148 Ibid., p. 125.

## CAPÍTULO VII

### Tres décadas de crecimiento sostenido La transformación paulatina del agro naranjeño



## La faceta dirigencial del cambio

El aspecto dirigencial adquiere en el ámbito cooperativo un carácter particular que, difícilmente, es emulado por otros tipos de modelo empresarial. Al tener un impacto importante en las más diversas esferas de actuación de sus asociados, incluyendo aspectos doctrinales, ideológicos, éticos, administrativos, comunales, sociales e incluso de autoestima y promoción política, la empresa cooperativa es escenario para la continua puesta en el tapete de dichos aspectos. Al mismo tiempo, la cooperativa agrupa al liderazgo comunal de una localidad, incorporando a dirigentes campesinos, sindicalistas, activistas locales, representantes religiosos, gremios, empresarios y toda suerte de grupos de presión. Por lo anterior, en el fenómeno cooperativo resulta tarea imposible desligar el fenómeno empresarial, de los aspectos políticos, doctrinales, éticos o dirigenciales. En este sentido, también, lo que en una empresa tradicional implica simplemente un acto administrativo de toma de decisiones, en la cooperativa incorpora otros considerandos de índole compleja. Tal es el caso, por ejemplo, de la remoción de un gerente, el nombramiento del Consejo de Administración, o el acuerdo de incursionar en una determinada actividad o proyecto que afecte a un específico sector de la cooperativa o la comunidad. En estos casos, toda la estructura de la empresa, de una u otra forma, se incorpora al rejuego de fuerzas en pro o en contra de una posible directriz.

Es por ello que el papel de la dirigencia resulta esencial en el desarrollo de la empresa cooperativa, resultando decisivo su accionar, naturaleza de grupo y su fidelidad al ideario cooperativo, para el éxito o fracaso de la empresa y del sector cooperativo en su conjunto.

Desde el punto de vista organizacional, el proceso de constitución, establecimiento y consolidación de COOPRONARANJO R.L., está marcado por una clara estabilidad, tanto en lo que respecta a las estructuras dirigenciales, como en la faceta operativo-gerencial. Buena parte de la primera década de accionar cuenta con la presencia de Juan Ramón Solís, como Presidente del Consejo de Administración. Solís, finquero de probada solvencia empresarial y reconocido en el cantón, transmite a la cooperativa su vasta experiencia como agricultor fogueado en el mercado. Al lado cuenta en la gerencia con Claudio Rodríguez y Edwin Acuña, el primero, se constituye en la práctica en un puente entre los intereses públicos y el cafetalero naranjeño, ubicado entre dos aguas que pugnan por la mejora de la calidad de vida de los agricultores y el fortalecimiento del cooperativismo en la región. El segundo, con un liderazgo indiscutible en

materia operativa, sobre todo en lo relacionado al conocimiento creciente del mercado cafetalero y los secretos del beneficiado de café. Rodríguez, diez años después de fundada la cooperativa, dadas sus ocupaciones como empresario cafetalero y ante el crecimiento sostenido de COOPRONARANJO R.L., se vio en la disyuntiva de abandonar su puesto gerencial, luego de una destacada actuación en la etapa de fortalecimiento de la cooperativa. El tránsito prácticamente *indoloro*, es asumido por Acuña, quien, de hecho, había sido fogueado durante períodos alternativos en el cargo ante ausencias del Gerente y había adquirido un amplio conocimiento sobre la comercialización y beneficiado de café.<sup>149</sup> Así se establece una característica propia de la cooperativa, en la que de manera armoniosa, sin conflictos ni malentendidos, se facilitan en el orden dirigencial y operativo la superación de etapas sucesivas.

La nueva década estará signada, además, por el ascenso de nuevos líderes, que no han sido parte del grupo original que estableció la cooperativa. Con un doble perfil de empresario y técnico, un claro representante de la emersión de este remozado liderazgo, lo será el nuevo Presidente del Consejo de Administración, Ing. Ramón Ulate Montero, quien inicia su presencia en el Consejo de Administración en noviembre de 1979, y vendrá a personificar al promediar la década de los años ochentas, desde la presidencia de dicho Consejo, la etapa de expansión y consolidación de esta experiencia cooperativa. El aporte de la nueva dirigencia no se opone al legado de la generación anterior, sino que de nuevo, el tránsito resulta racional y ágil. El elemento de continuidad lo crea la presencia de líderes originales del proyecto, entre ellos, desde la propia estructura cooperativa, Edwin Acuña y Olman Ramírez, para citar dos casos. Este proceso puede caracterizarse de la siguiente manera:

- El grupo de líderes originales mantiene su presencia a todo lo largo del proceso de constitución y fortalecimiento de la empresa, y no se producen cismas ni diferendos entre facciones, sino por el contrario una alternabilidad en los cuerpos directivos de diferentes líderes. La continuidad la marca la presencia de Juan Ramón Solís, Claudio Rodríguez, Edwin Acuña, Olman Ramírez, Adonay Calvo, Lisandro Corrales, Fabio Hidalgo y los demás dirigentes, que estuvieron en la gestación del proyecto y constituyan líderes de carácter no solamente cooperativista, sino de proyección comunal,
- En la faceta operativo-gerencial, el tránsito producido con la renuncia de Claudio Rodríguez, no implica un rompimiento del proceso anterior, sino todo lo contrario, una ratificación del rumbo asumido. De hecho Edwin Acuña, al emprender su gestión como nuevo Gerente, trae consigo la experiencia de diez años de estrecha colaboración con Rodríguez, quien por su parte incluso asumirá puestos dirigenciales

---

<sup>149</sup> Ibíd., p. 183.

en algún momento, en 1981, como Presidente del Consejo de Administración, con lo que la dupla originalmente establecida, seguirá aportando al fortalecimiento de la empresa,

- La asunción a puestos directivos no está relacionada con el poderío empresarial del asociado. Por el contrario, se produce un acertado balance entre grandes, pequeños y medianos productores, así como entre la representación distrital y la del centro de Naranjo. Este aspecto es medular a la hora de aquilar la democracia interna imperante en la organización,
- La fidelidad al ideario cooperativo se manifiesta, entre otras cosas, en la reiterada negativa de los asociados y cuerpos directivos al cobro de dietas por su asistencia a sesiones de trabajo. Este rasgo persiste a pesar de que en las asambleas de la organización, los propios delegados tratan de convencer a la dirigencia acerca de lo justo de esta medida. Esto se une a una permanente preocupación por la educación cooperativa, pues los nuevos asociados que ingresen a la empresa deben primero asistir a un curso sobre cooperativismo y la labor de COOPRONARANJO R.L. Un elemento que manifiesta de manera práctica este accionar, es la insistencia en mejora constante de la calidad del café que se entrega al beneficio por parte de los productores, y regular el abastecimiento del café producido a la cooperativa de tal manera que se evite su suministro a otros beneficiadores privados. De hecho estamos ante una empresa, en la que el sacrificio reiterado de los asociados por fortalecerla, se ve recompensado con la fidelidad y espíritu de entrega de parte de los dirigentes,
- Comienza a aumentar la presencia de la mujer en los niveles de dirección. La primera mujer electa para un órgano de dirección de la cooperativa fue María Isabel Rodríguez Blanco, quien asumió un cargo en la Junta Arbitral en la Asamblea General n.º 7, del 31 de mayo de 1970, en una etapa aún muy temprana de la cooperativa. La segunda mujer en puestos de dirección lo fue, en mayo de 1976, Martha Barrantes Campos, electa al Comité de Educación y Bienestar Social. De esa fecha al presente la participación de las asociadas en el accionar de la cooperativa ha ido permanentemente en ascenso. Según un estudio realizado por INFOCOOP, un 42,4 por ciento del total de la base asociativa de COOPRONARANJO R.L. son mujeres productoras, "que en algunos casos asumen tareas semejantes a los hombres, llevando el producto y liquidando la cosecha"<sup>150</sup> Un momento importante en este proceso, lo constituyó en 1991, la celebración del Primer

---

150 Mireya Jiménez Guerra y Campos Méndez, Marta. *Diagnóstico de la participación de la mujer en el Movimiento Cooperativo Costarricense*. San José: APROMUJER, 1999, p. 42.

Congreso Femenino de COOPRONARANJO R.L., en el que, entre otras cosas, se resaltó el papel de las asociadas en el desarrollo de la cooperativa;<sup>151</sup>

- Por Estatutos se contempla que los funcionarios de la empresa pueden convertirse en asociados de ésta. En realidad alrededor del 95 por ciento de éstos mantienen dicho vínculo asociativo, y la diferencia la representan los empleados nuevos o los que, transitoriamente, sobre todo en época de cosecha, se integran a las actividades de la cooperativa. La dirigencia de COOPRONARANJO R.L., de manera permanente, promueve las posibilidades organizativas de dichos empleados. De hecho, en noviembre de 1981, los asistentes a la IX Asamblea General de Delegados, se refieren a la necesidad de "apoyar las labores promocionales para la fundación de la Asociación Solidarista de los Empleados de COOPRONARANJO R.L.". <sup>152</sup> Para abril de 1983, de los 105 empleados fijos de la cooperativa, 85 eran asociados de la citada Asociación Solidarista, que entre otras funciones desempeñaban las siguientes: créditos para vivienda, financiamiento para artículos del hogar, cancelación de deudas y recursos para gastos generales, lo mismo que la organización de actividades recreativas, culturales, deportivas, sociales y educativas en beneficio del empleado de la empresa. La cooperativa aporta un 8,33 por ciento correspondiente al auxilio de cesantía, en calidad de ahorro obrero patronal.<sup>153</sup> El fenómeno muestra como ambos modelos asociativos en vez de contraponerse, se complementan creativamente,
- Dirigentes de la cooperativa empiezan a tener un protagonismo importante en lo que respecta al sector cooperativo cafetalero y el cooperativismo costarricense en general. En organismos nacionales e internacionales cooperativos, se reconoce de esta manera, el nivel de desarrollo y presencia empresarial de COOPRONARANJO R.L.
- En el aspecto empresarial, no puede obviarse el papel desempeñado en lo que respecta a la modernización general del proceso de beneficiado, en cuya materialización jugaron un papel de primer orden los dirigentes de la cooperativa, especialmente, el gerente, Edwin Acuña. Como producto de su gestión, COOPRONARANJO R.L. fue la primera empresa en usar silos para el bodegaje a granel y secado del café en pergamo, también, la primera en introducir equipos vibradores para la selección del café oro y en automatizar el proceso de beneficiado. En este caso, la cooperativa se convierte en heredera de importantes hitos en la innovación tecnológica del procesamiento del café producidos en esta zona, que datan de muchas décadas atrás, como ya señalamos,

---

151 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 3*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 341.

152 Ibid., p. 272.

153 Suplemento Especial: COOPRONARANJO R.L., *La Nación*, abril de 1983, p. 8D.

- Como consecuencia de dichos esfuerzos, la cooperativa se hizo acreedora de la distinción: *"Arco Europa estrella de oro"* a la calidad y prestigio empresarial, que fuera concedida por J. Ban Imagen Arte, entidad que agrupa a empresarios y profesionales españoles. Por su parte, Edwin Acuña recibió la Medalla al Mérito Cafetalero de 1996 en el marco del XXV Congreso Cafetalero. Estas y otras distinciones a la cooperativa y sus dirigentes, han reafirmado el liderazgo del grupo creador de ésta, y de quienes han venido, posteriormente, a fortalecer la empresa.
- El nuevo esquema de liderazgo que se abre campo en la segunda década de crecimiento de la empresa, en el que se combina la presencia de dirigentes emergentes como Ramón Ulate, junto a aquellos que vieron nacer la cooperativa, hereda del equipo dirigencial original el entusiasmo primigenio, y el conocimiento de la práctica productiva en las fincas cafetaleras y el beneficiado de café. En una amalgama interesante entre dos generaciones de dirigentes, se ven reforzados ingredientes tales como la permanente modernización empresarial, la proyección sostenida hacia el sector cafetalero nacional y la incursión en mercados internacionales. En momentos en que aún no estaban en boga conceptos hoy trillados por su repetición anodina, tales como competitividad, eficiencia o innovación gerencial, en COOPRONARANJO R.L., encontramos ejemplos valiosos de lo anterior, en etapas tempranas e intermedias de su consolidación como empresa. No de otra manera pueden calificarse las continuas innovaciones en materia de beneficiado, las inversiones reiteradas en tecnología de punta e informática, el conocimiento y monitoreo permanente del mercado cafetalero nacional e internacional, recurriendo incluso a los equipos más sofisticados del momento y el fortalecimiento de los esfuerzos iniciados décadas atrás para contribuir a la preservación del medio ambiente.

## Consolidación y madurez

La segunda década de la cooperativa refleja la realidad de una empresa consolidada, en la que se combina el incremento de la capacidad competitiva, con su madurez como asociación cooperativa. La historia de COOPRONARANJO R.L. está signada por récords y avances permanentes, y los mismos dirigentes se ven sorprendidos por el empuje con que creció la empresa:

"Nosotros crecimos tan rápido, que sólo siendo beneficiador alguien puede saber lo que significa pasar a 10.000 fanegas, y de 10.000 pasar a 17.000 y luego llegar a 22.000, y creo que la siguiente fue 40.000 y luego 50.000 fanegas y el resto de saltos que dimos año con año. Es un ritmo de crecimiento difícil de imaginar, pero que se dio en nuestra cooperativa".

En 1974, solamente seis años después de fundada la cooperativa, el beneficio que originalmente procesaba entre 4.000 y 6.000 fanegas, se convirtió en el mayor procesador de café, en el contexto de las cooperativas integradas a FEDECOOP R.L. Ese año se alcanzó la cifra de 46.500 fanegas procesadas, sorprendiendo el dato que dicha cantidad que superó en un 81 por ciento el monto beneficiado en la cosecha inmediatamente anterior.<sup>154</sup>

Según se constata en noviembre de 1976, en la cosecha 1975-1976 la cooperativa obtuvo como beneficiador el mayor rendimiento: 110 libras por fanega, y los menores costos de beneficio: ¢24,22 por fanega, siendo el precio final de liquidación el mejor o uno de los mejores del país.<sup>155</sup>

Los servicios de la empresa a sus asociados se han multiplicado. Algunas de las razones para el incremento del número de asociados se derivan de las ventajas de la nueva relación asociativa. En el caso, por ejemplo, del Almacén de Suministros, se puede decir en términos generales, que el asociado, además, de conseguir toda la mercancía a precios más bajos que los existentes en el comercio de Naranjo, al recibir el excedente obtenía un descuento de más de ¢5,00 por cada ¢100,00 de compra.<sup>156</sup>

La cooperativa cuenta a partir de 1975, con un Departamento de Consumo, para la adquisición de artículos del hogar, producto lógico de la diversificación creciente de servicios puestos a disposición del asociado. Esto conduce a un cambio de la razón social de la empresa, que pasará a denominarse: Cooperativa de Productores de Café y de Servicios Múltiples de Naranjo R.L.

El asociado, además de convertirse en copropietario de una pujante empresa, se beneficia con los excedentes crecientes repartidos al finalizar cada período y las liquidaciones más altas que las entregadas por la competencia; cuenta además, bajo las condiciones financieras imperantes en ese entonces, con un provecho extra que deriva de la ventaja adicional, cuando el asociado se financia con la cooperativa, y es que los intereses se cobran al 8 por ciento, y en las casas beneficiadoras es al 10 por ciento. Esta diferencia hace que el productor reciba por anticipado sobre el precio de liquidación alrededor de ¢1,00 más por fanega.<sup>157</sup> El anterior señalamiento seguirá vigente a lo largo de la actividad de la cooperativa, independientemente de las tasas de interés o la situación financiera específica de cada momento. De esta manera la empresa mantendrá vínculos financieros estrechos con el productor de café y los propios empleados, y romperá el ciclo del endeudamiento

154 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de las Asambleas n.º 1*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 65.

155 Ibid., p. 151.

156 Ibid., p. 169.

157 Ibid., p. 11.

con los beneficiadores, que caracterizaban el modo de producir café hasta antes de la aparición del cooperativismo cafetalero.

El vínculo asociativo se mantiene a través de múltiples mecanismos. Al cumplirse la primera década de funcionamiento, en junio de 1978, se contrata a un ingeniero agrónomo permanente, que tiene a cargo la asistencia técnica a los asociados en el cultivo de café, mediante visitas a fincas y consultas en las oficinas de la cooperativa. Se trata de un complemento obligado por el crecimiento de la empresa, y que resulta imprescindible en función de elevar la eficiencia en el tratamiento del grano y así responder a las exigencias del mercado nacional e internacional. Esa primera década cerrará con la construcción del edificio de suministros y oficinas, a un monto de 4 millones de colones, será costeado por los propios asociados. Además, sin olvidar el entretenimiento de sus asociados y empleados, la cooperativa adquiere un terreno ubicado cerca del beneficio de café, para construir el Centro de Recreación.

Se presenta, por otra parte, un período rico en inversiones en el beneficio, como todos los anteriores, con plena conciencia acerca de la necesidad de mantener el ritmo de eficiencia logrado hasta la fecha, y hacerle frente, fundamentalmente, a los servicios que se prestan a los asociados, como recurrentemente manifiestan los dirigentes de la cooperativa en vista de los volúmenes crecientes de grano que procesan en dichas instalaciones. También, ese año se construye un recibidor de grandes proporciones, con capacidad para 500 fanegas, que servirá para descongestionar el movimiento intenso que se produce en época de cosecha por la entrada de café a los sifones.<sup>158</sup> Una inversión importante es la compra de un segundo beneficio de café de la Hacienda San Rafael, S.A., propiedad de la familia Matamoros, por un monto de ¢13 millones, pagados esta vez al contado, como demostración de solvencia y solidez. Eran parte del pasado, las dificultades y características de la negociación que, a duras penas, condujo a la adquisición del primer beneficio dos décadas atrás.<sup>159</sup> Asimismo la cooperativa compró una finca en Lourdes de Cirí, con el objetivo de emprender un proyecto de reforestación que permitiera, por un lado, la explotación racional de leña para el beneficio, al tiempo que se protegía la cuenca del Río Colorado, como una muestra de la preocupación de la cooperativa por ligar su crecimiento a la protección del entorno.<sup>160</sup>

En el caso de la compra del nuevo beneficio y de la finca forestal, así como de una finca más para tratamiento de la broza y la remodelación del supermercado, los asociados decidieron iniciar la década de los noventas capitalizando recursos para cubrir las mencionadas

158 Ibid., p. 184.

159 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas del Consejo de Administración* n.º 11 Naranjo; COOPRONARANJO R.L. , p. 106.

160 COOPRONARANJO R.L. *Actas de Asambleas Generales* n.º 3 Naranjo; COOPRONARANJO R.L. , p. 212.

inversiones,<sup>161</sup> no obstante, que este período abre con situaciones complicadas en el mercado internacional del grano, una caída de los precios del producto y la necesaria cautela para enfrentar el respectivo ciclo. En otras palabras, aún cuando se establece reducir los gastos y realizar solamente las inversiones estrictamente necesarias, la cooperativa no renuncia a su proceso de modernización y los asociados a su espíritu de capitalización. Cualquiera que quisiera encontrar ejemplos claros, acerca de la conversión de ahorro en capital, y de pequeños y medianos productores en empresarios, tendría en COOPRONARANJO R.L., una muestra de las bondades del modelo empresarial cooperativo para dichos fines.

La estrategia asumida desde un principio, ligada al fortalecimiento de la capacidad competitiva de la cooperativa, vía inversiones permanentes en tecnología, rinde frutos indiscutibles a la empresa. Se trata, además, de inversiones con capital fresco, provenientes de reiteradas postergaciones voluntarias del cobro de excedentes por parte de los asociados, o reducciones porcentuales decididas por los propios asociados del monto original a ser distribuido por parte de la administración. De esta manera se ha aminorado el costo financiero correspondiente y se ha roto el esquema tradicional de la mayoría de las empresas nacionales, cuyo crecimiento está signado por deudas a un alto costo financiero, mientras los recursos se dedican a destinos poco productivos.

Al respecto de lo anterior, resulta interesante y aleccionador el diferendo surgido entre el Consejo de Administración, y algunos asociados en la Asamblea de Delegados n.º 4, de noviembre de 1978. El Consejo propuso en esa ocasión capitalizar la suma de ¢10,000 por fanega de café para la finalización del Almacén de Suministros, pero se producen intervenciones de asociados que pugnan porque dicho monto se incremente para que pase de ¢700.000 a un millón de colones. Incluso un asociado arremete con toda vehemencia "...agregando que él considera de suma importancia el servicio de este Almacén da a los asociados, por lo que el asociado debe estimular económicamente con más intensidad la financiación de esta construcción para beneficio de los mismos afiliados".<sup>162</sup>

Los propios miembros del Consejo de Administración, se ven obligados a argumentar para que se mantenga la propuesta original. Lo anterior en términos económico-financieros se denomina capitalización, pero en términos asociativos y de organización revelan una realidad que supera las expectativas de la empresa tradicional, y que es consecuencia de valores y principios de solidaridad, ayuda mutua y crecimiento compartido, propios sólo de la empresa cooperativa. En este sentido, según revela el devenir de la empresa, los ejemplos de validez y aplicación práctica de esos principios y valores, lejos de una quimera, han ido integrándose a la concepción del mundo y la ideología del agricultor

---

161 Ibíd., p. 266.

162 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 2*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L. p. 200.

cooperativista, con manifestaciones volitivas y gestos de desprendimiento y solidaridad, difícilmente existentes en otros modelos empresariales.

En noviembre de 1981, la Asamblea de Delegados n.º 8 constata con gran satisfacción, la ocupación total del nuevo edificio que ahora aloja no solamente las oficinas y el Almacén de Suministros, sino una última sección puesta al servicio de los asociados y de la comunidad en general como es el supermercado. Esta edificación fue construida en noviembre del año pasado (2 años y nueve meses después de su inicio) y su costo total alcanza €5.295.926. Es importante patentizar que este proyecto fue financiado casi en su totalidad por los mismos asociados de la cooperativa.<sup>163</sup> La respectiva Acta de la Asamblea subraya: "No hay duda de que el crecimiento y la consolidación de COOPRONARANJO R.L., se debe a estas actitudes de sus asociados".<sup>164</sup>

La madurez empresarial de COOPRONARANJO R.L., pues, sobreviene, rápidamente y la década de los años noventas es testigo de la firme consolidación de la empresa, no obstante los altibajos del mercado internacional del grano. Esto, demuestra cómo en el contexto del monocultivo, el modelo cooperativo por su virtud de facilitar la capitalización del ahorro asociativo, su incidencia en la preparación tecnológica de los productores en la gestión misma de su fincas, su papel orientador y de monitoreo del mercado y los nuevos mecanismos financieros de soporte a la producción, se convierte en un instrumento que permite a ese productor sobrelevar de manera más holgada las secuelas semi-piternas que acompañan a ese monocultivo. Por supuesto, tras este tipo de actuaciones se encuentran personas, con sus virtudes y defectos. La empresa cooperativa responde a la lógica y estilo de gestión que esas personas le impriman. En este caso, no es posible negar el impacto sumamente negativo, que el abandono de los principios, valores y mecanismos de gestión cooperativos ha traído consigo, en ejemplos menos edificantes de devenir de cooperativas, incluso en el sector cafetalero. La amalgama y balance entre factores administrativos, económico-financieros y de carácter asociativo, se convierten en el caso de COOPRONARANJO R.L., en elementos probados para fortalecer la competitividad de la empresa y el servicio que ésta brinda a la base asociativa.

## Crecimiento sostenido

Incursionar en el proceso de crecimiento, fortalecimiento y consolidación de COOPRONARANJO R.L., resulta una tarea compleja, debido a las diversas orientaciones que la nueva empresa empieza a trazar para sentar las bases de la cooperativización del beneficiado de café naranjeño, así como por el complejo entramado de

163 El subrayado es del autor.

164 Ibíd., p. 262.

actores y acciones a los que la cooperativa sirve de escenario. En la práctica, estamos ante un organismo vivo, cuyo crecimiento podría describirse como una serie de eventos de diverso calibre y trascendencia, en cuyo contexto, de no percatarnos, podríamos perder el hilo conductor y la lógica del proceso.

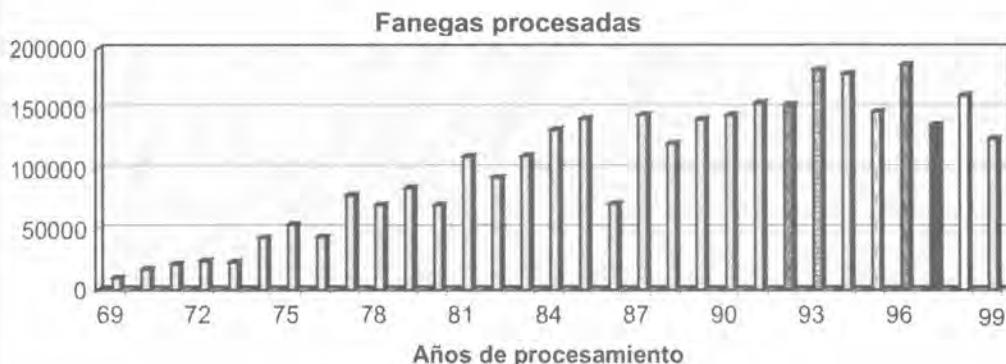
En épocas en que la rentabilidad, la eficiencia y la búsqueda del lucro desenfadado, corren el riesgo de convertirse en el único rasero con el que se mide la gestión de las organizaciones, nos topamos con una empresa de carácter profundamente cooperativo, que distribuye riqueza, y además es capaz de lograr un nivel de productividad inédito en el entorno, sin menoscabar el sentido de pertenencia e identificación entre empresa y asociado. El ritmo del incremento es realmente notable, y se mantendría a todo lo largo del devenir de la cooperativa, como lo muestra el siguiente cuadro y gráfico:

**Cuadro n.º 8**  
**COOPRONARANJO R.L.**  
**Fanegas procesadas en el beneficio**  
**Período 1969 – 1999**

<b>Año</b>	<b>Fanegas</b>
1969	10.000,00
1970	17.000,00
1971	21.000,00
1972	24.000,00
1973	23.000,00
1974	43.000,00
1975	54.000,00
1976	44.000,00
1977	78.000,00
1978	70.000,00
1979	84.000,00
1980	70.000,00
1981	110.000,00
1982	93.000,00
1983	110.563,00
1984	132.592,00
1985	141.608,00
1986	71.189,00
1987	144.823,00
1988	120.681,00
1989	141.375,00
1990	144.780,00
1991	154.674,00
1992	153.378,00
1993	182.625,00
1994	179.022,00
1995	147.506,25
1996	186.629,10
1997	136.492,53
1998	161.105,14
1999	124.719,51

Fuente: COOPRONARANJO R.L. , Centro de Cómputo.

Gráfico n.º 8  
COOPRONARANJO R.L.  
Fanegas procesadas en el beneficio  
Período 1969 – 1999

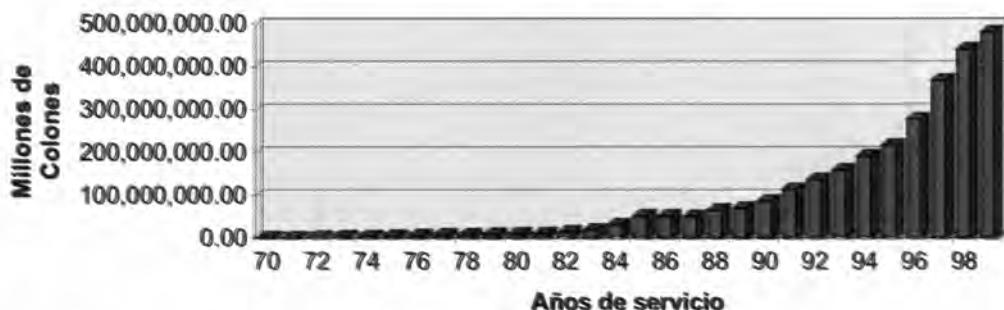


Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de Cómputo.

Como se desprende de los datos recabados, la primera década se caracteriza por incrementos muy destacados en el número de fanegas procesadas en el beneficio de la cooperativa. De 10.000 fanegas procesadas en 1969, se pasa a 84.000 fanegas en 1979, con lo que, en una sola década, la cooperativa se ubica entre las principales industrializadoras del grano a nivel nacional. Durante la siguiente década, el monto del café procesado llegará a 141.375 fanegas en 1989, con lo que la tendencia de aumentos espectaculares se mantiene, pues en este segundo período, de hecho, se registra un incremento aún más significativo que en la década anterior. A partir de ese momento, en el período de 1989 a 1999, la tendencia de incrementos parece estabilizarse en cantidades relativamente superiores al monto señalado anteriormente, sin saltos sobresalientes, a no ser en los años 1993 (182.625 fanegas), 1994 (179.022 fanegas) y 1996 (186.629 fanegas).

Lo anterior muestra el proceso de fortalecimiento de la propia capacidad de la cooperativa para enfrentar un mercado cada vez más complejo, y de las permanentes inversiones y esfuerzos por elevar la competitividad, que se ven reflejadas en su solidez como empresa. Un indicador de lo anterior es el incremento del capital social:

Gráfico n.º 9  
Crecimiento del Capital Social



Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de Cómputo.

Según se desprende del gráfico anterior, este indicador, con ser complejo en su propia composición interna y depender tanto de la propia dinámica empresarial como incluso de factores del entorno, tales como las políticas bancarias y crediticias, refleja a todas luces el potencial de la cooperativa. La década de los años setentas marca la etapa de emersión de la empresa; periodo de inversiones permanentes en que se adquiere el beneficio, se modernizan sus instalaciones y se procede a crear la base física de la nueva empresa. A partir de 1980, se puede catalogar como la etapa previa al despegue de la empresa, fase en la que las inversiones realizadas en el período anterior producen un efecto indiscutible en el empuje de la cooperativa. En noviembre de 1981 se constata que, si se analiza el balance de situación, se puede ver que COOPRONARANJO R.L. mantenía una situación financiera y económica positiva. Se contaba con un Activo Circulante de €50.344.117, superando el Pasivo Circulante en €15.944.185, así se obtiene un índice de solvencia de 1,46 a 1. Esto significa que por cada colón que debía la cooperativa, contaba con €1,46 para pagarlo.<sup>165</sup>

En este momento COOPRONARANJO R.L. constituye una realidad consolidada y las grandes inversiones adquieren un aspecto más cualitativo que cuantitativo, relacionadas con aspectos tecnológicos y el surgimiento de un verdadero *know-how* en materia de competitividad bajo parámetros cooperativos. En la sesión del Consejo de Administración del 5 de setiembre de 1989 surge una constatación de enorme importancia, para

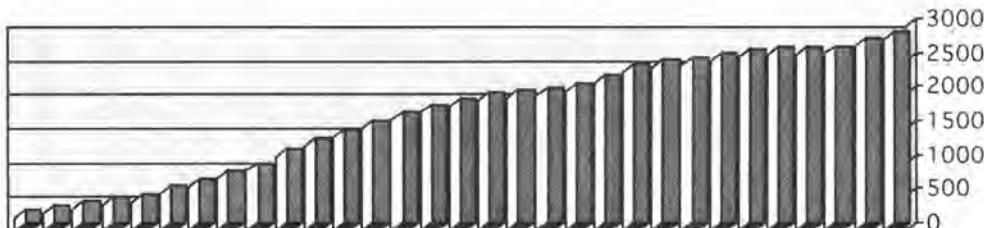
165 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 2*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 268.

ratificar lo anteriormente señalado: "El señor gerente informa que con el dinero que la Cooperativa posee, no será necesario financiarse para la nueva cosecha".<sup>166</sup>

La década de los noventas marca el despegue indiscutible de la empresa, el incremento de la competitividad es sostenible, la incursión en mercados internacionales pasa de mecanismos indirectos a la búsqueda paulatina de plataformas directas e independientes de comercialización. Sin perder su faceta cooperativa y más bien consolidando el vínculo con sus asociados, la empresa ha crecido y resulta decisiva tanto a lo interno del sector cooperativo, como en el contexto de la actividad cafetalera nacional.

Lo anterior no ha sido menoscabo para el incremento sostenido del número de asociados de la empresa. Lejos están los años en que 91 asociados fundadores decidieron construir las bases de la cooperativa. Al contrario de la lógica de la empresa de capital, en la que se supone un proceso de concentración cada vez en menos manos, sobre todo si la empresa resulta exitosa y demuestra un potencial creciente, se puede afirmar que COOPRONARANJO R.L. pertenece cada vez a más productores de café, en proporción directa a su consolidación como empresa. Dicho en otros términos, en el contexto cooperativo, el crecimiento y consolidación como empresa, no contradice, sino más bien fortalece la naturaleza asociativa propia de la cooperativa sobre amplias bases participativas. Al respecto el siguiente gráfico:

Gráfico n.º 10  
COOPRONARANJO R.L.  
Crecimiento del número de asociados (as)



Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de cómputo.

166 COOPRONARANJO R.L. . *Libro de Actas del Consejo de Administración n.º 11*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L. , p. 325.

## La protección del medio ambiente: Componente estratégico de desarrollo de la cooperativa

La preocupación por el medio ambiente ha pasado a constituirse en parte integral de la estrategia de desarrollo de COOPRONARANJO R.L. Las primeras manifestaciones acerca de esta orientación, no tenían el carácter integral y de propuesta consciente de desarrollo que, paulatinamente, fueron adquiriendo. Esta preocupación, que trae consigo la actividad cafetalera, aflora en etapa muy temprana de la cooperativa. En las páginas de esta publicación nos hemos referido a las medidas asumidas en este particular, desde los terrenos adquiridos cerca de la cooperativa para el depósito de la broza del café, la finca para los mismos propósitos adquirida en las cercanías del tajo de la ciudad, pasando por la compra de terrenos en las alturas de la cordillera, en las inmediaciones del distrito de Cirri, para dedicarlos a la reforestación y la corta racional de leña, al tiempo que se protegía la cuenca del río Colorado. Una faceta reiterada de estos esfuerzos tiene que ver con el aprovechamiento de la broza como abono orgánico en las plantaciones, la cual se distribuye en las fincas de los asociados antes de que comience el invierno, "de esa manera ya no se tira nada al río y no contaminamos los cauces de agua".<sup>167</sup>

Una muestra incuestionable de esta política fue la realización de la Asamblea General Extraordinaria de Delegados n.º7, celebrada en junio de 1981, y que trató exclusivamente sobre temas ecológicos. Según se constató en la reunión, el tratamiento de la broza se había convertido en un problema de primer orden, pues la cantidad depositada en los terrenos, para ese efecto, adquiridos por la cooperativa, sumaron a lo largo de la década de los ochenta, el monto de 502 mil fanegas. Luego de analizar diversas opciones, entre ellas la adquisición de secaderos, sistemas de bombeo o inversiones en equipos de transporte, los asambleístas decidieron aportar los excedentes restantes provenientes de la cosecha de café 80-81, luego de pagar un 10 por ciento sobre el Capital Social Pagado, para que el Consejo de Administración, "busque la alternativa más conveniente para solucionar el problema de la broza de café".<sup>168</sup>

En relación con lo anterior, y específicamente sobre el uso de cascarilla, los dirigentes recuerdan como, al verse venir la crisis del petróleo en los años ochentas, y en vista de los grandes gastos en diesel para el secado del café se decidió capitalizar 25 colones por fanega durante dos años y así comprar una caldera que usa la cascarilla del café como combustible, para luego constatar que "por supuesto conseguimos una gran economía, pues se eliminó el diesel".<sup>169</sup>

167 COOPRONARANJO R.L. Revista "30 aniversario". Naranjo. 1998, p. 23.

168 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º2*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p.p. 254-256.

169 COOPRONARANJO R.L. Revista "30 aniversario", 1998, p. 30.

La característica de estos primeros esfuerzos, que implican inversiones de importantes recursos de la cooperativa, es que responden a la proyección comunal de la empresa, partiendo de la necesidad de dar cumplimiento a las leyes sobre la materia, sin que todavía se tenga un concepto que ligue productividad con ecología. Dicho en otros términos, aunque se manifiesta la voluntad de dar cumplimiento a la legislación sobre la materia, aún no se ha concebido un ligamen directo entre preservación de la naturaleza y crecimiento empresarial. Consustancial a la cooperativa, que agrupa a líderes comunales del cantón, ha sido la defensa y preservación del medio ambiente, con apego a las leyes vigentes, que, por lo demás, había sufrido un proceso paulatino de perfeccionamiento y precisión en sus cometidos e instrumentos. En esos primeros proyectos relacionados con el medio ambiente, se carece de un elemento crucial para agruparlos dentro de una estrategia de sostenibilidad y lograr, al mismo tiempo, su incorporación dentro de las actividades productivas de la empresa: demostrar que es posible la preservación del entorno y a la vez realizar una actividad económicamente rentable con sus recursos que permita amalgamar el crecimiento empresarial y una estrategia de sostenibilidad.

Una segunda etapa, de notable peso en la orientación estratégica de la cooperativa, se inicia en los años noventas, coincidiendo con los cambios que se producen en la arena internacional, bajo la égida de la globalización y los procesos inéditos en materia de comunicación, comercio y búsqueda de respuestas por parte de las unidades productivas nacionales. Según cálculos de técnicos en la materia, no obstante, los esfuerzos antes citados en materia de protección del entorno, la actividad de beneficiado realizada por COOPRONARANJO R.L., producía una enorme contaminación en aguas residuales que llegaba al monto de 20 mil kilogramos de materia orgánica al día. Según el ingeniero holandés Rick Wassar, dicha contaminación podría compararse a la producida por una ciudad de 200 mil habitantes.<sup>170</sup> La cooperativa dispuso una inversión de 400 mil dólares para hacer frente a la adquisición de equipos e infraestructura, contando con un subsidio de parte del gobierno holandés, que osciló alrededor del 40 por ciento del monto total. Con estas inversiones, la contaminación se redujo en un 95 por ciento, y se produjo biogás que se empezó a aprovechar en el secado de café. Según Wassar, el biogás puede aportar el 30 por ciento de la energía usada para secar el grano, mientras un 50 por ciento lo proporciona la cascarilla, y el restante 20 por ciento lo aporta la leña.<sup>171</sup>

Las acciones emprendidas en un área tan innovadora y de la que no existen precedentes que marquen senda, empezaron a tener resultados también en la esfera empresarial, con lo que en la práctica, COOPRONARANJO R.L., se convirtió en pionera en este tipo de proyectos. En la Asamblea General Ordinaria n.º 25, en diciembre de 1998,

170 Ibid., p. 45.

171 Ídem.

se señalaba con satisfacción que en el período se había podido evaluar el desempeño de la planta de beneficiado en lo referente al sistema de chancado en seco, transporte de pulpa y tratamiento de aguas residuales. Se constataba la indiscutible eficiencia lograda por la cooperativa en estos aspectos. Para el período 1998-1999 se disponían a evaluar, desde el principio, los resultados que el biodigestor construido el año anterior generaría en el último paso del tratamiento de las aguas, así como la obtención de gas metano que se empezó a producir en dicho reactor anaeróbico.<sup>172</sup>

Las ventajas de los presentes esfuerzos en la preservación del medio ambiente, es que se convierten en componentes integrales de las políticas de elevación de la eficiencia general de la cooperativa y, al mismo tiempo, repercuten en economías de escala muy importantes. En la práctica se está aprovechando un subproducto de la propia actividad de la cooperativa y se economiza una cantidad considerable de energía eléctrica que ahora es suplida por la propia empresa. Pero la conjunción de elementos empresariales y ambientales no cesa aquí, sino que se relaciona con un esfuerzo en materia de comercialización y mercadeo, para posicionar el café de la cooperativa de manera diferenciada y directa en el mercado holandés. En la actualidad la empresa impulsa una estrategia de diferenciación de su producto, de tal manera que lo ubique lo más cerca posible de los consumidores nacionales y extranjeros. Se desarrollan esfuerzos para evitar el peso negociador de los gigantes del mercado mundial cafetalero, y propiciar las ventajas comparativas del producto, con base en la calidad y promoción creciente de la marca. A este respecto, las inquietudes ecológicas, tan en boga en el mundo desarrollado, particularmente en Europa, convierten la lucha contra la contaminación del medio ambiente en un producto redituable, pues lo que se trata de mercadear en el Viejo Continente es un concepto de desarrollo, más allá de las consideraciones estrictamente comerciales o financieras.

En este contexto han surgido iniciativas preponderantes en materia de aprovechamiento de esta veta ecológica, de tal manera que un grupo de siete empresas cooperativas, COOPECAFIRA R.L., COOPEPALMARES R.L., COOPEMONTES DE ORO R.L., COOPELLANOBONITO R.L., COOPEATENAS R.L., COOPELDOS R.L. Y COOPRONARANJO R.L., establecieron una alianza estratégica con el Consorcio de Café Sostenible, (SUSCOF). Estas cooperativas agrupan a 9.600 productores, en su mayoría pequeños y medianos, y producen alrededor de un 10 por ciento del café costarricense. Su objetivo fundamental es la venta directa del grano en el mercado europeo, iniciando con el holandés. Es imperativo emprender esfuerzos particulares para hacer valer los parámetros de calidad exigidos por el consumidor y los distribuidores europeos, adhiriendo la ISO 14001, para la producción en armonía con la naturaleza. En la actualidad, el café costarricense de alta calidad se distribuye por

---

172 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.<sup>o</sup> 4. Naranjo: COOPRONARANJO R.L.*, p. 89.

la cadena de supermercados AHOLD.<sup>173</sup> De esta manera se da prioridad al posicionamiento vía diferenciación, desligándose del solo suministro de café para mezclas en las que la nobleza del grano nacional se disipa, favoreciendo productos de menor calidad y aceptación. Las ventajas de la venta directa permiten, además, obviar el papel de los exportadores, y suman valor agregado que deriva del posicionamiento del producto en dicho mercado, a la vez que se produce la venta de un bien global, que implica el apoyo al pequeño y mediano productor en la vigencia de la democracia rural y la defensa del medio ambiente.

De lo anterior se desprende un nuevo concepto en relación con la sostenibilidad, con base en una fórmula que hace viable y económicamente rentable la preservación del entorno. En este sentido, lejos de constituir un gesto periférico, el tema de la sostenibilidad se transforma en parte integral del crecimiento ulterior de la cooperativa.

Los esfuerzos de la cooperativa en el marco de la lucha por la preservación del medio ambiente, han sido objeto de reconocimientos por parte de las instituciones correspondientes. Se trata de un tema, particularmente sensible, ante los efectos contraproducentes para la salud ciudadana y la pureza del entorno natural, que derivan de la actividad cafetalera. Recientemente, el Ministerio de Salubridad Pública otorgó a COOPRONARANJO R.L. el galardón "Bandera Blanca" del año 1999, en reconocimiento a su empeño de ligar el desarrollo de la actividad cafetalera con la protección de la naturaleza.

## Impuestos y aportes

El 31 de mayo de 1985, la iglesia parroquial de Naranjo fue testigo de un acto, que con ser singular, venía repitiéndose durante varios años, para llegar a convertirse, prácticamente, en una tradición. Ese día, el Comité de Educación y Bienestar Social de COOPRONARANJO R.L., hizo entrega de ayudas económicas a todos los patronatos escolares y comités de salud del cantón. Setenta representantes de dichos organismos, fueron testigos del impacto comunal de esta empresa, aunque en la actividad faltaba por mencionar el apoyo brindado a la Cruz Roja, el Hogar de Ancianos, la Escuela de Enseñanza Especial, los programas de extensión agrícola, las asociaciones de desarrollo comunal y juntas administrativas de cementerios, además del programa de sillas de ruedas con que se beneficia a los ciudadanos discapacitados del cantón.<sup>174</sup>

No extraña que la cooperativa se convierta en interlocutor de la Municipalidad en temas tales como el arreglo de las calles y carreteras vecinales, el tendido eléctrico,

173 *La República*, 31 de mayo de 2000, p.p. 1D – 3D.

174 COOPRONARANJO y su proyección a la comunidad. Revista "Comunidades", n.º 1, 1985, p. 2.

la red de acueductos y alcantarillados, la preservación del medio ambiente, etc. Todos estos aspectos son de importancia medular para una comunidad en crecimiento, y ante los cuales la cooperativa juega el papel de representante legítimo de los intereses de la sociedad civil. Incluso desde una perspectiva estrecha, esgrimida por detractores del papel local de las cooperativas, y asumiendo con ellos que la cooperativa sólo se interesa por solucionar problemas comunales que favorecen a los intereses de los cooperativistas como productores, las mencionadas son esferas de acción cuyo devenir recae tarde o temprano sobre la totalidad del entorno debido a la presencia de la cooperativa en el accionar cantonal. En realidad, como lo demuestra el caso de COOPRONARANJO R.L., ésta interviene en la solución de situaciones que no impactan directamente su perfil empresarial, pero que expresan su complejo carácter de empresa de carácter social, como expresión de intereses extraeconómicos que, sin embargo, resultan esenciales para su vigencia como entidad y que son componentes intrínsecos de su naturaleza competitiva.

Se trata de tópicos que favorecen tanto a asociados como no asociados, ya se trate de los muy amplios de corte social descritos al inicio de este apartado, o bien de los de perfil más claramente empresarial, pero que benefician a la totalidad de los habitantes del cantón. En este caso hablamos, por ejemplo, del papel del Supermercado o el Almacén de suministros, que distribuyen artículos al mismo costo para asociados y no asociados, facilitando la adquisición a precios muy favorables de todo tipo de artículos de primera necesidad y de consumo intermedio, con lo que la cooperativa se convierte en un estabilizador de precios a nivel del mercado local.

Para quienes aún no conciben que una empresa crezca y a la vez distribuya riqueza, la contribución se mide en referencia con las sumas que entrega al fisco. Se trata de una simplificación en el caso de las cooperativas, hecho que se ha demostrado.

Pero aún así, resulta ilustrativo echar un vistazo a la estructura de costos de la empresa en un año específico, de tal manera que el aspecto relacionado con el aporte tributario de la cooperativa sea clarificado. Se toma como ejemplo 1976, para analizar la estructura de los costos y gastos de la cooperativa, y del peso de los impuestos en dicha estructura, según se desprende del siguiente gráfico:

Gráfico n.º 11  
COOPRONARANJO R.L.  
Estructura de gastos y costos  
1976



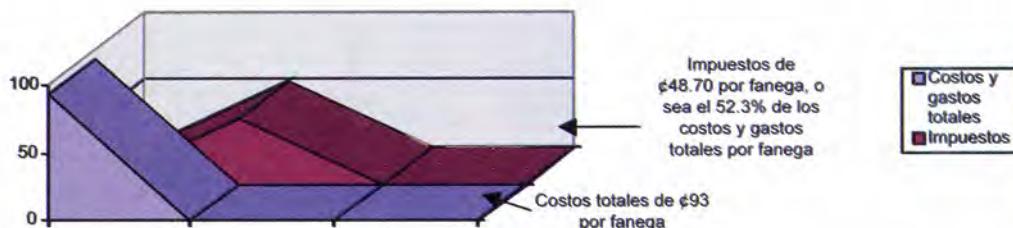
Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de Cómputo.

Es importante la comprobación de que, en ese período, cada fanega tuvo costos y gastos por ₡93.50 y dentro de esta cifra, ₡48.70 fueron impuestos pagados al Gobierno. El total de impuestos pagados al Estado ascendió a la suma de ₡2.279.863.51 (Unos \$265.000,00, al tipo de cambio vigente, nota del autor). No está incluido dentro de esta cifra el impuesto a la exportación que llegó hasta un 13 por ciento, porque se deduce con anticipación al precio que aparece en el contrato de compra y venta que autoriza suscribir la Oficina del Café.<sup>175</sup>

175 Ibid., p.p. 132 - 133.

Gráfico n.º 12  
COOPRONARANJO R.L.

Pago de impuestos como proporción de costos y gastos totales por fanega  
1976



Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de Cómputo.

El aporte de la empresa cooperativa al Gobierno central a través de impuestos, constituye una suma significativa en el contexto del costo total de la fanega de café procesada. Valga acotar que en la cosecha 1977-1978, diez años después de fundada la cooperativa, los costos y gastos de producción alcanzan la suma de ₡13.500.000,00, de los cuales ₡8.225.000,00 (\$957.000 al tipo de cambio vigente en ese entonces. Nota del autor) corresponden al impuesto *ad-valorem*, con lo que quedó un excedente bruto de ₡2.600.000,00,<sup>176</sup> y el fenómeno tenderá a repetirse en cada cierre fiscal: ₡8 millones 600 mil de carga de impuesto *ad-valorem* en 1979<sup>177</sup>, ₡8 millones 900 mil en 1980<sup>178</sup>, etc. Para citar datos de dicho período.

Durante diversas fases de su historia, los cooperativistas naranjeños han planteado una posición crítica hacia las políticas fiscales con respecto al sector agrícola en general y cafetalero en particular. En una etapa temprana de la cooperativa sus asociados acuerdan pronunciarse en defensa de los intereses de la caficultura nacional, ante la Asamblea Legislativa, oponiéndose a un proyecto que pretendía la modificación del artículo 1º de la Ley 1411, mediante el cual se pretendía gravar aún más el café.<sup>179</sup> En algunos momentos la actitud de los cooperativistas resulta una oposición abierta, a lo que consideran una política de exacción desmedida de recursos, de tal manera que se autorizó al Consejo de Administración, para que dispusiera de una partida para dar respuesta a las versiones periodísticas que ocasionalmente se publican alejadas de la

176 Ibíd., p. 186.

177 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 2*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 214.

178 Ibíd., p. 235.

179 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 1*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 78.

realidad económica del sector cafetalero del país y para publicar el monto que el caficultor recibe, enumerando los renglones de cargas e impuestos que van restando al precio de venta del café. Se solicitó, asimismo, la colaboración de otras cooperativas en este sentido, a fin de que la opinión pública en general, conociera la verdadera situación de la agricultura del país.<sup>180</sup>

Las presiones de los caficultores se hicieron sentir durante toda la pasada década, ya que eran plenamente conscientes de que la actividad cafetalera estaba sirviendo de sostén al proceso de industrialización, e incluso sus recursos se destinaban, en buena medida, a mantener los -tristemente célebres- Certificados de Abono Tributario (CAT). Durante la administración Figueres Olsen, se logra derogar el impuesto *ad valorem* y las cargas que pesaban sobre las exportaciones de café. Esto redonda inmediatamente en beneficio de los productores y, por ende, de las cooperativas y sus asociados. Como contraparte, las cooperativas junto a los demás beneficiadores de café, pasan a convertirse en recaudadoras del impuesto sobre la renta. En una primera variante de este papel recaudador, si se logran precios de mercado superiores al costo de producción por fanega establecido por ICAFE, los productores deben pagar un 20 por ciento sobre ese diferencial. El mecanismo funciona trimestralmente y constituye, de hecho, un pago adelantado del impuesto sobre la renta, con las implicaciones que resultan de esta situación. Al mismo tiempo, el gravamen castiga a aquellos productores que, como los naranjeros, invierten ingentes sumas en la mejoría constante del producto, pues ICAFE lo que establece es un costo promedio regional, en este caso para el Valle Central, con lo que el productor que invierte sobre la media está saliendo perjudicado, aunque resulte gananciosa la actividad cafetalera en general. En la práctica, cada empresa agrega a ese costo promedio determinado por ICAFE, los costos específicos que derivan de la compra de sacos, leña, etc., y se establece un costo por empresa que, aún así, continúa castigando a los productores más conscientes y eficientes.

La otra faceta recaudadora se establece en relación con los excedentes distribuidos a los asociados. Como es de todos conocido, como consecuencia del diferendo en torno al tema impositivo, se estableció, según reforma a la Ley de Impuesto Sobre la Renta N° 7293, del 31 de marzo de 1992, que: "En el caso de las cooperativas, asociaciones solidaristas u otras similares, el ciento por ciento (100%) de los excedentes o utilidades pagadas a sus beneficiarios, constituyen ingresos gravables para los perceptores. En estos casos, la cooperativa, asociación solidarista u otra similar deberá retener al Fisco, por cuenta de sus asociados y a título de impuesto único y definitivo, un monto equivalente al cinco por ciento (5%) de los excedentes o utilidades distribuidas".<sup>181</sup>

180 Ibíd., p. 141.

181 Juan Antonio Vargas. *Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria*. San José: mimeografiado. 1999.

En el caso de COOPRONARANJO R.L., el actor social que está siendo gravado con el citado 5 por ciento, en su inmensa mayoría, son pequeños y medianos productores, que contribuyen al fisco con sumas importantes de recursos.

En noviembre de 1991, en la Asamblea General Ordinaria de Delegados N° 18, los asociados manifiestan su preocupación ante los intereses que se mueven para que las cooperativas paguen el impuesto sobre la renta. En este caso, COOPRONARANJO R.L., desplegó una fuerte presencia ante instancias políticas y diputados, a fin de revertir esta tentativa: "...que sin duda, traería consecuencias graves al asociado, pero también a la proyección socio-económica que, por principio, las cooperativas tienen ante las comunidades".

Es importante comprobar la forma escueta, sin recursos histriónicos, sino más bien, la manera clara y precisa con que se identifica este problema, lo mismo que la paridad con que se ubica el compromiso de la cooperativa con el asociado y la comunidad, "por principio". Resulta consustancial a la cooperativa el papel distribuidor de riqueza que, difficilmente, tal como está concebida la estructura tributaria actual, podría ser sustituida por el impuesto sobre la renta, que debe precisamente jugar esa función distribuidora. Cuando se menciona la intención de imponer este impuesto a las cooperativas, se omite dicho papel distribuidor de riqueza y se coloca como único criterio la contribución al déficit de las arcas públicas. De hecho, se estaría asumiendo una actitud punitiva sobre el modelo empresarial que más contribuye a la justicia distributiva y a ligar la actividad empresarial con la búsqueda de la equidad social.

Como producto de los vaivenes propios del tópico tributario, este tema no se considera cerrado, ni mucho menos. De por medio se encuentra la capacidad de la clase política nacional para interpretar de manera precisa el papel distribuidor de riqueza de la empresa cooperativa, fin último del impuesto sobre la renta. En este sentido, más allá de situaciones fiscales coyunturales, debería privar la suficiente amplitud de criterio, como para anteponer el análisis reposado del impacto social y económico del cooperativismo y la naturaleza de servicio de la empresa cooperativa.

## CAPÍTULO VIII

Un modelo de cara a la globalización  
con eficiencia y solidaridad



## El modelo cooperativo de transformación del agro

Al sustituir al intermediario, la empresa cooperativa establece la vía más expedita para el aprovechamiento de las leyes del mercado por parte de los pequeños y medianos productores, ahorrantes y consumidores. La empresa cooperativa no puede eliminar los elementos de irracionalidad que se derivan de dichas leyes, y que repercuten en la totalidad de las unidades económicas, en relación con las limitaciones para conocer previamente la determinación real de las necesidades de la población, y por tanto si una mercancía será o no aceptada por los consumidores, lo que redunda en el aprovisionamiento del mercado con cantidades insuficientes o, eventualmente, excesivas de dicha mercancía. Lo mismo ocurre con la imposibilidad de evitar los altibajos con que se refleja a nivel de precios los desajustes entre oferta y demanda de un producto. Sin embargo, como lo demuestra la dinámica real de empresas como COOPRONARANJO R.L., las cooperativas cafetaleras han estado en capacidad no sólo de servir de plataforma para la capitalización de recursos por parte de los asociados, sino de neutralizar, en buena medida, los desastrosos efectos de los altibajos de precios en el pequeño y mediano caficultor. En otros términos, las desventajas que derivan del monocultivo, encuentran gracias al modelo cooperativo un impacto amortiguado, en el que, por sobre las crudas leyes del mercado, se imponen las necesidades de los productores, según se desprende de los siguientes elementos:

- La empresa cooperativa cafetalera, eleva la competitividad de la pequeña unidad productiva al posibilitar la industrialización del grano, el acceso a novedosos métodos de producción de los que se vería excluida de no contar con la asistencia técnica de la cooperativa y un mayor conocimiento del mercado cafetalero, tanto nacional como internacional,
- Constituyendo una iniciativa colectiva para enfrentar problemas comunes, su capital no pertenece a nadie en particular. De hecho, la legislación establece la existencia de una serie de fondos y reservas intransferibles, para el fomento de la empresa y un mejor servicio a los asociados. La propiedad asociativa sobre el capital social de la cooperativa, la convierte en una modalidad particular de empresa, diferente a la empresa tradicional privada o estatal. La ley establece, en el caso de Costa Rica, que el activo líquido de la cooperativa que se disuelva se destinará a engrosar el fondo de educación cooperativa del INFOCOOP. En el caso de las cooperativas de autogestión, pasarán al Fondo Nacional de Autogestión,

- Resulta oportuno señalar la equivocación de quienes conciben las cooperativas como un sector de beneficencia social, o en el que solo pueden existir empresas pequeñas, sin capacidad para enfrentar los retos del mercado. Una cosa es la naturaleza asociativa de la cooperativa, en la cual los principios de ayuda mutua, cooperación y solidaridad entre productores, consumidores o ahorrantes tienen una vigencia precisa; otra es la necesaria capacidad para emprender proyectos empresariales viables y competitivos. Bajo su lógica empresarial, la cooperativa debe competir en el mercado con la mejor de las armas empresariales, con eficiencia y eficacia, aplicando la mejor de la tecnologías posibles, economías de escala, elementos de una alta productividad y con una tendencia hacia la excelencia empresarial como norte de su actuación. Bajo el segundo predicado la cooperativa es una unión de personas y no de capitales, personas que se unen para enfrentar una necesidad grupal o comunitaria, y a quienes la cooperativa realiza un servicio específico. Así en la cooperativa cada asociado tiene derecho a un voto para determinar el accionar de la empresa, y los beneficios se distribuyen equitativamente en función del uso de los servicios de ésta y no del capital accionario,
- La empresa cooperativa permite una integración plena al mercado nacional e internacional a pequeños y medianos productores que, de no existir la cooperativa, serían barridos por las leyes de ese mercado. En este sentido, representa una vía de inserción dinámica en el mercado, sin que se produzca de parte de los productores una supeditación real a las fuerzas del capital, debido a la presencia redistributiva de COOPRONARANJO R.L., y la existencia de una propiedad social cooperativa de la cual los productores son a la vez propietarios y usuarios. Dicho de otra manera, la cooperativa permite a dichos productores encarar con eficiencia los retos del mercado, pero no permite al mercado imponer su fuerza disgregadora entre los productores, con lo que también impide el proceso de proletarización, o que éste se exprese en la estructura de la propiedad: la concentración de la propiedad cada vez en menos manos,
- La empresa cooperativa cafetalera hace posible que una región eminentemente monocultora, como es el caso de Naranjo, revierta los estragos de la dependencia con respecto a precios determinados en mercados externos y, más bien, posibilita el surgimiento de un mercado interno en la localidad, que gira en torno a la actividad cafetalera, y los suministros de insumos, víveres y equipos consumidos por el productor cafetalero. Lo anterior, como veremos, se logra con políticas expansivas y de inversión para aprovechar las ventajas de los precios altos, o en su momento, mecanismos de racionalidad empresarial para neutralizar los efectos de las bajas de precios. En ambos casos los productores resienten de manera más lejana dichos vaivenes, y la cooperativa se convierte en un virtual factor amortiguador de sus efectos,

La cooperativa cumple un papel esencial en el suministro de insumos, víveres y equipos consumidos por el productor cafetalero. En este sentido se convierte en un tácito regulador de precios en el mercado local, que incide con su alto poder de negociación en la dinámica de la oferta y la demanda en la zona. Bajo una lógica de apoyo al productor, la cooperativa impacta de manera directa, sobre todo, a aquellos productos de una mayor elasticidad, de alta presencia en la actividad cafetalera,

El papel de la empresa cooperativa es esencial en lo que respecta a la distribución no monetaria de riqueza social, que viene a constituir una fuente extra de ingresos, más allá de los que se desprende de la actividad mercantil de los productores y los trabajadores organizados en cooperativas. En lo sustantivo, este papel venía siendo jugado por el llamado "Estado de Bienestar", que redistribuía riqueza social sin que mediara una relación monetario-mercantil entre los agentes económicos involucrados; en momentos en que ese tipo de Estado es sometido a un proceso creciente de deterioro ante la ola de liberalización que vive el país, el cooperativismo viene a convertirse en uno de los bastiones más importantes que reproduce ese intercambio de bienes y servicios en que no media una relación mercantil entre los actores sociales participantes. Es inobjetable que las relaciones monetario-mercantiles son las principales en la relación entre los agentes económicos que participan en el devenir de una cooperativa, es decir, que el intercambio mutuo de bienes y servicios entre los empresarios cooperativizados, o entre éstos y su cooperativa, reviste la forma sustantiva de compra y venta de mercancías, incluyendo sus diversas variantes económicas por medio de las cuáles se manifiestan esas relaciones: comercio, dinero, precio, ganancia, excedentes, crédito, etc. No obstante, aparecen una serie de renglones que se escapan de la vigencia de esas relaciones monetario-mercantiles. De esta manera, capacitación, asistencia técnica, plataformas tecnológicas para el ligamen con el mercado, monitoreo de ese mercado, obras de infraestructura, incidencia en el desarrollo comunal, comercialización del producto, transferencia de tecnología, y otras actividades prestadas por la cooperativa, de manera no mercantil, a los productores asociados, constituyen parte de ese ingreso no monetario, que explica, en gran medida, el amplio impacto social y económico de las cooperativas,

En el caso de las cooperativas de café, se rompe uno de los esquemas que más ha perjudicado al fortalecimiento de la integración en el cooperativismo nacional: hablamos de la prioridad dada a la integración política o de representación, por sobre la integración económica o empresarial. En el caso de COOPRONARANJO R.L., el hecho de estar en presencia de productores organizados, con un bagaje empresarial superior al de algunos sectores del cooperativismo, ha influido para que, desde un principio, se halla asumido la necesidad de ligar la integración política a la realización conjunta de negocios. Los entes de segundo grado a los que se ha unido la cooperativa son empresariales, o una mezcla de ambas facetas,

- Al profundizar la monetarización de la economía local, y el intercambio de mercancías entre los productores, permite la aparición paulatina de un mercado interno en la región, y una serie de actividades empresariales que giran en torno al negocio cafetalero cooperativizado, al tiempo que permiten que los recursos generados se reviertan en la actividad económica regional, con un impacto directo en el nivel de vida de los agricultores, dada la persistencia de la pequeña y mediana producción,
- Al no establecer, en la práctica, mecanismos que impidan el ingreso de nuevos asociados, aún cuando los de reciente ingreso vengan a aprovechar las externalidades con que la cooperativa ha transformado la producción cafetalera en el cantón, COOPRONARANJO R.L. se convierte en un verdadero polo de desarrollo, con un efecto de demostración de alta repercusión modernizadora en la actividad cafetalera general de la región,
- Las cooperativas logran que la dicotomía entre formas sociales y privadas de propiedad de los medios de producción, no sólo desaparezca, sino que se fortalezcan mutuamente. La cooperativa permite a unidades económicas privadas del más variado tamaño y capacidad empresarial, el acceso equitativo a tecnología e insumos, al tiempo que utilizan una plataforma empresarial más eficiente a la hora de industrializar y comercializar sus productos. A la vez, el fortalecimiento de dichas unidades empresariales privadas, incide en la solidez de la empresa colectiva. Ambas formas de propiedad y organización de la producción se benefician mutuamente de esta correspondencia,
- El hecho de que los productores asociados, como lo demuestra el caso de COOPRONARANJO R.L., de manera reiterada, renuncien a excedentes, realicen aportes extraordinarios u otras medidas similares, con el interés en fortalecer su empresa colectiva, es posible porque la cooperativa sirve de instrumento de síntesis entre sus intereses individuales, y el interés social general. Esto, sin embargo, no significa que desaparezcan del todo las contradicciones entre productores privados asociados, y su cooperativa. Dicho en otros términos, es muy probable que los productores asociados hagan valer sus intereses individuales por sobre los colectivos en determinadas situaciones; para el caso del café, esto se reflejaría en la entrega de producto a beneficios privados que compiten con la cooperativa. Esto implica una importante lucha de la dirigencia cooperativa para convencer a la base asociativa de las implicaciones de semejante actitud:

“Queremos advertir a los señores delegados que ante la recuperación de los precios internacionales del café, se ha desatado por parte de la competencia una gran campaña tendiente a conseguir la mayor cantidad de café en fruta. Para

lograrlo recurren nuevamente al recurso de adelantos altos; en ese sentido hacemos un llamado de análisis y revisión de la historia en donde este tipo de argumentos casi siempre han llevado a liquidaciones finales bajas y siempre el productor termina pagando las cargas financieras, demostrándose así que los adelantos altos son signo de debilidad de quienes lo promueven, por lo que solicitamos, con todo respeto, no dejarse llevar por este tipo de propuestas y entregar el café a la cooperativa, en donde siempre hemos recibido más y mejores beneficios por nuestro esfuerzo como productores de café".<sup>182</sup>

- Los elementos de irracionalidad propios de la dicotomía latifundio – minifundio, se ven, en buena medida, neutralizados por la eficiencia empresarial que impone la cooperativa. Al establecer sanciones a los asociados que regatean entre realizar entregas a la cooperativa o a las empresas beneficiadoras de capital, en la práctica, impone reglas de conducta generales para el productor, grande o pequeño. Por otro lado, atenúa los elementos de ineficiencia de la pequeña unidad productiva, derivados de sus limitadas posibilidades imperantes bajo otras modalidades empresariales, para invertir y modernizarse. De hecho, la cooperativa se convierte en un factor de equiparación de ambos tipos de unidades productivas, con lo que su acceso a tecnología, capital y métodos innovadores de producción resultan prácticamente similares.
- La empresa cooperativa agrupa a las fuerzas vivas de una comunidad, de esta manera existe un vínculo estrecho entre sus metas y aquéllas que corresponden al grupo humano que la rodea. En el caso de COOPRONARANJO R.L., la situación es similar a la de otras cooperativas que se convierten en verdaderos polos de desarrollo en localidades y regiones. Lo anterior se refleja, entre otras cosas, en la inquietud permanente por combinar metas empresariales con la protección del medio ambiente y la búsqueda creativa de opciones de desarrollo sostenible,
- La cooperativa establece, desde sus inicios, un compromiso con los sectores sociales menos favorecidos, lo que se materializa en una política social que, ya sea bajo condiciones de holgura o de estrechez económica, o por encima de cualquier cálculo eminentemente financiero, coloca a COOPRONARANJO R.L., como una de las fuentes de apoyo para las políticas de desarrollo social en la región. Viviendas, becas, escuelas, sillas de ruedas, libros, alimentos, etc., son parte de la larga lista de recursos que se incorporan a esta política social.

182 COOPRONARANJO R.L. Informes. XXVI Asamblea General de Delegados. Diciembre, 1999, p. 13.

- La cooperativa tiende a jugar un papel fundamental en lo que respecta al efecto de demostración en nuevas tecnologías empresariales y productivas. En este sentido, cumple una función de ente formador y de capacitación, algunas veces de manera autónoma, en otras bajo mecanismos de coordinación con entes del cooperativismo o del Estado. Este aspecto es sustantivo en lo que respecta a nuevos métodos de cultivo y recolecta del café, pues empeña importantes recursos en la difusión de éstos, convirtiéndose en motor de desarrollo tecnológico en la zona.

En el caso cooperativo, el proceso de reactivación de la actividad productiva de la región de influencia, producido por la empresa, no corresponde a un proceso de "colonización interna", para hacer referencia a las teorías de centro-periferia, en que el polo de crecimiento se expande en detrimento y aprovechando las desventajas relativas de las zonas adyacentes. Según Myrdal, en el esquema propio de desarrollo de la sociedad de mercado, la expansión de una determinada zona se da bajo un efecto de polarización, propio de las mismas fuerzas de mercado. Bajo esas condiciones, el centro dinámico crece y cercena recursos a su periferia, que ve disminuida su propia dinámica y más bien entra en un proceso creciente de deterioro en la producción de bienes y servicios, empleo, infraestructura e indicadores sociales.<sup>183</sup>

Algunos ejemplos de este esquema "colonizador" de crecimiento es posible encontrarlo en diversas regiones del país, en el que no sólo se produce una contradicción entre el polo de desarrollo y su periferia, sino también un cercenamiento de las posibilidades de promoción de amplios sectores sociales. La empresa piloto, que lleva adelante dicho proceso de crecimiento, evidentemente produce un efecto de extracción de recursos y se convierte en fuente de empleo de agricultores que abandonan sus propias unidades productivas para integrarse como fuerza de trabajo. En la práctica, se profundiza el proceso de proletarización de los productores, y se alejan las posibilidades de surgimiento de un mercado local, en el que coincidan las diversas unidades productivas con bienes y servicios diversificados, que permitan una capitalización interna que estimule la dinámica, tanto del centro como de las zonas periféricas. En el caso de los polos de crecimiento cuyo núcleo lo constituye una empresa transnacional, dicho efecto es todavía mayor, pues además de impedir la emersión de estructuras productivas internas diversificadas, producen un flujo neto de recursos que emigran de la zona de referencia hacia casas matrices ubicadas lejos de donde se genera el producto. Entonces, se presenta la inexistencia de un mercado interno regional en dichas localidades, y el virtual estancamiento de las zonas periféricas desvinculadas de la dinámica de crecimiento.

---

183 Véase: Tilman Altenburg y Wolfgang Hein, Jürgen Weller. *El desafío económico de Costa Rica*. San José: Departamento Ecuménico de Investigaciones, 1990, p. 210.

El modelo cooperativo de desarrollo produce efectos diametralmente opuestos al anterior. Este posibilita aprovechar las ventajas de la vinculación a mercados extra-regionales para superar las deformaciones de la estructura socioeconómica propias de la dicotomía centro-periferia, a la vez que permite la emersión de un mercado interno en las regiones. Por lo anterior, no extraña que en cantones como Pérez Zeledón, Grecia o Naranjo, de profundo arraigo cooperativista, se esté produciendo un proceso que revierte los efectos descritos de dinámica negativa ("Backwash"), en relación con las zonas periféricas al polo de desarrollo. Por el contrario, dicho núcleo crece porque desperdiga su efecto modernizador en todos los puntos de la región, y depende del empuje de la periferia para el logro de avances sostenidos.

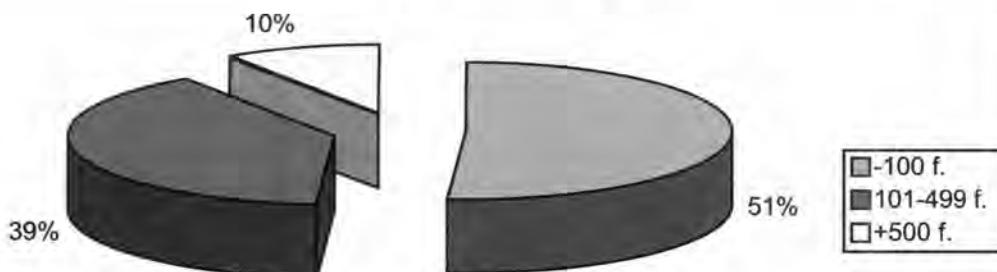
Los anteriores elementos que derivan de la actividad de la empresa cooperativa encuentran expresión concreta en el devenir de COOPRONARANJO R.L. Pero quizás el impacto más evidente de dicho accionar tenga que ver con el carácter distribuidor de riqueza de esta empresa cooperativa. El siguiente cuadro revela lo mencionado:

**Cuadro n.º 9**  
**COOPRONARANJO R.L.**  
**Fanegas entregadas, número y porcentaje de asociados**  
**Cosechas del período 1994 - 1999**

		Cosecha 94-95			Cosecha 95-96			Cosecha 96-97			Cosecha 97-98			Cosecha 98-99		
		No.	%	Fanegas												
Desglose	Asoc.			Entreg.	Asoc.		Entreg.									
0	25	1094	44%	11.679,01	994	38%	11.524,41	1324	49%	14.146,60	1120	43%	12.213,78	1436	51%	13.985,75
26	50	546	22%	20.543,22	643	25%	23.960,56	595	23%	21.936,23	610	23%	22.845,60	566	21%	18.814,89
51	100	502	20%	35.840,94	566	21%	40.235,61	427	16%	29.991,02	483	18%	34.895,71	485	18%	31.024,25
101	150	475	7%	21.327,98	216	8%	26.485,93	169	6%	20.497,72	193	7%	23.555,50	145	5%	17.586,76
151	200	68	3%	11.675,02	92	3%	15.876,14	65	2%	11.045,97	95	4%	16.328,95	67	2%	11.440,41
201	499	93	4%	26.589,06	116	4%	33.334,12	87	3%	24.820,42	121	4%	33.950,17	67	2%	19.966,12
500	++	13	1%	9.852,34	35	1%	32.456,67	17	1%	13.765,47	20	1%	17.318,04	16	1%	11.904,67
		2491	100%	137.507,57	2662	100%	183.873,44	2684	100%	136.203,43	2642	100%	161.107,75	2782	100%	124.722,85

Fuente: COOPRONARANJO R.L., Centro de Cómputo.

Gráfico n.º 13  
COOPRONARANJO R.L.  
Fanegas entregadas según segmento  
Cosecha 1998-1999



Fuente: Centro de Cómputo, COOPRONARANJO R.L.

Según se desprende de los anteriores datos, el segmento correspondiente a los asociados que entregan 100 o menos fanegas, representa el grupo fundamental integrante de la cooperativa. Dicho segmento representaba en la cosecha 1994-1995, el 86 por ciento del total de productores; para la cosecha 1998-1999 ve incluso incrementada su presencia para representar el 90 por ciento del total de asociados de COOPRONARANJO R.L.

El anterior dato sólo adquiere peso analítico si ahondamos aún más en los montos de fanegas entregadas a la cooperativa para su procesamiento. En este sentido los números son todavía más reveladores, pues si en la cosecha 1994-1995 el citado segmento entregaba el 49 por ciento del grano procesado en la cooperativa, en la cosecha 1998-1999 entregó el 51 por ciento del café procesado. En otros términos, los pequeños productores de café, representan no sólo el sector mayoritario entre los asociados de COOPRONARANJO R.L., sino también el segmento que más café entrega para su procesamiento en la cooperativa. Además, de acuerdo con los citados datos, dicha presencia y volumen de café entregado se ha incrementado con los años.

En contraposición, los grandes productores con más de 500 fanegas entregadas, representaban un 1 por ciento del total de asociados a la cooperativa en ambos períodos, mientras su aporte en fanegas de grano para procesar llegó en la cosecha 1994-1995 al 7.1 por ciento del total, mientras en la cosecha 1998-1999, representó el 9.5 por ciento del café entregado. En medio, una masa importante de medianos productores completa el cuadro de una empresa en la que la finca pequeña y mediana, constituye la unidad empresarial fundamental entre los asociados de la cooperativa.

Las anteriores cifras comprueban el papel de COOPRONARANJO R.L., en la preservación del pequeño y mediano productor, que bajo otras condiciones se ve obligado a una proletarización forzada, o a mecanismos alternativos de sujeción a los grandes propietarios de tierra, más aún bajo la presencia creciente de empresas transnacionales en el agro nacional. Mientras, el proceso de concentración es la tónica en otros modelos empresariales, esta cooperativa cafetalera tiende a distribuir riqueza y a posibilitar la incursión de los pequeños y medianos productores en una actividad empresarial cada vez más competitiva.

Estamos pues ante un proceso de transformación cooperativa del agro cafetalero, en el que el crecimiento económico y la modernización empresarial, corren paralelas a los procesos de distribución de la riqueza y la participación en la gestión empresarial. La empresa cooperativa así concebida, brinda servicios fundamentales a dichos productores, pero sobre todo se convierte en una herramienta competitiva para incursionar en mercados nacionales y foráneos, conjugando dicho accionar empresarial con un vínculo asociativo en el que, como señalan los cooperativistas en una frase ya citada: "más que el café, interesa la persona humana que existe dentro de cada asociado".

Contradicciendo la lógica de la empresa de capital, que tiende a concentrar la propiedad conforme su éxito empresarial se hace evidente, esta empresa cooperativa crece y tiene un evidente suceso, pero a la vez, es una cooperativa en cada vez más manos, democratizando la propiedad.

## Los nuevos retos

Al finalizar la década de los ochentas e iniciarse los años noventas, la inestabilidad en el mercado cafetalero internacional se profundiza, producto esencialmente del rompimiento de los mecanismos reguladores vigentes en el convenio de la Organización Internacional de Café (OIC), que fuera creada en 1963 y agrupa a países productores y consumidores del grano. Hasta ese momento, esta organización creada a instancias de la ONU, supo regular razonablemente el mercado cafetalero, manteniendo un precio de \$120 por quintal que mantenía rentable la actividad. A partir de las nuevas condiciones de liberalización, se abre una época en que resulta difícil prever la dinámica de precios, con el agravante de una serie de fenómenos climáticos que desestabilizan, aún más el quehacer de los productores de café.

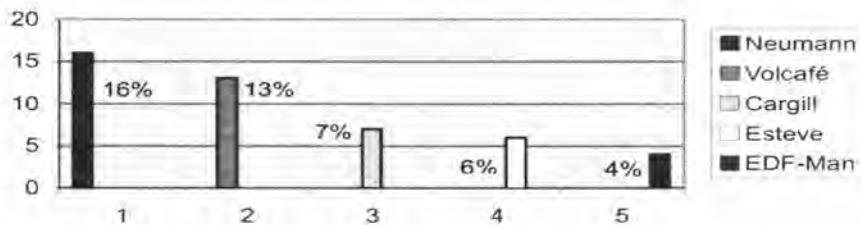
Como sostiene Sobrado, el proceso inició en 1989, cuando el presidente de Estados Unidos, George Bush, padre, sacó a ese país de la OIC. Este autor señala que la argumentación del presidente Bush, de que la regulación de la OIC iba contra el libre comercio, era falsa, "...porque apenas servía para contrarrestar que la distribución,

tanto en Estados Unidos, como en Europa, ha estado y está controlada a su favor por unas cuantas firmas oligopólicas, con el beneplácito del Gobierno, y son estas quienes se han echado a la bolsa las inmensas ganancias por billones de dólares de las caídas de los precios, de los que ni un centavo favoreció al consumidor".<sup>184</sup>

Aunque parezca paradójico, una vez más el argumento de que la liberación de precios favorece al consumidor, resulta a contrapelo de los hechos, esta vez en el mercado cafetalero. La caída de los precios internacionales, no repercutieron para nada, en una reducción del precio al consumidor. Sobrado calcula que, si en 1989 un tercio de lo que pagaba el ama de casa estadounidense iba para los productores, ahora sólo una séptima parte va para este sector, "...pese a que los precios para aquella están iguales y a que el volumen total ha pasado de \$55.000 millones a \$80.000 millones".<sup>185</sup>

En realidad, lo que se ha producido es un proceso creciente de concentración en lo que respecta a las empresas comercializadoras y tostadoras internacionales del café, con la serie de implicaciones que ello trae para el mercado, y las posibilidades de negociación de los países productores. Los siguientes gráficos demuestran estos hechos:

Gráfico n.º 14  
Mercado internacional de café  
Porcentaje de comercialización de principales firmas  
1997

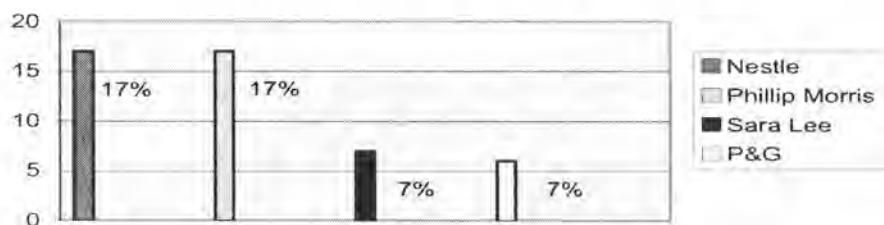


Fuente: Estudio CLACDS – INCAE. Armando González. 1997.

184 Juan José Sobrado Chaves. *El espíñazo roto del café*. La Nación, 5 de diciembre de 2004, p. 32 A.

185 Ídem.

Gráfico n.º 15  
Mercado internacional de café  
Principales tostadores y porcentaje que procesan  
1997



Fuente: Estudio CLACDS – INCAE. Armando González. 1997.

La más clara conclusión es que pocas empresas transnacionales de alto poder negociador, manejan las principales palancas del comercio y tostado de café. Estas condiciones que se imponen en el mercado internacional coinciden con una serie de nuevas situaciones que rodean la actividad cafetalera nacional, cuyos principales problemas podrían sintetizarse como sigue:

- El consumo per cápita de café tiende a decrecer a nivel mundial, y las nuevas generaciones no parecen optar por el disfrute de la bebida, al tiempo que inundan el mercado cada vez más productos sustitutivos,
- Los costos de producción tienden a incrementarse, al tiempo que el volumen limitado de la producción impide que aparezcan otras opciones para incursionar rentablemente en etapas previas del proceso productivo, tales como la fabricación de maquinaria o insumos químicos. Por otra parte la producción cafetalera nacional supone un costo de mano de obra sin parangón entre los países productores,
- La caída de los convenios internacionales del grano han generado una enorme inestabilidad en el mercado, y no obstante, la aparición de países productores emergentes, los precios siguen dependiendo de la producción brasileña y colombiana, así como de bolsas internacionales. En este contexto, Costa Rica proporciona un 2.6 por ciento de la producción mundial, y posee escasas posibilidades de negociación,
- La vida útil productiva de más de la mitad de las plantaciones del país está superada, al tiempo que la producción se ha trasladado a zonas menos favorables para su cultivo y se reduce la inversión en investigación e innovación tecnológica,

- Junto a las plantaciones antiguas, los beneficios presentan también una creciente caducidad y altos costos de procesamiento, al tiempo que los productores padecen de un alto nivel de endeudamiento,
- El país prosigue apegado al cultivo y beneficiado del grano, mientras presenta lentitud y timidez en las demás facetas del negocio: la comercialización del grano, la diferenciación de marcas y el monitoreo y conocimiento pleno del mercado internacional,
- Los precios internacionales del café en la primera década del siglo XXI, muy probablemente mantendrán niveles entre intermedios y bajos, debido esencialmente a la sobreproducción del grano, cuya tendencia parece persistir,<sup>186</sup>
- Lo anterior podría significar que otros productos incorporados a los cafetales, como la madera, adquirirían mayor importancia futura, sobre todo, debido a que los precios de esta última han tendido a la alza en las últimas décadas, y no hay ninguna razón para pensar que la madera será más barata en el futuro cercano, por lo que resultan atractivos económicamente los cafetales arbolados,<sup>187</sup>
- La política fiscal se orientó hacia una reducción del gasto en infraestructura e inversión en el sector agrícola, al tiempo que se produjo el estímulo a las exportaciones de productos no tradicionales. Las políticas financieras y crediticias abandonaron su carácter desarrollista, ligándose estrechamente a parámetros de mercado, mientras a nivel comercial se produce una creciente desregulación y apertura, aún cuando puede hablarse de gradualidad en la implementación de las reformas,<sup>188</sup>
- En el país se produce la incursión masiva de capital foráneo en la actividad cafetalera, que repercute en las presiones que se ejercen sobre las empresas nacionales en materia de precios y financiamiento. No pocas de las empresas cafetaleras tradicionales han cedido a esas presiones, o se han fusionado con dichos capitales. En el ámbito cooperativo se encuentra el reducto fundamental de la producción nacional del grano,

---

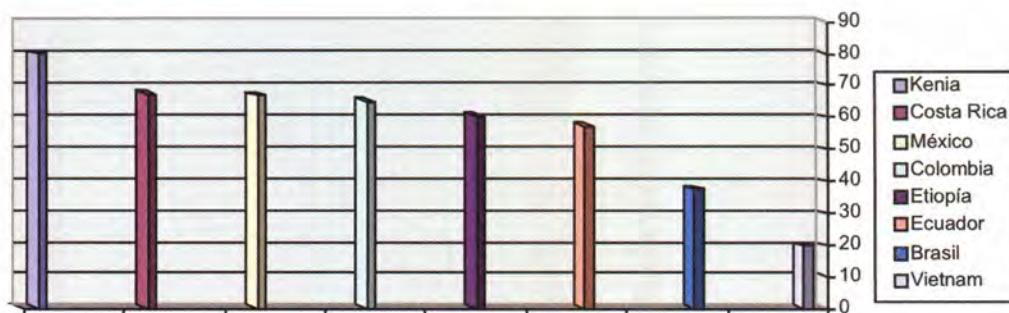
186 Benoit Bertrand y Rapidel, Bruno. *Desafíos de la caficultura en Centroamérica* San José: IICA-PROMECA-FFE-CIRAD-IRD-CCCR.FRANCIA., 1999, p. 89.

187 Ídem.

188 Véase: Luis Fernando Fernández y Granados, Evelio. *Evolución de las políticas macroeconómicas e impacto en el sector silvo-agropecuario de Costa Rica*. Heredia: mimeografiado. 1999. Al mismo tiempo resulta muy ilustrativo respecto al devenir del mercado cafetalero el estudio citado de GLACDS – INCAE, que define los retos del sector.

- El reconocimiento a la calidad del café producido en Costa Rica, se refleja en el hecho de que, luego de Kenia, es el café costarricense el que registra el mejor precio promedio en las últimas cosechas<sup>189</sup>.

Gráfico n.º 16  
Precio Promedio FOB de Exportación de algunos países productores  
2001  
(US\$/ 46 kg.)



Fuente: Organización Internacional del Café.

Un aspecto importante para el presente y futuro de la actividad cafetalera, tiene que ver con la carencia creciente de fuerza de trabajo dedicada a la actividad. Este aspecto ha venido gravitando en la producción cafetalera y otros rubros agrícolas como el de la caña de azúcar, el cual ha obligado a medidas extraordinarias, incluyendo el fenómeno migratorio, cuya incidencia resulta cada vez más decisiva. En una de las primeras manifestaciones rotundas de esta carencia, en el año 1970, el Gobierno adelantó por decreto la finalización del curso lectivo en quince días para que los estudiantes, junto con sus padres, se integraran a la recolección de café, a instancias de la Oficina del Café.<sup>190</sup> En ese momento, se incorporaron a la labor de recolección todos los empleados de las fincas, incluyendo a oficinistas, tractoristas y técnicos.

Para los años sesentas, la inmigración, sobre todo nicaragüense y salvadoreña. Incluso llegó a imponerse la certeza de que la actividad cafetalera se haría prácticamente imposible, de no mediar la presencia del inmigrante en las diversas regiones cafetaleras del país, y Naranjo no es la excepción. De hecho, la prensa informó cómo en 1970,

189 Véase: INFOCOOP. *Financiamiento cafetalero cooperativo. Una solución estructural*. San José: INFOCOOP, mimeo, p. 18.

190 Ídem.

cafetaleros naranjeños y de la vecina Grecia, solicitaron, por vez primera en el país, al Ministerio de Trabajo, que les permitiera traer a 25 familias salvadoreñas para que laboren en sus fincas.<sup>191</sup>

Con la llegada de esta mano de obra esencial para la actividad cafetalera, surgirán situaciones que pondrán a prueba las bondades del alicaído Estado de bienestar, sobre todo en lo que respecta a los servicios sociales, ya de por sí colapsados en buena medida. Las condiciones laborales en que la masiva fuerza de trabajo extranjera trabaja, se convierten en carta de denuncia no siempre solventada de manera satisfactoria por las instituciones que tutelan los derechos del trabajador en el país. A pesar de una política migratoria errática, que por una parte reconocía la necesidad del ingreso de mano de obra para la producción agrícola, pero a la vez, expulsaba a miles de nicaragüenses cada año, la realidad se impondrá paulatinamente: para la década de los noventas, de 60 mil recolectores de café, sólo 15 mil eran costarricenses. En el caso de la caña, de 20 mil trabajadores contratados, apenas 2 mil eran nacionales.<sup>192</sup>

## De cara al aperturismo y la globalización

*"Los sacos vienen de Bangladesh..."*

El sector cooperativo cafetalero continúa jugando un papel muy destacado en el contexto de la producción nacional del grano. En el mercado local, la presencia de su producción se hace sentir con un 31.1 por ciento del total de café consumido en el país. En este caso, las provincias de San José y Alajuela suministran un 57 por ciento del total de café de consumo local, destacando en ese contexto el aporte del Valle de El General, la región de Los Santos, Heredia, Alajuela, Grecia y Naranjo.

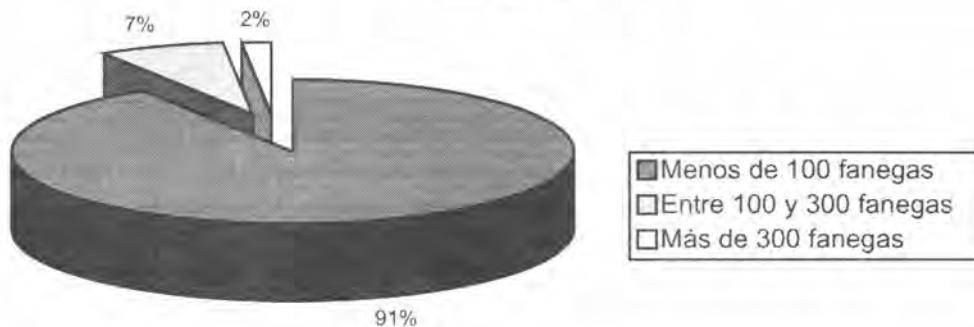
Para la cosecha 2002-2003, un 50 por ciento de los productores nacionales del grano pertenecían al sector cooperativo (31.689 productores, de 62.983). La base asociativa cooperativista agrupaba un estimado de 200 mil personas, entre productores directos y sus familias. Por su composición social, se trataba, fundamentalmente, de pequeños productores del grano, pues 28.889 eran productores de menos de 100 fanegas, 2.324, de entre 100 y 300 fanegas, y 485, mayores de 300 fanegas. Así se muestra en el siguiente gráfico:

---

191 "Proponen brazos salvadoreños para las cogidas de café." *La Nación*, 20 de noviembre de 1970, p. 39.

192 Patricia Alvarenga Venutolo, op. cit., p. 28.

Gráfico n.º 17  
**Productores cooperativistas de café  
 según fanegas producidas  
 2002-2003**



De esta manera, el impacto social del sector ha ido parejo, en el caso cooperativo, con su trascendencia económica y empresarial. Es con respecto a la producción de café de exportación, en donde se palpa mayormente el peso del sector cooperativo, según ilustra el siguiente cuadro:

Cuadro n.º 10  
**Principales empresas productoras de café de exportación  
 Cosecha 1997-1998**

Empresa	Producción en Q.Q.
Coopeagri El General R.L.	154.501
COOPRONARANJO R.L.	148.513
COOPEVICTORIA R.L.	142.791
COOPELIBERTAD R.L.	112.650
Volcafé de Costa Rica	102.939
Beneficio San Antonio	99.600
COOPETARRAZÚ R.L.	86.000
Cafetalera Pilas	80.955
La Meseta, S.A.	76.897
Total	1.004.846
Total del país	2.914.202

Tomado de: INFOCOOP. *Ánalisis sobre el subsector cooperativo agrícola*. San José: Departamento de Planificación. 1999, p. 22.

Como resulta evidente, el sector cooperativo mantiene su dinámica en el contexto de las nuevas tendencias, pues cuatro empresas cooperativas se colocan a la cabeza, entre las principales productoras de café de exportación del país.

En el caso de COOPRONARANJO R.L., es preponderante comprobar cómo, a pesar de los llamados a la austeridad y la cautela, la cooperativa ha sabido manejar la inestabilidad del mercado y la incertidumbre ante los nuevos fenómenos, sin dejar de cumplir con su papel para con el asociado. Durante los momentos de más inestabilidad en el mercado y de caídas profundas de precios de hasta un 50 por ciento, los efectos se han sentido, eso sí, en una retracción de las políticas de inversión o cautela en la distribución de excedentes. Al respecto se reconoció en su momento, que el período 1998-1999 fue particularmente difícil para COOPRONARANJO R.L. por dos razones básicas: baja cosecha (altos costos generales por fanega) y bajos precios internacionales (\$41 menos que la cosecha 1997-1998). Sin embargo, se recalca que "...el productor no será sometido a una situación difícil de ingresos".<sup>193</sup>

El papel amortiguador de la cooperativa se destaca precisamente en esos momentos de crisis profunda en el mercado. Las medidas asumidas para enfrentar dicha inestabilidad conforman, de hecho, una verdadera estrategia aperturista con características de flexibilidad para acentuar o atenuar uno u otro instrumento, pero de una profunda racionalidad. Algunos de los rasgos de dichas medidas puedan resumirse de la siguiente forma:

- Se enfatiza la necesidad de diferenciar el grano producido por los asociados bajo parámetros crecientes de calidad, por lo que incluso en las situaciones de mayor caída en los precios se establecen medidas para profundizar la atención en las fincas y la renovación de cafetales. De hecho, se implementa un programa de renovación de cafetales que incorpora el 25 por ciento de las plantaciones del cantón, o sea, más de mil manzanas dedicadas al cultivo del grano.<sup>194</sup> Producto de los esfuerzos en materia de calidad, la cooperativa fue galardonada en 1999 por SINTERCAFE, con el premio "A la mejor calidad del café". Este reconocimiento, lejos de constituir el cierre de una etapa, representa para la dirigencia cooperativista naranjeña, un desafío a futuro,
- Se busca establecer mecanismos de reducción de costos, con la incursión en fases inéditas del proceso productivo; para este fin se establecen estructuras organizativas

193 COOPRONARANJO R.L. *Informes XXVI Asamblea General de Delegados*. Naranjo: COOPRONARANJO, 1999, p. 12.

194 COOPRONARANJO R.L. "30 aniversario". 1998, p. 22.

tales como el Consorcio Cafetalero de la Zona Central, CONCAFE, que funciona como suministrador de grandes volúmenes de insumos a las cooperativas afiliadas: COOPEAGRI R.L., COOPEATENAS R.L., COOPELIBERTAD R.L., COOPEVICTORIA R.L. y COOPRONARANJO R.L. Este consorcio produce economías de escala que aminoran el efecto negativo de la inestabilidad del mercado, y facilita la compra de insumos agrícolas a empresas como FERTICA y ABONOS AGRO, con importantes descuentos que a su vez trascienden hacia otras cooperativas que no se han incorporado al proyecto. Para 1998 este consorcio arrojó excedentes por 63 millones de colones. En un ejemplo de lo que constituye la apertura de mercados y la globalización real, que es vivida directamente por los productores. Este consorcio está comprando sacos de yute provenientes de Bangladesh, a un precio de 120 colones, mientras en nuestro país este producto se cotiza en 340 colones. Los beneficios de la integración de esfuerzos se reflejan así, incluso en facetas intermedias del proceso productivo, por la vía de la constitución de nuevas plataformas empresariales,

- La cooperativa prosigue incentivando políticas de incremento en el rendimiento, según la relación: libras de café oro por fanega recibida. Este factor ha permitido mejores ingresos para el productor, incluso en etapas de reducción sensible en los precios. Además los costos de beneficiado, según ICAFE, es de los menores del país. Las medidas para el control de calidad, incluyendo la no presencia de grano verde, de una calidad muy inferior al maduro, o el control de la chasparria, repercuten en una mejoría general del producto y precios superiores de liquidación.<sup>195</sup> De esta manera se produce una "valorización" del café de la cooperativa en el mercado, pues aunque las cosechas cafetaleras, por diversos motivos, tiendan a ser menores que en otros períodos, el valor monetario de dichas cosechas muestra una tendencia a la alza,
- COOPRONARANJO R.L. acuerpó el proceso de reconversión tecnológica y organizacional iniciado en FEDECOOP R.L., que marcó el proceso final de este importante organismo de integración cooperativa, tema al cual nos referiremos más ampliamente en páginas posteriores. Esta Federación, con más de 35 años de existencia inició esfuerzos importantes en lo que respecta al fortalecimiento de nuevos esquemas de comercialización. De esta manera adquirió 18 máquinas electrónicas escogedoras de café por color, producto de una inversión de medio millón de dólares. Por medio del Consorcio AMISTAD COFFEE R.L., dicha Federación inició la producción, distribución y comercialización del café marca FEDECOOP, que tuvo

<sup>195</sup> COOPRONARANJO R.L. *Informes XXVI Asamblea General de Delegados*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., 1999, p. 12.

una positiva acogida en el mercado.<sup>196</sup> La cooperativa invirtió en 1999, la suma de 40 millones de colones, en la empresa Fedecoop Café, S.A., que constituye el nuevo esquema bajo el cuál se pretendía exportar el café de las cooperativas afiliadas a la extinta Federación, bajo una plataforma administrativa más directa por parte de éstas,

- Aún cuando la marca "Naranjo" resulta conocida en el mercado cafetalero, y sus orígenes es posible encontrarlos en etapas iniciales de la cooperativa, su reglamentación como tal se establece hasta en agosto de 1989,<sup>197</sup> la cual está destinada a identificar el café de exportación de la cooperativa. Al mismo tiempo dicha marca se utilizaba en ese momento, para el café suministrado con exclusividad a los asociados de COOPRONARANJO R.L., para, posteriormente, iniciar la colocación del producto en el mercado nacional. La cooperativa estableció una alianza estratégica con la empresa Keith & Ramírez, creando la firma "Arábiga de Exportación, S.A.", e invirtió en una planta procesadora, con el fin de producir café para la exportación de la marca "Sun Blessed", con empaque de lujo, que permitiese por medio de una válvula inyectarle un gas inerte como el oxígeno para detener el proceso de oxidación. En la práctica lo que se ha pretendido es dar valor agregado al café naranjeño, mediante el tostado y la comercialización de éste, con el fin de que queden en la cooperativa los recursos que tradicionalmente fluyen hacia los intermediarios transnacionales. La cooperativa ha hecho importantes esfuerzos de promoción y mercadeo en el extranjero, participando incluso de manera directa en ferias de café. Se trata de una orientación que representa un gran esfuerzo empresarial que, se pretende rinda frutos en el mediano plazo. El café de la cooperativa está teniendo una creciente acogida en el mercado, debido a su pureza, aroma y alta calidad general,
- La cooperativa inició otras acciones para incursionar directamente en mercados nacionales e internacionales. En vista de que los importadores de ciertos países, caso de Estados Unidos, desconfían de los tiempos de entrega y la calidad del café en grano. Por medio de FEDECOOP R.L. se adquirió una torrefactora en Miami, con el fin de insertarse en el mercado norteamericano, que –como veremos– luego de numerosos altibajos, fue desechada a un alto costo. También se empezó a producir café soluble, que se procesaba en México y se vendía en mercados europeos. Ambas experiencias, cuyo fracaso representó un alto costo económico y moral para las cooperativas, constituyeron también una fuente importante de enseñanzas acerca del mercado internacional y sus complejidades, que sirve de herramienta para la futura estrategia de apertura hacia otros mercados, seguida por la cooperativa,

---

196 Véase: INFOCOOP. *Ánalisis sobre el subsector cooperativo agrícola*. San José: Departamento de Planificación, 1999, p. 14.

197 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas del Consejo de Administración n°11*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p.p. 300-301.

- COOPRONARANJO R.L. se ubicó en 1999, entre los diez mayores exportadores directos de café verde o producto no terminado, hacia los mercados internacionales. Existe una cartera de clientes que reconocen los diversos tipos de café producido por la empresa: "Naranjo sencillo o primera", "Naranjo altura" o el "Naranjo cata-dura" en sus dos variantes, gruesa y menuda. La tendencia es fortalecer esta faceta exportadora directa, mientras prosiguen los esfuerzos por exportar café molido a dichos mercados, lo que requiere de altos costos en promoción y un incremento de la capacidad instalada para esos efectos. Como señalaba el gerente, Edwin Acuña: "Se trata de una lucha muy dura, competimos contra enormes compañías como Folgers y Nestlé. Sin embargo, los compradores han llegado hasta Naranjo buscando buen café...y lo han encontrado".<sup>198</sup>

Los anteriores elementos describen las características emprendedoras de la empresa, en momentos en que los procesos de globalización se hacen sentir en el ámbito cafetalero. En la base de su éxito empresarial se encuentran dos factores de importancia histórica: el papel de la empresa como plataforma de capitalización de recursos de los cafetaleros naranjeños y su fidelidad al modelo asociativo cooperativista como entidad de servicio. Los mismos cooperativistas hacen una puntualización pormenorizada de los citados aspectos de éxito:

- 1) "Un beneficio de café y departamentos que utilizan la mejor tecnología y servicios en favor del asociado y cliente,
- 2) Un patrimonio que responde a las necesidades empresariales para satisfacer los requerimientos de inversión y tendiente a bajar la carga financiera de la cooperativa,
- 3) Un personal preocupado por su empresa y haciendo el mejor desempeño con trabajo y honestidad,
- 4) Un asociado que valora su cooperativa y que le corresponde con fidelidad, entregando su producto de la mejor calidad posible y haciendo uso de todos los servicios que presta."<sup>199</sup>

La cooperativa creció, dejó de ser un proyecto para convertirse en una realidad indiscutible. El sistema administrativo y de ventas, los buenos rendimientos libra/fanega, los costos controlados de operación, los proyectos ambientalistas, la capitalización del asociado, la motivación del personal, el volumen de café recibido, la permanente innovación tecnológica, el apoyo irrestricto del asociado, los esfuerzos integracionistas en el sector cafetalero cooperativo, la eficiente acción gerencial, son factores que se respiran

198 COOPRONARANJO R.L. Revista "30 Aniversario". 1998, p. 31.

199 COOPRONARANJO R.L. *Libro de Actas de Asambleas n.º 4*. Naranjo: COOPRONARANJO R.L., p. 101.

en la actual COOPRONARANJO R.L. No se trata de aspiraciones o metas a lograr en el accionar de la empresa, sino de logros materializados en su devenir.

Los dirigentes de la cooperativa recuerdan las palabras de Juan Mercedes Matamoros, cuando las dudas asaltaban a quienes, representando al caficultor naranjeño, se disponían a emprender la compra del primer beneficio cooperativo de Naranjo: "No le tengan miedo a las crisis del café, ni se preocupen por el dinero; éste se hace trabajando." La pujante realidad de la cooperativa parece ratificar el contenido de esas palabras, en momentos en que la empresa ha enfrentado una de las más profundas crisis del sector.

## CAPÍTULO IX

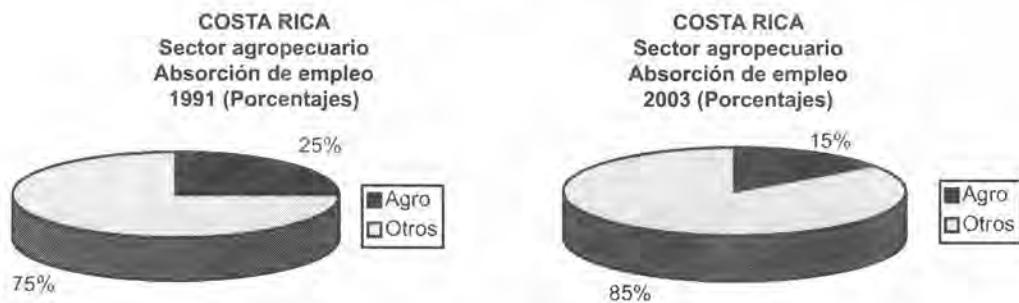
### Una estrategia para enfrentar la crisis



## Cambio de escenario

Algunas publicaciones, sorpresivamente, como el más reciente informe del Programa Estado de la Nación, señalan que "Costa Rica tiene una economía más estable que hace diez años", en la que sólo el fenómeno inflacionario, muy alto en comparación con otros países, se cataloga como discordante con esa afirmación.<sup>200</sup> Este dato y apreciación, con ser exactos, describen el verdadero papel de la caficultura en el contexto actual. Lo anterior sólo es posible, si se reconoce con toda precisión, que el café ha dejado de constituir un sector esencial para esa estabilidad, hecho que queda demostrado en las últimas estadísticas macroeconómicas. Aún más, se sostiene en ese mismo informe que "...el sector agropecuario sufrió en los últimos años un desmantelamiento institucional, por la vía de la reducción de recursos, no por desaparición de instituciones", y que además redujo su importancia en el valor agregado de la producción entre 1991 y 2003 (de 13.2 por ciento a 10.9 por ciento), y en la absorción de empleo (de 25 por ciento en 1990, a 14.8 por ciento en el 2003). La industria manufacturera, el sector servicios y el turismo son actividades que ganaron en dinámica.<sup>201</sup>

Gráfico n.º 18

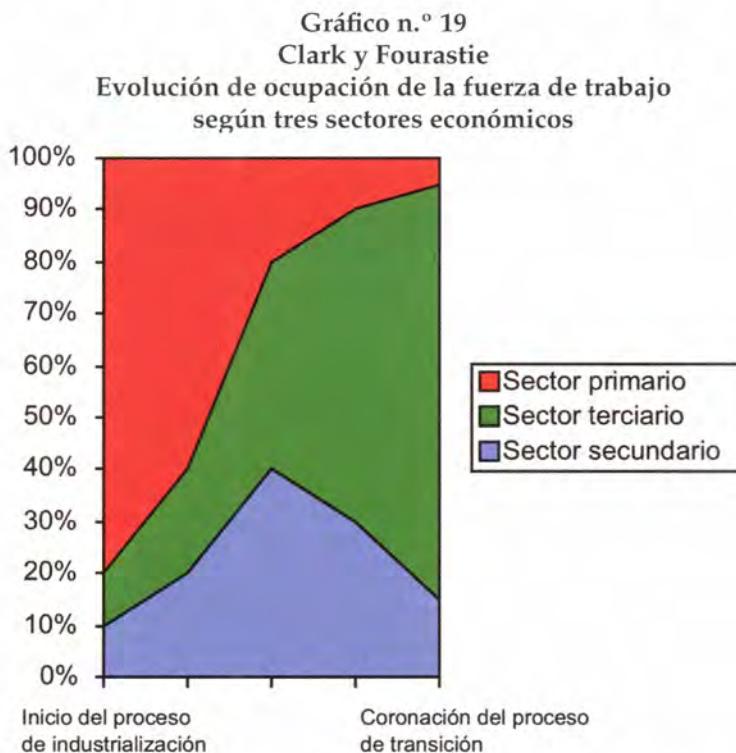


Fuente: Programa Estado de la Nación. *Décimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Proyecto Estado de la Nación, 2004.

200 Programa Estado de la Nación. *Décimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Proyecto Estado de la Nación, 2004, p. 151.

201 *Ídem*.

Esta tendencia, por lo demás, resulta evidente si se analiza la evolución de los sectores económicos desde una perspectiva más global. Según los estudios realizados por Clark y Fourastie, esta tendencia se repite en el devenir de la mayoría de las economías, en lo que respecta a la ocupación de fuerza de trabajo en el sector primario (agricultura, minería), secundario (industria, construcción, electricidad, gas y agua) y terciario (servicios, comercio, hotelería, finanzas, etc.). El siguiente gráfico es elocuente a este respecto<sup>202</sup>:



Fuente: Karol France y otros. *Plánovanie národného hospodárstva*. Bratislava: Vydatelstvo ALFA, 1978.

La tónica es una presencia muy alta de fuerza de trabajo empleada en el sector primario, antes del proceso de industrialización, que incorporaría alrededor del 80 por ciento del total, en contraposición con una presencia menos significativa para el caso del sector secundario y terciario. Luego del proceso de transición, el panorama cambia

202 Consultese: Karol France y otros. *Plánovanie národného hospodárstva*. Bratislava: Vydatelstvo ALFA, 1978.

de manera radical, y el sector industrial mantiene, prácticamente, el mismo porcentaje de ocupación de mano de obra, en tanto la agricultura ve reducida su presencia en una altísima proporción, y el sector terciario se convertiría en el principal ocupador de fuerza de trabajo. Esto coincidiría claramente, en el caso de los países industrializados, con una explosión tecnológica y científica sin parangón, y el establecimiento de una economía de servicios. En esos países, la agricultura produce más que en pasado, con mucha menos fuerza de trabajo, o, en otros términos, se produce bajo una altísima productividad y un empleo directo de la ciencia y la técnica en la producción.

En el caso de Costa Rica, es posible identificar una dinámica similar en la evolución de los sectores económicos, como se desprende de la siguiente tabla. En nuestro caso las razones, más bien, se derivan de un engrosamiento del sector terciario debido a la incapacidad de los sectores productivos para impulsar el crecimiento económico e insertar a la fuerza de trabajo en éstos. Lo anterior, no obstante, que el sector primario en nuestro medio, posee una baja composición orgánica del capital, y por lo tanto se basa en un uso extensivo de mano de obra, en contraposición con el empleo de maquinaria, equipos y tecnología. En este sentido, se produce un engrosamiento del sector terciario, que es todo, menos producto del desarrollo tecnológico o una explosión en la economía de servicios, para convertirse en el embalse de retención donde fluyen los desplazados por el mercado de trabajo, que representan en una importante proporción, casos de tácito subempleo o desempleo disfrazado. Por lo anterior, no extraña que el rubro de *"Comercio mayor y menor"* del sector terciario, en los datos estadísticos del 2000, ocupe por sí solo una mayor proporción de fuerza de trabajo (402.891), que –prácticamente juntos- los sectores secundario (341.727) o primario (264.605). La fuerte dinámica del sector financiero, también repercute en una ocupación creciente de fuerza de trabajo en ese sector.

**Cuadro n.º 11**  
**COSTA RICA**  
**Distribución porcentual de la PEA**  
**según sectores económicos**  
**1950-1963-1973-1995-2000**

<b>Año / sector</b>	<b>1950</b>	<b>1963</b>	<b>1973</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
Primario	56.9	50.1	38.5	21.4	17.2
Secundario	15.7	17.7	19.7	23.9	22.25
Terciario	27.4	32.2	41.4	53.09	58.95

Fuente: MIDEPLAN. Algunas cifras de los censos. Censo de 1973. Programa Estado de la Nación. *Décimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Proyecto Estado de la Nación, 2004.

El sector agrícola nacional sería sometido a una serie de transformaciones en el marco de los procesos de liberalización y apertura. Según Fernández y Granados, los programas de ajuste estructural se basaron en la reducción del proteccionismo agrícola y el desestímulo a la producción para el mercado interno, se redujeron subsidios y los esfuerzos se concentraron en la producción de productos no tradicionales. En el Estado, las reformas pretendieron evitar la duplicidad de programas, repetición de funciones, exceso de personal y, en general, disminuir el peso del sector público en la economía. Asimismo, la reconversión productiva priorizó la búsqueda de la competitividad en las empresas y la eliminación de trabas al comercio exterior.<sup>203</sup>

De esta manera, la década de los ochentas marca el momento en que la producción y generación de excedentes exportables mostraban el inicio de la transición hacia un nuevo modelo económico que buscaba una mayor apertura de economía, por medio de una diferente inserción en los mercados internacionales. En los inicios de los noventas, el país firmó acuerdos económicos de integración regional que impactaron directamente al sector agropecuario. Los objetivos se centraron en hacer del agro una actividad rentable competitiva y sostenible, pero los resultados han sido poco promisorios. En el proceso se producen las políticas de reducción del gasto público que impactaron los programas de sustentación de precios de los granos básicos y las compras de granos al productor.

Según los autores citados, en los ochentas, el Consejo Nacional de Producción fue la entidad más impactada, pues era la encargada de la comercialización y mercadeo de dichos granos. Con esta situación los pequeños y medianos productores dedicados al cultivo de granos básicos enfrentaron un cambio radical en el mercado. También el Ministerio de Agricultura presentó una disminución en el financiamiento de programas, no así los de movilidad laboral que estimularon la salida voluntaria e involuntaria de funcionarios de la institución. La nueva tónica en el papel del Estado costarricense con respecto a la agricultura y, en particular al sector café, se revela claramente en la nueva función de la banca comercial del Estado, hecho que se refleja en el siguiente cuadro:

---

203 Luis Fernando Fernández, Rafael Evelio Granados. *Hacia una nueva institucionalidad en Costa Rica: desafíos para el sector agropecuario*. Heredia, EUNA, 2002, p. 46.

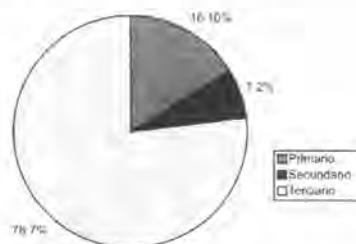
**Cuadro n.º 12**  
**Departamentos comerciales de los bancos estatales**  
**colocaciones en millones de colones**  
**1983-1984-1985**

Sectores	1983	1984	1985
Agricultura	9.570	8.261	5.378
Café	1.669	1.368	116
Industria	5.679	5.455	5.475
Otras actividades (comercio, vivienda, servicios y el resto).	2.779	2.804	3.579

Fuente: Banco Central de Costa Rica.. Citado en: Yenny Salazar Rivera El sistema de financiamiento y la competitividad de la cadena del café costarricense. Un caso regional: la zona de Los Santos. (1990-2004) Proyecto de Tesis para optar el título de Maestría en Política Económica. Heredia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, mimeo, 2005.

El sector cooperativo nacional, no escapa tampoco a esta tendencia, según se desprende del siguiente gráfico:

**Gráfico n.º 20**  
**COSTA RICA**  
**Cooperativas según sector económico**  
**2000**



Fuente: CCC-CA. Censo cooperativo, 2000.

La existencia de numerosas cooperativas en el sector terciario tiene relación con el acentuado porcentaje de empresas del sector de ahorro y crédito, al tiempo que muestra la reciente dinámica de fortalecimiento de cooperativas en sectores innovadores, tales como educación, ambiente, turismo o servicios. Es menos notable esa presencia

en el sector industrial, aunque la agroindustria ocupe un sitio especial, dado su aporte a la democratización del agro, junto al resto de las cooperativas agrícolas.

Desde una perspectiva nacional, se debe hacer mención, además, de la serie de reformas estructurales implementadas en el país en los últimos años, que han ido en detrimento del sector agropecuario. Algunos datos emanados del propio Banco Central resaltan cómo en 1982, los saldos de cartera de crédito agropecuario de los bancos, en términos reales, cayeron a un nivel similar a los existentes en los años cincuentas. Según un estudio referente a la contracción del crédito agropecuario, se concluyó que un 88 por ciento de los agricultores en algún momento de su vida habían tenido acceso al crédito (de cualquier tipo) y un 74 por ciento disfrutaron de un crédito formal. No obstante, la situación cambió en 1987, ya que tan sólo un 57 por ciento de los agricultores tuvieron acceso al crédito y un 20 por ciento accedieron al crédito formal.<sup>204</sup>

Según Salazar, esta situación se agrava en los años siguientes debido a las políticas y acciones del Banco Central durante el proceso de reforma financiera, entre las cuales, esta autora destaca:

- a. En 1983, el Banco Central emitió el cierre de financiamiento con recursos internos a la cosecha de café y azúcar, por ser consideradas actividades generadoras de divisas y con acceso al financiamiento con recursos externos. El objetivo de esta medida era liberar recursos internos para canalizarlos a la demanda de crédito del resto de actividades económicas.
- b. En 1986, los bancos continuaron con las políticas tendientes a financiar actividades prioritarias como comercio, servicios e industria, entre otros, así como a disminuir el riesgo de sus operaciones crediticias, lo cual originó la pérdida de importancia del sector agropecuario.
- c. Disminución del crédito subsidiado y del monto de crédito que se destina al sector agropecuario, con la aprobación del Programa de Ajuste Estructural II (PAE II).
- d. Tecnificación de la entrega de crédito. Se comenzaron a hacer análisis de viabilidad financiera y técnicas, lo que vino a encarecer el proceso de otorgar un préstamo, ya que la aprobación del crédito pasó a depender menos del conocimiento del cliente y más

---

204 Citado en: Yenny Salazar Rivera. El sistema de financiamiento y la competitividad de la cadena del café costarricense. Un caso regional: la zona de Los Santos. (1990-2004) **Proyecto de tesis para optar el título de Maestría en Política Económica.** Heredia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, mimeo, 2005.

del uso de instrumentos de evaluación financiera, como por ejemplo el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto del proyecto.<sup>205</sup>

## Las manifestaciones de la crisis

Para finales de los años ochentas, y más precisamente a partir de 1998, se hizo evidente que la situación del mercado cafetalero era grave. Antes de ese año, era posible encontrar visiones no tan pesimistas, que calificaban la situación como de promisoria. Por ejemplo, al comentar la cancelación de las obligaciones de los productores para con el Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE), la Gerencia General de FEDECOOP R.L. señalaba cómo la evolución positiva de los precios del café durante la cosecha anterior había favorecido significativamente las finanzas del fondo, lo que permitió que en el mes de setiembre de 1997 se cancelaran tanto el principal como los intereses del préstamo por \$50.0 millones de dólares inicialmente obtenidos para su creación. Asimismo se proyectó que para finales del mes de diciembre de 1997 el fondo contaría con un superávit superior a los \$15.0 millones.<sup>206</sup>

El FONECAFE había sido creado mediante Ley N° 7301, de julio de 1992, como un instrumento permanente de ayuda al productor en tiempos de crisis, cuando los precios de liquidación al productor no alcancen para cubrir los costos de producción. Evidentemente, tras las palabras positivas de la dirigencia cafetalera se escondía una realidad: el espectro de la crisis rondaba en los cafetales, y la existencia misma de este Fondo era una prueba de ello. Por otro lado, el productor de café, acostumbrado a los vaivenes del mercado, sabía bien que las épocas de vacas gordas podían perfectamente mutarse, por la lógica implacable del mercado, en época de penurias, incluso en períodos de tiempo muy cortos y cuando todo hacía prever una situación de bonanza. En diciembre de 1999, la dirigencia de COOPRONARANJO R.L. advertía a sus socios, ante la situación de mejoría transitoria en los precios, causada por la sequía que atacaba ese año a la mayoría de la zona cafetalera brasileña, que había causado una recuperación de \$35 por quintal en tan solo unas semanas:

"Podemos inferir que con el nivel actual de precios y una buena cosecha en la región occidental del Valle Central y, por ende, en nuestro cantón, el productor no será sometido a una situación difícil de ingresos. Sin embargo, ante la volatilidad del mercado y los factores que afectan la cosecha recomendamos prudencia en el manejo de los gastos y un uso adecuado del capital en inversiones no imprescindibles"<sup>207</sup>

205 *Ídem.*

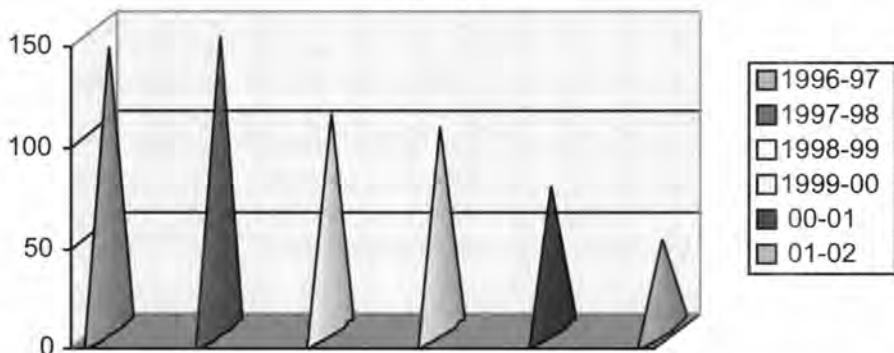
206 Luis Diego Sánchez. "Ley de FONECAFE y reformas propuestas". En: *La Voz de COOPRONARANJO. Naranjo*, enero, 1998, p. 3.

207 COOPRONARANJO R.L. *Informes Asamblea General de Asociados n.º XXVI. Diciembre 1999*, p. 12.

No se equivocaban los cooperativistas naranjeños. El balance de oferta y demanda en el mercado mundial acusó un severo desajuste, cuando los países tradicionalmente productores tuvieron fuertes cosechas, problema que se agravó con el ingreso de la producción de Vietnam. Para 2001, hubo una sobreoferta de unos 10 millones de sacos de 60 kg y un volumen récord de exportaciones (88,7 millones de sacos), por lo que los inventarios de los países importadores totalizaron 25.5 millones de sacos, casi tres veces el nivel deseable para obtener un precio remunerativo.

En realidad, el reflejo de la crisis en la dinámica de los precios, es quizás la expresión más impactante de los procesos generales que vivía el sector cafetalero. Como consecuencia de los anteriores procesos, el precio promedio acumulado de las exportaciones de café costarricense, descendió desde \$146,56 por quintal, hasta \$71.91 en el 2001.<sup>208</sup> El precio promedio se mantuvo por debajo de los \$50 por quintal (46 kg), al iniciar el nuevo siglo, el más bajo en más de 50 años.<sup>209</sup>

Gráfico n.º 21  
COSTA RICA  
Precio promedio rieles del café de exportación 1996-2002  
(US\$ / quintal)



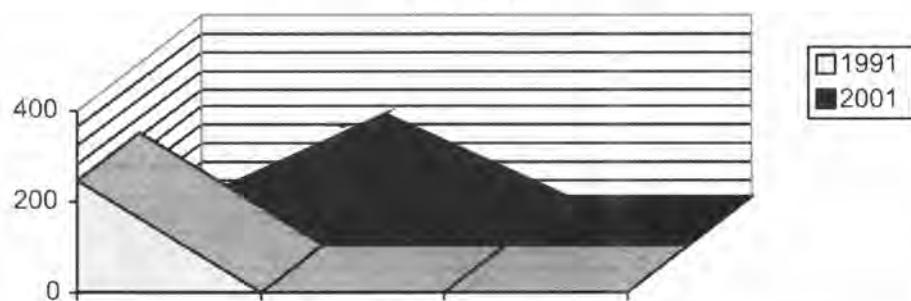
Fuente: Edgar Rojas Rojas. "Situación cafetalera nacional. Comportamiento de los precios de venta del café costarricense". En: ICAFE. *La caficultura occidental*. Naranjo: Oficina Regional Naranjo, año 1, número 3, julio de 2001.

208 Edgar Rojas Rojas. "Situación cafetalera nacional. Comportamiento de los precios de venta del café costarricense". En: ICAFE. *La caficultura occidental*. Naranjo: Oficina Regional Naranjo, año 1, número 3, julio de 2001.

209 *La Nación*, Junes 22 de julio, 2002, San José, Costa Rica.

Estos fenómenos de corte coyuntural, se unen a las manifestaciones estructurales que evidencian los cambios sustantivos sufridos por el papel del café dentro de la economía nacional e internacional. Para el año 2001, la participación del café en el Producto Interno Bruto (PIB) del país fue del 12 por ciento, mientras que una década de antelación esa participación llegaba al 15 por ciento del PIB. Al mismo tiempo, en 2001 el país exportó \$185.7 millones por concepto de colocación del grano en mercados internacionales, pero 10 años antes las exportaciones habían significado \$246 millones, con lo que Costa Rica se enfrentó a una creciente pérdida de divisas, producto de la reducción de la participación en los mercados internacionales.

Gráfico n.º 22  
COSTA RICA  
Exportaciones de café (en millones)  
1991 - 2001



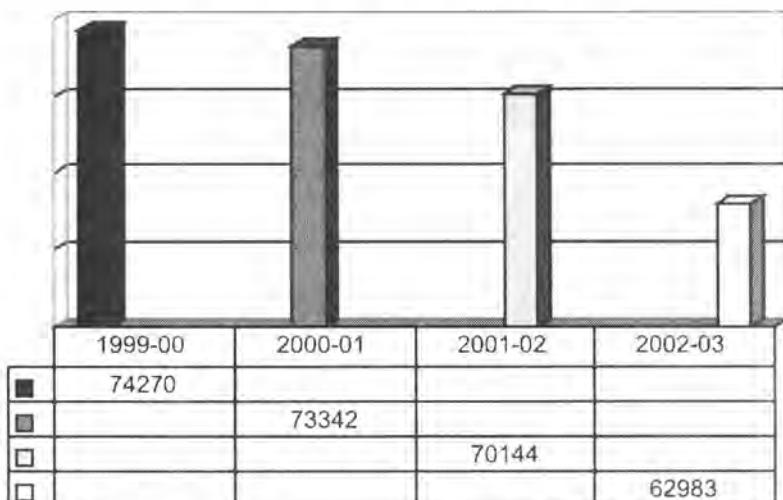
Fuente: Edgar Rojas Rojas. "Situación cafetalera nacional. Comportamiento de los precios de venta del café costarricense". En: ICAFE. *La caficultura occidental*. Naranjo: Oficina Regional Naranjo, año 1, número 3, julio de 2001.

En realidad se trata de un proceso que trasciende las posibilidades de solución de corte eminentemente nacional, y ha significado un duro golpe para la caficultura del país. En el 2002, en Costa Rica se hacían palpables las manifestaciones de la crisis:

- 5.000 hectáreas abandonadas
- 15.000 empleos perdidos
- El número de productores pasó de 74 mil en 1999-2000, a 63 mil en 2002-2003
- ¢3.750 millones en jornales no recibidos
- \$121 millones menos por la caída de las exportaciones de la última cosecha
- ¢10.040 que no percibió el productor por fanega, al no cubrir el costo de producción<sup>210</sup>

210 Ídem.

Gráfico n.º 23  
Costa Rica  
Cantidad de productores de café  
Cosechas 1999-2000 a 2002-2003



Fuente: INFOCOOP. *Financiamiento cafetalero cooperativo. Una solución estructural*. San José: INFOCOOP, mimeo, p. 11.

A los anteriores elementos, propios de la economía doméstica, hay que agregar las nuevas tendencias internacionales en el mercado cafetalero, que vinieron a fortalecer las existentes en las postimerías de la pasada década, a las cuales se ha hecho referencia. Según el ICAFE estamos ante los siguientes cambios estructurales en el mercado mundial de café:

- Concentración creciente de la producción mundial de café en tres países: Brasil, Colombia y Vietnam, los cuales también han fortalecido su dominio en diferentes segmentos del mercado. Para muchos tostadores, estos tres proveedores tienen el potencial para suplirles casi todas sus necesidades,
- La eficiencia administrativa y financiera en los procesos de exportación de café, han permitido una mayor fluidez en los embarques, reduciendo el efecto cíclico de la producción y elevando la presión sobre los precios internacionales del grano,

- La masiva concentración en el sector tostado y comercio, como resultado de fusiones o alianzas estratégicas ha generado repercusiones negativas como: un mayor poder de negociación ante pequeños exportadores y preferencia por grandes oferentes que les permite manejar bajos inventarios sin perjudicar las necesidades de sus clientes,
- Los recientes avances tecnológicos han brindado mayor flexibilidad en las recetas de los tostadores, donde el fuerte aroma de los cafés Naturales Brasileños y Robustas puede ser vaporizado, permitiendo un uso mayor de estos dos tipos, para reemplazar los costosos granos de Arábicos Lavados en las mezclas.<sup>211</sup>

En el caso de COOPRONARANJO R.L., la dirigencia de la cooperativa señala que, si bien es cierto, crisis de distinta naturaleza y profundidad se han suscitado en el transcurso de la historia, en el caso de la más reciente ha provocado un desconcierto en los productores de café y los asociados de la cooperativa. Al respecto sostienen que ha hecho falta poner los pies sobre la tierra. Debieron partir de que la posición de la cooperativa como empresa es el resultado de la acción del asociado como productor, pues es el que alimenta con su producto a la cooperativa para que ésta funcione y devuelva al productor el resultado de ese servicio, de ese movimiento de producción. La crisis ha implicado una enseñanza porque obligó a redefinir las cosas de la cooperativa, para salir avantes ante la situación del mercado internacional que se escapaba de las manos a los cooperativistas. "No podemos decir qué la cooperativa es culpable -si se puede utilizar este término-, de las situaciones que están ocurriendo en el plano interno, ante una coyuntura tan compleja del mercado internacional. ¿Qué es lo que tuvimos que hacer? Afrontar con decisión los problemas", señalan los dirigentes.

Al nivel de productor, la crisis se manifestó a partir del momento en que dejó de cuidar las fincas como tradicionalmente se había hecho. En épocas de buen precio, cuando el Ministerio de Agricultura y la misma cooperativa han impulsado programas de cuidado de los cafetales, aisladamente algunos productores no hicieron lo necesario para ese fin, pero se trataba de casos esporádicos, pues las condiciones estaban dadas para realizar un buen cuidado de los cultivos. Pero en medio de la crisis, el fenómeno de abandono de fincas ha sido masivo, y esta es la más clara manifestación de la debacle del sector. Esto ha producido un gran deterioro en las plantaciones de café de la zona, y hubo finqueros que vendieron los frentes de sus fincas para poder solventar su situación económica, y equilibrar la falta de contenido económico para hacer frente a las

211 ICAFE. *Boletín de precios y mercado internacional*. San José: Unidad de Estudios Económicos y Mercado, marzo de 2004, n. 03-04,

deudas. Sin embargo, no ha sido un fenómeno solamente nacional; en el caso de Brasil, a pesar de las potencialidades de un país que constituye el productor mundial por excelencia, el impacto ha sido semejante. Allí, al igual que en nuestra caficultura se hizo evidente la disminución de la atención de las plantaciones, ya que los precios bajos afectan a todos. Según Fonseca y Mora, algunos datos suministrados demuestran que en el 2002, el gasto por insumos en Brasil, disminuyó un 30 por ciento, aproximadamente.<sup>212</sup>

La cooperativa, que usualmente obtenía precios por su producción que oscilaban entre 170 ó 180 dólares, de un pronto a otro, se vio enfrentada a una baja imprevista de los precios de venta, que se fueron en picada a 40, 50 ó 60 dólares. Eso representa un factor incontrolable del mercado, un aspecto externo de la compañía, que quizás sea poco comprensible para un empresario de un país desarrollado, y que se manifiesta en su manera de negociar con el productor nacional. En los países tercermundistas se producen situaciones en que el precio simplemente se evapora y nadie lo controla, lo que constituye un impacto en las finanzas de la compañía, inmediato, devastador y absoluto, que es lo que le ha pasado a todo el sector cafetalero nacional, y Naranjo no fue la excepción.

Estos procesos tienen un profundo impacto social, y repercuten como un efecto dominó en las otras actividades productivas de las regiones cafetaleras, profundizando las manifestaciones de pobreza y produciendo un verdadero estancamiento de la actividad económica y comercial. Según los analistas de la cooperativa, Naranjo ha comenzado a manifestar problemas graves en lo que respecta a la educación, pues el índice de deserción escolar se ha disparado, y en algunas zonas del cantón se manifiestan índices de pobreza comparables a zonas tradicionalmente deprimidas del país, un desempleo hasta del 8 por ciento. Aún cuando no hay una investigación clara, específica del cantón, sí hay motivos de alarma en este sentido, por el impacto de una crisis profunda que se vio reflejada en el incremento de la pobreza, incluyendo a los propios asociados de la cooperativa. La gente entró en un proceso tremendo de desmotivación, pues, desde un punto de vista psicosocial, el trabajo en las personas es causa de honra, de estímulo espiritual, más allá de un simple *modus vivendi* familiar o personal. Este aspecto ha sido devastador en el productor, y según los dirigentes entrevistados, esto se nota en la actitud de la gente.

Según estimaciones de la administración de COOPRONARANJO R.L., en términos de valores monetarios constantes, la cooperativa vio reducido el monto que usualmente entrega, por diversas vías empresariales, a la población del cantón. Así se pasó de más

---

212 Carlos Fonseca - Mora, Orlando. *Condición de la caficultura brasileña para la próxima cosecha*. ICAFE. Boletín Informativo. Naranjo: Oficina Regional Valle Central Occidental, enero 2003, p. 11.

de 2 mil millones de colones en valores constantes, a 600 millones de colones, lo que representa un deterioro absoluto del ingreso *per cápita* de la gente que vive de la actividad cafetalera, con repercusiones para la comunidad en su conjunto. Como se sostiene en las entrevistas con cooperativistas es posible que ese productor dejara de comprar zapatos a sus hijos, empezara a llevar menos arroz y frijoles a la casa, dejara de trabajar en la finca, empezara a buscar un puesto de peón, guarda o chofer. Es posible que haya vendido un lote al frente de su finca u otras situaciones anormales. Se trata de medidas extraordinarias, con una repercusión seria. "No obstante –sostiene un dirigente de la cooperativa– hay que dejar claro que los productores me merecen respeto. Hemos sido valientes, y el papel de la cooperativa ha sido importantísimo para que el productor no baje los brazos. La cooperativa ha estado *hombro a hombro* con el productor. El productor ha sido valiente y persistente en el sistema de vida que el café ha generado".

Una investigación realizada en la vecina localidad de San Ramón por Guido y Castro, describe una situación que no dista mucho y más bien ilustra la imperante en toda la región occidental del Valle Central, pues entre los productores, un 80.4 por ciento afirma que el descenso en los precios del café no les permite cubrir los costos de producción y menos aún los gastos generales de sus familias. El 19.6 por ciento restante señala que se han visto obligados a restringir su consumo a lo estrictamente indispensable y, además, han tenido que procurar otras fuentes de ingreso para atender sus necesidades. Lo anterior ha implicado profundos cambios, incluso en el perfil sociológico y ocupacional de los cafetaleros pues "...en los últimos años, ha sido común que varios miembros de una familia, tal vez la mayoría, hayan tenido que salir a buscar trabajo fuera de la finca. En familias que antes vivían bien con su café, hoy sus miembros son jornaleros, constructores y empleadas domésticas. Así los miembros de cada núcleo familiar se dispersan, lo que trae muchos problemas de diferente índole".<sup>213</sup>

Para el caso de la zona occidental del Valle Central, según se comprueba en sesión del Consejo de Administración de COOPRONARANJO R.L., de setiembre del 2000, en ese período se estima una baja en la cosecha de un 24.59 por ciento para la zona de Naranjo, un 31.50 por ciento para San Ramón y un 22.94 por ciento para Palmares.<sup>214</sup> A ese mismo mes, la cooperativa había financiado en el año 1999 la suma de ¢520.854.606, en tanto para setiembre del 2000, ese monto había decrecido a ¢495.611.303.

Estudios realizados por la Oficina Regional Valle Occidental, del ICAFE, señalan que la cosecha de café mantuvo un comportamiento decreciente en el quinquenio 1999-

213 Francisco Guido Cruz, Silvia Castro Sánchez. *Crisis cafetalera y condiciones de vida de pequeños y medianos productores de café en San Ramón de Alajuela*. San Ramón: mimeo, 2005, p.p. 13-14.

214 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 373.

2004, a pesar de las expectativas positivas que se tenían, primeramente. Además, se preveía una recuperación respecto de esta tendencia, lo que fue contradicho por los hechos. Según Mora, se produjo un colapso de las plantaciones de la región, "...de manera más evidente en aquellas ubicadas en Naranjo, Grecia y Sarchí".<sup>215</sup> Asimismo de los factores propios de la crisis de precios, incidieron las condiciones climáticas, que vinieron a complicar aún más el panorama de la producción regional, pues la precipitación fue, durante ese período, superior que el promedio en la zona, llegando a tener valores cercanos a 4.000 Mm., superando así el promedio en más de 1.000 Mm.

En lo que respecta al impacto de estos procesos, en la actitud de los productores con sus fincas, Mora sostiene que durante los últimos cuatro años se ha venido reduciendo paulatinamente la atención que el productor suministra a sus plantaciones cafetaleras, relacionándose dicho comportamiento con el grado de incertidumbre que han presentado los precios internacionales del café.<sup>216</sup>

En el caso citado del vecino cantón de San Ramón, las repercusiones profundas de la crisis se hicieron sentir, con la desaparición de COOPECAFIRA R.L., entidad que llegó a agrupar a más de 3000 asociados en 1990. Como sostienen Guido y Castro, en años posteriores, las administraciones poco acertadas debilitaron sustancialmente las arcas de esa cooperativa, lo que, según estiman esos autores, unido a la disminución de apoyo estatal al movimiento cooperativo y a la crisis cafetalera más reciente culminaron en la quiebra de COOPECAFIRA en el 2004. Agregan que el progresivo debilitamiento de la cooperativa en los difíciles años que siguieron al descenso de los precios del café en 1999 dejó en una relativa orfandad a muchos pequeños productores ramonenses, quienes nuevamente debieron aceptar los precios de los beneficios privados.<sup>217</sup> Se trata, lamentablemente, de un caso no excepcional en el devenir reciente del cooperativismo cafetalero, en que se han combinado factores estructurales ajenos al sector, junto a desaciertos administrativos, letargo de las instituciones estatales de apoyo al sector, apego a los viejos modelos, poco tiempo para adaptarse a la dinámica de las nuevas tendencias o experimentos empresariales de réplica que no cuajaron, lo que ha dado al traste de importantes empresas del sector, incluida su federación, como se analiza seguidamente.

---

215 Orlando Mora. *Región Valle Occidental. Informe del comportamiento de la cosecha 2003 a 2004*. En: ICAFE. Boletín Informativo. Naranjo: Número 2, abril 2004, p. 4.

216 *Idem*.

217 Francisco Guido Cruz, Silvia Castro Sánchez. *Crisis cafetalera y condiciones de vida de pequeños y medianos productores de café en San Ramón de Alajuela*. San Ramón: mimeo, 2005, p. 9.

## El colapso de FEDECOOP R.L.

En este cuadro general de crisis, no se puede dejar de lado la situación de FEDECOOP R.L., que vino a significar un desfase en el momento menos oportuno para el desarrollo del sistema cooperativo cafetalero. Se trató de una institución con cuarenta años de existencia, expresión consolidada de la integración de las cooperativas del sector, que creó toda una política de procesamiento, financiamiento y comercialización del café, y se convirtió en el mecanismo para la colocación del café de las cooperativas en el mercado nacional e internacional. Un organismo con prestigio, en el ámbito del negocio cafetalero, que agrupaba a la casi totalidad de las cooperativas cafetaleras, a excepción de COOPEVICTORIA R.L. Se trataba de un organismo cooperativo que cumplía funciones de representación, defensa, comercialización, financiamiento y promoción de la actividad de las cooperativas, que llegó a convertirse en la empresa nacional líder de la caficultura, pues llegó a comercializar cerca del 40 por ciento de la cosecha nacional.<sup>218</sup> Este ente, cotizado y probado en mil batallas, entró en crisis en los años noventas, y más precisamente, a partir de 1998 que es cuando se produce la etapa más cruda en el colapso de FEDECOOP R.L.

La crisis de este organismo se venía arrastrando por muchos años. En realidad, según opinión de dirigentes nacionales del cooperativismo, esta Federación era un ejemplo de un modelo de integración que mezclaba, de una manera poco clara, aspectos de representación y empresariales, en cuyo seno, las decisiones se teñían de ambos tipos de prioridades, de acuerdo con la coyuntura. Esto, en la esfera empresarial, ocasionaba, por momentos, problemas de competitividad. Además se trataba de un modelo de integración altamente politizado y amparado al Estado, que, también causaba una mengua del control social entre la superestructura federativa y la base asociativa. En ocasiones, esto producía una relación clientelista respecto de instancias de decisión política, no siempre interesados verdaderamente, en el fomento cooperativo.

Ante la profundización de la inestabilidad, las cooperativas emprendieron un intento importante para sacar su Federación adelante. Se dieron cambios profundos en la administración y se estableció una nueva dinámica organizacional. Se realizaron sacrificios enormes; el esfuerzo de estabilización obligó a vender propiedades muy valiosas en La Uruca, que constituyan la materialización del esfuerzo del sector cooperativo cafetalero. El propio presidente de la República de entonces, Rafael Ángel Calderón Fournier, avisorando la crisis en el sector, intercedió ante la Compañía Nacional de Fuerza y Luz para que las comprase a un precio justo: más de mil millones de colones. Esto dio un respiro financiero a FEDECOOP R.L. para no desaparecer en aquel momento.

218 INFOCOOP. *Financiamiento cafetalero cooperativo. Una solución estructural*. San José: INFOCOOP, mimeo, p. 21.

En medio de la situación de angustia financiera y luchando contra la propia percepción de riesgo, COOPRONARANJO R.L. realizó una importante inversión para colaborar en el rescate de la Federación y sus empresas. De hecho, según se constataba en diciembre de 1999, la inversión más fuerte del periodo correspondía a la hecha en FEDECOOP Café, S.A., por un monto de 40 millones de colones que constituía un aporte transitorio, mientras la Sociedad conseguía un crédito definitivo para capital de trabajo. Esta empresa pretendía ser la comercializadora al exterior de las cooperativas como órgano independiente de FEDECOOP R.L. y administrada en forma más directa por ellas. Los cooperativistas naranjeños sostenían que "el conocimiento que existe en ventas, así como una amplia cartera de compradores en el exterior nos indican sobre la importancia de contar con esta instancia en lo referente a ventas de café".<sup>219</sup>

El proceso de reorganización continuó con relativo éxito, y los signos de estabilidad se hacían presentes, cuando entró en escena un proyecto catalogado de fatal por exigentes de la Federación. Se trata de la compra de una planta torrefactora en Miami: la FCC Coffee Packers Inc. Esta adquisición constituía un sueño anhelado por los productores de café del país: su propio punto de mercado en el país más desarrollado y con una amplia demanda potencial para la producción de las cooperativas.

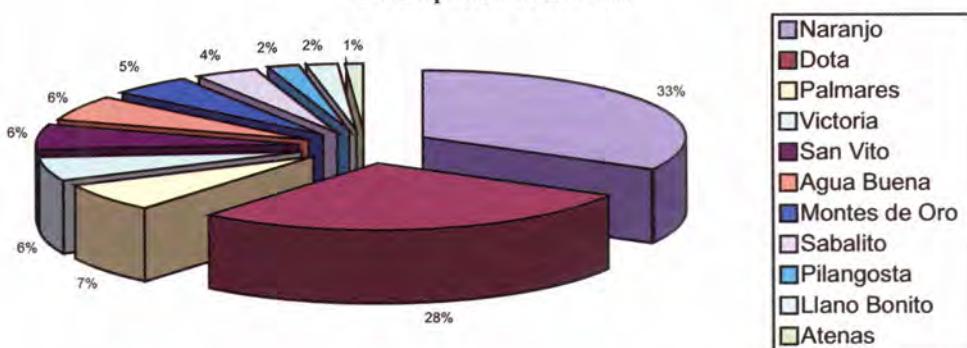
Pocos podrían imaginar que este proyecto significaría, más bien una segunda fase en el colapso final del ente federado. RABOBANK, banco cooperativo holandés, en un proceso de negociación adquirió una tostadora de café en Miami para compensar una pérdida. El citado banco la puso en venta a FEDECOOP R.L. en condiciones muy ventajosas. Se pretendía que la planta tostara y empacara café en lata, en envases de plástico y vidrio –también al vacío– destinado al exigente mercado de Estados Unidos, Canadá y Europa del Este.<sup>220</sup> El proyecto posibilitaba salir de calidades inferiores de café nacional, por ejemplo, para la venta en las cárceles de Estados Unidos, en alianzas con empresas que administran éstas. De materializarse, hubiera representado una venta inmensa de café. En el caso de COOPRONARANJO R.L., apostó con entusiasmo a esta opción, llegándose a convertir en el principal accionista de la empresa, con un 33 por ciento, seguida de cerca por COOPEDOTA R.L. con un 28 por ciento, participaron luego un número importante de cooperativas, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

---

219 COOPRONARANJO R.L. Informes. XXVI Asamblea General de Delegados. 12 de diciembre, 1999, p. 1.

220 Torrefactora en Miami. A la conquista de los mercados internacionales. En: Caficultores Unidos. Órgano oficial de FEDECOOP R.L., n.º 15, 1997.

Gráfico n.º 24  
FCC Coffee Packers Inc.  
Participación accionaria



Fuente: Caficultores Unidos. Órgano oficial de FEDECOOP R.L., n.º 15, 1997.

En un principio, existía una amplia expectativa acerca de los logros de esta incursión en el mercado norteamericano, pues se concebía como un proyecto para el tostado y empacado de café. Se preveía la venta de café soluble, que se procesaría en México, mientras el envasado y etiquetado se realizaría en la planta de Miami. El proyecto arrancó con volúmenes prudentes, pero conforme se conociera el mercado, se procedería a colocar cantidades que se estimaban, verdaderamente rentables. Hay que tomar en cuenta que las compañías trasnacionales controlaban en ese período, del 65 al 70 por ciento de la comercialización mundial del producto. La Federación estaba así estableciendo metas, calificadas por sus propios dirigentes como "muy ambiciosas".<sup>221</sup>

En realidad, se trataba de una primera experiencia de alto calibre, ya que exportar con un valor agregado desde Costa Rica no es fácil, y se pensaba que la opción emprendida por FEDECOOP R.L. para incursionar en el mercado internacional era la adecuada. Para finales de 1998 se logró concretar un negocio de 12 contenedores del producto envasado en latas de 39 onzas. Además, al concluir esa entrega se firmó un compromiso adicional por 10 contenedores más. Sin embargo, los dirigentes cooperativistas coinciden en afirmar que los pasos siguientes, no fueron dados de la mejor manera. Desde el punto de vista administrativo la empresa fue mal dirigida, y empezó a revelarse un inadecuado conocimiento del medio, unido a la incapacidad para enfrentar los grandes *trust* que manejan la comercialización en el mercado estadounidense. Al fracasar el proyecto, de inmediato repercutió en la profundización de la crisis de la Federación e impactó negativamente en las cooperativas de una manera desmedida, incluyendo a

221 Ídem.

COOPRONARANJO R.L. La cooperativa había entregado café a la Federación, que se colocó en Miami, pero no pudo recuperar la inversión, pues la empresa rápidamente entró en crisis.

Un tercer elemento del deterioro final de FEDECOOP R.L., con implicaciones para las cooperativas afiliadas, tuvo que ver con la colocación de café en la Bolsa de Nueva York. La Federación adquiría el café de las cooperativas, y entre 1996 y 1997, uno de sus especialistas decidió acumular café cuando estaban los precios en proceso de incremento, con la expectativa de que el mercado iba en alza, pero, el mercado quebró y comenzó un deterioro dinámico de precios. Ante una situación tan inestable de precios, las estimaciones técnicas no fueron acertadas y se tardó demasiado en salir del café, mientras se esperaba una alza en los precios, en tanto había un compromiso de café en bodegas. El café se había comprado a 180 dólares, y aún cuando el precio ya llegaba a 140 dólares, no se tomaban las medidas para desprenderse del acumulado, no obstante que el Consejo de Administración había dado órdenes estrictas de venderlo cuando se podía recuperar parte importante de la pérdida. En el momento se vendió el café acumulado, pero se hizo a un precio totalmente devaluado. Esta situación le produjo a FEDECOOP R.L. una salida cercana a los 500 millones de colones. Esto significó otro golpe financiero, en una situación que demostraba la complejidad de la circunstancia que vivía el mercado cafetalero y la necesidad de elevar la calidad de la toma de decisiones, así como de un mejor conocimiento y monitoreo del mercado cafetalero internacional.

La Federación trató hasta donde fue posible de no trasladar su difícil situación a las cooperativas. En lo que respecta a COOPRONARANJO R.L., en febrero del 2000, se recibió comunicación por parte de la Federación, sobre el establecimiento de un Fideicomiso por parte de FEDECOOP CAFÉ, S.A., con el fin de cancelar deudas a tres cooperativas. Esa organización vendió un terreno de 14.353 metros cuadrados, ubicado contiguo al Beneficio Café, S.A., y que ahora servía para honrar compromisos surgidos producto de contratos de venta de café de exportación, ya que la Federación no pudo readecuar una deuda con el Banco Alemán Platina. De esta manera, COOPRONARANJO R.L. recibió \$360 mil, COOPELIBERTAD R.L. \$77 mil y COOPEDOTA R.L. \$164 mil.<sup>222</sup> En este mismo orden de cosas, para citar otro ejemplo, en agosto del 2000, FEDECOOP R.L. informa a la cooperativa su ofrecimiento para cancelar una deuda asumida por COOPRONARANJO R.L. con PROCOOPCA, como aporte por 10 mil dólares a la Federación. Como pago la cooperativa recibió un equipo de beneficio de las instalaciones del Beneficio de León Cortés.<sup>223</sup> De esta manera, la propia cooperativa era testigo del proceso de desangramiento de la Federación, que no había alcanzado a avanzar con

---

222 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 104.

223 Ibid., p. 342.

éxito en su reconversión ante los nuevos vientos que corrían en el comercio internacional del grano.

Para finales del 2000, la situación de la Federación se hizo crítica. El Consejo de Administración de COOPRONARANJO R.L., deliberó en torno a la crisis y señaló que "...la situación que se presenta es muy difícil y algunos están muy afectados por lo que pueda ocurrir. (...) Las obligaciones financieras llegan a ¢1.170.000.000". En ese momento, ante el nivel de deterioro de la situación financiera de FEDECOOP R.L., se consideró la imposibilidad de realizar otra operación de salvamento, sin antes "...hacer un análisis serio de la situación para ver cómo puede fortalecerse y seguir adelante".<sup>224</sup>

La crisis golpeó la imagen de las cooperativas de producción y los dirigentes cooperativistas achacan al colapso de FEDECOOP R.L., una parte importante de los procesos que condujeron a la desaparición de algunas cooperativas cafetaleras en el último período: COOPECARTAGO R.L., COOPESUIZA R.L., COOPEJORCO R.L., COOPEARAGÓN R.L., COOPEPEJIVALLE R.L., COOPESANCARLOS R.L. y COOPECAFIRA R.L. Se trataría de un efecto dominó que empezó con la crisis del modelo de integración del sector. La debacle de la Federación fue soportada por las empresas fuertes, tal es el caso de COOPRONARANJO R.L., que, no obstante, sufrió un remezón en sus finanzas.

Sin embargo, las implicaciones de crisis de FEDECOOP R.L. fueron más allá. De hecho, se facilitó el camino para que las transnacionales entraran masivamente en el país, en competencia abierta con las cooperativas, en el mercado de la exportación del café. Las cooperativas siempre tuvieron en frente a FEDECOOP R.L., como la entidad que defendía y estimulaba el proceso de integración. Ésta era consistente, con capacidad para competir plenamente en la venta del café, y constituía el eslabón necesario para colocarlo en el mercado internacional. En este particular, quizás un precio que se pagaba por parte de las cooperativas, al fortalecer a su Federación, es que la existencia de ésta pudo haber adormecido el afán de las propias cooperativas de abrir el mercado internacional de manera directa. Al entrar la Federación en crisis, se abre el espacio a las transnacionales, se les posibilita llegar directamente a las cooperativas y su acción cambia, pues aspiran desde entonces no sólo a la compra del café, sino a la adquisición de tierras, producir el café, procesarlo y venderlo. Esto se da en la última década. Se produce así toda una transformación en el sector cafetalero, con la presencia creciente y agresiva de las transnacionales.

No obstante, estos problemas, se puede comprobar que el espíritu de integración cooperativa sigue existiendo en el sector, funcionan en el cooperativismo costarricense

224 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 376.

varios subgrupos de cooperativas de café, y se está a punto de lograr avances sustanciosos en materia de integración cooperativa cafetalera. Como sostienen los dirigentes de COOPRONARANJO R.L.: "Solos, separadamente, no somos fuertes. Debemos volver a un organismo del nivel logrado por FEDECOOP R.L. en su momento".

Los dirigentes de la cooperativa sostienen que se necesitó de mayor apoyo, fuera y dentro del cooperativismo, para rescatar a la Federación. Se emprendieron negociaciones con el Banco Alemán-Platina, en donde las instituciones cooperativas nacionales acompañaron y respaldaron negociaciones, pero faltó mayor cohesión para emprender las medidas que la situación urgía. Los entrevistados manifiestan que había que saltar del respaldo moral a una acción efectiva que permitiera rescatar lo que quedaba de FEDECOOP R.L., sobre todo el beneficio seco y otras valiosas instalaciones. Representantes de organismos cooperativos nacionales señalan al respecto, que los mecanismos de relación establecidos entre las cooperativas cafetaleras y las entidades nacionales requieren de una profunda revisión. La tónica ha sido que esta relación no responda a una estrategia a largo plazo para el fortalecimiento del sector, sino que se sucedan acercamientos cuando se producen caídas en los precios del café, lo que hace que los vínculos sean estrictamente casuísticos, y se produzcan en coyunturas poco favorables como para incidir verdaderamente en el desarrollo de las cooperativas. Dichos representantes nacionales señalan que la problemática del sector es sumamente compleja y sólo se podrá resolver con políticas públicas de apoyo, en cuyo contexto deberían incorporarse bancos estatales, bancos privados, ministerios, instituciones gubernamentales e INFOCOOP. Las altas inversiones que deben realizarse en renovación de cafetales, renovación de pasivos, tecnologías limpias y mecanismos de comercialización hacen imprescindible una estrategia país, a lo que no contribuye la dispersión en el sector. En este sentido, se señala que el INFOCOOP tiene limitaciones, pues sólo puede, por ejemplo, establecer fideicomisos en el Banco Popular o las cooperativas de ahorro y crédito, en donde no se cuenta con expertos en café, y se resalta la necesidad de una reflexión nacional sobre el desarrollo del sector cafetalero, que a la fecha no se ha dado. El papel de esta institución, se argumenta, ha sido como factor estabilizador, evitando el impacto dominó de la crisis, sobre todo en relación con las cooperativas ubicadas en el eslabón más débil del sector y con mayor vulnerabilidad, tal es el caso de las integradas en COOCAFE, lo mismo que en algunas cooperativas de alta incidencia en el desarrollo de sus comunidades, como en el caso de Coto Brus y San Vito, aunque también se ha apoyado a cooperativas más tradicionales como COOPELIBERTAD R.L. El criterio ha sido interesarse no sólo por la cooperativa, sino por la población del territorio en que ésta se ubica. Se reconoce, eso sí, la necesidad de que esa institución de fomento cooperativo, cuente con instrumentos más ágiles y mayor capacidad de soporte, por ejemplo, por medio de mecanismos de crédito con cargo a la cosecha, para financiar la recolección del grano.

En el caso de FEDECOOP R.L., el punto final de su existencia se dio al no fructificar las negociaciones con el Banco Alemán-Platina. Así se puso colofón al papel de FEDECOOP R.L. dentro del cooperativismo nacional, y se pasó a realizar esfuerzos, casi de inmediato, para crear otro organismo que generara un proceso de integración que viniera a unir a las cooperativas bajo las nuevas condiciones.

En el caso de CONACOOP, siendo justos en el análisis, los dirigentes sostienen que jugó un importante papel de incidencia política y de representación, con la creación de la Comisión Nacional de Productores Cooperativos de Café, para estudiar el futuro del movimiento cooperativo ya sin FEDECOOP R.L. Se trató de establecer un mecanismo que permitiera dar vigencia a la integración dentro del sector, ahora bajo otra plataforma. Así nació la Federación Nacional de Cooperativas de Caficultores, FENACCAFÉ R.L., entidad de representación y defensa del sector que empezó, de inmediato, a ganarse un lugar en el contexto cooperativo, sobre la base de importantes luchas emprendidas en el último período, incluyendo aquellas para lograr una adecuada representación de los productores en la Junta Directiva de ICAFE.

Otros organismos auxiliares cooperativos lo representan en la actualidad: CAFECOOP R.L., que se dedica a la compra, venta y exportación del grano, con sede en Cartago, así como COOCAFE R.L. y SUSCOF R.L.: con creciente experiencia en comercialización, financiamiento y logística de exportación de sus afiliadas. Además, funciona FEDECOOP SUMINISTROS S.A., organización que agrupa a la casi totalidad de las cooperativas cafetaleras, y provee de insumos, maquinaria, equipo y materiales a las empresas afiliadas.

Otro organismo surgido como respuesta a la crisis de FEDECOOP R.L., fue el Consorcio de Cooperativas Cafetaleras, R.L. (Amistad Coffee), fundado el 5 de julio de 1993. El Consorcio está conformado por las siguientes empresas: Cooperativa de Caficultores y de Servicios Múltiples de Sabalito, R.L. Cooperativa de Caficultores y de Servicios Múltiples de Palmares, R.L. Cooperativa de Caficultores y de Servicios Múltiples de Tarrazú, R. L. y Cooperativa Agrícola e Industrial Victoria, R.L. Tiene como objetivo principal participar en la industria del tostado, molido, empacado y comercialización del café para el mercado nacional e internacional. Actualmente se tiene una capacidad instalada para producir cien mil kilos por mes para consumo nacional. En la línea de café puro se tiene una capacidad instalada en tostado de cien mil kilos por mes y en empaque de cincuenta mil kilos por mes.<sup>225</sup>

---

225 Amistad Coffee. Documento divulgativo. Heredia: 2004.

La naturaleza de esta empresa hace que sus asociados sean sus propios proveedores. Estos tienen un trato preferencial para el Consorcio, lo cual se convierte en una ventaja competitiva. Dos de los proveedores están certificados con ISO-9000, todos benefician su café de acuerdo con un plan nacional de procesamiento en forma amigable con la naturaleza. Estos proveedores se encuentran ubicados en diferentes puntos del país, cada lugar tiene sus propias características en cuanto a posición sobre el nivel del mar y condiciones atmosféricas que son las que determinan la calidad del café. Por consiguiente se puede disponer de una gran variedad de posibilidades de mezclas de productos para ofrecer a los clientes el que mejor se adapte a sus necesidades. Las cuatro cooperativas que lo integran, producen un 10 por ciento de la cosecha nacional.

La Comisión antes mencionada, con el apoyo de CONACOOP, emprendió un esfuerzo especial para la reforma de la Ley de Creación del ICAFE, que vino a transformar sustancialmente la representación en ese organismo por parte de los productores de café. En momentos en que ciertos círculos daban por extinto el sistema cooperativo de café, esta reforma viene a representar un paso importante. Así se demuestra que continuaban vigentes raíces profundas de integración cooperativa y, a pesar de que se estaba en el proceso de desaparición de FEDECOOP R.L. La lucha por la reforma fue verdaderamente titánica, con el apoyo de diputados en la Asamblea Legislativa, que habían sido dirigentes del sector, como Guido Vargas y Oscar Campos, cuyo soporte fue fundamental. La reforma fue refrendada en la administración de Miguel Ángel Rodríguez, con lo que el aporte del Estado al sector ha sido una constante. Luego, en el gobierno de Abel Pacheco, se hizo una ampliación a esa Ley para clarificarla más ante las instituciones bancarias estatales. Siempre ha habido algunos impedimentos, no de parte del Gobierno, sino de instituciones que tienen relación con el agro, que han tratado de impedir que el sector cooperativo cafetalero pueda beneficiarse del sistema financiero. Con la gestión de FENAC-CAFÉ se ha ido paulatinamente actuando para resolver estos problemas. En lo que respecta a la reforma de la Ley del ICAFE, se hizo justicia, pues los productores son los que sostienen esa institución, con el pago del 1.5 por ciento de sus ventas de café. Este aporte sostiene y da viabilidad al ICAFE, sin embargo, los productores no tenían la mayoría en la Junta Directiva. La reforma, que fue ambiciosa, obtuvo el respaldo del sector caficultor, y dio dominio en la Junta Directiva al sector productor de café, con un representante de diferencia. La nueva Junta Directiva estaría compuesta por 9 miembros propietarios y 8 suplentes: 5 propietarios y 4 suplentes representando al sector productor de café, tres propietarios y tres suplentes del sector torrefactor, beneficiador y exportador, y un representante propietario y otro suplente por parte del Estado. Esta representación se realiza en el Congreso Nacional Cafetalero, y en el caso de los productores, por cada 1500 de ellos se elige un representante por región, y el nombramiento corre a cargo del ICAFE. El artículo reformado n.º 109, de la Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y

Exportadores de Café, nº 2762, establece las siguientes regiones cafetaleras electorales: Zona Norte, Valle Central Occidental, Valle Central, Los Santos, Turrialba, Pérez Zeledón y Coto Brus.<sup>226</sup>

La Junta Directiva de ICAFE electa bajo las nuevas condiciones reflejó la situación emergente. El XVIII Congreso Nacional Cafetalero Extraordinario, del 24 de noviembre de 2002, eligió una mayoría de productores para ese órgano de representación de 9 miembros, de los cuales 4 eran cooperativistas. Se dio prioridad, inmediatamente al tema de las liquidaciones finales de la cosecha 2001-2002: "...con el fin de que en el menor plazo posible dichos recursos lleguen a los productores de café".<sup>227</sup>

Independientemente de los aspectos dirigenciales o técnicos, de corte personal o institucional, involucrados en el proceso de deterioro de FEDECOOP R.L., estamos ante un proceso de origen de nuevos mecanismos de integración y participación sectorial, que se unen a la nueva dinámica empresarial que se introduce en la actividad cafetalera. Esa entidad federativa jugó un papel destacado cuando lo que se exigía era servir de puente para la exportación a mercados externos, con un fundamento empresarial y tecnológico que respondía a esa exigencia; cuando nuevos vientos irrumpieron de manera inusitada, cayeron las regulaciones internacionales, las entidades gubernamentales asumieron una posición más acomodaticia hacia el accionar del sector, se privilegiaron otras actividades de exportación y se hizo necesario estrategias más agresivas, de diferenciación y posicionamiento en mercados sofisticados, FEDECOOP R.L. mostró sus limitaciones. Los nuevos mecanismos de integración que emergen llevarán el signo de las nuevas exigencias.

## COOPRONARANJO R.L. y las secuelas de la crisis

La situación económico-financiera de la cooperativa durante el periodo de crisis ha sido extremadamente delicada. Según apuntan los dirigentes, la organización no contaba con soluciones financieras, o sea, de ingeniería financiera, para la toma adecuada de decisiones. Muchas de las acciones que se tomaron fueron desesperadas, y esto agudizó todavía más el problema.

El mercado, mirado desde la cooperativa, mostraba una inestabilidad que alarmaba a los representantes de la empresa. En una muestra de la extremada variación de los

226 Véase: Comisión Nacional de Productores de Café – FENAC-CAFÉ R.L. – CONACOOP – CENECOOP R.L. – INFOCOOP. *La Ley 8109 y su reglamento. Designación de representantes al Congreso Nacional Cafetalero y Junta Directiva del ICAFE*. San José: mimeo.

227 ICAFE. Boletín informativo. Oficina Regional Valle Central Occidental. Naranjo: enero 2003, p. 1.

precios, en unos pocos días, en agosto del 2000, se analizan datos emanados del Departamento de Exportación de FEDECOOP R.L., según los cuales el 17 de julio de ese año se produjo una "alza bastante pronunciada" en el precio del grano, pero pocos días después, el 24 del mismo mes, se informa que el precio "bajó completamente".<sup>228</sup> En esa misma ocasión se estudian datos brindados por la compañía Ceca, que muestran tendencias similares en otros países. Ante la dinámica del mercado, la Gerencia hizo la apreciación de que "tendremos que vender café al precio que nos ofrezcan",<sup>229</sup> con lo que reflejaba el nivel de impotencia del productor ante los vaivenes del mercado.

La situación del mercado incidió, además, en los negocios que se establecían con las instituciones bancarias. En este sentido, los acuerdos se tornaron volátiles y poco estables, pues la posición de la empresa cambiaba continuamente. Por ejemplo, la cooperativa se vio en la necesidad de negociar permanentemente la deuda que mantenía con el Banco Alemán Platina. Sin embargo, según consta en la documentación, "...ya había existido un arreglo de pago, ahora se propone otro, debido a que el volumen de las ventas no ha sido el suficiente, por lo que no se ha podido hacer frente, situación que amerita otro arreglo de pago".<sup>230</sup>

Ante una coyuntura tan difícil, el cooperativismo cafetalero nacional tiende a tomar conciencia de sector, es decir, a reconocer en la situación de otras cooperativas cafetaleras, su propia dinámica como empresa, con lo que se fortalecen elementos de identidad propia que los hace reaccionar en forma unida. En situaciones como la mencionada, COOPRONARANJO R.L. se presenta como vocero de los intereses del cooperativismo cafetalero y del productor nacional ante instituciones públicas y otros grupos sociales. Para los dirigentes, la legitimidad para asumir una posición como la mencionada, se la da su papel en el fortalecimiento de ese sector, así como el auténtico carácter cooperativo de la empresa. Por ejemplo, en agosto del 2000, en nota a FONECAFÉ, el Consejo de Administración de COOPRONARANJO R.L., se manifiesta "profundamente preocupado por la difícil situación económica que atraviesa el pequeño productor a pesar de que recibió un adelanto alto". Lo importante es que la cooperativa no sale en defensa de los caficultores de su zona inmediata de influencia, que abarcaría la región occidental del Valle Central, sino en reivindicación de los productores de Los Santos, Turrialba y otros "cuya cosecha fue menor". En este sentido, la cooperativa reacciona ante el hecho de que al trasladarse un V trimestre, la liquidación final va a ser aprobada hasta el mes de enero del 2001, siendo el cierre de cosecha el 31 de diciembre del 2000: "...considerando que sería muy tarde para brindar estos dineros a los productores".

---

228 Ídem.

229 Ídem.

230 Ídem.

Ante esta situación, COOPRONARANJO R.L. solicita que "...se agilicen los trámites para que se gire al productor a más tardar a finales de noviembre del presente, el cual es un ahorro del mismo productor y sería muy injusto no dárselo en un momento de mucha necesidad, de escaso ingreso económico y de falta de liquidez".<sup>231</sup>

Hasta el momento de la crisis, el sector cafetalero constituía para la banca uno de los más seguros para la colocación de créditos, pues independientemente del precio del grano, siempre había mercado para vender café y las deudas usualmente fueron saldadas de manera oportuna. En este sentido, el negocio de financiar la cosecha cafetalera había sido siempre un negocio rentable. Por el contrario, en época de alza de precios, más bien se desataba una amplia competencia entre las entidades bancarias para financiar esa cosecha. Según Ruiz, "...el negocio era tan brillante que no importaba cómo lograr entrar, aún cuando ello implicara un debilitamiento de los controles del crédito y otras veces incluso en las garantías".<sup>232</sup>

Algunos beneficios, se aprovecharon de la fuente abundante de recursos financieros, y empezaron a aumentar los adelantos de cosecha de manera indiscriminada, esperando un incremento continuo de precios. Cuando estos se vinieron en picada, no contaron con recursos para cubrir los adelantos dados, se acumularon saldos, y la banca entró en una angustiosa encrucijada. Para Ruiz los productores aprendieron de la crisis "...que el sector bancario ha actuado en el negocio del café bajo un concepto de oportunismo, y no como un socio de largo plazo con las empresas cafetaleras, las cuales, en una gran mayoría, tienen muchos años en el mercado y se han caracterizado por su dedicación y honestidad en la actividad". El gerente de COOPRONARANJO R.L., sentenciaba de manera casi angustiosa: "Ya no hay tiempo. El café en la matas no puede esperar, muchos beneficios rediseñarán la forma de financiar sus cosechas mediante garantías adicionales o sesión de contratos, y otras modalidades, la verdad es que las condiciones cambiaron y la percepción de los beneficios del café al sistema financiero también".<sup>233</sup>

En mayo del 2000, las instituciones financieras, de manera imprevista, dejaron sin opciones de crédito al sector cafetalero, lo que casi da al traste con éste. Los bancos se tardaron en la financiación de la cosecha hasta diciembre de ese año. COOPRONARANJO R.L. entró en el proceso de crisis y las entidades financieras empezaron a exigir garantías reales en todas las operaciones crediticias. El impacto de FEDECOOP R.L. era extremadamente sensible, pues significó un golpe directo al flujo de caja de la cooperativa

---

231 Ídem.

232 Marco Vinicio Ruiz. *Cafetaleros necesitan socios de largo plazo*. Opinión. 11-17 de marzo, 2002.

233 Ídem.

que participó con café, entregó grano a la tostadora, pero a la hora de la liquidación de la cosecha el ICAFE exigía que todo el café vendido, ya en contratos, fuera cancelado al productor. La cooperativa pagó el café al productor, pero no lo recuperó. De esta manera, el dinero nunca retornó, a lo que luego se unió el problema de la tostadora. Esto impactó la situación financiera de la cooperativa, pues el golpe financiero alcanzó sumas cercanas a los 300 millones de colones.

Las transnacionales, después de la quiebra de FEDECOOP R.L., se tornaron más agresivas y –según el análisis de la dirigencia cooperativista– centraron sus energías en su intento por destruir el sistema cooperativo cafetalero. Así, instalaron recibidores en todas las zonas de influencia cooperativa, con una política muy clara, que pretendía aprovecharse de la situación económica de las cooperativas. Acudían con capital propio a pagar al productor un adelanto muy alto, a sabiendas de que el monto de éste era lo que decidía que el café de los productores fuera hacia uno u otro beneficio. Sin embargo, el adelanto que se pagó sobrepasaba la liquidación, entonces hubo un sobreprecio pagado al productor que lo asumió la cooperativa.

En ese momento, esta situación representó otro impacto de unos 200 millones de colones. Pero, de una manera inmediata, el Consejo de Administración llevó a la Asamblea la propuesta de que ese adelanto en exceso, fuera cancelado como un crédito al productor en períodos posteriores mediante ajustes de cosecha, y que los asociados asumieran esa diferencia. Los asociados aceptaron la propuesta. Esto no hubiera sido posible en otro tipo de empresa y representa una virtud del cooperativismo. Los adelantos pagados en exceso en una sociedad anónima corresponderían a pérdidas del periodo y no pueden ser solicitados al productor, mientras que en una cooperativa, el productor es el dueño, y por consecuencia él mismo debería haber aceptado esa pérdida dentro de su capital cooperativo. Los asociados de COOPRONARANJO R.L. aceptaron cargárselo a futuras cosechas.

Se trató de un evento que no es excepcional en el devenir de COOPRONARANJO R.L., empresa en la que sacrificios similares por parte de la base asociativa han ocurrido repetidas veces, como se documenta en este estudio. De parte de la dirigencia de la cooperativa, se trató de una gestión oportuna, que, evidentemente, parte del conocimiento de esa tradición en la cooperativa. Pero al mismo tiempo, la respuesta de los y las asociadas, refleja la credibilidad de esa dirigencia ante sus representados, y la certeza de que pueden cometerse errores en un tiempo de crisis, pero que se está haciendo todo lo humanamente posible para enfrentar la situación con el menor costo posible. La gestión del Consejo de Administración, ha permitido, prácticamente, la recuperación en su totalidad de ese saldo, quedan alrededor de 70 millones que para la cooperativa representa una suma relativamente menor.

Las cooperativas o incluso las empresas nacionales en general, para poder conseguir recursos y destinarlos al pago de los adelantos de cosecha, deben acudir a créditos en el sistema bancario. Los bancos adoptaron políticas restrictivas, incrementaron costos por las pérdidas que les estaba generando la actividad y, adicionalmente, exigieron garantías. Esto representó un incremento sustantivo en los costos financieros para las empresas nacionales, a la hora de competir con las transnacionales que venían con capitales propios sin ningún costo y eran remesas del exterior provenientes de las casas matrices.

Si esta faceta se vincula a la angustiante situación económico-financiera de la empresa, entonces comprendemos el discurso difícil de la Gerencia que comenta: "Tienes un hueco con FEDECOOP, tienes un hueco con el pago en exceso del adelanto, y tienes un hueco porque prestaste plata a los asociados y no te entregaron el café. La empresa se ve en la necesidad de créditos de los bancos para ir cubriendo ese déficit. Así empieza un nuevo proceso de deterioro, cuando hay que hacer frente a costos financieros que se tienen que pagar en efectivo, mientras del otro lado lo que tienen son papeles, donde no hay esa retribución de tasa, ni de nada. Empieza así un proceso de deterioro progresivo de la organización".

Esta crisis de los créditos de los productores se da en todo el sector, entonces empiezan a avizorarse diversas alternativas, entre ellas, el Fideicomiso Cafetalero, que fue la primera iniciativa del sector. El Fideicomiso emitiría títulos valores en el mercado de valores, los cuáles serían adquiridos por terceras personas que fondeaban con dinero del Fideicomiso, y éste le compraba las deudas a los beneficios. Pero esta alternativa no funcionó, porque en el proceso de titularización se incrementaron mucho los costos y, por otra parte, un componente de seguridad que debería haber recaído en el INFOCOOP y el mismo Gobierno como garantes de las operaciones, no se pudo concretar. En realidad este Fideicomiso debería haber funcionado por medio de bonos, con base en la obtención de un aval del Estado por 25 millones de dólares, además de 5 millones de dólares del ICAFE y 5 millones de dólares más de INFOCOOP. Con este se emitirían bonos para comprar las deudas de los productores y readecuarlas, pero el Fideicomiso no fue formalizado.

En ese mismo momento apareció otra alternativa: el Fideicomiso Agropecuario. Este se vislumbró como una política de Estado, con el propósito de ayudar a la agricultura, que de por sí estaba bastante deteriorada. Se pretendía su creación por 20 mil millones de colones, para readecuar las deudas de menos de 14 millones de colones a los agricultores. Estas deudas serían compradas a los bancos. En un principio no se consideró al sector cafetalero, pero éste realizó las presiones requeridas para ser incluido en este instrumento concebido para sortear la crisis. En ambos casos, los proyectos de fideicomiso fueron fácil presa de intereses no necesariamente técnicos, que complicaron el

proceso de su ejecución. Por ejemplo, los banqueros privados presentaron reiteradas apelaciones, incluso ante la Sala IV, para evitar ser incluidos dentro de los mecanismos de financiamiento del Fideicomiso Agropecuario. Las dificultades financieras de las cooperativas tendrían que ser subsanadas, esencialmente, con base en el propio esfuerzo de las mismas. Un papel excepcional, se adscribió al Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera, FONECAFE, por ejemplo, para la cosecha 2000-2001, donde la situación de precios se tornó difícil, y se preveía una disminución de la producción entre un 10 y un 15 por ciento. Como apunta Ulate, en este caso "...el auxilio del Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE), venía a ser de suma necesidad para recuperar, en parte, la pérdida que el productor está soportando, a sabiendas que este era un ahorro que se había hecho para pasar con menos dureza los momentos actuales y los que tenemos en perspectiva".<sup>234</sup>

En realidad, no todo ha sido propicio respecto al establecimiento de fideicomisos por parte del Estado para subsanar la difícil situación de los productores agrícolas. De hecho, en los últimos 20 años se han creado a través de leyes al menos siete fondos o fideicomisos para paliar deudas, compensar pérdidas y malos precios a los productores agrícolas del país, lo que, según algunos, en la práctica, ha conducido al establecimiento de subsidios cubiertos por el Estado. Ese ha sido el caso del Fondo de Contingencias Agrícolas, el Fondo de Desarrollo Agropecuario conocido como FODEA, el Fideicomiso Bananero del Sur (FIBASUR) que dejaron pérdidas para el Estado a través del Gobierno central o de los bancos por más de 45 mil millones de colones. En relación con el sector cafetalero, las reacciones adversas a este tipo de mecanismos surgieron cuando se anunció que el FONECAFE, no contaba con los recursos para cubrir los intereses de parte de unos 75 millones de dólares en bonos, que se emitieron en el 2001 y vencían en diciembre del 2002. Al confirmar las autoridades del Ministerio de Hacienda que deberían cubrir intereses por un millón de dólares en el 2001 y 5 millones de dólares más en el 2003 y que esos recursos deberían salir del presupuesto nacional, las reacciones no se hicieron esperar. Por ejemplo, el entonces diputado Otto Guevara, del Movimiento Libertario señaló que "esperaba, tomando en cuenta las malas experiencias del pasado, que los políticos hayan aprendido la elección de que no se pueden seguir tirando los fondos públicos".<sup>235</sup> Guevara señaló que "es inmoral meter la garantía del Estado en ese tipo de mecanismos, porque eventualmente se va a pasar una factura y no se vale ayudar a un sector con subsidios, que en un principio se vendieron como otra cosa". La reacción de los productores fue también inmediata, en la defensa de este tipo de mecanismos, pues aseguraban que los productores agrícolas tienen características particulares y deben lidiar con factores como ciclos de producción o problemas

---

234 Ramón Ulate. *Mercado mundial y precios*. Respuesta Cantonal. Noviembre, 2000, p. 14.

235 *Estado cosecha pérdidas agrícolas*. El Financiero, 8-14 de julio del 2002, p. 25.

climáticos ajenos a otras actividades. En este sentido, personeros del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) defendieron los fideicomisos creados, pues aseguraron que este sector "nunca ha pedido ayuda a los gobiernos y, más bien, aporta mucho a la economía del país". Aseguraron que cuanto empezó a operar el FONECAFE en 1992, los productores pagaron todas sus deudas y gracias a esas referencias fue que se le pidió ayuda al Gobierno, para el nuevo fideicomiso cafetalero.<sup>236</sup> Calificaron la situación del FONECAFE como algo circunstancial, debido los malos precios del grano. Por su parte, representantes de la Unión de Pequeños y Medianos Productores, UPANACIONAL, indicaron que algunos de estos fondos agrícolas han sido administrados de manera no adecuada y los recursos ni siquiera llegaron a los verdaderos beneficiarios. Al respecto, destacaron que el nuevo fideicomiso no había empezado a operar y ya estaba empezando a adolecer de serios problemas, pues a algunos productores que habían perdido toda su cosecha se les estaba empezando a cobrar intereses sin otorgarles un período de gracia.<sup>237</sup> En realidad, estamos en presencia de un debate, que es expresión de las diferentes concepciones imperantes en el país, en relación con las políticas de fomento del sector cafetalero y agrícola en general.

Algunos sectores, reiterando las políticas de corte liberal vigentes en los últimos años, sostienen de esta manera, que los fideicomisos constituyen, en la práctica, subsidios al productor, que son concebidos como mecanismos obsoletos o anómalos, que impiden que las fuerzas del mercado, de la oferta y la demanda, que presumiblemente conducen a una mayor racionalidad en el quehacer productivo, sean las que determinen la dinámica del sector agrícola y las posibilidades de los agricultores. En la acera del frente se ubican quienes, en concordancia con las políticas de fomento impulsadas por el Estado costarricense en el pasado, consideran fundamental el soporte que ese Estado dé al fomento de la agricultura, y a las posibilidades de crecimiento de los productores. En este sentido, argumentan que los subsidios constituyen un instrumento económico ampliamente utilizado, sobre todo en los países desarrollados, que son los que tratan de imponer una política aperturista a los países en vías de desarrollo. Se trata de un debate que continúa activo y acompañando el devenir reciente del sector agrícola.

Algo que despierta la curiosidad de quien tenga acceso a la documentación de COOPRONARANJO R.L., es que, aún en las fases más profundas de la crisis, la empresa haya seguido jugando su papel de promoción social de cara a las necesidades de la comunidad. Por ejemplo, en febrero del 2000, el Consejo de Administración se hace eco de la entrega del Bono de Útiles Escolares a los empleados de la entidad, por medio de la Asociación Solidarista, en un acto que es considerado "muy importante"

236 Ídem.

237 Ídem.

y que "impresionó mucho" a los miembros del Consejo asistentes a éste. Al mismo tiempo se informa sobre la entrega de ayudas a los patronatos escolares del cantón, costumbre establecida en la cooperativa, y que encuentra materialización incluso en una situación angustiante como la que vive la producción cafetalera. Asimismo, se dona un equipo de cómputo a la Oficina de Inspección del Trabajo, y 20 kilos de café mensuales al Hogar de Ancianos José del Olmo. En un solo día, en setiembre del 2000, la cooperativa dona 2 kilos de "Café Naranjo" a la Junta de Educación de la Escuela de San José de Trojas, de Valverde Vega, para la realización de un bingo; 2 kilos más a la Junta Edificadora de Santa Margarita del Rosario de Naranjo, como colaboración para sus fiestas patronales; 5 kilos del mismo producto al Club de Leones de Naranjo, para un bingo que realizarán el 12 de octubre de ese año.<sup>238</sup> A pesar de las restricciones que la crisis impone, la cooperativa no deja de jugar su función de apoyo al desarrollo de la comunidad, llegando incluso a cantones vecinos.

Estas y otras facetas, tanto del impacto social, como del carácter asociativo de la cooperativa, tampoco pierden vigencia, tal es el caso de la capacitación y puesta en alerta a los asociados de cara a temas como el impuesto de la renta a las cooperativas, la poda o aspectos técnicos relacionados con el cultivo del café, que son los temas escogidos para impartirse en la Tercera Concentración de Comités Distritales, organizada por el Departamento de Educación, el de Promoción y el Departamento Técnico, en ese mismo mes de febrero.<sup>239</sup> En la mente de los cooperativistas se encuentra la certeza sobre el papel jugado por esos comités distritales en los momentos de creación de la cooperativa, o cada vez que ha sido necesario debatir temas sustanciales en el quehacer organizacional.

## **Ante el empuje de las transnacionales**

Para afrontar la crisis y sus secuelas, la cooperativa ha debido establecer nuevos criterios a nivel de la administración, para cambiar algunos aspectos propios de ella, desde el punto de vista técnico-administrativo. Un elemento importante, ha sido una verdadera campaña emprendida para la conscientización del asociado sobre la necesidad que tiene la cooperativa de su fidelidad como productor, para que se mantenga en las buenas y en las malas con la empresa, como actitud clave para salir adelante.

La amalgama entre productores y cooperativa ha sido una constante de COOPRONARANJO R.L. La creciente competencia de empresas transnacionales ha implicado un esfuerzo por parte de los cooperativistas, pues esas empresas buscan

---

238 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p.p. 362.

239 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p.p. 110 - 111.

hacerse de los productores metidos en el paraguas de las cooperativas, dado que se trata de productores experimentados, que cultivan bien y destacan como agricultores de café. Además, han heredado una curva de experiencia al amparo de la cooperativa, que los convirtió –en el caso de los pequeños y medianos productores que son la mayoría– de cultivadores de subsistencia, en empresarios con capacidad competitiva. En el caso de la región de Naranjo, las transnacionales que actúan son: Volcafé, que adquirió la finca de la familia Orlich al oeste del cantón central; la empresa Palmichal del Grupo Ceca, que desde un beneficio en Sarchí actúa en representación de la empresa alemana Neumann; inversionistas italianos tras la firma F.J. Orlich; Cafinter Costa Rica, del grupo Ecom; el Beneficio La Eva, antiguo Peters La Eva, de los italianos Segafredo y la empresa de beneficiado y exportación Loma al Río, de la empresa Starbuck.

Las transnacionales ofrecieron a los productores adelantos altísimos y el productor empezó a verse tentado desde el punto de vista de precio. Si bien es cierto, la cooperativa podría llegar a precios finales más altos, el productor –dada la crisis, sus deudas y la necesidad de recursos– se vio en la obligación de optar por el adelanto de la transnacional. De esta manera, el productor que tenía deudas se pasó a la transnacional, dejó las deudas pendientes a la cooperativa y generó otro problema de flujo de caja, lo que repercutió en el deterioro del capital de trabajo de la cooperativa. De hecho, el tema de la fidelidad del asociado con la cooperativa, fue puesto a prueba ante la dinámica impuesta por las transnacionales. Por ejemplo, en un acta del Consejo de Administración, del 29 de febrero del 2000, el señor Fabio Hidalgo, a la sazón, director del Comité de Vigilancia, comenta: "...con cierta preocupación por todo aquel asociado infiel a su cooperativa, situación que para él se le debe poner más cuidado y llegar a alguna solución"<sup>240</sup>.

No obstante todos los esfuerzos, las contradicciones entre los intereses de los productores como finqueros, y los de la cooperativa como representante de los intereses colectivos, pueden conducir a diferendos difíciles de resolver. Ruiz comenta cómo en lo que respecta a las relaciones de COOPRONARANJO R.L. con los productores de café y la acción de las transnacionales, éstas han tratado de contrarrestar la acción de la cooperativa. La administración decidió dar fertilizantes a los asociados directamente en sus propias fincas, y eso cayó de perlas a los asociados. El gerente agrega que la cooperativa ha ido recuperando la confianza del asociado con acciones como esas. Sin embargo, esto no se cumple en todos los casos. Algunos asociados sostienen que no entregan a la cooperativa, porque ésta les quita un porcentaje por fanega, mientras la competencia no les quita nada. Ruiz recuerda: "Nosotros tenemos que inculcar entre la gente que la cooperativa no le quita un cinco a nadie, al contrario, más bien la cooperativa les da a ellos. Lo que aquí se reproduce por concepto de aportaciones de capital, se devolverá

240 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 134.

a los asociados en el momento en que abandonen la cooperativa. Además de los servicios, asistencia técnica, comercialización, asesoría permanente, porcentaje en los excedentes de la venta de suministros que ellos mismos reciben a un precio menor, precios más bajos en los combos de servicio al productor, etc. Esos asociados titubeantes, los menos por dicha, hacen números sobre lo que la cooperativa supuestamente les quita, pero no los hacen con lo que reciben de la cooperativa. En épocas de crisis afloran estos elementos que reflejan contradicciones entre los asociados y su empresa".

Este tipo de situaciones, en que los principios cooperativos y la lealtad con la empresa son puestos en entredicho, dadas las condiciones aparentemente beneficiosas propuestas por las transnacionales, han obligado a la cooperativa a una permanente gestión ante el asociado, y a un elevamiento de su conscientización de cara a los nuevos retos. Por ejemplo, en sesión del Consejo de Administración, de setiembre del 2000, se reconoce "...la importancia que tiene la motivación que hay que brindar a los asociados, por lo que se ha pensado en celebrar reuniones con los Comités Especiales, antes de comenzar con las Asambleas Distritales, esto con el objetivo de que los Comités sean los portadores de información a los asociados de cada comunidad. Se pretende que a estas reuniones asistamos miembros del Consejo, así como la Gerencia para motivar hacia la nueva cosecha, ya que la misma va a ser pequeña y los Comités pueden ser de gran ayuda con motivación, ya que hay que seguir dando esfuerzo y empuje a la cooperativa"<sup>241</sup>

Se determina, pues, que la estructura de la cooperativa debe tensar todas sus fuerzas para hacer frente a la crisis del sector, la disminución de la cosecha y la presión ejercida por las transnacionales. Pero en una constante que se repite a lo largo del devenir de la empresa, se ha preferido decir la verdad al productor, y más bien mantenerlo informado acerca de la situación difícil que enfrentaba la cooperativa. Por ello, no es extraño encontrar una actitud positiva del productor, incluso bajo estas circunstancias, tal como se comprueba en las propias reuniones con ellos:

"...en la última concentración que se hizo con los Comités, se analizó esta situación y no se habla de cosas bonitas, sino de la crudeza de la realidad, de la situación que están viviendo los productores, donde no ha habido preliquidaciones, ni recibirán excedentes, comentarios ante los cuales ninguna persona expresó dar la espalda a la cooperativa".<sup>242</sup>

No obstante, la agria deliberación sobre temas difíciles, y la angustiosa situación de los productores, siguen manteniendo un lazo fuerte con la cooperativa, por lo que es

---

241. Ibíd., p. 374.

242. Ídem

posible señalar que los casos de infidelidad con su empresa resultan periféricos, y asimismo, ha resultado infructuoso el intento de las transnacionales por romper ese lazo. Esa pretensión no ha golpeado a la cooperativa, aunque, como comentan los dirigentes de la empresa "...no se sabe con toda certeza el número de asociados que mantienen una fidelidad absoluta con la cooperativa, sobre todo ante la profundidad de la crisis y las dádivas de las transnacionales. Sin embargo ello no ha golpeado seriamente a la cooperativa". Esto se demuestra porque el porcentaje total de participación de COOPRONARANJO R.L. en la producción del cantón se ha mantenido, a pesar de que la zona como un todo, ha bajado, lo cual sirve de parámetro para tener un cuadro cuantitativo del comportamiento de los productores en relación con la cooperativa. El contacto directo entre productores y la cooperativa ha sido muy importante.

En un determinado momento pudo haber un deterioro de esa relación, pues la cooperativa tuvo que enfatizar la solución económico-financiera de la crisis, y el productor estaba envuelto en su propia crisis, por lo que en determinado momento se pudo tomar caminos diferentes, pues afloran contradicciones entre los intereses colectivos y los individuales. Aun cuando la cooperativa no está todavía en capacidad de solucionar el problema de los productores, sí, desde el punto de vista moral, se trata de hacer llegar el brazo de apoyo, hablar con los productores, ofrecerles algunas posibilidades que podrían no ser muy costosas, por ejemplo, la entrega de abono a sus comunidades, negociar el precio del abono de tal manera que la cooperativa no se gane nada, pero transmita ese precio al productor para que él no sufra incremento en sus respectivos costos de producción, buscando alternativas por medio de FEDECOOP Suministros, a través de combos agrícolas más baratos que puedan darle asistencia a la finca y una política de acercamiento a la empresa para explicarle con toda honestidad la situación de la cooperativa. Esto ha generado un ambiente más positivo y, otra vez, los productores vuelven a agruparse en torno al gran paraguas de la cooperativa.

Esa ha sido la estrategia frente a la agresividad económica de las transnacionales, ante la cual, simplemente, la cooperativa no puede competir solamente con palancas económicas, pues es muy amplia su capacidad financiera de pagar adelantos fuertes e influir sobre el productor con ese incentivo, incluyendo estrategias focalizadas en cierto nivel de productores con determinados perfiles económicos, para generar expectativas en el resto de la gente. Se trata de lo que los cooperativistas denominan "expectativas espejismo", porque no pueden ser generalizadas, ni cumplirlas con todos los productores. Luchar con este tipo de acciones ha sido muy difícil y se trata de un proceso creciente, que no ha terminado, y va a tornarse, posiblemente, en presiones más constantes sobre el productor asociado.

Como sostienen los dirigentes, las palancas con que la cooperativa enfrentó este tipo de situaciones no fueron solamente económicas, ya que no hubieran bastado. Se trató de

otro tipo de palancas, incluyendo las de tipo moral. El cambio de actitud de la administración de COOPRONARANJO R.L., según argumenta la dirigencia de la cooperativa, ha tenido un hondo significado en este proceso. Se volvió los ojos al productor y la administración se volcó en una acción, que incorporó desde la gerencia hasta los niveles más operativos. Se realizaron visitas y reuniones con los productores en donde se informó sobre el andar de la empresa, cuáles son los resultados económicos, los precios del café en los diversos mercados, etc.

De hecho, es posible señalar que uno de los aspectos esenciales de la estrategia, tuvo que ver con el contacto directo con los productores asociados. La transparencia, la información puntual, el no ocultamiento de la verdadera situación de la cooperativa, la convicción ganada por los asociados en el sentido de sacrificarse por su empresa, constituye un capital humano sin precedentes para enfrentar situaciones de crisis. Esto, junto con la comunicación y fortalecimiento de los mecanismos de interrelación entre los diversos niveles empresariales, bajo el convencimiento de que el aspecto comunicacional representa una necesidad básica en la empresa moderna.<sup>243</sup>

Hoy se trata de estimular al agricultor en el sentido de que las cosas van bien, que la situación no está tan mala como en el pasado reciente. Además se están entregando periódicamente preliquidaciones, que representan una inyección económica que esta recibiendo el productor, que, si bien es cierto, les pertenece, se está haciendo con una fluidez oportuna, a manera de mesadas. Incluso, el crédito que brinda la cooperativa no ha sido afectado por la crisis. De hecho, no se cambió la política de crédito, que siguió fluyendo hacia el productor, lo que junto a las otras medidas de apoyo ya mencionadas, como el de la entrega de abonos en las fincas al costo, en momentos de crisis, en un acto de carácter asociativo en que la cooperativa no se gana nada, representan mecanismos para devolverle al asociado, por adelantado, parte de los excedentes de su misma empresa y su esfuerzo de sostenimiento de la cooperativa.

---

243 Como sostiene Stiglitz, de manera generalizada es posible identificar asimetrías en los niveles de información que reciben los diversos agentes que participan en la economía; diferencias en información de trabajador y empleado, prestamista y prestatario, aseguradoras y asegurado, están en la base de las nuevas teorías sobre mercados laborales y financieros, pues los modelos macroeconómicos simplistas, según los cuales en economía funcionan niveles de competencia e información perfectos, no son más que una ilusión. Es por ello que este Premio Nobel de Economía sostiene que se debe dar importancia a las consecuencias de la falta de información; pues esta impide que los afectados por las distintas políticas tengan más que decir en su formulación. Stiglitz subraya que el anterior aspecto es esencialmente importante, en el caso de la aplicación de reformas, por lo que la discusión entre los diversos niveles de la empresa o de la economía, resulta fundamental. Véase: Joseph E. Stiglitz. *El malestar en la globalización*. Madrid: Santillana Ediciones Generales, 2004.

La reacción del asociado se nota en la entrega del café. La política de recibo de éste se cambió, y se estimuló el grano de calidad, que representa un paso adelante en una política incentivada por la Gerencia y el Consejo de Administración. Como señala Ulate, no hay duda de que la crisis deja una enseñanza: "...para Costa Rica, donde tantas personas dependen de la actividad cafetalera, es fundamental posicionar nuestro grano, mediante marcas reconocidas a nivel mundial, penetrar los nichos de mercado de café *gourmet* y darle valor agregado a las clases inferiores para poder hacer al productor participé de ese valor".<sup>244</sup>

El empuje de la crisis obliga, incluso, a establecer reglas consensuadas de juego entre actores sociales, que, por lo general y bajo otras circunstancias, difícilmente asumirían un papel conjunto. Así, en la segunda mitad del 2000, las empresas beneficiadoras de la región Valle Central Occidental, con el patrocinio de la Oficina Regional del ICAFE, con el afán de mejorar la calidad del producto de la región, suscribieron un convenio en ese sentido, y se comprometieron a vigilar porque el grano que se recibe sea sólo maduro.<sup>245</sup> El convenio adquiría un enorme sentido, si se tiene en cuenta que, al final de la cosecha 1999-2000, se detectaron porcentajes de verde, de hasta un 40 por ciento.

En una evaluación del impacto de este tipo de instrumentos, Mora estima que, sin lugar a dudas, las campañas de calidad emprendidas por la Oficina Regional del ICAFE del Valle Occidental, con sede en Naranjo, conjuntamente con el apoyo que se ha contado por parte del sector beneficiador y productor de la región, han permitido obtener frutos importantes en cuanto a la calidad de la cereza del café de la zona. Esto ha permitido consolidar un proceso de esfuerzos y proyectos, entre ellos subastas electrónicas de café, actividades organizadas por ICAFE y la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica. Mora recuerda cómo en el 2003 "...en cataciones realizadas por jueces expertos de Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Suecia y Costa Rica, se determinó que de los diez primeros lugares de cafés de alta calidad, seis correspondieron a cafés de la región occidental".<sup>246</sup>

De hecho, la cooperativa estimuló al productor para que entregara café de calidad, lo que se notó en un incremento sustancial de la excelencia del grano que se empezó a recibir en el beneficio. La cooperativa está procesando un producto de condiciones especiales, que se refleja en que el café de Naranjo, en competencias por Internet, ocupó

---

244 Ramón Ulate. *Mercado mundial y precios*. Respuesta Cantonal. Noviembre, 2000, p. 14.

245 El convenio fue firmado por los beneficiarios: COOPECAFIRA R.L., San Antonio, Tirrá, San Isidro, COOPRONARANJO R.L., VOLCAFE, Lomas al Río, COOPEATENAS R.L., Rojas Salas, La Meseta, COOPEALAJUELA R.L., Corporación Agroindustrial Peters, COOPEPALMARES R.L., y F.J. Orlich.

246 Orlando Mora. *Café del Valle Central Occidental: sinónimo de cafés de alta calidad*. Boletín Informativo. ICAFE. Naranjo: Oficina Regional Valle Occidental, setiembre de 2003, p. 6.

cuatro de los cinco mejores lugares. El recibo del café no sufrió grandes disminuciones, dentro de los parámetros totales del cantón.

La crisis ha puesto a la cooperativa y sus cuerpos administrativos, a pensar: ¿hacia dónde? Se ha iniciado un esfuerzo de contacto directo con los grandes *trust* internacionales que venden y comercializan el café, caso de Starbucks. Con esta transnacional se mantuvieron negociaciones directas. Se debe tomar en cuenta, que la empresa es la mayor compradora mundial del grano costarricense, pues adquiere entre 350 mil y 400 mil sacos por año cafetalero. En el contexto de las empresas transnacionales, a Starbucks, con sede en Seattle, Washington, se le reconoce haber ejercido una fuerte influencia para que los cafetaleros costarricenses focalizaran sus esfuerzos en producir, procesar y exportar café de la mejor calidad. La empresa cuenta con 7 mil tiendas en 31 países, en que vende café chorreado en diferentes presentaciones. Ha desarrollado una cultura de cafés *gourmet* en Estados Unidos, Asia y Europa, y se ha caracterizado por reconocer el trabajo de los productores costarricenses con precios muy superiores a los del mercado, bajo una filosofía de bienestar compartido que es acogida con beneplácito por el sector cooperativo caficultor.

Pero además, COOPRONARANJO R.L. ha empezado a hacerse sentir en mercados europeos y asiáticos. Desde Japón, Alemania o Inglaterra han visitado la cooperativa personeros de empresas, que vienen con el propósito de facilitar la venta directa de la producción en esos países. Se trata de un cambio de actitud sumamente importante.

Como ocurre en situaciones de tránsito profundo, es del todo posible que los paradigmas anteriores o innovadores, se materialicen en hombres o mujeres que fueron capaces de hacerlos suyos y aplicarlos en momentos en que correspondían a las circunstancias internas y externas de los organismos sociales. Para COOPRONARANJO R.L., ha sido un factor muy positivo que los cambios de dirigentes hayan ocurrido, de manera tradicional, bajo situaciones de consenso, en los que la necesidad de transformaciones ha sido apoyada por tirios y troyanos. Algo similar ocurre en marzo del 2003, cuando al gerente, Edwin Acuña, con motivo de su jubilación y, ante la expectativa del ingreso a la cooperativa de una nueva generación de administradores, se le solicitara que "...transmita todas las experiencias, que su función no sea en una forma estricta sino en algunos puntos, debido a que sus conocimientos son de gran beneficio".<sup>247</sup>

Acuña, cuyos conocimientos del beneficiado de café han sido reconocidos en reiteradas ocasiones, con aportes técnicos en el mejoramiento del proceso de beneficiado del grano, corresponde, por sus características personales y su propia transición como

---

247 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 18, Consejo de Administración, 2003, p. 475.

administrador, a la etapa en la que las cooperativas se convierten en mecanismo de promoción de talentos con óptica empresarial. El propio cooperativismo vive ese proceso a partir, sobre todo, de la segunda mitad de los años setentas del siglo pasado. Sus aportes básicos tienen que ver con la profundización del carácter empresarial de las cooperativas, en momentos en que el Estado juega un papel importante en la promoción del modelo. Las nuevas circunstancias nacionales y mundiales, parecen exigir un perfil renovado del empresariado cooperativo, acuerpado en nuevas tecnologías, una dosis alta de profesionalización, y un alto volumen de conocimiento en los rubros financieros y de exportación, como corresponde al nuevo modelo de aperturismo y globalización.

El asociado tuvo dudas e incertidumbre ante el tránsito iniciado en la Gerencia, pero el impacto no fue tan grande como algunos lo esperaban, aunque hubo reacciones. Una vez más la tradición de la cooperativa, de afrontar los cambios de dirigencia sin casi notarse, y mucho menos con cismas internos, fue ratificado en este momento crítico. Estas modificaciones, en realidad, no han afectado a la empresa, que ha tenido la capacidad de asimilar los cambios de manera pacífica. Esto no es lo común en las experiencias de las cooperativas en que los cambios han representado un verdadero maremagno. Los testigos señalan: "La decisión fue unánime, tanto la aceptación de la renuncia como el nombramiento del nuevo gerente. No hubo ningún desliz, y un amplio apoyo de los comités".

También ocurrió, en medio del cambio gerencial, un fenómeno importante. Se planeó y ejecutó un programa de reuniones para informar a los asociados a nivel regional. El sistema de asambleas distritales de asociados ha sido un mecanismo utilizado por la cooperativa en estos casos, el ha sido tomado de COOPRONARANJO R.L., por otras cooperativas. Desde un principio, cuando empezaron las asambleas por delegados, la preocupación fue mantener el contacto con la gente. Así las asambleas distritales se utilizaron para informar a los asociados sobre las decisiones adoptadas. En éstas surgieron inquietudes de distinta naturaleza, pero con suficiente información para que la gente captara que lo que se estaba haciendo era de carácter normal. Eso influyó en el clima existente en la asamblea, pues los delegados ya habían comprendido que en una organización como la cooperativa naranjeña, deben aceptar o impulsar ese tipo de cambios, cuando las circunstancias así lo ameritan.

La dirigencia recibió el respaldo de la asamblea para mantenerse en sus puestos, de esta manera, se determinó que quienes terminaban su período en el Consejo y Comités se mantuvieran para que dieran respaldo a la nueva gestión que se iniciaba, e implementar el cambio que necesitaba la cooperativa.

El nuevo gerente, Marco Vinicio Ruiz, asumió el 1º de mayo del 2003, y de inmediato presentó al Consejo de Administración, los elementos de lo que será la nueva estrategia

de la cooperativa, la cual incluye áreas críticas de acción a corto plazo y el reordenamiento administrativo. Ese mismo día, presagiando el reto que se tenía por delante, se informó que el precio de mercado cerró en la irrisoria suma de \$59,20.<sup>248</sup>

## La nueva estrategia

La cooperativa trazó una orientación estratégica para emprender cambios en la esfera financiera, de personal, competitividad ante las empresas transnacionales, ventas, etc. De esta manera se estableció y presentó al Consejo de Administración un plan estratégico de todo un proceso de desarrollo. Al respecto, los dirigentes señalan que tenían claridad acerca de cuál iba a ser la dinámica del proceso. Agregan que había malestar en los asociados, pues se estaban aplicando hasta cuatro tipos de adelantos, a diferentes precios; además se presentaban síntomas de algún desorden financiero, lo que obligó a medidas financieras inmediatas. Recuerdan: "Lo primero fue el ajuste de las liquidaciones a todos los asociados por igual. Luego se inició un proceso de preliquidaciones mensuales y se emprendió una venta agresiva de café. En el primer mes de la nueva gerencia se vendieron 10 mil quintales, lo que cayó muy bien, pues se tenía un problema financiero gravísimo entre manos y se necesitaba salir de deudas".

Por todo ello, en la cooperativa se empezó a dar un énfasis especial a nuevos elementos. El tema de adquisición de tecnología de beneficiado de punta, la adopción del esquema para impulsar la producción y procesamiento de cafés diferenciados, la oferta de insumos al productor con calidad y precios justos, la asesoría técnica adecuada, la búsqueda de la sanidad financiera y, por supuesto, contar con una unidad propia de producción de café, se convirtieron en factores de éxito a impulsar. Pero como ya se señaló, el factor sustantivo para el éxito del nuevo proceso estuvo en el ligamen con los productores, la difícil y, a veces, poco perceptible tarea de llevar un mensaje abierto y transparente a asociados y asociadas, en múltiples reuniones en que nada se oculta. Como señalan los dirigentes, entre más penosa era la exposición de la situación de la cooperativa, más comprometida y clara la respuesta de la base asociativa, que apoyó los nuevos esfuerzos desde un primer momento. Entonces, se definió una nueva misión y visión, que reflejan los nuevos derroteros de la empresa:

## MISIÓN

COOPRONARANJO R.L. es una empresa cooperativa de productores de café y de servicios múltiples, cuya misión es mejorar las condiciones de vida de sus asociados, colaboradores y de la comunidad, aplicando de forma eficaz, eficiente y sostenible,

---

248 Ibid., p. 492.

modernos procesos de producción, beneficiado y comercialización del café, así como la prestación de servicios con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros asociados y clientes, integrando estos procesos a adecuadas prácticas que permitan preservar y mejorar el ambiente.

## VISIÓN

Ser la empresa líder en beneficiado y comercialización de café fino de nuestro país, mediante la penetración y posicionamiento en nuevos mercados, estableciendo alianzas estratégicas, e innovando en calidad y servicio, con la utilización de tecnología de punta, buscando un mayor valor agregado del café y diversificando los servicios y productos. Todo dentro de un marco de adecuadas prácticas agrícolas de nuestros asociados, y de sostenibilidad ambiental.

En ambas definiciones se palpa el nuevo carácter de la cooperativa, la cual busca posicionarse en el rubro de cafés finos, o *gourmet*, conscientes de las potencialidades de esta orientación. Se requiere para ello una lucha permanente por elevar la calidad del producto, continuar los esfuerzos en la esfera tecnológica, y una activa política de mercadeo. Al mismo tiempo se rescata el impacto social de la empresa, su incidencia en la calidad de vida de los hombres y mujeres que integran la asociación, además, su compromiso con la comunidad. Por último, se destaca el factor ambiental, como uno de los componentes reiterados de la nueva orientación estratégica.

Como parte de las nuevas orientaciones asumidas, fue presentado un proyecto financiero a la asamblea, para la revaluación de activos. Éste fue aprobado por la asamblea, hecho que ocurría por primera vez en la cooperativa. De esta manera se amortiguaron las pérdidas de períodos anteriores; así se liquidaron, por ejemplo, las pérdidas de FEDECOOP-Miami, y otras acumuladas de períodos anteriores, que venían perjudicando la posición financiera de la empresa y la imagen ante los bancos. Otro de los esfuerzos estuvo dirigido a mejorar la relación con las entidades financieras, salir de créditos no convenientes, empezar a desarrollar y, posicionar las nuevas marcas propias, incentivar el producto de calidad, así como buscar el contacto directo con los exportadores y compradores. Se hicieron visitas al extranjero buscando tostadores, se empezó a vender la cosecha nueva a un precio que permitiera un adelanto, que diera a la cooperativa flujo de caja.

Lógicamente, en el trayecto hubo que emprender ajustes en el nivel administrativo. Según sostienen sus dirigentes, COOPRONARANJO R.L. presentaba un buen ejemplo de una empresa enferma, entre cuyos síntomas, el de la burocracia era de los más claros. Muchos procesos y manejos eran excesivamente pesados y, desafortunadamente,

esos manejos estaban ligados a personas, por consiguiente, hubo que proceder a cambios de personal.

El apoyo del Consejo de Administración al proceso de cambio fue imprescindible, no obstante, que se trataba de los mismos miembros de procesos anteriores. Evidentemente, hay empresas en que este tipo de cambios es difícil, pues los vínculos entre el personal y los directores incorporan tanto aspectos técnicos, como ingredientes afectivos que expresan intereses y cuotas de poder, lo que vuelve una pesada carga cada medida a adoptar por la administración. Por lo tanto, llega a creerse en la inamovilidad de ciertos funcionarios o funcionarias. Al contrario, en la cooperativa el apoyo era total a los cambios emprendidos por la administración. El Consejo de Administración dio el espacio a la gerencia para que actuara, según su propio criterio, lo que constituyó un rasgo muy valioso de este proceso. De no ser así, el proceso de transformaciones se habría entrabado.

El esfuerzo realizado, desde el punto de vista económico-financiero, ha sido notable. Según la Administración, en el aspecto financiero se pretende pagar al 2007, las deudas de largo plazo que fueron generadas por los factores internos y externos ya mencionados, además, solucionar problemas con el fideicomiso de ahorro de productores mediante el traspaso de activos valiosos de la organización que en este momento están hipotecados a esas deudas. Se deben saldar esas deudas, y unas vez liberados tomar esos activos, luego determinar al fideicomiso que esos activos son colaterales a las deudas, y llegar así a una situación en que se bajen los saldos y aparezcan flujos de caja positivos. También, se pretende bajar la participación en efectivo que resulta peligrosa, pues –como sostiene la Gerencia– cuando las organizaciones creen que les sobra dinero surge el riesgo de que se dé una mala administración de ese efectivo, dejando de lado parámetros de costo o productividad.

La cooperativa muestra una evidente mejoría en cuanto a dos aspectos fundamentales que reflejan una adecuada salud financiera. En primer lugar, los índices de liquidez han mejorado considerablemente, lo que es evidente por cuanto la empresa ha podido hacer frente a sus obligaciones de corto plazo sin los problemas de otros años, en especial con los ajustes de cosechas mensuales que evidencian la capacidad financiera de la empresa para hacer estos pagos; en segundo lugar, la disminución del índice general de endeudamiento pasó de un 75,60 por ciento en el 2003 a un 73,37 por ciento en el periodo 2004. Asimismo, los pasivos de largo plazo que son los que tienen el costo financiero más alto, se han reducido un 7,4 por ciento.<sup>249</sup>

---

249 COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre del 2004, p. 9.

Los esfuerzos por mejorar la salud económica y financiera de la cooperativa, se reflejan en el estado de resultados consolidado a setiembre del 2004, pues generó un excedente neto de 23 millones de colones, lo que significa un aumento del 238 por ciento con respecto al año anterior. Pero lo verdaderamente significativo es que la empresa, por primera vez en varios años obtuvo una utilidad de operación, al tiempo que se logró una reducción total de un 17 por ciento de los gastos financieros reales con respecto al año anterior, lo que significa una reducción de más de setenta millones en relación con el período anterior.

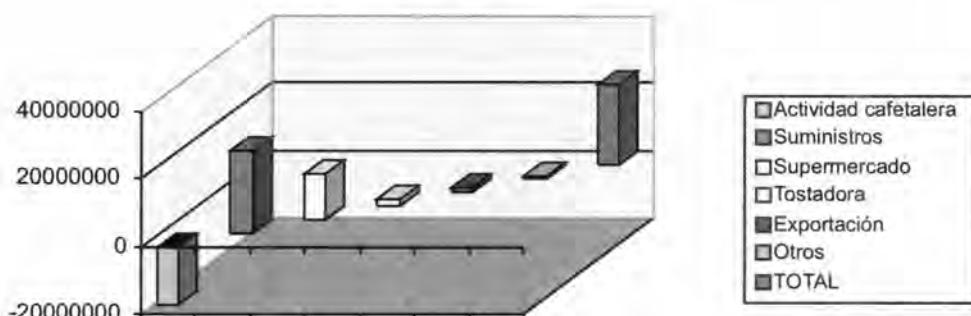
Sin embargo, la actividad cafetalera, razón de ser de la empresa, sigue denotando un resultado deficitario. La crisis cafetalera y sus secuelas, seguirán gravitando en el accionar de la cooperativa por algún tiempo. La faceta positiva de esta situación, es que los otros departamentos, que en su momento necesitaron de la actividad cafetalera como un soporte para iniciar y crecer, son los que en momentos de crisis pasan a constituirse en el apoyo de la cooperativa para balancear sus estados financieros. Esto se refleja en el siguiente cuadro y gráfico:

**Cuadro n.º 13**  
**COOPRONARANJO R.L.**  
**Resumen de utilidades**  
**2003-2004**

Departamento	2003	2004	Var%
Actividad cafetalera	(€23.991.775.44)	(€17.232.050.72)	-28%
Almacén de Suministros	€19.961.299.47	€24.273.471.96	22%
Supermercado	€8.954.244.95	€13.142.847.86	47%
Tostadora	€1.039.418.75	€1.842.466.48	77%
Exportación	€628.302.37	€959.058.92	53%
Otros	€260.080.00	€203.111.78	-22%
<b>TOTALES</b>	<b>€6.851.570.10</b>	<b>€23.188.906.28</b>	<b>238%</b>

Fuente: COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre de 2004.

Gráfico n.º 25  
**COOPRONARANJO R.L.**  
 Resumen de utilidades 2004



Fuente: COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre de 2004.

Al igual que en años anteriores, en el período 2003-2004, la actividad cafetalera dejó pérdidas a la empresa, sin embargo, el déficit de la actividad cafetalera disminuyó un 28 por ciento con respecto al año anterior. Por lo demás, hubo un aumento de los gastos en la operación del beneficio, que se explican por el costo de la implementación del café diferenciado y el fuerte impulso en el mantenimiento de la planta del beneficio de café, que mostraba un atraso de varios años, y que ya no podían esperar más.

En los departamentos de Suministros y Supermercado, se han notado importantes avances. Según señala la Administración, en el período 2003-2004, las ventas netas tuvieron un crecimiento de un 20 por ciento más en comparación con el período fiscal 2002-2003. Se incrementó el *stock* de la mercadería para cumplir con los requerimientos de los clientes y se adquirieron nuevas líneas que aportan más rentabilidad. Además, se informa que "...se han llevado a cabo negociaciones más agresivas para obtener costos razonables y mantener precios de ventas competitivos, cabe mencionar que dichas negociaciones se han facilitado por los volúmenes que maneja el almacén tanto de compra como de venta".<sup>250</sup>

Durante este período, en la época de fertilización, el almacén de suministros realizó un gran esfuerzo para enviar el abono a las comunidades y, además, se vendió al costo, esto con el único objetivo de ayudar a los asociados. Además, durante la temporada más alta de compra de insumos agrícolas a nuestros asociados se les obsequió un saco

<sup>250</sup> *Idem.*

de abono Lombricompst por cada ¢ 30.000 de compra, en una muestra del compromiso con el ambiente y de beneficio para ellos.

Por su parte, el supermercado mostró uno de los mejores desempeños de toda su historia. El excedente neto real obtenido en el período 2003-2004, fue de 13 millones de colones, más ocho millones de colones adicionales que se trasladaron a la actividad cafetalera como un alquiler, es decir, que el departamento ha dejado en ese año más de 21 millones de colones en excedentes.

Se tiene la certeza de que la cooperativa debe orientarse hacia una estrategia de alta productividad y eficiencia, no necesariamente de grandes dimensiones. Para ello la empresa deberá redimensionarse en muchos aspectos y cumplir adecuadamente con su misión. La globalización permite en estos momentos el flujo inmediato de datos. Posiblemente se produzca una división en el mercado internacional del café, entre un mercado de volumen de café de calidades mediocres, y un mercado de café de calidad, que tiene que ser sostenible para el productor a nivel de precio, pues si se acaba esa sostenibilidad el negocio se vendrá a pique. Las transnacionales que basan su negocio en café de calidad tienen muy claro este panorama. La cooperativa se orientará hacia este mercado.

La nueva estrategia tiene un ligamen estrecho con el factor calidad. Las potencialidades de la zona son de por sí muy particulares, porque el grano de la región tiene características que se deben explotar a nivel de mercado, para que haya un sobreprecio que reconozca esa diferenciación. Eso no es posible sin contar con marcas propias, que sean reconocidas como tales. Cuando se inicio con la cosecha 2003-2004, la administración de la empresa se propuso un objetivo simple y claro, lograr que la calidad del café de COOPRONARANJO R.L. superara las expectativas de los clientes, para ello se requería no sólo de una excelente estrategia de campo con los productores, sino que con los recursos disponibles a nivel de beneficiado y de personal se lograra alcanzar este objetivo.

Como señala el Informe presentado a la XXXI Asamblea de Delegados de la cooperativa, una vez más, se tiene plena conciencia de que cualquier estrategia empresarial pasa por los productores, el beneficio que estos deriven de la estrategia asumida y su plena participación en ésta. Para lograr que el productor se involucrara con este objetivo se ideó la estrategia del café diferenciado, no sólo un diferenciado de calidad para la zona alta, sino que la cooperativa fue consecuente con su naturaleza asociativa y premió, también, a los productores de las zonas medias que no sólo producen café de mucha calidad, sino que además, son asociados comprometidos con la empresa. Según el citado documento: "...es por ello que introducimos dos tipos de cafés diferenciados,

el diferenciado de zona alta y el diferenciado de zona media, esta estrategia sería la punta de lanza para lograr el gran objetivo de la empresa".<sup>251</sup>

Por su parte, a nivel de beneficiado se desarrolló toda una estrategia con el fin de abarcar y prevenir hasta el mínimo detalle; para esto se creó una comisión que trabajó intensamente en el beneficio, en grupos de trabajo con actividades previamente definidas. Bajo esta dirección, un grupo de trabajo se haría cargo del proceso de beneficiado para lo cual la empresa cuenta con personal altamente capacitado, otro grupo se encargaría del tratamiento de aguas y los desechos sólidos, y finalmente, otro grupo se encargaría de dar soporte de control de calidad, para lo cual se dio un fuerte impulso a la catación sistemática de cada una de las guardiolas y de cada silo, e incluso se realizaron pruebas con diversos tiempos de secado y diversos sistemas de proceso, y su efecto en la calidad del café, lo cual permitió obtener datos muy valiosos para definir las estrategias de los siguientes años. Para esto se desarrolló una estrategia de inversión que hoy ya está en funcionamiento en el beneficio de café y que pone a la cooperativa a la vanguardia tecnológica para el procesamiento del café.

En la cooperativa se tiene plena conciencia de que, si se sigue vendiendo un genérico, son otros lo que se van a aprovechar de la condición especial del café naranjeño, que es lo que ha pasado históricamente. En este particular COOPRONARANJO R.L. estableció que debía concentrarse más en calidad que en cantidad. No se necesita recibir 500 mil ó 600 mil fanegas, sino que con los asociados fieles, que se han mantenido hombro a hombro con la empresa, la cooperativa puede salir adelante. Una estrategia de calidad implica que el asociado está comprometido mediante la entrega de un buen producto. La cooperativa, a su vez, comprometida en buscarle las mejores alternativas de venta al producto, y lógicamente, no se puede hablar de calidad, si se tiene en el proceso problemas de beneficiado. Por ello debe desarrollarse una estrategia tecnológica en el beneficio, para que realmente esa calidad termine en una buena tasa al consumidor.

Cabe destacar que la cooperativa logró cumplir exitosamente con todos los requerimientos de entregas de café de sus clientes, lo que hizo que al final los resultados de la liquidación final fueran verdaderamente positivos. De hecho, se logró fortalecer las relaciones con los clientes, quienes han compartido con técnicos de la empresas sesiones enteras de control de calidad de café, e información muy valiosa para continuar siendo competitivos en una industria en la que, cada día, surgen nuevos competidores. Sobra señalar que muchos países y empresas, en estos momentos, hacen extensos esfuerzos

---

251 COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre de 2004, p. 4.

por apropiarse de las cuentas de los clientes de la cooperativa, para mejorar las calidades de su café. Como sostiene el informe mencionado, la dirección que ha tomado la empresa hacia la producción de cafés de calidades excepcionales se considera la correcta, pues "...hoy vemos como el mercado cada vez mas premia estos esfuerzos".<sup>252</sup>

Los dirigentes de la cooperativa reconocen el papel jugado por el ICAFE y el Ministerio de Agricultura, específicamente su Departamento de Café, porque "ellos han estado a la par del productor para mejorar el cultivo y salir avantes ante esta situación". De hecho, con respecto a este Ministerio, tanto como de la Oficina Regional de ICAFE, la cooperativa ha jugado un papel de contraparte, sobre todo a la hora de avanzar en la depuración de la calidad del grano producido. Por ejemplo, en el Acta del Consejo de Administración n.º 1612, se consigna la preocupación ante las denuncias recibidas sobre "...algunas empresas beneficiadoras de la zona, que están recibiendo café de repela como maduro (...) para que esta anomalía sea corregida de inmediato".<sup>253</sup> Este papel de contraparte en la política de mejoramiento del producto ha sido una constante de la cooperativa.

En una importante actividad mercadológica, se han hecho visitas directas a los tostadores, se ha participado en las actividades de catación y promoción de café de calidad en Estados Unidos. Se participó en dos ferias internacionales, Sintercafé 2003 y SCAA en abril 2004 en Seattle, Estados Unidos y se realizó una gira con la empresa Deli Café, S.A., a Starbucks Coffee Co. a la ciudad de Seattle, en donde se asistió a importantes reuniones y cataciones. En la catación internacional celebrada en la feria del Sintercafé, se obtuvo el segundo lugar de la muestra, en donde de los primeros tres lugares de las dos categorías en competición el café de Naranjo logró cuatro puestos, lo que evidencia la calidad del café de la región.

Se han mantenido negociaciones con tostadores de manera directa, se ha vendido a esos tostadores en Japón que representa un mercado con una muy alta posibilidad de desarrollo. La buena acogida al café naranjeño por parte de clientes en el Lejano Oriente, no es cosa reciente. Sin embargo, este proceso se ha intensificado en los últimos años. En abril del 2000, luego de una visita a Japón, Enrico Gaherwiler, jefe del Departamento de Exportación de FEDECOOP R.L., hace referencia a cataciones realizadas en ese país, "...en donde el café de Naranjo fue de mucho agrado".<sup>254</sup>

Starbucks, por ejemplo, maneja toda su red de negocios sobre la base de cafés arábigos suaves, que coinciden con los producidos en los países centroamericanos, Colombia

---

252 Ídem.

253 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 115.

254 COOPRONARANJO R.L. Libro de Actas n.º 17 del Consejo de Administración, 2000, p. 181.

y muy pocos países africanos. La producción mundial de estos cafés ha venido decreciendo por el impacto de los precios, siendo Costa Rica uno de los países más caros en producción. En países como Viet Nam se trata de una producción, prácticamente de subsistencia, y 60 dólares para ellos es un precio aceptable. Bajo los nuevos procesos, la base tecnológica juega un papel esencial. La Internet es clave en el proceso de comercialización mundial; como volumen las transacciones vía Internet irán en aumento, y las comunicaciones entre productores y tostadores de diversas latitudes van a ser normales, con pedidos prácticamente inmediatos de cafés de marca. Estos procesos innovadores van a tener consecuencias muy positivas, pues ya no sería un tostador comprando a un distribuidor del país respectivo, sino al origen del ciclo productivo, porque las nuevas vías de información echarán por el suelo las barreras de lenguaje, moneda, y otras. La cooperativa visualiza esas tendencias que se empiezan a observar en el mercado mundial, y hay plena conciencia de que no puede quedarse atrás en este camino.

En una muestra de lo acertado de la nueva orientación, si el mercado mundial registró durante el 2003 precios de 70 dólares promedio, la cooperativa obtuvo sobreprecios de más de 30 dólares.

Los cooperativistas naranjeños no dejan de señalar, sin embargo, la necesidad de fortalecer mecanismos integrados de comercialización. Sostienen que en el sector cooperativo, hay una apertura de la conciencia de los cooperativistas de que se debe fortalecer la exportación integrada, eso sí bajo parámetros de diafanidad, es decir, que no haya nada escondido, que todo sea muy claro, que el organismo exportador cooperativizado informe adecuadamente a la cooperativa sobre las condiciones en que se está vendiendo el café. Por ejemplo, si se hacen mezclas de distintos cafés de las distintas cooperativas, que cada cooperativa sepa con cuánto está participando en esas mezclas, qué calidad está participando y qué precio tiene esa participación, de tal manera que la cooperativa que está aportando el mejor café, reciba el precio respectivo de éste, y no como en el pasado que se hacían las mezclas y el precio era igual para todos, lo cual consideran injusto.

Como se señaló, actualmente se cuenta con un brazo especializado de venta del café, que es CAFECOOP R.L, lo mismo que Amistad Coffee R.L. Aparte de esto existe una empresa especializada en suministros que es FEDECOOP – SUMINISTROS, organismo que mantiene el nombre de la antigua federación, siendo una sociedad anónima que pertenece a las cooperativas que fueron parte de ella y que como compensación de sus pérdidas recibieron acciones de esta empresa que viene trabajando de una manera positiva. La organización suministra insumos e implementos agrícolas, de una manera exitosa por los precios bajos, además, importa artículos con lo que equilibra

precios de mercado. En el caso de SUSCOF, sigue funcionando como organismo de comercialización de café con certificación especial, caso de la UTZ KAPEH, denominación maya que significa Buen Café. Esta certifica que el café se produce bajo buenas prácticas agrícolas, valorando una serie de condiciones especiales en su producción. Ahora existe la tendencia a nivel mundial de emitir una sola certificación, pues hoy existen Rain Forest, Utz Kapeh, Pájaros, etc. La idea es buscar una única certificación, pues, efectivamente, existen consumidores en diferentes partes del mundo que están interesados en pagar un sobreprecio por cafés que cumplan una serie de condiciones especiales, por ejemplo, con la conservación del medio ambiente, la calidad de vida de los trabajadores, etc. SUSCOF sigue vendiendo a la compañía holandesa AHOLD.

Otro componente de la estrategia tiene que ver con la preservación del medio ambiente, que continuó siendo un elemento estratégico de la cooperativa, no obstante, las situaciones de crisis que la empresa vivió. La cooperativa logró las certificaciones ISO 9001 e ISO 14000. La empresa ha dado un mejor uso al reactor, que estaba siendo manejado de manera bastante empírica y con poco fundamento técnico, asimismo, se realizaron cambios en el manejo de aguas que significaron una mayor eficiencia del reactor, que pasó de 8 metros cúbicos en el tratamiento de aguas en el 2003, a 28 metros cúbicos de tratamiento en el 2004, lo que constituye un incremento significativo. En la actualidad se promueve la siembra de árboles en las fincas de los productores, fundamentalmente de especies maderables, con el fin de que el productor herede a sus hijos no sólo la tierra, sino un valor agregado, porque la madera va a tener un alto precio en el futuro. La cuenca del río va a ser reforestada con árboles donados por el Instituto Costarricense de Electricidad, y como la norma ISO 14000 implica la integración de la comunidad, se están llevando estudiantes de escuelas y colegios para explicar qué hace la cooperativa para mejorar el medio ambiente.

La cooperativa se dispone a introducir nuevos sistemas en el procesamiento del café, con un importante impacto en el uso del agua. Si en la actualidad el uso de agua en la cooperativa es de 680 litros de agua por fanega, con el nuevo sistema de chancado se bajará a 45 litros por fanega. El impacto en el vertido de uso de aguas será muy importante, y constituye el proyecto más importante en esta materia.

En una decisión que incorpora una serie de aspiraciones y cumple con un número importante de objetivos, la cooperativa hizo una trascendental inversión, para la compra de la finca Espíritu Santo, una de las más emblemáticas de Naranjo, que fuera propiedad de la familia alemana Seevers. La propiedad estaba en poder del Banco Nacional como parte de los bienes que el Banco tomó a la extinta empresa "Beneficio San Antonio", la cual quebró tras los efectos de la crisis cafetalera. Con esta significativa adquisición, la cooperativa parece decir a los cuatro vientos, que lo peor de la

crisis está atrás, y que su estrategia de incursionar masivamente en la producción y comercialización de café *gourmet* no se detendrá. Además, parece darse una señal a las transnacionales, de que esta empresa cooperativa de Naranjo pretende dar la batalla por la producción nacional, como sostienen los cooperativistas:

“Esta misma situación de crisis, nos ofrece a nosotros en COOPRONARANJO una oportunidad, ya que estamos seguros que si los precios del café estuvieren en los rangos de antaño, es posible que la finca ya la hubieran comprado otros inversionistas, en especial extranjeros. Es por ello que la crisis en este sentido nos ha puesto en una coyuntura histórica única, y en la cual existían dos opciones: la más fácil no comprar la finca y continuar con lo que somos esperando que un extranjero compre estas hermosas tierras, o la más difícil de todas comprar la finca con un gran compromiso histórico y enfrentando el nuevo milenio con un nuevo aire y con optimismo de que no solo podremos cumplir con el compromiso, sino que también podremos desarrollar proyectos importantes para el desarrollo, que indudablemente favorecerán a nuestra Cooperativa, a sus asociados, y a la comunidad de Naranjo”.<sup>255</sup>



Se cumplió con el propósito de contar con su propia unidad de producción del grano, que brinde soporte al volumen de café recibido con una base de producto propio y con la posibilidad de proyectar este café como de origen en finca (Estate Coffee). Para ello la dirigencia de la cooperativa realizó un trámite de varios meses con el Banco Nacional de Costa Rica, para ver la posibilidad de adquisición de este inmueble. Luego de un período de acercamiento y análisis con funcionarios del Banco y del Consejo y la Administración de COOPRONARANJO R.L. y con una clara directriz de la Asamblea de Delegados n.º 30, de diciembre del 2003, se procedió a la negociación. Se trató de

255 COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre del 2004, p. 5.

comprobar primero la plena viabilidad del proyecto que se elaboró "...de manera muy cuidadosa para tener, en su momento, un plan que beneficie al Asociado y a la comunidad naranjeña".

Con un costo de la inversión por un monto de \$5.500.000, la finca se compró mediante un fideicomiso de avalas y garantías, en donde el deudor es una empresa llamada Arábiga de Exportación S.A., la cual es propiedad de COOPRONARANJO R.L. La propiedad se encuentra a escasos 500 metros del parque de la ciudad de Naranjo. Se compone de 239 hectáreas (8.566.38 m<sup>2</sup>), de las cuales 176.4 están debidamente sembradas de café (*coffea Arabica*), que producen un aproximado de 7.000 fanegas de café clasificados, según los estándares internacionales como café GHB (*Good Hard Bean*), grano de buena dureza. En la taza: marcada acidez, buen cuerpo y aroma. La finca se caracteriza por tener una topografía ligeramente ondulada, con buenas vistas panorámicas hacia todo el Valle Central del país, de donde se observa toda la Cordillera Volcánica Central. Internamente, la finca cuenta con caminos propios de buena calidad, muchos de ellos lastrados. Los suelos presentan una textura franco arcillosa y fertilidad natural buena. Cuenta con una casa principal, garajes y bodegas para equipos e insumos, casa de administración y oficinas, así como módulo de dormitorios para peones, entre otros. Adicional a las obras civiles antes mencionadas, la finca tiene un patio de secado de café a sol, debidamente cementado y de aproximadamente 10.000 metros cuadrados, que permitirían secar unos 14.000 qq. por semana. Tiene todos los servicios básicos (electricidad, agua potable, servicio telefónico convencional, entre otros).

Además de dar soporte al volumen de café (6000-7000 fanegas año) recibido por la empresa, esta adquisición representa todo un proyecto de desarrollo que sin duda será de gran importancia, tanto para los asociados como para el desarrollo futuro del cantón.

En el Informe a la Asamblea de Delegados n.º XXXI, de diciembre del 2004, se señala:

"Las siguientes son un resumen de las razones puntuales por las que se compra la finca:

1. Existe un mandato de la Asamblea que expresa el sentimiento de los delegados por explorar la posibilidad de adquirir esta finca.
2. La finca tiene una clara vocación de desarrollo de exclusivos proyectos urbanísticos, ya que cuenta con condiciones de ubicación, clima, y geográficos que son envidiables y que si analizamos la tendencia del desarrollo de nuestro país en términos del turismo, indudablemente nos dan la oportunidad de pensar en grandes proyectos, claro que con apoyo de empresas y sectores que están en este negocio.

3. Por otra parte las seis mil a siete mil fanegas de producción, nos permitirán disminuir los costos en el Beneficio, y nos aseguran materia prima de excelente calidad que se comercializará de forma directa al mercado mundial.
4. Los patios de secado a sol totalmente cementados con que cuenta la finca, nos permitirán ahorros en inversión de más de cien millones de colones en el Beneficio de café, y ahorros energéticos aún no calculados que nos reducirán los costos de secado.
5. El café secado a sol se comercializará por aparte, y se espera recibir un sobre-precio por éste.
6. El volumen de insumos agrícolas consumido por esta finca nos permitirá un mayor poder de negociación con las casas proveedoras, que al final se traduciría en mejores precios de los insumos agrícolas para todos los productores asociados.
7. La finca se convertirá en una verdadera escuela de investigación en el campo agronómico y de manejo de fincas".<sup>256</sup>

Por la venta del café de la finca, la cooperativa (y/o el cliente) destinará un pequeño porcentaje a promover la recuperación del Cerro del Espíritu Santo, el cultivo de especies nativas de árboles y plantas, la instalación de un área de capacitación ambiental dentro del Cerro, la instalación de senderos, producción de material didáctico, la vigilancia y de ser necesario la contratación de un responsable del programa. Por otro lado, la cooperativa considera oportuno involucrar a los actores locales, por lo que se propone establecer convenios con escuelas y colegios del cantón de Naranjo, la Municipalidad, y otras fuerzas vivas, para dar impulso a un programa de formación ambiental en el Cerro y sus instalaciones.

Evidentemente, corren vientos nuevos en los cafetales naranjeños, y es posible palpar un renacer de esta empresa bajo las nuevas condiciones impuestas por cambios rápidos e imprevistos, cuyas secuelas han impactado negativamente otros proyectos cooperativos cafetaleros. Los dirigentes señalan que se ha logrado mucho en el proceso de fortalecimiento de la cooperativa, aunque reconocen que queda aún mucho por hacer. No obstante, miran el horizonte con otros ojos:

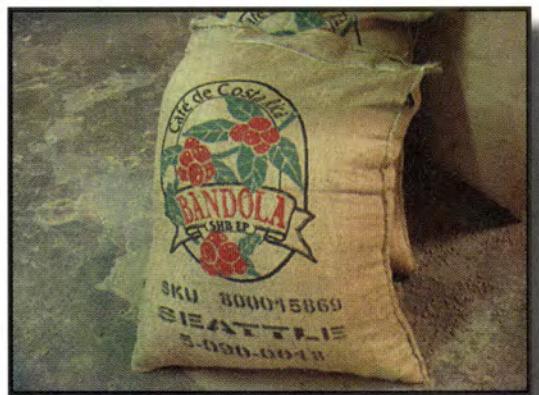
"No hay duda que el camino que sigue será difícil y fuerte, pero nada en la vida es regalado. Cuando la finca sea cancelada y pase a manos de la Cooperativa, posiblemente nuestros hijos vuelvan sus ojos para atrás y verán a unos padres valientes y visionarios, tal y como hoy en día vemos a nuestros padres, quienes crearon esta gran empresa que es COOPRONARANJO R.L".<sup>257</sup>

---

256 Ídem.

257 Ídem

## A manera de conclusión



COOPRONARANJO R.L. es una cooperativa. Esta es la conclusión más clara y certera de este trabajo de investigación. Se ha acompañado a los protagonistas de este proceso, desde el momento mismo en que determinaron su fidelidad al carácter cafetalero de su cantón, identificaron sus problemas e iniciaron un decidido tránsito hacia la constitución de su cooperativa. Desde un principio señalaron que la actividad cafetalera era viable y rentable, si de por medio tenían lugar transformaciones profundas en la relación entre beneficiadores y productores, e hicieron frente a la cautela y temor del pequeño y mediano productor, para luego ganarse su confianza y capacidad de sacrificio en bien de la tarea común.

En el caso de COOPRONARANJO R.L., resulta notable el ritmo de los cambios y progresos empresariales. Rápidamente se convirtió en la cooperativa con mayor cantidad de café procesado, ubicación que hoy todavía disputa con otras empresas cooperativas del país. Fue la primera empresa cafetalera en introducir silos para bodegaje a granel y secado del café en pergamino, en introducir máquinas vibradoras para la selección de café oro, en automatizar el proceso de beneficiado, en convertirse en empresa líder en el campo ambientalista, y una de las empresas cafetaleras nacionales con mayores rendimientos y bajos costos de operación. Al ostentar el galardón a la mejor calidad del café, otorgado por SINTERCAFE en 1999, se ratifica el empeño por mantenerse a la vanguardia en el sector cafetalero nacional.

El devenir de la cooperativa está plagado de ejemplos de entrega e identificación de los asociados con su empresa. COOPRONARANJO R.L. se ha convertido en plataforma de capitalización para los agricultores de la zona, y en factor de modernización de su actividad productiva. La innovación constante en equipos y tecnología, han partido de un concepto absolutamente consciente de que este aspecto es cardinal para la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Pero no se está hablando de una visión influida por los conceptos tan en boga últimamente en el lenguaje económico y empresarial, sino de experiencias y hechos que se ubican décadas atrás, en los inicios mismos de la cooperativa, cuando con la compra del primer beneficio se invierte inmediatamente en la modernización tecnológica y de los procesos productivos, que arrojan beneficios casi instante, para convertir la brega por la eficiencia en un factor cotidiano de desarrollo.

La cooperativa ha contado con recursos frescos para hacer frente a los retos productivos y asociativos, contando con el buen juicio de una administración que ha demostrado en la práctica su capacidad competitiva. Es importante comprobar como, a diferencia

de la mayoría de los empresarios privados, la cooperativa ha generado recursos para su propio desarrollo, el bienestar de sus asociados y funcionarios, y a la vez entregado importantes recursos al desarrollo de la comunidad. Las raíces de esta realidad la encontramos en la identificación de intereses entre cooperativistas y activistas locales, y entre la cooperativa y su entorno. La empresa crece, pero no en detrimento de la región de referencia, sino más bien integrándola al desarrollo general de los productores asociados. Se rompe así el fenómeno del colonialismo interno, impuesto sobre todo por las transnacionales, que se imponen en el mercado, negando posibilidades de compartir el crecimiento con su periferia. La cooperativa se convierte, además, en polo de desarrollo y base sobre la que se fundamenta el mercado interno regional que se nutre de las necesidades de la cooperativa, y al mismo tiempo la suple de insumos requeridos para su crecimiento.

La cooperativa, junto a otras empresas homólogas, ha buscado nuevas fórmulas organizacionales para activar la presencia directa en los mercados internacionales; un ejemplo de lo anterior es la iniciativa para la creación de FEDECOOP, S.A., con capacidad para una exportación más dinámica del grano hacia mercados tradicionales y no tradicionales, y como premisa para superar los problemas por los que ha pasado esta federación de caficultores cooperativistas. Además ha pasado a integrar CONCAFE, Consorcio de Cooperativas de la Zona Central, organización conformada por cinco cooperativas de notable dinámica en el suministro de insumos a las empresas afiliadas y no afiliadas. En estas y otras medidas presenciamos el propósito de avanzar hacia formas novedosas de integración en los mercados internacionales, en respuesta a los procesos de apertura y globalización.

Todos los logros de la empresa, sin embargo, pasan por el tamiz de su capacidad para seguir reproduciendo la experiencia asociativa cooperativista. Los miembros del Consejo de Administración han rechazado por principios el cobro de dietas. La educación cooperativa es tomada como factor estratégico de desarrollo al mismo nivel de las variables financieras de la empresa, los líderes de la cooperativa ponen a prueba en sus vínculos con los asociados la legitimidad de su permanencia. El tránsito iniciado con la emersión de nuevos dirigentes, no ha significado un cisma ni un rompimiento con el pasado. Una dirigencia que ha hecho crecer la empresa, con base en la identificación de las necesidades de los asociados, y que tradicionalmente, con buenos y malos precios en el mercado internacional, han permitido liquidaciones superiores a las de los beneficios privados, tiene demasiados elementos que transmitir y heredar a las nuevas generaciones de asociados.

Uno de los aspectos notables de la cooperativa, es haber logrado una armoniosa conjunción entre la preservación de la naturaleza, y el imperativo de crecer como empresa. Los esfuerzos iniciados en este campo, sin que se contara con experiencias previas,

ni la asesoría de organismos nacionales del sector cafetalero, se convierte en modelo de acción que puede ser imitado con la confianza de que ninguna de las dos variables, la rentabilidad y la pureza del entorno, sufrirán detrimento. El galardón logrado en 1999, la "Bandera Blanca", que se otorga a las empresas verdaderamente comprometidas con la sostenibilidad, es muestra de esta comprobación.

Hemos encontrado a lo largo de esta investigación respuestas a las hipótesis que nos formulamos al inicio. COOPRONARANJO R.L. surge, sin ninguna duda, como respuesta a las necesidades de los caficultores naranjeros, en su mayoría pequeños y medianos, y aunque intervienen en su gestación organismos externos, tales como el Banco Nacional o FEDECOOP R.L., nunca dejó de ser el proyecto de los productores de café de Naranjo, que dieron muestras reiteradas del tesón necesario para conducir la barca a puerto seguro. En segundo término, nos encontramos con una empresa en que el servicio a las necesidades de los asociados, es la razón de ser de su gestión, y su fortalecimiento empresarial una consecuencia de ello. Una empresa que convierte en asociados a la casi totalidad de los funcionarios y empleados, que reparte la riqueza generada, y permite la preservación y sobre todo el progreso material y social de los pequeños y medianos productores. Una cooperativa que ha podido hacer frente a una de las más profundas crisis del sector cafetalero, de dimensiones internacionales, como consecuencia del cambio radical de las reglas de juego en el mercado mundial. Su aporte para la superación de esa crisis, constituye un verdadero paradigma, en el que confluyen aspectos económico-financieros, mercadológicos, tecnológicos y asociativos, en una combinación estimulante e imitable por otras organizaciones productivas.

Una experiencia notable, en momentos de cambio e incertidumbre, de que es posible y hasta halagüeño contar en el cooperativismo costarricense con ejemplos concretos de vigencia de los principios de solidaridad, ayuda mutua y búsqueda de la equidad, junto a la deseada eficiencia y rentabilidad empresarial. En este sentido, dejando de lado la fría distancia con que hemos tratado de analizar el devenir de esta cooperativa, conocer mejor la experiencia de COOPRONARANJO R.L. nos llena de optimismo sobre la dimensión social y empresarial del cooperativismo y su potencial para hacer frente a los retos de la contemporaneidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR B. OSCAR Y FALLAS MONGE, C.L. *El movimiento cooperativo en Costa Rica.* San José: CENEcoop, R.L., 1990.
- ALFARO ARAYA, RONNY. "Estudio de dosis crecientes de fertilización en Catimores". En: *XIX Simposio Latinoamericano de Caficultura. Memoria.* San José: ICAFE - IICA - PROMECAFE, 2000.
- ALTENBURG TILMAN, WOLFGANG HEIN, JÜRGEN WELLER. *El desafío económico de Costa Rica.* San José: Departamento Ecuménico de Investigaciones. 1990.
- ALVARADO SOTO, MELVIN Y ROJAS CUBERO, GILBERTO. *El cultivo y beneficiado del café.* San José: EUNED, 1998.
- ALVARENGA VENUTOLO, ANA PATRICIA, *Los ciudadanos y el Estado de bienestar. Costa Rica en la segunda mitad del siglo XX.* San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2005.
- 
- \_\_\_\_\_ *Trabajadores inmigrantes en la caficultura.* San José: FLACSO, Cuaderno de Ciencias Sociales, 2000.
- ARGUEDAS CHAVERRI, ANA VIRGINIA Y RAMÍREZ ARIAS, MARTHA. *La actividad cafetalera y el caso de Julio Sánchez Lépiz.* San José: EUNED, 1990.
- BERTRAND, BENOIT - RAPIDEL, BRUNO. *Desafíos de la caficultura en Centroamérica.* San José: IICA-PROMECAFE-CIRAD-IRD-CCCR.FRANCIA, 1999.
- BIDC *Censo cafetalero.* San José: 1935.
- CALVO COIN, OTTO - WACHONG HO, LUIS. *Sistema de café y cooperativismo.* San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1998.

- CAMPOS JIMÉNEZ, CARLOS M<sup>a</sup> Y GONZÁLEZ RAMOS, JOSÉ L. *Notas y documentos sobre desarrollo comunal en Costa Rica*. San José: DINADECO, 1977.
- CAZANGA, JOSÉ D. *Las cooperativas de caficultores en Costa Rica*. San José: Editorial Alma Máter, Universidad de Costa Rica, 1987.
- CEPAL. *Crisis económica y política de ajuste, estabilización y crecimiento*. Santiago de Chile: Cuadernos de la CEPAL, 1986.
- CÉSPEDES, VÍCTOR HUGO. *Distribución del ingreso y consumo de algunos alimentos*. San José: Instituto de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, 1973.
- COMISIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ – FENAC-CAFÉ R.L. – CONACOOP – CENECOOP R.L. – INFOCOOP. *La Ley 8109 y su reglamento. Designación de representantes al Congreso Nacional Cafetalero y Junta Directiva del ICAFE*. San José: mimeo.
- CONICIT. *El desarrollo tecnológico del café en Costa Rica y las políticas científico-tecnológicas*. San José, 1982.
- CONSEJO EPISCOPAL LATINOAMERICANO (CELAM). *La iglesia en la actual transformación de América Latina a la luz del Concilio*. Bogotá: Secretariado General del CELAM, 1969.
- CHAVES, RAFAEL. "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica". En: Mirta Vuotto. *Economía social: precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2003.
- DEL OLMO, JOSÉ. *Naranjo y su iglesia*. San José: 1929.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. *Censo Agropecuario 1963*. San José: Imprenta Nacional, 1965.
- \_\_\_\_\_. *Censo Agropecuario 1984*. San José: Imprenta Nacional, 1984.
- EVERS, TILMAN. *El Estado en la periferia capitalista*. Bogotá: Siglo XXI Editores, 1981.
- FACIO, RODRIGO. *Estudio sobre economía costarricense*. San José: Editorial Costa Rica, 1990.

- FALS BORDA, ORLANDO. *El reformismo por dentro en América Latina, el caso del cooperativismo*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1976.
- FALTUS, JOZEF. *Historia económica*. Bratislava: Escuela Superior de Ciencias Económicas, 1979.
- FERNÁNDEZ, LUIS FDO. – GRANADOS, EVELIO. *Evolución de las políticas macroeconómicas e impacto en el sector silvo-agropecuario de Costa Rica*. Heredia: mimeografiado. 1999.
- FONSECA, CARLOS – MORA, ORLANDO. *Condición de la caficultura brasileña para la próxima cosecha*. ICAFE. Boletín Informativo. Naranjo: Oficina Regional Valle Central Occidental, enero 2003.
- FRANCE, KAROL Y OTROS. *Plánovanie národného hospodárstva*. Bratislava: Vydatelstvo ALFA, 1978.
- FUENTES VALENCIANO, JOSÉ Y CHACÓN RUIZ, CARMEN MARÍA. *Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Palmares R.L. Antecedentes e historia*. Palmares: Coopepalmares R.L., 1997.
- GUIDO CRUZ, FRANCISCO - CASTRO SÁNCHEZ, SILVIA. *Crisis cafetalera y condiciones de vida de pequeños y medianos productores de café en San Ramón de Alajuela*. San Ramón: mimeo, 2005.
- 
- \_\_\_\_\_. "Urbanización fuera del área metropolitana en Costa Rica: aspectos generales y en estudio de caso". En: *Revista Pensamiento Actual*. San Ramón: Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica. Volumen 2, 2001, p. 56.
- GUTIÉRREZ ZAMORA, GILBERTO. *Caficultura costarricense: historia y desarrollo*. Mimeo. 1991.
- HALL, CAROLYN. *El café y el desarrollo histórico-geográfico de Costa Rica*. San José: Editorial Costa Rica, 1991.
- HALL, RICHARD H. *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.

- HERRERA BALHARRY, EUGENIO. *Los alemanes y el Estado cafetalero*. San José: EUNED, 1988.
- HIRSCHMAN, ALBERT C. *La estrategia de desarrollo económico*. New Haven. 1958.
- HUIZER, GERRIT. *El potencial revolucionario del campesino en América Latina*. México: Siglo Veintiuno Editores, S.A., 1974.
- ICAFE. *Boletín de precios y mercado internacional*. San José: Unidad de Estudios Económicos y Mercado, marzo de 2004.
- IFAM. *Atlas cantonal de Costa Rica*. San José: Imprenta Nacional, 1987.
- INFOCOOP. *Ánalisis sobre el subsector cooperativo agrícola*. San José: Departamento de Planificación. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Financiamiento cafetalero cooperativo. Una solución estructural*. San José: INFOCOOP, mimeo.
- \_\_\_\_\_. *Datos básicos del movimiento cooperativo de Costa Rica 1985-1989*. San José: INFOCOOP, 1990.
- JIMÉNEZ GUERRA, MIREYA – CAMPOS MÉNDEZ, MARTA. *Diagnóstico de la participación de la mujer en el movimiento cooperativo costarricense*. San José: APROMUJER. 1999.
- KAUSTKY, KARL. *La cuestión agraria*. México: Ediciones de Cultura Popular, S.A., 1977.
- LIZANO, EDUARDO. *Agricultura y desarrollo económico*. San José: EUNED. 1980.
- LÓPEZ, ERNESTO. *Principios cooperativos*. San José: Cenecoop R.L., 1992.
- MOLINA, IVÁN. *La alborada del capitalismo agrario en Costa Rica*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1988.
- MORA, JOHNNY. *Aporte al proceso de planificación regional del movimiento cooperativo*. San José: CONACOOP, 1990.
- \_\_\_\_\_. *El Banco Popular y la sociedad costarricense*. San José: Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2000.

\_\_\_\_\_. *Progreso compartido y cooperativismo. Tres décadas de Coopeatenas R.L.* San José: INFOCOOP, Banco Nacional, Coopeatenas R.L., 2000.

MORA, JOHNNY - LIBEROFF, JENNY. *Coopeagri El General R.L., raíces, actores sociales y devenir histórico.* San José: Morandi Internacional, S.A., 1993.

MORA, JORGE A. *Condiciones estructurales, subsistencia y organización campesina. El caso de Ucadegua.* Heredia: UNA, 1991.

\_\_\_\_\_. *Los desafíos del desarrollo del cooperativismo costarricense.* San José: Conacoop - Infocoop, 2001.

MORA, ORLANDO. *Café del Valle Central Occidental: sinónimo de cafés de alta calidad.* Boletín Informativo. ICAFE. Naranjo: Oficina Regional Valle Occidental, setiembre de 2003.

\_\_\_\_\_. *Región Valle Occidental. Informe del comportamiento de la cosecha 2003 a 2004.* En: ICAFE. Boletín Informativo. Naranjo: Número 2, abril 2004.

OCONITRILLO, EDUARDO - ENRÍQUEZ, FRANCISCO J. *Historias de mi barrio (el San José de ayer).* San José: Editorial Costa Rica, 1997.

OSSOWSKI, STANISLAW. *Estructura de clases y conciencia social.* Mimeografiado.

PÉREZ BRIGNOLI, HÉCTOR. *Historia de Costa Rica 1840-1940. Una síntesis interpretativa.* San José: EUNED, 1997.

PETERS, GERTRUD, SAMPER, MARIO. *Café de Costa Rica. Un viaje a lo largo de su historia.* San José: ICAFE, 2001.

PORTER, MICHAEL E. *Estrategia competitiva.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1991.

PROGRAMA ESTADO DE LA NACIÓN. *Décimo informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible.* San José: Proyecto Estado de la Nación, 2004.

RAMÍREZ, OLMAN. *Datos históricos, COOPRONARANJO R.L.* Naranjo: Mimeografiado.

RIVERA, ROY. *Política de distribución de tierras en Costa Rica.* San José: Editorial Alma Máter, 1987.

- ROBERT JIMÉNEZ, JAIME R. *El campesino costarricense. Una aproximación socio-psicoanalítica.* San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2003.
- RODRÍGUEZ, EUGENIO. *Siete ensayos políticos.* San José: CEDAL, 1982.
- ROJAS, EDGAR. "Situación cafetalera nacional. Comportamiento de los precios de venta del café costarricense". En: ICAFE. *La caficultura occidental.* Naranjo: Oficina Regional Naranjo, año 1, número 3, julio de 2001.
- ROJAS, RAFAEL A. *Las cooperativas como empresa y las cooperativas como organizaciones de servicio.* San José: CENECOOP, R.L., 1992.
- ROMÁN, ISABEL. *¿Conciliación o conflicto? Luchas campesinas y democracia en Costa Rica.* San José: Editorial Porvenir, 1994.
- ROMERO, MARÍA CECILIA. *La política crediticia del Estado costarricense para el pequeño productor campesino: elementos para su interpretación.* San José: tesis Universidad de Costa Rica, 1983.
- RUIZ, MARCO VINICIO. *Cafetaleros necesitan socios de largo plazo.* Opinión. 11-17 de marzo, 2002.
- SALAZAR RIVERA, JENNY. *El sistema de financiamiento y la competitividad de la cadena del café costarricense. Un caso regional: la zona de Los Santos. (1990-2004)* Proyecto de tesis para optar al título de Maestría en Política Económica. Heredia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, mimeo, 2005.
- SAMPER, MARIO. "Tiempos difíciles: los caficultores colombianos y costarricenses entre la prosperidad y la crisis, 1920-1936". En: Mario Samper – Roseberry, William – Gudmundson, Lowell. *Café, sociedad y relaciones de poder en América Latina.* Heredia: EUNA, 2001.
- SAMPER, MARIO, ROSEBERRY, WILLIAM Y GUDMUNDSON, LOWELL. *Café, sociedad y relaciones de poder en América Latina.* Heredia: EUNA, 2001.
- SÁNCHEZ BOZA, ROXANA. "Elementos para una mejor definición de la empresa cooperativa". En: Congreso Cooperativo. *La empresa cooperativa: perfil económico, jurídico y social.* San José: Universidad de Costa Rica, 1992.

- SISMONDI, S. "Estudios sobre la economía política". En: Kaustky, Karl. *La cuestión agraria*. México: Ediciones de Cultura Popular, S.A., 1977.
- STAVENHAGEN, RODOLFO. *Las clases sociales en las sociedades agrarias*. México: Siglo XXI, 1973.
- STIGLITZ, JOSEPH E.. *El malestar en la globalización*. Madrid: Santillana Ediciones Generales, 2004.
- TINOCO, LUIS D. *Historia bancaria de Costa Rica*. Revista del Banco Nacional, n.º 2.
- TORRES, JOSÉ LUIS. *Naranjo y su historia (1835-1988)*. San José: Comisión Nacional de Conmemoraciones Históricas, 1989.
- TORRES RIVAS, EDELBERTO. *Interpretación del desarrollo social centroamericano*. San José: EDUCA, 1981.
- TRISTÁN, MARCO VINICIO. *Aspectos demográficos en Costa Rica (1950-1973)*. San José: OIT, 1974.
- ULATE, RAMÓN. *Mercado mundial y precios*. Respuesta Cantonal. Noviembre, 2000.
- VARGAS, JUAN ANTONIO. *Ley de simplificación y eficiencia tributaria*. San José: mimeografiado, 1999.
- VARIOS. *Diez falacias sobre el cooperativismo costarricense*. San José: CONACOOP, 1991.
- VUOTTO, MIRTA. (comp.) *Economía social, precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2003.
- ZÚÑIGA CHAVARRÍA, L. *Crédito cooperativo*. San José: EUNED, 1987.

## Otra documentación consultada

- COOPRONARANJO R.L. "Informes XXVI Asamblea General de Delegados", 1999.
- COOPRONARANJO R.L. Informes XXXI Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre de 2004.

COOPRONARANJO R.L. Informes XXX Asamblea General de Delegados. Naranjo: diciembre de 2003.

COOPRONARANJO R.L. , "Libros de Actas de las Asambleas Generales".

COOPRONARANJO R.L. "Libros de Actas del Consejo de Administración".

### **Publicaciones periodísticas**

COOPRONARANJO y su proyección a la comunidad. Revista "Comunidades", n.º 1, 1985.

COOPRONARANJO R.L. Revista "30 aniversario". Naranjo, 1998.

"Cómo comenzamos". La Nación, 13 de abril de 1983, p. 6D.

Suplemento Especial: COOPRONARANJO R.L. , La Nación, abril de 1983, p. 8.

Voz Cooperativa, febrero 1983, p. 10.

OTROS:

- Información testimonial: líderes cooperativistas, asociados, funcionarios de la cooperativa, políticos regionales y nacionales, funcionarios de diversos organismos.
- Información de organismos gubernamentales relacionados con el tema: Asamblea Legislativa, MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, entre otros.
- Periódicos, revistas regionales y nacionales.

## **OTRAS PUBLICACIONES EUNA**

**GESTIÓN AMBIENTAL  
PARTICIPATIVA DE MICROCUENCAS**  
Virginia Sánchez

**HONGOS DE COSTA RICA**  
Rolando Calderón Fallas

**INTRODUCCIÓN AL CULTIVO  
DE CAMARONES MARINOS**  
Jorge Alfaro Montoya

**JOCOTE, ANONA Y CAS: TRES FRUTAS  
CAMPESINAS DE AMÉRICA**  
Marcia Baraona Cockrell

**MATERIA ORGÁNICA**  
Jorge A. Briceño y otros

**MANUAL DE LABORATORIO  
DE EDAFOLOGÍA**  
Carlos Cervantes y Fernando Mojica

**RESCATE DE FAUNA EN EL  
NEOTRÓPICO. INICIATIVAS  
Y PERSPECTIVAS**  
Carlos Drews

Insertarse en los mercados internacionales y hacerlo bien; además, distribuir los beneficios de esa inserción entre una amplia base asociativa y la comunidad: tal es el aporte del cooperativismo cafetalero, demostrado en el caso de COOPRONARANJO R.L. Surgidas al amparo de un Estado que procuraba por una visión compartida del crecimiento económico, en estas cooperativas se ha dado vida a un verdadero laboratorio social, en el que se han buscado fórmulas innovadoras ante los diversos retos surgidos ante la evolución de nuestra sociedad. Estamos ante una vía diferenciada para el fortalecimiento empresarial con vigencia de la solidaridad distributiva.

La cooperativa naranjeña se ha convertido en plataforma de capitalización para los productores de la zona, y en factor de modernización de su actividad productiva. Una cooperativa que ha hecho frente a una profunda crisis del sector cafetalero, de dimensiones internacionales, como consecuencia de la liberalización y el cambio radical de las reglas de juego en el mercado mundial.

Su aporte para la superación de esa crisis y para profundizar la inserción en los mercados internacionales, constituye un verdadero paradigma, en el que confluyen aspectos económico-financieros, mercadológicos, tecnológicos, asociativos y doctrinales, en una combinación estimulante e imitable por otras organizaciones productivas.



**INFOCOOP**  
COSTA RICA

Juntos podemos

**UNA** UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA

ISBN 9977-65-248-1



9 789977 652481