



MEJORA EN LA CADENA DE VALOR DEL CACAO ORGÁNICO EN PERÚ

Penny Bamber y Karina Fernandez-Stark

Julio 2012

Duke

CENTER on GLOBALIZATION,
GOVERNANCE & COMPETITIVENESS
at the Social Science Research Institute

FMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID



Mediante este proyecto, pequeños productores de cacao y café, miembros de la Cooperativa Industrial Naranjillo (COOPAIN), una cooperativa grande y consolidada en Tingo María, Perú, se han convertido en productores de café orgánico certificado. A través de esta cooperativa, los productores comenzaron a exportar cacao orgánico a Europa, Japón y Los Estados Unidos. Además, la cooperativa lideró una iniciativa piloto para producir chocolate orgánico de exportación. Los productores se han podido beneficiar tanto de los precios preferenciales de un producto orgánico, como del incremento anual de los dividendos derivados de las ventas de chocolate orgánico.



El presente estudio de caso analiza el Proyecto “Mejora en la Cadena de Valor del Cacao Orgánico en Perú”, uno de más de 40 proyectos desarrollados en las regiones de Latinoamérica y el Caribe por el área de trabajo “Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho” dentro del FOMIN. Generalmente, estos proyectos proveen asistencia técnica, soluciones tecnológicas y acceso a financiamiento para grupos de productores (organizados en cooperativas, empresas sociales y estructuras similares) cuyos productos tienen demanda en una variedad de sectores e industrias especializadas tales como horticultura, lácteos, piscicultura, café, cacao y stevia.

Las investigadoras del Duke CGGC evaluaron cinco proyectos utilizando un modelo de cuatro pilares diseñado para identificar áreas estratégicas de inclusión sostenible a cadenas de valor globales. En cada estudio de caso se sintetizan desafíos comunes y las mejores prácticas implementadas por las agencias ejecutoras de los proyectos financiados por el FOMIN. Al mismo tiempo, cada estudio provee el conocimiento necesario para asegurar que los resultados e impactos a largo plazo sean exitosos y se traduzcan en la inclusión sostenible de pequeños productores a cadenas de valor locales y globales.

La serie de estas publicaciones de análisis de cadenas de valor incluyen, además, otros cuatro estudios de casos que tienen un formato similar (disponibles en inglés también):

- ▶ Fortaleciendo la competitividad en la cadena de valor de la stevia en Paraguay.
- ▶ Fortaleciendo la competitividad de productores orgánicos en micro-cuencas andinas.
- ▶ Desarrollo de micro y pequeños productores rurales apícolas en Nicaragua y Honduras.
- ▶ Apoyando a la competitividad del café centroamericano.

Por otro lado, estos estudios de casos se complementan con otros productos de conocimiento sobre cadenas de valor agrícolas, aunque solamente están disponibles en inglés al momento de esta publicación:

- ▶ “Inclusión de Pequeños y Medianos Productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Principios y Directrices Básicas para Intervenciones de Negocios Inclusivas, Efectivas y Sustentables en las Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Recomendaciones para potenciar intervenciones del FOMIN-BID para la inclusión de pequeños y medianos productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.

“MEJORA EN LA CADENA DE VALOR DEL CACAO ORGÁNICO EN PERÚ”

El presente estudio de caso “Mejora en la Cadena de Valor del Cacao Orgánico en Perú” fue elaborado por Penny Bamber y Karina Fernandez-Stark del Centro para la Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke (CGGC), en colaboración con Alejandro Escobar, Anabella Palacios, Yolanda Strachan, Dora Moscoso y Ana Castillo, miembros del área de trabajo “Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho” del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) – miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este estudio de caso forma parte de una serie de casos donde se analizaron algunos de los proyectos desarrollados por FOMIN para identificar las mejores prácticas para integrar a pequeños productores en cadenas de valor nacionales e internacionales.

Reconocimientos

Las autoras desean agradecer a Carmen Mosquera y Elizabeth Minaya-Fernández, especialistas FOMIN en Perú, quienes aportaron su conocimiento y valioso apoyo para el desarrollo de esta investigación. De la misma manera, se agradece a todas las personas entrevistadas que entregaron generosamente su tiempo y conocimientos para elaborar este estudio de caso.

Ninguna de las opiniones o comentarios expresados en este estudio son avalados por las empresas mencionadas o las personas entrevistadas. Los errores de hecho, o de interpretación, pertenecen exclusivamente a las autoras quienes valoran comentarios y sugerencias y pueden ser contactadas por correo electrónico: **karina.stark@duke.edu** y **penny.bamber@duke.edu**.

Yves Lesenfants: Unidad de Conocimiento y Comunicación Estratégica

Coordinación de diseño y edición: Claudia Sáenz

Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad, Universidad de Duke (Duke CGGC)

El Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke está afiliado al Instituto de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad de Duke. Duke CGGC es un centro de investigación que utiliza la metodología de las cadenas globales de valor para estudiar los efectos de la globalización en términos de desarrollo económico, social y medioambiental, competitividad internacional, y la innovación en la economía del conocimiento. Duke CGGC trabaja con una red de investigadores y académicos alrededor del mundo para vincular lo global con lo local y así entender los efectos de la globalización en los países, en las empresas, y en otros aspectos vinculados al desarrollo.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) - miembro del **Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID)** – es el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe. Fundado en 1993, el FOMIN busca promover el desarrollo económico y reducir la pobreza a través del apoyo y desarrollo del sector privado. El FOMIN colabora con instituciones del área pública, privada y de la sociedad civil para desarrollar y ejecutar modelos de negocio que apoyen a emprendedores y beneficien a hogares pobres y de bajos ingresos a través de la provisión de asistencia técnica, inversiones de capital y financiamiento de sus diferentes unidades agrupadas por áreas temáticas.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Banco Inter-Americano de Desarrollo

<http://www5.iadb.org/mif/>

INTRODUCCIÓN

La clave para poder insertar a pequeños y medianos productores del agro en cadenas de valor nacionales y globales de una manera sustentable es lograr que éstos sean competitivos. Esto significa, ser capaz de ofrecerle al comprador la cantidad y calidad de un producto específico de manera más eficiente -en términos de costos y tiempo- que los demás proveedores del mismo producto. En mercados agrícolas de alto valor, las mejoras logradas tanto en la gestión de las cadenas de frío como en transporte, han facilitado la expansión del comercio internacional, lo que significa que los productores agrícolas de un determinado país compiten directamente con aquellos de todo el mundo. Esto implica la necesidad de realizar continuas mejoras tanto en la productividad, como en la calidad del producto para lograr satisfacer los requerimientos de los compradores. Estas mejoras también se refieren a perfeccionar la logística, el empaquetado -rentable y listo para ser enviado al mercado- y por supuesto, lograr economías de escala.

➤ MODELO DE CUATRO PILARES PARA LA INCLUSIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores enfrentan diversas limitaciones que restringen su competitividad y participación en cadenas de valor. Duke CGGC propone una metodología basada en cuatro pilares que toda intervención agro-productiva debe incluir si pretende aumentar la competitividad de los pequeños agricultores e insertarlos de manera sustentable en la cadena de valor, sea ésta local, regional o global. Estos cuatro pilares son explicados a continuación:

1. Acceso al mercado:

La mayoría de los pequeños y medianos productores no cuentan con los contactos necesarios para establecer relaciones con potenciales compradores. Esto puede deberse a limitaciones geográficas, culturales o incluso educacionales, entre otras. Las intervenciones deben cumplir con el rol de establecer conexiones entre los productores y compradores, no sólo para vender los productos, sino que también para entender los gustos,

preferencias y estándares requeridos por los compradores. Es necesario también actuar como facilitador de dicha interacción, al menos hasta que el productor se encuentre en posición de manejar la relación independientemente. Esta conexión requiere educar a las empresas líderes respecto al potencial económico de tomar a los pequeños productores como proveedores. Generalmente, intervenciones que tienen por objetivo insertar a pequeños productores en la cadena, han

obviado este elemento de “acceso al mercado” que es crítico para el éxito de cualquier proyecto de esta naturaleza.

2. Acceso a capacitación:

A pesar de que la gran mayoría de los pequeños y medianos productores han trabajado en la agricultura a lo largo de sus vidas, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de mercados nacionales e internacionales. Es así que, mejorar tanto la productividad como la calidad del producto de acuerdo a certificaciones y estándares es un requisito para participar en las cadenas de valor. La capacitación técnica también permite que los productores puedan introducir nuevas tecnologías e incluso, nuevas variedades de productos del agro. El contenido de las capacitaciones no sólo debe incluir habilidades técnicas, referidas a implementar las buenas prácticas agrícolas (BPA), sino que también empresariales y sociales enfocadas a habilidades blandas como por ejemplo la importancia de trabajar en equipo y el compromiso al grupo que pertenecen.

3. Desarrollo de la colaboración y coordinación entre actores:

Para que los pequeños y medianos productores logren competir en mercados nacionales e internacionales necesitan lograr economías de escala. Para esto, la colaboración y coordinación entre los productores es indispensable, ya que además de contribuir a la competitividad, la colaboración facilita el intercambio de ideas para resolver problemas comunes, disminuir las asimetrías de información y ayuda a construir el capital social necesario para empoderar a los productores.

No obstante, los pequeños y medianos productores suelen encontrar dificultades para organizarse de manera formal; es por eso que, requieren de estímulo y apoyo externo, sobre todo para poder apreciar los beneficios que conlleva el accionar colectivo. Adicionalmente, la organización interna entre productores es vital para lograr la colaboración y coordinación con los otros actores de la cadena, como son los proveedores de insumos, prestadores de servicios, agencias de gobierno, entidades financieras y compradores, entre otros actores.

4. Acceso a Financiamiento:

El ingreso de los pequeños y medianos productores a la cadena de valor requiere de inversión por parte de los productores. Esta inversión se refiere a gastos en infraestructura, pago de certificaciones y equipos como sistemas de riego, invernaderos o sistemas de almacenamiento en frío. Pese a esto, los pequeños productores enfrentan serias restricciones de liquidez y crédito. Esto se debe principalmente a la falta de acceso a canales financieros formales. Sumado a esto, los pequeños productores tienen limitado conocimiento financiero que les permita aplicar o manejar potenciales recursos crediticios. Ambas restricciones -acceso y conocimiento financiero- limitan la posibilidad de invertir en equipamiento, infraestructura e incluso incursionar en productos de mayor valor agregado. Las intervenciones pueden jugar un rol importante en este sentido, a través de la reducción de las asimetrías de información y ayudando a crear sistemas crediticios novedosos y accesibles para pequeños y medianos productores.

↘ DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se centró en la conversión de cacao convencional -de 200 miembros de la Cooperativa Industrial Naranjillo (COOPAIN) en la provincia de Tocache, Perú- por cacao orgánico certificado. Dicha alteración se produce como resultado de tres factores: la prestación de asistencia técnica y capacitación, el fortalecimiento de los grupos de productores y la existencia de un canal de venta garantizado. El objetivo del proyecto era aumentar la cantidad, calidad y valor de la producción de cacao orgánico de manera sustentable, acorde a la demanda del mercado y mediante mejoras tecnológicas a nivel productivo. Los beneficiarios fueron pequeños productores que contaban con entre 2 y 22 hectáreas productivas de cacao convencional. Varios de éstos se habían dedicado anteriormente al cultivo de plantas de coca para el comercio ilícito de cocaína. La implementación del proyecto tuvo dos objetivos claves: incrementar la oferta del producto y mejorar los ingresos y el bienestar de los miembros de la cooperativa. Los beneficiarios continúan siendo los miembros más productivos de la cooperativa,¹ y por esto son considerados modelos ejemplares para el reclutamiento de nuevos productores orgánicos. El proyecto también incluyó una iniciativa piloto para la producción orgánica de chocolate. Los beneficiarios percibieron ganancias adicionales provenientes de la exportación de un producto que cuenta con mayor valor agregado. Tras el éxito del proyecto, COOPAIN cambió su modelo de negocio, centrándose en la producción de cacao 100% orgánico, el cual se exporta como productos primarios, intermedios y procesados (granos, pasta, polvo, licor, y chocolate) a destinos tales como Asia, Europa y los Estados Unidos.



¹ De estos beneficiarios, sólo un 15% de los productores de COOPAIN representan un 35% del total de la producción orgánica hoy en día.



↘ LECCIONES APRENDIDAS

- ▶ Es difícil desarrollar confianza entre los pequeños productores que, o se encuentran desconectados de cadenas comerciales o se hayan encontrado en una posición de desventaja frente a intermediarios en el pasado. El éxito en la ejecución del proyecto se sostuvo, en gran parte, en la experiencia local de COOPAIN. El conocimiento y la estructura de la cooperativa le permitió a los productores contar con una representación directa en los comités dedicados a la toma de decisiones dentro de la organización.
- ▶ Contar con un plan de negocios y un estudio de mercado fueron factores importantes para garantizar la sustentabilidad económica y la escala del proyecto. Diversas líneas de producto como los granos de cacao, mantequilla, pasta y en polvo permitieron responder a los cambios en la demanda del mercado de exportación, la cual presentó alteraciones entre granos de cacao y sus respectivos derivados.
- ▶ Los costos de certificación dejaron de ser una barrera de entrada para nuevos productores, lo que le permitió a la cooperativa maximizar los beneficios de obtener economías de escala. Los primeros 200 productores lograron certificar con fondos provenientes del proyecto, no obstante, una vez finalizado el mismo, la cooperativa incluyó los costos de certificación dentro de costos internos operacionales, lo que le permitió distribuir el costo de nuevas certificaciones entre todos los miembros.
- ▶ Los productores encontraron difícil gestionar sus ingresos y flujo de caja, planificar su agenda de producción, determinar los niveles óptimos de inversión para expandir la producción y entender las estructuras de costos y precios. Se debería haber prestado mayor atención a las habilidades de administración empresarial para garantizar la consistencia de una oferta oportuna.
- ▶ La conversión hacia una producción orgánica requiere tiempo. Lograr un retorno significativo sobre la inversión produciendo cacao del tipo orgánico requirió del transcurso de 3 años. Inclusive, los productores percibieron una caída en la calidad y cantidad durante el primer año de transición. Es esencial que los productores cuenten el tiempo necesario para alcanzar una producción sustentable.



↘ SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

INCLUSIÓN SOSTENIBLE

- ▶ El proyecto seleccionó un producto con el cual los productores pueden ser competitivos dentro del mercado global y con posibilidades de agregarle valor a este mismo.
- ▶ La inclusión de productores en la cooperativa les permitió alcanzar economías de escala y les aseguró acceso al mercado, al mismo tiempo que la asistencia técnica les permitió mejorar la calidad y cantidad.
- ▶ El acceso a financiamiento fue limitado, aunque existió. La producción orgánica fue sustentable en términos ambientales, y, al proporcionar una alternativa a la producción de coca, se logró una mejora en las condiciones sociales de la comunidad.
- ▶ El costo de certificación fue dividido entre los miembros de la cooperativa, lo que les permitió reclutar a nuevos productores.

FUERTE



ACTORES DEL PROYECTO

La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (COOPAIN) o más conocida como Cooperativa Naranjillo, ejecutó el proyecto, proporcionando co-financiamiento para éste. La Cooperativa Naranjillo fue creada en 1964 y está dedicada al acopio, industrialización y comercialización de cacao orgánico. En 1985, la cooperativa incorporó una planta industrial de cacao para generar mayor valor agregado. Esto le permitió no sólo exportar materia prima, sino que también dedicarse a la venta de derivados del cacao.

Los beneficiarios directos del proyecto fueron productores de cacao, ya asociados a la cooperativa. Víctor Waldispuehl, fue contratado como técnico experto para apoyar la producción piloto de chocolate orgánico. SOSFAIM, una ONG belga, no estuvo directamente involucrada en este proyecto; sin embargo, la organización apoyó un proyecto paralelo que tuvo como objetivo el desarrollo de una cooperativa crediticia que les facilita el acceso a financiamiento a los miembros de COOPAIN.

Resumen de los Actores

ORGANIZACIÓN	ROL	DESCRIPCIÓN
200 Pequeños Productores	BENEFICIARIOS	Los beneficiarios eran miembros de la Cooperativa Naranjillo que producían cacao de manera convencional. Entre estos productores, había muchos que habían cultivado coca previamente para su comercialización ilícita.
Cooperativa Naranjillo (COOPAIN)	AGENCIA EJECUTORA Y CO-FINANCIADORA	Los pequeños productores eran miembros de esta cooperativa. La misma les permitía vender su producción, a cambio de dividendos anuales (además del pago por kilogramo de cacao entregado). Ésta organización implementó el componente de asistencia técnica de forma interna con 3 asistentes técnicos.
Banco Interamericano del Desarrollo (BID)	CO-FINANCIADOR	El proyecto fue supervisado por Carmen Mosquera, especialista sectorial, Lima - Perú. Este proyecto fue un Mini-FOMIN, y como tal, fue aprobado y gestionado directamente desde la oficina del país del BID.
Victor Waldispuehl	EXPERTO EN PRODUCCIÓN DE CHOCOLATE	Prestó asistencia técnica en el desarrollo de un programa piloto para la producción de chocolate orgánico.
SOSFAIM	ONG BELGA – PROYECTO COMPLEMENTARIO	SOSFAIM apoyó el desarrollo de CREDINARANJILLO, una cooperativa crediticia y de ahorro que ayuda a miembros y trabajadores de la cooperativa. Este apoyo incluyó una donación de US \$250,000 por cinco años. El año 2006 fue el tercer año del proyecto.

DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Cadena de Valor del Cacao Orgánico – Resumen del Proyecto

Beneficiarios del Programa	200 PRODUCTORES EN TOCACHE, PERÚ				
Puntos de Intervención del Proyecto	↓		↓	↓	
Segmentos de la cadena de Valor	Insumos	Producción Orgánica	Selección y Secado	Processing	Distribución y Marketing
Actores Claves	Cooperativa 3 asistentes técnicos	Pequeños Agricultores Promedio: 2-3 ha Mín. 2ha, Máx. 25ha	Cooperativa	Cooperativa	Intermediarios y Compradores en los Mercados Clave
Insumos/ Productos	Inputs Seeds, Technical assistance, Organic fertilizer Contracts, Access to finance Certification		Productos: Orgánico Granos de Cacao	Productos Intermedios: Mantequilla de Cacao org. Cacao org. en Polvo Pasta de Cacao org. Producto terminado: Chocolate Org. 55% 75% y más	Marca del Comprador Marca Propia
Mercados Claves			Mercados Clave 1. Holanda y España 2. EE.UU. y Japón	Mercados Clave: Holanda y España Producto Terminado: 1. Corea y Canadá 2. Mercado Doméstico	

Fuente: Elaboración propia.

“Muchos de los productores no entendían la necesidad de convertirse a una producción orgánica, ya que creían que el cultivo de la planta de coca era más lucrativo. Esto requirió un cambio radical en la actitud de los productores.”

Ronaldo Herrera, Presidente de la Cooperativa Naranjillo



La ilustración presenta la cadena de valor del cacao orgánico. Esta misma también muestra cómo el proyecto intentó intervenir en tres segmentos distintos dentro de la cadena de valor. Antes del proyecto, los pequeños productores ya se encontraban compitiendo en la cadena de valor global del cacao; sin embargo, los altos costos y la tecnología (necesaria para producir cacao convencional a gran escala) resultaban ser un gran obstáculo para su competitividad. Por otro lado, la producción de cacao orgánico requiere de más mano de obra, lo que se adapta bien a una producción de menor escala.

El impulso y los fondos provenientes del proyecto permitieron aumentar el retorno de la producción orgánica del cacao. Esto permitió contar con nuevos fondos para financiar la certificación de otros productores. Adicionalmente, el proyecto se ocupó del mejoramiento competitivo de la cooperativa, lo que se logró mediante una iniciativa piloto relacionada a la producción de chocolate orgánico. La sustentabilidad económica del mejoramiento competitivo alcanzado es aún débil y está sujeta a varios factores como: el acceso limitado al mercado (falta de contactos y de certificación HAACP²) y una falta de piezas técnicas para los equipos de procesamiento dentro del país. Tres años después del proyecto, la maquinaria procesadora sigue trabajando por debajo su capacidad.

➤ MODELO PARA LA INCLUSIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores son usualmente excluidos de la cadena de valor por su escasez de recursos, capacidades y conocimientos del mercado. Como se señaló anteriormente, las limitaciones primordiales que afectan el éxito de los proyectos de inclusión en las cadenas de valor agroalimentarias son 4: acceso a financiamiento, acceso a capacitación, acceso a los mercados, y la coordinación y colaboración entre los productores y otros actores dentro de la cadena de valor. A continuación se presenta cómo cada una de estas restricciones fue abordada en este proyecto.

2 La Certificación HACCP se refiere al Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (siglas en inglés). Es una certificación que garantiza la seguridad e inocuidad de los alimentos desde el proceso de recibo, producción, empaque, almacenaje y distribución.

Análisis de los Cuatro Pilares en este Proyecto

Acceso a Financiamiento

- ▶ **El Acceso a financiamiento se vio facilitado por varios factores:**
- ▶ Los contratos de venta entre los productores y la cooperativa sirvieron como colateral para los préstamos provenientes de dos bancos internacionales: Rabo Bank y Root Capital. Éstos permitieron mejoras en las tierras.
- ▶ CrediNaranjillo, la cooperativa de créditos y ahorros al servicio de los miembros y trabajadores fue establecida en el año 2007, a raíz de un proyecto piloto. La organización ofreció préstamos competitivos a los productores para ayudarlos a comprar los equipos necesarios, mejorar sus instalaciones de producción, etc.
- ▶ Los productores recibieron abono orgánico al inicio de la temporada. Para esto, sólo se requería pagar al momento de la cosecha. Esto no sólo facilitó el “acceso a créditos”, sino que también disminuyó el tiempo de transición hacia un cultivo orgánico.

Desarrollo de Coordinación y Colaboración (horizontal y vertical)

- ▶ **Este fue un aspecto fuerte del proyecto gracias al modelo operacional de COOPAIN.**
- ▶ Todos los beneficiarios eran miembros de la cooperativa. Los requisitos para unirse o mantenerse como miembro de la cooperativa eran mínimos (entregar un mínimo de 500kg al año, plantas en producción, compromiso de producir de forma orgánica, títulos legales de la tierra o de su usufructo y una carta de recomendación de un miembro existente).
- ▶ Los productores se organizaron en comités, de acuerdo a sus áreas de producción. Cada comité eligió a su líder.
- ▶ COOPAIN proporcionó cursos para el fortalecimiento institucional a todas las cooperativas, enfocado en transmitir y reforzar los principios fundamentales de la organización y un entorno de colaboración.
- ▶ La asistencia técnica y las capacitaciones se realizaron a nivel de comité, lo que ayudó a desarrollar capital social.

Acceso a Capacitación

- ▶ **La capacitación fue un componente importante de este proyecto.**
- ▶ La capacitación logró: aumentar la conciencia de los beneficios respecto a tener una producción orgánica, generar apoyo por parte de los productores y aumentar el conocimiento técnico de la producción orgánica como la poda, manejo de sombras, abono, cosecha y post-cosecha.
- ▶ La capacitación se dividió en un total de 32 módulos y se utilizaron variadas metodologías, incluyendo conferencias, talleres y visitas a terreno. Se establecieron 4 fincas como modelos de producción orgánica y fueron utilizadas para la capacitación.
- ▶ Los productores recibieron visitas quincenales o mensuales de tres asistentes técnicos de la cooperativa quienes les otorgaron apoyo práctico durante el periodo de transición.
- ▶ Es importante destacar que la capacitación se ejecutó durante los fines de semana, aumentando el acceso a la formación no sólo a los productores, sino también a sus hijos; además, los no-miembros fueron invitados como parte de la política de reclutamiento de la organización.

Acceso a los Mercados

- ▶ **Este aspecto varió conforme los productos finales.**
- ▶ El acceso al mercado de los productos primarios e intermediarios fue sólida, basándose en los canales de venta existentes y en la certificación orgánica y de comercio justo. El acceso al mercado del chocolate orgánico no se encontró bien desarrollado en el diseño de este proyecto.
- ▶ La cooperativa vendía diversas líneas de productos: los granos de cacao, mantequilla, pasta y en polvo. Esto les permitió responder a los cambios en la demanda de los distintos productos dentro del mercado de exportación, alternando entre los granos de cacao y sus derivados.
- ▶ La venta de la nueva producción de chocolate estuvo dirigida a un solo comprador. Esta relación terminó abruptamente en el 2008, lo que requirió que la organización buscara nuevos compradores a toda prisa, esto reveló la vulnerabilidad de su acceso al mercado.
- ▶ Si bien el proyecto apoyó la participación en ferias internacionales para dar a conocer la importancia de las marcas y para conocer potenciales compradores, esto no se tradujo en nuevos contratos al corto plazo.



➤ RESULTADOS DEL PROYECTO

RESULTADOS	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 200 productores fueron certificados como orgánicos.³ ▶ Otros 334 productores fueron convencidos para comenzar la transición a una producción orgánica para el año 2008. ▶ Un nuevo centro de recolección fue establecido (Tocache) y 1 renovado (Bambamarca). ▶ La producción aumentó y mejoró sustancialmente (458 toneladas en el primer año de transición a 1.200 toneladas en el segundo año). El producto rechazado disminuyó de un 20% a un 15% de la cosecha. ▶ La recarga en el precio que se paga por cacao orgánico de comercio justo, subió de un 0.3 Soles Peruanos/Kg a 1.10 Soles Peruanos/Kg.⁴ Los productores recibieron además utilidades de 1.5 S/Kg. ▶ Los márgenes de los productores también aumentaron como resultado de una disminución en los costos de la materia prima (se redujeron al abandonar el uso de agroquímicos). ▶ Una nueva línea de producto: chocolate se empezó a exportar a Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los productores se constituyeron en importantes modelos a seguir, inspirando a otros productores a convertir su producción en una de tipo orgánica. Los beneficiarios siguen siendo considerados los más productivos de la cooperativa, produciendo el cacao de mejor calidad y representando un 35% del total de la producción. ▶ Desarrollo positivo de la comunidad, mediante el traspaso de cultivo de coca a cacao orgánico. ▶ Mayor inversión en educación. ▶ Cambio en el modelo de negocio, de producción convencional a producción orgánica en un 100%. En enero de 2012, 1.800 productores orgánicos ya contaban con certificaciones. ▶ Aumento en las iniciativas para exportar chocolate (actualmente se exporta a Canadá y Corea. Además se está expandiendo al mercado local).

² Aproximadamente un 10% de los productores abandonó el proyecto.

³ La certificación orgánica se traduce en una mejora en el precio de \$300 dólares por tonelada, o de \$0.30 por kilogramo. En Perú, esto fue un aumento de aproximadamente 0.80 N.S. por kilogramo.

➤ ANÁLISIS DE LA INCLUSIÓN SUSTENTABLE

En líneas generales, este proyecto puede constituirse como un ejemplo exitoso de la inclusión de pequeños productores en las cadenas agrícolas de alto valor. En primer lugar, los cuatro pilares fundamentales de inclusión fueron considerados dentro del proyecto:

1. Los productores tuvieron **acceso al crédito**, a través de vías directas como CrediNaranjillo (un proyecto complementario) o con los bancos internacionales (utilizando sus contratos de venta como garantía). Además, COOPAIN otorgó préstamos para la compra de fertilizante orgánico (insumo clave).
2. Existió un componente integral de **capacitación** que incluyó no sólo los aspectos técnicos del proyecto, sino que además apoyó constantemente las iniciativas de la cooperativa como el desarrollo familiar.⁵
3. El diseño del proyecto fomentó la **coordinación y colaboración** de los miembros de la Cooperativa. Ellos fueron organizados y capacitados por territorio, fortaleciendo los lazos comunitarios. La continuidad y compromiso de los miembros se fortaleció aún más con el pago anual de las utilidades.
4. Antes del proyecto, COOPAIN tenía experiencia y contactos en el **mercado** de exportación de cacao orgánico. La organización fue capaz de aprovechar sus contactos iniciales para aumentar las ventas de cacao orgánico. Sin embargo, el acceso a los mercados de chocolate orgánico (producto de la iniciativa piloto) debe considerarse poco exitoso en términos relativos, ya que se firmó un solo contrato y la relación se disolvió al cabo de un año.

Entre los elementos positivos que facilitaron el proyecto se incluyen:

- ▶ Los beneficiarios ya eran productores de cacao, estaban familiarizados con el producto y por ende, podían concentrarse en el traspaso a una producción de tipo orgánica, en lugar de empezar de cero.
- ▶ El organismo ejecutor era una organización bien establecida que ya estaba relacionada con los beneficiarios del proyecto en forma directa. Es posible decir que COOPAIN es una organización enraizada en las comunidades locales de Perú. Esto permitió lograr un éxito inicial, sustentabilidad y ofreció la posibilidad de réplica y escala.
- ▶ La producción orgánica requiere de mucha mano de obra, no así de tecnología o bienes de capital. Esto se adecuaba a la región, donde el principal obstáculo para la competitividad es el alto nivel de costos en tecnología.

⁵ COOPAIN ha desarrollado un Comité de Desarrollo de la Familia (CODESFA) que tiene como misión lograr la participación integral de la familia cooperativista. Entre sus actividades, se encuentra por ejemplo, la organización de concursos gastronómicos para mujeres.

Algunos **desafíos** que limitaron el éxito del proyecto:

- ▶ Falta de infraestructura en estas zonas del país. Esto resultó en dificultades tanto para la ejecución de los contratos como la supervisión de la producción orgánica. Las distancias impidieron que los técnicos visiten a los productores con la frecuencia ideal.
- ▶ El elevado precio del aceite de palma incentivó a algunos productores a cambiar su cultivo. Esto produjo un desajuste con respecto a la energía invertida en el cacao, lo que provocó que varios productores perdieran su certificación. Sin embargo, se estima que el desgaste producido por esto representó menos de un 10%.

La continua expansión de la producción orgánica de COOPAIN tanto de granos, como de productos intermedios derivados del cacao, indica que el proyecto es sustentable en el tiempo. Además, pese a que ha enfrentado algunos impedimentos para expandir la venta de chocolate orgánico, COOPAIN continúa incrementando la oferta del producto y gestionando la apertura de nuevos mercados, incluyendo los nacionales.

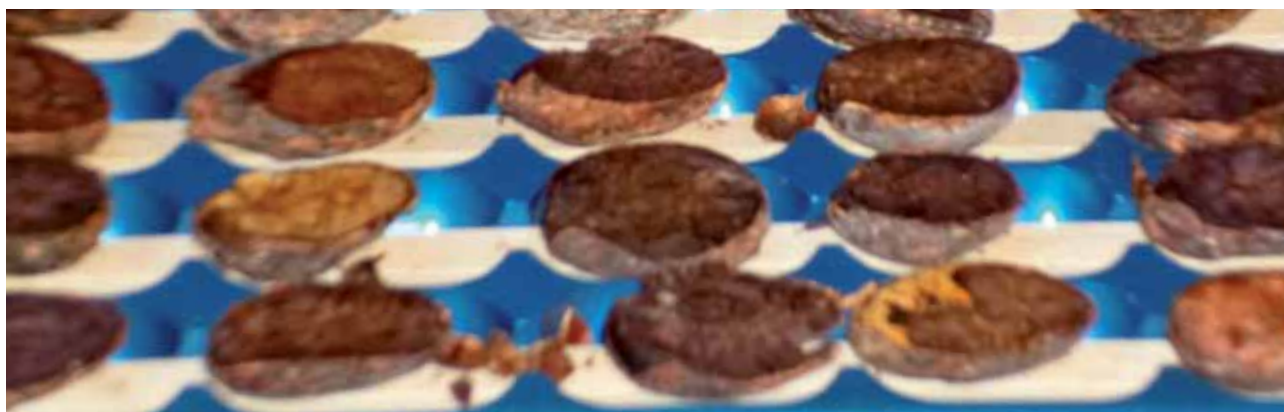
En general, el proyecto fue muy exitoso. Se logró generar un impacto positivo tanto en términos económicos, sociales y ambientales con una inversión relativamente pequeña por parte de FOMIN.

Un resumen del análisis efectuado se presenta en la tabla de abajo.

➤ PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto para el proyecto fue de US\$167.080, con US\$100.000 proporcionados por el BID-FOMIN y US\$67.080 proporcionados por COOPAIN. El financiamiento del BID-FOMIN se fragmentó a lo largo de un período de 27 meses comenzando en Diciembre del 2006.

Al término del proyecto, el BID-FOMIN había otorgado US\$87.307 en financiamiento. COOPAIN aportó un total de US\$127.767 durante la duración del proyecto, duplicando su compromiso inicial. De la contribución adicional, 1/3 se utilizó en concepto de asistencia técnica, y 2/3 en la iniciativa piloto para la producción de chocolate orgánico.



ANÁLISIS

	CRITERIOS	PUNTOS CLAVE	VALORACIÓN
CADENA DE VALOR SELECCIONADA	Producto Objetivo	El cultivo de cacao orgánico requiere una gran cantidad de mano de obra (más que capital). Esto es así dado que necesita un deshierbe constante, poda y control de plagas y enfermedades. La producción orgánica de cacao requiere más mano de obra aún, principalmente para controlar las enfermedades. Esto se adecúa a la región, donde los altos costos y los niveles de tecnología que requiere una producción a gran escala de cacao convencional son un obstáculo importante para su competitividad. Hubo una demanda fuerte y creciente por granos de cacao orgánico, sus derivados y por chocolate en Europa, especialmente en el año 2006, con un precio preferencial para el cacao orgánico de US\$500/tonelada por sobre el precio de mercado del cacao convencional.	●
	Beneficiarios	Los beneficiarios fueron pequeños productores, con entre 2 y 22 ha de producción de cacao convencional. Estos productores ya eran miembros de la cooperativa que se ocupaba de exportar cacao convencional (junto con una pequeña cantidad de cacao orgánico) antes del proyecto. Previo a convertirse en productores de cacao orgánico, muchos productores se habían dedicado al cultivo de coca para el tráfico ilícito de cocaína.	●
INCLUSIÓN	Cuatro Pilares de Inclusión	Los cuatro factores necesarios para lograr la inclusión de pequeños productores estuvieron presentes, sin embargo, no todos fueron abordados de forma directa por el proyecto.	●
	Competitividad	Los desafíos considerados clave para convertirse en productor orgánico certificado identificados por COOPAIN fueron el conocimiento y el acceso a recursos financieros. En el país existía un ambiente favorable que presentaron las bases para un potencial crecimiento: mejora en la infraestructura, en los sistemas de transporte, el interés gubernamental por productos agrarios de alto valor y una expansión de los servicios financieros enfocados en el sector agrario. Clima, pestes y enfermedades: estos factores son difíciles de manejar durante la transición hacia una producción orgánica. La venta de cacao convencional otorgó la alternativa para evitar una pérdida de cosecha, en otras palabras, cuando el productor percibe la presencia de pestes, utiliza pesticidas para evitar la pérdida de la planta y recurre al mercado de cacao convencional para comercializar su producto. Riesgo moral: falta de conocimiento en gestión de negocios por parte de algunos productores. Por otra parte, la venta a intermediarios (para obtener precios más altos de forma inmediata) muchas veces resultó un impedimento para lograr estabilidad a largo plazo (insertado en un mercado asegurado).	●

	CRITERIOS	PUNTOS CLAVE	VALORACIÓN
INCLUSIÓN	Mejora Competitiva/ Potencial para agregar Valor	La conversión de producción de cacao convencional a cacao orgánico representa elevarse a una línea de productos de mayor valor. Iniciar la producción de chocolate siguiendo la dirección de un experto Suizo facilitó el desarrollo continuo hacia un producto de alto valor agregado.	●
	Sostenibilidad Económica	El costo de la certificación orgánica fue alto, aproximadamente US\$50,000 por toda la línea de productos de COOPAIN en sus mercados clave. La cooperativa pareció establecer de forma efectiva un modelo donde la certificación es vista como un costo operacional interno que se cubre antes de repartir las utilidades a fin de año. La sustentabilidad de la producción de chocolate dependió del éxito del desarrollo de iniciativas de negocio para abrir nuevos mercados y proveer un suministro confiable.	●
	Sostenibilidad Social	Género y Familia: COOPAIN ofreció cursos para el desarrollo social tanto a nivel familiar como de comité, fomentando la participación de mujeres y la igualdad de género. Juventud: COOPAIN alentó a los productores a invertir en la educación de sus hijos. Proporcionaron capacitaciones específicas en áreas como liderazgo y desarrollo comercial para incentivar a los hijos a apreciar la producción de cacao como un negocio rentable. La alteración de la producción de cacao a la producción orgánica de cacao ayudó a mejorar la seguridad de los productores y su calidad de vida.	●
	Sostenibilidad Medioambiental	El cultivo orgánico tiene importantes beneficios medioambientales; evita el uso excesivo de terreno y de agroquímicos. Además, cada productor debe dejar parte de su terreno para la conservación del bosque nativo. Para procesar los granos de cacao se utilizaron los desechos de la producción de café, minimizando así la huella de carbono de la operación.	●
IMPACTO	Externalidades / Impacto	El éxito del modelo de producción orgánica fue adoptado por todos los productores de la cooperativa. En 2012, la cooperativa contaba con 1,800 productores orgánicos certificados. Hubo mayor inversión en la educación y la comunidad se fortaleció gracias a que muchos productores intercambiaron el negocio ilícito de la coca por el cultivo de cacao orgánico.	●
	Potencial de Réplica	En 2012, los aspectos centrales del proyecto se replicaron por USAID/ Programa Alternativo de Desarrollo de Perú para convertir a 700 productores de coca a productores de cacao orgánico. Estos productores se unirán como miembros de COOPAIN.	●

Débil ○ Mediano ◐ Fuerte ●



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID