

EL DESARROLLO CACAO TERO PERUANO

Estrategias para promover y fortalecer
la cadena productiva del cacao





Pour que les Hommes vivent de la Terre durablement

EL DESARROLLO CACAO TERO PERUANO

**Estrategias para promover y fortalecer
la cadena productiva del cacao**

Indice

Introducción	5
1. Tiempos difíciles en el campo	7
2. La ruta del éxito	11
1. La asociatividad, uno para todos y todos para uno	12
2. Cacao de calidad	15
3. Abriendo mercados	19
4. El ABC de la gestión administrativa	22
3. Cacaoteros al poder	27
1. El gremio nacional del cacao	27
2. Cacao peruano para todos	32
3. Política e Incidencia de los productores organizados	34
4. La cosecha y la nueva siembra	37
1. El impacto final	37
2. PROCACAO en cifras	38
3. Interrogantes por resolver	40
4. Mirando el futuro	44
Bibliografía	45



Rabobank

Agradecimiento a la Fundación Rabobank por el constante apoyo al desarrollo del Sector cacaotero peruano.



INTRODUCCIÓN

En octubre de 2009, el Salón del Chocolate de París, la mayor reunión anual de expertos y especialistas en chocolate a nivel internacional, dio un anuncio que puso el nombre del cacao peruano en los titulares de la prensa por primera vez.

La Cooperativa Tocache, una pequeña organización de productores de la selva peruana, ocupó el primer lugar como el mejor cacao de aroma en un concurso en el que países de todo el mundo participaron con sus mejores muestras. Pero no fue sólo la Cooperativa Tocache; otras tres organizaciones de agricultores peruanos ubicaron sus granos de cacao entre los diez primeros lugares en otras categorías que reconocían el sabor frutal, a madera y a miel.

La noticia tomó por sorpresa a la población peruana, que hasta ese momento no sabía que en sus tierras se cosechaba un cacao de calidad que ya era utilizado por reconocidos chocolateros del mundo. Poco a poco, los peruanos supieron que el Noir Intense Force Brute, producido por la empresa Alter Eco, era producido con cacao peruano de la selva de San Martín. La empresa suiza Barry Callebaut, líder indiscutible en la producción de chocolate, sostuvo que el cacao de la comunidad peruana de Alto El Sol era de la más notable y alta calidad, opinión que fue refrendada por Willy Geeraerts, un reconocido catador de chocolate.

De pronto, el “boom” del cacao peruano empezó a sonar fuerte en los medios de comunicación y en la opinión pública. Las autoridades nacionales, regionales y locales destacaron la potencialidad del cacao como producto exportable y la posibilidad de llegar a nichos de mercado con él. Pocos sabían, sin embargo, que estos triunfos eran el resultado de la intensa labor de diversos organismos de desarrollo internacional e instituciones públicas, que trabajaron concertadamente durante años para dinamizar el sector cacaotero peruano, respetando al principal protagonista de esta cadena: al productor.

Uno de los protagonistas de ese proceso fue la ONG francesa Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (AVSF)¹, quien desde el 2005 implementó el proyecto PROCACAO, “Fomento de la Competitividad del Sector Cacaotero en el Perú”, que tuvo como principal objetivo el desarrollo integral de la cadena productiva del cacao y el empoderamiento de los pequeños productores a través de organizaciones campesinas con capacidad de lograr políticas públicas a favor del sector. Este proyecto contó con el apoyo financiero de varias instituciones entre ellas la Fundación DOEN, la Fundación Rabobank de Holanda.

Este documento, resalta los principales logros de la estrategia de AVSF, una organización, que sin duda fue clave en el proceso de concertación y trabajo en el campo que permitieron clave en el proceso de concertación y trabajo de campo que permitieron el boom del cacao peruano.

1 www.avsf.org



I. TIEMPOS DIFÍCILES EN EL CAMPO

La historia del éxito del cacao peruano es reciente, pero está profundamente marcada por los conflictos sociales y económicos del país. A pesar de que en el Perú, el 70% de la población económicamente activa y rural vive de la agricultura, los pequeños productores no han contado con programas estructurados del estado ni de instituciones financieras para insertarse en el mercado nacional y menos en el internacional.

Jaime Rengifo tenía apenas 14 años a finales de los ochenta, cuando su padre se dedicaba al cultivo de cacao en la selva peruana, en el departamento de San Martín. La familia dependía de los intermediarios para comercializar el cacao, quienes le ofrecían precios que apenas cubrían su inversión. La situación empeoró cuando el terrorismo y el narcotráfico llegaron a su localidad.

La producción de cacao en las regiones de San Martín y Ayacucho disminuyó drásticamente y fue reemplazada por sembríos ilegales de hoja de coca. La violencia social y el auge del narcotráfico paralizaron todas las actividades, dejando a los agricultores sin la posibilidad de organizarse y menos de confiar en otros productores.

"Pocos han sido los valientes que se han quedado; la gente salía a las ciudades, porque sus hijos corrían peligro. Era de valientes quedarse aquí y sembrar cacao", recuerda Jaime.

La violencia agudizó la ausencia de instituciones técnicas y gubernamentales en el campo, a lo que se sumó el incremento de plagas y enfermedades como consecuencia del abandono de muchas de las plantaciones.

A inicios de los 90, durante el gobierno de Alberto Fujimori, el shock económico aplicado para revertir los altos índices de inflación del país, impactó profundamente en el sector agrícola. Las políticas económicas del nuevo gobierno establecieron medidas desreguladoras, que ocasionaron, por ejemplo, el cierre del Banco Agrario y el abandono de la pequeña agricultura al libre mercado sin apoyo técnico o financiero.

Para el año 2000, la situación de conflicto interno y económico en el país se había estabilizado, pero las consecuencias que provocó eran enormes. Los agricultores que abandonaron sus fincas debido a la violencia terrorista regresaron a sus tierras. Sin embargo, el narcotráfico seguía siendo un problema latente en muchas zonas de la selva y los agricultores que se dedicaban al cultivo ilícito de hoja de coca empezaron a buscar productos alternativos y competitivos que les permitieran tener una mejor calidad de vida.

1. En búsqueda del círculo virtuoso

El proyecto “Fomento de la Competitividad del Sector Cacaotero en el Perú”, PROCACAO, no empezó desde cero. AVSF había dedicado varios años al fortalecimiento de la cadena productiva del café en el país, logrando contribuir con éxito al empoderamiento de los productores y sus organizaciones, vinculándolos comercialmente con el mercado internacional. El crecimiento de las exportaciones de café y la incidencia pública y política que adquirió la Junta Nacional del Café, el gremio de los productores cafetaleros, mostró que era posible construir un círculo virtuoso en el que el protagonista sea el agricultor organizado.

Con ese fin, AVSF implementó el proyecto PROCACAO². Sin embargo, la realidad del cacao se diferenciaba abismalmente de la del café. A diferencia de este producto, que representa para los agricultores más del 80% de los ingresos totales de la finca, el cacao era para muchos campesinos apenas un ingreso extra de menos del 50% al que muy pocos prestaban importancia y tiempo. La falta de cuidado y los bajos ingresos por la venta repercutía en los niveles de producción que no superaban los 400 kg. de cacao por hectárea.

Los pequeños productores tampoco mostraban interés en mejorar sus procesos de cosecha y post-cosecha para optimizar la calidad del cacao, ya que los acopiadores locales pagaban los mismos precios por cualquier tipo de cacao y el producto solo se destinaba al mercado nacional. En esos años el producto se exportaba más como manteca de cacao; las exportaciones de grano para la producción de chocolate eran bajas.

Por otro lado, aunque en la selva, algunas instituciones promovieron la siembra de cacao CCN-51 como producto alternativo al cultivo de coca, PROCACAO apostó por un camino diferente. La clave para AVSF era revalorar al cacao no como un commodity, sino como un producto de origen, certificado y dirigido a mercados especiales que pudieran otorgarle al pequeño productor un margen de ganancia mayor.

El reto de PROCACAO no fue solo en el campo. Las pocas organizaciones de productores de cacao que funcionaban en el 2005 tenían graves problemas contables, tributarios y de gestión, lo que les impedía acceder a mejores fuentes de financiamiento o establecer una cartera de clientes internacionales diversificada que les permitiera crecer a largo plazo.

Un objetivo clave fue además fortalecer al gremio cacaotero, para que pudiera negociar mejoras para el sector con los gobiernos nacionales, regionales y locales. Era necesario también posicionar al Perú como un país productor de cacao fino y de aroma y dotarlo de una estrategia de promoción y difusión que no olvidara el papel del pequeño productor.

Cuando PROCACAO llegó en el 2005 a la finca de Jaime Rengifo en la selva de San Martín, él ya estaba listo para empezar de nuevo y apostar por el cacao.

“Nosotros toda la vida nos hemos dedicado a la siembra del cacao. Aquellos tiempos en los que la convulsión terrorista era tan grande acá, mi papa insistía en la siembra de cacao. Otras personas no creían en este proyecto y en lo que se iba a convertir hoy día: el producto bandera de nuestra provincia.”, sostiene Jaime ahora, en el 2012, 7 años después.

Pero el trabajo con Jaime y otros cientos de productores miembros de 12 organizaciones cacaoteras del país pasó por varias etapas y procesos antes de que se pudieran ver los resultados.

² PROCACAO o proyecto “Fomento de la Competitividad del Sector Cacaotero Peruano” se implementó en Perú desde el 2005 hasta el 2009. AVSF trabajó con 12 organizaciones de productores (4 asociaciones y 8 cooperativas) y con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO). Fue financiado por Doen, PSO, Rabobank y Solidaridad.

2. LA RUTA DEL ÉXITO

Juan Rivera es un agricultor que vive en Palo Blanco, un pequeño caserío en Piura, en la costa norte del Perú. Hasta hace unos años, don Juan no sabía que en su finca crecía una cotizadísima variedad de cacao que lograría que reconocidos chocolateros, como el belga Pierre Marcolini, viajaran desde Europa sólo para conocerla. Don Juan y su comunidad nunca imaginaron que el cacao cambiaría sus vidas. *“Antes del proyecto PROCACAO nadie visitaba Palo Blanco”*, ríe don Juan, quien cultiva cacao desde hace más de 30 años. *“Ahora Palo Blanco está en los ojos del mundo”*.

Lo mismo siente Jaime Rengifo, agricultor cacaotero de la selva, en San Martín:

“Para nosotros es un gusto cuando vemos a ecuatorianos, colombianos, ingleses que vienen a saber cómo ha hecho la organización ACOPAGRO para tener tanto progreso en una zona pequeña y siendo tan poquitos socios; cómo siendo algo chiquito en el Perú, suena en el mundo.”

Don Juan y don Jaime viven en dos extremos del Perú. El primero, en la costa, una zona de poca tradición cacaotera y alta presencia de cacaos criollos en la que los productores cuentan con áreas reducidas de cultivo. Jaime, por otro lado, proviene de Juanjuí, en la selva, una de las principales zonas productoras de cacao del Perú, donde los programas de desarrollo alternativo al cultivo de hoja de coca han introducido de manera intensiva cacaos híbridos de la variedad CCN-51.

Las dos organizaciones a las que pertenecen don Juan y don Jaime presentaban problemáticas distintas a las que era necesario adaptarse. PROCACAO tuvo como piedra angular de su estrategia adecuar su metodología de trabajo de acuerdo a las diferencias de cada una de las 12 organizaciones (4 asociaciones y 8 cooperativas) con las que trabajó en el Perú, buscando la mejor propuesta técnica para cada una y fortaleciendo las áreas que los propios productores solicitaban.

El objetivo central del proyecto fue mejorar la situación socioeconómica de las familias de los agricultores organizados a través de cuatro ejes de trabajo: 1) El desarrollo de un cacao de calidad, 2) El fortalecimiento de las organizaciones, 3) La capacitación de las organizaciones en gestión y comercialización y 4) El desarrollo de políticas públicas e incidencia en favor del sector cacaotero.

El trabajo en los cuatro ejes se realizó simultáneamente y el eficiente desarrollo de cada uno de los componentes permitió el éxito de los otros, estableciéndose un círculo virtuoso en el que la productividad, la calidad, la competitividad y la incidencia pública y política se integraron de manera eficaz.



1. La asociatividad, uno para todos y todos para uno

En un país como el Perú, en el que los pequeños productores cuentan con áreas reducidas de cultivo y poca capacidad de financiamiento, la asociatividad no sólo es una opción para el desarrollo, sino que es casi un requisito indispensable para poder competir e insertarse eficientemente en el mercado nacional e internacional.

“Como somos pequeños productores, yo como Juan Rivera si quisiera exportar, necesitaría de un año para llenar un contenedor, pero si 10, 20 o 50 productores se unen, estoy seguro de que en un año se pueden llenar 4, 5 o 6 contenedores para salir al mercado exterior”, sostiene convencido Juan Rivera, miembro de CEPICAFÉ, en Piura.

En el 2005, cuando se inició el proyecto, estaban registradas en el Perú apenas 10 asociaciones que agrupaban a dos mil pequeños productores de cacao. Según estas cifras, se estimaba que solo el 20% de agricultores estaba organizado. Promover la asociatividad era entonces primordial para asegurar que las organizaciones alcanzaran volúmenes de cacao exportables.

A diferencia de otros proyectos, AVSF invirtió también en el fortalecimiento organizativo y estableció una estrategia para que las asociaciones fueran efectivamente manejadas por los productores y no por terceros que tomaran decisiones por ellos. Para que los agricultores sean en efecto los “dueños de la organización”, era necesario dotarlos de herramientas y capacidades que les permitieran ejercer efectivamente el control de la gestión.

Se establecieron entonces dos mecanismos de trabajo: a) el diseño y la implementación de programas de capacitación y b) la promoción de sistemas de información y coordinación con las bases de agricultores.

a. Formando líderes

Por lo general, las organizaciones de productores establecen, al crearse, el organigrama jerárquico y las funciones para sus directivos y comités locales o bases. Sin embargo, aunque las autoridades deben nombrarse mediante elecciones en asambleas generales, lo que sucedía antes de la llegada de PROCACAO era que estos procesos no respetaban siempre los principios de transparencia y democracia. La falta de capacitación de los productores no permitía su participación real en el manejo de sus cooperativas.

El equipo de PROCACAO realizó diagnósticos organizativos iniciales, para establecer estrategias y actividades de acuerdo a las distintas necesidades de los actores sociales:

- **Con los socios de base:**

Estas capacitaciones fueron dirigidas a los agricultores para explicarles temas como los principios del cooperativismo, los fundamentos del liderazgo, y los roles y funciones de cada quien. De esta manera, los agricultores podían apropiarse el manejo de su cooperativa o asociación y pedir cuentas a sus dirigentes y técnicos. Así entendían que son ellos el corazón de su organización.

Se destacó también el papel que debe tener la mujer y el respeto que merece dentro de su familia.

“Los cursos de capacitación no sólo se han dado para aprender a cosechar cacao”, sostiene Jaime Rengifo.

“También nos han capacitado para mejorar en el ámbito familiar, para estar democráticamente con tu pareja, con tu familia, con los hijos. Esto ha sido algo integral.”

- **Con el equipo técnico:**

PROCACAO promovió la integración de los profesionales contratados por el proyecto como parte de los “equipos técnicos” de las organizaciones. Esto permitió que los responsables de campo y administrativos trabajen al servicio de la organización y no como consultores externos con objetivos aislados del desarrollo integral de la institución. Las capacitaciones a los responsables técnicos permitieron especializarlos en temas que luego fueron replicados con los agricultores, como la certificación orgánica, el comercio justo y la promoción de prácticas agroecológicas, entre otros.

- **Con los directivos y promotores:**

La capacitación en este nivel fue fundamental, ya que son los directivos quienes representan a los productores. Con ellos, se trabajó en aprender los principios de la comercialización y la exportación del cacao, así como el trato adecuado con los clientes. Los directivos acudieron por primera vez a ferias internacionales y pudieron negociar directamente con potenciales compradores.

b. Conectando a las bases

Las organizaciones de agricultores ocupan extensas áreas de influencia en las que los comités sectoriales o zonales suelen estar dispersos y poco comunicados entre sí y con la sede central. Este era un problema fundamental para lograr establecer un vínculo cercano con los socios y enfrentar la competencia de acopiadores locales.

Para lograr establecer ese vínculo entre las bases, PROCACAO institucionalizó una metodología utilizada continuamente en la organización sindical y social, conocida como “bajada de bases”. De esta forma, los dirigentes visitaban continuamente los comités zonales para informar a los agricultores socios sobre los logros de la organización, tomar acuerdos y escuchar sus necesidades y expectativas. En estas reuniones se anunciaba también los nuevos servicios ofrecidos por la organización, como el acceso a créditos individuales o las distintas opciones de diversificación productiva.

Las organizaciones también mejoraron sus sistemas de comunicación. Varias publicaron boletines internos y periódicos murales en sus oficinas, mientras que otras aprovecharon las radios locales como herramientas de difusión.

c. Los logros

Las capacitaciones constantes y la comunicación directa de las organizaciones con sus bases funcionaron. Poco a poco, más productores se convencieron de las ventajas de la asociatividad. ACOPAGRO, por ejemplo, una de las organizaciones cacaoteras más importantes del país hoy en día, logró un incremento de socios notable. Desde la llegada de PROCACAO en el 2005 hasta el 2009, triplicó su número de asociados, de 400 a más de 1300 socios.

En el ámbito nacional la tendencia fue similar. Si en el 2005 se calculaba que el 20% de los productores estaba organizado, cuatro años después el incremento fue notorio. Según los reportes de PROCACAO, en el 2009, el 60% de productores de cacao formaba parte de alguna organización.

Por otro lado, como parte de su trabajo, PROCACAO acompañó durante cuatro años las asambleas generales de las organizaciones y las elecciones de sus nuevos directivos, comprobando una mejora en sus procesos democráticos. Se identificó a nuevos líderes en cada organización, lo que permitió establecer una base de datos de aproximadamente 120 productores líderes para el sector cacaotero, capacitados para tomar las riendas de sus organizaciones.

El rol de la mujer también se revalorizó. PROCACAO se preocupó por institucionalizar los Comités de Desarrollo de la Mujer, para promover una mayor participación de las mujeres en la dirección de las organizaciones.

Si bien la asociatividad permitió desarrollar nuevas capacidades en los agricultores y en sus dirigentes, así como asegurar un volumen de cacao que garantizara las exportaciones, era necesario también mejorar la calidad del producto: era la calidad la que podía asegurar mejores precios para los agricultores.

2. Cacao de calidad

La búsqueda de un cacao de excelente calidad fue uno de los ejes de trabajo más importantes para AVSF. PROCACAO no tuvo nunca como objetivo ampliar las áreas de cacao ni concentrarse en aumentar la sola productividad en el campo. Su apuesta fue más allá de esas dos medidas. El propósito era lograr el cambio de los sistemas productivos de los agricultores a prácticas agroecológicas sostenibles que no sólo incrementaran la productividad, sino que también mejorarán su calidad de vida en armonía con el medio ambiente.

“Al principio no fue fácil convertirnos en orgánicos, porque estábamos acostumbrados a los abonos químicos. Nos parecía muy trabajoso preparar el compost, los bioles, pero ahora entendemos las ventajas, cuando vemos la producción, el medio ambiente”, admite don Juan Rivera desde Piura.

La estrategia integral de PROCACAO incluyó además rescatar los cacaos nativos de cada zona de influencia bajo la premisa de que era posible conseguir mejores precios valorizando los cacaos criollos y consiguiendo nichos de mercado que paguen por calidad y origen.

a. Promoviendo la producción orgánica

El trabajo de campo que realizó PROCACAO estuvo orientado en primer lugar a la sensibilización de los agricultores sobre la importancia de las prácticas agroecológicas y los beneficios que éstas traen para el incremento de la productividad y la mejora de su calidad de vida.

En diagnósticos previos, algunos campesinos expresaron su preocupación por las molestias y dolores de cabeza que sentían al usar productos químicos como el herbicida Machete o el Round-up en sus cultivos y aceptaron usar productos alternativos y orgánicos. A los agricultores también los motivaba la idea de recibir incentivos económicos al conseguir la certificación orgánica.

“Es un esfuerzo extra que se hace, porque hay que tener más cuidado, todos los productos que se usan en campo son orgánicos y ya no usamos herbicidas. Pero al mismo tiempo recibimos incentivos porque ahora el mundo comienza a comprar productos orgánicos y tenemos más mercados que se abren como un abanico”, relata Jaime Rengifo desde la selva.

Una vez que los agricultores tomaron conciencia de la importancia y el valor de la producción orgánica, los técnicos financiados por AVSF iniciaron la capacitación a través de las Escuelas de Campo (ECA). Las ECAs son una metodología de enseñanza

y aprendizaje que varios proyectos como PROCACAO han utilizado. Se basan en el intercambio de experiencias entre productores bajo la supervisión de los técnicos de cada organización.

Los temas abordados en las ECAs incluyeron la preparación de abonos orgánicos, el muestreo de suelos, las buenas prácticas durante la cosecha, el abonamiento, el control adecuado de plagas y enfermedades, el manejo de la sombra y la aplicación de abonos foliares orgánicos, entre otros. Las ECAs marcaron una nueva forma de aprendizaje para los agricultores.

“Antes, los cursos de capacitación enseñaban solamente la teoría: este es el biol, este es el abono”, afirma Jaime Rengifo, socio de ACOPAGRO.

“En la Escuela de Campo todos los que conformábamos el comité nos reuníamos en una parcela y lo que nos enseñaban en una hora, lo aplicábamos. Preparábamos bioles, cosechábamos. Eso es mucho mejor, porque escuchamos y hacemos al mismo tiempo.”, finaliza Jaime.

Por otro lado, se empezó a promover la instalación de viveros forestales para la siembra de árboles maderables que dieran sombra a los cacaotales y mejoraran la calidad de las tierras degradadas. Esto abrió una nueva oportunidad para los agricultores, al convertirse en una garantía de ingresos a futuro. Los árboles sembrados en el 2005 podrán convertirse en 25 ó 30 años en una fuente de ingresos que suplirá la pensión de jubilación a la que no tienen acceso los pequeños productores en el campo.

En ACOPAGRO, los proyectos de agroforestería se combinaron con iniciativas para la captura de carbono. El primer proyecto propuesto por la cooperativa, logró la siembra de 20 mil árboles en las fincas de 102 productores con certificación orgánica. Se espera que en los próximos 5 años se pueda sembrar 2 millones de árboles más, lo que significaría la captura de alrededor de 2 millones de Tm de dióxido de carbono durante los 40 años de desarrollo de ese proyecto. Esta iniciativa ha dado lugar a que empresas chocolateras europeas apuesten por nuevos proyectos de captura de carbono.

b. El valor de la certificación interna

AVSF implementó también un innovador mecanismo para asegurar el control de la producción agroecológica. PROCACAO apoyó la capacitación de inspectores orgánicos dentro de las cooperativas o asociaciones, conformándose Comités de Certificación Interna que se encargan de la evaluación de las prácticas agroecológicas de cada productor con certificación orgánica o en proceso de conversión. Esta forma de trabajo ha permitido que las cooperativas se apropien de los sistemas de control de la producción orgánica y los incorporen a su organización.

Los responsables técnicos establecieron fichas de inspección interna para cada agricultor, al que se le dio también un “cuaderno del productor”, con el cual era posible seguir los avances y mejoras en su finca.

“Todos los productores orgánicos manejan este cuaderno, que tiene los datos del productor, de su comité y de su sector. Tiene también un croquis de la finca, y luego un plan de trabajo anual que se realiza con el productor mismo para ver qué actividades va a desarrollar”, señala Mayra Aguilar, una de las responsables técnicas de AVSF.

Luego de este primer impulso, organizaciones como ACOPAGRO quieren dar un paso más adelante e instituir un sistema de gestión socioambiental que no sólo supervise las prácticas productivas orgánicas, sino que integre las actividades económicas, ecológicas y sociales en un solo sistema de agricultura sostenible que vaya más allá del requerimiento de las certificadoras.

c. Hacia el beneficio centralizado

Antes de la llegada de PROCACAO, la fermentación del cacao era realizada de manera individual por cada uno de los agricultores. Ellos cosechaban las mazorcas de cacao, fermentaban y secaban los granos al sol sin medir los niveles de fermentación y de humedad, ni tampoco hacer un análisis físico de los defectos. Los agricultores entregaban a la organización cacao secos con distintos grados de fermentación y humedad, que no siempre habían sido bien almacenados o transportados.

AVSF promovió la construcción de centros de acopio en cada comité zonal o local, en el que los agricultores entregaban el cacao húmedo o en baba, tal como se obtiene de la mazorca. En el centro de acopio, los responsables de las organizaciones capacitados en el beneficio del cacao, se ocupaban de la fermentación y el secado del producto.

“Antes, el productor cosechaba el cacao y hacía el proceso de secado en el suelo. Ahora, la organización se hace cargo del proceso, porque el productor hace la cosecha selectiva y llega al centro de acopio con un cacao en baba que entrega al acopiador, quien inmediatamente le paga. A partir de ahí es la organización la que interviene para obtener un producto de calidad”, explica Eduardo Espinoza, técnico de PROCACAO en Piura.

PROCACAO contribuyó a la implementación de estos centros de beneficio con infraestructura mínima, cajones de fermentación y mantas de polipropileno para el secado. De esta manera la calidad se estandarizó y se aseguró una oferta de calidad exportable.

La centralización del acopio del cacao en baba fue una innovación clave para el proyecto. Y un elemento central para su funcionamiento fue la elección y la capacitación

de los acopiadores de los centros de beneficio. Estos acopiadores son socios de las organizaciones y son elegidos democráticamente en cada uno de los comités zonales. Ellos tienen la responsabilidad no sólo de controlar la fermentación y el secado del cacao, sino también de fidelizar a los asociados y asegurar que acopien su producción para la organización y no la vendan a intermediarios locales. En lugares en los que la competencia por el precio es fuerte, los acopiadores de los centros de beneficio desempeñan un papel clave para asegurar los volúmenes de cacao necesarios para que la cooperativa pueda cubrir sus costos de estructura, mantener su posicionamiento en el mercado y generar beneficios a redistribuir entre los socios.

Además de haber permitido la estandarización de la fermentación y del secado, PROCACAO apoyó la capacitación de catadores de cacao en cada una de las organizaciones, personas formadas para analizar las cualidades físicas y organolépticas del cacao. De esta forma, los especialistas contribuyeron desde los laboratorios de las propias organizaciones a la determinación de los niveles óptimos de humedad y fermentación del cacao y establecer recomendaciones para mejorar el proceso de beneficio. Este conocimiento técnico también ha permitido que se puedan ajustar la fermentación y el secado de acuerdo a requerimientos específicos de los clientes, optimizando así la calidad del cacao producido y procesado.

d. Los logros

La implementación de las prácticas agroecológicas fue efectiva. En 2005, apenas 16.5% de los agricultores con los que trabajaba PROCACAO contaban con certificación orgánica. La cifra creció cuatro años después, alcanzando el 42.9% de productores. El porcentaje alcanza el 70%, si además se cuenta a los que aplican prácticas agroecológicas pero que aún no han recibido la certificación.

El caso de ACOPAGRO, en la selva de San Martín, pone de manifiesto este crecimiento. En 2005, la organización registraba 120 socios orgánicos; cuatro años después, la cifra creció hasta alcanzar los 597 socios. Así, mientras en el 2005, apenas tres organizaciones contaban con certificación orgánica, tres años después y gracias al acompañamiento de PROCACAO, se logró la certificación orgánica en 11 organizaciones.

En el campo, PROCACAO trabajó de la mano con otras organizaciones públicas y privadas que buscaban mejorar la productividad del agricultor. Una de esas instituciones fue el Programa de Desarrollo Alternativo, PDA³, que trabajó especialmente en los departamentos de San Martín y Ucayali. Gracias a estos esfuerzos en conjunto,

3 El Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) es financiado por la cooperación internacional estadounidense (USAID) con el objetivo de reducir la producción ilegal de coca y promover el desarrollo lícito en esas áreas a través de actividades económicas y sociales. Fue ejecutado desde el 2005 hasta el 2012 en las mismas zonas de influencia que PROCACAO.

la productividad del cultivo de cacao en el Perú mejoró en un 50% del 2005 al 2009, incrementándose de 500 kg a 750 kg en promedio por hectárea.

Por otro lado, la centralización del beneficio de cacao permitió estandarizar con éxito la calidad, alcanzando indicadores que permitieron a las organizaciones vender cacao de grado 1, es decir, con un porcentaje de granos fermentados superior a 85%, menos de 5% de granos defectuosos y con una humedad inferior al 7.5%. En el 2005, sólo tres organizaciones vendían cacao de grado 1; cuatro años después de la intervención, 11 organizaciones con las que se trabajó PROCACAO obtuvieron esa misma calidad.

La promoción de la producción orgánica, la eficiencia de las inspecciones internas y el desarrollo de los centros de acopio centralizados lograron mejorar la calidad del cacao. Las organizaciones estaban listas para entrar en el competitivo mundo del mercado internacional.

3. Abriendo mercados

Uno de los puntos críticos en la cadena productiva del sector cacaotero era la poca importancia que se le había dado al eslabón comercial. Las organizaciones de productores no contaban con información de la dinámica del mercado internacional ni de las exigencias y particularidades de los clientes o de la variación de los precios en la bolsa.

Hasta antes de la llegada de PROCACAO, las organizaciones de productores se habían limitado a establecer relaciones comerciales con acopiadores o importadores locales, lo que las mantenía alejadas de los procesos de negociación directa con potenciales compradores en el mercado internacional. Esto significaba también que muy pocas organizaciones contaban con información sobre los procesos y trámites logísticos de exportación.

PROCACAO aprovechó la experiencia de AVSF en la apertura de nuevos mercados que ya había sido utilizada exitosamente para el café y otras cadenas productivas como el mango.

“El cacao nos permitía tratar de capitalizar nuestro saber-hacer, aprovechar nuestras competencias acumuladas en el fortalecimiento de organizaciones, en la gestión de la calidad y la articulación directa de organizaciones al mercado internacional”, relata César Paz, representante de AVSF en el Perú. Esta experiencia para vincular al pequeño productor con los mercados internacionales fue clave para el despegue del “boom” del cacao peruano.

Siguiendo esa línea, PROCACAO financió una serie de capacitaciones y pasantías para enseñar a los responsables de las organizaciones los procesos de exportación, embarque y fijación de precios. Por otro lado, se organizaron giras de negocios internacionales a

las que asistieron los dirigentes y gerentes de las organizaciones, que por primera vez tuvieron contacto directo con potenciales clientes y fuentes de financiamiento externo.

“Nosotros salimos inicialmente con AVSF a hacer una gira en Europa. Posteriormente, APPCACAIO me envió a una feria a Bélgica, donde yo ofrecía el cacao a muchos chocolateros que no sabían ni dónde estaba Perú, es más, no sabían que existía cacao en Perú. Sin embargo, fue muy bueno el hecho de dejar documentos de presentación, porque a la semana ya había pedidos. Se pudo contactar con más de 30 ó 40 empresas de las cuales con 10 se trató de hacer negocios”, sostiene Gonzalo Ríos, gerente general de ACOPAGRO.

Las organizaciones de productores no sólo buscaban establecer relaciones directas con los clientes, sino también sacar provecho de todas sus ventajas comparativas, desde la calidad de su producto hasta el hecho de que su condición de organizaciones de pequeños productores les abría las puertas de las empresas interesadas en el comercio justo. Con estas ventajas ya establecidas, era posible acceder a mercados nicho que les dieran mejores precios.

a. Mercados Especiales

PROCACAO no sólo promovió la certificación orgánica de los productores, también impulsó las certificaciones de comercio justo (FLO) y de la UTZ, de acuerdo a sus estrategias comerciales. Con estas certificaciones, las organizaciones de cacaoteros podían dejar de lado la venta de cacao convencional para acceder a mercados especiales.

La estrategia de muchas organizaciones fue desarrollar relaciones comerciales con importadores importantes del mercado de comercio justo para el cacao trinitario, procedente sobre todo de la selva, y buscar clientes especiales para los cacaos nativos, como el cacao blanco de Piura o el criollo selvático. En estos últimos casos, como la oferta era limitada, se esperaba desarrollar alianzas comerciales a largo plazo.

Las giras comerciales y las pasantías tuvieron éxito también, y las organizaciones lograron conformar una cartera de clientes diversificada que incluía a importantes empresas e importadoras de Francia, Alemania, Italia, Suiza, Bélgica y Estados Unidos. Algunas organizaciones no sólo ampliaron su número de clientes y su volumen de cacao exportado, sino que lograron colocar el 100% de su oferta exportable en mercados especiales (orgánico y comercio justo), como el caso de la CEPICAFE piurana en el 2008.

b. Mejores precios

La venta de cacao a mercados especiales y la valorización de los cacaos finos y de aroma permitió conseguir mayores ingresos para los pequeños productores. Esto repercutió

no sólo en los agricultores asociados, sino en general en las zonas de influencia de cada organización. En efecto, las organizaciones ejercieron una influencia positiva en la regulación de precios en el ámbito local, al incrementar sus precios de acopio a sus asociados que conllevaron al alza de los precios de compra de los intermediarios, que debían competir arduamente por la compra de cacao en campo. De esta manera, las organizaciones de productores lograron mejorar no sólo los precios recibidos para sus asociados, sino también el precio ofrecido a los agricultores de la zona, ampliando su impacto positivo más allá de sus socios.

A manera de ilustración, en el 2006, antes de la intervención de CEPICAFÉ en la cadena de cacao en la zona, los acopiadores locales ofrecieron 3.16 soles/kg de cacao a los productores. Un año después, CEPICAFÉ pagó 5.64 soles/kg como adelanto de compra. Los acopiadores tuvieron que aumentar el precio a 5.21 soles/kg, es decir, más del 60% ofrecido el año anterior.

Además, cuando en el 2008 la CEPICAFE llegó a pagar 8.28 soles/kg, teniendo un incremento de en 0.83 soles/kg con respecto al 2007, los intermediarios pagaban 5.06 soles/kg, significando además de un diferencial de precios fuerte con la CEPICAFE, una baja de precios al productor de 0.15 soles/kg.

“Nosotros acá en Piura tenemos no tanto volumen, sino calidad. Nuestro producto es orgánico y contamos con una certificación de Biolatina. También estamos dentro de un mercado de comercio justo y eso es lo que marca la diferencia. Entonces, en una tonelada de cacao, nosotros tenemos, por comercio justo, una prima de 150 dólares, y por ser orgánico 200 dólares más. Entonces ganamos 350 dólares más por tonelada.”, contabiliza Juan Rivera con entusiasmo.

Efectivamente, los productores reciben un precio inicial al entregar el cacao en baba en los centros de acopio zonal. El precio final para el productor depende del contrato cerrado con el cliente. Una vez pactada la venta, los agricultores reciben un monto añadido, llamado reintegro, de acuerdo a las certificaciones con las que cuenten, ya sea orgánica, de comercio justo⁴ o UTZ.

c. Los Logros

Al revisar los indicadores propuestos por PROCACAO, los resultados son muy positivos. En el 2005 sólo tres organizaciones habían establecido contacto directo con clientes de mercados especiales, a quienes destinaban el 40% de su volumen de cacao. Cuatro años después, en el 2009, diez organizaciones lograron vender cacao de manera directa a mercados especializados, destinando alrededor del 80% de su oferta a esos nichos.

⁴ Es necesario precisar, que en el caso de las primas de comercio justo, no se otorga el dinero de forma individual, sino para el uso colectivo de cada organización.

Por otro lado, el volumen de ventas de cacao creció exponencialmente, no sólo en las organizaciones que recibieron la asistencia técnica de PROCACAO, sino en todo el país, como resultado de la dinámica de crecimiento del sector y la iniciativa de diversos actores. En 2005, las exportaciones de cacao alcanzaron 1144.44 TM, mientras que en el 2009 llegaron a 5,360 TM y al 2012 llegaron a 20,887 TM.

En 2005, apenas 3 organizaciones contaban con certificación orgánica y de comercio justo. Cuatro años después, 10 organizaciones, de las 11 con las que trabajó PROCACAO, lograron cumplir los requisitos para contar con la certificación orgánica, 7 con la de comercio justo y 11 con la de UTZ.

El incremento del volumen de cacao, del número de socios y de la cantidad de contratos comerciales exigía que las organizaciones estuvieran preparadas para manejar y controlar ese crecimiento. A esto se abocó también AVSF.

4. El ABC de la gestión administrativa y contable

No todas las organizaciones estaban preparadas para manejar una gestión eficiente desde el punto de vista administrativo y contable. Para AVSF era clave que las asociaciones desarrollaran capacidades empresariales que permitieran consolidar una oferta de servicios adicionales para sus socios. Además, una buena gestión significa transparencia en el manejo del dinero para garantizar que las ganancias llegaran a los productores asociados.

Para lograr este objetivo, se estableció un plan de capacitación y acompañamiento para el personal administrativo de las organizaciones que desarrolló tres áreas: 1) la gestión contable, 2) la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas y 3) la implementación de servicios adicionales para los productores.

a. La danza de los impuestos

David Domínguez es uno de los técnicos contables contratado por PROCACAO. David llegó a la cooperativa Tocache en el 2007 y no encontró rastros de libros contables de años anteriores y menos un sistema que controlara el ingreso y la salida del dinero de la organización.

“Creo que muchas organizaciones se dedicaban más a la producción, vender, comprar, pero poco se ocupaban de fortalecer sus áreas administrativas, ya sea en contabilidad o en crédito”, sostiene David.

David y otros colegas en las distintas organizaciones establecieron un plan de trabajo para recuperar la historia financiera y contable de las organizaciones e implementar un software administrativo que permitiera manejar el ingreso y egreso de dinero de manera sistematizada.

Otro problema clave en este nivel fue la falta de conocimiento de los requisitos tributarios. En esos años, la SUNAT, la institución responsable de la recaudación de impuestos en el Perú, empezó a notar el crecimiento de las organizaciones cacaoteras y decidió fiscalizar a varias. Lo que encontró fue que muchas de ellas no habían pagado impuestos y se aplicaron multas considerables que en algunos casos superaron el medio millón de soles. Los dirigentes se dieron cuenta entonces de que la contabilidad era vital y de que la transparencia de la gestión debía fortalecerse, si querían contar con la confianza y la identificación de los socios hacia sus organizaciones, pero sobre todo cumplir con las exigencias y controles del estado.

Las capacitaciones tributarias tuvieron además un logro extra. Las organizaciones se dieron cuenta de que podían solicitar al estado la recuperación del Draw Back, que representa el 8% del valor FOB de las exportaciones. Para organizaciones como ACOPAGRO, por ejemplo, la recuperación del Draw Back equivalió al cobro de 240 mil dólares, suma que ese año fue casi el equivalente a sus utilidades anuales.

Sin embargo, el acompañamiento administrativo y contable de PROCACAO fue recibido con recelo, pues nunca antes se había revisado con tanto detenimiento las cuentas de las organizaciones.

“Yo creo que en la primera etapa había cierta reticencia. Los dirigentes sentían que nosotros nos estábamos entrometiendo en temas de manejo interno. Por otro lado, las cooperativas que eran manejadas por gente ligada a la producción tenían problemas contables y tenían temor de que esos problemas administrativos salgan a la luz. Nuestro trabajo fue discutir abiertamente estos temas y recalcar que nuestro acompañamiento no era para ver quién se está fallando. Nuestro papel era encontrar las debilidades de la gestión para, a partir de las debilidades, implementar un programa de acompañamiento que permitiera que estos problemas se solucionaran”, recuerda César Paz, representante de AVSF en el Perú.

b. Buscando fuentes de financiamiento

Si el manejo contable garantizaba la transparencia de las cuentas, la búsqueda de fuentes de financiamiento era clave para asegurar capital de trabajo fresco. Sin dinero, era imposible planificar las campañas de cacao y el pago al contado a los productores por el acopio.

Al inicio del proyecto, los sistemas financieros en el Perú casi no otorgaban préstamos a las organizaciones de productores, y si lo hacían era con intereses tan altos que eran inaccesibles y poco competitivos. AVSF ya había tenido la experiencia en otros proyectos de introducir nuevas formas de financiamiento a través de la valorización de los contratos de exportación. Las organizaciones desarrollaron bajo esa premisa tres estrategias:

- **Adelanto por parte de compradores internacionales:**
Clientes como GEPA, PRONATEC y CONAPI pagaron un adelanto de hasta el 60% de la venta con 7% de intereses. Esta modalidad permitió, por ejemplo, que CEPICAFE en Piura accediera a un financiamiento de hasta 325 mil dólares para la campaña de 2008.
- **Servicios de pre financiamiento de campaña:**
Créditos de acopio que se negocian con financieras alternativas internacionales a tasas más competitivas que las nacionales. Varias organizaciones lograron financiamiento de, por ejemplo, la Fundación Rabobank de Holanda y Root Capital de Estados Unidos.
- **Cooperación Internacional y financiamiento local:**
PROCACAO también permitió que varias organizaciones cacaoteras accedieran al financiamiento de nuevos proyectos por parte de la cooperación internacional o nacional, apalancando en varios casos fondos de contrapartida para las organizaciones (Proyecto OXFAM Novib y fondos AGROEMPRENDE).

Al incrementar su capital de trabajo, las organizaciones lograron afianzarse en sus zonas de influencia, ya que tuvieron mayor capacidad de acopio, fortaleciendo así su influencia en la regulación de los precios a favor de los agricultores.

c. Servicios para los agricultores

Las organizaciones lograron mejorar su capacidad para brindar servicios a sus socios. Ellos, al estar asociados, no sólo contaban con asistencia técnica en el campo, sino también con abastecimiento de insumos y conexión con el mercado internacional. Con la mejora de la gestión comercial y administrativa, además de los servicios sociales (como fondo mortuario, préstamos personales, entre otros), las organizaciones pudieron invertir en servicios adicionales para los agricultores, entre los que se encontraban:

- **Diversificación productiva de las organizaciones:**
PROCACAO y varias organizaciones promovieron la diversificación de cultivos con aquellos socios que contaban con una producción sostenida de cacao y con áreas extras para la siembra. En el caso de ACOPAGRO, por ejemplo, se escogió la caña de

azúcar para la producción de panela y el cultivo de coco para la producción de coco rallado. En Piura, la producción de mermelada orgánica se ha convertido también en un ingreso extra importante para los cacaoteros. Asimismo, otras organizaciones incluyeron capacitaciones para promover otras capacidades productivas como la crianza de cuyes o la comercialización de gallinas.

- **Créditos personalizados:**
Algunas organizaciones no sólo otorgaron adelantos de acopio, sino también créditos individuales con intereses menores a los de la banca comercial. El capital proviene de fondos propios de la organización y se garantiza con la entrega de granos de cacao. Lo que se hizo fue analizar los volúmenes de acopio anteriores y estimar los ingresos que tendría el productor. Sobre la base de ese cálculo, se le otorgaba el crédito.
- **Nuevas inversiones:**
Las ganancias de las organizaciones se fueron invirtiendo en la mejora de los servicios de las organizaciones. Muchas cooperativas y asociaciones invirtieron en la compra de vehículos, la implementación de centros de beneficio del cacao o de plantas para la producción de panela, mermelada o chocolate artesanal.

d. Los Logros

Antes de la llegada de PROCACAO, sólo tres de las organizaciones con las que se trabajaba contaban con un sistema administrativo y contable adecuado. Luego de cuatro años de constantes capacitaciones, ocho organizaciones llegaron a contar con personal capacitado e implementaron softwares contables, instrumentos de gestión y procedimientos contables. De estas organizaciones, siete desarrollaron un programa de capacitación en gestión empresarial y organizativa de manera estructurada. Actualmente varias organizaciones vienen recibiendo beneficios tributarios que en muchos casos suman más que cualquier proyecto de cooperación.

Hasta este punto, la estrategia de PROCACAO se desarrolló al interior de las organizaciones de productores, mejorando sus sistemas de producción, comercialización, organización y administración. Los cuatro eslabones empezaron a trabajar articuladamente provocando el crecimiento de las organizaciones velozmente. Pero el rol de los cacaoteros no debía restringirse solo al campo. En la experiencia de AVSF, para lograr un verdadero despegue del sector era necesario establecer una plataforma de concertación entre las organizaciones cacaoteras para la formación de un gremio con capacidad de incidencia pública y política. Así nació APPCACAO.

3. CACAOTEROS AL PODER

Durante varios años, PROCACAO y otros proyectos privados y estatales trabajaron de cerca con los agricultores para lograr el fortalecimiento de la cadena productiva y comercial. El cacao ya era un producto de exportación, pero el sector no contaba aún con una estrategia de promoción y marketing que lo posicionara en el mercado internacional y local. El mundo del chocolate aún no conocía el valor del cacao peruano y los únicos referentes del continente en materia cacaotera continuaban siendo Ecuador y Venezuela.

Para AVSF era vital no sólo construir la marca “cacao peruano”, sino también contar con políticas nacionales adecuadas de desarrollo del sector y de promoción externa. Para que los propios productores dispusieran de un medio para hacer valer sus intereses y establecer estas políticas, era indispensable contar con un gremio que agrupara a las prometedoras organizaciones de productores y se convirtiera en la voz del cacao. Con esos objetivos, AVSF promovió el fortalecimiento de la Asociación de Productores de Cacao del Perú, APPCACAO.

1. El gremio nacional del cacao

La Asociación de Productores de Cacao, APPCACAO, nació en el 2004 durante el II Encuentro Nacional de Cacao. Antes de la intervención de PROCACAO, el gremio era aún poco representativo y reunía sólo a 10 organizaciones cacaoteras. Luego de cinco años de trabajo, APPCACAO logró agrupar a 19 organizaciones cacaoteras entre las que se encuentran las organizaciones más importantes del país. Su área de influencia alcanzó en esos años las 19 mil hectáreas de producción, correspondientes aproximadamente a 5 mil agricultores organizados.

A través de APPCACAO, se puso en marcha una estrategia clave: la articulación y concertación con las instituciones y los principales actores vinculados a la cadena del cacao. De la misma manera en que el fortalecimiento de las organizaciones había tenido un impacto positivo sobre los agricultores en el campo, la consolidación del gremio nacional de los productores organizados debía reflejarse en la opinión pública y en el aumento de las capacidades de incidencia política para conseguir políticas públicas específicas para el sector e influir en sus orientaciones.

En la práctica, el gremio se impuso funciones específicas: a) Convertirse en el interlocutor válido y representativo del sector, b) Posicionar la imagen y la marca del cacao peruano y c) Promover políticas públicas beneficiosas para el desarrollo de los pequeños productores organizados.



“Yo creo que APPCACAO es el gran aporte de AVSF, creo que AVSF fue quien empezó a realizar un análisis que no hacían otras instituciones que era cómo lograr congregarse a todos los actores relacionados con el cacao en el Perú”, sostiene Israel Pisetsky, delegado en esos años de Pronatec, el principal importador de cacao en el país.

a. Sellando alianzas

Como parte de su papel de concertación, APPCACAO, con la asistencia técnica permanente de AVSF, logró establecer alianzas estratégicas con resultados a corto y mediano plazo.

- **Ministerio de Agricultura:**
Contar con este importante aliado estatal, hizo posible que las organizaciones cacaoteras se integraran con mayor facilidad en la cadena productiva impulsada por la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), permitiendo un acceso más sencillo a los servicios ofrecidos por el gobierno nacional, como los fondos del programa INCAGRO⁵ y la asistencia técnica y de sanidad agraria de instituciones como el INIA⁶ y SENASA⁷.
- **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:**
Este ministerio se convirtió en un socio clave para favorecer el acceso de las organizaciones de productores al mercado internacional e incorporar la marca cacao peruano al Plan Estratégico Exportador del Perú.
- **Consejo Nacional de la Competitividad:**
Se logró que esta institución, que forma parte de la Presidencia del Consejo de Ministros, priorizara el desarrollo de la cadena productiva de cacao y chocolate.
- **Otros gremios nacionales:**
APPCACAO estuvo en permanente contacto con importantes gremios de representación nacional, como la Convención Nacional Agraria (CONVEAGRO), la Asociación Gremial de Agroexportadores (AGAP), y la Asociación de Exportadores (ADEX). Con este último se logró la inscripción del cacao como producto de bandera del Perú.

5 Programa para la Innovación y Competitividad del Agro Peruano (INCAGRO) tiene como objetivo promover la modernización e innovación del desarrollo en el sector agrario. Es un programa financiado por el gobierno peruano y el Banco Mundial.

6 Instituto Nacional de Innovación Agraria

7 Servicio Nacional de Sanidad Agraria

- **Proyectos de cooperación internacional:**
En este caso, fue clave la alianza establecida entre AVSF y el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA), financiado por la cooperación estadounidense con el objetivo de unir esfuerzos y recursos de manera eficiente.
- **De la mano con la gastronomía:**
La alianza de APPCACAO con la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) fue también vital para hacer visible la importancia de las organizaciones productoras de cacao. Gastón Acurio, chef y presidente de APEGA, trabaja desde hace varios años para revalorizar la gastronomía como bandera de la cultura peruana y reconocer el trabajo de los productores. Bajo esa filosofía, el trabajo desarrollado por las organizaciones de productores fue reconocido por esta institución, que se comprometió decididamente con el gremio cacaotero. Así se estableció la alianza entre el mundo del chocolate peruano y los agricultores de cacao. Astrid Gutsche, reconocida chef especializada en el chocolate, se convirtió en una de las principales voceras del boom cacaotero. Tanto Acurio como Gutsche permitieron atraer el interés y la atención de los medios de comunicación.

A fines del 2009, la dinámica de concertación y de alianzas estratégica alcanzó uno de sus mayores logros: la creación de la Mesa Técnica del Cacao y del Chocolate, una instancia de carácter nacional cuyo objetivo es constituirse en una plataforma integral de desarrollo para el sector. APPCACAO fue desde el principio parte de la presidencia colegiada de esta entidad.

b. Campeonas del cacao

APPCACAO estableció como una de sus principales preocupaciones sensibilizar a los productores sobre la importancia del papel de la mujer. El desarrollo de un enfoque de género en las organizaciones se convirtió en un eje de trabajo transversal para el gremio cacaotero. Por primera vez, se realizó una investigación a fondo para evaluar el papel de las mujeres productoras al interior de sus organizaciones y de sus familias. Una vez realizado el diagnóstico, se llevaron a cabo tres Encuentros de Género Regionales y luego uno de carácter nacional.

Estas reuniones se convirtieron en una plataforma de intercambio de ideas sobre experiencias concretas de género. Las mujeres que acudieron eran productoras de cacao organizadas o esposas de productores socios de APPCACAO. Ellas conformaron la primera Red Nacional de Mujeres Productoras del Cacao.

APPCACAO también planificó una serie de talleres para promover la producción de chocolate artesanal, para que las mujeres pudieran obtener un ingreso extra por su cacao. Por otro lado, las visitas de los dirigentes de APPCACAO a las organizaciones

se enfocaron en la necesidad de reactivar y formalizar la existencia de los Comités de Desarrollo de la Mujer (CODEMUS), que aunque formaban parte de los estatutos organizacionales, eran muchas veces solo estructuras ornamentales sin valor práctico para las productoras.

c. Luces, cámara, acción

Una vez establecidas las alianzas estratégicas, era momento de actuar. Era necesario resaltar el trabajo y los logros de los productores a través de actividades que llamaran la atención de los medios de comunicación y de las autoridades.

“La Noche del Cacao” fue el primer evento público organizado con el apoyo de APPCACAQ y los aliados del sector. AVSF logró contactar reconocidos chocolateros franceses, quienes se reunieron con chefs del país para hablar por primera vez del valor del cacao peruano. Unos meses después, la noticia del importante triunfo de cuatro organizaciones cacaoteras en el Salón del Chocolate de París llamó la atención de la prensa y colocó por primera vez al cacao peruano en las portadas de los medios nacionales.

Gracias a la alianza con APEGA, en 2009 el cacao y el chocolate tuvieron un espacio privilegiado en Mistura, la mayor feria gastronómica del país, que cada año reúne a más de 300 mil asistentes. “El Rincón del Chocolate” en Mistura reconoció el trabajo de los cacaoteros y tuvo un stand especial para las mujeres productoras de la red de APPCACAQ.

A fines de 2009 también se publicó el libro “Chocolate del Perú al mundo”, que combinó la gastronomía con un interesante recorrido por las principales zonas de producción de cacao en el país.

Sin embargo, la actividad de mayor perfil público fue sin lugar a dudas el lanzamiento del primer Salón del Cacao y Chocolate del Perú en el 2010. Inspirados en el renombre del Salón del Chocolate de París, AVSF y todos los actores de la cadena productiva del cacao acordaron organizar un evento que pusiera al cacao peruano en los ojos del mundo. Era la primera vez que un país latinoamericano se atrevía a organizar una versión de los reconocidos Salones del Chocolate que se llevaban a cabo en los principales países consumidores de chocolate del mundo.

AVSF cumplió un papel fundamental para asegurar la invitación de reconocidos chocolateros franceses interesados en invertir en cacao peruano y en trabajar con organizaciones de productores. Valentine Tibère, embajadora del Salón Internacional del Chocolate de París, llegó también al Perú, reafirmando así el protagonismo que había adquirido el cacao peruano a nivel internacional.

Este evento mostró el valor de la concertación y el trabajo en equipo de todos los actores de la cadena productiva del cacao en el Perú.

“Yo creo que este Salón sí marca historia, pero sobre todo lo que más me alegra es que a los chocolateros que han venido del extranjero los hemos llevado a los campos y ellos han estado impresionados de la técnica y el orden. Qué mejor país para tener el primer salón del cacao y chocolate.”, declaró Astrid Gutsche, chef y directiva de APEGA.

d. El cacao digital

Un eje fundamental y novedoso del trabajo de APPCACAQ fue el lanzamiento de una nueva estrategia de comunicación, que tenía el objetivo de informar adecuadamente sobre los logros, avances y actividades del sector cacaotero en tiempo real. AVSF financió la contratación de consultores externos especializados que se encargaron de diseñar un plan comunicacional que pusiera en portada los logros de los productores y de sus organizaciones. Así nació “El cacao digital”.

Acorde con los tiempos, se convirtió el tradicional boletín institucional en un blog dinámico y ágil, con noticias y videos que graficaban el desarrollo de los pequeños productores desde sus propias fincas. De manera simultánea, AVSF apoyó la estrategia comunicacional de APPCACAQ en redes sociales, estrenando cuentas en Youtube, Twitter y Facebook. APPCACAQ se convirtió así en uno de los primeros gremios agrarios del país en hacer uso de las nuevas tecnologías de la información.

Los periodistas responsables de la actualización del blog viajaron a algunas de las principales organizaciones de productores y realizaron videos y entrevistas a los agricultores, presentándolos como los verdaderos protagonistas del despegue del cacao.

El blog contaba además con diversas secciones que reforzaban otros ejes de trabajo. “Campeonas del cacao”, por ejemplo, presentaba casos de éxitos de mujeres emprendedoras o que se habían convertido en líderes de sus cooperativas. “El Consejo de la Semana” resumía en videos de cuatro o cinco minutos consejos prácticos para los responsables de las organizaciones, como clases de catación, de gestión contable o de injertos. También había secciones como “Voces del cacao”, que incluían entrevistas telefónicas a dirigentes de las organizaciones socias para que informaran sobre sus principales actividades. Estas visitas y comunicaciones telefónicas reforzaban además el vínculo de cercanía del gremio con sus asociados.

En apenas cinco meses, los videos, el blog y las redes sociales de APPCACAQ fueron visitados por más de 50 mil personas y llegaron comentarios y felicitaciones desde Venezuela, Ecuador, España y Bolivia, interesados en conocer más del cacao peruano.

Sin embargo, lo más importante es que ahora APPCACAQ cuenta con un archivo filmico de su desarrollo gremial, de la historia de los agricultores, y de sus eventos más importantes que permanece en línea en internet y que sigue siendo visitado hasta el momento. Se trata de un archivo que permite documentar el avance del sector cacaotero peruano.

“Esta web que tiene APPCACAQ no sólo se está viendo a nivel regional y nacional. Con mucho agrado, hemos tenido muchos comentarios de gente de afuera que visita esta web y resalta que es una de las mejores en comunicación que está llegando a nivel internacional y que a través de esta web están muy bien informados de la actividad de la organización de productores de cacao en el Perú”, relata con orgullo Hiderico Bocangel, presidente de APPCACAQ en esos años.

2. Cacao peruano para todos

La construcción de la identidad del cacao peruano suponía en primer lugar reconocer la riqueza de sus cacaos nativos y criollos. Este era un objetivo primordial en la estrategia de AVSF y APPCACAQ fue un actor clave en este proceso. En coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Agricultura, propuso que se realizara la primera caracterización cromosómica del cacao peruano. Este estudio reveló la existencia de cacaos finos de aroma en el país, algunos con características excepcionales, como el cacao blanco de Piura o el chuncho del Cusco. El estudio recomendaba el rescate de estas variedades para su propagación y conservación.

A partir de este documento, APPCACAQ privilegió dos estrategias: a) la identificación por parte de las organizaciones de árboles de élite para la construcción de jardines clonales y b) la organización de concursos en los niveles nacional y regional para encontrar los mejores materiales genéticos de cacao.

a. El oro blanco de Piura y el cacao nativo de la Selva

La labor realizada por CEPICAFE y sus comités zonales se convirtió en un ejemplo por excelencia en el país del trabajo de recuperación y valorización de los cacaos criollos o nativos.

En el 2005, cuando el equipo de AVSF llegó a la zona cacaotera de Piura, nadie imaginaba que las mazorcas de color amarillo y verde de las comunidades de Palo Blanco o La Quemazón escondían en sus granos uno de los cacaos más finos del país.

“Cuando vienen los técnicos y los ingenieros y ven la calidad de cacao nos dicen: Ustedes tienen un tesoro dentro de su parcela”, recuerda Juan Rivera, agricultor piurano.

CEPICAFÉ, Progreso (Ex-Pidecafe) y AVSF implementaron de inmediato un plan de recuperación y concentración de la producción del cacao criollo de almendra blanca. Siguiendo esos lineamientos, se zonificaron las áreas de concentración de cacao blanco y se identificaron las plantas élite, es decir, aquellas que contaban con mayor porcentaje de almendras blancas y que eran más productivas. De estos árboles élite se extrajo material genético que fue injertado en un área específica de la organización, que se convirtió en un jardín clonal que funcionaría como banco de germoplasma. A partir de ese material se plantaron almácigos para producir plantones que fueron distribuidos entre los productores asociados.

El trabajo no se limitó sólo al campo. En los laboratorios, los catadores de la organización llevaron a cabo también una caracterización organoléptica de las variedades de cacao blanco y recomendaron las mejores formas para un beneficio post-cosecha adecuado.

Los responsables de AVSF y CEPICAFE se organizaron para sensibilizar a los actores nacionales e internacionales sobre el valor de su producción. La incidencia fue exitosa, y en el 2008 se logró la promulgación por parte del Gobierno Regional de Piura de una ordenanza que declaró de interés regional la recuperación y protección del cacao criollo en Piura.

Por otro lado, organizaciones como ACOPAGRO también iniciaron procesos para revalorizar sus cacaos criollos. En su caso, la situación fue más complicada que en Piura, pues en la selva se propagó con rapidez el cultivo de cacaos híbridos del tipo CCN-51. Los dirigentes de esta organización ya han planteado la disminución de la siembra de estas variedades para ser reemplazadas por cacaos nativos, debido a que han recibido críticas de sus clientes por la acidez que sueldan desarrollar los cacaos CCN-51. Con el apoyo de otros proyectos ya se están instalando tres jardines clonales que asegurarán la conservación del material genético. Mientras tanto, los productores de las comunidades de Alto El Sol y Pucacaca venden sus cacaos nativos sin mezclarlos con los que provienen de otras zonas, siendo comercializados para clientes como Barry Callebaut, que busca en particular cacaos de origen.

b. Concursos para recolectar los mejores cacaos

Mientras las cooperativas establecían estrategias específicas para preservar sus cacaos nativos, APPCACAQ y AVSF reforzaron estos programas a través de concursos nacionales en los que se pedía a los productores presentar sus mejores variedades de cacao. Estas iniciativas permitieron sensibilizar a los productores sobre el valor de sus cacaos criollos y a la opinión pública sobre la riqueza del material genético peruano.

Estos concursos contaron con el respaldo de la Red Nacional de Catadores, formada también por APPCACA, que asumió la capacitación de técnicos de cada organización en el análisis físico y sensorial del cacao.

Este trabajo para revalorizar el cacao peruano se coronó en el 2008 gracias al impulso del gremio cacaotero. APPCACA logró que el Perú fuera reconocido por la International Cocoa Organization (ICCO) como productor de cacao fino y de aroma, tremendo espaldarazo para fortalecer la imagen del cacao peruano en el exterior.

“El cacao peruano está considerado por muchos compradores como de excelente calidad debido a su exquisito sabor. Sabemos que hay mucho por hacer en el sector cacaotero en el Perú, y pensamos que la adhesión del Perú al Acuerdo Internacional y por consiguiente a la ICCO será de gran beneficio para la imagen del cacao peruano y para los pequeños y medianos productores en general”, escribió Moisés Gomez, oficial de enlace de la International Cocoa Organization.

3. Política e Incidencia de los productores organizados

Mientras APPCACA trabajaba en la consolidación del gremio y en la identidad del cacao peruano, también se preocupaba por alcanzar medidas de impacto nacional o regional a través de la incidencia pública y política.

Así mismo, APPCACA tuvo presencia y voz en redes latinoamericanas de productores e impulsó un ambicioso proyecto de asociación pública-privada.

a. En nombre del cacao

En cuatro años de trabajo APPCACA consiguió participar en las siguientes iniciativas:

- **El Régimen de Productor Agrario (REPA):**
Iniciativa presentada con CONVEAGRO para alcanzar beneficios tributarios del Estado para promover la asociatividad y la formalización de los agricultores. Entre los beneficios que se espera obtener figuran exoneraciones y compensaciones tributarias.
- **Guía de Normatividad Técnica del Cacao:**
APPCACA participó en la elaboración de estas normas que delimitan los criterios técnicos para la cosecha y post-cosecha del cacao.
- **Propuesta de solicitud para la inscripción a la ICCO:**
A través de esta iniciativa se logró el reconocimiento del cacao peruano como fino y de aroma a nivel internacional.

- **Acuerdo Nacional de competitividad de la cadena agro productiva de cacao y chocolate:**

Estos acuerdos son herramientas de política nacional que permiten formalizar alianzas estratégicas para obtener mejores resultados para el sector. En este caso, se ha reunido a la cooperación internacional, diversos ministerios relacionados a la promoción del cacao y a los productores y chocolateros organizados, alrededor de este acuerdo.

b. Las PPP del cacao

En 2008, representantes de la cooperación internacional (PDA y AVSF), del estado (DEVIDA), del sector privado (PRONATEC) y de seis organizaciones cacaoteras firmaron el Proyecto Público Privado, un sistema de compromiso mutuo que involucraba a los productores, compradores, cooperación técnica y al Estado. Cada entidad se comprometía a invertir una suma de dinero en las organizaciones y a compartir su experiencia técnica especializada.

La aprobación del Proyecto Público Privado (PPP) fue un claro reflejo del grado de concertación y articulación logrado entre los actores claves de la cadena productiva del cacao en el país, con el impulso de PROCACA.

“Fue un acercamiento para no duplicar esfuerzos, para ver cuál era la orientación de las inversiones que AVSF tenía y luego ponernos de acuerdo para sumar con el objetivo de desarrollar a los productores. Fue una suma fructífera de voluntades, dejando de lado de dónde vienen los fondos para enfocarnos realmente en lo que hacemos por el cacao y sus productores”, resumió Carlos Díaz, gerente general del PDA.

c. Incidencia regional

Con el fortalecimiento de capacidades de los productores y de sus organizaciones, éstas pudieron acercarse como interlocutores válidos a los gobiernos locales y regionales. Muchas organizaciones participaron en los presupuestos participativos de sus municipalidades y la mayoría promovió y formó parte de las Mesas Técnicas Regionales del cacao.

APPCACA se convirtió sin lugar a dudas en una poderosa herramienta de promoción del cacao haciendo énfasis en el pequeño productor organizado. Si antes la referencia para hablar de producción de cacao fino y de aroma era Ecuador, hoy las miradas se dirigen al Perú como un ejemplo exitoso de organización a nivel nacional y a partir de los agricultores. Los actores sociales y económicos y las autoridades nacionales y locales reconocen hoy la fuerza organizativa de los cacaoteros y la poderosa y rápida dinámica de desarrollo que alcanzaron.

4. LA COSECHA Y LA NUEVA SIEMBRA

No es posible terminar esta capitalización sin volver a considerar al principal protagonista de toda la estrategia de intervención implementada: el productor y su familia. Después de todo, la medición de indicadores y el establecimiento de metas concretas no tiene otro propósito que el de mejorar las condiciones de vida de las familias productoras, que provienen de zonas rurales, en su mayoría muy pobres y con limitado acceso a servicios básicos. Para ellos, hasta antes de la llegada de PROCACAO y AVSF, la agricultura era de subsistencia.

1. Logros e impactos

El objetivo final de PROCACAO era que la venta del cacao permitiera incrementar el ingreso familiar de los productores en un 25%. En promedio, el impacto de PROCACAO sobrepasó esa meta. Las razones son sencillas: por un lado, la productividad por hectárea aumentó en un 50% por las mejores prácticas agroecológicas; por otro, las organizaciones consiguieron mejores precios por sus lotes de cacao, ubicados en mercados especializados o de nicho.

En ACOPAGRO, por ejemplo, el ingreso anual de un agricultor en el 2005 era de 4329 soles. En el 2008, el monto alcanzó los 10672 soles, es decir, hubo un incremento del 145%. Mientras tanto, en CEPICAFE, en Piura, el ingreso anual del productor en el 2005 era de apenas 2068 soles. En el 2008, su ingreso se triplicó y alcanzó la suma de 6960 soles.

En el caso de ACOPAGRO, el aumento del ingreso se debió a la ampliación de áreas de cultivo y al incremento de la productividad por hectárea. En CEPICAFE el aumento se debió básicamente a los mejores precios conseguidos por la organización debido a su comercialización en mercados especiales.

Al hacer la comparación, fue CEPICAFE la que obtuvo un mayor crecimiento en el ingreso anual para sus productores, lo que permite validar una de las tesis más importantes de PROCACAO: la revalorización de cacaos nativos puede compensar la poca área de producción y la menor productividad de estas variedades, en tanto se logre acceder a mercados especializados con un cacao de calidad. Esto es acorde con la estrategia de valorización de la agricultura campesina. Los campesinos tienen productos de excelente calidad como es el cacao blanco y si lo tratan de manera adecuada, lo procesan bien; pueden venderlo a mercados muy exigentes pero que pagan precios remuneradores



Pero más allá del cálculo de ingresos y de la productividad, el agricultor mide el éxito del proyecto por otras variables. Al estar organizado, el productor ha podido acceder a capacitaciones y asesorías a las que antes nunca había asistido; ha sido sensibilizado en cuanto a las ventajas de la agricultura orgánica y ha tomado conciencia del cuidado y el respeto del medio ambiente. Por otro lado, muchas organizaciones han implementado servicios adicionales para sus asociados como créditos con bajo interés, nuevas posibilidades de negocio con cultivos diversificados, el acceso a programas de agroforestería que garantizan un ingreso a futuro a modo de jubilación, giras internacionales, entre otros.

Al margen de los ingresos y los servicios, los productores han visto crecer también su autoestima, han sido testigos de la publicación en los medios de comunicación de sus logros y han recibido en sus parcelas las visitas de expertos de distintas partes del mundo interesados en conocer a los protagonistas del boom cacaotero peruano.

“Todo esto nos levanta la moral y nuestra autoestima, porque sabemos que somos útiles como padres de familia a nuestras esposas e hijos, y porque creemos que ha sido una oportunidad que se nos presenta en el transcurso de nuestra vida. Eso nos anima para seguir organizados y no quedarnos como simples agricultores, para tener una visión empresarial, seguir creciendo y por ende seguir mejorando nuestra calidad de vida”, concluye don Juan Rivera con una sonrisa de oreja a oreja. Este testimonio es de 2010.

Dos años después, en julio de 2012, los cacaos blancos de don Juan fueron reconocidos como uno de los “Cacaos de Oro” del Perú en un concurso nacional que escogió su muestra de entre ocho mil presentadas. Y no sólo eso. A fines de este mismo año, mientras este documento se termina, don Juan de la Cruz ocupó el tercer lugar en el Premio Integración 2012 de Radio Programas del Perú, la radio más importante del país.

2. PROCACAO en cifras

El impacto de PROCACAO no sólo se refleja en el bienestar económico de las familias de los productores organizados que fueron parte del proyecto. AVSF estableció una serie de variables e indicadores como línea de base en el 2005 que permitieran medir los logros de PROCACAO en el ámbito productivo, organizacional, comercial y de incidencia pública y política.

En este cuadro es posible establecer lo que se alcanzó en 4 años de trabajo:

Resultados	Antes de la llegada de PROCACAO (2005)	Después de la intervención de PROCACAO (2009)
Calidad y certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> 3 organizaciones cuentan con certificación orgánica 16.5% de los productores organizados apoyados son orgánicos 3 organizaciones venden cacao con estándares de calidad GRADO 1 3 organizaciones tienen certificación FLO (comercio justo) 	<ul style="list-style-type: none"> 11 organizaciones cuentan con certificación orgánica (100% de las organizaciones destinatarias) 42.9% de los productores organizados apoyados son orgánicos 10 organizaciones venden cacao con estándares de calidad GRADO 1 7 organizaciones tienen certificación FLO 3 organizaciones tienen certificación UTZ
Organización y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> No existían programas estructurados de capacitación en gestión empresarial y organizativa 3 organizaciones cuentan con un sistema administrativo-contable adecuado 3 organizaciones vendían cacao en un 40% del volumen producido por sus socios 3 organizaciones contaban con relaciones comerciales con mercados especiales Poco interés de las organizaciones de productores por el cultivo de cacao criollos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> 7 organizaciones han desarrollado programas estructurados de capacitación en gestión empresarial y organizativa 8 organizaciones han implementado software contable e instrumentos de gestión contable y de control interno 10 organizaciones venden cacao en un 80% del volumen producido por sus socios 7 organizaciones cuentan con relaciones comerciales con mercados especiales Elaboración de caracterización cromosómica del cacao peruano. Identificación de especies de cacao fino y de aroma en el país. 3 organizaciones basan su estrategia comercial sobre la valorización de cacaos finos y de aroma.
Representación, concertación e incidencia	<ul style="list-style-type: none"> Gremio cacaotero APPCACAO poco representativo (10 asociados) No existía propuestas políticas y públicas de desarrollo del sector cacaotero a nivel nacional No existía relación de trabajo en conjunto con los gobiernos locales y/o regionales 3 organizaciones contaban con el apoyo de la cooperación internacional El cacao peruano no era conocido como un producto de calidad a nivel mundial 	<ul style="list-style-type: none"> Gremio cacaotero APPCACAO consolidado (19 asociados, 5 mil productores de cacao) Se han presentado 4 iniciativas institucionales para mejorar la competitividad del cacao y su normatividad técnica. Todas las organizaciones beneficiarias cuentan con convenios de cooperación o relaciones de colaboración y trabajo coordinado con gobiernos regionales y/o locales 9 organizaciones cuentan con el apoyo de la cooperación internacional El cacao peruano es reconocido como un cacao fino y de aroma a nivel mundial

El despegue del sector cacaotero en el Perú empezó auspiciosamente, pero hay aún un largo camino por recorrer para afianzarlo y seguir creciendo de manera sostenida. Para asegurar esta sostenibilidad es necesario repasar las dificultades que se plantearon en el camino, y sobre todo, los retos que vienen en el futuro.

3. Interrogantes por resolver

No cabe duda que un factor clave del despegue del sector fue la capacidad de concertación y diálogo entre todos los actores de la cadena productiva. Agricultores, organizaciones, importadores, instituciones públicas y privadas se pusieron de acuerdo para unir esfuerzos y empujar una estrategia nacional en conjunto.

Sin embargo, el éxito de esta estrategia ha provocado la aparición poco planificada de nuevas organizaciones cacaoteras deseosas de ser parte también del boom del cacao peruano. A la vez, nuevos compradores han llegado a las zonas de producción ofreciendo precios más altos que los de las organizaciones, poniendo en peligro la asociatividad campesina aunque fuera un factor clave en el desarrollo de la cadena productiva.

A partir de la experiencia obtenida gracias a PROCACAO, es posible establecer las principales dificultades de acuerdo a los distintos niveles de la cadena productiva y establecer los futuros retos.

a. En el eslabón productivo

- **Dificultades:**

Un problema recurrente durante las visitas de campo fue constatar que no todos los agricultores entienden claramente la fijación de precios del cacao en sus organizaciones. Al comparar el precio recibido por el cacao en baba ofrecido dentro de las organizaciones con el pagado por el acopiador por cacao seco, el primero es inferior⁸.

Este precio, sin embargo, es inicial, pues no contempla los reintegros que los agricultores recibirán después por ser orgánicos o haber vendido su producto en mercados de comercio justo. Las organizaciones deben explicar con detalle las ventajas de estar asociado, pues si no, frente a la creciente competencia, podrían perder socios, y con ellos, su volumen de producción exportable disminuiría drásticamente.

Por otro lado, si bien es cierto, los centros de beneficio post-cosecha han demostrado ser una herramienta vital para asegurar volúmenes de cacao de calidad, es necesario

seguir invirtiendo en mejorar la infraestructura de fermentación y en la construcción de almacenes más adecuados.

Finalmente, el incremento de socios que practica la agricultura orgánica obliga a las organizaciones a asegurar que las condiciones exigidas se respeten (control interno o social) y que la certificación interna sea rigurosa para mantener el nivel alcanzado hasta el momento.

- **Retos:**

Aunque la búsqueda de mercados de nichos y el establecimiento de relaciones comerciales a mediano plazo han evitado que algunas organizaciones sientan las variaciones abruptas de precios en el mercado internacional, es un reto que el agricultor pueda diversificar su producción para poder tener una oferta más variada, que le asegure un ingreso regular y constante. Así se reduce su vulnerabilidad al depender de un solo mercado o frente a condiciones climáticas adversas.

Por otro lado, la aparición de nuevas áreas productivas de cacao, especialmente en la selva del país, requiere de un análisis cuidadoso y de una mejor planificación productiva, sobre todo, si las nuevas organizaciones cacaoteras no han considerado los costos de sostenibilidad económica, el acceso a mercados o la competencia que ya existe en esas zonas.

También es un desafío mejorar el trabajo de los técnicos de campo de cada una de las organizaciones. Su papel es clave para afianzar la relación entre los agricultores socios y sus organizaciones, ya que son ellos los que continuamente visitan a los productores en el campo. Es necesario estandarizar los mensajes claves que transmiten y las metodologías de capacitación, que no son siempre las mismas y varían de acuerdo a cada técnico.

b. En el ámbito organizativo, comercial y administrativo

- **Dificultades:**

A pesar de los enormes avances logrados para hacer visible el papel de la mujer en la cadena productiva del cacao, su presencia en puestos claves y dirigenciales dentro de las organizaciones aún no es relevante. Es vital que las mujeres no sólo desarrollen capacidades productivas, como la preparación de chocolates o la crianza de animales menores; también es necesaria la formación de líderes gremiales.

Por otro lado, el crecimiento comercial de varias organizaciones requiere que se sigan fortaleciendo las capacidades de administración empresarial de los dirigentes. En ese

⁸ Aproximadamente 3kg de cacao en baba dan 1kg de cacao seco

aspecto, una de las dificultades más importantes a tener en cuenta es el nivel educativo de los productores a la hora de plantear capacitaciones sobre temas como el conocimiento de los estatutos o el control de la gestión de sus directivos. Las metodologías de capacitación deben adaptarse a los niveles educativos de los agricultores para que se asegure su eficacia.

De la misma manera, aunque ha habido notables mejoras en los procesos de recambio de directivos en las organizaciones, aún falta la aparición de nuevos cuadros gerenciales que garanticen gestiones eficientes y transparentes.

También se ha podido notar que los equipos técnicos y administrativos de varias organizaciones siguen dependiendo del financiamiento público o de la cooperación internacional. Es clave que no se genere una dependencia continua de estas instituciones y que las organizaciones aspiren a ser sostenibles y autónomas. Los proyectos de cooperación y los programas de ayuda estatal son puntos de partida y de acompañamiento para que las organizaciones puedan luego construir su propio camino, gracias a la transferencia paulatina de responsabilidades y competencias.

- **Retos:**

La aparición acelerada de nuevas organizaciones de productores de cacao también implica retos a nivel organizacional y comercial.

Se deben tener claro los indicadores a nivel de su base social y estructura comercial que permitan a cada una de las organizaciones (nuevas y antiguas) fidelizar a sus socios, alcanzar economías de escala y establecer un ritmo de comercialización (nacional o internacional) que permita ofrecerles precios competitivos a sus socios y servicios extra que mejoren su calidad de vida.

Para AVSF, la formación y el fortalecimiento de las organizaciones de productores tienen el objetivo de convertir a los productores en protagonistas de su propio cambio y desarrollo. Si las organizaciones no se construyen de esa manera, y no establecen relaciones con sus bases, pueden terminar siendo simples acopiadores de las empresas que están buscando materia prima.

Por otro lado, la presencia de nuevos compradores es un signo positivo del crecimiento del sector, pero también es una competencia fuerte para la consolidación de las organizaciones antiguas y para el despegue de las nuevas. Es necesario reforzar el papel de las organizaciones y su estrategia de comunicación y fidelización de productores. Si las organizaciones no tienen la capacidad de generar volúmenes suficientes de cacao debido a que los productores socios no acopian para ellas, será imposible generar ventas suficientes para asegurar su sostenibilidad.

También es un reto ampliar la cartera de clientes directos de las organizaciones de productores. Una opción, recomendada por algunos consultores, fue la contratación de agentes comerciales ubicados en los principales mercados del cacao como Estados Unidos o la Unión Europea. Otra posibilidad, es mirar el crecimiento del mercado interno en el país, ante la actual promoción y la popularidad del cacao, para vender parte del cacao ofertado.

Finalmente, aunque la política de promoción y revalorización de los cacaos criollos ha sido exitosa y debe continuarse, es importante establecer en qué zonas es conveniente priorizar ese tipo de cultivo, sobre todo si las condiciones agroecológicas (presión fitosanitaria entre otras) y de comercialización no lo hacen sostenible.

Estos criterios deben de ser la base de la reflexión sobre los beneficios de apostar por el cacao híbrido CCN-51 o por los cacaos criollos o nativos, y según ello, establecer zonas específicas para ambos tipos de cacao.

c. En el eslabón gremial

- **Dificultades:**

Aunque ha habido una participación activa de las organizaciones en los gobiernos locales, a menudo las asociaciones y cooperativas no han contado con propuestas o proyectos consistentes que puedan ser presentados en los presupuestos participativos locales. Se hace necesario, entonces, fortalecer las capacidades de incidencia pública y política de las organizaciones y contar con especialistas en la formulación de proyectos.

- **Retos:**

APPCACAO, quien jugó un papel clave en el desarrollo del sector, logró convertir a los productores en los protagonistas del boom cacaotero peruano. Sin embargo, con el ingreso de nuevos actores a la cadena, el gremio de agricultores ha perdido protagonismo.

APPCACAO debe elaborar una nueva estrategia de comunicación que le permita reencontrarse con la opinión pública y con sus bases para convertirse nuevamente en un interlocutor protagonista del sector. Esto implica también, que el gremio pueda encontrar fuentes de financiamiento propio que le permitan asegurar un crecimiento sostenible para brindar servicios a sus asociados y continuar contribuyendo a la consolidación del sector.

4. Mirando el futuro

El boom del cacao peruano no hubiera sido posible sin la articulación de todos los actores de la cadena productiva del cacao, que decidieron trabajar de manera conjunta para garantizar el desarrollo del sector. En este proceso, la experiencia de AVSF y su estrategia fueron clave y demostraron que es posible, con un trabajo multidimensional a corto y mediano plazo, lograr cambios concretos y positivos en la calidad de vida de los pequeños productores. La posibilidad de replicar estos procesos en otros sectores o cadenas de valor y hacerlos sostenibles implica el repaso de las principales estrategias implementadas, de los errores cometidos y de los retos pendientes para asegurar la sostenibilidad de acciones semejantes.

La aparición de nuevos actores es positiva, pero implica redefinir la estrategia nacional y establecer nuevos objetivos que no solo privilegien el crecimiento comercial sino también el bienestar del verdadero protagonista del boom cacaotero para AVSF: el agricultor y su familia.

BIBLIOGRAFÍA

Informe Primer Semestre 2008 PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2008

Informe 2009 PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2009

Dispositivo de Monitoreo y Evaluación de PROCACAO
Murrieta, Edgardo, AVSF
2009

Estudio de Impacto del proyecto PROCACAO en CEPICAFE, ACOPAGRO y su incidencia en la política nacional del Perú
Chesnoy, Justine, AVSF
2009

Informe Final del Proyecto "Consolidar el Proceso de Desarrollo Institucional de las Organizaciones Nacionales de Pequeños Productores en la región andina"
Guerra, Teonila, APPCACAO
2010



Pour que les Hommes vivent de la Terre durablement

Asociación francesa de solidaridad internacional reconocida de utilidad pública, Agronomes et Vétérinaires sans frontières acompaña desde hace más de treinta años a las comunidades campesinas de los países en desarrollo para resolver la temática alimentaria. La asociación pone a su servicio las competencias de profesionales de la agricultura, de la ganadería y de la salud animal: apoyo técnico, financiero, formación, acceso a los mercados... Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières lleva más de 80 programas de cooperación en 20 países de América Central y del Sur, de Asia y de África, con sociedades campesinas para quienes la actividad agrícola y ganadera sigue siendo un elemento fundamental de securización alimentaria y de desarrollo económico y social.

• www.avsf.org



Agronomes et Vétérinaires sans frontières

Av. Horacio Urteaga 1818 – Jesús María

Lima – Perú

Teléfax: +51 -(01) 461 - 0492

www.avsf.org | www.ruralter.org