

4.7 Estudio de caso Asociación de Productores de Cacao- APROCANE. Esmeraldas. Ecuador

El cacao es un producto tradicional en el Ecuador desde la época de la Colonia. La cadena de valor del cacao, es actualmente la tercera más relevante después del banano y las flores, las exportaciones en el 2008 fueron de 90.193 toneladas métricas (TM) en grano, con ventas superiores a US\$ 225 millones, y de 18.961 TM semi procesadas¹, por alrededor de US\$ 66 millones. Su participación dentro del PIB total promedia el 0,45% y dentro del PIB agropecuario de aproximadamente 6,7%.

La cadena de valor del cacao ecuatoriano tiene dos ventajas competitivas como las más importantes: sus características organolépticas únicas (olor y sabor) y las formas de producción amigables con el medio ambiente y el aspecto social.

La provincia de Esmeraldas se encuentra ubicada en la zona norte del Ecuador y la cuarta provincia productora de cacao a nivel nacional (8%), luego de las provincias de Guayas, Los Ríos y Manabí. Específicamente en el cantón Eloy Alfaro existen un total de 2.756 familias productoras y 1.465 familias en el cantón San Lorenzo, constituidos en su mayoría por unidades de producción de 10 hasta menos de 50 has. Sin embargo ellos solo cultivan unas pocas hectáreas de cacao, lo cual permite concluir que estos productores no producen de manera sistemática, sino que solamente lo hacen para vender el producto de inmediato y utilizar el dinero para la subsistencia o resolver necesidades emergentes.

Características de la Asociación

La Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas (APROCANE) tiene su área de influencia en los cantones de Eloy Alfaro y San Lorenzo de la provincia de Esmeraldas. Agrupa a 32 productores socios aunque comercializa cacao con alrededor de 1.000 familias productoras, de 22 comunidades. Esta no es meramente una relación comercial, sino que conlleva el apoyo con servicios de asistencia técnica, capacitación, renovación y rehabilitación de fincas, entrega de herramientas e insumos, entre otros.

La constitución jurídica de la organización se realizó el 7 de septiembre del año 2000, aunque el proceso histórico se inició en 1997, cuando un grupo de productores comenzó con la formación de una cooperación agrícola en la zona. Este grupo estableció un acuerdo de cooperación por 3 años con el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD) que tenía como objetivo la rehabilitación y resiembra de las fincas de los agricultores, e incluía la entrega de insumos y herramientas básicas.

En el año 2000 se conformo un segundo acuerdo y se comenzó a promover la recuperación del interés de las familias de agricultores en el cultivo de cacao, y al mismo tiempo sensibilizar a las instituciones de cooperación nacional e internacional para que apoyen estos esfuerzos. Además se realizó un intenso trabajo de asistencia técnica para mejorar la productividad del cacao y el manejo de la finca. En esta época comienzan a desarrollar una primera etapa de comercialización de cacao, por medio de la venta a la empresa exportadora COFINA por lo cual tenían que enviar el producto a la ciudad de Guayaquil con costos de US\$ 2 por quintal. Con esta empresa APROCANE

¹ Esto implica exportaciones en licor, manteca, polvo y torta de cacao.

desarrolló bastantes lasos comerciales, COFINA realizaba las acciones finales en Guayaquil, limpieza, empaque, entre otros, al igual que facilitaba el proceso de comunicación con el comprador y brindaba asesoría en la negociación.

Durante los años 2004 y 2005 se establece un nuevo convenio de cooperación, esta vez con el BID, para contribuir a incrementar los ingresos de los productores de cacao de la provincia de Esmeraldas a través del desarrollo de un sistema sostenible de producción y comercialización del producto, para lo cual se buscaba incrementar el rendimiento y la calidad del cacao de los productores a través de la adopción de buenas prácticas de producción, manejo de cosecha y post-cosecha; mejorar el manejo ambiental de las fincas e introducir un proceso de certificación orgánica; mejorar la comercialización del cacao en mercados nacionales e internacionales; y fortalecer a la APROCANE como la organización de productores del sector. Con este apoyo APROCANE logro tener un aumento en sus activos, se compraron vehículos y se fortalecieron los centros de acopio.

De igual forma, la GTZ a través del Programa de Gestión Social de Recursos Naturales (GESOREN), ha colaborado con APROCANE como parte del fortalecimiento de una red de cacao sabor arriba en la provincia de Esmeraldas. Esto permitió a APROCANE desarrollar misiones de promoción para acceder a mercados europeos mediante alianzas comerciales con agroindustrias chocolateras. A través de esta iniciativa a mediados de año 2006 se firmo el convenio de cinco años entre FELCHIN (empresa suiza de chocolate) y APROCANE, de compra venta-exclusiva del cacao de la organización, con el fin de industrializarlo y venderlo al consumidor final promocionando su origen étnico.

APROCANE ha aumentado su exportación año a año, desde 75 toneladas métricas (TM) de cacao en el 2006, el 2007 100 TM y el 2008 125 TM. El convenio con FELCHLIN también establece los estándares de calidad que debe cumplir el producto, que son similares a las características definidas por las normas nacionales para el cacao denominado como arriba superior selecto (ASS).

La exportación directa por parte de APROCANE obligó a la profundización de la estrategia productiva para incrementar el volumen de producción en las comunidades, y la modificación de su estrategia de comercialización para garantizar la calidad del grano. Se incrementó el precio por quintal de cacao a US\$ 40 (los intermediarios pagaban US\$ 25 sin importar las fluctuaciones, generalmente hacia arriba, de los precios en la bolsa de Nueva York), y se empezó a reconocer un plus por calidad, esto es US\$ 6 más por quintal de cacao fermentado y secado. Para lograr los objetivos de calidad y productividad se establecieron nuevos convenios con institución de cooperación y con el Estado orientados centralmente a la rehabilitación y resiembra de las plantaciones y a brindar asistencia técnica a los productores de la zona. Además los agricultores de la zona se han beneficiado de varios procesos de certificación impulsados por entidades de cooperación.

En el año 2008 se consiguieron otros apoyos. Se suscribió un convenio con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador (INIAP) para la repoblación de las fincas de agricultores y un segundo acuerdo con el Proyecto de Desarrollo y Defensa de Recursos Naturales (PRODERENA) y las Juntas parroquiales rurales de los cantones San Lorenzo y Eloy Alfaro, con el propósito de fortalecer las capacidades de manejo agroforestal de los agricultores, enfocándolas en cacao.

Todos estos proyectos de entidades de cooperación y del Estado le han permitido a APROCANE ampliar su cobertura de apoyo a los agricultores y constituirse en el principal agente comercializador de la zona.

Por último, la estructura organizativa de APROCANE está constituida por una directiva que se elige cada dos años, compuesta por una presidencia, vicepresidencia, coordinación general, secretaría, tesorería y 3 vocalías con sus respectivas suplencias. Todas las personas socias de la organización, especialmente los miembros de la directiva y los técnicos han realizado múltiples procesos de formación en temáticas técnico-productivas, finanzas, administración y gerencia, métodos de negociación, liderazgo y fortalecimiento organizativo.

Relaciones con los asociados y proveedores

Como fue mencionado, APROCANE, agrupa a 32 productores socios aunque comercializa cacao con alrededor de 1.000 familias productoras, de 22 comunidades. El proceso de comercialización de la organización se sustenta en grandes y pequeños centros de acopio donde interviene APROCANE donde se compra el caco en baba directamente a los productores y se realizan los procesos de control, fermentación y secado del grano.

Para obtener la fidelidad de los agricultores se utilizan varios mecanismos, como el pago de un precio superior a los intermediarios tradicionales, la compra al contado el momento de la entrega, para lo cual la organización entrega dinero de trabajo a los responsables de los centros de acopio, y se está apoyando a estas mismas personas a la creación de tiendas para fortalecer las relaciones sociales y comerciales con los agricultores.

Características de los productores y los sistemas de producción

En base a las encuestas realizadas a los socios de APROCANE, y productores de cacao de la zona proveedores de APROCANE o testigos, se pueden identificar algunas características cualitativas y cuantitativas, que se pueden simplificar en los siguientes puntos.

- Se constata que los productores socios tienen un mayor nivel relativo de educación respecto a los testigos, especialmente relevante es el hecho de que algunos socios tienen un nivel de instrucción técnica y universitaria.
- Las diferencias entre pertenecer o no a la organización son mínimas, puesto que las ventajas de los socios respecto a los testigos, sólo tienen que ver con una mayor prioridad para acceder a los servicios que asistencia técnica, resiembra y rehabilitación de fincas, entre otras, y particularmente el acceso a las podadoras aéreas, que permiten la limpieza (roza) de los cultivos sin el uso de agroquímicos.
- De igual manera los socios tienen un mayor acceso a medios de comunicación con mayor avance tecnológico, como teléfonos celulares e -una pocas personas- internet, lo cual genera ventajas comunicacionales y de información respecto a las actividades organizativas, productivas y comerciales al interior de la organización, así como una mejor relación con actores del entorno, particularmente institucionales y del mercado

- La distancia de las fincas a los centros de acopio no es determinante en la vinculación de los productores con los compradores, incluso se puede ver que si bien son los testigos quienes se encuentran ligeramente más cerca de los puntos de compra, los socios venden su producción en mayor porcentaje a la organización, porque evidentemente otros factores tienen mayor importancia en estos vínculos.
- En general los agricultores de la provincia de Esmeraldas tienen graves problemas de titulación de la tierra, lo cual se refleja plenamente en la zona de estudio.
- Aunque existe una ventaja de los socios en cuanto a la superficie promedio de cacao cultivado, no es una diferencia que sea significativamente estadística. Lo interesante está en que existe una tendencia de alrededor del 15% de crecimiento del área cultivada en todos los cultivos, y las diferencias entre los tipos de agricultores se presenta en cuanto a las motivaciones para este incremento.
- Los agricultores encuestados no acceden a servicios financieros de crédito, debido seguramente a la escasez de este servicio en las zonas rurales y a las dificultades de acceso que tiene los pequeños productores en el país.
- Respecto al cacao, que es el principal producto de los agricultores de la zona norte de la provincia de Esmeraldas, los socios reciben ingresos netos ligeramente superiores a los testigos, debido a que tienen una mayor productividad y reciben un mejor precio promedio.
- Por otra parte, comparando los ingresos obtenidos por el cacao en el ciclo 2006-2007 y en el 2007-2008, se establece que todos los productores han incrementado sus ingresos promedio, pero también se comprueba que los socios tienen un incremento mayor, debido a que han mejorado su productividad respecto a los testigos.
- La APROCANE es el principal proveedor de asistencia técnica, tanto a nivel individual como colectivo. Los socios tienen un mayor acceso a asistencia técnica y lo hacen con mayor frecuencia de tiempo que los testigos.
- El principal comprador para la casi totalidad de los productores testigos y socios es la APROCANE, a quien identifican, no simplemente como un intermediario, sino como un exportador; en segundo lugar, un número importante de testigos y algunos socios, venden a otros intermediarios. Esta situación se produce por el precio superior que paga la organización, por los otros beneficios a que acceden por su intermedio y por la red de comercialización construida desde cada una de las comunidades.

Factores y características que favorecieron/limitaron la inserción en el mercado de APROCANE

Muchos de los factores y características se obtienen de los resultados del punto anterior, en donde se puede destacar el alto nivel educacional de algunos miembros de la organización, que ha facilitado el desarrollo de mayores capacidades y particularmente la realización profesional de las labores técnicas de producción, cosecha y poscosecha, los servicios de asistencia técnica y capacitación, la gestión administrativa y comercial del negocio.

La presencia de la organización ha generado condiciones para que los productores de la zona accedan al mercado con mayores ventajas, puesto que ella cumple importantes funciones de representación de los intereses de los productores, de intermediación y relaciones comerciales con el comprador y de facilitación del acceso a capital tecnológico, a través de la asistencia técnica, capacitación, logística de insumos y herramientas que se entrega a los agricultores socios y no socios

La gran mayoría de los agricultores encuestados coinciden en que los dos principales factores les han permitido mantenerse en el mercado son la calidad y el precio del producto. Esta comprensión es el resultado del trabajo de la organización a través de la asistencia técnica, la capacitación, pero especialmente por medio de la relación comercial con los agricultores, que incluye: (i) el reconocimiento de un premio económico por la calidad del producto (grado de maduración, impurezas, fermentación o secado), (ii) el rechazo del producto si no cumple con ciertos estándares de calidad.

Parte del desarrollo de capacidades para la gestión empresarial es un antecedente central para entender los resultados que se han conseguido por parte de APROCANE. Parte de estas capacidades tiene que ver con una visión de la realidad actual de la organización, del negocio y de su entorno económico; del futuro deseado, que se expresa en la toma de decisiones y la definición de objetivos claros para la producción y la comercialización; de la habilidad para movilizar y obtener los capitales y recursos necesarios para el funcionamiento del negocio; de la capacidad de liderazgo para comunicar, motivar, comprometer y organizar a los miembros de la organización y a otros productores en función de los objetivos del negocio, y en la habilidad para establecer alianzas con una serie de instituciones con el propósito de movilizar recursos que les permiten hacer realidad los objetivos planteados.

La relación con sus compradores es otro factor de relevancia. En un primer lugar la venta de productos a COFINA y en segundo lugar el paso a exportar directamente a FELCHLIN. La vinculación con FELCHLIN obligó a un cambio fundamental en el sistema de comercialización y a profundizar la estrategia de mejoramiento de la producción, fue necesario comenzar aplicar con rigurosidad un sistema de control interno. En relación a FELCHLIN es importante destacar que la empresa está interesada en establecer relaciones comerciales directamente con pequeños agricultores, en condiciones económicas más justas.

La organización ha tenido una importante capacidad para establecer alianzas con organizaciones de la cooperación internacional y del Estado, que son parte del contexto institucional de apoyo en el país. Esta relación ha cumplido un importante labor en temas que tienen que ver fundamentalmente con los campos financiero, técnico productivo y técnico comercial. Todas estas relaciones han sido resultado de la gestión de los dirigentes de la organización, a través de una estrategia que combina ciertas características de la organización con el desarrollo de acciones con esta intencionalidad.

Finalmente como recomendación se puede señalar que existe una necesidad de seguir innovando en la producción, cosecha y poscosecha para garantizar los volúmenes de producción y calidad del producto, mediante el desarrollo de nuevas capacidades y asistencia técnica. Además de que existe una necesidad en cambiar su principal límite, el número reducido de socios y la participación de productores proveedores. Respecto a este punto existe cierta resistencia de los miembros de la organización para abrir la participación a los demás agricultores, pero si no se lo

hace se puede profundizar una tendencia de diferenciación entre socios y no socios respecto a la propiedad del capital de la organización, lo cual también podría afectar el acceso a los beneficios y servicios que brinda la asociación.