

4.5 Estudio de caso de productores de panela. Cooperativa ACOPANELA el Salvador.

Dos de los productos que se obtienen a partir de la caña de azúcar son la panela y el azúcar granulado¹. La obtención de uno u otro producto depende del grado de cocción y evaporación de la miel de caña. De estos dos productos, la panela está directamente asociada a la tradición rural centroamericana, no así el azúcar granulado, de más reciente introducción, que algunos productores están comenzando a producir bajo la iniciativa de ACOPANELA.

En El Salvador, el valle de Jiboa del Departamento de Verapaz es por sus condiciones ecológicas, la zona por excelencia productora de panela. Sin embargo en el último periodo, por efectos de la guerra y fenómenos naturales como los terremotos, los trapiches artesanales de hierro para producir panela han disminuido considerablemente y han aumentado los ingenios azucareros para producir azúcar blanco. Siendo estas últimas las que han incorporado mayor número de tecnologías en comparación con la producción de panela que sólo a realizado ajustes de tecnologías e infraestructura de procesamiento de la molineras tradicionales para mejorar las condiciones sanitarias.

Características de la Cooperativa

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada, ACOPANELA DE R. L. comenzó su funcionamiento en el año 2004 con 17 socios con la meta de desarrollar un producto con características étnicas y de buena calidad. Se comenzó con la búsqueda de la demanda del mercado de salvadoreños que habían migrado a Estados Unidos.

Algunos elementos claves en el proceso desarrollado desde la constitución de ACOPANELA son: el nivel educativo de los socios, que es relativamente más alto que el conjunto de productores en la zona; la función de un socio fundador que se ha venido desempeñando como encargado de comercialización; la definición de tamaño máximo de hectáreas, con la intención de mantener un “sello” de actividad tradicional familiar.

Entre el 2004 y el 2008, ACOPANELA solamente pasó de 17 a 20 socios. Sin embargo, del total de socios, solamente 8 son los que tienen molinera propia y comercializan la panela, y el azúcar a través de la cooperativa. Los demás productores socios producen y comercializan panela en forma independiente. De hecho los 8 productores que tienen molinera propia son, en su mayoría, parte de la Directiva de ACOPANELA. En otras palabras, ACOPANELA está funcionando con base en el 42% de sus socios.

La razón por la cual no todos los socios comercializan vía ACOPANELA se debe a la escasa disponibilidad de capital que tiene la mayoría de los productores de panela, quienes necesitan recibir el pago en forma inmediata, conforme van sacando sus productos (ACOPANELA no tiene capacidad financiera para hacerlo) y los niveles de calidad estrictos existentes en los mercados de exportación a los cuales ACOPANELA está apuntando desde el 2007 (los niveles de calidad están referidos básicamente al certificado sanitario otorgado por el Ministerio de Salud).

¹ La panela es llamada también atado de panela, raspadura, rapadura, atado dulce, chancaca (del [quechua chankaka](#)), empanizado, papelón, piloncillo o panocha. El azúcar granulado producido por ACOPANELA es el azúcar moreno porque tiene melaza. Es un azúcar sin refinar.

En su proceso de formación, ACOPANELA presenta grandes hitos que han contribuido al éxito de la cooperativa, siempre en respuesta de las demandas y oportunidades del mercado. A partir del 2005, ACOPANELA buscó consolidar acuerdos de ventas directamente con los compradores más especializados, gracias a las ferias organizadas el Ministerio de Agricultura/PRODAP que las panificadoras y ACOPANELA pudieron entrar en contacto. Por medio de este mismo apoyo la cooperativa logra dar el salto al mercado nostálgico de Estados Unidos en el año 2006, en ciudades con fuerte inmigración salvadoreña.

En este nuevo mercado fue necesario mejorar el producto en varios aspectos: la estandarización del tamaño y peso de las panelas, el color y consistencia de la panela, la calidad de la envoltura y las medidas sanitarias (higiene, productos libres de cuerpos extraños, etc.). Para lograrlo, la asistencia técnica de PRODAP y de CLUSA² en aspectos técnicos de producción/prácticas de producción orgánica, procesamiento y gestión de mercado, fue determinante para que ACOPANELA aprendiera, entre otros, a hacer sondeos de mercado, desarrollar encuestas, elaborar un directorio de compradores potenciales y mejorar su capacidad de negociación. Además, consiguieron apoyo financiero para ajustes de infraestructura y registro sanitario, por parte de PRODAP.

Vale la pena resaltar que en el 2006 ACOPANELA adquirió su propia marca “La Molienda” y el código de barra con la esperanza de poder obtener mejores precios. Sin embargo, hasta ahora ACOPANELA ha utilizado poco su marca en la comercialización a panificadoras nacionales y a empresas para la exportación. Pese a los logros obtenidos en la comercialización de la panela y también en la colocación más estable y directa del azúcar granulado, ACOPANELA enfrenta aún varios problemas entre los cuales destacan: la escala de producción para la comercialización del azúcar granulado aun habiendo identificado una demanda a nivel nacional y centroamericano; por otra parte, la disponibilidad de capital de trabajo para atender a un mayor número de socios que producen panela y azúcar granulado.

Finalmente, a partir de finales del 2008, ACOPANELA consiguió apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Ministerio de Economía/Unión Europea y del Ministerio de Agricultura para analizar y diseñar un nuevo proyecto: la construcción de una planta procesadora de azúcar granulado que permitiría a la cooperativa actuar más como “agroindustria”, procesando las mieles de los productores. Este proceso está en curso. Ello significa que ACOPANELA, además de seguir con la exportación de panela en mercados nostálgico, se estaría convirtiendo en una empresa productora de azúcar granulado, acopiando, transformando y comercializando un producto que acompañe en importancia al dulce de panela.

De los acuerdos y cooperaciones mencionadas, en total, entre el 2006 y 2008, ACOPANELA ha recibido aproximadamente unos US\$150,000 de PRODAP, del BID y de CLUSA. A este aporte hay que sumarle el último aporte del BID, Ministerio de Economía, la Unión Europea y PRODAP comprometieron en total unos US\$280,000 para la construcción de la planta ya mencionada.

² CLUSA- Liga de cooperativas de los Estados Unidos es una asociación que provee asistencia técnica a cooperativas, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, gobiernos locales y comunidades para promover el comercio y el fortalecimiento organizativo con enfoque empresarial. Recibe fondos de USAID, FIDA, USDA, EY, la Fundación Bill y Melinda Gates y NORAD entre otros.

Forma de trabajo con los socios

Como ya fue mencionado, sólo el 42 % de los socios comercializa por medio de la asociación. No obstante, por reglamento, todos los socios han tenido que hacer un aporte inicial de US\$50 y mensualmente contribuyen con US\$5. Los beneficios que reciben los socios que no venden por medio de ACOPANELA son los servicios de asistencia técnica y capacitación provistos por CLUSA y por PRODAP en los aspectos productivos. En el caso de los socios que comercializan a través de ACOPANELA, además de beneficiarse de los servicios de asistencia técnica y capacitación antes mencionados, es claro que el principal beneficio es el mejor precio que reciben por la panela (US\$0,49/kg comparado con US\$0,41/kg fuera de la cooperativa) y algunos comercializan azúcar granulada (a US\$0,77/kg), producto solamente elaborado por este grupo de socios, finalmente hay que mencionar que estos productores, han recibido apoyo financiero parcial para poder realizar las inversiones necesarias en sus molineras y acceder al registro sanitario.

Características de los productores y los sistemas de producción

En base a las encuestas realizadas a los socios de ACOPANELA, y productores paneleros de la misma zona geográfica, no asociados o testigos, se pueden identificar algunas características cualitativas y cuantitativas, que se pueden simplificar en los siguientes puntos.

- A pesar que en general el nivel educativo de socios y testigos es bajo (alrededor 70% de ambos tipos de productores apenas han cursado algún grado de primaria), se encontró que una quinta parte de los socios (20%) cuenta con educación técnica y universitaria, lo cual está incidiendo en una mayor capacidad de dichos socios para adoptar técnicas de manejo tanto en la producción como en el procesamiento de la panela, y por ende una mayor inserción en el mercado, respondiendo mejor a sus exigencias.
- Tanto los socios como los testigos se dedican al mismo tipo de actividades agropecuarias: caña, maíz, frijol. Sin embargo, el tamaño de las parcelas de caña de los socios es mayor (4,6ha) que los testigos (2,9ha).
- Existe mayor disponibilidad de capital y capacidad de acumulación por parte de los socios. Esto es producto de que los socios en promedio tienen mayor disponibilidad de tierras, mayor disponibilidad de capital y de acumulación y mayor capital asociado a la producción de panela.
- Los niveles de ingresos no presentan una diferencia estadística, a pesar de que en términos absolutos, la diferencia es de unos US\$7300. Al analizar los rendimientos de las fincas se constató que los socios que venden a ACOPANELA producen en promedio más panela y azúcar granulada que los demás socios y testigos. Ello se debe en gran parte a la mayor eficiencia en el proceso de transformación de la caña, producto de la tecnología incorporada en las molineras de dichos socios. Es importante subrayar que los socios que no comercializan sus productos a través de ACOPANELA son similares, en ingresos, a los testigos, evidenciando de esta manera una diferenciación a lo interno de la Cooperativa
- Los socios gastan casi el doble que los testigos y se debe a que invierten más en jornales, equipos, materiales y procesamiento de sus productos, debido en particular a las mayores

inversiones de aquellos socios que venden a través de ACOPANELA, para generar productos acorde con la calidad requerida por ACOPANELA.

- La mayoría de los productores (socios y testigos) tienen relaciones de venta con un único comprador. Los compradores de segundo nivel (o actores terciarios) aparentemente son escasos, pero más bien refleja el efecto de ACOPANELA en asegurar un mercado estable y menos riesgoso (variación de precios) para parte de sus socios. La mayor parte de los socios y una buena parte de los testigos llega al mercado nacional de San Vicente y en el caso de los socios, llegan además al mercado internacional de los Estados Unidos, dentro del nicho de mercado de productos nostálgicos.

Factores y características que favorecieron/limitaron la inserción de los productores y su organización en el mercado

Uno de los factores que más ha influenciado en los factores de éxito de ACOPANELA es su apuesta a la “venta” de la imagen de las “moliendas tradicionales” y sus productos como “producto nostálgico”. Para lograr esta apuesta la cooperativa ha condicionado sus esfuerzos en producir productos de calidad (permisos sanitarios, manejo agronómico, embalaje diferenciado en particular).

Otro aspecto importante vinculado al éxito de ACOPANELA en estos primeros años, ha sido su capacidad de cumplir con los volúmenes acordados y la entrega de tiempos, transformándose en una organización seria y confiable.

Además ACOPANELA ha tenido la capacidad de gestionar y absorber el apoyo proveniente de varias agencias y proyectos externos. Sin este apoyo y asistencia técnica, hubiese sido muy difícil que los productores por sí mismos llegaran a invertir tanto como lo han hecho en su organización, comercialización, capacitación e infraestructura productiva.

La contratación de un vendedor experimentado, socio de la Cooperativa, quien con el comité de comercialización, organizó los mecanismos de comercialización y contratos de compra – venta con empresas de productos nostálgicos establecidos en Estados Unidos, así como en el mercado nacional de El Salvador, fue otro factor decisivo para alcanzar el éxito actual de ACOPANELA.

Finalmente en esta última etapa, ACOPANELA decidió, con el apoyo de agencias externas de cooperación, dar un giro drástico: transformarse en una agroindustria asumiendo el reto del principal procesamiento de la miel para producir, a mayor escala, azúcar granulado, producto que, como se mencionó, es de reciente introducción en El Salvador. Esto se transforma en el principal desafío a futuro para la asociación.

Dentro de las recomendaciones que se pueden identificar para el futuro de ACOPANELA, se identifica la necesidad de lograr el funcionamiento real del 100 % de los socios. Los logros generados han beneficiado a solamente menos de la mitad de los socios, siendo que los demás socios, con características socio económicas menos favorables, no han podido aun cumplir con las exigencias para comercializar a través de ACOPANELA.

Uno de los problemas que seguirá siendo clave para ACOPANELA es la disponibilidad de capital de trabajo. Para ello la gestión de la cooperativa debería, en conjunto con las agencias y proyectos centrarse en la identificación de soluciones a corto plazo.

El cambio de escala requerirá también una revisión cuidadosa de los costos fijos de la cooperativa: en los últimos años, el aumento de la planilla y de los costos fijos ha venido amenazando la rentabilidad de la organización. En este sentido, el manejo de la Cooperativa, su rentabilidad, estructura de costos, etc., es otro de los retos más importantes a corto y mediano plazo.