

Cadisa - modelo de desarrollo inclusivo de las pequeñas unidades agrícolas Ashaninkas, Perú

Resumen

Las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú tienen diversos problemas para integrarse al mercado mundial y aprovechar sus potencialidades. Los modelos de desarrollo exitosos tienen tres variables básicas o de primer orden: integración, cooperación y confianza; tres variables derivadas o de segundo orden: integridad, competitividad y desarrollo sostenible; y las variables de desarrollo de tercer orden. En el caso de Virú y Olmos, norte del Perú: desarrollo agrícola, desarrollo hídrico, desarrollo del parque tecnológico, desarrollo no tradicional y desarrollo del sector público; en el caso de Proachirko para la producción de chirimoyas en Lima: convivencia, credibilidad, conflicto, calidad, cantidad y continuidad; en el caso de Biocunas, en San José de Quero, Junín: ética y el rol de la mujer.

El modelo de desarrollo inclusivo Cadisa tiene el objetivo de comercializar los productos agrícolas provenientes de la Asociación de Productores Ashaninkas del río Ene “Kemito Ene”, provincia de Satipo, departamento de Junín, Perú.

La Asociación Kemito Ene fue fundada en el año 2010, agrupa a 1 500 productores de ocho comunidades nativas con parcelas con una extensión menor a una hectárea. Las parcelas se destinan a la producción de café, cacao y otros productos de la selva.

Las variables de tercer orden de Kemito Ene son: desarrollo interno - Cadisa Perú, desarrollo del proceso productivo- Kemito Ene, desarrollo externo - Cadisa Deutschland; se alinean con las variables de segundo orden y primer orden con el objetivo establecer las bases para el crecimiento sostenible de la asociación con la producción y comercialización de cacao de fino aroma para el mercado de europeo.

La primera exportación bajo este modelo fue de 19 toneladas de café a Alemania. La segunda etapa será con el cacao de fino aroma, caracterizado por tres aspectos: tipo de grano, características de aroma - sabor y el origen del producto.

Palabras clave: desarrollo inclusivo, asociatividad, cacao

Introducción

Cadisa Perú es una iniciativa de un grupo de pequeños productores agrarios de la Asociación de Productores Ashaninkas del Río Ene, Kemito Ene, con el objetivo de fomentar el desarrollo inclusivo de la comunidad mediante el ingreso en las cadenas productivas de los productos orgánicos (Heirichs, 2015) considerando “la clave para poder insertar a los pequeños y medianos productores del agro en cadenas de valor nacionales y globales de una manera sustentable es lograr que éstos sean competitivos” (Bamber & Fernández-Stark, 2012).

Las principales dimensiones competitivas de Kemito Ene son la calidad del producto y la confiabilidad de la entrega; con una menor incidencia en el precio, la velocidad de entrega y los cambios de la demanda (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

La calidad del producto es propuesta de valor principal por el principio agroforestal de los Ashaninkas del “buen vivir”, basado en aprovechar de manera amigable los recursos con el cultivo debajo de los árboles y la creación de bosques secundarios estableciendo un equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

La difusión del principio del buen vivir ha sido el factor determinante en el modelo Cadisa de desarrollo inclusivo. En el año 2015, Cadisa Perú comenzó sus operaciones con la exportación de café en grano verde de las comunidades de Tabesharo y Camonashari (desarrollo interno). A principios del año 2016, abrió Cadisa Deutchland con objetivo de distribuir y acceder al mercado con un servicio personalizado con los clientes (desarrollo

externo), principalmente: productores artesanales, restaurantes y establecimientos minoristas (desarrollo del proceso productivo)

A mediados del año 2016, inicia sus exportaciones de cacao de fino aroma, caracterizado por tres aspectos: tipo de grano (criollo, nativo y trinitario), características de aroma y sabor (frutas, nueces y especies de la selva) y el origen del producto (orgánico).



Figura 1: Manejo de las parcelas de café en Kemito Ene
Fuente: Heinrichs, W. (2015)

Los factores externos predominantes son el medio ambiente y clima. Los productos para llegar al centro de acondicionamiento en Satipo se transportan por vía fluvial (ríos Ene y Tambo) hasta Atalaya; y luego tres horas por vía terrestre. En Satipo los productos son seleccionados, acondicionados, ensacados y enviados al puerto del Callao para su exportación, el transporte terrestre demora doce horas. En los meses de estiaje (de junio a agosto) y lluvia (de diciembre a febrero) estos tiempos se duplican.



Figura 2: Carretera de ingreso a las comunidades de Kemito Ene
Fuente: Heinrichs, W. (2015)

Revisión de literatura

El cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma Cacao* L, es conocido como el alimento de los dioses y es uno de los alimentos de mayor consumo a nivel mundial. Este producto es originario entre los valles de los ríos Amazonas y Orinoco (Afoakwa, 2010). Entre sus principales efectos benéficos están las propiedades antioxidantes, reducción de la presión arterial, incremento de la sensibilidad a la insulina, efectos de protección cardiovascular, entre otros (Afoakwa, 2010) (Ministerio de Comercio y Turismo del Perú - MINCETUR, 2012).

El cacao se cultiva en África (70% de la producción mundial) (Euromonitor, 2014), América y Asia; teniendo como mayores productores a Costa de Marfil, Ghana e Indonesia. (Ministerio de Comercio y Turismo del Perú - MINCETUR, 2012). En el Perú se cultivan

unas 81 300 toneladas en 106 000 hectáreas de las variedades forastera, trinitarias y criolla en los departamentos de Cusco, Ayacucho, Junín, Huánuco, San Martín, Cajamarca y Amazonas (Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI, 2014) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2011).

Las entidades participantes en la cadena del cacao de fino aroma en grano son el productor, el trader y el fabricante de chocolate; por ser una cadena basada en requerimientos específicos de los clientes (Lehmann, 2014), los precios se fijan por las características del grano (Canales, 2014) (Ministerio de Agricultura, 2005).

En el año 2015 se exportaron 55 828 toneladas de cacao en grano a un precio promedio de 3240 \$/tonelada (SUNAT, 2015). En el caso del cacao de fino aroma y orgánico su precio puede ser de tres veces el precio regular por las exigencias del cliente (Lehmann, 2014) (Bamber & Fernández-Stark, 2012) (Cerrón, 2012).

Europa es el principal importador de cacaos finos, desde el año 2008 las importaciones de cacao han crecido 0,1% en su volumen y 1,9% en su valor (Lehmann, 2014). El precio internacional estuvo entre los 2 300 \$/tonelada hasta los 3525 \$/tonelada. (International Cocoa Organization, 2015).

Las tendencias de consumo de chocolates, producto del procesamiento del cacao, está en crecimiento considerando factores como el grano de origen, contenido de cacao, sabor y cuidado de la salud (Euromonitor, 2015) (Afoakwa, 2010).

El factor origen del grano de cacao está relacionado su trazabilidad y el proceso de suministro de los insumos. El Perú es reconocido como uno de los principales productores de cacao orgánico (KPMG, 2014) y participa en el reconocimiento de origen de un 4.8% de los productos de la industria (Euromonitor, 2014). El proceso de suministro, la responsabilidad en la obtención del producto y las certificaciones (Fair Trade, Bird Friendly, Organic y otros) son factores exigidos por los consumidores (Candy Industry, 2016) .

Con referencia a los sabores preferentes son el caramelo y avellana con alto contenido de flavanoles, fitonutrientes para mejorar la circulación. En este contexto, las trazas de frutas exóticas son elementos diferenciadores: aguaymanto o camu camu, quinua, sachá inchi y otros (Ministerio de Comercio y Turismo - MINCETUR, 2014).

La preferencia de productos gourmet en adultos es considerable, para el 20% es indispensable, para un 60% es un factor de compra, un 30% de los consumidores está dispuesto a pagar más por esta clase de productos y un 6% lo compra con mucho gusto (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016). Los consumidores de productos gourmet se caracterizan por ser valorar los beneficios saludables y con ingredientes naturales de alta calidad (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011)

Objetivo de la investigación

Objetivo general: diseñar el modelo de desarrollo inclusivo Cadisa, para los productores de cacao de fino aroma pertenecientes a las comunidades Ashaninkas del río Ene - Kemito Ene.

Objetivos específicos:

- Validar las variables de primer y segundo orden en el modelo Cadisa.
- Identificar las variables del tercer orden del modelo Cadisa.
- Validar las dimensiones competitivas.
- Establecer la estrategia de sostenibilidad.
- Evaluar la estrategia de crecimiento.

Metodología

El diseño del modelo de desarrollo inclusivo Cadisa se encuentra en su fase de exploración y documentación de los procesos. Se han realizado cinco visitas de campo a Satipo con el objetivo de conocer el proceso productivo del cacao, evaluar el cacao y verificar los requerimientos de los clientes, entrevistar a los expertos y recolectar los datos para identificar las variables y establecer las estrategias.

Las entrevistas con los expertos, como Raúl Caso, gerente general de Kemito Ene; se realizaron bajo un esquema libre con cinco temas principales: los vínculos formales e

informales de las entidades, la cultura Ashaninka y la relación con los clientes, visión del modelo y sus expectativas, sinergias del mercado y las estrategias.

El trabajo de campo ha permitido conocer a los productores, comprender su cultura, identificar sus fortalezas y debilidades, conocer sus costumbres y considerar el impacto del modelo de negocio en la población.

Adicionalmente, validar las variables de tercer orden para el modelo Cadisa: desarrollo interno, desarrollo del proceso productivo y desarrollo externo; (Lehmann, 2014) (Caso, 2016) (Canales, 2014) con una influencia directa de las variables de primer orden: integración, cooperación y confianza. La importancia de estas variables se puede relacionar con el desarrollo del caso Brexit de Europa y la actual incertidumbre mundial.

Discusión

El objetivo de las organizaciones es generar valor a sus stakeholders bajo diversos enfoques. Desde una perspectiva financiera; el fin es aumentar sus utilidades bajo políticas de disminución de los costos, contratar los servicios de terceros “tercerizar”, cambiar los proveedores por costos, aplicar economías de escalas y optimizar el uso de los recursos financieros.

Algunas organizaciones se centran en el volumen de ventas (market share) del mercado. Sin embargo, el modelo de desarrollo inclusivo se basa en la fidelización de los clientes y garantizar la justa distribución de los ingresos de los asociados. Las variables de tercer orden permiten reforzar el modelo de desarrollo inclusivo de las pequeñas unidades agrícolas Ashaninkas (Caso, 2016) .

Los resultados de los instrumentos (observación, encuestas, entrevistas), la validación de los actores directos (Casida Perú, Kemito Ene, Cadisa Deutchland) y otros actores representativos en la exportación de cacao han validado el modelo.

Resultados

El modelo de desarrollo inclusivo, bajo diferentes atributos de diferenciación del producto y de los productores, establece una integración de reciprocidad basado en la confianza de los principales actores de esta cadena de valor (Cadisa Perú, Kemito Ene, Cadisa Deutchland) (Caso, 2016) (Canales, 2014).

El modelo Cadisa de desarrollo inclusivo tiene como conceptos:

- El desarrollo y la implementación de políticas con el objetivo de promover la sostenibilidad de las ciudades ha acelerado la necesidad de usar de forma eficiente y justa de los recursos (Ferrao & Fernández, 2013).

- El concepto de la multifuncionalidad de la agricultura y la oportunidad de las comunidades Ashaninkas para diversificar su ingreso colectivo con el desarrollo de mercados nichos o “gourmet”; considerando la interacción compleja de los factores de la sostenibilidad de la selva del Perú (Bergmann & Thomson, 2008).
- La Declaración de Río: con el objetivo de establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra, nuestro hogar. (Organización de las Naciones Unidas, 1992)

Conclusiones

- La aplicación del modelo de desarrollo inclusivo será un elemento integrador para mejorar las condiciones de vida de los productores, así como la competitividad en la producción de cacao.
- El modelo de desarrollo inclusivo es una alternativa para establecer beneficios tangibles e intangibles para los principales actores de la cadena y ser unos de los referentes a nivel nacional.
- Los resultados del análisis del macro y micro entorno muestran un mercado atractivo en Alemania por su preferencia en productos orgánicos, el perfil de sus consumidores, los canales de distribución y puntos de venta con los que cuenta.

- La estrategia genérica es de enfoque con diferenciación; por la calidad del grano de cacao y la experiencia de los compradores.
- La sostenibilidad del proyecto se basa en la confianza entre los productores y sus clientes para establecer relaciones a largo plazo.

Bibliografía

- Afoakwa, E. (2010). *Chocolate Science and Technology*. Oxford: Wiley Blackwell.
- Bamber, P., & Fernández-Stark, K. (2012). *Mejora en la cadena de calor del cacao orgánico en Perú*. Duke: Center on Globalization, Governance & Competitiveness.
- Bergmann, H., & Thomson, K. (2008). *Modelling policies for multifunctional agriculture and rural development in a remote EU region*. Aberdeen: University of Aberdeen.
- Canales, M. (2014). *Documento de alineamiento estratégico de la cadena de cacao y chocolate 2014-2018*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Candy Industry. (2016, 04 05). *More Chocolate Manufacturers Moving to Ethical Sourcing*. Retrieved from <http://www.candyindustry.com/articles/83190-more-chocolate-manufacturers-moving-to-ethical-sourcing>
- Caso, R. (2016, 05 05). Gerente general Kemito Ene. (D. Armas, Interviewer)
- Cerrón, G. (2012). *Manejo del cultivo de cacao*. Satipo: Universidad Agraria La Molina.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro*. 12° edición. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Euromonitor. (2014). *Global Confectionery Overview Key Categories Countries and Trends to 2019*.
- Euromonitor. (2015, 12 01). *Chocolate Confectionary in the US*. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/contact-us>
- Ferrao, P., & Fernández, J. (2013). *Sustainable urban metabolism*. Cambridge: MIT Press Book.
- Heirichs, W. (2015). Fotos del autor.
- International Cocoa Organization. (2015, 06 05). *Statics:monthly averages of daily prices*. Retrieved from www.icco.org/statitics/cocoa-prices/monthlyaverages.html
- KPMG. (2014). *A taste of the future*.
- Lehmann, S. (2014). *Estudio de mercado para el cacao fino y aroma provenientes de las regiones de Amazonas y San Martín en el Perú*. Lima: International Trade Center.
- Ministerio de Agricultura. (2005). *Diagnóstico de la cadena agroproductiva del cacao*. Lima: IICA, CICGA, GTZ.

- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2014). *Anuarios estadísticos*. Retrieved from Sistema integrado de estadísticas agrarias: www.minagri.gob.pe
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Dirección agraria de Pasco*. Retrieved from Características agropecuarias de la región Pasco: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-pasco-2015.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2011). *MINCETUR*. Retrieved from Acuerdos Comerciales del Perú: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Comisión Nacional de Productos Bandera*. Retrieved from http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/COPROBA_estrategia.pdf
- Ministerio de Comercio y Turismo - MINCETUR. (2014). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos*.
- Ministerio de Comercio y Turismo del Perú - MINCETUR. (2012). *Perfil del mercado y competitividad exportadora del cacao*. Lima : Mincetur.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2011). *Perfil del mercado de alimentos gourmet en los Estados Unidos*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016, 06 06). *El Perú en América del Norte*. Retrieved from http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/El_Peru_en_America_del_Norte.aspx
- Organización de las Naciones Unidas. (1992). *Declaración de Río*. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>.
- SUNAT, S. N. (2015, 06 05). *SUNAT*. Retrieved from Operatividad aduanera: descarga de información de la partida por requerimiento 00290602: www.aduanet.gob.pe
- Superintendencia de Administración Tributaria - SUNAT. (2015). Retrieved from www.sunat.gob.pe