

¿Cómo hacerlo?

¿Cómo modernizar la cadena del cacao del Alto Beni, Bolivia?

Eduardo Somarriba¹; Luisa Trujillo²; Dietmar Stoian¹; Gildardo Palencia³; Felipe Cancari⁴; Germán Trujillo⁴; Juana Cuaquira⁵; Vladimiro Mendieta; Freddy Aguirre; Windson July⁶; Ernesto Huanca; Justino Mamani; René Flores⁴; Gastón Castro⁷

Palabras clave: agroforestería, clones, injertos, proyectos de desarrollo, *Theobroma cacao*.

RESUMEN

Se presentan las estrategias de gerencia, técnica, organización social, certificación, comercialización e industrialización utilizadas para modernizar la cadena del cacao del Alto Beni. Se dan recomendaciones para futuros proyectos de desarrollo en Alto Beni.

How to modernize the cocoa chain in Alto Beni, Bolivia

Key words: agroforestry, clones, development projects, grafts, *Theobroma cacao*.

ABSTRACT

The strategies adopted for project management, production techniques, social organization, certification, processing and marketing of the cocoa from Alto Beni are presented. Recommendations for future development projects in Alto Beni are provided.

INTRODUCCIÓN

Entre 2002 y 2005, el Gobierno de Bolivia, con el apoyo financiero de CICAD-OEA y de USAID-FAO/C23, la dirección técnica del CATIE y la coejecución entre CATIE, la Central de Cooperativas El Ceibo y el PATAGC, una ONG del Alto Beni, Bolivia, diseñaron y ejecutaron el proyecto Modernización de la cacaocultura orgánica del Alto Beni, localmente conocido como Proyecto Cacao Orgánico o PCO (CATIE 2002, 2005, Somarriba y Trujillo 2005). El PCO fue considerado como un proyecto exitoso por el Gobierno de Bolivia y por los donantes. En este artículo se resumen los principales enfoques utilizados en la formulación e implementación del PCO, así como las estrategias técnicas y de gerencia utilizadas y se dan recomendaciones para futuros proyectos de desarrollo rural en el Alto Beni.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo superior: reducir la dependencia de las familias del Alto Beni de la producción ilegal de coca. **Objetivo general del proyecto:** incrementar los ingresos lícitos de 1700 hogares productores de cacao orgánico del Alto

Beni. **Objetivos específicos:** 1) diversificar y aumentar la producción y rendimiento de 1700 cacaotales orgánicos; 2) organizar 1000 productores de cacao, no afiliados a cooperativas El Ceibo, en asociaciones jurídicamente constituidas para facilitar la asistencia técnica y la certificación y comercialización del cacao; y 3) con El Ceibo, aumentar el volumen de cacao certificado y vendido en el mercado nacional e internacional.

ESTRATEGIAS

La formulación de esta propuesta tuvo tres fases: 1) el análisis de la cadena cacaotera del Alto Beni (el diagnóstico); 2) la formulación de metas y objetivos (el diseño), y 3) la elección de las estrategias técnicas, organizativas, de cooperación y gestión que permiten alcanzar las metas propuestas (el Proyecto). El Proyecto se compone de cuatro elementos (Figura 1): *contenido* (lo que se va a hacer), *organización* (quiénes lo van a hacer), *cooperación* (cómo lo van a hacer, cómo van a cooperar para lograr metas comunes) y *gerencia* (planificación y ejecución participativas, la conducción científica y operativa, administración, sistematización y reporte del

¹ Profesores-investigadores, CATIE, Sede Central. Correos electrónicos: esomarri@catie.ac.cr, stoian@catie.ac.cr

² Consultora, CATIE. Correo electrónico: luisatc@catie.ac.cr

³ CORPOICA-Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: gefrainpalencia@hotmail.com

⁴ Central de Cooperativas El Ceibo, Sapecho, Alto Beni, Bolivia. Correo electrónico: piafsapecho@gmx.net

⁵ Presidente del PATAGC, Sapecho, Alto Beni, Bolivia.

⁶ Estudiante de la Maestría en Agroforestería, CATIE. Correo electrónico: windson@catie.ac.cr

⁷ Consultora Xpertise, La Paz, Bolivia. Correo electrónico: gcastro123@yahoo.com

proyecto). En el diseño y gestión del Proyecto se aplicaron regularmente cinco principios compartidos por una variada colección de innovaciones exitosas (Rogers 1995): 1) superioridad sobre la situación inicial; 2) simplicidad; 3) compatibilidad con preferencias, recursos, conocimiento, etc. del que adopta la innovación; 4) factibilidad de implementación y 5) prontitud y visibi-

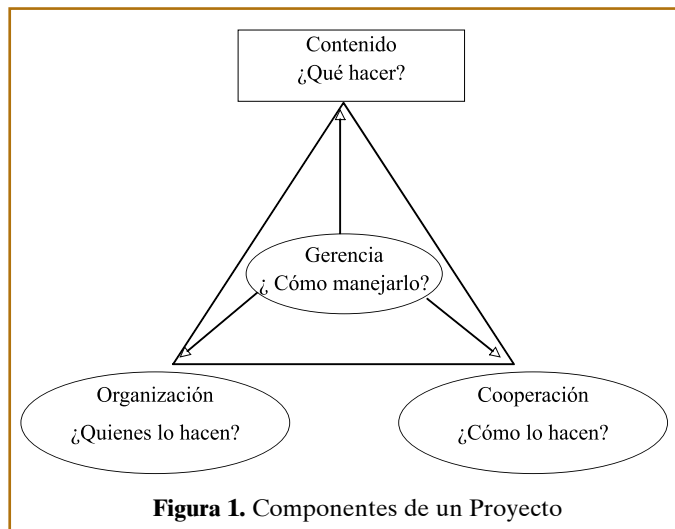


Figura 1. Componentes de un Proyecto

lidad de los impactos de la innovación. La cadena del cacao del Alto Beni se describe en Somarriba y Trujillo (2005). A continuación se describen las estrategias de gerencia, técnica, certificación, industrialización y comercialización utilizadas por el PCO.

Estrategia de gerencia

El PCO utilizó un modelo de gerencia participativa que ha sido desarrollado con base en la experiencia de implementación de otros proyectos del CATIE en Talamanca, Costa Rica, con pequeños productores cacaoteros indígenas y campesinos (Proyecto Cacao Orgánico y Biodiversidad, 2001-2004; Proyecto Captura de Carbono). Los lineamientos del modelo de gerencia son:

- El Proyecto debe diseñarse y visualizarse como un mecanismo para fortalecer procesos locales (por ejemplo, la producción de cacao orgánico certificado en Alto Beni fue desarrollada por El Ceibo desde hace 15 años) en lugar de crear estructuras y procesos completamente nuevos que sucumben con la finalización del Proyecto y del financiamiento externo.
- Diseñar y ejecutar el Proyecto en forma participativa con los principales actores locales (por ejemplo, El Ceibo es la principal organización cacaotera del Alto Beni) y divulgarlo amplia y reposadamente en las comunidades y medios locales de comunicación para

que todos conozcan lo que se hace, quiénes lo hacen y cómo se hace. La “inserción” del Proyecto en la vida local es la primera meta que se debe proponer al iniciar un proyecto en cualquier zona.

- Distribuir de forma objetiva, participativa y transparente entre los coejecutores las responsabilidades, presupuesto y créditos del Proyecto. Esto asegura la confianza, participación y apropiación del proyecto por los coejecutores. Cada ejecutor debe tener flexibilidad y libertad de decisión en el manejo de sus presupuestos según los objetivos del Proyecto y los planes operativos acordados entre todos.
- Diseñar y utilizar un mecanismo de concertación entre coejecutores para compartir los avances y planificar el uso de los recursos del Proyecto (dinero, personal, vehículos y otros equipos). En el caso del PCO, este mecanismo lo constituyó el Comité Operativo Local (COL), integrado por los directores de los equipos técnicos de los coejecutores.
- Diseñar, acordar e implementar con los actores locales, una estrategia técnica sólida y de gran impacto en el campo, con acciones claramente dirigidas a mejorar significativamente las fincas y los demás eslabones de la cadena cacaotera. Una estrategia técnica sólida es la principal carta de presentación del Proyecto ante los hogares productores y sus organizaciones, equipos técnicos locales, gobierno y donantes.
- Asegurarse de que los signos externos del Proyecto (logotipos, créditos en presentaciones orales y escritas, papelería oficial, etc.) reflejan la ejecución y la propiedad compartida de logros y yerros. La meta es lograr que el Proyecto sea visto como propiedad y responsabilidad de todos los coejecutores y no solo del CATIE como director del Proyecto. El Proyecto se beneficia de la reputación de las organizaciones coejecutoras para insertarse fácilmente en el contexto institucional local, llegar a los hogares productores y contar con un escudo protector durante conflictos y negociaciones. Conviene involucrar más de una organización coejecutora local que sirva como contrapeso en negociaciones donde todos deben ceder.
- Insertar el Proyecto en el panorama institucional local para buscar sinergías y colaboración con otros actores y evitar duplicidades o vacíos. Utilizar y apoyar los espacios y mecanismos de discusión y concertación ya existentes para compartir información, identificar oportunidades de colaboración y resolver conflictos. En Alto Beni, el PCO se integró activamente en las reuniones bimestrales de la Interinstitucional Alto Beni (IIAB), un foro que aglutina a todas las organizaciones y proyectos que actúan en el territorio

y donde se comparte información, se identifican oportunidades de colaboración y se resuelven conflictos. En lugares donde no existe un foro de esta naturaleza, el Proyecto debe crear nuevos espacios de concertación y atraer a los demás actores a que compartan información en estos espacios, de modo que se pueda mantener el Proyecto bien enfocado dentro de los procesos locales de desarrollo. Se debe tener una actitud abierta y proactiva hacia la cooperación con los demás actores.

- La educación y la capacitación para crear destrezas y capacidades en todos los grupos meta debe ser provista masivamente a los miembros del hogar del productor, promotores comunales, dirigentes y equipos técnicos locales y estudiantes de colegios agropecuarios locales y universidades nacionales y extranjeras. Integrar, en la operación del Proyecto, un programa dinámico de formación de profesionales universitarios que realizan sus estudios de tesis en temas de interés del Proyecto y que ofrezca información actualizada y relevante para la gerencia, el trabajo técnico de campo, la divulgación y capacitación de los grupos meta del Proyecto. Los estudiantes provienen de varias universidades nacionales y extranjeras con las que CATIE mantiene intercambios y cooperación.
- Enlazar el Proyecto con la red de organizaciones con que trabaja el CATIE (universidades de todo el mundo, centros nacionales e internacionales de investigación, donantes, gobiernos de países miembros, equipos técnicos latinoamericanos) para atraer recursos de apalancamiento que amplifiquen los impactos del Proyecto. Mantener siempre una actitud proactiva y de apertura a nuevas alianzas e iniciativas conjuntas para atraer apalancamiento adicional, concentrar recursos (en la zona de acción del Proyecto, en el grupo de productores con que trabaja el Proyecto, en el sector cacaotero local, etc.) y lograr mayores impactos.
- Elevar la visibilidad del Proyecto ante los hogares productores, autoridades y organizaciones locales, el Gobierno, donantes y las distintas instancias de gerencia del CATIE. Con estos actores bien informados sobre los objetivos, retos y limitantes, y con el Proyecto bien posicionado ante ellos, se facilita el logro de acuerdos políticos para agilizar la implementación, se resuelven fácilmente los conflictos, se atraen otros recursos de apalancamiento, etc.
- Arrancar el Proyecto con una ejecución acelerada en la primera mitad de su ciclo de vida, tratando de poner en marcha, en esa primera mitad, la

mayoría de los productos esperados en la totalidad del Proyecto. La segunda mitad se puede dedicar, entonces, a ajustar algunas fallas, organizar y calibrar mejor la asistencia técnica y la capacitación, publicar, etc.

- Combinar la asistencia técnica y la creación de capacidades y destrezas en las familias productoras con el subsidio dirigido a los hogares en forma de herramientas y equipamiento básico para el manejo tecnificado del cacao (por ejemplo, podadoras de altura para abaratar las podas de los cacaotales híbridos). La existencia de estos equipos y herramientas en las fincas posibilita y facilita la experimentación, la observación y la generación de innovaciones tecnológicas en el seno de la familia.
- Buscar efectividad financiera en la operación del Proyecto mediante 1) una pequeña unidad gerencial; 2) bajos costos de operación al contratar mano de obra, bienes y servicios locales o nacionales de buena calidad; 3) minimizar la movilización del personal técnico a fincas y comunidades con la contratación de promotores locales e impartiendo la capacitación y asistencia técnica en forma práctica y grupal en las fincas de los productores de la comunidad, y 4) atraer un buen nivel de cofinanciamiento para ampliar los logros y exceder las metas del Proyecto. La contratación de bienes y servicios locales y la ejecución del máximo posible del presupuesto del Proyecto en la zona de trabajo estimulan la economía local.
- Sistematizar y publicar masivamente en forma escrita los resultados, aprendizajes y metodologías del Proyecto. Publicar profusamente para dejar una base de información escrita que permita a otros proyectos proponer y planificar mejor sus acciones y evitar el esfuerzo inútil de reconstruir la misma información un proyecto tras otro. Se debe publicar para varias audiencias, incluyendo manuales técnicos, divulgativos y de extensión, artículos de prensa y cuñas de televisión o radio para el público general, páginas Web, tesis de grado y de posgrado, artículos técnicos en revistas regionales y artículos científicos en revistas internacionales.
- Compartir masivamente (en forma oral y escrita) los resultados de las investigaciones y los resultados y aprendizajes del Proyecto con todos los actores locales, incluyendo las familias productoras, líderes locales, colegios agropecuarios y universidades de la zona, promotores comunales, equipos técnicos locales (Gobierno, donantes, ONG, otros proyectos) y con la comunidad científica y académica internacional.

Estrategia técnica

- Masificar el uso de plantaciones injertadas de cacao, usando germoplasma superior de las colecciones internacionales (yemas y patrones) disponibles en la Estación Experimental Sapecho, en el Vivero El Ceibo y de árboles superiores seleccionados en fincas de El Ceibo (yemas).
- Generalizar el uso de la técnica de injertación en patrones jóvenes (25-60 días) y delgados (3-5 mm diámetro del tallo) para reducir el tiempo de producción del injerto (de 300 a 150 días), reducir el tamaño de bolsa (de 27 x 16 cm a 23 x 13 cm) y el volumen de sustrato que hay que transportar, mezclar, embolsar y transportar al campo. Se elevó el número de injertadores de cacao del Alto Beni mediante capacitación en los viveros comunales y concursos colegiales de microinjertación.
- Aumentar la disponibilidad de germoplasma superior de cacao en los principales bancos de germoplasma del Alto Beni y en las fincas mediante las siguientes tres acciones: 1) establecimiento de una red de 14 parcelas demostrativas de 1 ha cada una en fincas de productores destacados en igual número de comunidades; 2) establecimiento de 1792 plantaciones injertadas comerciales con mapas que indican la composición y distribución de clones para que cada plantación pueda servir como banco familiar de germoplasma; 3) ampliando y enriqueciendo las colecciones en los jardines clonales de la Estación Experimental Sapecho y del Vivero El Ceibo para incrementar la disponibilidad de yemas y patrones con buen potencial para el Alto Beni. Además del nuevo germoplasma de cacao, el PCO introdujo a la Estación Experimental cuatro variedades de achachairú de calidad (*Rhedia* spp.), acerola (*Malpighia puniceifolia*) del CIAT, Santa Cruz, Bolivia y una copia de la colección de litchi (*Litchi chinensis*) del USDA en Homestead, Miami, EUA.
- Coproducción, entre el Proyecto y las comunidades, de casi un millón de injertos de cacao en una red de 60 viveros comunales que permitieron habituar a las familias a nuevas tecnologías de injertación y manejo de viveros y bajar los costos del productor por planta injertada. Los viveros se establecieron y manejaron por un año con mano de obra colectiva familiar.
- Introducción de una nueva técnica de poda de rehabilitación y mantenimiento de cacaotales híbridos (Somarriba y Quesada 2004). La poda es un requisito mínimo para la certificación orgánica, pues estimula la floración y fructificación del cacao y crea condiciones desfavorables para las plagas y enfermedades que lo afectan.
- Enriquecimiento del dosel de sombra con árboles maderables y frutales para regular sombra y mejorar el crecimiento y producción del cacao, diversificar la producción, reducir el riesgo e inestabilidad financiera de la plantación y proveer varios servicios ambientales (conservación de suelos, agua y biodiversidad, fijación de carbono atmosférico y mitigación del efecto invernadero y el calentamiento global, etc.).
- Capacitación y divulgación masiva de las innovaciones tecnológicas del Proyecto. Se utilizaron varios mecanismos de comunicación:
 - Cursos teórico-prácticos dirigidos a 1729 hogares de productores y 1200 estudiantes de colegios agropecuarios sobre 13 temas del manejo agroforestal del cacao. Los técnicos del Proyecto elaboraron los materiales de capacitación e impartieron la capacitación al equipo de promotores del Proyecto, quienes a su vez replicaron la capacitación en las comunidades con el apoyo de los técnicos. En las comunidades, la capacitación se iniciaba en el aula pero se centraba en el trabajo práctico en la finca de uno de los productores del grupo, con el apoyo del promotor local y, a veces, del agrónomo. De este modo, todos aprendían haciendo y el propietario de la finca se beneficiaba del trabajo del grupo en su plantación.
 - Ferias tecnológicas en la Estación Experimental Sapecho donde se presentaron, en una especie de día de campo, los principales temas del Proyecto. A las tres ferias del PCO asistieron más de 1500 productores cacaoteros del Alto Beni.
 - Concursos de microinjertación, dirigidos a estudiantes de último año de los ocho colegios agropecuarios del Alto Beni con el objetivo de ampliar la familiaridad de los jóvenes con la nueva tecnología, asegurar una nueva generación de productores con técnicas modernas de injertación de cacao, crear capacidad humana para propagar cacao mediante esta técnica e identificar y certificar a los mejores microinjertadores del Alto Beni.

Estrategia de organización y certificación

El PCO enfocó su apoyo al Ceibo, la única organización que certifica y comercializa cacao certificado en el Alto Beni, en los siguientes campos:

- Ampliar la cobertura de la certificación incluyendo a nuevos productores al régimen de certificación orgánica. Para esto, se dedicó mucho esfuerzo a la organización de 1100 productores pertenecientes al no-Ceibo en 22 nue-

vas asociaciones jurídicamente constituidas que podrían eventualmente unirse a la Central de Cooperativas El Ceibo para certificar y comercializar su cacao.

- Apoyar a El Ceibo en la capacitación de los productores en normas de producción orgánica y requerimientos de certificación, completar y manejar datos, archivos y expedientes de los nuevos productores en transición, inspección interna de los 682 productores de asociaciones que ingresaron a la etapa de transición del proceso de certificación orgánica.

Estrategia de comercialización e industrialización

Se acordó, al inicio del PCO, que El Ceibo sería el principal canal de comercialización del cacao certificado y convencional producido por las nuevas plantaciones de productores de asociaciones, con precios comparables a los de productores de las cooperativas El Ceibo por el mismo tipo de cacao. Para absorber el eventual incremento de la producción anual de cacao orgánico y convencional del Alto Beni (estimado en 400-600 t al cabo de seis años de desarrollo de las nuevas plantaciones), el PCO ayudó a El Ceibo a:

- Diseñar y poner en marcha una nueva estrategia de comercialización que mejorara la posición de El Ceibo en varios segmentos del mercado nacional de chocolates. La estrategia incluyó: 1) aprovechar mejor el segmento de consumidores de los niveles socioeconómicos altos y medios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz; 2) reducir drásticamente el número de productos elaborados por las industrias El Ceibo (de 30 a 8 productos) y elaborar otros, acordes con la nueva estrategia de comercialización; 3) diseñar una marca corporativa de El Ceibo y nuevos empaques, mensajes y logotipos para los nuevos productos, promocionarlos mejor mediante campañas de degustación y *dossier* de información; 4) reducir, remodelar y reubicar los puestos de venta propios y mejorar el mobiliario de exhibición de los productos; 5) ampliar los canales de distribución utilizando Agencias Delegadas; 6) duplicar y entrenar mejor al equipo de vendedores directos, y 7) fortalecer, mediante asesoría gerencial permanente y capacitación, al personal de las gerencias de industria y comercio de El Ceibo para dotarle de una herramienta útil y práctica que le permita penetrar efectivamente en el mercado boliviano de chocolates; motivar un cambio en la orientación estratégica de los gerentes de El Ceibo hacia la utilización de conceptos modernos de mercadotecnia y orientar la producción atendiendo a las necesidades de los consumidores finales; elevar la capacidad del personal gerencial de El Ceibo (contabilidad de costos, técnicas de gestión de ventas, etc.) y estudiar y analizar mejor los mercados para así orientar objetivamente las decisiones industriales y comerciales.

- Diagnosticar los procesos industriales de la planta de El Ceibo en la ciudad de El Alto y diseñar e implementar ajustes en las líneas de producción de los nuevos productos.

FUTUROS PROYECTOS CACAOTEROS EN ALTO BENI

Los proyectos nuevos en el Alto Beni deben intervenir en el nivel de finca y no únicamente en el cacao. Se proponen tres temas principales:

- La repoblación juiciosa de todos los campos de cultivo (cacao, banano, cítricos, pastos) patios, potreros, ríos, linderos y otras divisiones internas de las fincas, con árboles, arbustos, bambúes y palmas útiles (madera, fruta, leña, fibra, ambiente, cultura, etc.) que satisfagan el autoconsumo del hogar y de la finca, generen ingresos adicionales (venta de fruta y madera) y valoricen económica y ambientalmente la finca.
- Fortalecer la cadena del cacao del Alto Beni (2000 hogares, 35 cooperativas y 22 asociaciones) mediante intervenciones que eleven el rendimiento (renovación de plantaciones híbridas mediante un programa familiar de identificación de árboles superiores e improductivos e injertación) y amplíen el área cultivada; consolidar las nuevas asociaciones y facilitar la creación de una sola organización (cooperativas + asociaciones) de productores; aumentar la cobertura de la certificación y adoptar otras estrategias de diferenciación del cacao del Alto Beni (por ejemplo, por calidad) que aseguren precios estables y altos a mediano y largo plazo; apoyar a El Ceibo en la búsqueda de fondos para cofinanciar sus inversiones en maquinaria y equipo industrial destinado a la producción y empaque de chocolates, y ayudar a El Ceibo a consolidar su venta de chocolates en el mercado de La Paz y a penetrar otras plazas importantes del mercado nacional.
- Fortalecer las otras cadenas productivas claves en las estrategias de vida de los hogares del Alto Beni: banano, plátano, naranjas y mandarinas, papaya.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- CATIE. 2002. Modernización de la cacaocultura orgánica del Alto Beni, Bolivia. Documento de Proyecto. CATIE, Turrialba, Costa Rica. 68 p.
- CATIE. 2005. Informe final, Modernización de la cacaocultura orgánica del Alto Beni, Bolivia, 43 p.
- Rogers, E. 1995. Diffusion of innovations. 4 ed. The Free Press, New York. 518 p.
- Somarriba, E; Quesada, F. 2004. La poda del cacao: cinco pasos para podar su cacaotal. Serie Técnica, Manual Técnico 51, CATIE, Turrialba, Costa Rica. 28 p.
- _____; Trujillo, L. 2005. El Proyecto "Modernización de la cacaocultura orgánica del Alto Beni, Bolivia". Agroforestería en las Américas 43/44.