

[Resumen de la sistematización completa del caso]

## Actores



La relación comercial entre la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (CACAONICA) y RITTER SPORT es el foco de este caso, que toma como instrumento de análisis la información recopilada a través de la metodología LINK<sup>1</sup>. La aplicación de LINK permitió el desarrollo de un proceso participativo entre CACAONICA y RITTER SPORT, que les permitió identificar y caracterizar los actores de la cadena de valor, los flujos de intercambio que se dan entre ellos, los modelos de negocio que subyacen a su operación, el grado de inclusión presente en la relación; e identificar conjuntamente caminos de mejora.

**CACAONICA** se constituyó formalmente en el año 2000 como la primera cooperativa de cacao en Nicaragua, y cuenta con 215 socios activos, distribuidos en 49 comunidades de los municipios de Waslala y Siuna de la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN). Todo el cacao de sus socios es certificado orgánico y de comercio justo (FLO); el cacao convencional lo compran a productores que no son socios. En Nicaragua solo el 30% del volumen exportable de cacao se comercializa con valor agregado (fermentado, seco, seleccionado, empacado y con algunos certificados) a través de grupos de pequeños productores organizados en cooperativas; y CACAONICA es una de ellas.

La cadena de valor de CACAONICA está conformada por cinco actores:

- 1. Productores de CACAONICA**, socios y no socios que abastecen a la cooperativa de cacao en baba, el cual es procesado en cacao fermentado orgánico o convencional en las instalaciones de beneficiado de la cooperativa en Waslala.
- 2. RITTER SPORT**, el mercado principal, que recibe el cacao en sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa, a 120 km de distancia de Waslala.
- 3. Prestadores de servicios** como BioLatina Certificadora; y RITTER SPORT y la chocolatera francesa Ethiquable, que funcionan como financiadores. En los tres casos tienen una relación formal basada en contratos por los servicios recibidos).
- 4. Organismos de apoyo** como VECO MA, CATIE y LWR, quienes trabajan en función del fortalecimiento de la organización y sus servicios a los socios, con convenios formales de 1 a 3 años.
- 5. Instancias de gobierno** que realizan control y regulación, como el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA); el Ministerio Agropecuario (MAG); el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), la Dirección General de Ingresos (DGI); y el Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX).

En esta cadena se identificaron cuellos de botella en tres ámbitos:

En lo **ambiental**, los cambios que están teniendo en niveles de precipitación y en el periodo de estación lluviosa han estado provocando una reducción de productividad que genera incumplimiento en los volúmenes establecidos con el mercado.

En lo **económico**, la fijación de precio del cacao con base en la Bolsa de NY, que RITTER SPORT revisa y ajusta cada 2 meses, no se hace con los productores, lo que genera algunas veces poco margen de ganancia e inclusive pérdidas en la cooperativa.

## Cadena de Valor



En lo **Político**, el sector no cuenta todavía con un gremio de cacao que articule a todos los productores y que logre incidir en la implementación de programas y proyectos en beneficio de los más pobres. Además, existen disposiciones legales para detener la deforestación en la zona, con lo cual CACAONICA tiene mayores dificultades para el secado de cacao, en el que utiliza leña.

**RITTER SPORT** es una empresa chocolatera alemana que compra más del 90% de su necesidad de cacao a brokers (intermediarios internacionales) basada en la bolsa de New York. Es el mayor exportador del cacao de calidad "A" desde Nicaragua, el único país donde esta empresa ha invertido en instalaciones para compra de cacao. Desde 2006 inició relaciones comerciales directas con 19 pequeñas organizaciones productoras de cacao. RITTER SPORT tiene algunas políticas de apoyo, en particular el financiamiento tipo pre-compra de un porcentaje del cacao (hasta 40%), y el apoyo con el secado y fermentación en los patios de sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa.

En este caso, la aplicación de LINK se realizó en el marco del programa Mercados Modernos Inclusivos de **VECO MA** (programa regional de *Vredeseilanden* en Mesoamérica que tiene presencia en Nicaragua desde los años 80), facilitador de este proceso. Mercados Modernos Inclusivos está alineado a la misión de VECO MA, que es contribuir a que los pequeños productores jueguen su rol de alimentar a una población creciente, reduciendo la presión sobre el planeta y siendo actores de su propio desarrollo.

En el modelo de negocio de CACAONICA el **principal cliente** es RITTER SPORT, quien utiliza el cacao que compra para elaborar cobertura de chocolates finos en Alemania. En esta relación comercial, que inició en el año 2000, no hay contratos hasta ahora, pero persiste un convenio de entrega de 80 toneladas de cacao anual (que no se ha logrado) hasta el 2017, a causa de una deuda de CACAONICA que RITTER SPORT asumió ante la banca privada. Otro cliente importante pero que demanda bajo volumen de cacao es Ethiquable, con quien la cooperativa tiene relación desde 2009.

La **propuesta de valor** en la relación comercial entre CACAONICA y RITTER SPORT es de doble vía. CACAONICA ofrece cumplimiento con volúmenes constantes y la calidad requerida por RITTER SPORT de granos secos de cacao fermentado, convencional o con sellos UTZ y/u orgánico, bajo sus estándares de calidad (80% fermentación, 7% humedad, sabor y aroma según parámetros de acidez, sabor a cacao, falso aroma y sin presencia de plagas o daños). Para ello, la cooperativa garantiza asistencia técnica a sus productores.

Por su parte, RITTER SPORT ofrece una demanda estable y consistente, brinda capacitación y asistencia técnica, provee o enlaza algunos servicios financieros, establece contratos que permiten seguridad en la compra de cacao y brinda información sobre los precios internacionales del cacao.

El **transporte** es asumido totalmente por CACAONICA. Los productores entregan su cacao en baba (limpio, sin impurezas, sin granos enfermos o dañados, y sin mal olor) a acopiadores comunitarios que manejan fondos de la cooperativa y pagan contra entrega. El vehículo de la cooperativa tiene rutas programadas por las diferentes zonas donde están los acopiadores comunitarios, y traslada el cacao hasta el beneficio de CACAONICA en Waslala, donde el cacao es fermentado por cerca de 5 días bajo un protocolo de beneficiado para obtener cacao de calidad A; finalizado este periodo el cacao pasa al proceso de presecado y secado hasta alcanzar 6-7% de humedad; se enfría, empaca y almacena hasta su entrega en las bodegas de acopio de RITTER SPORT en Sébaco.

Allí, una vez realizadas todas las pruebas y que el cacao es clasificado a satisfacción de ambas partes, se genera un documento formal que pasa a la administración de RITTER para realizar de forma inmediata la transferencia electrónica correspondiente. Todo este proceso y las pruebas de calidad que se realizan en RITTER SPORT son supervisados por un responsable de calidad de CACAONICA.

## Modelo de Negocio



Existe una **comunicación** fluida vía telefónica y por correo electrónico con el responsable de calidad y el gerente del centro de acopio de RITTER SPORT; los temas abordados están relacionados con la coordinación para capacitación, asesoría, calidad de cacao entregado, anticipos (financiamiento), y calendario de entrega de cacao. Además, existen espacios bimensuales para revisar precios, políticas y acercar a prestadores de servicios a la cadena de cacao. Este espacio es común para todos los proveedores de cacao de RITTER SPORT.

Una de las **fuentes de ingreso** de CACAONICA es la venta de cacao en grano (un 5% es convencional y el resto es orgánico), que genera 49,000 dólares al mes, con un margen de ganancia del 15%. La política de precio de RITTER SPORT es: precio base de Bolsa más 400 US\$/t de premio, más 200 US\$/t por certificado UTZ y/u orgánico. En el caso de Ethiquable los precios se negocian con base en calidad, sellos orgánicos y FLO.

Además, la cooperativa cuenta con ingresos por venta de material vegetal como semillas para siembra, plantas y varetas para injertos calculados en 1,300 dólares mensuales. En función de la demanda también brindan servicios de capacitación y asistencia técnica. Los recursos financieros son una limitante pues sólo disponen de los anticipos de compra que entrega RITTER SPORT, no cuentan con liquidez para pagar de forma inmediata a los productores, lo que limita el acopio de cacao.

Los **costos** incluyen la compra de cacao en baba, personal, infraestructura, equipos y herramientas, insumos y sellos. Se ha calculado en el 2013 un costo equivalente a US\$2.68 por kg de cacao seco; es decir, 2,680 dólares por tonelada métrica (1,000 kg).



## Nivel de Inclusión



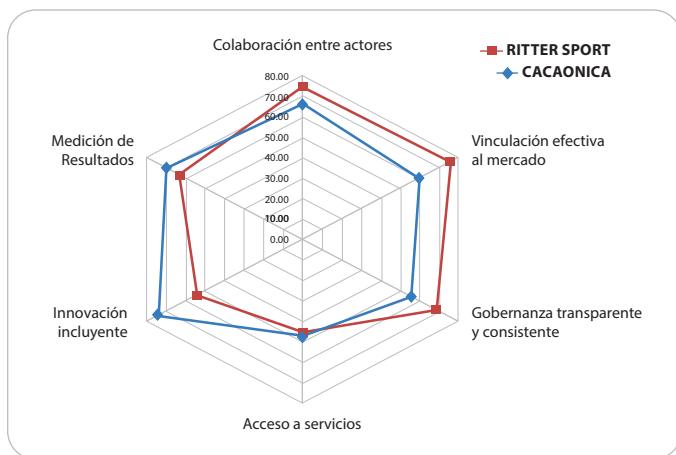
La tercera herramienta de LINK – *Principios para modelos de negocios incluyentes* – permite evaluar el desempeño de un modelo de negocio en temas que son críticos para la inclusión sostenible de los productores en relaciones comerciales con un comprador formal. En este caso estos principios se evaluaron desde las perspectivas de CACAONICA y de RITTER SPORT.

CACAONICA reconoció que RITTER SPORT ha trabajado en la incorporación de elementos de inclusión en casi todos los principios.

En el caso de **acceso a servicios**, este obtuvo el menor puntaje dado que no existe ayuda del comprador para el acceso a tecnología de producción adecuada, ni transporte, aunque aporta con bonos a infraestructura de poscosecha y vincula con proveedores de insumos y herramientas. Además, para CACAONICA es importante tener acceso a una información de mercado más amplia y actualizada, no solo el precio que fija la Bolsa NY.

Del mismo modo, RITTER SPORT dio el puntaje más bajo al **acceso a servicios**, reconociendo que no ayudan en el acceso a servicios de transporte adecuado. Si bien esta empresa esperaba resultados más altos en su evaluación, se dio cuenta que existen criterios de inclusión establecidos en la metodología LINK que pueden usar para medir su relación comercial tanto con CACAONICA como con las otras organizaciones de productores.

Gráfico 1. Perspectiva comparada de la evaluación de los principios de inclusión



<sup>1</sup> La Metodología LINK, desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), permite evaluar el estado de los modelos de negocios actuales entre un vendedor (que puede ser una organización de productores, bien sea asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado) y un comprador (que puede ser un intermediario, minorista o mayorista); y desarrollar de forma conjunta modelos de negocio más incluyentes con los productores a pequeña escala, cuyos cambios sean mensurables. La Metodología LINK está disponible en: <http://bit.ly/1Kcv7k1>

Como última fase de este proceso, que continuará como un ciclo de aprendizaje iterativo se desarrollaron estrategias de innovación sobre las áreas identificadas y priorizadas con el propósito de mejorar la inclusión de pequeños productores en las relaciones comerciales con los mercados formales. Estos son los principales resultados:

- **Colaboración entre actores.** La comunicación y el acercamiento de RITTER SPORT a CACAONICA ha mejorado no sólo en la asesoría técnica sobre calidad sino en la participación en actividades de fortalecimiento organizativo y empresarial. Se ha avanzado en aspectos sociales donde RITTER SPORT está participando en actividades con la asamblea de socios y aportando a la estrategia de género.
- **Vinculación efectiva al mercado.** Se ha logrado agilizar el servicio de trámites legales con la firma del convenio CACAONICA – RITTER SPORT a inicios de 2015, ya que en 2014 estos trámites retardaron durante 2 meses el pago de cacao.
- **Gobernanza transparente y consistente.** En las últimas reuniones con las cooperativas (realizadas cada dos meses) RITTER SPORT está explicando la metodología utilizada para fijar sus precios de cacao en Nicaragua y cómo realiza la compra de otros cacaos a nivel mundial.

Por otro lado, el contexto en 2015 está cambiando y la producción se ha aumentado en un 200% en relación al mismo periodo del 2014; esto provocó que RITTER SPORT anunciara que la política de compra tendrá variaciones sensibles en 2016. Con esto ha cumplido en términos de transparencia exponiendo los cambios que tendrá, y además está en la búsqueda de alianzas para las cooperativas que serán más afectadas con el cambio de política de compra en Nicaragua. CACAONICA está preparándose para los cambios fortaleciendo la relación con Ethiquable y organizándose a nivel nacional con la recién conformada Cámara Nicaragüense de Cacaoteros (Canicacao), y a nivel regional con la Asociación Mesoamericana de Cacao y Chocolate Fino (Amacacao).

- **Acceso equitativo a servicios.** A partir de septiembre del 2014 RITTER SPORT implementa un plan de formación para los responsables de calidad y técnicos de campo de sus proveedores en aspectos productivos y beneficiado del cacao (fermentado y secado). Este proceso ha sido continuo y permite mejorar el volumen y la calidad del cacao. En 2016 RITTER SPORT proveerá de material vegetal de cacao de calidad a precios de costo y está creando dos fincas de referencia donde CACAONICA podrá realizar pasantías gratuitas para retomar tecnologías aplicables a su producción de cacao a nivel genético, de manejo y poscosecha.
- **Medición de Resultados.** RITTER SPORT cuenta con estadísticas sobre calidad desde las primeras entregas de CACAONICA, pero sólo hace llegar valoraciones trimestrales generales. En este proceso acordaron que la empresa compartirá esa información con CACAONICA para que ésta pueda realizar análisis internos para mejorar su propio desempeño.

Este proceso también generó acciones por parte de CACAONICA para mejorar su **desempeño interno**. Además, RITTER anunció que aplicará todas las medidas de mejora del modelo de negocio con CACAONICA en las otras 18 organizaciones de pequeños productores que le proveen de cacao.

## Avances logrados

