

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS  
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**UN ESTUDIO SOBRE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL  
CACAO: EL CASO DE ECUADOR**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**



María Gabriela Domínguez Mejías, Junio 2018





**Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones**

## **Un estudio sobre la Cadena de Suministro del Cacao: El caso de Ecuador**

Trabajo Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster Universitario de Estudios Avanzados en Dirección de Empresas por María Gabriela Domínguez Mejías, siendo el tutor del mismo el Doctora Rafaela Alfalla-Luque.

Vº. Bº. del Tutora:

Alumna:

Dra. Rafaela Alfalla Luque

Dª. María Gabriela Domínguez Mejías

Sevilla, Junio de 2018





**MÁSTER UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER  
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**UN ESTUDIO SOBRE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CACAO: EL CASO DE  
ECUADOR**

AUTORA:

**MARÍA GABRIELA DOMÍNGUEZ MEJÍAS**

TUTORA:

**DRA. D<sup>a</sup> RAFAELA ALFALLA LUQUE**

LÍNEA DE TRABAJO:

Dirección y Gestión de la Cadena de Suministros

RESUMEN:

Este trabajo plantea como objetivo el análisis de la cadena de suministro del cacao de manera general, para luego enfocarse en el caso de Ecuador. Se propone el estudio sobre los aspectos generales del cultivo, para luego ahondar en la cadena de valor ecuatoriana. Se pone mayor atención en el desarrollo del perfil de dos eslabones fundamentales para esta zona: intermediarios y asociaciones. Se busca poner de manifiesto el rol de cada eslabón así como sus principales características, confrontando la información propuesta por los entrevistados con el material bibliográfico. Finalmente, se aborda el tema de la sostenibilidad, donde se plantean algunas de las prácticas actuales vinculadas al cultivo de cacao, así como la realidad de la vivencia de esta temática en países emergentes.

PALABRAS CLAVE:

Cacao, asociaciones, cooperativas, intermediarios, cadena de suministros.



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	10
1.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	14
<b>CAPÍTULO 2. EL SECTOR DEL CACAO</b> .....	<b>15</b>
2.1. GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO DE CACAO.....	15
2.2. LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO.....	19
2.2.1. Introducción.....	19
2.2.2. Principales involucrados en la cadena de suministro del cacao: etapas y características.....	20
2.2.3. Factores que dinamizan la cadena de suministro del cacao.....	21
2.2.4. Principales problemas evidenciados en la cadena de suministro del cacao.....	22
2.3. EL CASO DEL CACAO ECUATORIANO.....	22
<b>CAPÍTULO 3. ASOCIACIONES E INTERMEDIARIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CACAO ECUATORIANO</b> .....	<b>29</b>
3.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO EN ECUADOR.....	29
3.2. ASOCIACIONES CACAOTERAS ECUATORIANAS: ROL PRINCIPAL E IMPORTANCIA.....	35
3.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ASOCIACIONES CACAOTERAS EN ECUADOR.....	42
3.4. LOS INTERMEDIARIOS ECUATORIANOS EN EL MERCADO DEL CACAO: ROL PRINCIPAL E IMPORTANCIA.....	46
<b>CAPÍTULO 4. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CACAO ECUATORIANO</b> .....	<b>53</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	53
4.2. LA SOSTENIBILIDAD EN ECONOMÍAS EMERGENTES.....	53
4.2.1. Certificaciones agrícolas enfocadas en el segmento cacaotero.....	54
4.2.2. Otras herramientas que ayudan a la sostenibilidad.....	55
4.3. PRÁCTICAS EMPRESARIALES SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	56

<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1. Principales conclusiones .....</b>	<b>61</b>
5.1.1. Objetivo específico 1: Establecer las principales características del cultivo de cacao a nivel global, así como la gestión de su cadena de suministros. ....	61
5.1.2. Objetivo específico 2: Profundizar en las características de las asociaciones y los intermediarios dentro de la cadena de suministro del cacao ecuatoriano. ....	62
5.1.3. Objetivo específico 3: Establecer las ventajas y desventajas identificadas en el desarrollo de las asociaciones cacaoteras en Ecuador. ....	63
5.1.4. Objetivo específico 4: Evidenciar la realidad del mercado cacaotero en cuanto a la realización de prácticas justas y sostenibles. ....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 2:.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 3: LISTA DE ASOCIACIONES CACAOTERAS REGISTRADAS EN LA SEPS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO 4. DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE MASTER .....</b>	<b>72</b>



## **Relación de Figuras**

---

Figura 2.1 Principales Productores de Cacao (Representación en Toneladas).....	16
Figura 2.2 Cacao en baba .....	18
Figura 2.3 Cultivos de Cacao en Ecuador (Mapa General) .....	25
Figura 2.4 Principales Países Destino de las Exportaciones de Cacao y Elaborados .	27
Figura 3.1 Cadena de Suministro del Cacao Ecuatoriano .....	33

## **Relación de Tablas**

---

Tabla 2.1 Condiciones Generales del Cultivo de Cacao .....	17
Tabla 3.1 Actores Vinculados al Mercado Cacaotero en Ecuador.....	30
Tabla 3.2 Extracto del Registro de las Asociaciones Cacaoteras Ecuatorianas .....	40
Tabla 3.3 Ventajas y Desventajas de las Asociaciones Cacaoteras en Ecuador.....	46
Tabla 3.4 Beneficios e Inconvenientes en la Gestión de los Intermediarios en la Cadena de Valor.....	49
Tabla 3.5 Relación de los Intermediarios y las Asociaciones con los Agricultores .....	51
Tabla 4.1 Proyectos Sostenibles Desarrollados por Industrias Alimenticias .....	58



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio se enmarca en un análisis de la cadena de suministros del cacao y sus principales involucrados, teniendo en cuenta las características de cada uno de los eslabones que hoy conviven en el mismo contexto, sus particularidades, relaciones y efectos sobre el resultado final. Se pondrá especial énfasis en los eslabones iniciales de la cadena con el objetivo de conocer con detalle el origen de la cadena y hacer un análisis de la realidad ecuatoriana en este tema.

La importancia de estudiar la cadena de suministros del cacao puede entenderse desde varias perspectivas, entre ellas se encuentra la relevancia de la producción cacaotera como un medio de subsistencia para diferentes poblaciones alrededor del mundo; el impacto en la economía de varios países, los diferentes agentes involucrados, entre otras.

Durante los años de cosecha, entre el 2001 al 2008, la producción global de cacao aumentó en promedio desde los 2.8 millones a 3.7 millones de toneladas y, el consumo tuvo un incremento de similares dimensiones (Asamoah & Annan, 2012).

Según estudios previos, aproximadamente el 86% de la producción mundial de cacao es cultivada por pequeños agricultores y el 14% restante por las organizaciones que producen a gran escala (Asamoah & Annan, 2012).

Los procesos posteriores al cultivo del grano como son: la fermentación y el secado del mismo tienen lugar por lo general en zonas cercanas a las plantaciones, por lo que existen pocas economías de escala; dentro de cada uno de los procesos intervienen diferentes involucrados, partiendo desde los agricultores hasta el cliente final.

Es importante mencionar que cada uno de los eslabones interactúa entre sí, sin embargo en su mayoría trabajan de forma autónoma. Con el paso del tiempo, los agricultores empezaron a contemplar la idea de crear lazos de cooperación entre sí, así aparecen las llamadas “cooperativas” o “asociaciones”.

Estas agrupaciones buscan, entre otras cosas, la formación de sus miembros y la mejora en las condiciones de negociación con los demás eslabones de la cadena.

Las asociaciones de agricultores, suelen referirse a grupos activos de productores que participan en el cultivo, en este caso de cacao, y eventualmente se dedican también al acopio del mismo, con la finalidad de aunar esfuerzos para la comercialización de los productos cosechados.

Los miembros de estos grupos buscan atender de forma prioritaria a clientes en el mercado internacional y, en ocasiones, a intermediarios y exportadores dentro del territorio donde se desarrollan (Quingaísa, 2007).

Existen también otros eslabones que participan en la cadena de valor del cacao como son los intermediarios que se encargan de las actividades comerciales mediante la compra y venta del producto a los agricultores, manteniendo posteriormente relaciones comerciales con otros agentes.

En ocasiones, los intermediarios pueden encargarse incluso de las actividades de exportación, no sólo de acopio y comercialización, según se ha confirmado con la información obtenida en las entrevistas con los exportadores.

En ocasiones se podría decir que los intermediarios son agente poco formal y no agremiado (Quingaísa, 2007).

Existen otros eslabones dentro de la cadena de valor del cacao que permiten que el producto pueda trasladarse a mercados internacionales como producto terminado o como materia prima para ser transformado en producto semielaborado o elaborado. Sin embargo, es importante analizar el origen de la cadena con la finalidad de comprender todo el contexto en el que ésta se desarrolla e identificar aquellos cambios que son ocasionados por agentes internos y externos.

Además de tomar en consideración la cadena de valor, la presente investigación revisará brevemente el tema de la sostenibilidad. Al abordar este apartado, se explicará no sólo aquellos conceptos que ayudarán a la comprensión de los apartados posteriores, sino también se abordarán puntos como: sostenibilidad en economías emergentes y prácticas sostenibles.

## **1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO**

El objetivo general del presente estudio es analizar la cadena de suministro del cacao, poniendo especial atención en la realidad del caso de Ecuador.

Como objetivos específicos se han establecido los siguientes:

1. Establecer las principales características del cultivo de cacao a nivel global, así como la gestión de su cadena de suministro.
2. Profundizar en las características de las asociaciones y los intermediarios dentro de la cadena de suministro del cacao ecuatoriano.
3. Establecer las ventajas y desventajas identificadas en el desarrollo de las asociaciones cacaoteras en Ecuador.
4. Evidenciar la realidad del mercado cacaotero en cuanto a la realización de prácticas justas y sostenibles.

## **1.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo cualitativo, la misma que involucrará la revisión y análisis de fuentes de información tanto primarias y secundarias.

Se establece que la investigación sea de tipo cualitativa teniendo en cuenta que se desea explorar el fenómeno planteado en los objetivos de forma profunda, con la finalidad de entender la realidad y sus aspectos fundamentales. El proceso de análisis de la información será de tipo inductivo, contemplando múltiples realidades que traerán como consecuencia la contextualización del fenómeno y su riqueza interpretativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las fuentes primarias serán los aportes dados por agentes involucrados con el segmento cacaotero ecuatoriano: productores independientes, miembros de asociaciones, trabajadores de empresas cacaoteras, intermediarios, ejecutivos de organismos gubernamentales y no gubernamentales (ONGS). Estas fuentes, colaboran con la investigación mediante entrevistas semiestructuradas. Participó también en las entrevistas un consultor experto en temas cacaoteros.

Este tipo de entrevistas se llevan a cabo mediante el uso de una guía de preguntas con la finalidad de ayudar al entrevistador para obtener la mayor cantidad de información posible y así, lograr sus objetivos (ver anexos 1 y 2). Se podrá introducir con libertad otras preguntas para obtener la mayor cantidad de información posible (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la realización de las entrevistas semiestructuradas se utilizaron dos guías con preguntas abiertas, las cuales fueron adaptadas según el tipo de entrevistado y la información que cada uno podía aportar.

El anexo 1 corresponde a las interrogantes planteadas a los miembros de asociaciones. Las preguntas 1, 2, 3 y 4 se han utilizado para el análisis que se aborda en el capítulo 2 y 3 relativo al sector del cacao en general, la cadena de suministros y el cacao en Ecuador. La pregunta 5, 6 y 7 analiza el rol de los intermediarios, información que se desarrolla en los capítulos antes mencionados. Las preguntas 8, 9, 14 y 15 aportan información a toda la investigación ya que están enfocadas en la cadena de valor. Finalmente, las preguntas 10, 11, 12 y 13 se enfocan en el levantamiento de información para el análisis de criterios relacionados con la sostenibilidad, detalles que se abordan en el capítulo 4.

En el anexo 2 se plantean preguntas orientadas hacia los eslabones restantes de la cadena: productores independientes, intermediarios, exportadores y, también, otro tipo de colaboradores como: consultores expertos en cacao, ejecutivos de organismos gubernamentales y no gubernamentales y finalmente, trabajadores de industrias comercializadores de semielaborados y elaborados de cacao.

Las preguntas 1 y 2 del segundo anexo buscan proporcionar datos generales que aportan a todos los capítulos de la investigación. Desde la pregunta 3 hasta la 5, se desea obtener información que será utilizada en el capítulo 3 de la presente investigación. Las preguntas 6, 8, 14 y 15 están enfocadas en recoger las opiniones de los entrevistados, esas respuestas colaboran directamente con el capítulo 5, conclusiones y recomendaciones. Por último, las preguntas restantes aportan valor al capítulo 4, abordando el tema de la sostenibilidad.

En cuanto a las fuentes de información primaria, se ha mantenido contacto con las siguientes personas desde el mes de enero (de forma preliminar) hasta el mes de mayo de 2018. Con ellas se utilizaron los cuestionarios detallados en los anexos 1 y 2.

Productor Independiente:

- Teniendo en cuenta que la investigación requiere la perspectiva de varios eslabones de la cadena, se mantuvo una conversación de casi dos horas con Eduardo Ponce, quien se encarga de la producción y comercialización directa de cacao CCN51 en la zona de Machala. Actualmente posee 200 hectáreas de cacao y al no pertenecer a ninguna asociación en particular, ha aportado criterios interesantes de analizar.

Miembro de Asociaciones:

- Víctor Bajaña, Presidente de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras “UNOCACE”, con quien se mantuvo una conversación de aproximadamente una hora. Este espacio permitió tener una perspectiva más clara sobre la realidad de las asociaciones en Ecuador, su principal rol, impacto e influencia en la cadena de valor local. UNOCACE es una asociación que tiene presencia en las zonas de: El Oro, Guayas (centro de acopio), Los Ríos y parte de la provincia de Bolívar. Cuentan con 876 productores afiliados enfocados en rescatar el impacto del cacao fino de aroma en el mercado nacional.

Trabajadores de Empresas Cacaoteras (mandos medios y jefaturas):

- Ángel Gómez, quien actualmente trabaja como Jefe de Planta de Beneficio para la empresa COFINA S.A. Durante los cuarenta y cinco minutos que duró la llamada telefónica, Ángel brindó información sobre el proceso de compra y transformación de la baba de cacao, así como la interacción que actualmente tiene con los diferentes eslabones de la cadena del cacao. Chocolates Finos Nacionales COFINA S.A. es una empresa ecuatoriana enfocada en la industrialización del cacao, así como su exportación como producto semielaborado.

- Carlos Zambrano, Jefe Comercial de la empresa COFINA S.A., se encarga de interactuar con varios agentes de la cadena de valor cacaoera ecuatoriana con la finalidad de conocer su potencial y vincularlos con las necesidades del cliente final al que la empresa busca satisfacer. La conversación duró un poco más de una hora considerando que se abordaron varios temas desde la perspectiva comercial, estratégica y de desarrollo del mercado.
- Renato Proaño, Coordinador de Sustentabilidad y Certificaciones en COFINA S.A. colaboró también con las entrevistas. Durante una hora aproximadamente no sólo facilitó información sobre su rol dentro de la organización donde actualmente trabaja y su impacto con la cadena de valor, sino que, además, permitió triangular la información brindada por sus dos compañeros de trabajo previamente mencionados, con la finalidad de despejar cualquier duda.

#### Intermediarios-Comerciantes:

- Carolina Muñoz, propietaria de X.M.A. Comercializadora de Cacao, empresa intermediaria que se dedica a la compra de cacao tanto a pequeños agricultores o bien a asociaciones en la zona de El Oro, Ecuador ha colaborado con información de forma preliminar, dónde pudo detallar a grandes rasgos el funcionamiento de los intermediarios dentro de la cadena. El contacto con ella tuvo una duración estimada de treinta minutos. Esta empresa trabaja en promedio con 100 productores al mes, su rol principal es el secado del cacao y la preparación del mismo para venderlo a los exportadores.

#### Ejecutivos de Organismos Gubernamentales:

- Nadia Rosales, actual Especialista de Cacao y Elaborados para PRO ECUADOR fue entrevistada durante cuarenta minutos. En este espacio se pudo afinar datos tomados de estudios realizados por este organismo así como profundizar en preguntas sobre información que no se encontró en la bibliografía revisada. PRO ECUADOR es un organismo que trabaja en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior con la finalidad de dinamizar el mercado mediante alianzas estratégicas para 14 productos locales considerados con la categoría “exportables”. Otra de sus funciones es el desarrollo de asesorías a productores sobre las posibles acciones a desarrollar para enfrentarse al mercado internacional.
- María Belén Henk, Ex Coordinadora de Sectorial de Cacao y Elaborados en ésta institución, colaboró también con la investigación en dos ocasiones, primero con una pequeña conversación preliminar a inicios del 2018 y luego con una entrevista semiestructurada que permitió ahondar en la experiencia de la entidad y su interacción con los diferentes eslabones de la cadena. La segunda entrevista tuvo una duración estimada de treinta y cinco minutos, ya que se tuvo en consideración la información brindada en el primer contacto.
- Byron Moyano, Ex-Responsable Provincial del Guayas para el proyecto de reactivación de café y cacao realizado por el MAGAP, quien durante una hora aproximadamente no sólo compartió sus conocimientos técnicos sobre el cultivo de cacao en Ecuador, sino que además facilitó otro tipo de fuentes de información bibliográfica para defender el presente estudio. El MAGAP, es el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador.

#### Ejecutivos de Organismos no Gubernamentales (ONGS):

- Lenin Robayo, quien actualmente trabaja como Asesor en Medición y Monitoreo de Resultados en Swisscontact, una fundación independiente que apoya proyectos para el crecimiento económico en varios países del mundo, el mismo que durante treinta minutos explicó el contexto local en el que se

desarrolla la fundación y su impacto social sino que, además, facilitó varios contactos que han permitido concretar entrevistas relevantes para la investigación, como fue el contacto con Víctor Bajaña (UNOCACE).

Consultor Externo:

- Jaime Freire, más conocido en el mundo del cacao ecuatoriano como “Papá Cacao”, es un consultor vinculado hace más de dos décadas con el mercado cacaotero local. La entrevista duró un poco más de una hora, donde se buscó ahondar en su gestión y rol dentro de la cadena así como su perspectiva de la misma, teniendo en cuenta la amplia experiencia de Jaime en el desarrollo y puesta en marcha de distintos proyectos que buscan el desarrollo local de pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma sobre todo.

Los resultados de las entrevistas realizadas a cada uno de los ejecutivos mencionados anteriormente, se ha agregado como soporte a la investigación bibliográfica, contemplando tanto la información obtenida en el intercambio de correos electrónicos, llamadas preliminares y finalmente entrevistas semiestructuradas.

Las fuentes secundarias que se toman en consideración son documentos, artículos científicos e informes que incluyen resultados de estudios sobre la temática planteada, lo que implica la revisión de la literatura científica existente. En concreto, haremos uso de información procedente de los siguientes organismos en Ecuador:

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La información obtenida por parte del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PRO ECUADOR) comprende diferentes informes sobre la realidad cacaotera de Ecuador, la evolución de las exportaciones, así como aquellos productos que pueden fabricarse mediante materias primas ecuatorianas. La información que presenta este organismo es totalmente pública y se encuentra cargada en la página web oficial, lo que permite su recopilación; ésta información se ha revisado también con Nadia Rosales, como se detalla en párrafos anteriores. El trabajo realizado por PRO ECUADOR se agrupa en diferentes informes que contienen no sólo datos informativos del mercado sino también tablas y gráficas que ayudan a la explicación y comprensión de la información.

Por otro lado, la referencia en el estudio acerca del trabajo realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) surge como resultado de los comentarios realizados en entrevistas por parte de quienes colaboraron con la investigación, así como informes sobre investigaciones realizadas por esta entidad, enfocados al diagnóstico de la cadena del cacao ecuatoriano. Cabe destacar que varios de los informes o artículos científicos revisados del MAGAP fueron ubicados gracias a la referencia que se encuentra en investigaciones de otros autores donde se cita el trabajo de esta institución.

En cuanto a la información que proviene de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se ha revisado bases de datos con información detallada de las asociaciones agrícolas registradas en esta institución, sin embargo considerando la informalidad que este sector presenta, no es posible afirmar que esta información represente el 100% de las asociaciones existentes.

Dentro de los documentos revisados se ha realizado principal hincapié en las asociaciones cacaoteras, pero no está de más resaltar la dificultad de encontrar información sobre esta temática.

Además de la revisión de informes de organismos gubernamentales, se realizó un análisis de varios artículos científicos proporcionados por la tutora del trabajo. Los mismos provenían de las bases de datos Web of science (WoS) y Scopus.

Por tanto, la presente investigación busca analizar tanto la información de fuentes bibliográficas como la obtenida mediante las entrevistas, con la finalidad de estudiar la cadena de suministro en profundidad, para emitir conclusiones y recomendaciones que agreguen valor a la sociedad.

#### **1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

La siguiente investigación tiene como objetivo abordar la realidad de la cadena de suministros del cacao y sus eslabones, centrandolo el detalle del estudio en el mercado ecuatoriano.

El capítulo 1 busca contextualizar el trabajo a realizar, detallando las principales motivaciones sobre el tema a estudiar, las herramientas de trabajo a utilizar contemplando la importancia de cada una, la metodología y los objetivos que definirán el curso de la investigación.

El capítulo 2 comienza a delimitar el universo de búsqueda, enfocando la información investigada partiendo de forma general, para luego enfocarse en un escenario particular en los siguientes capítulos. Se repasarán a grandes rasgos los conceptos más importantes del tema en cuestión tratando de definir las características del cacao y los principales involucrados en la cadena de suministros del mismo. También, se tomará en cuenta aquellos factores que dinamizan la cadena de valor del cacao, y los principales problemas que dentro del desarrollo de esta investigación se han podido identificar.

El capítulo 3 enfoca la investigación en la realidad ecuatoriana, buscando analizar las características de cada uno de los involucrados en la cadena de suministros, la realidad a la que se enfrentan, situación actual y principales limitaciones para su desarrollo. Este capítulo resalta el estudio en dos eslabones: las asociaciones y los intermediarios. Aquí se colocan también criterios obtenidos en las entrevistas realizadas, comparando datos y opiniones con la referencia bibliográfica obtenida. Se busca plantear también las ventajas y desventajas que se han evidenciado en la formación de las asociaciones como eslabón dentro de la cadena del cacao. Finalmente, es posible contemplar los beneficios e inconvenientes que se han detectado en la gestión de los intermediarios, así como el rol que asumen éstos y las asociaciones frente a los agricultores con los que se relacionan.

El capítulo 4 tiene como finalidad analizar las prácticas empresariales del sector cacaotero, buscando indagar sobre la sostenibilidad de las mismas y cómo éstas influyen en el desarrollo de economías emergentes. Dentro de este capítulo se ha colocado información referente al contexto global, prácticas comunes, principales motivaciones para poner en marcha estas alternativas y demás datos que ayuden a tener claridad sobre la realidad cacaotera. La información citada por parte de los entrevistados hace referencia al contexto ecuatoriano, sin embargo encuentra similitud con la información revisada relativa a otros países.

Finalmente, dentro del capítulo 5 se recopila la información investigada a manera de conclusiones, con el objetivo de poder aportar de alguna forma a las investigaciones posteriores y a la sociedad en general. Este capítulo incluye también las reflexiones del autor considerando todo el material analizado en la investigación, previamente desarrollado.

A estos capítulos se suma el listado de bibliografía empleada, así como los anexos con información relevante que ha aportado de forma significativa con el desarrollo del trabajo: la guía para las entrevistas y el documento que valida la autoría de esta investigación.



## **CAPÍTULO 2. EL SECTOR DEL CACAO**

### **2.1. GENERALIDADES SOBRE EL CULTIVO DE CACAO**

El cacao es un árbol originario de las selvas de América Central y América del Sur. Su nombre científico es *Theobroma cacao* c., que significa “comida de los dioses”. Su crecimiento se da de mejor manera en climas ecuatoriales donde hay abundantes precipitaciones durante todo el año, o bien donde hay temperaturas relativamente estables (entre 25-28 grados centígrados). El árbol tarda entre 4 a 5 años para producir frutos y de 8 a 10 años para lograr su máxima producción, esto dependerá del tipo de cacao y la zona de cultivo (PRO ECUADOR, 2013).

Los frutos del cacao son leñosos, en forma alargada y aparecen sobre la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Según el tipo de cacao, el color puede variar entre las siguientes opciones: amarillo, blanco, verde o rojo que finalmente oscurece al madurar. La fruta mide entre 10 a 32 cm. de largo y entre 7 a 10 cm. de ancho; su peso oscila entre los 200 gr. y 1 kg. En el interior del fruto, aparecen entre 20 a 60 semillas dispuestas en 5 filas rodeadas con una pulpa gelatinosa y azucarada. Cuando el fruto está maduro, se corta para extraer sus semillas, luego éstas son fermentadas retirando la baba de la semilla y se seca. El color interno del grano es marrón oscuro con un olor agradable (PRO ECUADOR, 2013).

El cultivo de cacao suele establecerse, según indica uno de los estudios económicos sectoriales realizados por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (2012), entre “un rango de altura sobre el nivel del mar de 0 a 1.200 metros” (p.2). Los terrenos ubicados en esta altura están clasificados como óptimos y sin restricciones.

Se ha sostenido, que el punto de origen sobre el cultivo doméstico de cacao se encuentra en el territorio ocupado por las civilizaciones prehispánicas, cuyos límites se encuentran entre la línea que corre al norte de la capital de México, y otra que corta América Central por Honduras y Nicaragua, hasta la península de Nicoya, en Costa Rica (International Cocoa Organization, 2013). El cacao se puede cultivar también en África y Asia, considerando a África con un mayor porcentaje de producción de cacao de exportación frente a Asia.

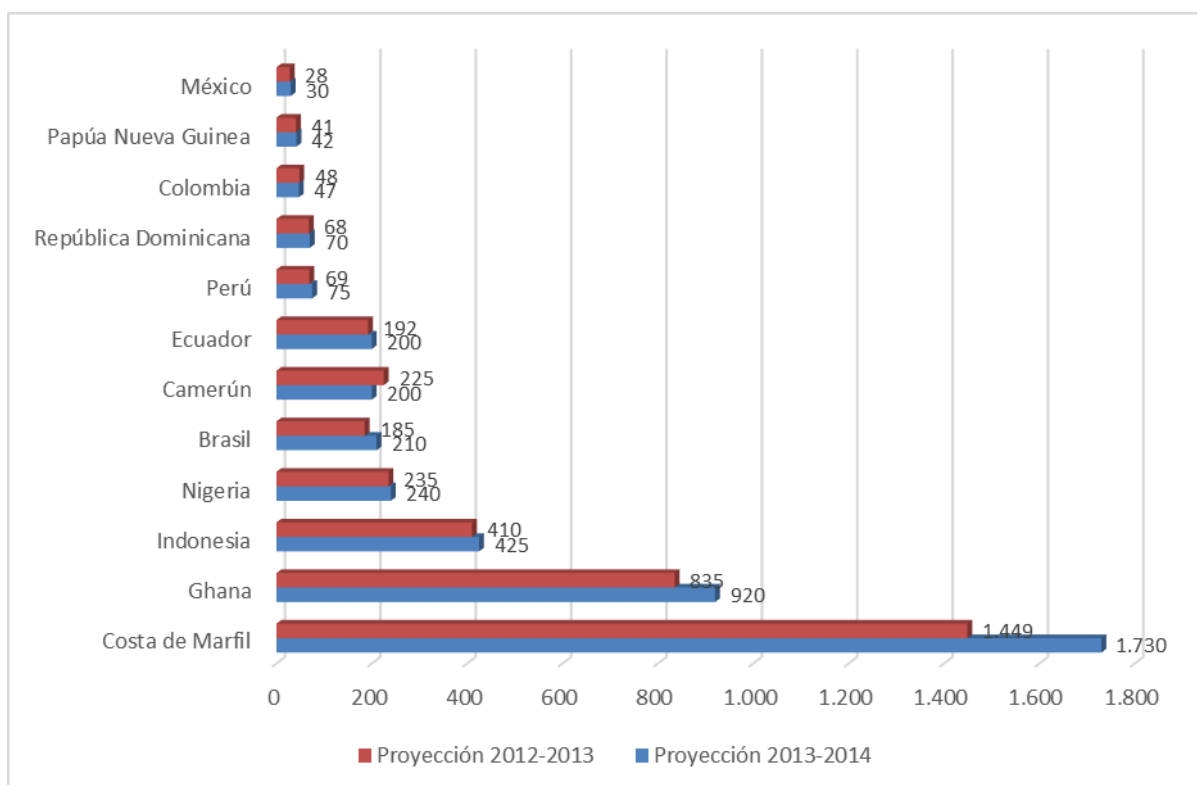


Figura 2.1 Principales Productores de Cacao (Representación en Toneladas)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de United Cacao (2015).

Según la figura 2.1, los tres mayores productores en el 2014 que representan en conjunto aproximadamente el 70.7% de la producción mundial de cacao son Costa de Marfil (39.8%), Ghana (21.1%) e Indonesia (9.8%) (International Cocoa Organization, 2013).

Varios estudios coinciden en afirmar que fueron los mayas quienes proporcionaron evidencia tangible del cacao como cultivo domesticado. La evidencia arqueológica encontrada en Costa Rica indica que el cacao fue considerado como una bebida consumida mayormente por los comerciantes mayas desde el año 400 A.C.

Vale la pena destacar que dentro la producción cacaotera presenta una significativa concentración África occidental, especialmente en Costa de Marfil y Ghana. En estos países, la producción, procesamiento y exportación del grano se lleva cabo principalmente por grandes empresas extranjeras (Oomes, y otros, 2016).

En la zona antes mencionada, por ejemplo, el crecimiento en el sector del cacao se ha logrado aumentando el área cultivada en lugar de mejorar el rendimiento, situación que representa una ventaja competitiva para aquellos países que realicen inversión en temas de calidad en la producción del grano (Popoola Olufemi, Ogunsola, & Salman, 2016).

En cuanto al sistema de producción del grano de cacao, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (2012) afirma que: “el sistema de producción del grano de cacao se caracteriza por superficies cultivadas bajo condiciones de uso intensivo de mano de obra familiar y poca tecnología” (p. 2).

Para el desarrollo del cultivo de cacao es necesario que existan varias condiciones que permitan su crecimiento, entre ellas la Organización Internacional de Cacao (ICCO) destaca las que se detallan en la tabla 2.1.

Característica	Observación
<b>Temperatura</b>	El cacao responde de forma positiva a las altas temperaturas, con un promedio anual máximo entre 30 - 32°C y un promedio mínimo de 18 - 21°C.
<b>Lluvia</b>	Para el cultivo del cacao las precipitaciones deben ser abundantes y con una distribución equitativa durante el año, de preferencia entre 1.500 mm y 2.000 mm.
<b>Humedad</b>	Una atmósfera cálida y húmeda es esencial para el desarrollo de los árboles de cacao. La humedad relativa en los países productores es generalmente alta: 100% durante el día y entre el 70% al 80% durante la noche.
<b>Luz y Sombra</b>	El árbol de cacao será cultivado tradicionalmente bajo sombra, ya que ésta es indispensable durante los primeros años de vida del cultivo.

Tabla 2.1 Condiciones Generales del Cultivo de Cacao

*Fuente: Elaboración propia a partir de International Cocoa Organization (2013).*

En cuanto a las características que se toman en consideración para sembrar cacao, es importante tener en cuenta las características del suelo, que debe tener en promedio 1.5 metros de profundidad para que las raíces de la planta tengan un desarrollo óptimo, además, debe contar con propiedades de retención de agua y un buen sistema de drenaje (International Cocoa Organization, 2013).

El cacao, como insumo para producir chocolate es valorado a nivel mundial por aspectos como: sabor, aroma y sus beneficios nutritivos. Por consiguiente, estos aspectos lo convierten en un producto de demanda significativa, que gracias a sus distintas presentaciones es accesible a todo tipo de público (Barrientos Felipa, 2015).

Es posible afirmar que el grano de cacao producido en la mayoría de los países cacaoteros a nivel mundial se cultiva en pequeñas parcelas que pueden denominarse también “chakras” (Saltini, Akkerman, & Frosch, 2013). Éstos se pueden definir como un sistema biológico conformado por bosques y una mezcla de cultivos que se complementan entre sí que requiere la intervención humana para su desarrollo (Coq-Huelva, Higuchi, Alfalla-Luque, Burgos-Morán, & Arias Gutiérrez, 2017).

Para el proceso de fermentación, aunque éste puede desarrollarse de distintas formas todos los métodos dependen de retirar los granos de las vainas y apilarlos juntos o en una caja para permitir el desarrollo de microorganismos e iniciar la fermentación de la pulpa que rodea los granos. El proceso de fermentación y las reacciones químicas que involucra causan el desarrollo tanto del color como del sabor del cacao. La duración de este proceso de fermento dependerá de la variedad del grano (International Cocoa Organization, 2013).

Los granos de cacao, luego del proceso de fermentación, se secan para reducir el contenido de humedad según corresponda. Diversos estudios de investigación indican que las temperaturas del grano de cacao durante el secado no deben superar los 65°C. Hay dos métodos para secar cacao, se puede hacer mediante el reposo bajo el sol, o bien mediante el secado artificial (International Cocoa Organization, 2013).

Gracias a las semillas del cacao se obtienen varios productos, entre ellos destacan el cacao en grano, el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo, y como producto terminado el chocolate (PRO ECUADOR, 2013).

La producción agrícola de cacao contribuye a la autosuficiencia de las familias que se dedican a esta actividad, mediante una producción de alimentos y cultivos comerciales para su consumo como para el comercio (Cerdeira, y otros, 2014).

El mercado chocolatero muestra, cada vez más, un fuerte consumo frente a los crecientes volúmenes de cacao a nivel mundial, sin dejar atrás el uso de productos como el polvo y la manteca de cacao. Estos productos, según afirman los trabajadores

de COFINA S.A. que fueron entrevistados, se comercializan como producto semielaborados bajo la estrategia de diversificación de mercado.

La tecnología y la innovación en el sector cacaotero y de elaborados ha estado basada en el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo y cosecha, de igual manera, se ha puesto interés en el desarrollo de sabores, texturas, formas y distintos tipos de aplicaciones del cacao (PRO ECUADOR, Análisis del Sector Cacao y Elaborados, 2013).

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR en su informe emitido por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2013), el mercado mundial reconoce dos grandes categorías de cacao en grano: cacao fino de aroma y el cacao al granel o común. Por lo general, el cacao fino de aroma es producido por los árboles de cacao de variedad “criollo” o “trinitario”, mientras que los árboles denominados “forastero” producen el cacao al granel.

Las tres variedades antes mencionadas presentan ciertas diferencias según la zona geográfica donde se cultivan, aquí aparecen las siguientes denominaciones (Ignacio, 1992):

- Criollo:
  - Criollo Centroamericano
  - Criollo Sudamericano
- Forastero.
  - Amelonado
  - Amazonas o Amazónico
- Trinitario



Figura 2.2 Cacao en baba

*Fuente: Foto realizada y cedida por Rafaela Alfalla Luque (2017)*

Dentro de la presente investigación se mencionarán en los distintos capítulos algunas de las denominaciones antes mencionadas, y aunque no es el fin de este trabajo profundizar en las variedades de cacao, es importante tener presente su clasificación.

El cacao fino de aroma se caracteriza por su sabor y fragancia, el mismo que atrae a los fabricantes de chocolate para considerarlo como uno de los ingredientes principales en la elaboración de chocolate (ANECACAO, 2018).

En Ecuador, existe un tipo de cacao único en el mundo llamado cacao “CCN-51” que nace como un producto clonado. Localmente, este cacao es considerado como ordinario, corriente o inclusive común. El origen de este producto se da en 1965 como resultado de varias investigaciones realizadas por el agrónomo Homero Castro Zurita, el mismo que denomina al producto como “Colección Castro Naranja” (CCN-51). Es a partir de Junio del 2005, mediante un acuerdo ministerial, se declara a este grano

como un bien de alta productividad, con la finalidad de fomentar su comercialización y exportación (ANECACAO, 2018).

Durante los últimos diez años ésta variedad de cacao ha tomado gran fuerza ya que presenta cierta resistencia ante enfermedades y plagas, por ello el estado comenzó a tomar ciertas medidas para reposicionar el cacao fino de aroma.

Byron Moyano comentó durante la entrevista que el MAGAP, en conjunto con otros organismos gubernamentales en Ecuador, se han encargado de repartir de forma gratuita en las zonas agrícolas plantas de cacao fino de aroma para evitar que éste cacao se pierda, ya que la producción del CCN-51 había tomado mucha fuerza.

Los agricultores, afirma Moyano, preferían éste tipo de cacao sobre el cacao fino de aroma debido a los volúmenes de producción que genera. Sin embargo el MAGAP buscó generar conciencia sobre el cuidado de las plantas entregadas para mantener los mismos niveles de productividad.

Por otro lado, Jaime Freire, consultor externo especializado en temas afines al cacao ecuatoriano, destacó sobre este tema su autoría sobre el proyecto para la reactivación del cacao fino de aroma, ejecutado con fondos estatales. Durante el diagnóstico previo a la realización del proyecto se identificó la creencia del agricultor de mantener el cacao CCN51 debido a que produce en grandes cantidades sin mayor esfuerzo, mientras que el cacao nacional es una plana con fama de baja producción y arduo trabajo productivo.

La finalidad del proyecto fue reposicionar la imagen de Ecuador a nivel mundial, resaltando los estándares que caracterizan la calidad del cacao fino de aroma. Esta iniciativa contempló una profunda capacitación a los productores con la finalidad de mejorar la calidad de la producción, así como aumentar su volumen. El resultado más concreto de esta implementación fue la recuperación de la credibilidad del mercado en la calidad del producto ecuatoriano, que había sido desplazado por otros países en los distintos rankings globales.

## **2.2. LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO**

### **2.2.1. Introducción**

Antes de abordar el estudio sobre la cadena de suministro del cacao, es importante tener claro a qué se refiere exactamente este término.

Alfalla-Luque (2016) indica sobre este concepto: “La cadena de suministro de un producto implica a todas las empresas y organizaciones que intervienen en la misma, desde la producción de la materia prima hasta la entrega al cliente final” (p.7).

Según Chávez-Malgiarritta (2017) afirma en un estudio realizado sobre el cacao, que la cadena de suministros es: “Un sistema económico que puede ser descrito como una secuencia de actividades comerciales conexas (funciones) desde el suministro de insumos específicos para un producto determinado, la producción primaria, transformación, comercialización, llegando a su venta final al consumidor” (p.6). Una cadena de valor contempla actividades que realizan las empresas y los trabajadores para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta su uso final. (Nabhani, Daryanto, Yassin, & Rifin, 2015).

La cadena de suministro de cacao involucra toda una gama de acciones y servicios para llevar los granos de cacao desde su producción hasta su uso final. En la actualidad, existe una particular preocupación sobre la calidad así como el cumplimiento en los tiempos de entrega. Sin embargo, en la mayoría de los países productores de cacao a nivel mundial no se logra un alto cumplimiento de este estándar en el grano, ya que el comportamiento del agricultor suele estar determinado

por los sistemas internos de comercialización, que en ocasiones fomentan el despacho rápido de la producción (Cromme & Anga, 2010).

Es importante mencionar también que dentro de la cadena de suministro cada eslabón debe aportar valor así como contribuir en el proceso que lleva a la satisfacción de necesidades del cliente, es por ello que gestionar correctamente la cadena implica planificación, ejecución y control a lo largo de todas las actividades (flujo) (Alfalla Luque, 2016).

Cuando se define el valor de cada eslabón, es necesario resaltar que en caso de que se presente algún inconveniente no sólo se ve afectado el costo productivo, sino también las normas sociales y las percepciones de los consumidores que están dispuestos a pagar más por la garantía de la calidad de principio a fin (Barrientos & Asenso-Okyere, 2009).

En la cadena de suministro del cacao están involucrados varios actores como: proveedores de insumos, productores individuales, asociaciones de productores, intermediarios, la industria, exportadores de cacao en grano, grandes superficies y, finalmente, instituciones de apoyo tanto públicas como privadas (CORPEI, 2005). Cada uno de los involucrados tiene un rol que marca su identidad e importancia en la cadena de valor, por ello debe analizarse en detalle sus características, para comprenderlos en profundidad.

#### **2.2.2. Principales involucrados en la cadena de suministro del cacao: etapas y características**

En la cadena del cacao existen varios involucrados que colaboran con más o menos protagonismo en las acciones productivas, de transformación, comercialización y distribución del grano. Cabe destacar que, dependiendo de la zona geográfica donde se realice el cultivo de cacao, existirán distintas denominaciones para los agentes que forman parte de la cadena.

Así como la mayoría de productos vegetales o animales, la cadena del cacao se divide en cuatro grandes eslabones que, según su responsabilidad, comprenden actividades relacionadas con la producción, comercialización, industrialización y consumo final del producto en distintos mercados.

En lo que respecta a la producción, la cadena de suministro parte de los agricultores, quienes se encargan del proceso de siembra y cosecha con métodos agrícolas tradicionales no mecanizados en la mayoría de los casos. Nadia Rosales comentaba en la entrevista realizada que, uno de los principales desafíos que enfrenta el sector cacaotero es justamente eso: los conocimientos empíricos aplicados a la siembra del cacao.

Tanto la diversificación de cultivos, como el aumento de la productividad a corto plazo son aspectos indispensables a tener en cuenta para garantizar un volumen significativo de ingresos a los pequeños productores (Díaz, Aguilar Ávila, Rendón-Mendel, & Santoyo-Cortés, 2013).

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) ha sugerido también la creación de marcas nacionales para garantizar la trazabilidad del producto y la responsabilidad social, relevantes en la actualidad para el sector mundial del cacao (International Cocoa Organization, 2013).

En países como Nigeria, una de las principales estrategias de supervivencia adoptadas por los agricultores dedicados a la producción cacaotera incluye justamente la diversificación de los sistemas de producción de cultivos secundarios así como la participación en negocios no agrícolas, con la finalidad de generar ingresos adicionales (Babalola, Ayinde, Chirwa, & Thiam, 2017).

Dentro de la etapa productiva, es importante mencionar también que antes de que el agricultor se encargue de sembrar, debe adquirir insumos para la tierra y la planta en sí de cacao, la misma que obtiene en los viveros.

En lo que respecta a la etapa de comercialización, se refiere a la gestión donde intervienen mayormente los intermediarios, quienes compran el cacao a los productores para luego venderlos o bien a industrias, o a exportadores. Vale la pena destacar que las asociaciones también pueden realizar este tipo de actividades.

Cuando se hace referencia a la industrialización, se contempla la transformación del cacao en grano, ya sea en un producto semielaborado que sirva como materia prima para otras industrias, o bien como producto terminado que se oriente de forma directa al consumo.

El consumo del producto es la etapa final, y puede tener presente no sólo el consumo local o interno, sino también el consumo externo que se canaliza a través de los exportadores.

### 2.2.3. Factores que dinamizan la cadena de suministro del cacao

Se podría decir que dentro de la cadena de suministro hay un estímulo por parte de la demanda, de esta forma se desarrolla un sistema que funciona bien a través de la asociación de las partes interesadas para garantizar el suministro de cacao en condiciones óptimas a la industria. Al mismo tiempo, la calidad tiene busca mejorar los beneficios socioeconómicos para los productores de cacao y sus comunidades, desarrollando su competitividad (Cromme & Anga, 2010).

El mercado del cacao se puede ver afectado por los siguientes riesgos (Dand, 2014):

- Mercado: variación en el precio,
- Producto: clima, pestes y enfermedades, cambios en el volumen de producción, dificultades en el transporte de productos considerando las zonas de cultivo (zona rural), condiciones de almacenamiento, entre otros.
- Entorno Político: limitaciones en exportaciones (zona y volumen), impuestos, restricciones, etc.
- Personas: informalidad del sector, falta de entrenamiento comercial de los agricultores, tipo de moneda utilizada, herramientas de financiación, reglas de mercado futuro, entre otros.

Para manejar el riesgo de una forma apropiada, es posible considerar los siguientes aspectos:

- Conocer el mercado: socios y clientes.
- Administración correcta de contratos
- Trabajar con controles sobre cada etapa
- Mantener contacto con la contraparte de la negociación.

La cadena de suministro del cacao puede desarrollarse en contextos microeconómicos que comprenden los siguientes estilos: economías de escala, economías de alcance y aglomeración.

- Las llamadas “economías de escala” hacen referencia a un resultado práctico: búsqueda de menores costos por unidad producida.
- Economías de alcance, implica que la misma forma de producción (método) puede ser aplicada a diferentes productos; y las economías de aglomeración hacen referencia a la cercanía física entre las empresas vinculadas con una misma actividad económica (Oomes, y otros, 2016).
- Estos factores dentro del segmento cacaotero han generado una mayor concentración industrial, que implica la repartición de la producción.

#### **2.2.4. Principales problemas evidenciados en la cadena de suministro del cacao**

Considerando que, dentro de la cadena de suministro, intervienen varios agentes desde la etapa de producción hasta la comercialización y distribución del grano, es importante destacar que entre los principales problemas que se han identificado en América Latina, se destaca la necesidad de enfrentar las pérdidas o diferencias que se generan en la manipulación del producto por parte de los distintos eslabones (Moreno Miranda, 2018).

Es posible evidenciar varias razones por las cuales la mayoría de los productores de cacao viven en condiciones extremas de pobreza en diferentes zonas a nivel mundial. Por un lado, se puede decir que la productividad de los agricultores en algunas zonas no es altamente competitiva, especialmente en África occidental. Por otro lado, hay muchos productores de cacao sin opciones realistas de ingresos alternativos (monocultivo), por lo que al presentarse algún inconveniente con la producción, se ven perjudicados (Oomes, y otros, 2016).

Como resultado a la situación antes mencionada, aquellos agricultores que presentan éstas características pueden llegar a considerar la opción de disminuir el precio de sus productos para asegurar la venta, o bien aumentar los volúmenes de producción, lo que indirectamente repercute en la definición del precio.

Los precios del cacao responden a factores de oferta y de demanda, definidos en la bolsa de valores, localizada en Londres y en Nueva York. En Ecuador y en la mayoría de países productores, no existe una intervención del estado y sus organismos en la definición de precios, situación que genera un alto nivel de especulación y que imposibilita a quienes no tienen acceso a este dato para poder entablar negociaciones justas, que busquen el beneficio de ambas partes involucradas (CORPEI, 2005).

Finalmente, el precio, debido a la creciente relevancia de las convenciones de mercado que ponen en contacto a los productores con los compradores, ha sido afectado y modificado teniendo en cuenta hitos como los problemas de calidad que afectaron de forma directa la producción de países como Camerún, Costa de Marfil y Nigeria (Coq-Huelva, Torres-Navarrete, & Bueno-Suárez, 2017).

Como consecuencia, se puede afirmar que existe una relación directamente proporcional entre la implementación de mejoras para aumentar la productividad de los agricultores y las repercusiones en el mercado, ya que al aumentar la productividad (calidad y volumen) existe mayor oferta de productos y disminuyen los precios. Esta realidad finalmente, no mejora la calidad de vida de los productores.

Vale la pena señalar que la participación en la cadena de suministro debe proporcionar beneficios a todas las partes involucradas. La vinculación mutua de los participantes en la cadena necesita un enfoque de beneficio común para alcanzar un sistema sostenible y altamente efectivo. La cadena solo será duradera si opera de manera eficaz y competitiva (Cromme & Anga, 2010).

### **2.3. EL CASO DEL CACAO ECUATORIANO**

En Ecuador, la cultura del cacao es antigua, la misma que data a la época previa a la colonización española, ya que se afirma que se podían observar en las costas ecuatorianas grandes árboles de cacao, los cuáles demostraban el conocimiento de los nativos sobre este tipo de cultivo (ANECACAO, 2018).

Se conoce también que Ecuador produce cacao desde el año 1780. Sin embargo no es hasta 1911 donde el país se convierte en un referente en cuanto a la exportación de este producto. Así, desde el siglo XIX, el cacao se cultivaba en zonas cerca de la cuenca alta de los afluentes del río Guayas: río Daule y río Babahoyo, posteriormente se transportaba el producto hasta el puerto en Guayaquil para ser exportado (PRO ECUADOR, 2013).



Luego de la declaración de independencia de Ecuador de la Gran Colombia en el año 1830, el cultivo de cacao era realizado exclusivamente por las familias de clase alta, quienes dedicaban sus tierras a la agricultura, esto generó como consecuencia las denominadas haciendas “gran cacao”.

En la actualidad, Ecuador posee en su territorio cerca del 70% del cacao fino de aroma producido a nivel mundial, lo que convierte al país es uno de los mayores productores de esta categoría, generando fama y consecuencias económicas favorables para su desarrollo (PRO ECUADOR, 2013).

Este tipo de grano es usado en la gran mayoría de los chocolates refinados ya que se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y aroma que el cacao tiene. Éste es el tipo de cacao que se promueve con mayor énfasis a nivel internacional (ANECACAO, 2018)

Las provincias que cuentan con una mayor superficie cosechada de cacao en la costa son: Manabí, Los Ríos y Guayas, y en una menor proporción se encuentran: Esmeraldas y El Oro.

En la sierra, se cultiva cacao en las zonas de: Cotopaxi, Bolívar y Cañar, sin embargo, los cultivos de mayor volumen son los que se mencionan en las provincias detalladas en el párrafo anterior.

Las principales zonas productoras de cacao fino de aroma en Ecuador son:

- Guayas: Milagro, Lorenzo de Garaicoa, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, Bucay, Naranjal, Yaguachi, El Empalme, Naranjito y Balao.
- Los Ríos: Vinces, San Juan, Pueblo Viejo, Mocache, Quevedo y Quinsaloma.
- Bolívar: Caluma, Echeandía.
- Manabí: Chone, Calceta y El Carmen.
- El Oro: Santa Rosa y Pasaje.
- Amazonía: Napo, Orellana y Sucumbíos.

Como se puede identificar en la figura 2.3, salvo tres provincias del territorio continental de Ecuador, el país cuenta con un alto nivel de desarrollo agrícola cacaotero.

Aproximadamente el 80% de la producción se concentra en la cuenca del río Guayas por la fertilidad de los suelos. En su mayoría, el cacao representa una de las principales fuentes de ingresos para la mayoría de comunidades rurales. Sin embargo, aquellos agricultores que se dedican al cultivo de este grano no realizan esta actividad como exclusiva (monocultivo), sino que mantienen dividido el territorio en parcelas con la finalidad de producir durante todo el año y mantener sus ingresos (Roegers, 2013).

Dentro de la etapa productiva del cacao, es importante el tiempo de fermentación y el número de vueltas que se le da a la masa durante ese procedimiento para que cumpla todas las fases en forma adecuada y uniforme. Según la variedad del grano de cacao se determina los días de fermentación.

Si el proceso de fermentación no se realiza de la forma correcta, puede resultar en fermentación incompleta o sobre fermentación, ambos defectos repercuten en la calidad del producto (Romero Cárdenas, Fernández Ronquillo, Macías Onofre, & Zuñiga Gurumendi, 2016).

En el documento Análisis Sectorial del Cacao y Elaborados, publicado por PRO ECUADOR (2013) se informa: “El cacao es uno de los principales productos ecuatorianos de exportación, en el 2010 fue el quinto producto más exportado dentro de la clasificación de exportaciones no petroleras” (p.5).

La historia ecuatoriana registra las primeras exportaciones a inicios del siglo XVII. En el año 1630 se reportaron envíos de 30 a 40 mil sacas de 60 kilos de cacao fino de aroma (Romero Cárdenas, Fernández Ronquillo, Macías Onofre, & Zuñiga Gurumendi, 2016).

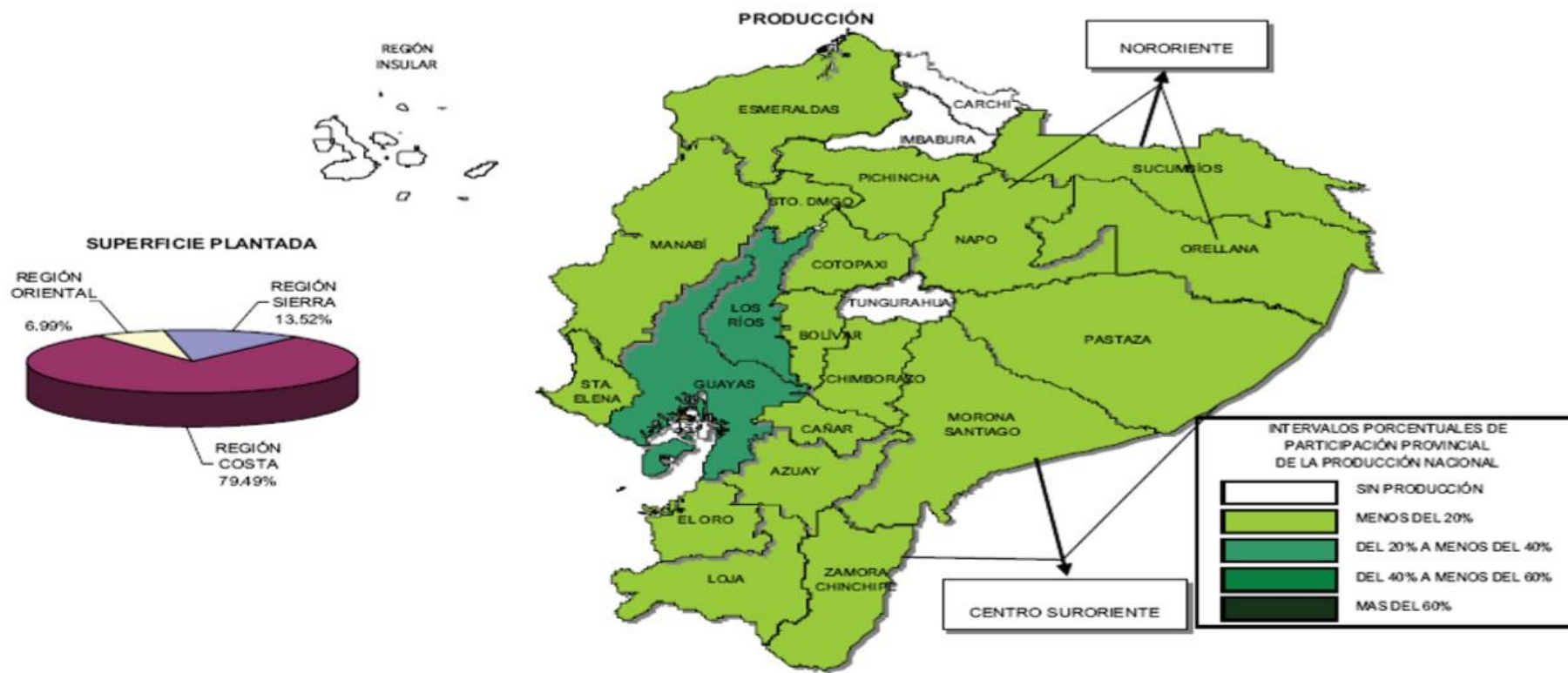


Figura 2.3 Cultivos de Cacao en Ecuador (Mapa General)

Fuente: PRO ECUADOR (2013).



El Ecuador desde tiempos de la colonia ha destacado por ser un referente en cuanto a la producción y exportación de cacao. Actualmente, un gran porcentaje del cacao ecuatoriano es exportado hacia Estados Unidos, Países de la Unión Europea y Malasia. Se puede afirmar que de acuerdo a los datos registrados en el Banco Central del Ecuador, los principales productos que se exportan provenientes de la cadena productiva del cacao son: cacao en grano, pasta de cacao, manteca, cacao en polvo y chocolate (Viera Noroña, 2013).

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO Y ELABORADOS								
Miles USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA (2008-2012)	%Participación (2012)
ESTADOS UNIDOS	114,997	175,399	88,729	232,555	129,936	52,625	3.10%	26.16%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	48,140	68,153	92,832	67,402	47,867	20,321	-0.14%	9.64%
MALASIA	64	460	1,201	0	42,197	27,916	407.47%	8.50%
MEXICO	29,667	26,236	54,145	54,715	40,762	18,699	8.27%	8.21%
ALEMANIA	25,485	45,836	38,860	71,243	37,445	21,120	10.10%	7.54%
BRASIL	8,674	7,999	9,628	23,646	33,449	14,618	40.13%	6.74%
COLOMBIA	30,822	22,777	34,605	34,419	22,604	6,084	-7.46%	4.55%
CHINA	140	56	93	5,685	15,971	2,288	227.08%	3.22%
ESPAÑA	4,128	4,497	10,744	12,104	15,339	3,219	38.84%	3.09%
PERU	12,678	6,574	8,600	8,938	14,689	4,239	3.75%	2.96%
ARGENTINA	6,271	7,934	7,625	13,854	14,647	3,334	23.62%	2.95%
CHILE	6,797	8,371	14,435	17,605	13,937	4,704	19.66%	2.81%
JAPON	10,435	12,017	13,770	15,190	12,237	3,523	4.06%	2.46%
CANADA	1,330	928	229	248	9,397	7,605	63.05%	1.89%
ITALIA	13,532	12,910	13,059	10,695	9,352	5,270	-8.82%	1.88%
BELGICA	6,979	17,088	41,319	25,426	7,474	3,302	1.73%	1.50%
VENEZUELA	1,022	1,121	3,350	13,155	7,310	1,100	63.52%	1.47%
OTROS	26,373	21,439	31,622	25,831	22,013	10,732	-4.42%	4.43%
<b>TOTAL</b>	<b>347,536</b>	<b>439,793</b>	<b>464,845</b>	<b>632,710</b>	<b>496,627</b>	<b>210,699</b>	<b>9.33%</b>	<b>100.00%</b>

Figura 2.4 Principales Países Destino de las Exportaciones de Cacao y Elaborados

Fuente: PRO ECUADOR (2013).

En lo que respecta a la comercialización del cacao, se puede decir que existen dos mercados. El primero es el tradicional o de granos convencionales, donde se comercializan grandes volúmenes. El segundo corresponde al de granos especializados, en donde se manejan precios diferenciados. Este mercado muestra una alta tasa de crecimiento y su demanda se debe a que los granos, según los consumidores, tienen características diferenciadoras (Barrientos Felipa, 2015).

Es posible reconocer, como se evidencia en la figura 2.4, que los principales consumidores del cacao ecuatoriano se encuentran en el mercado internacional. Este mercado recibe aproximadamente el 75% de la producción total ya sea en forma de cacao en grano, elaborados y semielaborados. (Aspiazu Fernández, 2017)

Aproximadamente del 60% del cacao ecuatoriano se exporta en grano y el 40% llega a las industrias ecuatorianas como materia prima, donde se lo transforma en derivados. Una parte de los derivados se queda en el mercado nacional y otra parte se exporta. Muchas veces son los mismos procesadores quienes se encargan de exportar directamente el grano de cacao o bien se valen también de empresas exportadoras para internacionalizar sus productos (CORPEI, 2005).

Existen compañías ecuatorianas como COFINA S.A., que al contar con experiencia en el procesamiento de la materia prima y su exportación, brindan apoyo a organizaciones de productores con la finalidad de exportar productos de buena calidad. Su soporte está direccionado a la etapa final de la exportación (limpieza y

empaquete del producto) así como crear canales de comunicación con los clientes. (CORPEI, 2005).

En Ecuador es posible encontrar instituciones que brindan apoyo a los productores para ponerlos en contacto con el mercado internacional, entre ellas es posible destacar la gestión que realiza PROECUADOR, quienes cuentan con aproximadamente 31 oficinas comerciales en el mundo. Su enfoque, como se detalla en el capítulo anterior, es el desarrollo de estrategias para impulsar la exportación de diferentes productos. Por otro lado se encuentra ANECACAO, que es una asociación que agrupa a diferentes tipos de productores (independientes o bien miembros de cooperativas) con la finalidad de brindar servicios a sus asociados para la internacionalización de sus productos.

Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, afirma que como miembro de una asociación, buscan cumplir con el ciclo completo de la cadena de valor del cacao, desde la producción hasta la comercialización, sin descuidar detalles. Afirma que su principal lucha frente a la internacionalización de los productos es el mantenimiento de la calidad en el grano de cacao, objetivo que mantienen hasta la actualidad. Para Víctor, recibir apoyo de ANECACAO ha sido una oportunidad para empoderarse de otros retos y seguir creciendo.

Sobre el apoyo recibido por parte de instituciones afines a la cadena de suministro del cacao en Ecuador, existen otro tipo de opiniones. Eduardo Ponce, productor independiente, prefiere comercializar sus productos de forma directa en el mercado local a empresas que se encargan de transformar la materia prima en producto semielaborado o terminado. Considera que no existe un beneficio significativo al involucrar a otros agentes en las negociaciones, por lo que se enfrenta a este tipo de clientes con autonomía total.

Más allá de las opiniones, es una realidad que el apoyo para el sector cacaotero existe en Ecuador, y que aunque siempre es posible identificar aspectos de mejora, vale la pena resaltar los detalles mencionados previamente.

A pesar del contexto detallado en párrafos anteriores, en Ecuador aún es posible identificar problemas dentro de la cadena de valor del cacao. Los aspectos que sobresalen con mayor notoriedad son: la baja productividad, la poca rentabilidad del negocio agrícola, la falta de créditos para los pequeños productores, la mezcla que en ocasiones se realiza entre las diferentes variedades de cacao, entre otros (Romero Cárdenas, Fernández Ronquillo, Macías Onofre, & Zuñiga Gurumendi, 2016).

Además de los aspectos antes mencionados, varios entrevistados coinciden al afirmar que la cadena de valor del cacao en Ecuador enfrenta una dinámica digna de análisis teniendo en cuenta las características de cada uno de sus eslabones, así como la interacción que mantienen entre ellos. Es por esta razón que merece la pena destinar parte de esta investigación en conocer dos eslabones clave para el proceso de producción y comercialización del cacao: las asociaciones cacaoteras y los intermediarios.

## **CAPÍTULO 3. ASOCIACIONES E INTERMEDIARIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CACAO ECUATORIANO**

### **3.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL CACAO EN ECUADOR**

Según la información recopilada en las entrevistas, en el segmento del cacao existen diferentes eslabones en la cadena de suministro. Todos los entrevistados coinciden al afirmar la existencia de asociaciones e intermediarios en la cadena ecuatoriana. Tanto las asociaciones como los intermediarios han fortalecido su rol con el paso del tiempo, situación que en la actualidad es fácil de identificar al aproximarse al sector.

Es posible afirmar que la tendencia asociativa en el mercado mundial del cacao se inició a fines de la década de 1990 y ha venido evolucionando con el paso del tiempo hasta hoy (Bitzer, 2011).

Desde 1998 hasta alrededor de 2004, la mayoría de las asociaciones fueron creadas como iniciativas piloto con un número limitado de socios y de productores de cacao. En su mayoría fueron respaldados por organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro. Los proyectos iniciales de asociatividad tenían como objetivo el desarrollo de alianzas que generalmente perseguían metas como: mejorar la productividad, desarrollo de mejores prácticas agrícolas, o bien, apertura de canales comerciales para la venta de cacao (Bitzer, 2011).

A comienzos de la década de los noventa, el término “asociación” empezó a ser utilizado para indicar un cambio en la dirección de la sociedad, así también para connotar una dimensión global de “gobernanza”. Este cambio desarrolla la figura de “coregulación”, en la que los actores de las empresas y la sociedad civil se integran en el proceso a través de asociaciones (Utting, 2002).

En párrafos anteriores se ha contextualizado el origen y la naturaleza de las agrupaciones que hoy en día pueden definirse como asociaciones o cooperativas. Ahora bien, los intermediarios pueden llamarse también comerciantes. Este eslabón de la cadena suele adquirir el producto que compra a los productores, lo almacena en sus bodegas, lo pesa y califica, para luego realizar las pruebas correspondientes y finalmente, venderlo al siguiente eslabón de la cadena según corresponda (Aspiazu Fernández, 2017).

Para comprender de mejor manera el entorno general de la cadena de valor del cacao en Ecuador, se presenta la información agrupada en la tabla 3.1. Estos eslabones representan los principales actores detectados tanto en la revisión bibliográfica como en las entrevistas realizadas. Se elabora el detalle de esta información dentro de apartado, ya que aunque la cadena de valor del cacao presenta similitudes en varios países en Ecuador se ha identificado esta estructura de manera general.

<b>Principales Actores</b>	<b>Características</b>
<b>Proveedores de Insumos</b>	Empresas proveedoras de insumos agrícolas requeridos para la producción. Aquí se encuentran también los viveros que proveen a los agricultores de las plantas de cacao previo a la siembra.
<b>Productores</b>	Aquí se encuentran pequeños, medianos y grandes productores de cacao en todo el territorio ecuatoriano.
<b>Asociaciones</b>	Grupos de productores con diferente capacidad de siembra que participan en la etapa de producción y, en ocasiones, de almacenamiento y comercialización del grano de cacao.
<b>Intermediarios</b>	También llamado comerciantes o acopiadores, se encargan, en ocasiones, de comprar cierta cantidad de granos de cacao y comercializarlo de forma directa con el mercado en general. Su actividad consiste en acopiar cacao y trabajan de forma directa con productores y exportadores.
<b>Industria de semi-elaborados</b>	Empresas procesadoras de cacao hasta etapas intermedias del producto. Mantienen contacto directo con el mercado.
<b>Industria de elaborados</b>	Empresas procesadoras de cacao que transforman el producto hasta convertirlo, mayormente, en chocolate.
<b>Exportadores</b>	Empresas que se encargan de mantener contacto directo con el mercado global. En ocasiones participan en ferias para dar a conocer sus productos.
<b>Grandes superficies-Retail</b>	Puntos de venta del producto final, enlazan al mercado con el consumidor final del producto terminado.
<b>Instituciones de apoyo</b>	Organizaciones varias que brindan todo tipo de apoyo al sector cacaotero, como, por ejemplo: capacitaciones, entrenamientos, evaluaciones técnicas, entre otras actividades. Estas instituciones pueden ser públicas o privadas.

Tabla 3.1 Actores Vinculados al Mercado Cacaotero en Ecuador

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en entrevistas.*

La tabla 3.1 busca explicar a grandes rasgos el rol principal de cada uno de los involucrados en la cadena de valor del cacao en Ecuador. Estas figuras mantienen cierto nivel de interacción entre sí debido a las operaciones que realizan.

Para visualizar con mayor detalle e inclusive de forma gráfica la interacción de los actores de la cadena de valor del cacao ecuatoriano, se puede tomar en consideración la figura 3.1. Aquí se ha plasmado no sólo a los eslabones involucrados sino también las relaciones que mantienen entre sí mediante las diferentes flechas. Es importante mencionar que se ha detallado brevemente la referencia sobre las instituciones de apoyo, enfatizando en aquellas que fueron relevantes para esta investigación, sin embargo no se descarta la presencia de otras según sea el caso.

Es posible evidenciar en la figura 3.1 no sólo a los involucrados en la cadena de valor que se han detallado en la tabla 3.1, además se puede reconocer el tipo de relación que tiene cada eslabón entre sí. La cadena se inicia con los proveedores de insumos, que se encargan de abastecer a los productores de cacao. Posteriormente, el producto ya cosechado llega tanto a intermediarios como a las asociaciones. En cuanto a las



agrupaciones cacaoteras, se ha colocado el apoyo que pueden recibir por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales, el mismo que en detalle será explicado dentro de este documento.

Se puede evidenciar también en la figura 3.1, cuando se hace referencia al mercado internacional, un ejemplo de las diferentes certificaciones que se pueden solicitar para la comercialización del cacao. Si bien es cierto, no son las únicas, pero son aquellas que se nombrarán en los próximos apartados de esta investigación.

Finalmente, tanto los productos de los intermediarios como los de las asociaciones cacaoteras son comercializados en el mercado ecuatoriano y fuera de él. El contacto del producto con el siguiente eslabón dependerá de su estado: los productos que requieren ser transformados previo al consumo humano se destinarán primero hacia las empresas procesadoras (industrias) y luego a los diferentes canales de venta para llegar al cliente final.

Por el contrario, aquellos productos que, partiendo del mercado local, son exportados como producto terminado, se comercializan directamente en grandes superficies o cadenas de retail.

La parte inferior de la figura 3.1 muestra tres flechas distintas, señalando de forma clara el flujo de información, el flujo de materiales y el flujo monetario.

El flujo de información hace referencia a los detalles que se intercambian tanto desde los primeros eslabones de la cadena hacia el mercado, como en el sentido contrario. El flujo de materiales se refiere a los diferentes insumos que serán utilizados durante el proceso productivo, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado. Finalmente, el flujo monetario implica los valores que son destinados a la adquisición del producto por parte del mercado (clientes en general) y que generan un efecto dinámico que se dirige hacia los eslabones de la cadena que han intervenido en el proceso productivo, comercial y de exportación.



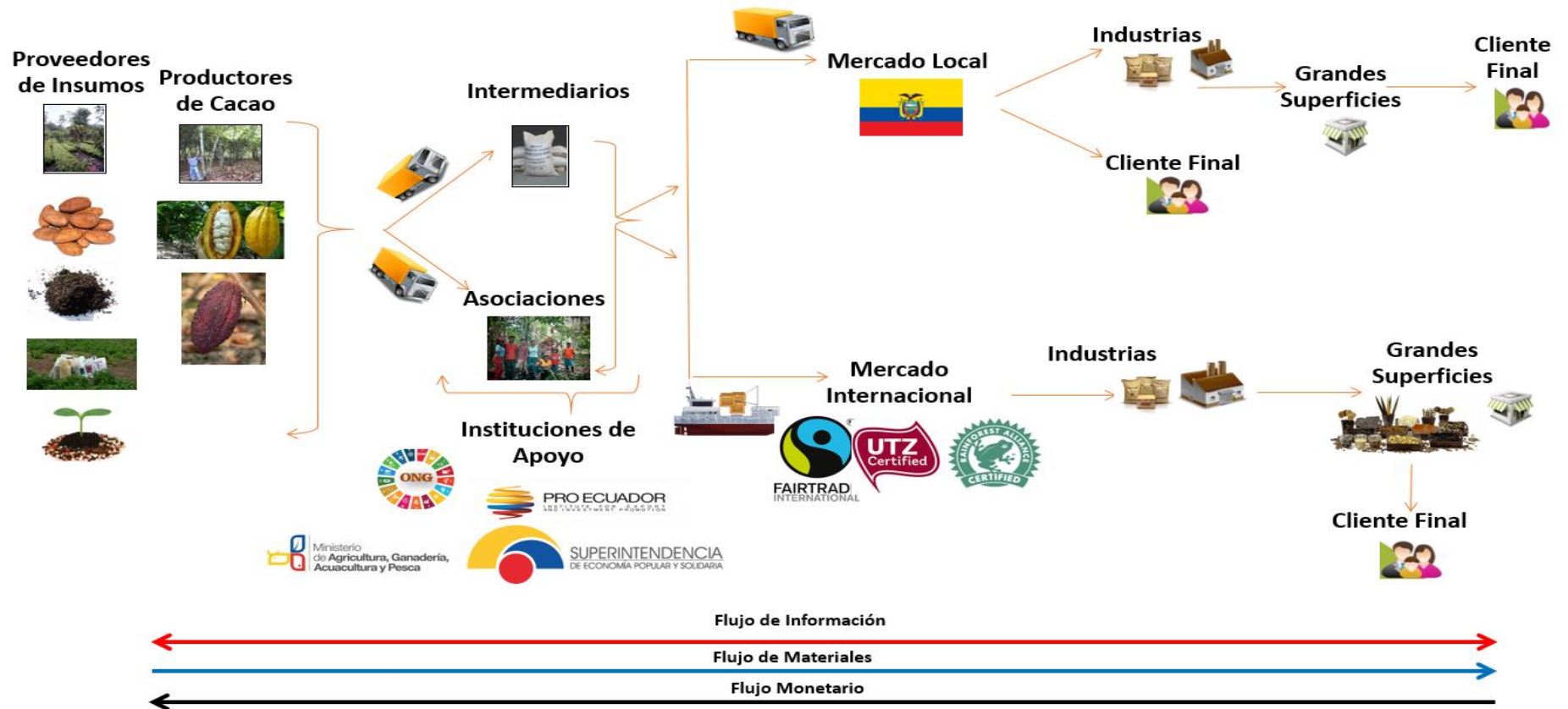


Figura 3.1 Cadena de Suministro del Cacao Ecuatoriano

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en entrevistas.



Los entrevistados coinciden entre sí cuando afirman que la cadena de suministro ecuatoriana destaca estructuras enfocadas en tres puntos: producción, comercio y exportación del cacao en grano.

Dentro de la cadena de suministro pueden existir vínculos o alianzas entre sus miembros, con la finalidad de perseguir un bien común. Las alianzas se pueden definir como aquellos acuerdos voluntarios y de colaboración entre actores de dos o más sectores, que tienen una estructura institucionalizada pero no jerárquica y luchan por un objetivo de sostenibilidad (Glasbergen, 2007).

La interacción entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro puede generar no sólo beneficios para sus involucrados sino que, además, puede convertirse en un espacio para enfrentar retos que, al ser superados, generen un bien individual y colectivo.

Según el Plan de Promoción Sectorial de Cacao en Grano y Chocolate realizado por PRO ECUADOR (2014), es posible identificar varios de los desafíos que hoy en día afronta la cadena de suministros del cacao ecuatoriano, divididos en las siguientes áreas:

1. Producción y productividad (baja productividad y servicios financieros insuficientes).
2. Calidad y asociación (calidad insuficiente / inconsistente y bajo nivel de organización de los miembros de la cadena que se encuentran asociados).
3. Acceso de mercado e inteligencia comercial (certificación limitada, reducida imagen de calidad debido a mezcla de variedades e insuficiente inteligencia comercial para abarcar diversos mercados).
4. Comercio: Aproximadamente el 90% de la producción de cacao local (categoría fino y de aroma) se comercializa a través de intermediarios.

Aunque existan oportunidades de desarrollo dentro de la cadena, la actividad agrícola probablemente continúe siendo una de las principales fuentes de crecimiento económico en países emergentes. Los involucrados en la industria del cacao reconocen que el sector debe encontrarse abierto a la consecución de alianzas estratégicas con el mercado y con los mismos eslabones que componen la cadena, estableciendo roles específicos y compartidos entre el sector público y privado (Shapiro & Rosenquist, 2004).

En los apartados siguientes se buscará ahondar en papel que juegan dentro de la cadena de valor tanto las asociaciones como los intermediarios, que como se ha detallado en párrafos anteriores, a pesar de cumplir con roles distintos dentro de la cadena, comparten ciertos escenarios en su interacción con otros eslabones.

### **3.2. ASOCIACIONES CACAOTERAS ECUATORIANAS: ROL PRINCIPAL E IMPORTANCIA**

En este apartado se busca desarrollar el rol de las asociaciones dentro de la cadena de suministro del cacao en Ecuador, considerando no sólo información bibliográfica sino también los datos que se obtuvieron mediante las entrevistas

La información que se detallará a continuación tratará de responder al segundo objetivo específico planteado en el primer capítulo de este trabajo.

Es importante mencionar que dentro de la información bibliográfica encontrada en el proceso de investigación se ha podido obtener contenidos generales sobre las asociaciones. Sin embargo, la creación de estas agrupaciones en Ecuador es reciente, por lo que son escasos los artículos científicos al respecto.

Teniendo en cuenta esto, es de vital importancia para esta investigación poder contar con la mayor cantidad de informantes posibles, ya que sus aportes delimitan el análisis a realizar, confrontando sus opiniones y experiencias con el material investigado, teniendo en cuenta que cada uno aporta con diferentes perspectivas desde su rol actual.

Existen opiniones diversas sobre la funcionalidad de las asociaciones o cooperativas. Sin embargo, para poder dar una opinión definitiva será necesario realizar varios estudios considerando las particularidades que pueden encontrarse en este tipo de agrupaciones. En lo que respecta al sector cacaotero ecuatoriano, los entrevistados coinciden al mencionar que el movimiento asociativo se encuentra dando sus primeros pasos, y que, con el paso del tiempo, ha tomado cada vez más protagonismo tanto social como económico.

Sea cual sea el caso, es posible afirmar que el rol principal de las asociaciones cacaoteras en Ecuador está dado por la búsqueda del bien de los productores miembros, quienes están orientados a desarrollar el comercio asociativo, dentro de parámetros que garanticen la rentabilidad de los involucrados en cada negociación.

En Ecuador, los proyectos de asociatividad se han desarrollado con cierta pausa debido a las características de los agricultores que la conforman. Los productores de cacao, como afirma Víctor Bajaña, son personas sencillas, acostumbradas a trabajar en la tierra de una forma específica, y a velar por sus propios intereses sin reconocer los beneficios que podrían obtener al asociarse.

Esta situación, atravesada por la informalidad del sector, genera que instituciones gubernamentales como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) tenga un registro escaso sobre la cantidad de asociaciones cacaoteras que al día de hoy se encuentran en funcionamiento. Esta situación limita la definición del segmento a analizar, ya que no es posible determinar un análisis cuantitativo sobre este eslabón de la cadena de suministro.

A pesar de esto, es real que las asociaciones de productores en Ecuador han crecido en los últimos años, tanto en la cantidad de grupos reconocidos con esta denominación como en el número de afiliados. Actualmente, las asociaciones pueden asumir diferentes roles, según comenta Víctor Bajaña, Presidente de UNOCACE, quien afirma que el comercio asociativo permite trabajar en equipo, así como mantener condiciones justas para todos los involucrados.

Las asociaciones en Ecuador, se puede decir que son de primer o segundo nivel según su conformación y finalidad. Para definir las, se expresa lo siguiente:

- Las asociaciones de primer nivel son aquellas que mayoritariamente se encuentran formadas por productores que buscan acceder a sistemas más formales de comercialización de sus productos, así como acceso a crédito, participación en programas y proyectos varios, entre otros beneficios. La forma de organizarse de sus miembros es a través del voto de los socios, con la finalidad de escoger representantes que puedan transmitir sus necesidades en las asociaciones de segundo nivel.
- Las asociaciones de segundo nivel, son aquellas que tienen como finalidad agrupar a sus miembros según la zona geográfica para acceder a beneficios como consecuencia de la cercanía física entre sus miembros: proyectos regionales, ventas por volumen de producto, etc. Estas agrupaciones reciben las necesidades de las asociaciones de primer nivel y buscan plantear objetivos para cumplirlas.

Es importante mencionar que, luego de la definición del rol principal de las asociaciones vale la pena destacar no sólo las posibles motivaciones que llevan a la conformación de estas agrupaciones, sino también aquellos aspectos que las caracterizan.

La colaboración de una asociación con sus miembros se caracteriza por resolver diferentes necesidades y atender distintos frentes, ya sea proyectos de industrialización, desarrollo de nuevos métodos de producción o bien estrategias de innovación aplicadas a las actividades productivas (Espinoza-Solis & Arteaga-Estrella, 2014).

Las cooperativas comprenden la dinámica de las economías de escala en el procesamiento y la comercialización de los productos, y proporcionan servicios de asesoría, asistencia técnica, capacitación, aprovisionamiento de insumos y en ocasiones hasta créditos, para ayudar a sus miembros a responder a las demandas del mercado (compradores) (Donovan, Blare, & Poole, 2007). En este sentido, es importante resaltar que las asociaciones se caracterizan también por formar a sus miembros y prepararlos para los diferentes retos que pueden enfrentar.

Es una realidad afirmar que, debido a su tamaño, los pequeños productores tienen dificultades para beneficiarse de las economías de escala que ayudarían a reducir los costos de producción (Bitzer, 2011). Es por ello que buscan vincularse y trabajar en equipo, ya que consideran que esta unidad puede darles ventajas que individualmente no podrían obtener. Las cooperativas tienen esta particularidad, agrupar a productores con necesidades en común, y estructuras productivas similares. Las asociaciones proporcionan a sus miembros varios servicios, como la extensión, el crédito, los subsidios a los insumos y los programas sociales (Donovan, Blare, & Poole, 2007). Éste tipo de ayuda tiene como finalidad crear oportunidades frente a las amenazas del entorno, incrementando la capacidad de respuesta de los productores de cacao.

La creación de asociaciones en el mercado cacaotero ecuatoriano se ha caracterizado también por el desarrollo de proyectos para mantener la calidad en el grano de cacao exportado, cacao fino de aroma de manera particular.

La calidad de la exportación de esta variedad de cacao se ha visto afectada en los últimos años, debido a que ciertos grupos, involucrados con la internacionalización del producto, buscan cumplir con un volumen específico de venta, sin cuidar el tipo de grano que se entrega al cliente.

Las asociaciones en su mayoría, se caracterizan por defender la idea de que el mercado muestra un mayor interés por productos de alta calidad que inclusive, sean acompañados por distintos tipos de certificaciones que garanticen las prácticas que se llevan a cabo con el grano.

Otra especialidad vigente en el modelo asociativo es que éste permite también mantener contacto directo con el cliente final. De esta forma, no es necesario utilizar los canales tradicionales de comercialización del grano mediante intermediarios, desarrollando relaciones a largo plazo entre el productor, la industria o bien el consumidor final.

Para garantizar el funcionamiento óptimo de las asociaciones, sus miembros están enfocados en desarrollar mayor capacidad adquisitiva para: implementación de infraestructura para procesar y almacenar granos de cacao de alta calidad, obtener certificaciones que garanticen la naturaleza de los productos exportados y finalmente crear relaciones de negocios con los exportadores que les permitan obtener mayor presencia y reconocimiento internacional (Melo & Hollander, 2013). Este punto podría ser considerado como otra característica de las asociaciones, ya que a diferencia de otros eslabones de la cadena de valor, su finalidad persigue un beneficio que mejore las condiciones de sus miembros, sin identificarlos como competidores entre sí sino más bien como aliados.

Se puede afirmar que las cooperativas agrícolas desempeñan una función relevante al ayudar a los agricultores de escasos recursos a alcanzar mercados de alto valor; de esta forma es posible crear vínculos.

En el estudio Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba realizado por CORPEI (2005), se puede afirmar que: “el sistema asociativo de producción y comercialización del cacao se presenta como una alternativa de desarrollo del sector” (p. 35).

Víctor Bajaña ha resaltado en sus comentarios, que el poder de negociación que gana un grupo de productores al encontrarse asociados es bastante representativo, y puede utilizarse tanto en el mercado externo como interno.

Este criterio se opone a la opinión de otro entrevistado, Eduardo Ponce. Éste productor independiente manifiesta que a pesar de los esfuerzos que ha percibido por parte de las asociaciones que conoce, resalta que los logros alcanzados no son del todo significativos. Según su criterio, estas agrupaciones aún carecen de organización, por lo que muchas veces no llegan a consolidar los objetivos que afirman perseguir.

Otra forma de conocer tanto el rol de las asociaciones cacaoteras en Ecuador como sus características, es teniendo en cuenta a aquellos grupos que hoy se clasifican bajo este eslabón de la cadena de valor. Para llevar a cabo esta tarea se han realizado varios intentos por definir la muestra total de las agrupaciones de productores de cacao, revisando diferentes fuentes de información.

Según la información revisada en las bases de datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), existe un registro de 42 asociaciones que se dedican a la producción del cacao (ver anexo 3), las mismas que se encuentran divididas en todo el territorio ecuatoriano. Del total de asociaciones mencionadas anteriormente, sólo 19 presentan datos actualizados, y se encuentran detalladas en la tabla 3.2.

Uno de los entrevistados, Jaime Freire, explica que la información que es posible encontrar en la SEPS, y revisada para ésta investigación, agrupa a aquellas asociaciones que cumplen con los parámetros y requisitos exigidos para su constitución. Freire expresa que se han realizado varios intentos por parte de diferentes entidades gubernamentales para agrupar esta información pero no ha sido posible concretar esa idea.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la institución responsable de supervisar y controlar a las organizaciones que se consideran que aplican con el criterio de “economía popular y solidaria”. Esta terminología hace referencia a aquellas asociaciones que se caracterizan por buscar el desarrollo y la estabilidad del sector económico al que pertenecen. Las asociaciones cacaoteras que se encuentran registradas a través de esta institución cuentan con personalidad jurídica de derecho público y autonomía: administrativa y financiera.



#	Ubicación	Nombre de la Asociación	Producto Principal	Producto Secundario
1	Azuay	Asociación de Productores Comercialización e Industrialización de Cacao Río Blanco	Cacao	Fruta
2	Azuay	Asociación de Productores y Comercialización de Cacao Camacho	Cacao	Plátano, yuca maíz
3	El Oro	Asociación de Producción "Mercaso" Industrialización de Cacao el Progreso	Cacao	Naranja
4	El Oro	Asociación de Agricultores Productores de Cacao	Cacao	Banano
5	El Oro	Asociación de Productores de Cacao	Cacao	Sin producto secundario
6	Esmeraldas	Asociación de Productores de Cacao "Comunas Ribereñas"	Cacao	Cítricos
7	Esmeraldas	Asociación de Productores de Cacao Orgánico del Cantón Atacames "Caproca"	Cacao	Sin producto secundario
8	Esmeraldas	Asociación Artesanal "Eco-cacao"	Cacao	Sin producto secundario
9	Esmeraldas	Asociación de Productores de Cacao Orgánico de Muisne "Aprocam"	Cacao	Sin producto secundario
10	Esmeraldas	Asociación de Producción de Cacao fino de Aroma de la Zona del Río Muisne "Canuto"	Cacao	Sin producto secundario
11	Esmeraldas	Asociación Artesanal "Algrán" Cacao fino de aroma	Cacao	Madera
12	Manabí	Asociación de Productores de Cacao "Los 3 ríos vainas"	Viveres de cacao	Sin producto secundario
13	Santo Domingo de los Tsachilas	Asociación Microempresarial "Manacacao"	Chocolate	Pasta de cacao
14	Santo Domingo de los Tsachilas	Asociación de Productores de Viveros Agroforestales y Cacao "Aprovicao"	No aplica	Pasta de cacao

#	Ubicación	Nombre de la Asociación	Producto Principal	Producto Secundario
15	Pastaza	Asociación Artesanal de Productos de Cacao "Asociac"	Cacao	Sin información
16	Napo	Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma	Cacao	Sin producto secundario
17	Zamora Chinchipe	Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma "Carlos Julio A0rosemena Tola"	Cacao	No aplica
18	Orellana	Asociación Agro-artesanal y Comercial de Café y Cacao "Centinela del Cóndor"	No aplica	Pasta de cacao
19	Guayas	Asociación de Pequeños Productores de Cacao "La Unión"	Cacao	No aplica

Tabla 3.2 Extracto del Registro de las Asociaciones Cacaoteras Ecuatorianas

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016).*

En la tabla 3.2 se detalla, además, la ubicación de las asociaciones según la provincia donde se encuentran, el nombre con el que aparecen registradas, el producto principal que se encargan de manejar y en ocasiones, el producto secundario.

Vale la pena destacar que la información que es posible obtener a través del sitio web de la SEPS tiene sus limitaciones. Por un lado, no se puede afirmar con certeza que las asociaciones cacaoteras registradas representen el 100% de aquellas que existen en Ecuador. Esta situación se produce ya que para poder registrarse a través de esta institución es necesario cumplir con una serie de requisitos, quienes no los cumplan, no pueden acceder a este registro. Además, la información que es posible difundir públicamente es limitada, no cuenta con datos como: tamaño de la asociación, nivel de importancia, volumen de producción, etc.

Sin embargo, como se afirmó anteriormente, al ser una fuente con respaldo gubernamental, es un registro oficial que puede ser considerado para este tipo de trabajos de investigación.

A pesar de los aspectos mencionados en párrafos anteriores que mayormente son positivos sobre las asociaciones, existen temas que sin duda deben ser mejorados. La informalidad es una característica que hoy afecta a estas agrupaciones dentro de la cadena de valor del cacao ecuatoriano.

El 100% de los entrevistados coinciden al afirmar que, de hecho, la razón por la cual las asociaciones hoy en día no han logrado alcanzar un mayor empoderamiento se debe en gran parte a la informalidad del común de sus integrantes. Esta característica genera que, entre otras cosas, los objetivos planteados como grupo no se cumplan en su totalidad, los procesos para su reconocimiento por organismos gubernamentales no puedan llevarse a cabo, y finalmente, la agrupación no se desarrolle con todo el potencial que podría hacerlo.

Es interesante considerar que las asociaciones se estudian en el contexto de las relaciones cambiantes entre el estado, el mercado y la sociedad, reconociendo su impacto en el desarrollo local e internacional (Bitzer, 2011).

La estrategia de trabajo en cadena mediante un orden establecido y una sinergia grupal permite visibilizar en todos los eslabones los beneficios que un producto determinado puede aportar, dando la oportunidad para que el gobierno pueda tomar en consideración las necesidades de sectores que de forma individual pueden parecer vulnerables (CORPEI, 2005).

Morán y Villavicencio (2008) coinciden con la perspectiva de varios de los entrevistados para esta investigación, cuando afirman que dentro del segmento agrícola del cacao existen ciertos factores que afectan de forma directa a los productores independientes como a los miembros de asociaciones. La falta de ingresos que permita la capitalización de los productores es una de las principales motivaciones para la creación de las asociaciones, según indican los entrevistados.

El segmento agropecuario representa un alto nivel de riesgo para la inversión pública como privada, ya que su éxito no sólo depende de la mano de obra o el nivel de tecnificación de la producción, sino también de las condiciones climáticas. Éste último aspecto puede cambiar las proyecciones de escenarios optimistas a pesimistas, por lo que las instituciones que destinen capital a estos proyectos deben contar con un compromiso serio por parte de los productores.

Mediante el trabajo en equipo, los agricultores pueden garantizar confianza a entidades financieras y obtener un mayor volumen de beneficios.

Tomando en consideración la información detallada en este apartado, es posible concluir que las asociaciones en el mercado cacaoero ecuatoriano son agrupaciones con poca antigüedad pero con un alto potencial de crecimiento. Sus miembros, aunque aún presentan una figura en desarrollo dentro de la economía local, aúnan esfuerzos para conseguir beneficios comunes.

A pesar de la poca información sobre las dimensiones exactas de este eslabón de la cadena, según los resultados de las entrevistas, es perfectamente claro para los demás actores del mercado cacaoero reconocer su existencia e importancia.

Vale la pena resaltar que, en la medida en la que las asociaciones tanto de primer como de segundo nivel puedan trabajar en función de los objetivos comunes definidos, los resultados podrá beneficiar no sólo a sus miembros, sino al desarrollo económico del país.

Por último, es importante tener presente que, como se ha menciona en párrafos anteriores, sería de gran utilidad para el crecimiento de estas agrupaciones, basar sus acciones en aquellas características que destacan como positivas y refuerzan la idea de su rol como eslabón de la cadena. Será responsabilidad de todos los miembros de las asociaciones poder sumar esfuerzos para trabajar por convertirse en una instancia que transmita formalidad y confianza para seguir sumando afiliados.

### **3.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ASOCIACIONES CACAOTERAS EN ECUADOR.**

Como se ha podido expresar previamente, el desarrollo de las asociaciones como un eslabón dentro de la cadena de suministro ecuatoriana es reciente y su crecimiento se ha dado de forma pausada, debido a las características de los miembros del sector.

A pesar de la situación del mercado actual, los pequeños productores que hoy forman parte de las asociaciones han confiado en este estilo de trabajo con la finalidad de desarrollar herramientas que repercutan en su bienestar.

Para continuar analizando de forma cada vez más profunda la realidad de las asociaciones cacaoeras ecuatorianas es necesario definir tanto las ventajas como desventajas que inciden en el desarrollo de estas agrupaciones. Vale la pena aclarar que, estos aspectos podrán ser actualizados a través del tiempo y que, podrán variar, según el contexto en el que se desarrolle la cooperativa, el nivel de compromiso de sus miembros y la finalidad de su asociación.

Una de las ventajas que puede destacarse sobre la creación de estas agrupaciones radica en la gobernanza colaborativa. Este estilo de trabajo está orientado a la resolución conjunta de problemas mediante el consenso. A pesar de ello, algunos estudios no son concluyentes al afirmar que las alianzas puedan proponer este estilo de toma de decisiones que generan beneficio mutuo. Varios investigadores se han pronunciado al respecto y, a pesar de los aspectos positivos que se destacan sobre las alianzas, indican que éstas si no son manejadas correctamente, fortalecen a los actores más poderosos, y no a quienes se considera los más afectados (Bitzer, 2011).

Según se destaca en apartados anteriores, una de las principales motivaciones para la creación de una asociación es la búsqueda de la calidad. Víctor Bajaan, comenta que con el paso del tiempo y el crecimiento de la cadena de valor del cacao ecuatoriano, los responsables de la comercialización del producto enfocaron sus esfuerzos en satisfacer la demanda mediante grandes cantidades, descuidando la calidad en los detalles.

Es importante destacar, como menciona Jaime Freire en repetidas ocasiones, que es justamente la calidad el valor agregado que destaca en el cacao de exportación ecuatoriano, sobre todo el cacao fino de aroma. Esta ventaja distingue a las

asociaciones sobre otro eslabón responsable de la comercialización del producto dentro y fuera del Ecuador.

Sin embargo, a pesar del desarrollo técnico que en ocasiones puede alcanzar una asociación, el mercado no siempre está dispuesto a pagar un valor adicional por los productos con éstas características, lo que desmotiva a quienes con esfuerzo han realizado inversiones significativas en sus plantaciones (Melo & Hollander, 2013).

Para complementar este punto, María Belén Henk comenta que, el criterio sobre la importancia de la calidad en las diferentes etapas del proceso productivo ha perdido valor para un grupo considerable de productores. Ella indica que cuando existe la opción de plantearle ciertas mejoras enfocadas en temas productivos a los pequeños y medianos agricultores, éstos perciben esas estrategias como un riesgo, y desisten.

María Belén, destaca que gracias a la aparición de las asociaciones en la cadena de suministros del cacao, la calidad es un valor que ha comenzado a recuperarse. Ésta práctica genera un beneficio para todo el mercado así como para la imagen que proyecta el país a nivel internacional.

Es importante mencionar que los clientes internacionales muestran una apertura significativa en la negociación de precios del cacao fino de aroma que proviene de las asociaciones, ya que reconocen que ellos realizan un esfuerzo adicional por no mezclar variedades. De ahí la importancia de mantener la calidad sobre la cantidad (CORPEI, 2005).

A raíz de la reflexión sobre la calidad en la producción, no es posible pasar por alto la opción que realizan ciertas agrupaciones para obtener certificaciones. Estos procedimientos, en su mayoría, se encuentran enfocados al cuidado que los productores deben tener en el proceso de cultivo, la contratación de personal para el trabajo en campo, el cuidado del medio ambiente, entre otros.

La obtención de las certificaciones para los productores miembros de asociaciones, abre las puertas para la comercialización de productos en mercados altamente exigentes, como son aquellos que se encuentran fuera del Ecuador. Para que un productor de cacao pueda certificarse, es necesario cumplir con una serie de requisitos, dedicar tiempo y dinero para levantar la información requerida y luego iniciar los trámites correspondientes.

Es interesante resaltar que, el mercado ecuatoriano, se muestra flexible ante la exigencia de certificaciones para comercializar el producto de forma local. Esta situación ha motivado a un buen grupo de asociaciones a mantener un enfoque comercial hacia el consumo interno, sin la necesidad de buscar clientes fuera de Ecuador.

Nadia Rosales afirma durante las entrevistas que, aunque existe un buen grupo de asociaciones que se encuentra correctamente organizadas para enfrentarse a las exigencias de las exportaciones, otro grupo representativo prefiere inclinarse por el mercado local que solicita un número menor de certificaciones y requisitos.

Si bien es cierto, en el siguiente capítulo se hará referencia nuevamente a las certificaciones, valía la pena citar este detalle aprovechando el énfasis que se ha realizado en la temática de la calidad presente como ventaja competitiva de las asociaciones.

Para que la calidad pueda cumplirse, debe existir un compromiso por parte de los agricultores y todos los involucrados en el proceso productivo, de lo contrario, no es posible. Por consiguiente, hay que trabajar en la forma de pensar de éstos eslabones de la cadena.

Es una realidad, en consecuencia, el hecho de que la idiosincrasia del productor ecuatoriano podría llegar a convertirse no sólo en una desventaja para el crecimiento

del sector, sino que además podría llegar a implicar una amenaza para la implementación de buenas prácticas.

Al abordar este punto, es necesario regresar en la cadena de valor y analizar justamente el eslabón siguiente a los proveedores de insumos: los productores. Son ellos quienes mediante sus creencias y prácticas marcan la pauta de como se debe tratar al cultivo del cacao.

Para que una asociación pueda formarse, requiere de un grupo de agricultores que tengan el deseo de trabajar como equipo. Los productores de cacao en Ecuador, suelen ser personas provenientes de familias dedicadas durante varios años a la misma actividad; su formación técnica fue aprendida en el campo, y su capacidad productiva busca satisfacer sus necesidades básicas.

Considerando este escenario, los productores suelen resistirse a trabajar en conjunto con otros colegas del mismo rubro, pues no perciben en algunos casos que ésta práctica pueda garantizar un beneficio. Jaime Freire afirma que el proceso de educar al agricultor es altamente complejo pero gratificante, requiere de estrategias adaptadas a la cultura de cada zona cacaotera del país y alternativas sencillas que sean fáciles de comprender para los involucrados.

Además de los aspectos antes mencionados, no puede dejarse de lado la actividad comercial que se identifica en la cadena de valor, y que es ejecutada por varios eslabones. En toda negociación, es natural buscar un beneficio económico. Cuando las asociaciones establecen una relación comercial, la venta no garantiza un volumen representativo de productos (en ocasiones), sino más bien un compromiso a largo plazo, por lo que en caso de no mantener las mismas condiciones productivas, la relación se podría debilitar hasta desaparecer. He aquí donde un aspecto considerado como ventaja, podría transformarse rápidamente en una desventaja que perjudique a los miembros de las cooperativas.

Otro aspecto importante que puede representar hoy una desventaja en cuanto al manejo comercial de las asociaciones en el entorno cacaotero, es justamente la capacidad que sus miembros puedan tener para entablar relaciones comerciales a mediano y largo plazo.

El desarrollo de competencias comerciales que se ponen en práctica en las transacciones de compra y venta permite a los involucrados crear lazos, exponer criterios, analizar las mejores oportunidades y cerrar un trato favorable para ambas partes.

Los productores cacaoteros ecuatorianos suelen tener una formación profesional bastante limitada, situación que no cambia cuando éstos se agrupan en asociaciones. Por esta razón, al vincularse con negociadores con mayor experiencia y conocimientos podrían presentar falencias.

Uno de los conceptos donde es más evidente la brecha de conocimientos que existe entre los productores y los mercados, es cuando se trata del precio real del cacao.

Cómo se detalló en apartados anteriores, el precio del grano de cacao está determinado por la bolsa de valores, concepto que no suele ser manejado por los pequeños y medianos productores que toman la decisión de agruparse.

Contemplando estos antecedentes, se requiere capacitar a las asociaciones, en temas empresariales para que puedan alcanzar un desarrollo sostenible y sostenido (CORPEI, 2005). La finalidad de este tipo de eventos es fortalecer la estructura organizacional de estas agrupaciones y enfocarse en temas empresariales, desarrollo de competencias de negociación y habilidades que puedan complementar sus conocimientos técnicos.

Siguiendo con esta reflexión, Nadia Rosales afirmó durante las entrevistas, el riesgo que podría representar para los pequeños productores enfrentarse a mercados

internacionales de forma individual, teniendo en cuenta la brecha de información que exige el mercado en comparación con los datos que manejan los productores. Es por ello que valora en la asociatividad un espacio que podría volver a los productores más competitivos.

Otra ventaja que existe en la formación de las asociaciones cacaoteras ecuatorianas, es el beneficio que se obtiene al participar en una estructura de las finanzas colaborativas. Esta forma de administrar los recursos económicos propone un efecto difusivo para solucionar otras brechas que existan en el trabajo de las asociaciones.

El trabajo de las finanzas colaborativas consiste en la opción de obtener créditos, préstamos, ahorros, donaciones o bien otro tipo de opciones de financiación. El beneficio de poner en práctica este tipo de estructura económica-financiera radica en colaborar con aquellos productores que, en caso de no pertenecer a una asociación, no tendrían la opción de obtener este provecho.

Las asociaciones, al buscar desarrollar este tipo de estructura, pueden obtener beneficios al sumar esfuerzos por un mismo fin. Víctor Bajaña, recuerda la motivación que tuvo su familia para pertenecer a una asociación y, entre otros aspectos, resalta con énfasis este punto. Gracias a esta forma de trabajo, la comercialización de los productos se consigue mediante el esfuerzo del grupo, sin competencia.

Es interesante resaltar que, mediante la figura de las finanzas colaborativas, una asociación cuenta con la capacidad que tiene de atenuar el riesgo que representa que un productor a título personal desee ser sujeto de crédito. En su defecto, si un agricultor se enfrenta a un escenario de las mismas características y no cuenta con las herramientas necesarias, es posible que fracase o bien no alcance el 100% del beneficio perseguido. Por ello, el respaldo de que los productores reciben de la figura de una asociación representa una herramienta incluso de apalancamiento para cumplir los objetivos planteados.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de este apartado, tanto las ventajas como desventajas antes mencionadas se detallan a continuación en la tabla 3.3.

Para el desarrollo de la misma se recopiló la información de todo el apartado y se buscó plantear la información a manera de comparación, con observaciones bastante breves ya que el apartado describe en detalle cada aspecto.

Crterios	Ventajas	Desventajas
Gobernanza Colaborativa	Resolución conjunta de problemas mediante el consenso de los miembros de un grupo.	Presenta riesgos al momento de satisfacer a todos los involucrados en un mismo contexto.
Garantía de Calidad	Mejora la imagen del producto ecuatoriano a nivel mundial. Genera confianza por parte del mercado en la compra del producto.	Implica inversión en diferentes aspectos del proceso productivo que no necesariamente garantiza un incremento en la rentabilidad del negocio.
Certificaciones	Enfocadas en temas ambientales, condiciones laborales, mejoras productivas, etc. Garantizan confianza y generan apertura en mercados internacionales.	Representan un alto nivel de compromiso por parte del agricultor, inversión de tiempo y esfuerzo.
Idiosincrasia del Productor Ecuatoriano	No aplica.	Resistencia al cambio ya que se evidencia como un riesgo
Enfoque en Calidad Sobre la Cantidad	Las asociaciones buscan respetar las variedades del cacao, sin mezclar los granos al momento de comercializarlos.	No se garantizan negociaciones por volumen.
Conocimientos Sobre Negociación	Permiten el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Busca defender los intereses de sus miembros.	Limitaciones para cerrar acuerdos efectivos que defiendan posturas "ganar-ganar" para los involucrados.
Conocimientos sobre el Mercado Global	Capacidad de exigir el precio correcto en cada transacción.	Cuando el productor no maneja esta información, su impacto se puede debilitar o bien puede llegar a ser víctima de manipulación por parte de sus clientes.
Finanzas Colaborativas	Permite la obtención de beneficios económicos a los miembros de una asociación que se encuentran respaldados por esta agrupación. Disminución del riesgo económico individual.	No aplica.

Tabla 3.3 Ventajas y Desventajas de las Asociaciones Cacaoteras en Ecuador

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en entrevistas.

### 3.4. LOS INTERMEDIARIOS ECUATORIANOS EN EL MERCADO DEL CACAO: ROL PRINCIPAL E IMPORTANCIA

Este apartado busca dar a conocer en detalle uno de los eslabones que, según los resultados de las entrevistas, es considerado como polémico.

El rol principal de los intermediarios en la cadena de suministro es la compra y venta del cacao en grano, con la finalidad de comercializarlo dentro o fuera del territorio donde se encuentran.

Los intermediarios en la cadena de suministro, cuentan con una participación en ocasiones considerada como informal, y al no encontrarse agremiados, poco se conoce sobre ellos (Quingaísa, 2007).

Según Carolina Muñoz, quien actualmente se dedica a esta actividad en la zona de El Oro en Ecuador, su principal motivación para convertirse en intermediaria fue su interés sobre el mercado cacaotero. Carolina afirma que, aunque no se dedica al



cultivo del grano de cacao, identificó un alto potencial en el negocio de la comercialización, lo que la motivó a iniciarse en esta tarea.

Según Carolina, los intermediarios trabajan con un grupo de productores, quienes se encargan de proveerles los granos de cacao bajo demanda. La cantidad de cacao que se solicita estará delimitada por el cliente final, el mismo que pueden ser o bien exportadores, o bien industrias que transforman el grano en producto elaborado o semielaborado.

Los entrevistados coinciden al afirmar que, el interés de los intermediarios es adquirir el cacao seco, para evitar realizar ese tipo de actividades, y enfocarse únicamente en el almacenamiento y la comercialización del producto. Sin embargo, como se menciona en párrafos anteriores, las acciones de este eslabón estarán definidas por las necesidades de su cliente.

El rol de los intermediarios no se encuentra limitado a un territorio exclusivo, durante los últimos años, su nivel de relación comercial se ha dado tanto dentro como fuera del Ecuador. La forma de trabajo en el mercado ecuatoriano es sencilla: se mantiene relación directa con productores en una determinada zona, se adquiere el producto, se gestiona el traslado del cacao y finalmente se lo seca o almacena según sea el caso.

La lógica de exportación de las materias primas por parte de los intermediarios (grano de cacao), radica en comprar a precios mínimos o bajos, acopiar y vender en el exterior de la manera más simple y al precio que pueda garantizarles el retorno de la inversión. Este es un mecanismo fácil de extracción de riquezas, ya que el intermediario no realiza mayor inversión. Sin embargo, al negociar por volumen, mantiene sus niveles de ganancia. Esta forma de trabajo repercute no sólo en la dinámica del mercado sino también en todos los sectores subordinados de la economía agraria (Vassallo, 2015).

La presencia de los intermediarios se ha fortalecido con el tiempo, llegando incluso a desarrollar actividades de exportación, tomando como referencia los contactos obtenidos por su rol comercial. De esta forma, representan cierta competencia para aquellos agentes que se encargan exclusivamente de esta actividad.

Se puede afirmar entonces que con el paso del tiempo, los intermediarios en lugar de desaparecer, se convertirán en eslabones más fuertes dentro de la cadena. Es interesante contemplar este detalle, ya que los intermediarios han sabido sacar provecho de su característica comercial para desarrollar relaciones de negocio a largo plazo no sólo con clientes dentro del territorio ecuatoriano, sino también fuera de él.

Otra opinión interesante sobre la dinámica del mercado con los intermediarios la plantea Nadia Rosales, quien afirma que éstos no sólo asumen el rol de exportadores sino que también pueden haber iniciado actividades como productores y luego incursionar en el mercado comercial, lo que les permite tener los conocimientos sobre el ciclo completo del producto.

La actividad de los intermediarios, según afirma Ángel Gómez, quien trabaja como Jefe de Planta de Beneficio (materia prima) para la empresa COFINA S.A., se caracteriza por lo antes mencionado y además, reconoce que los intermediarios funcionan como centro de acopio. Dentro de estas instalaciones, es posible almacenar y secar el grano de cacao, para luego venderlo. Se podría decir que, la gestión de almacenamiento, podría ser considerada como otra característica de estos comerciantes.

En ocasiones, afirma Gómez, los centros de acopio se encuentran cerca de las zonas de alta productividad, por lo que el traslado del grano no representa mayores costos, y además, la cercanía con los productores les permite colaborar de una u otra manera con la satisfacción de las necesidades que éstos puedan tener. Para los pequeños productores, el cacao es considerado como dinero en efectivo.

Debido a la alta demanda, el agricultor puede contar con una retribución casi inmediata luego de una transacción comercial con los intermediarios. Los agricultores que se dedican a esta actividad para subsistir, buscan comercializar sus productos para satisfacer las necesidades emergentes de su hogar (CORPEI, 2005).

Los intermediarios se caracterizan por realizar transacciones rápidas, donde se entrega el producto que corresponde a un pedido específico y se paga por lo recibido. Si bien es cierto, otros eslabones de la cadena trabajan con la misma figura comercial, este detalle es una de sus características más relevantes.

Renato Proaño, resalta que los intermediarios se encargan de la rotación del producto en el mercado, ya que varios de ellos cuentan con la infraestructura logística que les permite no sólo llegar a las zonas donde se encuentran ubicados los productores, sino que además trasladan el producto desde las zonas rurales hasta los lugares donde sus clientes los necesitan, de esta forma se convierten en una alternativa altamente viable para aquellos productores que no cuentan con los recursos para movilizar su producción.

Aunque el enfoque de los intermediarios sea únicamente la compra y venta del cacao según la demanda de sus clientes, es posible afirmar que mantiene vínculos bastante estrechos con los agricultores con los que se relaciona.

Jaime Freire, más conocido en el mercado ecuatoriano como “papá cacao”; durante la entrevista hizo referencia a un dato que no había indicado de esa forma en conversaciones previas. Mencionó que a pesar de que los intermediarios son severamente criticados por ciertos sectores, es poco probable prescindir de ellos ya que no hay otro eslabón dentro de la cadena de valor que cuente con la capacidad de hacer exactamente lo que ellos hacen: brindar crédito inmediato a los agricultores. Este préstamo, por decirlo de alguna manera, no sólo se aplica para temas productivos, puede representar también una ayuda para otro tipo de apuros que presenten los productores (necesidades básicas).

Es importante aclarar que, aunque muchas cooperativas se encargan de pagar por el grano de cacao recibido en efectivo y de forma inmediata, dentro de su caja chica no contemplan un valor para subsanar otro tipo de necesidades que presenten los productores. Los intermediarios, por el volumen de transacciones comerciales que realizan, cuentan con un mayor volumen de efectivo inmediato.

Es justamente esta actividad, la que genera que los productores de cacao busquen trabajar, en algunos casos, con intermediarios en lugar de afiliarse a asociaciones, ya que los beneficios que buscan son satisfechos prácticamente de inmediato. Es interesante analizar el impacto que tiene esta característica sobre el comportamiento del mercado, ya que aunque existen asociaciones o bien empresas que se encargan de vincularse de formas similares con los productores de cacao, no se ha logrado aún desarrollar lazos en igualdad de condiciones.

Tomando en consideración las características mencionadas anteriormente sobre los intermediarios, se ha elaborado la tabla 3.4, donde se traduce cada una de las características según el rubro al que aplican y se establecen tanto beneficios, como inconvenientes en el estilo de trabajo de los intermediarios dentro de la cadena de valor.

Crterios	Beneficios	Inconvenientes
Estilo de Trabajo	No aplica.	Persiguen un objetivo individual y no colectivo, situación que puede generar consecuencias para toda la cadena de suministro.
Enfoque Comercial	Los intermediarios realizan transacciones dentro y fuera de Ecuador.	El rol de los intermediarios en mercados internacionales representa competencia directa para los exportadores tradicionales.
Recursos	Los intermediarios se caracterizan por retribuir a los productores de forma inmediata. Cuentan con vehículos para trasladar el grano de cacao de un punto a otro.	Tanto los recursos económicos como de transporte podrían ser considerados como una herramienta para aprovecharse de los productores más vulnerables con necesidades inmediatas de capital.
Capacidad de Almacenamiento	Los intermediarios cuentan con centros de acopio donde mantienen el producto hasta la comercialización. Gracias a esta actividad, el cacao puede mantenerse según las condiciones que el cliente requiere.	Los centros de acopio funcionan por lo general, en zonas periféricas. Esta situación provoca que otros eslabones de la cadena no cuenten con las mismas opciones de negociación con productores, al no contar con infraestructura estratégicamente ubicada.
Vínculo con las Comunidades	Los intermediarios, al encontrarse estratégicamente ubicados, mantienen relaciones estrechas con los productores que les proveen el cacao. Estas relaciones permiten el apoyo mutuo en temas laborales y personales.	La cercanía física entre los intermediarios y los agricultores genera vínculos debido a la ayuda constante que reciben los unos de los otros. Se desarrolla el concepto de lealtad. La figura de los intermediarios, en este aspecto, no ha podido ser desplazada dentro de la cadena de valor del cacao en Ecuador.
Volumen de Venta	Los intermediarios se caracterizan por comprar y vender volúmenes representativos de cacao.	La venta en grandes cantidades genera que en ocasiones se mezclen distintos tipos de cacao, ya que el enfoque es únicamente vender.
Calidad del Producto	Capacidad de comprar el cacao tanto en baba como en grano para adecuar el proceso de secado a la exigencia del cliente.	Cuando se mezclan distintos tipos de cacao, el producto entregado carece de las condiciones óptimas. Por otro lado, al comprar el cacao en baba, el proceso de secado se puede manipular y provocar problemas a futuro.

Tabla 3.4 Beneficios e Inconvenientes en la Gestión de los Intermediarios en la Cadena de Valor

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en entrevistas.*

Es posible afirmar que existen diferentes perspectivas sobre la importancia y necesidad de los intermediarios dentro de la cadena de suministro, sin embargo se puede clasificar sus características según su impacto como se establece en la tabla 3.4.

Cabe destacar que, aunque existen varias posturas sobre la presencia de este eslabón en la cadena de valor, para poder definir si éste se mantiene o es eliminado, se debe realizar un análisis exhaustivo. Para determinar si un eslabón es o no necesario dentro de una cadena, vale la pena afinar la percepción sobre todos los niveles de relación que cada miembro de la cadena pueden tener, contemplar los riesgos y las oportunidades de tomar acciones, analizando las posibles consecuencias.



Finalmente, antes de cerrar este capítulo, es necesario desarrollar brevemente la relación que pueden mantener tanto los intermediarios como las asociaciones con los agricultores. Si bien es cierto este aspecto se va detallando poco a poco en los párrafos posteriores, es posible resumir ciertos detalles en la tabla 3.5:

<b>Criterio</b>	<b>Aporte de los Intermediarios</b>	<b>Aporte de las Asociaciones</b>
Crédito Directo	Los intermediarios cuentan con la capacidad de pagar el producto recibido de forma inmediata. Pueden dar crédito para satisfacer otras necesidades a los agricultores, según sea el caso.	Las asociaciones pagan en la mayoría por el cacao recibido por parte de los agricultores. No cuentan con un fondo (caja) para otorgar préstamos inmediatos.
Capacitación	No aplica.	Las asociaciones se encargan de capacitar a los agricultores para mejorar los procesos productivos y procurar cerrar las brechas de conocimiento existentes.
Calidad del Producto	No se enfocan en la calidad del grano del cacao, su enfoque es adquirir grandes cantidades de producto (volumen).	Su enfoque es garantizar la calidad del producto. Las negociaciones con los agricultores no se enfocan en adquirir grandes volúmenes de cacao sino escoger el mejor cacao para la venta.
Vínculo con la Comunidad	Mantiene relaciones con las comunidades de agricultores de las zonas donde realizan actividades comerciales.	Su enfoque es trascender las relaciones de tipo comercial para construir vínculos a largo plazo.
Estilo de Trabajo	Transacciones sencillas, no se enfocan en el cumplimiento de procesos y procedimientos estructurados.	Buscan cumplir con las normas que rigen la asociación vinculadas a la calidad, el volumen, tiempos de entrega, etc.

Tabla 3.5 Relación de los Intermediarios y las Asociaciones con los Agricultores

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en entrevistas.*



## **CAPÍTULO 4. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CACAO ECUATORIANO**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Los apartados de este capítulo están enfocados en desarrollar el cuarto objetivo específico planteado para esta investigación, detallando no sólo la realidad del mercado cacaoero en cuanto a la temática sostenible, sino, también, ahondando en ciertas prácticas que han sido implementadas a nivel global por empresas alimenticias. Además, se buscará contextualizar aquello que hoy se vive en el mercado cacaoero ecuatoriano sobre la implementación de estas prácticas, que persigan como meta la sostenibilidad.

En el sistema de producción, al referirse a una economía sostenible, en el caso del cacao, implica que ésta tenga permanencia en el tiempo, de manera que todos los involucrados puedan satisfacer sus necesidades o expectativas sin tener un perjuicio entre ellos (Barrientos Felipa, 2015) .

La implementación de este concepto es reciente, por lo que la literatura sobre el tema es limitada pero se encuentra en desarrollo. Se podría decir que, la puesta en marcha de estas iniciativas se puede evidenciar con mayor realce en economías en vías de desarrollo o países emergentes.

Antes de analizar la vivencia de la sostenibilidad en países con economías emergentes, es necesario situar el contexto actual sobre esta terminología. Los países calificados de esta forma son aquellos que partiendo de un estado de desarrollo medio o bajo, gozan de un rápido crecimiento económico en el tiempo y se espera que sigan esa tendencia (Jimenez Caballero & Jimenez Naharro, 1995).

Este tipo de países suelen ser, por lo general, el espacio propicio para implementar diferentes proyectos que busquen beneficiar tanto a las poblaciones de menor desarrollo, como a las empresas que los ponen en marcha.

La dinámica de sostenibilidad en economías emergentes tiene una doble visión en el mercado, aquello que para los consumidores es un acto de libertad y elección sobre los productos a consumir, para los productores es una cuestión de supervivencia (Melo & Hollander, 2013).

Al hablar de sostenibilidad, es frecuente referirse también a otro tipo de conceptos que definan el trabajo que se lleva a cabo para impulsar el desarrollo económico y social de un sector. Por ello, en los siguientes apartados se hará referencia también a la responsabilidad social, la misma que se le puede atribuir a una organización cuando ésta mantiene un número representativo de prácticas éticas y responsables para con los clientes, empleados, gobiernos, comunidades, ONGS, miembros de la cadena de suministros, sindicatos, reguladores, entre otros (Maloni & Brown, 2006).

La responsabilidad social, por consiguiente, es una práctica que se encuentra en constante evolución, y su alcance puede llegar a todos los miembros de la cadena de suministro.

A continuación se buscará detallar aspectos relevantes en relación a la vivencia de la sostenibilidad dentro del segmento agrícola, dando a conocer de manera general algunas iniciativas implementadas en economías de desarrollo.

### **4.2. LA SOSTENIBILIDAD EN ECONOMÍAS EMERGENTES**

Según autores como Melo y Hollander (2013), la sostenibilidad en economías emergentes busca mantener el apoyo hacia los agricultores, proporcionándoles una fuente de sustento, y al mismo tiempo, ingresos a largo plazo (p. 254).

Los países que poseen economías con estas características, por lo general, mantienen un bajo nivel de desarrollo en ciertos sectores productivos, donde es posible evidenciar poblaciones con necesidades básicas no satisfechas.

Dentro del segmento agrícola, por ejemplo, el eslabón que se presenta con un cierto nivel de vulnerabilidad es aquel que está conformado los pequeños productores. Vale la pena destacar que, este segmento, presenta características particulares que colaboran con un bajo nivel de desarrollo, algunas de ellas se han detallado en capítulos anteriores. La idiosincrasia, falta de preparación académica, poca proyección a mediano y largo plazo, son entre otros, los aspectos que resaltan en este grupo humano y que determinan, en muchos casos, sus oportunidades dentro de las economías donde se desenvuelven.

En los siguientes párrafos, con la finalidad de seguir el hilo conductor de la investigación, se detallará aquellas acciones que involucran temas de sostenibilidad específicamente en el segmento cacaotero.

Existen varios agentes vinculados en el desarrollo de iniciativas para mejorar las condiciones de vida de los involucrados en el proceso productivo del cacao. Sin embargo, cuando cada una de las partes interesadas desea trabajar con autonomía, reduce la opción de sinergia con sus pares.

Es recomendable que se puedan alinear las estrategias planeadas tanto de las entidades públicas, privadas y ONGS, evitando crear dependencia por parte de los agricultores en lugar de ser gestores del cambio (Oomes, y otros, 2016) y facilitando el trabajo en equipo. Cuando existen varios involucrados, lo ideal es dividir los roles para evitar duplicidad en las tareas.

#### **4.2.1. Certificaciones agrícolas enfocadas en el segmento cacaotero**

Es posible estimular el segmento del cacao gracias a planteamientos sostenibles, esquemas visibles y medibles que, mediante auditorías, puedan abarcar un análisis desde la realidad del productor hasta el último eslabón de la cadena. La certificación puede ser un medio importante para lograr la sostenibilidad (Oomes, y otros, 2016).

La obtención de certificaciones faculta a los pequeños productores o agricultores para ingresar a los mercados globales. Entre otras cosas, permite y garantiza la aplicación de ciertos principios en la producción agrícola. Uno de sus objetivos clave es promover prácticas de producción sostenibles en la cadena de suministro y mejorar los medios de subsistencia de los agricultores (Oomes, y otros, 2016).

Cuando los productores toman la decisión de llevar a cabo este tipo de procedimientos, deben comprometerse de principio a fin, ya que como se ha indicado previamente, representan una inversión en cuanto a tiempo y dinero.

Ciertos trámites pueden llegar a ser considerados como engorrosos para los agricultores, quienes podrían incluso percibir que los costos de estos procedimientos superarían las ganancias económicas que sus cultivos les proporcionan. Esta situación tendería a desmotivarlos, y en consecuencia, desistir del procedimiento.

Las certificaciones de diferentes estándares alimentarios se consideran en la actualidad como una tendencia creciente a nivel mundial, la misma que puede ser puesta en marcha tanto por los productores como por las empresas que interactúan con este eslabón de la cadena de valor.

La razón principal por la cual las compañías están decidiendo pasar por un proceso de certificación es para volverse competitivas y destacar dentro de su categoría (Erceg, 2015). Cuando una empresa en el sector de alimentos destaca por una o varias certificaciones, exige a sus proveedores el mismo tipo de requisitos para mantener el estándar deseado en los más altos niveles.



Jaime Freire, desde su perspectiva, comentaba durante la entrevista que en su momento, hace más de diez años en el mercado ecuatoriano, éstas prácticas eran tan desconocidas que sólo con la ayuda de ONGS se podían llevar a cabo. Sin embargo, bajo su criterio y experiencia en el mercado del cacao, considera que el estado ha empoderado a diferentes organismos con la finalidad de impulsar proyectos que, entre otras cosas, busquen la sostenibilidad como meta.

Entre las certificaciones más representativas aplicadas a la producción del cacao sobresalen las siguientes: Fair Trade, Rainforest Alliance y UTZ.

- Fair Trade: Se centra en apoyar a los pequeños productores de cacao mediante el suministro de productos que cumplan con un precio justo, fijo y previamente establecido. Para que estas condiciones puedan llevarse a cabo se exige el cumplimiento de condiciones como: ausencia de trabajo infantil, uso sostenible de los bosques, fertilizantes y pesticidas y una prohibición de crear nuevas áreas de cultivo mediante la limpieza de los bosques existentes.
- Rainforest Alliance: Este esquema de certificación se enfoca en mejorar la biodiversidad y las condiciones de trabajo del productor mediante la utilización de métodos ecológicos (Oomes, y otros, 2016).
- UTZ: Su objetivo es aumentar tanto el rendimiento como la calidad de la producción a través de métodos mejorados que finalmente benefician al agricultor al vender su producto con un precio más competitivo (Oomes, y otros, 2016).

Si bien es cierto, la aplicación de cada una de las certificaciones mencionadas tendrá sus particularidades en cuanto a la repercusión, se puede decir que coincidirán en varios de los fines que persiguen, uno de ellos: la productividad agrícola.

Las mejoras aplicadas a la productividad, están directamente relacionadas con la conservación de la calidad en el proceso, y cuando esto se impulsa, la cadena de suministro cuenta con herramientas potentes de negociación.

Para que la meta pueda hacerse realidad, los agricultores deben estar convencidos y comprometidos con todo el proceso, ya que son ellos quienes finalmente controlan lo que sucede en sus cultivos.

#### **4.2.2. Otras herramientas que ayudan a la sostenibilidad**

Las grandes empresas procesadoras de cacao, identifican que los agricultores carecen de oportunidades para obtener financiamiento y así aumentar la inversión en sus cultivos, razón por la cual se desarrollan planes que buscan cerrar estas brechas. La preocupación por el desarrollo económico de los productores es también un detalle a tener en cuenta cuando se habla de sostenibilidad.

Tanto el sector público como privado, así como las organizaciones sin fines de lucro han sumado esfuerzos de forma particular para brindar alternativas que impulsen el crecimiento económico del sector productivo.

Lenín Robayo, actualmente se encuentra vinculado al proyecto “Emprende” de la ONGS Swisscontact, una organización que se dedica a reducir las disparidades económicas mediante la implementación de proyectos.

Durante la entrevista, indica que esta iniciativa tiene como principal objetivo contribuir a la reducción de la pobreza sobre todo en zonas rurales, buscando beneficios equitativos y sostenibles para los agricultores.

Él destaca que es importante que este tipo de organismos no gubernamentales puedan trabajar o bien directamente con los eslabones de la cadena de suministro o con empresas enfocadas en la transformación del cacao, tratando de unificar sus esfuerzos para conseguir el desarrollo de la cadena.

La inversión que puedan realizar las grandes compañías procesadoras de cacao en economías emergentes va a traer su recompensa en mediano o largo plazo, ya que las tendencias de crecimiento del consumo de cacao en estos mercados son fuertes, sobre todo por la debilidad identificada en grandes productores de África occidental (PRO ECUADOR, 2013).

En Ecuador, por ejemplo, según el criterio de Jaime Freire, el gobierno nacional ha desarrollado mayor interés sobre el segmento agrícola, concretamente sobre los cultivos de cacao fino de aroma, situación que ha generado la creación de varias iniciativas que se concretan mediante el MAGAP o bien mediante otros organismos.

La finalidad de implementar proyectos con una inclinación sostenible, radica en crear alternativas a largo plazo. Las iniciativas a implementar pueden caracterizarse de diferentes maneras, tanto mediante proyectos económicos, enfoque en la calidad, desarrollo cultural, entre otros.

Es importante destacar que en el mercado ecuatoriano, a pesar de que se puede evidenciar iniciativas sostenibles, la aplicación de este concepto es reciente y requiere de cierto tiempo para que las ideas puedan adaptarse a todos los eslabones de la cadena de valor.

Será necesario entonces un mayor esfuerzo por difundir las bondades de las prácticas sostenibles y las diferentes herramientas que pueden aplicarse al segmento productivo. Mediante la creación de conciencia no sólo en los agricultores sino en los consumidores y otros agentes vinculados al mercado del cacao en este caso, se podrá incrementar incluso el consumo de los productos que han sido elaborados bajo estos parámetros. Esto permitirá el retorno de la inversión realizada a todos los eslabones de la cadena, dinamizando la economía y motivando la continuidad de los proyectos.

#### **4.3. PRÁCTICAS EMPRESARIALES SOCIALMENTE RESPONSABLES**

Considerando la información previa, es importante resaltar que la sostenibilidad no debería ser una preocupación menor para los países, ya que éste enfoque permite contemplar con equidad las necesidades de todos los ciudadanos y crear alternativas a largo plazo. Como se estableció en la introducción de este capítulo, al ser un planteamiento reciente, las prácticas relacionadas al tema aún se encuentran en desarrollo.

A pesar de ello, se reconoce que las prácticas sostenibles lograrían conducir a mejoras en el rendimiento de la producción y a la disminución de costos al mismo tiempo, entre otros beneficios. Las compañías que tienen la visión de diseñar la cadena de suministros de forma eficiente se podrían ver limitadas al momento de decidir entre el punto de vista ambiental y el punto de vista económico como foco principal de los proyectos (Colicchia , Creazza, Dallari, & Melacini, 2016).

Se puede indicar varias prácticas empresariales que defienden la idea de la responsabilidad social y se explicarán en los párrafos siguientes. Entre ellas se pueden destacar:

- Comercio justo y ético
- Alianzas para el desarrollo
- Programas empresariales de sostenibilidad

Es importante mencionar que, aunque existen varias prácticas que podrían encajar con el concepto de sostenibilidad, las que han sido planteadas en esta investigación son aquellas que surgen de la revisión de la literatura en estudios enfocados a la cadena de valor del cacao, así como la información propuesta por los entrevistados.

Una de las prácticas a desarrollar es la defensa del comercio justo y ético. Este aspecto puede definirse que sucede cuando se establece un socio comercial con igualdad de condiciones de intercambio (Melo & Hollander, 2013).

El comercio ético es cada vez más popular, ya que permite a las compañías gestionar las dimensiones sociales y ambientales de su cadena de suministro. Esta práctica se refiere a que una empresa en una parte de la cadena de suministro (usualmente el dueño de una marca) asume la responsabilidad del desempeño social o ambiental en otras fases de la cadena de valor (Blowfield, 2003). Este estilo de trabajo cambia los esquemas tradicionales de las compañías, ya que significa que es posible asumir la responsabilidad sobre el comportamiento de un tercero, sin necesidad de garantizar un beneficio para ambas partes involucradas a largo plazo, lo que finalmente representa un riesgo.

A partir del 2002, las principales compañías de cacao, café y té a nivel mundial, como son Cadbury, Starbucks y Unilever, comienzan a involucrarse en el manejo de prácticas como el comercio ético (Blowfield, 2003).

Otra práctica empresarial que defiende un desarrollo sostenible es la creación de alianzas que pueden desarrollarse en el mercado, manteniendo un enfoque hacia la producción eficiente, en este caso, de cacao. Este tipo de relaciones busca incrementar los beneficios para los productores e impulsar el crecimiento de la zona donde se desarrolla la actividad agrícola (Cromme & Anga, 2010).

Para el desarrollo de estas prácticas, los eslabones de la cadena de valor deben trabajar con un objetivo común, sea este la mejora en la calidad, eficiencia, salud del cultivo, condiciones laborales para los trabajadores, etc.

En el mercado ecuatoriano, por ejemplo, las alianzas más perceptibles para los entrevistados son aquellas que se destinan tanto a la capacitación de la mano de obra. Estas actividades son fomentadas tanto por empresas privadas como entidades gubernamentales, las mismas que buscan generar un beneficio a nivel país.

El resultado de estas alianzas representa una oportunidad de desarrollo para los beneficiarios, ya que suele enfocarse en poblaciones que no cuentan con los recursos necesarios para obtener estos beneficios de forma individual.

En el contexto empresarial del cacao, la mayoría de las compañías involucradas en la compra, venta y transformación del producto han desarrollado sus propios programas de sostenibilidad, implementados usualmente en zonas rurales, enfocados directamente en los productores (Euromonitor International, 2014).

La tabla 4.1 tiene como finalidad exponer brevemente aquellos proyectos empresariales que se desarrollan en la actualidad en diferentes zonas cacaoteras alrededor del mundo. Los aspectos que se interesan destacar en esta pequeña muestra son los enfoques que persiguen estas iniciativas, y hacia que segmento de la cadena de valor apuntan.

Empresas	Proyecto	Descripción
<b>Mondelez</b>	Cocoa Life	Este proyecto busca generar un impacto positivo en la vida de los agricultores, creando conciencia de su importancia en la producción de cacao, que luego se convertirá en chocolate.
<b>Nestlé</b>	Nestlé Cocoa Plan	Esta iniciativa se enfoca en tres aspectos importantes: crear mejoras en las estrategias de cultivo y, así, impulsar la calidad de vida de los agricultores al obtener mayores beneficios de sus productos y una mejor producción.
<b>Hershey s</b>	Learn to Grow	El proyecto se enfoca en un proceso de aprendizaje enfocado en el cultivo de cacao para agricultores en las zonas de: Ghana, Nigeria y Costa de Marfil.
<b>Mars</b>	Sustainable Cocoa Initiative	El trabajo realizado en Indonesia y África Occidental consiste en proporcionar mejores accesos a los materiales que requieren los agricultores para la siembra del cacao, complementando esta actividad con capacitaciones.
<b>Cadbury</b>	Cadbury Cocoa Partnership	Esta iniciativa está enfocada en los productores que tiene la empresa en comunidades cacaoteras en: comunidades en Ghana, India, Indonesia y El Caribe con la finalidad de crear compromisos a largo plazo para mejorar los niveles de vida de los agricultores.

Tabla 4.1 Proyectos Sostenibles Desarrollados por Industrias Alimenticias

*Fuente: Elaboración propia a partir del informe realizado por Oomes y otros (2016).*

Como es posible evidenciar en la tabla 4.1, los proyectos mencionados buscan mediante diferentes estrategias, mejorar la calidad de vida de los productores agrícolas, así como el resultado de la producción.

Es importante mencionar que las empresas detalladas en la tabla 4.1 representan una pequeña muestra del total de compañías dedicadas a la industria de alimentos que tienen, además, en su portafolio productos fabricados con cacao. Si bien es cierto, existen muchas más empresas con prácticas sostenibles y responsables, se tomó en consideración este grupo como referencia.

Es una realidad que las empresas multinacionales dedicadas a la fabricación de chocolate dependen en gran medida de África Occidental. Un poco más del 70% del cacao del mundo se cultiva en esta región, y la gran mayoría proviene de dos países: Costa de Marfil y Ghana (O'Keefe, 2016). Considerando esta información, no es extraño notar que gran parte de los proyectos enfocados en sostenibilidad emprendidos por las empresas mencionadas previamente se enfoquen en los agricultores de esas zonas y sus alrededores.

Es importante mencionar que, aunque existen iniciativas como las antes mencionadas, se han evidenciado también situaciones poco agradables que han sido generadas por la presencia de éstas mismas empresas en zonas agrícolas. Se podría decir entonces que, la implementación de ciertas iniciativas sostenibles por parte del sector empresarial, surge como respuesta a lo que en su momento fue detectado como una mala práctica.

En la cadena de suministro del cacao han existido varios escándalos durante la última década, algunos de ellos han involucrado a ciertas empresas multinacionales mencionadas anteriormente. Nestlé, Hersheys y Mars son compañías que han estado vinculadas con casos de trabajo infantil, situación que en su momento generó repercusiones en los consumidores frente al escándalo mediático (O'Keefe, 2016).

Si bien es cierto, es posible afirmar que con el paso del tiempo este tipo de prácticas son cada vez menos usuales, no es posible descuidar el control sobre el trabajo que

realizan las grandes multinacionales en las zonas destinadas a la producción de bienes.

Tomando en cuenta esta información, es interesante contar con una visión global sobre la realidad de los proyectos de sostenibilidad realizados por empresas, teniendo en consideración no sólo las bondades de cada iniciativa sino también contemplar aquellas acciones por las que, en su momento, se tuvo que rendir cuentas ante la sociedad.

No se descarta con el texto antes mencionado, que las prácticas sostenibles y socialmente responsables sean una realidad. Sin embargo, la finalidad de plantear brevemente esta problemática es justamente la necesidad de reflexionar sobre las motivaciones que originan la implementación de un proyecto social en poblaciones vulnerables.

El desarrollo de este tipo de prácticas es imprescindible, ya que como se menciona en párrafos anteriores, las poblaciones más vulnerables son quienes reciben los beneficios, de esta forma se trata de sumar esfuerzos para buscar cierta equidad social.

En la medida en la que este tipo de iniciativas siga implementándose como apoyo a los diferentes eslabones de la cadena de valor, no sólo al área productiva sino a todos en general, se podrá crear una cadena más fuerte, garantizar mejores condiciones para los involucrados en los diferentes procesos y generar un desarrollo económico con efecto difusivo.



## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

Luego de la revisión bibliográfica para la construcción de este trabajo, así como la realización de entrevistas a diferentes agentes de la cadena de suministro del cacao en Ecuador, se pueden plantear una serie de conclusiones. La información redactada a continuación no busca sólo cumplir con los objetivos de investigación propuestos al inicio del trabajo, sino también reflexionar en un tema que podría considerarse nuevo en cuanto a su estudio.

### **5.1. Principales conclusiones**

El objetivo general que se estableció para este estudio en el capítulo uno, fue el análisis de la cadena de suministro del cacao, realizando un enfoque particular en el caso de Ecuador. En concreto se buscó establecer a manera general el contexto en el que se desarrolla el mercado cacaotero, los principales eslabones de la cadena de suministro, el rol de cada uno y, finalmente, su interacción.

El sector cacaotero es uno de los más importantes dentro de la economía ecuatoriana, representando una de las cuatro exportaciones más importantes de productos no petroleros comercializados en el mercado global.

Durante toda la investigación se ha buscado detallar en la medida de lo posible, los aspectos más relevantes inherentes a la cadena de valor del cacao, enfocado en el caso Ecuador. Ha sido un desafío importante poder plasmar la información precisa sobre el tema, teniendo en cuenta que, varios apartados del presente trabajo son temas de actualidad, que carecen de estudios que puedan sustentar las posturas planteadas en entrevistas. Sin embargo, la experiencia investigativa ha sido gratificante y enriquecedora.

#### **5.1.1. Objetivo específico 1: Establecer las principales características del cultivo de cacao a nivel global, así como la gestión de su cadena de suministros.**

El objetivo específico 1 se trabajó en el capítulo dos. Este apartado tuvo como finalidad colaborar con la construcción de un escenario que, partiendo desde lo general hasta lo particular, pueda exponer los detalles de la situación que se vive en la cadena de suministro del cacao.

Al hablar del grano de cacao, es necesario expresar sus orígenes, las zonas donde se encuentra el desarrollo más significativo del cultivo, las condiciones requeridas para su producción así como datos relevantes que le permitan al lector situarse en el contexto que se analizará.

Para conocer la cadena de suministros del cacao se ha tomado en consideración también ahondar en aquellos eslabones que forman parte de la misma, detallando sus características principales y resaltando su nivel de relación e interdependencia.

Es importante también mencionar que, se han podido identificar varios factores que dinamizan la cadena de suministros, permitiendo su crecimiento, como son: el mercado, la demanda y el precio. Así también, no es posible dejar de lado aquellos problemas que se evidencian en el mismo contexto y que conviven de forma simultánea.

Se puede concluir, en concordancia con el primer objetivo específico, que el cacao es un cultivo que requiere de una serie de factores para su producción y se caracteriza por su existencia en países con condiciones geográficas y climáticas similares. Si bien es cierto, el cacao es un cultivo bastante antiguo, al plantear la información en este capítulo se ha identificado que muchas de las prácticas, conceptos y aspectos que hoy en día son relevantes en la cadena de valor, han sido considerados como importantes desde siempre. Esto lleva a pensar que aunque algunos temas han evolucionado en el

tiempo, otros se mantienen estáticos, por lo que vale la pena comprender el porqué para identificar si es posible tomar alguna postura que genere un cambio, y con ello, evolución.

Considerando esta información, es posible desarrollar una idea sobre la forma en la que se gestiona la cadena de suministros, y así adentrarse en el siguiente capítulo que analiza particularmente el mercado ecuatoriano.

#### **5.1.2. Objetivo específico 2: Profundizar en las características de las asociaciones y los intermediarios dentro de la cadena de suministro del cacao ecuatoriano.**

El segundo objetivo específico se desarrolla en el capítulo tres, donde se ha profundizado no sólo en el contexto cacaotero ecuatoriano, sino también dos eslabones de forma particular: las asociaciones y los intermediarios.

Investigar sobre la cadena de suministro de Ecuador supuso un reto, ya que el análisis sobre este tema es reciente. Es importante mencionar como sugerencia para futuros trabajos, que al abordar esta temática, se pueda tomar en consideración información bibliográfica y entrevistas que ayuden a tener una visión más real y profunda.

Este apartado inicia con una explicación sobre los criterios generales que se manejan en el mercado para definir tanto a las asociaciones como a los intermediarios dentro de la cadena de suministro, con la finalidad de contextualizar los siguientes puntos.

En primer lugar se define el rol principal de ambos eslabones para luego explicar las características de cada uno.

En el caso de las asociaciones, la información detallada es bastante extensa, ya que, a pesar de ser un eslabón que podría considerarse como “nuevo” dentro de la cadena de suministro del cacao ecuatoriano, muchos de los entrevistados supieron dar información sobre su desempeño en el sector. Así también, la revisión bibliográfica permitió complementar estos detalles y crear criterios que puedan ilustrar su rol. Para la explicación de este objetivo, se tomó en consideración la información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria sobre las diferentes asociaciones que se encuentran registradas a través de esta entidad.

Es interesante considerar que, varias de las características que los miembros de las asociaciones reconocen de sí mismos, coinciden con la perspectiva del mercado y los criterios de otros eslabones. Es así, como es posible reconocer no sólo la fiabilidad de la información, sino también la solidez de la imagen de este eslabón.

En cuanto a los intermediarios, se ha encontrado poca literatura referente al tema, ya que es un eslabón dentro de la cadena de valor que se percibe como informal y no se encuentra agremiado.

Para facilitar la comprensión sobre los intermediarios se ha detallado en una tabla resumen los beneficios e inconvenientes que este eslabón posee, comparando varios criterios entre sí para poder concluir con mayor precisión su rol.

En la redacción del presente trabajo se ha buscado incluso confrontar diferentes perspectivas, ya que se ha tratado no sólo plantear los aspectos positivos de la existencia de cada eslabón, sino también dejar claro aquellas oportunidades de mejora, que sin duda existen.

Luego de conocer con un poco más de detalle tanto la realidad de los intermediarios como las asociaciones, es posible concluir que ambos eslabones dentro de la cadena de valor mantienen un rol que en ocasiones es compartido y, en otros casos, se complementa.

Vale la pena destacar que, varios de los entrevistados para esta investigación, expresaban que los intermediarios podrían llegar a considerarse como un obstáculo



para el crecimiento del mercado cacaotero ecuatoriano. Sin embargo, al conocer el contexto de forma global, se puede afirmar que prescindir de ellos implica un compromiso en el rol de los demás eslabones. No es posible concluir que, la cadena de valor en Ecuador puede desarrollarse de la misma forma si los intermediarios desaparecen, sino más bien, es necesario estudiar su rol y validar que planteamiento es posible hacer para disminuir los inconvenientes en su gestión.

Sería un planteamiento interesante, el desarrollo de una estrategia de inclusión de los intermediarios como miembros activos del desarrollo de la cadena de suministro del cacao, y de esta forma establecer alianzas que los beneficien de forma directa a ellos, y a los productores con los que realizan operaciones comerciales (CORPEI, 2005).

Por otro lado, en cuanto a la existencia de asociaciones, también se expresa cierto nivel de informalidad aún. Es necesario que se desarrollen iniciativas que permita madurar a estos grupos e ir cerrando las brechas que hoy se evidencian en su constitución.

Finalmente, al revisar toda la información del capítulo, es posible concluir que, cada eslabón dentro de la cadena mantiene un rol particular, que difícilmente puede ser reemplazado por otro. Vale la pena indicar también que cada eslabón, tanto las asociaciones como los intermediarios, poseen características que en algunos casos se complementan y en otros, se oponen totalmente. Sin embargo, hoy por hoy, es recomendable que cada eslabón aprenda a convivir y trabajar buscando un beneficio común, teniendo como meta no sólo sus propios intereses sino también buscando un beneficio que genere consecuencias positivas para toda la cadena

### **5.1.3. Objetivo específico 3: Establecer las ventajas y desventajas identificadas en el desarrollo de las asociaciones cacaoteras en Ecuador.**

En el capítulo tres se dedica un apartado a la revisión de las ventajas y desventajas que se evidencian en el desarrollo de las asociaciones cacaoteras ecuatorianas. Las principales ventajas que una asociación puede proponerle a sus miembros es el trabajo mancomunado para obtener un objetivo a largo plazo, el mismo que puede traer beneficios en temas de calidad, aumento de productividad, negociación con nuevos mercados, entre otros.

Vale la pena destacar que, los criterios detallados en la tabla 3.3 son comparables entre sí, y su aplicación puede generar tanto ventajas como desventajas para sus miembros.

Aunque en el capítulo tres se haya tratado de plantear la mayor cantidad de ventajas y desventajas que hoy en día tienen las asociaciones cacaoteras, no es posible asumir que esta situación no cambiará con el paso del tiempo, sobre todo en la medida en la que estas agrupaciones en Ecuador adquieran un rol cada vez más formal.

Para la redacción de este apartado, se presentaron ciertas complicaciones, entre ellas la capacidad de encontrar información fidedigna. Hoy en día, en Ecuador, las asociaciones muestran poco interés para registrar su información o bien para constituirse de manera formal, por lo que no cumplen los requisitos que los organismos de control solicitan.

Sería importante que, el estado ecuatoriano facilite el registro de estas asociaciones en fuentes oficiales y al mismo tiempo se motive a estas agrupaciones a cumplir con los requisitos pendientes para que, las próximas investigaciones puedan contar con un escenario más preciso.

Sobre este objetivo, es posible concluir que, la existencia de las asociaciones en la cadena de valor del cacao ha traído ventajas para los productores, sin embargo, existen todavía desventajas que hay que combatir. La finalidad de cerrar las brechas que hoy se identifican con respecto a estas agrupaciones, será la búsqueda de

mejoras para el mercado cacaoero ecuatoriano, por lo que será indispensable que las cooperativas definan con firmeza sus objetivos y los mantengan en el tiempo.

#### **5.1.4. Objetivo específico 4: Evidenciar la realidad del mercado cacaoero en cuanto a la realización de prácticas justas y sostenibles.**

Finalmente, en el capítulo cuatro de este trabajo de investigación, se busca abordar una temática un tanto polémica pero necesaria al referirse al estudio de sistemas agrícolas: la sostenibilidad. Si bien es cierto, el foco de la investigación es la cadena de suministros en el caso ecuatoriano, vale la pena abordar en temas generales este apartado para complementar el contexto que se ha dado a este trabajo.

Al abordar este tema, se toma en consideración que los proyectos con una inclinación hacia la sostenibilidad, con parámetros de responsabilidad social, se desarrollan en economías emergentes. Los países con estas características poseen un nivel representativo de habitantes en situaciones vulnerables, contexto perfecto para la puesta en marcha de éste tipo de iniciativas.

Dentro de este capítulo también se dedica un subapartado para la explicación de aquellas certificaciones agrícolas enfocadas en el segmento cacaoero. Las tres certificaciones planteadas si bien es cierto, no son las únicas, fueron mencionadas tanto por los entrevistados como en la bibliografía revisada.

Además de las certificaciones, se toman en consideración otro tipo de herramientas que aportan a la sostenibilidad como los proyectos de financiación, el comercio ético y justo y las alianzas estratégicas.

Al investigar sobre esta temática, se pudo percibir dos tipos de escenarios: por un lado aparecen una serie de proyectos que buscan el bien común, y por otro lado, surge la duda sobre la motivación real de las empresas en poner práctica estas iniciativas ya que dichas organizaciones se han visto al mismo tiempo involucrados en escándalos sobre su estilo de trabajo.

Vale la pena resaltar que, dentro de la mayor cantidad de iniciativas revisadas para la elaboración de esta investigación, en su gran mayoría las empresas aplican los proyectos sostenibles a los primeros eslabones de la cadena. Tiene sentido que las prácticas se desarrollen de esta forma ya que, es justamente desde el inicio del trabajo productivo en los cultivos del cacao, desde donde es posible tomar medidas que van a garantizar el buen desarrollo de la materia prima y, en consecuencia, del producto final.

En cuanto al contexto ecuatoriano, se confirmó con la información que aportaron los entrevistados, que este tipo de prácticas no suele ser comunes sino que además no genera un valor agregado para el consumidor final. Teniendo en cuenta esta información, es primordial que se desarrolle una mejor comunicación de los beneficios que este tipo de prácticas producen no sólo para quienes elaboran los productos, sino que además, benefician al consumidor al garantizar mejoras como la calidad. Es posible concluir también que, los proyectos con enfoque sostenible deben ser difundidos con mayor énfasis no sólo por parte de los organismos que los realizan sino también por las entidades afines a los sectores vulnerables que protagonizan cada proyecto, es esta forma se empieza a crear una referencia en el mercado sobre la necesidad de estas prácticas.

## Bibliografía

- Alfalla-Luque, R. (2016). *Gestión Estratégica de la Cadena de Suministro*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ANECACAO, A. N. (24 de Febrero de 2018). *anecacao*. Obtenido de anecacao: <http://www.anecacao.com/es/historia-del-cacao/>
- Asamoah, D., & Annan, J. (2012). Analysis of Ghannas cocoa value chain towards services and standars for stakeholders. *International Journal of Services and Standards*, 8(2), 116-132.
- Aspiazu Fernández, A. (2017). *Establecimiento de línea base del proceso de comercialización de cacao (Theobroma cacao L) en el cantón Vinces-Ecuador*. Estable(Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil; Facultad de Ciencias para el Desarrollo.).
- Baah, F. (2008). Harnessing farmer associations as channels for enhanced management of cocoa holdings in Ghana. *Scientific Research and Essays*, 3(9), 369-400.
- Babalola, F. D., Ayinde, O. E., Chirwa, P., & Thiam, D. R. (2017). Risk and Coping Estrategies of Production and Marketing of Cocoa in Ondo State, Nigeria. *Agroforestry Systems* 91(2), 211-220.
- Barrientos Felipa, P. (2015). La Cadena de Valor del Cacao en Perú y su Oportunidad en el Mercado Mundial. *Semestre Económico* 18 (37), 129-155.
- Barrientos, S., & Asenso-Okyere, K. (2009). Cocoa value chain: Challenges facing Ghana in a changing global confectionary market. *J Entwicklungspolitik* 25, 88-107.
- Bitzer, V. (2011). Partnering for Change in Chains: on the capacity partnerships to promote sustainable change in global agricultural commodity chains. *Gildeprint Drukkerijen*, 15-231.
- Blowfield, M. (2003). Ethical Supply Chains in the Cocoa, Coffee and Tea Industries. *Greener Management International* (43), 15-24.
- Cacao, U. (2015). *United Cacao*. Obtenido de United Cacao: <http://www.unitedcacao.com>
- Cerda, R., Deheuvels, O., Calvache, D., Niehaus, L., Saenz, Y., Kent, J., . . . Somarriba, E. (2014). Contribution of cocoa agroforestry systems to family income and domestic consumption: looking toward intensification. *Agroforestry systems* 88 (6), 957-981.
- Chávez-Malgiarritta, R. (15 de Junio de 2017). *Cepal*. Obtenido de Cepal: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Colicchia , C., Creazza, A., Dallari, F., & Melacini, M. (2016). Eco-efficient supply chain networks: development of a design framework and application to a real case study. *Production Planning & Control* 27(3), 157-168.
- Coq-Huelva, D., Higuchi, A., Alfalla-Luque, R., Burgos-Morán, R., & Arias Gutiérrez, R. (2017). Co-Evolution and Bio-Social Construction: The Kichwa Agroforestry Systems (Chakras) in the Ecuadorian Amazonia. *Sustainability* 9(10), 1-19.
- Coq-Huelva, D., Torres-Navarrete, B., & Bueno-Suárez, C. (2017). Indigenous worldviews and Western Conventions: Sumak Kawsay and cocoa production in Ecuadorian Amazonia. . *Agriculture and Human Values* 35(1), 1-19.
- CORPEI. (2005). *Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba*. Ecuador: Programa Nacional de Biocomercio Sostenible.

- Cromme, N., & Anga, J. (2010). *Supply Chain Management for Total Quality cocoa in Africa. Project of The Common Fund for Commodities and ICCO*. Obtenido de Supply Chain Management for Total Quality cocoa in Africa. Project of The Common Fund for Commodities and ICCO.: [https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/30-related-documents/39-supply-chain-management.html](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/39-supply-chain-management.html)
- Dand, R. (31 de Marzo de 2014). *Overview of the Cocoa Supply Chain and Associated Risks*. Obtenido de International Cocoa Organization: <https://www.icco.org>
- Díaz, J., Aguilar Ávila, J., Rendón-Mendel, R., & Santoyo-Cortés, V. (2013). Current State of and Perspectives on Cocoa Production in Mexico. *Ciencia e Investigación Agraria 40 (2)*, 279-289.
- Donovan, J., Blare, T., & Poole, N. (2007). Stuck in a rut: emerging cocoa cooperatives in Peru and the factors that influence their performance. *International Journal of Agricultural Sustainability 15(2)*, 1-17.
- Erceg, A. (2015). International Food Standard and Food Safety Supply Chain of Croatian Chocolate Producer-Implication for the Final Products Transportation. *Business Logistics in Modern Management*, 209-222.
- Esfahbodi, A., Zhang, Y., & Watson, G. (2016). Sustainable Supply Chain Management in Emerging Economies: Trade-offs Between Environmental and Cost Performance. *International Journal of Production Economics 181*, 1-17.
- Espinoza-Solis, E., & Arteaga-Estrella, Y. (2014). Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Cacao en Milagro y sus sectores aledaños. *Ciencia UNEMI 8(14)*, 105-112.
- Euromonitor International. (2014). *Ingredients: Global Trends and Developments in Cocoa Ingredients*.
- Glasbergen, P. (2007). Setting the scene: the partnership paradigm in the making. *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*, 1-28.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ignacio, H. (1992). *El Libro del Cacao*. Pirámide.
- International Cocoa Organization. (23 de Marzo de 2013). *International Cocoa Organization*. Obtenido de International Cocoa Organization: <https://www.icco.org/>
- Jimenez Caballero, J., & Jimenez Naharro, F. (1995). *Una introducción a los mercados emergentes*. Toledo: In IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano francés de AEDEM. La innovación en la empresa.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.
- Kazakova-Mateva, Y., & Radeva-Recheva, D. (2015). *The role of Agroecosystems Diversity Towards Sustainability of Agricultural Systems*. In 147th EAAE Seminar CAP Impact on Economic Growth and Sustainability of Agriculture and Rural Areas.
- Maloni, M., & Brown, M. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics 68*, 36-51.

- Melo, C., & Hollander, G. (2013). Unsustainable Development Alternative Food Networks an the Ecuadorian Federation of Cocoa Producers. *Journal of Rural Studies* 32, 251-263.
- Morán, I., & Villavicencio, J. (2008). Facilidad de la Producción y Comercialización de Cacao. *Facilidad de la Producción y Comercialización de Cacao Monografía*. Quito, Pichincha, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Moreno Miranda, C. S. (24 de Febrero de 2018). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://online.fliphtml5.com/ijia/wlnh/index.html#p=19>
- Nabhani, I., Daryanto, A., Yassin, M., & Rifin, A. (2015). Can Indonesia cocoa farmers get benefit on global value chain inclusion? *Asian Social Science*, 288-294.
- O'Keefe, B. (10 de Mayo de 2016). *Fortune Online*. Obtenido de Fortune Online: <http://fortune.com/author/brian-okeefe/>
- Oomes, N., Tieben, B., Laven, A., Ammerlaan, T., Appelman, R., Biesenbeek, C., & Buunk, E. (2016). *Market Concentration and Price Formation in the Global Cocoa Value Chain*.
- Popoola Olufemi, A., Ogunsola, G. O., & Salman, K. K. (2016). Technical efficiency of cocoa production in Southwest Nigeria. *International Journal of Agricultural and Foor Research* 4(4), 1-14.
- PRO ECUADOR. (2013). *Análisis del Sector Cacao y Elaborados*. Ecuador.
- PRO ECUADOR, & Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. (2014). *Plan de Promoción Sectorial de Cacao en Grano y Chocolate*. Guayaquil.
- Quingaísa, E. (2007). *Estudio de Caso: Denominación de Origen "Cacao Arriba"*. Quito: IICA.
- RAE. (25 de Febrero de 2018). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://www.rae.es/>
- Roegers, A. (2013). *Primer Informe Técnico El Cacao Una Alternativa Idónea para Apoyar en Conjunto con Incentivos para la Conservación del Bosque Tropical*. Mompiche: Fundación Equilibrio Azul.
- Romero Cárdenas, E., Fernández Ronquillo, M., Macías Onofre, J., & Zuñiga Gurumendi, K. (2016). Producción y Comercialización del Cacao y su Incidencia en el Desarrollo Socioeconómico del Canton Milagro. *Revista Ciencia UNEMI*, 56-64.
- Saltini, R., Akkerman, R., & Frosch, S. (2013). Optimizing chocolate production through traceability: A review of the influence of farming practices on cocoa bean quality. *Food Control* 29 (1), 167-187.
- Shapiro, H., & Rosenquist, E. (2004). Public/private partnerships in agroforestry: the example of working together to improve cocoa sustainability. *Agroforestry Systems* 61, 453-462.
- Utting, P. (2002). Regulation Business via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment. *Voluntary approaches to corporate responsibility: Readings and a resource guide*, 61-130.
- Vassallo, M. (2015). *Diferenciación y Agregado de Valor en la Cadena Ecuatoriana del Cacao*. Quito: IAEN Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Viera Noroña, B. I. (2013). *Análisis, Investigación y Propuesta para Fortalecer la Infraestructura Nacional de la Calidad para la Evaluación de Productos de Cacao*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Yuen, K., Thai, V., & Wong, Y. (2016). Are customers willing to pay for corporate social responsibility? A study of individual-specific mediators. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-16.

## Anexos

---

### ANEXO 1

Guía de preguntas aplicadas a los miembros de asociaciones cacaoteras.

Nombre:

Ocupación:

Sexo: hombre/mujer

Volumen medio de la cosecha de cacao (en Kg o Tm o la unidad que manejen):

Tipo de cacao que cultiva: convencional/nacional o fino y de aroma

Fecha de la entrevista:

Asociación (Cacao Costa-Selva):

Fecha de afiliación a la asociación:

1. ¿Cuál fue su motivación para vincularse a una asociación?
2. ¿Qué beneficios ha encontrado al afiliarse a una asociación de productores cacaoteros?
3. ¿Qué desventajas considera que ha encontrado al afiliarse a una asociación de productores cacaoteros?
4. ¿Qué imagen considera usted que tiene hoy una asociación cacaotera dentro del entorno agrícola ecuatoriano?
5. ¿Cómo manejaba su negocio antes de pertenecer a una asociación? Con qué eslabones de la cadena de valor interactuaba: cliente final, intermediarios, organismos gubernamentales, otros?
6. ¿Ha dejado de tratar con intermediarios?
7. En caso de que la respuesta anterior sea negativa: ¿Qué ventajas le aporta el intermediario que no obtiene actualmente de las asociaciones?
8. ¿Cómo podría describir la cadena de valor del cacao en Ecuador?
9. ¿Qué tipo de incentivos o actividades conoce que facilitan los miembros de la cadena de valor cacaotera en Ecuador para incentivar el trabajo agrícola?
10. ¿Qué entiende por sostenibilidad?
11. ¿Cómo ve el mercado del cacao en lo que respecta a la sostenibilidad?
12. ¿Qué tipo de incentivos que han recibido por participar en socialmente sostenible prácticas?
13. ¿Ha participado de proyectos con un enfoque socialmente responsable? Mencíónelos.
14. ¿Qué proyección identifica a mediano-largo plazo dentro de la asociación? Detalle a nivel individual y a nivel colectivo (si corresponde).
15. ¿Qué recomendaciones podría darle a aquellos agricultores independientes que no forman parte de las asociaciones cacaoteras?

## ANEXO 2:

Guía de preguntas aplicadas a: intermediarios o comerciantes, productores independientes, miembros de empresas u organismos públicos y privados y exportadores.

Nombre:

Ocupación:

Fecha de la entrevista:

Descripción del cargo/ocupación:

1. Según su ocupación en el mercado cacaotero, ¿Cómo podría definir que se encuentra conformada la cadena de abastecimiento del cacao?
2. Describa brevemente las características de cada uno de los eslabones de la cadena de valor detallados previamente.
3. ¿Cómo podría definir a las asociaciones cacaoteras ecuatorianas? (mencionar características).
4. ¿Cómo podría definir a los intermediarios involucrados en la cadena de valor del cacao? (mencionar características).
5. Describa su rol dentro de la cadena de valor del cacao.
6. Describa el tipo de interacción que tiene actualmente con los demás eslabones de la cadena de valor del cacao ecuatoriano (frecuencia de la interacción y objetivo de la misma).
7. ¿Qué fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora identifica dentro de la cadena de valor del cacao ecuatoriano?
8. Hoy en día, ¿Existen nuevos eslabones en la cadena de valor del cacao que difieran de la forma tradicional en la que inició este tipo de actividad en Ecuador?
9. ¿Qué entiende por sostenibilidad?
10. ¿Cómo está su organización practicando la sostenibilidad dentro del entorno agrícola con el que interactúa?
11. Según su criterio, ¿Considera que ser socialmente sostenible proporciona a su organización una fuente de ventaja competitiva?
12. En el futuro, ¿Cómo ve a su organización en lo que respecta a los problemas de sostenibilidad?
13. ¿Cómo ve al mercado del cacao en lo que respecta a la sostenibilidad?
14. ¿Qué proyección identifica a mediano-largo plazo dentro de la cadena de valor del cacao según el rol que actualmente ocupa usted? Detalle a nivel individual y a nivel colectivo (si corresponde).
15. ¿Qué recomendaciones podría darle a aquellos empresarios que se encuentran en una posición similar dentro de la cadena de valor del cacao ecuatoriano?



**ANEXO 3: LISTA DE ASOCIACIONES CACAOTERAS REGISTRADAS EN LA SEPS.**

Provincias	Listado de Asociaciones Cacaoterar SEPS
1. AZUAY	1. ASOCIACION DE PRODUCTORES COMERCIALIZACIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE CACAO RÍO BLANCO
2. AZUAY	2. ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO CAMACHO
3. AZUAY	3. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y PROCESAMIENTO DE CACAO ORGÁNICO ZHOGALITO
4. EL ORO	4. ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN MERCASO INDUSTRIALIZACIÓN DE CACAO EL PROGRESO
5. EL ORO	5. ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PRODUCTORES DE CACAO
6. EL ORO	6. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO
7. ESMERALDAS	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO COMUNAS RIBEREÑAS
8. ESMERALDAS	7. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ORGANICO DEL CANTON ATACAMES CAPROCA
9. ESMERALDAS	8. ASOCIACIÓN ARTESANAL ECO-CACAO
10. ESMERALDAS	9. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AGROCACAO
11. ESMERALDAS	10. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE LA ZONA NORTE DE ESMERALDAS
12. ESMERALDAS	11. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ORGÁNICO DE MUISNE APROCAM
13. ESMERALDAS	12. ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN DE CACAO FINO DE AROMA DE LA ZONA DEL RÍO MUISNE CANUTO
14. ESMERALDAS	13. ASOCIACIÓN CACAOTEROS ORIGEN RÍO SUCIO ACORS
15. ESMERALDAS	14. ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS CACAOTEROS NUEVA JERUSALEN
16. ESMERALDAS	15. ASOCIACIÓN ARTESANAL ALGRAN CACAO FINADO AROMA
17. ESMERALDAS	16. ASOCIACIÓN GRAN CACAO FINO DE AROMA
18. MANABI	17. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES/AS DE CACAO DEL CANTÓN RIOVERDE
19. MANABI	18. COOPERATIVA DE CACAO FINO DE AROMA
20. MANABI	19. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO LOS 3 RÍOS VAINAS
21. SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	20. ASOCIACION MICROEMPRESARIAL MANACACAO
22. SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	21. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE VIVEROS AGROFORESTALES Y CACAO APROVICOA
23. CAÑAR	22. ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAOTEROS Y MAS 7 DE ABRIL
24. SUCUMBIOS	23. ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES CACAOTEROS Y BANANEROS BLANCA FLOR
25. SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	24. INDUSTRIA DE PRODUCCION COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DE CACAO FUENTE DE PROGRESO DE LA AMAZONIA ASOFUPROGMA
26. PASTAZA	25. ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCTOS DE CACAO ASOCIAC
27. NAPO	26. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA
28. ZAMORA CHINCHIPE	27. ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO FINO DE AROMA DE CARLOS JULIO AROSEMENA TOLA
29. ORELLANA	28. ASOCIACION AGROARTESANAL Y COMERCIAL DE CAFÉ Y CACAO CENTINELA DEL CONDOR
30. ZAMORA CHINCHIPE	29. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROCACAOTEROS UNIÓN MILAGREÑA
31. ORELLANA	30. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ORGANICO PEPA DE ORO
32. ORELLANA	31. ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO NUEVA FATIMA
33. ORELLANA	32. ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO SAN CARLOS
34. SANTA ELENA	33. ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO 3 DE NOVIEMBRE
35. GUAYAS	34. ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DEL CACAO 5 DE JUNIO
36. GUAYAS	35. ASOSIACIÓN DE AGRICULTORES ARROCEROS, CACAOTEROS Y PLATANEROS 1 DE JUNIO
37. GUAYAS	36. ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CACAO DEL CANTON NARANJITO APROCAN
38. GUAYAS	37. ASOCIACION DE CACAOTEROS VILLA NUEVA
39. GUAYAS	38. ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AUTONOMOS DE CACAO
40. GUAYAS	39. ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DA CACAO LA UNION
41. BOLIVAR	40. ASOCIACION DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION E INDUSTRIAS DE CACAO NUEVA UNION CACAOTERA NUC
42. CAÑAR	41. ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTONOMOS CACAOTEROS EL ROSARIO
	42. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CAFETEROS Y CACAOTEROS LA NUEVA UNION ASOPROCONU

#### **ANEXO 4. DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE MASTER**

**Considerando que la presentación de un trabajo hecho por otra persona o la copia de textos, fotos y gráficos sin citar su procedencia se considera plagio,**

Yo, Don/Dña. María Gabriela Domínguez Mejías con N.I.E. Y5781251-P estudiante del MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS de la Universidad de Sevilla, **ASUMO LA AUTORÍA RESPONSABLE Y DECLARO** que el Trabajo de Fin de Máster que presento para su exposición y defensa, titulado:

“La Cadena de Suministro del Cacao: El caso de Ecuador”

**ES ORIGINAL Y QUE TODAS LAS FUENTES UTILIZADAS PARA SU REALIZACIÓN HAN SIDO DEBIDAMENTE CITADAS EN EL MISMO.**

Así mismo, acepto que el profesorado podrá utilizar las herramientas de control del plagio que garanticen la autoría de este Trabajo de Fin de Máster.

En Sevilla, a 7 de Junio de 2018.

Fdo.:

