

Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao

Miguel Vassallo



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

338.1774
V328d

Vassallo, Miguel

Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao / Miguel Vassallo. — 1ª. ed. — Quito: Editorial

IAEN, 2015

156 p.; 15 x 24 cm

ISBN: 978-9942-950-51-2

1. CACAO 2. CACAO-PRODUCCIÓN 3. AGRICULTURA-CACAO
4. PRODUCCIÓN-ECUADOR 5. COMERCIO INTERNO 6. MERCADO DE EXPORTACIÓN 7. ECUADOR I. Título

Colección editorial: Informes de Investigación 

Los artículos de este libro cumplieron un proceso de arbitraje científico doble ciego.

Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)
Coordinación de Investigación

Av. Amazonas N37-271 y Villalengua, esq.

Tel.: (593 2) 382 9900, ext. 236

Quito, Ecuador

www.iaen.edu.ec

Información: editorial@iaen.edu.ec

Dirección editorial: Miguel Romero Flores

Corrección de estilo: David Chocair Herrera

Diseño de portada: Gabriel Cisneros Venegas

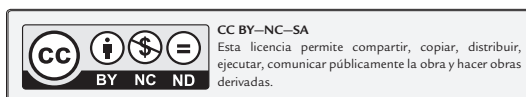
Diseño de interiores: Gabriel Cisneros Venegas

Impresión: V&M Gráficas

Tiraje: 300 ejemplares

© IAEN, 2015

El investigador realizó este estudio como científico visitante albergado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), de Ecuador, con patrocinio del Proyecto Prometeo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) de Ecuador.



Índice

Sobre el autor.....	9
Prólogo	13
1. Cadena del cacao en Ecuador	17
1.1. Antecedentes y justificación	17
1.2. Problema de investigación	27
2. Marco teórico	28
3. Objetivos y metodología	42
3.1. Objetivos	42
3.2. Metodología de investigación	43
4. Resultados del trabajo	48
4.1. Fortalezas de la cadena	48
<i>Primera:</i> El potencial agroecológico natural para la producción del cacao	48
<i>Segunda:</i> Producción de un cacao de calidad	50
<i>Tercera:</i> El cacao ecuatoriano es conocido en el mercado internacional	52
<i>Cuarta:</i> Existe una demanda mundial sostenida y persistente del cacao	53
<i>Quinta:</i> El cacao tiene una producción tradicional y con experiencia	55
<i>Sexta:</i> Es una cadena que funciona	56
4.2. Debilidades de la cadena	57
<i>Primera:</i> La fase agraria tiene problemas de producción y productividad	57
<i>Segunda:</i> Dificultades para el financiamiento de la pequeña producción	62
<i>Tercera:</i> Una cadena con excesiva intermediación y de baja calidad	63
<i>Cuarta:</i> Limitada e insuficiente regulación de la cadena	65
<i>Quinta:</i> Una cadena débil con creación de escaso valor agregado	67

<i>Sexta:</i>	Dificultades de desarrollo de las organizaciones sociales y solidarias	70
<i>Séptima:</i>	El precio del cacao, desde la baba a la exportación	74
<i>Octava:</i>	La inserción de Ecuador en el mercado internacional del cacao	79
4.3.	Oportunidades de la cadena	87
<i>Primera:</i>	La Denominación de Origen	87
<i>Segunda:</i>	Los nichos de mercado especializado	88
<i>Tercera:</i>	Diferenciar variedades de cacao nacional	89
<i>Cuarta:</i>	los chocolates de calidad y variedad de sabores	89
4.4.	Amenazas de la cadena	90
<i>Primera:</i>	Debilitamiento de la estructura productiva de la fase agraria	90
<i>Segunda:</i>	La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao	92
<i>Tercera:</i>	El precio del mercado internacional que recibe el Ecuador	94
5.	Matriz e interpretación	95
5.1.	Matriz FODA de la cadena	95
5.2.	Apuntes para una interpretación del problema	97
6.	Elementos para una estrategia de diferenciación	110
6.1.	Visiones estratégicas	110
6.2.	Las actuales políticas de contexto	116
6.3.	Algunos temas estratégicos relevantes	120
6.3.1.	Los ejes centrales	120
<i>Primero:</i>	La dinámica del CAI, la visión global y el papel del núcleo	121
<i>Segundo:</i>	El cambio de la institucionalidad y las reglas de gobernanza	123
<i>Tercero:</i>	El rol de las organizaciones sociales y la plataforma programática	126
6.3.2.	Temas complementarios integrados a los ejes ...	127
<i>Primero:</i>	En la fase agraria	127
<i>Segundo:</i>	La regulación técnica y la reglamentación del proceso de poscosecha	128
<i>Tercero:</i>	Investigación	131
<i>Cuarto:</i>	La industria nacional	132
<i>Quinto:</i>	El consumo interno	134

<i>Sexto:</i>	Nichos de mercado o mercado especializado	135
<i>Séptimo:</i>	El precio del cacao	138
<i>Octavo:</i>	Otros temas vinculados: educación, comunicación y sistema financiero	138
6.4.	La dinámica del valor agregado: resumen de comentarios	139
7.	Bibliografía	142
	Anexo 1: Programa de los trabajos de campo	147
	Anexo 2: Personas entrevistadas	149
	Anexo 3: Guía de entrevista	152

Índice de cuadros

Cuadro 1	Exportaciones de cacao	22
Cuadro 2	Principales exportaciones ecuatorianas, sin petróleo	23
Cuadro 3	Importaciones de Ecuador de derivados del cacao	25
Cuadro 4	Caracterización de los entrevistados, según actividades	46
Cuadro 5	Producción mundial de cacao, procesamiento y existencias. En miles de t.	54
Cuadro 6	Los mayores productores de cacao. Evolución y porcentaje sobre el total mundial de la producción del año 2008	80
Cuadro 7	Distribución de los ingresos totales del cacao a escala mundial	101

Índice de gráficos

Gráfico 1	Precio internacional del cacao 1960-2005	22
Gráfico 2	Importaciones de Ecuador de derivados del cacao. Valor CIF	26
Gráfico 3	Precio promedio anual del cacao	76
Gráfico 4	Precio promedio cuatrimestral	77

Índice de diagramas

Diagrama 1	Proceso técnico del ciclo del cacao en la cadena ...	27
Diagrama 2	Cadena del cacao: procesos, actores y relaciones técnico-económicas.....	27
Diagrama 3	Relaciones de competitividad a escala de país	33
Diagrama 4	Cadena oligopsónica del cacao	105
Diagrama 5	Cadena mundial del cacao del tipo doble embudo: Oligopsonio-Oligopolio	105
Diagrama 6	Relaciones de un sistema de innovación en el sector agrario	113

Índice de tablas

Tabla 1	Diferentes factores que afectan la competitividad. Controlables y no controlables	34
Tabla 2	Comparación entre investigación cuantitativa y cualitativa	44
Tabla 3	Criterios del estudio de casos en la investigación cualitativa	45
Tabla 4	Fortalezas de la cadena del cacao en Ecuador ...	57
Tabla 5	Empresas transnacionales y su participación en el comercio internacional	81
Tabla 6	Debilidades de la cadena del cacao	87
Tabla 7	Oportunidades de la cadena del cacao en Ecuador	90
Tabla 8	Amenazas de la cadena ecuatoriana del cacao	95
Tabla 9	Matriz de Políticas de TMP	118

Sobre el autor

Miguel Ángel Vassallo

Ingeniero agrónomo uruguayo; PhD en Desarrollo Agrario por la Universidad de Bonn, Alemania. Es profesor titular de Economía Agraria y Desarrollo Rural, de la Facultad de Agronomía, de la Universidad de la República, en Uruguay.

Ha sido consultor de organismos internacionales en asuntos de desarrollo rural, agricultura familiar, cadenas de valor, cambio técnico, investigación agraria, etc. Ha publicado 8 libros, 15 artículos en revistas científicas y múltiples trabajos técnicos breves o de divulgación científica.

Miguel Vassallo realizó el presente estudio sobre el cacao cuando fue docente del Instituto de Altos Estudios Nacionales, dentro del Programa Prometeo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) de Ecuador; además, estuvo vinculado a la Coordinación General de Investigación del IAEN.

A mis amigos Raúl y María Elena, amistad sembrada hace 40 años en tierras muy distantes para ambos, reencontrada 35 años después y 'cosechada' como el 'cacáhua', para nuestro disfrute.

Prólogo

El trabajo que se presenta en este libro constituye un esfuerzo por estudiar y comprender las principales condicionantes de una cadena agroindustrial relevante del Ecuador, como sin duda alguna lo es la cadena del cacao. Por su papel histórico en el crecimiento del país, su marca inigualada en la impronta agraria del país, su histórica trayectoria ‘cacao-chocolatera’ de la cultura nacional y varias razones más, la cadena del cacao del Ecuador constituye, sin lugar a dudas, un tema más que relevante de la economía y la sociedad nacional.

Hacia 1600 la recolección y explotación de cacao constituía uno de los rubros importantes de actividad de la antigua provincia de Guayaquil. Cerca de nueve barcos salían anualmente del puerto transportando cacao, especialmente a México, luego de la quiebra de la producción guatemalteca hacia 1580 (Chiriboga, 2013: 27).

Sin embargo, desde un análisis más distante y objetivo, estos atributos, que han colocado el cultivo del cacao en el centro de la nación, no se han visto reflejados en mejores condiciones de vida de sus principales cultivadores, los campesinos ecuatorianos, ni de un desarrollo agrario encadenado al agregado de valor y la mejoría de las condiciones de trabajo y de vida de buena parte de la población ligada económicamente al cultivo.

En América Latina, en los años recientes varias cadenas agroindustriales han mostrado un fuerte dinamismo en las inversiones y el cambio técnico, construyendo vigorosas cadenas de valor. En el caso del cacao ecuatoriano, la cadena permanece atada a estructuras productivo-comercial-exportadoras de varias décadas atrás. Responde a estructuras consolidadas hace un siglo, cuando a comienzos del siglo xx se estructuró la cadena acorde a la división internacional del trabajo. El mercado mundial que fue configurado por las principales potencias del mundo capitalista y las empresas chocolateras de alcance internacional, entre fines del siglo xix y el primer cuarto del siglo siguiente, caracteriza hasta hoy en día los elementos centrales de la cadena de valor. Estas condiciones no se han visto cualitativamente modificadas en el transcurso de los años recientes, ni en otros momentos de cambios y transformaciones sociales y económicas del país. Igualmente, en razón de la importancia histórica, cultural y aún económico-productiva que reviste para el país, esta cadena merece una atención

pormenorizada y una reflexión profunda sobre su historia y, en particular, sobre los caminos de cambio y desarrollo, los cuales deben incluir las políticas macroeconómicas y sectoriales.

Este modesto trabajo es el producto académico de un investigador latinoamericano dedicado a los temas agrarios, particularmente a las cadenas de valor agroindustriales y la generación y apropiación de la renta agraria, desde la perspectiva del Desarrollo Rural y la búsqueda incesante del Desarrollo. Del Desarrollo (con mayúscula) que implica la necesaria inclusión de los sectores menos favorecidos de nuestras sociedades latinoamericanas.

Entendiendo al *Desarrollo Rural* como el pasaje de un estadio de desarrollo de un espacio rural, caracterizado por condiciones en las que predominan las *necesidades básicas insatisfechas*, en forma individual y colectiva, a otro estadio con condiciones que permiten un mejor desarrollo de las personas por una mayor satisfacción de las necesidades básicas, mediante un proceso basado en la participación creciente de la población implicada en la gestión económica y social (Vassallo, 2001: 8).

En los debates más recientes sobre el Desarrollo, y en el contexto de asumir la crisis del pensamiento económico convencional, se perfila cada vez con mayor fuerza que entre los cuatro factores ligados al Desarrollo: recursos naturales, el capital creado por la sociedad, el capital humano y el capital social, los dos últimos adquieren el rol más relevante. El Desarrollo no es posible sin el desarrollo de las capacidades y condiciones de vida de la población, y de las interacciones sociales, especialmente de aquellos grupos más débiles. “Capital social y cultura pueden ser palancas formidables de desarrollo si se crean las condiciones adecuadas. Su desconocimiento o destrucción, por el contrario, pueden crear obstáculos enormes en el camino hacia el desarrollo” (Kliksberg: 41).¹ “La existencia de altos niveles de asociacionismo indica que es una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, sinergias de todo orden a su interior” (*Ibid.*, p. 33). “Constituyendo el capital social la única forma de capital que no disminuye o se agota con su uso, sino que, por el contrario, la hace crecer” (Hirschman, 1986, cit. por Kliksberg, *Ibid.*, p. 39).

En una perspectiva económica global, la preocupación sobre el Desarrollo implica asumir la visión de cadena de valor y, en tal sentido, la diferenciación y agregado de valor de las cadenas agroindustriales. El Desarrollo Rural es ineludible y fundamental, pero constituye un componente inicial, nunca final. El Desarrollo demanda y

1 Bernardo Kliksberg (2007). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Grupo Editorial, 8.ª ed.

recorre otras etapas más globales: la creación de valor y su distribución en la sociedad generadora. Por ello, la importancia de discutir el conjunto del proceso, desde el cultivo hasta el mercado final de procesamiento y consumo. Desde el cultivo hasta la integración mercantil globalizada. Porque como lo expresa Amartya Sen, “el tema central del debate no reside en la globalización misma, ni tampoco en el recurso del mercado como institución, sino en la falta de equidad en el balance general de los arreglos institucionales, que da lugar a una distribución muy desigual de los beneficios de la globalización. El tema no es solamente saber si los pobres también se benefician de la globalización, sino saber si obtienen una participación equitativa y una oportunidad justa” (Sen: 25-26).²

El estudio se originó en el marco de una pasantía como docente del Instituto de Altos Estudios Nacionales, en la Coordinación General de Investigación, dentro del Programa Prometeo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) de Ecuador. Su desarrollo implicó, además de las mencionadas, el apoyo de muchas instituciones y la cooperación de muchísimas personas. Lo cual conllevó que un trabajo académico se constituyera en fuente de conocimiento y amistad de un pueblo hermano, de enorme calidez. Lo que aquí se expone y agradece no cubre el apoyo recibido, ni el aprecio que se generó en el alma por el pueblo ecuatoriano y por la propia cadena cacaotera del país. País de gente buena.

No puedo dejar de reconocer y agradecer los múltiples apoyos recibidos de los Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Magap), del Ministerio de Industria y Productividad (MIP), del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEP). El Estado ecuatoriano preocupado por la cadena, con sus políticas y proyectos, con sus responsables y sus técnicos trabajando por el cacao. Seguramente, son una infinidad de trabajadores e intelectuales puestos al servicio del cultivo, la industria y la exportación, de los cuales conocimos seguramente a pocos de todos ellos. Estos colegas cooperaron enormemente para que el mismo saliera adelante. No puedo dejar de mencionar a Jaime Freire, colega del MGAP, sin el cual el recorrido por la región cacaotera de la Costa hubiese sido imposible, además de sus opiniones y consejos; a Jorge Gaibor y Javier Villacís también del Proyecto Café-Cacao del MGAP; Esteban Vega quien de forma invalorable me abrió las puertas MGAP; a Flavio Celin, Diego Borja y René Galindo del MCPP, que compartieron sus visiones sobre el tema, y particularmente a Flavio, quien me facilitó conocer el trabajo de la

2 Amartya Sen (2007). *Primero la gente: Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Amartya Sen y Bernardo Kliksberg. Barcelona: Ed. Deusto.

cadena en la región del Amazonas; a Santiago Salas y sus colegas del Ministerio de Industria y Productividad (Mipro).

La gente de la academia, que como universitarios latinoamericanos compartimos aprendizajes, información y debatimos ideas. Entre ellos debo recordar los enriquecedores diálogos y la bibliografía sugerida por la economista Mariana Naranjo.

A las organizaciones sociales, sus dirigentes y técnicos, que cooperaron con su información y puntos de vista, entre los cuales recuerdo especialmente a: Gisela Alvarado, quien sin atarse a formalidades me esperó largamente y me transfirió tantos conocimientos; Betty Brambilla, quien compartió su extensa experiencia de trabajo en el MCCH; la familia Cedeño: Tomás, Nelly y José Gabriel, que tan gentilmente me recibieron en su casa, me enseñaron sus cultivos y la planta de procesamiento, así como tantas otras cosas de la producción agrícola; Betty Cuellar, que a pesar de ser un día de elecciones municipales me encontró en Quininde, entre el gentío políticamente movilizado, y conversamos extensamente, transfiriéndome tantos conceptos amasados en el trabajo social y la vida campesina; el ingeniero Roberto Granja, que más allá de sus circunstanciales problemas para caminar, llegó con muletas hasta nuestro punto de encuentro y me nutrió con sus ideas y experiencias; Vicente Gruezo, que me llevó a visitar las distantes comunidades de su organización y me facilitó la comprensión de las dificultades de la vida y el trabajo del campesino que vive del cacao; y tantos otros, que se mencionan al final de estas páginas, quienes se abrieron como libros para nutrir mis ansias de aprendizaje. Más de cincuenta y seis personas me dedicaron su tiempo, compartieron sus ideas, su información y, sobre todo, sus afectos por la gente que hace la cadena del cacao en Ecuador, y porque no, por *el cacáhua*, cuyo significado es *alimento de los Dioses*.

Finalmente, y no por último menos importante, a mis compañeros de espacio, contertulios académicos y de la vida, compañeros de trabajo del IAEN. No puedo olvidar mis recuerdos afectuosos a Susana Herrera, Manuel Ferrer, Jordi Gascón y Carlos Vásquez, entre otros.

A mis amigos ecuatorianos, todos ellos representados por las familias Moscoso y Rosero. En su seno, quien más amable, gentil y cariñoso, con un “oriental del sur, que no es de Oriente, sino que nació y vive donde la pradera se encuentra con las arenas y las aguas de un magnífico estuario, al sur del Ecuador.”

Gracias a todos y perdón por los errores, que son solo míos.

Montevideo, julio de 2015.

Miguel Vassallo

1. Cadena del cacao en Ecuador

1.1. Antecedentes y justificación

EL NOMBRE CIENTÍFICO del cultivo es *Teobroma cacao* L., (de la familia de las Esterculiáceas), cuyo nombre proviene de la expresión “xocolatl” de los Mayas (Vos, Ritchie y Flood, 2003, citado por Utepi, 2007: 15), o de la lengua nahua (un grupo descendiente de los mayas), con la expresión *cacáhua*, y cuyo significado es “alimento de los Dioses” (Espol, citado Garcés 2013: 9). Es originario de la selva amazónica de los andes septentrionales. Estos conceptos denotan el origen geográfico de la especie y el uso alimenticio ancestral de su fruto.¹

En términos mercantiles su cultivo se promueve con la colonización. “Hacia 1600 la recolección y explotación del cacao constituía uno de los rubros importantes de actividad de la antigua provincia de Guayaquil. Cerca de nueve barcos salían anualmente del puerto transportando cacao, especialmente a México, luego de la quiebra de la producción guatemalteca hacia 1580” (Chiriboga, 2013: 27).

A partir de 1779 se asiste al *primer gran auge cacaotero* y que duraría hasta aproximadamente 1842. En 1789 el rey Carlos IV otorga el permiso para cultivar y exportar el cacao en la región que posteriormente se constituiría en Ecuador. Ello daría un impulso al cultivo, que se difundió con éxito en el país. Resultado de las reformas borbónicas, las exportaciones del grano pasaron de 56 mil a 157 mil qq en 1843 (*ibid.*: 28). España se constituyó entonces en el primer mercado de estas exportaciones, incluso después de la independencia (*ibid.*: 29-30), hasta que el desarrollo del segundo ciclo de la revolución industrial marcó el reemplazo de la Matriz colonial por Inglaterra y Alemania. En estos países la demanda crece sustantivamente en el período del desarrollo industrial (*ibid.*: 57 ss).

A fines del siglo XIX, en la Costa prevalecían las relaciones de producción semi asalariadas,² presencia activa de hacendados cacaoteros

1 Véase también Guillermo Arosemena (1991). *El fruto de los dioses: el cacao en el Ecuador, desde la Colonia hasta el ocaso de la industria, 1600-1983*. Guayaquil: Graba, 452 pp.

2 Entonces existían relaciones asalariadas y de otro tipo, como es el caso de “los contratos de redención”, mediante los cuales el hacendado cacaotero contrataba al sembrador, para la limpieza y desbroce de un área de selva virgen, reproducción, siembra y puesta en

en las esferas comerciales y bancarias, introducción en pequeña escala de nuevas técnicas de producción, asociación de terratenientes con el capital extranjero, etc. (*Ibid.*, p. 38).

Según Chiriboga, el primer auge cacaotero en el Ecuador se basa en las posibilidades del mercado externo, y en la movilización de la fuerza de trabajo serrana, producto de las reformas comerciales que afectaron la economía “*obrajera*”.³ Estos cambios generaron una importante migración hacia la Costa, que fue sometida a la producción cacaotera. En la tercera década del siglo XIX había un número mayor de jornaleros que de pequeños propietarios en las zonas cacaoteras. (*Ibid.*: 31-33). Según el autor, “el capitalismo necesitaba desarrollar nuevas relaciones de producción, compatibles con un comercio mundial de materia prima y manufactura...” (*ibid.*: 35).

En este primer auge cacaotero en Ecuador se comenzó a forjar la estructura y dinámica económica y social del complejo del cacao que, en cierta medida, lo caracterizará a largo plazo.

El segundo ciclo de la revolución industrial, en la primera mitad del siglo XIX, provocó un impacto en la producción de cacao ecuatoriana, ya que se incrementó la demanda de EE.UU. y Europa, a la vez que se desarrollaban los medios de transporte y, con ello, el comercio internacional (Pigache, Baimbille, 2007: 186). Las exportaciones de cacao que comenzaron a ganar participación en el mercado mundial a partir de 1860, aumentaron debido a tres factores principales: (i) la expansión de la demanda mundial de cacao; (ii) la mano de obra barata con la que se contaba al interior del país; y, (iii) porque se trataba de una actividad que no requería altos niveles de capital

producción del cacao. Al sexto o séptimo año, con las primeras cosechas, recién el hacendado pagaba al sembrador. Véase Chiriboga: 205-208. Sin contar las relaciones de carácter esclavista que existieron en muchas plantaciones hasta 1851, año de la abolición de la esclavitud en el país (*ibid.*: 35).

- 3 Los obrajes se refieren a la industria textil ecuatoriana de la época colonial, cuando la lana de oveja era utilizada para la fabricación de tejidos. También se utilizaba algodón y cabuya, en las que se fabricaban alpargatas, costales, mechas, monturas, sombreros, pólvora, etc. El siglo XVII es el siglo de auge de los textiles; su primer boom ocurrió entre 1580 y 1610, el segundo se produjo en los años posteriores a 1620. Una de sus bases radicaba en la política del Estado español en favor de la encomienda y el tributo, que convierte al obraje en centro importante de extracción tributaria y, al mismo tiempo, en centro aglutinador de los pueblos indígenas desde 1570. Los principales sitios donde funcionaban los obrajes fueron Quito, Latacunga y Riobamba, donde habían alrededor de cincuenta obrajes. Según Andrade, en los obrajes “cada indio trabajaba 312 días al año, y lo más que podía ganar en ese tiempo, eran 40 pesos de a 8 reales... En cada obraje había cárcel, cepo, grillos y azotes. Los niños eran maltratados con crueldad. De su jornal se sacaba la tasa del tributo y la pensión sinodal del cura. El indio se costeaba su alimento y su vestido; y muchas veces se le descontaba de su miserable jornal hasta las medicinas, que se les vendía muy caras, aun cuando el exceso de trabajo les postrase con alguna enfermedad... Los indios se acabaron en breve tiempo: el trabajo al que no estaban acostumbrados fue la causa de que muchísimos murieran (Andrade: 109).

(Acosta, 1995, citado por Utepi, 2007: 24). El consumo mundial de cacao se duplicó en varios períodos: entre 1894 y 1903, y entre esa fecha y 1912 y, finalmente hacia 1924: es decir que, entre 1894 y 1924, creció 8 veces (Chiriboga, 2013: 356).

“El cacao constituyó el principal rubro de exportaciones durante todo el siglo XIX, pero solo desde fines de la década de 1870 comienza a dominar las exportaciones, representando, desde entonces, más de las dos terceras partes del valor de las mismas” (*ibid.*: 57). En consecuencia, el gran auge cacaotero abarca el período 1890-1910. Ecuador fue el mayor exportador mundial de cacao desde 1880 hasta 1890, constituyéndose en “la verdadera época del gran auge de la pepa de oro” (*Ibid.*: 60).

En este período se establece una sólida estructura productiva-exportadora del cacao en Ecuador y la distribución nacional e internacional de la riqueza generada por el cultivo. Entre 1870-1910 se fundan las principales casas exportadoras de cacao (Chiriboga, 2013: 274), así como las reglas de distribución del valor del cacao en grano exportado (*ibid.*: 275-287). En el período también se fundan y desarrollan las principales empresas mundiales de compra del grano, elaboración y comercialización de los derivados del cacao, como Nestlé, Cote d'Or, Cadbury o Fry (*ibid.*: 355-362).

Al comienzo del período del auge cacaotero son los países latinoamericanos los productores del cultivo. En 1894 Ecuador, Brasil, Venezuela y R. Dominicana producían el 56% del cacao mundial. Y, como dice Chiriboga, “esta situación privilegiada de productores ‘independientes’, no sujetos a dominación colonial directa, permitió justamente el aumento creciente del precio de cacao en el mercado mundial y la absorción de una serie de rentas monopólicas por parte de los plantadores y hacendados latinoamericanos” (*ibid.*: 357).

Los precios del cacao en el mercado mundial subieron hasta inicios del siglo XX, lo cual iba en contraposición con la evolución del precio de otras materias primas importadas por los países centrales, lo cual provocó una estrategia de las potencias coloniales para bajar el precio. Las empresas industriales y comerciales se interesaron en el desarrollo de la producción en las colonias, como mecanismo de abaratamiento de los precios y la ruptura de las rentas monopólicas del suelo (*ibid.*: 359-360).

En agosto de 1907 el precio del cacao era de USD 19,5 qq, un año más tarde fue de USD 7,5 qq (*ibid.*: 362).

La producción mundial de cacao se incrementó en 372% entre 1903 y 1924, producto del aumento del cultivo en las colonias

inglesas, los cuales en 1903 aportaban el 20% de la producción y en 1924 contribuían con el 56% de la producción global (*ibid.*: 359). La entrada al mercado mundial del cacao de Malasia, sobre todo Costa de Marfil e Indonesia,⁴ además del notorio incremento de este producto en Brasil, produjo una saturación del mercado y el descenso de los precios.

El inicio de las hostilidades de la Primera Guerra Mundial, en 1914:

[...]Provocó serios trastornos y profundizó aún más la crisis de la sobreproducción mundial y la caída de los precios. Hamburgo y Londres, los principales mercados para el cacao, sufrieron rápidamente los efectos, reduciendo considerablemente sus compras; el transporte marítimo menguó considerablemente; los fletes y seguros aumentaron el precio; se formaron grandes stock, por no hablar de pánico financiero... Este conjunto de efectos alteró definitivamente el régimen agroexportador, abriendo una crisis económica y de poder que perduró por varios años (*ibid.*: 367).

Asimismo, en 1897 se detectó la enfermedad de *La Mancha* en los cacaos ecuatorianos, la que tal vez fuese la enfermedad fungósica conocida posteriormente como monilia. En 1914 la monilia se extendió al conjunto de la Costa cacaotera y siguió su expansión acelerada en los años siguientes (*ibid.*: 379). Entre 1915 y 1920 la escoba de bruja y la monilia, así como el fin de la renta forestal, afectaron las plantaciones y su producción.

Los rendimientos y los precios disminuían, mientras la cantidad de trabajo para manejar las plantaciones aumentaba. La crisis económica de 1929 empeoró la espiral de recesión, así que los propietarios abandonaron las huertas (Pigache y Bainville, 2007: 187). La producción de cacao se redujo de 40.000 TM entre 1915 y 1919 a 15.000 TM en 1930 (Soria Vasco, J., *cit.* por Utepi: 24).

Como dice Chiriboga, refiriéndose al modelo histórico o del auge del cacao:

El conjunto del régimen agroexportador se sostenía, y, al mismo tiempo, alimentaba, en la creciente demanda cacaotera que representaban los países capitalistas centrales. El conjunto de rentas diferenciales que poseía Ecuador en sus fértiles planicies del Litoral centro-sur le permitieron responder eficazmente a esa demanda, así como introducirse en la división internacional del trabajo en calidad de proveedor de materias primas para la industria. Los grandes propietarios de tierras, los

4 Al respecto de las formas de presión, subordinación y expoliación implementadas por los países centrales en sus colonias, para la introducción o expansión del cultivo en África, véase Chiriboga, pp. 360-262.

exportadores, los agroexportadores y los importadores organizaron bajo su dirección dicha inserción, movilizand o a contingentes importantes de fuerza de trabajo en su provecho. [...] Partícipes de dicha explotación fueron los agentes del capitalismo mundial: comerciantes, transportistas, aseguradores, industriales y financieristas que controlaban el mercado mundial de la pepa de oro (*ibíd.*: 355).

Las primeras décadas del siglo pasado constituyeron el fin de un modelo o régimen agroexportador de cacao en Ecuador, y la apertura de un nuevo modelo, que recogía parte de aquel, y lo redefinía, profundizando parte de su estructura y de su forma de inserción internacional, liderado por el núcleo comercial-transformador, como explicaremos más adelante.

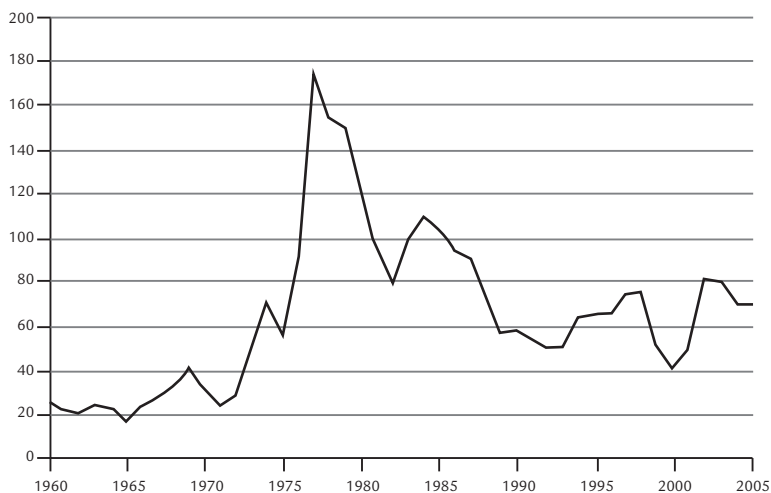
Todos los factores indicados previamente y los acontecimientos mundiales cerraron un ciclo del cacao y abrieron un nuevo esquema o estructura de producción-comercialización-exportación y, consecuentemente, de la distribución del valor. Este esquema introducido en las primeras décadas del siglo xx constituye una de las bases estructurales y de análisis de la exposición que se presenta en el texto.

La crisis ecuatoriana del cacao en las primeras décadas del siglo pasado dio origen a un nuevo ciclo agroindustrial en las décadas del 50 y 60: el cultivo y exportación de banano (Pigache y Bainville, 2007: 187). El tramo de 1948 a 1965 es de gran importancia porque comprende el auge bananero. Efectivamente, la producción bananera es la que introduce al país dentro de las relaciones capitalistas modernas, así también el pago asalariado a trabajadores campesinos, modalidad que hasta ese entonces en el agro era casi nula (Uquillas, 2008: 2).

Posteriormente, otras actividades agroindustriales y exportadoras se desarrollaron en el país, aunque el cacao permaneció como una actividad presente e influyente de la economía nacional.

A fines de la década del 70 del siglo xx los precios del cacao subieron, llegando a los máximos históricos, en el entorno de los USD 170. La siguiente gráfica muestra la evolución a largo plazo del precio del cacao.

Gráfico 1
Precio internacional del cacao 1960-2005



Fuente: ICCO, 2006, tomado de Pigache y Bainville, 2007: 192.

En la década de los ochenta la producción de cacao se estabilizó en alrededor de 80.000 t/año, en una superficie cultivada de aproximadamente 360.000 ha (Utepi, 2007: 24). A mitad de la década de los años 2000 se ubica en las 100 mil t/año (MAG-IICA, 2006: 166).

En el año 2011 la superficie sembrada fue de 521 mil ha con una cosecha de 224 mil t; del cual 80% era Cacao Arriba, según estimaciones del Ministerio (Magap, 2012: 11-12).

En el cuadro 1 se presenta la información referida a las exportaciones ecuatorianas de cacao en los últimos años.

Cuadro 1
Exportaciones de cacao

	Millones USD FOB			Toneladas		
	En grano	Elaborados	Total	En grano	Elaborados	Total
2008	216 481	73 778	290 259	86 370	20 136	106 507
2009	342 633	60 001	402 634	126 966	17 014	143 980
2010	349 920	74 993	424 912	116 242	17 281	133 523
2011	473 606	112 914	586 520	158 465	23 730	182 194
2012	344 897	109 603	454 500	146 873	25 859	172 731
2013*	373 398	94 501	467 900	157 208	22 954	180 162

*Observación: el año 2013 presenta datos provisorios de enero-noviembre.

Fuente: Elaborado por Miguel Vassallo con datos del Banco Central del Ecuador.

Si bien la cadena del cacao continuó hasta la actualidad como una actividad sumamente importante, no recuperó su papel histórico y fue relativamente sustituido por otras actividades: banano y plátano, camarones y otros productos de la pesca, flores e, indudablemente, el petróleo. Véase el cuadro 2.

Cuadro 2
Principales exportaciones ecuatorianas, sin petróleo

Años	Millones USD FOB		
	Banano y plátano	Camarón	Flores
2008	1 640 528	712 724	557 560
2009	1 995 654	664 419	546 701
2010	2 032 769	849 674	607 765
2011	2 246 465	1 178 389	675.679
2012	2 078 402	1 278 399	713 502
2013 (enero-noviembre)	2 145 426	1 619 021	762 348

Fuente: Miguel Vassallo, en base a información del Banco Central del Ecuador.

El papel económico relativo del cacao ha tendido históricamente a disminuir, en la medida en que otras actividades agroindustriales han mostrado un mayor dinamismo, y que la estructura y la tecnología sectorial no han mostrado una transformación cualitativa en buena parte del siglo pasado. En igual período, otros países competidores han desarrollado de manera muy importante su producción de cacao y su participación en el mercado internacional. De allí que se han presentado varios estudios, preocupaciones y políticas tendientes a modificar tal situación, sin que todavía se haya logrado el objetivo deseado.

Entre el año 2006 y 2011 las exportaciones no petroleras variaron entre el 40 y 50% del total, en el 2011 eran el 42% (Viteri, 2011 b: 43). El saldo de la balanza comercial del país en el 2011 alcanzó a USD -664,3 millones; en tanto que el saldo de la balanza comercial no petrolera fue de USD -8.490,8 millones (Viteri, 2011: 4). Este se incrementó (negativamente) en más del 11% con respecto al año anterior (Viteri, 2011: 4). Si bien las exportaciones agroindustriales crecieron, los datos muestran las dificultades de las cadenas de valor, que constituyen la base de las exportaciones no petroleras.

De las 23 cadenas agroindustriales ecuatorianas, identificadas por el MAG-IICA, se seleccionó como tema de investigación a la cadena

de cacao, por la importancia histórica y actual en la economía y en la sociedad ecuatoriana, desde diversos puntos de vista. Así como por el papel que puede jugar en la transformación de la Matriz Productiva del país, preocupación creciente en todos los ámbitos de la sociedad, que trasciende la propia inquietud del gobierno por crear y estimular políticas tendientes a tal fin.

En la cadena participan unos 100 mil productores, de los cuales se estima que el 85% cultiva menos de 10 ha, un 15% entre 10 y 20, y un 5% que tiene más de 20 ha (Radi y Martínez, 2008: 4).

Algunos de estos productores se dedican con exclusividad al cultivo del cacao y otros en sistemas de producción más complejos. Según el III Censo Nacional Agropecuario, existen unas 243 mil ha de cacao cultivado en forma única y unas 190 mil ha de manera asociada. El monocultivo se realiza en unas 58.400 UPA, de las cuales la mitad son menores a las 10 ha, un 17% tiene menos de 20 ha, y el resto en unidades mayores. Los sistemas de cultivo asociado se efectúan en unas 38.360 UPA; de las cuales el 49% es menor a 10 ha, otro 20% tiene entre 10 y 20 ha, en tanto el resto se desarrolla en unidades de mayor superficie (MAG-IICA, 2006: 167).

Pigache y Bainville (2007: 187 ss.) estudiaron la evolución del cultivo del cacao desde finales del siglo XIX en la región de La Florida, provincia de Guayas. En la actualidad encontraron una diversidad de estructuras productivas, las cuales las tipificaron en 10 formas diferentes según variables que incluyen: tamaño, sistema productivo, rentabilidad o ingresos, etc., que en cierta forma enseñan la diversidad de agentes o estructuras productivas, con tamaños económicos, tecnologías, lógicas productivas diversas y, finalmente, con problemáticas muy diferentes. La simplificación desde un solo ángulo de análisis puede redundar en una comprensión parcial y simplificada de la realidad.

Según un estudio de la Corporación Urbana (2008), existen alrededor de 363 acopiadores de cacao, los cuales en su mayoría son grandes y, estos últimos, concentran el 81% del total acopiado. En muchos casos, los mismos productores son intermediarios en la comercialización (Mipro, 2011 b: 49). Radi y Ramírez estimaron que en la cadena de comercialización participan alrededor de 1.000 acopiadores, 30 exportadores y 7 empresas productoras de derivados y chocolates (Radi y Ramírez, 2006: 3).

La comercialización de cacao en grano en Ecuador se realiza sin ninguna intervención gubernamental. Según el Convenio MAG-IICA, “el 10% de la producción se canaliza a través del intermediario

camionero; el 22% lo adquiere el comerciante del pueblo más cercano; el 54% lo compra el intermediario de la cabecera cantonal y el 14% el exportador directamente” (Utepi, 2007: 29).

Según datos de la Corpei (2008), se determinó que la producción de cacao se destina en un 84% a la exportación entre producto procesado (12%) y grano seco (72%), mientras que el 16% se destina al mercado interno, en forma de grano de cacao.

El cacao⁵ se exporta en un 74% como grano crudo (seco convencional u orgánico) sin elaboración (MAG-IICA, 2006: 168), aunque el Ecuador tiene un cacao de características propias y es fino en su sabor: “Cacao Nacional Sabor Arriba” (ibíd.: 166). Se cultiva principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas y Manabí. Según la clasificación del MAG-IICA (p. 18), la cadena del cacao es una cadena agroexportadora tradicional.

En la comercialización del cacao existen dos circuitos que agregan valor: a) los semielaborados: licor de cacao, manteca, grasa, etc. b) los elaborados: chocolates y crema, cuya participación en las exportaciones de la cadena son un 1%. Estos dos circuitos constituyen menos del 15% de la producción de cacao. Existen 15 agroindustrias que concentran el proceso y un grupo de pequeñas empresas (aproximadamente 5) que toman alrededor del 5% del mercado (MAG-IICA: 167). En forma inversa, Ecuador es importador de productos derivados del cacao. Véanse el cuadro y gráfica siguientes:

Cuadro 3
Importaciones de Ecuador de derivados del cacao

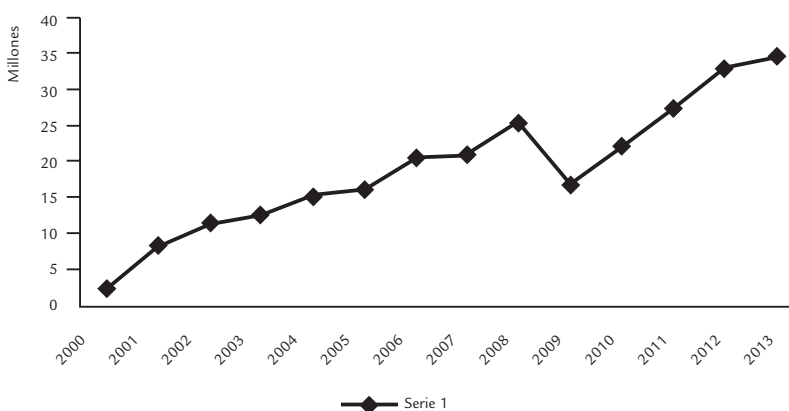
	Qtz. peso neto	Val. FOB en USD	Val. CIF en USD
2000	921 876	2 226 857	2 360 310
2001	3 101 553	7 996 390	8 438 709
2002	3 996 349	10 946 639	11 427 869
2003	5 078 665	12 195 938	12 725 499
2004	5 915 308	14 453 101	15 183 484
2005	5 566 130	15 377 456	16 178 171
2006	5 713 429	19 564 561	20 615 635
2007	6 211 124	19 925 646	20 984 980
2008	6 969 516	24 053 920	25 431 463

5 Según la clasificación CIU, División 15, Grupo 1543.

2009	4 830 192	16 094 709	16 791 295
2010	5 762 067	21 297.832	22 116 705
2011	5 595 195	26.490 594	27 450 082
2012	6 483 735	31 990 763	32 975 135
2013	6 783 140	33 757 824	34 801 013
Total	72 928 279	256 372 230	267 480 350

Fuente: Miguel Vassallo, en base a información del Banco Central del Ecuador.

Gráfico 2
Importaciones de Ecuador de derivados del cacao. Valor CIF



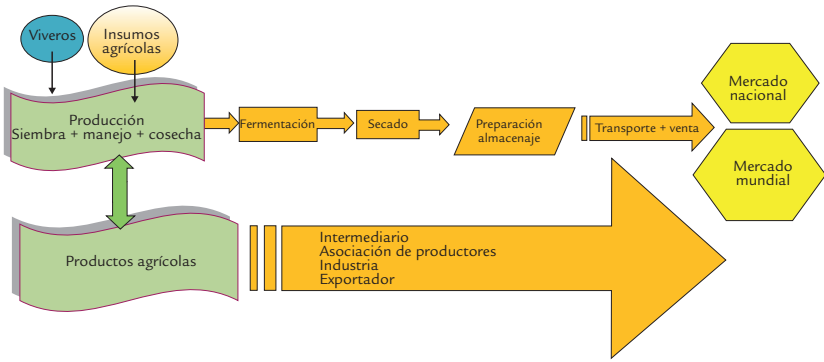
Fuente: Miguel Vassallo, en base a datos del Banco Central del Ecuador.

La transformación del cacao se concentra en 15 agroindustrias (MGAP-IICA, 2006: 167). La producción de manteca de cacao está concentrada en 9 empresas, de las cuales cuatro participan del 99% del total exportado; a la producción de licor de cacao se dedican 11 empresas, de las cuales cuatro exportan el 97% del rubro. La producción de torta de cacao la realizan cinco empresas, con una distribución más o menos homogénea. La exportación de polvo de cacao la realizan ocho empresas, de las cuales 11 concentran el 99% del total. Considerando el total de agroindustria exportadora (sin incluir chocolates), hay cuatro empresas que concentran el 91% del total; estas son: Nestlé, con capacidad de elaboración de 4.300 t; Ecuacoffe, con 3.500 t; Ecuacocoa, con 3.400 t; y, Transmar, con 3.200 t. En total, la capacidad utilizada de molienda es de 16 mil t. (MIPRO, 2011: 50-52).

Según la información de Viteri (2011 b), la conformación de la cadena no se ha visto modificada de manera sustantiva en los últimos años, y constituye una dificultad para el crecimiento y desarrollo de la economía ecuatoriana.

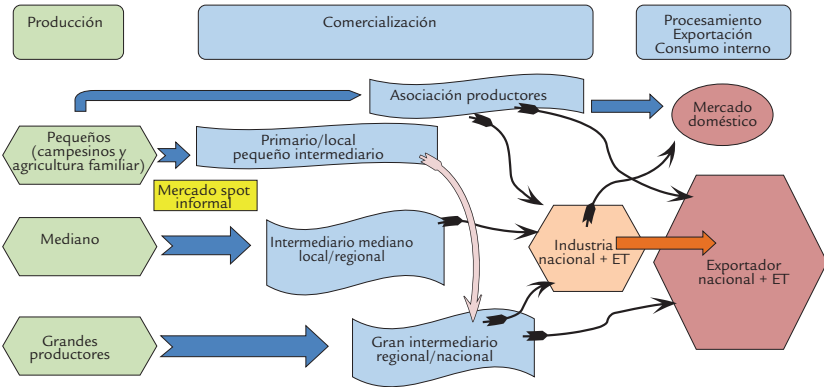
A efectos de facilitar la descripción inicial de la cadena, a continuación se muestran dos diagramas de la misma. El primero refleja, en forma esquemática, el proceso técnico del cacao a lo largo de la cadena, y en el segundo se explican los grandes procesos, los principales actores y las relaciones técnico-económicas o comerciales de la cadena.

Diagrama 1
Proceso técnico del ciclo del cacao en la cadena



Fuente: Miguel Vassallo.

Diagrama 2
Cadena del cacao: procesos, actores y relaciones técnico-económicas



Fuente: Miguel Vassallo.

1.2. Problema de investigación

Considerando la importancia histórica y actual de la cadena del cacao en Ecuador y el carácter de ser una cadena exportadora de granos

con bajo valor agregado, la pregunta problema que hemos definido para este trabajo es:

En la cadena ecuatoriana de cacao, ¿cuáles son las principales limitantes o barreras que dificultan el cambio de una agroindustria de commodities a una agroindustria de bienes diferenciados?

Las dificultades no se encuentran solo en un área, sino que tienen diversos frenos que se refuerzan mutuamente; al final se consolidan en situaciones estáticas de la propia cadena. Las limitaciones pueden ser de carácter tecnológico, económico, empresarial o de políticas sectoriales, las que muchas veces se refuerzan recíprocamente y conforman una red compleja de interacciones.

El análisis sobre las limitaciones, para la creación de una agroindustria dinámica y diferenciada se apoya en la construcción de la competitividad, especialmente en las ventajas competitivas, los cuales se basan, a su vez, en comprender el rol actual de las cadenas y complejos agroindustriales, la dinámica en la inversión y el cambio técnico de las mismas y, en definitiva, la creación de valor para las sociedades en las que se insertan. Estos temas pueden abordarse desde una perspectiva puramente empresarial o de mercado, o sobre la base de una visión Desarrollo Rural, orientada a la búsqueda de nuevos patrones de ordenamiento social y en la construcción de una agricultura sustentable. Estos temas se encuentran en la base de las respuestas que buscamos para la cadena del cacao, por lo cual a continuación realizaremos una incursión sobre los conceptos teóricos que asume este trabajo y que se constituyen en la base de las respuestas que se buscan.

2. Marco teórico

La primera reflexión teórica se refiere al concepto de competitividad. En un relevamiento de la literatura referida al concepto, se encontraron más de 156 definiciones diferentes sobre competitividad (Antoine y Taylor, 1993, citado por Chavarría *et al.*, 2002: 43). Del conjunto de definiciones que se recogen en el citado trabajo retomamos dos.

Según Chesnais, la competitividad es “la capacidad de un país de enfrentar la competencia a escala mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.” (Chesnais, 1981, cit. por Bejarano 1998, tomado de Chavarría *et al.*, 2002: 44).

Este enfoque ha sido aplicado en estudios referidos a la cadena del cacao, que dificultan comprender adecuadamente las trabas para el desarrollo y la generación de mayor valor de una cadena, ya que se centran en la competitividad en el mercado internacional. Ello, si bien es una base ineludible del crecimiento, no permite generar un avance cualitativo a la economía y la sociedad, en tanto el problema se centra en la forma de procesar la transformación de la producción y su forma de inserción en el propio mercado internacional.⁶

Por otro lado, por ejemplo, se conceptualiza como: “la habilidad de un país de crear valor agregado y, por tanto, incrementar el beneficio nacional manejando bienes y procesos, atractivo y agresividad, globalización y proximidad, e integrando estas relaciones en un modelo económico y social” (Índices of World Competitiveness. <http://www.inida-times.com/business>, citado por Chavarría *et al.*, 2002: 44).

Porter, a su vez, entiende la competitividad como la productividad con la que una empresa, industria o nación utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales para producir bienes o servicios. Esta concepción de Porter relaciona competitividad con métodos de producción eficientes, calidad de los productos, innovación tecnológica y otros factores que mejoran la rentabilidad, como la diferenciación o el valor agregado (Porter, 1998: 41).

Como se aprecia en el primer concepto expuesto, la idea de competitividad se limita a la capacidad de exportar. No se refiere ni a la creación de mayor valor, ni a su distribución.

En cambio, en los otros dos conceptos expuestos se relaciona la competitividad con métodos de producción eficientes, calidad de los productos, innovación y valor agregado. Por ello, en última instancia, la competitividad se refleja en crecimiento económico y en la mejoría del nivel de vida la sociedad, aprovechando eficientemente los recursos disponibles en una nación y manteniendo las ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición participativa en el mercado (Porter, 1998: 2-8)

En esta investigación se asume este enfoque de competitividad, desechando aquellos que se remiten exclusivamente a la capacidad de realización, cuestión que discutiremos con mayor profundidad más adelante.

Con frecuencia, la competitividad es considerada como un estado de realización o logro, cuando lo correcto es interpretarla como un estado económico transitorio. Tratar la competitividad solo como un

6 Al respecto de un enfoque de este tipo, véase Utepi, 2007.

estado de realización ignora la importancia de la sostenibilidad y del papel que desempeña la competitividad para promover el crecimiento económico. (Chavarría *et al.*, 2002: 30).

“Competitividad es un concepto comparativo, fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad”. (*ibíd.*)

En los sectores agroindustriales la competitividad se basa en la existencia de ventajas comparativas y/o competitivas. Las *ventajas comparativas* son aquellas emanadas de los recursos naturales, las distancias a los puertos o a los mercados de exportación. Se refieren a las ventajas sobre las cuales se construyó inicialmente el concepto de competitividad, y que hacen a razones estructurales propia de la base agraria y el espacio en el cual se inserta.

Esta visión proviene desde las primeras discusiones de los economistas sobre la competitividad. Así, Adam Smith enfatizó su postura en las “ventajas absolutas”; es decir, cuando un país es más eficiente que otro para producir un bien, tiene una ventaja absoluta. Smith considera que una nación debe especializarse en la producción de un determinado bien por una capacidad natural, asociada a su disponibilidad relativa de factores. En cuyo caso, cada país debe intercambiar bienes basados en las ventajas absolutas que provee la disponibilidad de factores.

David Ricardo diferenció su planteamiento del formulado por Adam Smith, enfatizando en que las ganancias del comercio internacional no estaban limitadas a la ventaja absoluta, y se basó en la ley de las ventajas comparativas. Ricardo sostuvo que cada país debe especializarse en la producción y exportación de bienes en los cuales su desventaja absoluta es menor; o sea, el bien que posea con ventaja comparativa. Según Ricardo, todos los países se pueden beneficiar especializándose cada uno en la producción de bienes, aunque no tengan ventaja absoluta en ellos; es suficiente que tengan ventaja comparativa, que sean capaces de producir bienes o servicios a un precio menor; es decir, por un costo de oportunidad que le genere ventajas. Ricardo en su “Teoría de los costos comparativos”, postula que cada nación vende a otros países los bienes para los cuales sus costos relativos son más bajos que en el extranjero, y adquiere de las

demás naciones los bienes respecto de los cuales los costos relativos nacionales son más elevados que en el extranjero.

Ambos enfoques teóricos, la “Ventaja Absoluta” de Smith y “los costos comparativos” de Ricardo, están basados en la teoría del valor trabajo, y si bien acentúan un concepto que otorga la competitividad, tienen históricamente un resultado similar. Ambas teorías, revisadas en ese contexto y aplicadas a la realidad latinoamericana, conllevan, en la práctica, a basar la economía en *las ventajas comparativas* de bienes agroalimentarios; es decir, basarse en las condiciones agroclimáticas y los recursos genéticos disponibles en función de aquellas condiciones. Atendiendo, además, que aquellas condiciones y los recursos genéticos propios de estas no estaban disponibles en los países industriales, ni era posible trasladarlos a sus espacios territoriales en el momento histórico que fueron propuestas.

El enfoque clásico ha sido reforzado en la visión neoclásica de la economía, entre otros, por la Teoría de Heckscher-Ohlin: un país exportará el bien cuya producción exija el uso intensivo del factor relativamente abundante y de bajo costo que dispone cada país. En forma inversa, tenderá a importar los bienes que requieren un uso más intensivo de los factores escasos y más costosos. Este enfoque y trabajos posteriores de Ruttan dieron lugar a la teoría de la Innovación Inducida del Cambio Técnico.

Por otro lado, se ha desarrollado en forma más reciente la búsqueda de *las ventajas competitivas* que están dadas por el esfuerzo de la sociedad en crear productos y procesos más eficientes, de mayor calidad o que ofrezcan productos diferentes o a menores precios que la competencia.

El estudio del cambio técnico, la modernización y creación de ventajas competitivas en cadenas agroindustriales en América Latina enseña que los factores de impulso y creación de niveles crecientes de competitividad son complejos e incluyen diversos ámbitos y variables. Las ventajas competitivas son construidas por el conjunto de la sociedad: la empresa, la cadena agroindustrial, el clúster, el Estado y, en general, todas las instituciones y agentes que participan del espacio económico en cuestión, sea este una cadena de valor, un clúster, una región o un país. Revisaremos algunos de estos niveles de análisis.

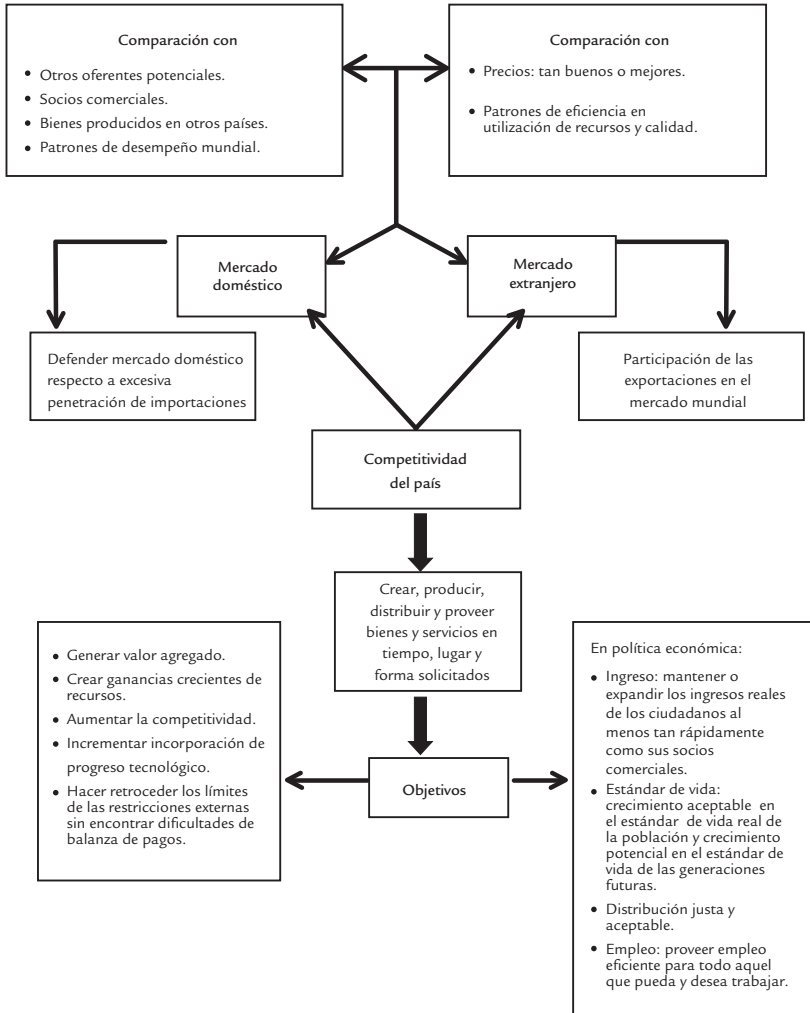
Competitividad de empresas. El concepto está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar de forma rentable en un mercado determinado, siendo capaces de ofrecer de manera continua productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes.

Competitividad de industrias o sectores. El sector industrial es la suma de las empresas con una actividad común, es un grupo de competidores que fabrican o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. En este sentido, la competitividad también aplica a grupos de empresas o sectores en una determinada actividad económica o cadena de valor.

Competitividad de un país o región. La competitividad de una nación se determina por el nivel de vida de un país originado en la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país, medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres, como por la eficiencia con la que pueden producirse. El aumento de la productividad incluye procesos de crecimiento económico sostenible, que se logran mediante reducciones en las estructuras de costos y mejoras en la variedad y calidad de los bienes producidos, sin dejar de lado las condiciones básicas de bienestar de la población como salud, educación y medioambiente (Diagnóstico y sugerencias, 2002).

Chavarría *et al.*, presentan un esquema de la competitividad de un país, en el cual se muestran las complejas relaciones que se establecen en el ámbito de una cadena o en el ámbito nacional para obtener competitividad. Ver el diagrama 3.

Diagrama 3
Relaciones de competitividad a escala de país



Fuente: Miguel Vassallo.

Sobrepasar el conjunto de bloqueos que frenan la competitividad y el desarrollo requiere de un conocimiento ordenado de las variables que dificultan los procesos de diferenciación en cadenas agro-industriales. Es necesario conocer las dificultades: tecnológicas, de mercado, políticas, empresariales, capacidades de los recursos humanos, etc., y los ámbitos en donde residen aquellas: en las empresas, sector económico o cadena, el Estado y sus políticas públicas, espacios de investigación e innovación, niveles de gobernanza y, finalmente, aquellas variables no controlables y que generalmente radican

en cambios del clima como del mercado mundial. En cadenas de valor de bienes transables existen obstáculos de carácter interno de las propias cadenas y aquellos externos o ambientales. En el cuadro siguiente se presentan los factores que afectan la competitividad y sus posibilidades de control o afectación social.

Tabla 1
Diferentes factores que afectan la competitividad.
Controlables y no controlables

Controlables por la empresa	Controlables por el gobierno	Difícilmente controlables
Estrategia	Entorno económico	Precios internacionales
Productos	Tasas de cambio e interés	Condiciones de la demanda
Tecnología	Impuestos	Impactos que afectan la equidad
Capacitación	Salario base	Impactos que afectan el ambiente
Investigación y desarrollo	Política comercial	
Costos	Aranceles	
Encadenamientos	Cuota	
	Acuerdos regionales	
	Política de investigación y desarrollo	
	Política de educación y capacitación	

Fuente: Vassallo, 2010.

De los factores enumerados, se entiende que una sociedad puede actuar y modificar dos grupos de ellos, en función de un proyecto. Existe un tercer nivel, en el cual países pequeños que no controlan los mercados tienen dificultades mayores o difícilmente pueden tener un papel relevante en su determinación. Ello no niega las posibilidades de emprender políticas y acciones tendientes a su modificación y control futuro, pero que no se logran a corto plazo. Estos aspectos se podrán encarar con estrategias de largo plazo y acuerdos multilaterales. Por ejemplo, los impactos de la competitividad en la equidad pueden ser discutibles. Cuando provienen del campo externo son difíciles de controlar, pero aquellos que se generan en las formas de captación y distribución del excedente interno pueden ser modificados por medio de las políticas económicas, sociales y culturales, así como por la creación de nueva institucionalidad y reglas de convivencia.

Utepi (2007) dice que los análisis de competitividad frecuentemente obvian el estudio de las dinámicas sectoriales, como pilares de la competitividad de los países, y cita a Krugman (1990), quien enfatiza la importancia de tomar en cuenta estas dinámicas sectoriales, ya que un país no puede ser competitivo en todos los sectores. La competitividad se puede convertir en una *obsesión peligrosa* si no entendemos los mecanismos que hacen competitivos a los países. Obviar las dinámicas sectoriales y macroeconómicas, por tanto, supone tener una visión sesgada de la competitividad nacional. De allí la importancia del análisis por cadena o complejo agroindustrial.

La dinámica sectorial es estudiada en este trabajo mediante el análisis por cadena de valor o complejo agroindustrial. Vigorito (1978) entiende por *complejo sectorial* “un espacio económico determinado, en el cual se puede aislar un conjunto de actividades cuyas condiciones de transformación y apropiación son fuertemente interdependientes”. Y agrega que “la interdependencia dentro de un complejo supone la correspondencia biunívoca entre las estructuras del proceso de transformación y las de propiedad, lo cual diferencia al complejo del agrupamiento denominado conglomerado.”

En el ámbito agrario, el autor define el Complejo Agro Industrial (CAI) como “un conjunto económico compuesto por la sucesión de etapas productivas vinculadas a la transformación de una o más materias primas, cuya producción se basa en el control del potencial biológico del espacio físico” (Vigorito, 1978: 2).

En los CAI existen etapas principales y accesorias. Entre las etapas principales se ubican la producción de la materia prima agropecuaria; la producción y/o abastecimiento de recursos agropecuarios; y las diversas operaciones de transformación industrial. En las etapas accesorias se identifican: el acopio, fraccionamiento y distribución de productos y el almacenaje, empaque y transporte.

Asimismo, indica que “la interdependencia, entre las actividades del complejo, es asimétrica. Existen etapas cuyas condiciones de reproducción tienen un mayor grado de incidencia sobre el proceso de reproducción del complejo en su conjunto. Estas etapas se denominan el *núcleo* del complejo.” (*Ibíd.*)

El núcleo es una etapa de transformación en la cual se hace posible el control relativo del complejo por intermedio de mercados monopólicos. Las relaciones básicas del complejo se hacen efectivas mediante el control del capital productivo mercantil o financiero (*ibíd.*: 3).

Posteriormente indica que el “eslabonamiento de las técnicas del complejo permitirá establecer las relaciones básicas que configuran

el proceso de transformación del conjunto. Junto con la sucesión de etapas productivas se deberán establecer las combinaciones de bienes de capital fijo, insumos y fuerza de trabajo y tecnologías que se encadenan a lo largo del proceso de transformación del complejo y las características de la tierra donde se asienta la producción básica y su forma de manejo” (*ibíd.*: p 6).

Cada etapa productiva, ya sea principal o accesoria, puede comportar un amplio espectro en materia de técnicas de producción. La gama de variantes no solo se refiere a la forma de llevar a cabo el proceso de transformación; también implica diferencias en el tipo y antigüedad del capital fijo, la dotación de recursos naturales, la calidad de los insumos agrarios y la calificación de la fuerza de trabajo, el grado de acceso y adaptación de tecnologías agrarias e industriales, etc.

Este conjunto de espectros técnicos de cada etapa implica dos alternativas metodológicas:

- a. Puede existir *correspondencia* entre las diferentes estructuras técnicas de las diversas etapas; o
- b. Puede existir *independencia* relativa entre las etapas técnicas de producción de cada etapa (*ibíd.*: 7).

La primera de ellas implica una integración u obligación técnica para que el proceso pueda desarrollarse. Esta forma se vincula más con un CAI con creación de valor agregado a lo largo de la cadena y no exclusivamente en la etapa de transformación o comercialización.

En la segunda, por el contrario, no existen casi exigencias técnicas entre la sucesión de etapas y se corresponden generalmente a cadenas de tipo tradicional, poco diferenciadas. Esta forma es característica de los CAI exportadores de *commodities*, como el que analizamos.

Las decisiones económicas se reflejan en el mercado, que opera como vehículo de la circulación del capital. Por eso, “el análisis de una sucesión de mercados es el análisis de la circulación del capital del complejo. El estudio del mercado cumple una doble función: es instrumento para estudiar las condiciones de realización pero, ante todo, indica con precisión la efectiva división del capital productivo entre los propietarios del complejo.” (Vigorito: 8). En tal sentido, el autor expresa que “el ejercicio del poder de determinación sobre las condiciones de la producción, por parte de las empresas del núcleo, se hace efectivo a través de las decisiones de compra y venta en los mercados monopólicos que controla.” (*ibíd.*: 8).

“En los CAI las sucesivas instancias de transformación sirven de soporte de las relaciones de propiedad. La concentración de la

producción industrial frente a la dispersión de la actividad agrícola y de los destinatarios finales crea un angostamiento en el canal de circulación del CAI.” (*ibíd.*: 9).

Siguiendo la base conceptual y metodológica revisada, distintos autores han avanzado en el análisis de las cadenas de valor y su transformación, que enriquecen la base teórica para el analizar el tema que nos hemos planteado.

Para Kaplinsky (2000: 121 ss.), el concepto de cadena de valor incluye toda una gama de actividades interconectadas creadoras de valor, implementadas por una empresa o grupo de empresas u organizaciones, necesarias para llevar un producto o servicio desde la concepción o adquisición, recorriendo las fases intermedias de producción, hasta la entrega a los consumidores finales y al destino final después de su uso.

La cadena puede considerarse como una unidad de análisis económica de un *commodity* en particular (por ejemplo leche) o de un grupo de *commodities* (ejemplo lácteos), englobando un conjunto significativo de actividades económicas ligadas verticalmente por relaciones de mercado. En el caso bajo estudio, nos referimos al cacao y todos sus derivados.

Las cadenas pueden ser vistas como un conjunto de actores y actividades, así como de organizaciones y reglas que rigen, incluyendo las conductas que financian los movimientos desde los consumidores hasta los productores; que difunden las tecnologías entre los actores; y que informan sobre las preferencias de la demanda de los consumidores a los otros agentes de la cadena. Dentro de estas articulaciones están los mecanismos de coordinación y de gobernanza que establecen las reglas para las operaciones, así como las instituciones que median estas relaciones.

En la metodología de análisis de cadenas de valor, Kaplinsky (2000: 122 ss.) propone tres aspectos claves para su análisis; ellos son: a) las barreras de entrada a la actividad y las rentas que genera; b) la gobernanza, que incluye los factores internos y externos a la actividad; y c) la eficiencia sistémica. Según Kaplinsky y Morris (2001) la aplicación del abordaje de cadena de valor en el caso de *commodities* agrícolas de los países en desarrollo se debe enfocar en dos áreas claves: a) la distribución de los beneficios para los diferentes actores (cap. 6), b) la gobernanza de la cadena, en términos de quién dirige y coordina la producción y los padrones de calidad (cap. 13). En el análisis de las cadenas de valor, el mapeo de sus actores y sus funciones, así como la distribución del valor entre ellos, constituye en este

campo de investigación un paso fundamental. El conocimiento de la producción, procesamiento, transporte, distribución y venta de los productos, para levantar y evaluar aspectos estructurales de la cadena, tales como las características de los actores, el lucro, las estructuras de costos, los flujos de productos y sus destinos, las condiciones de entrada y salida, constituye un paso metodológico relevante.

Complementariamente, el análisis de las cadenas envuelve también la consideración de otros conceptos muy relacionados, como son los de: “etapa de producción” y las articulaciones entre los eslabones de la cadena, que promueven procesos de agregación de valor eficaces; “coordinación vertical”, directamente relacionada con la eficiencia de adecuación entre la demanda y la oferta y viceversa, en las diferentes etapas sucesivas de la cadena y las estructuras de riesgo e incentivos para los distintos actores; y “servicios de desarrollo de negocios”, como apoyo para mejorar el desempeño de las diferentes etapas de la cadena, incluyendo servicios de infraestructura, de producción y almacenamiento, de marketing y negocios, financieros y de políticas y reglamentos (Anandajayasekeram y Gebremedhin, 2009).

En relación con la estructura de gobernanza, Kaplinsky y Morris (2001: 33, citando a Gereffi⁷), señalan que las cadenas pueden ser: i) orientadas por los compradores, en general industrias intensivas en trabajo; o ii) orientadas por los productores, más intensivos en capital, que en general dominan las tecnologías claves, influyen en las características de los productos y lideran la coordinación de los lazos de la cadena. En algunos ejemplos agrícolas las cadenas del sector están cada vez más gobernadas por los compradores, tanto del propio país como los internacionales. Gereffi (1994) anotó que la gobernanza de la cadena de alimentos está controlada por el comprador internacional, que posee como activo estratégico el comercio, las marcas o los canales de comercialización y distribución. (Gereffi, citado por Gianoni, 2013: 50).

Humphrey (2005) señala que es necesario moldear las cadenas de valor para el desarrollo y la reducción de la pobreza rural, lo cual es uno de los principales desafíos en los países emergentes. En la literatura se señalan diversos ejemplos de impactos socioeconómicos mediante la transformación de las cadenas de valor vinculadas a la agricultura (Humphrey, citado por Gianoni: 51).

En la Agroindustria, la base agraria debe considerarse particularmente lo cual remite a la competitividad del complejo pero con una visión de Desarrollo Rural.

7 Gereffi, Gari (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. En revista *Problemas del Desarrollo* Vol 32, N° 125, México, Uneam abril-junio 2001, p 13.

Para realizar una aproximación conceptual a la temática y particularmente a la estrategia de Desarrollo, se utilizará el concepto de *Desarrollo Rural*. Este concepto debe diferenciarse de los conceptos de *Desarrollo Agropecuario* y *Desarrollo Agrario*. Los dos últimos tienen alcances más limitados y no conforman un proceso profundo y abarcativo de todas las dimensiones.

El *Desarrollo Agropecuario* se refiere a los aspectos agroeconómicos de la producción agrícola, con el fin de mejorar la productividad y el producto generado por ella. Es el concepto agronómico clásico, que se remite a la unidad de producción, al sistema y a las técnicas de producción.

El *Desarrollo Agrario* incorpora los factores económicos, sociales, culturales y políticos que influyen en la producción agropecuaria. En este concepto, además de los problemas tecnológicos se incorporan los aspectos referidos a la integración y desarrollo de los complejos agroindustriales, de la comercialización agrícola, y de las formas asociativas de resolución de problemas prediales y extra prediales.

El *Desarrollo Rural*, además de las dimensiones incluidas en los dos conceptos anteriores, incorpora los temas de “la salud pública, la educación, los servicios de electricidad, agua potable, comunicaciones, las actividades de producción y comercialización no directamente vinculadas a la producción agropecuaria (industria rural, artesanía, comercio, etc.). También se relaciona con la organización social orientada a la producción, a la acción gremial o reivindicativa, a lo cultural, al esparcimiento y en general, aquella orientada al desarrollo local o regional. Es el enfoque más amplio del problema agrario y el desarrollo del espacio rural” (Vassallo, 2001).

Desarrollo Rural se define como “el pasaje de un estadio de desarrollo de un espacio rural, caracterizado por condiciones donde predominan las necesidades básicas insatisfechas, en forma individual y colectiva, a otro estadio con condiciones que permiten un mejor desarrollo de las personas por una mayor satisfacción de las necesidades básicas, a través de un proceso basado en la participación creciente de la población implicada en la gestión económica y social” (Vassallo, 2001).

Si bien el sentido finalista se encuentra en el concepto de Desarrollo Rural, el alcance restrictivo de esta investigación y la discusión de las líneas preliminares de desarrollo del CAI, limitan su visión meta centralmente al concepto de *Desarrollo Agrario*. Se asume este concepto como base para la construcción de niveles superiores de Desarrollo Rural y no constituye una restricción del horizonte teórico y social.

El concepto de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial, según Schejtman y Berdagué (2003), es

un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos con los agentes externos relevantes, así como de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios.

Estas definiciones implican considerar las dimensiones del Desarrollo Rural: social, económica y ambiental. En la dimensión *social del Desarrollo Rural* se procura el empoderamiento de las personas a través del desarrollo del capital humano y social. Se define empoderamiento al proceso por el cual una persona o grupo de personas adquiere más poder. Hay tres formas básicas de empoderamiento (Documento de Consulta, 1999): a) mayor seguridad (confianza) personal para desarrollar actividades con éxito; b) aumento de las relaciones con otras personas y organizaciones (construcción de capital social, en especial económico); c) mayor acceso al crédito y recursos de producción. Si las personas están empoderadas, podrán aprovechar mejor los beneficios y oportunidades que generan las intervenciones (es decir, apropiarse de las mismas) mediante la participación. El desarrollo del capital humano (capacitación) y social (organizaciones) permite: i) que las personas se motiven para salir de su situación (esto parece obvio pero es de extrema importancia, las personas salen de la pobreza si ellas quieren), y ii) construir el tejido social en el territorio, el cual desarrollará el capital social, entendido como la construcción de vinculaciones entre organizaciones (en un sentido amplio, desde aquellas legalmente constituidas hasta grupos de interés) para generar sinergias. Empoderamiento y capital social están íntimamente relacionados. No deben verse como que uno de ellos es causa y otro efecto. Ambos se promueven y se estimulan entre sí.

Esta visión de Desarrollo Rural y de empoderamiento se integra también con el enfoque de Amartya Sen, basado en el concepto de capacidades. Las “capacidades” como indicador del bienestar y calidad de vida de las personas.

Según A. Sen (2003), el bienestar o desarrollo se basa en las cosas que las personas realmente pueden hacer o ser (las capacidades o *capability* en inglés), entendidas como las oportunidades reales para elegir y llevar una vida que consideran valiosa con los recursos que tienen disponibles, teniendo en cuenta sus limitaciones psicológicas,

sociales y ambientales. La teoría de capacidades de Amartya Sen tiene en cuenta tanto los aspectos subjetivos (valoración, satisfacción y percepción de la satisfacción) como los aspectos objetivos de los recursos (frecuencia, cantidad y variedad). El concepto de capacidad se define como “las combinaciones alternativas de lo que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr” (*functionings* en inglés). Teniendo en cuenta lo que puede hacer el sujeto, ya que pueden existir limitaciones, que pueden afectar al uso y aprovechamiento de estos bienes y recursos. Estas limitaciones pueden ser personales (edad o salud), como sociales (normas sociales, costumbres o capital social), como ambientales (geografía, clima o instituciones). Estas limitaciones son los llamados factores de conversión, que son individuales, sociales y ambientales. Los factores de conversión son limitaciones que afectan al sujeto en el uso de sus bienes y recursos, y los que muestran efectivamente lo que puede hacer y ser capaz el sujeto con estos.

Ahora bien, las capacidades tienen que ver más con las oportunidades factibles de alcanzar esos funcionamientos, con las oportunidades y combinaciones alternativas de que dispone con esos funcionamientos, en términos de la habilidad para alcanzar lo que considera valioso. La capacidad apunta a la libertad, mientras que el funcionamiento muestra el hecho o *fact* (ese algo). Las capacidades pueden ser identificadas a varios niveles: personal, familiar, social y laboral (Garriga 2013, Boltvinik, 2003).

En el *ámbito económico*, el énfasis se encuentra en el desarrollo del capital social económico (vínculos entre organizaciones económicas, que actúan en la producción, distribución o el intercambio de bienes y servicios). Se aprovecha de los actores del territorio, a los efectos que los mismos puedan “arrastrar” en su dinámica a los sectores más carenciados. Los pobres salen de su situación si quieren, pero esto solo no alcanza; necesitan de la interacción con otros actores del territorio o de otros territorios, para poder impulsar actividades económicas rentables y sostenibles, que permitan generar ingresos o fuentes de trabajo, y acceder, de esta forma, a los diferentes mercados.

En el *ámbito de lo ambiental*, el énfasis se ubica en la delimitación de una unidad natural de territorio y en la preservación de sus recursos naturales. Esto significa actuar en forma coordinada sobre los recursos naturales, con el fin de rehabilitarlos, protegerlos y/o conservarlos, sin desmedro de su puesta en valor.

En esta discusión conceptual previa, también son de mención los desarrollos teórico-conceptuales realizados desde la economía agraria. Gutman y Gorestein dicen que “los nuevos enfoques sobre la

dinámica del desarrollo proponen aproximaciones conceptuales que revalorizan el territorio a partir del cambio tecnológico y las innovaciones tecnológicas y organizativas; los nuevos determinantes de la competitividad a escala internacional; los procesos de conocimiento y aprendizaje en el seno de redes, tramas o conjuntos de agentes; y los impactos locales de la profundización de la globalización”.

De Hegedüs y Vassallo (2005) consideran que “la construcción del actor social tiene un papel relevante en cualquier acción de Desarrollo Rural, el cual asume un perfil diferente con un enfoque territorial, ya que se amplía el concepto y, por ende, los actores potenciales de ser parte de la construcción social”. Ello lleva a considerar dos conceptos: la participación y la cooperación. Estos conceptos se articulan con el “empoderamiento” y el desarrollo de “capacidades”.

Revisando la pregunta problema en este marco conceptual, el trabajo discutirá los bloqueos a la competitividad y al desarrollo rural en los siguientes capítulos.

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

El *objetivo general* del trabajo es estudiar los principales bloqueos de la cadena del cacao en el Ecuador, para su reconversión de una agroindustria agroexportadora de *commodities* en una agroindustria de bienes diferenciados, basada en un enfoque competitivo y de Desarrollo Rural.

Los *objetivos específicos* son:

- a. Relevar y comprender las principales barreras o limitaciones de la cadena agroexportadora del cacao, para su transformación en una agroindustria diferenciada;
- b. Discutir lineamientos preliminares de una estrategia de diferenciación y cambio del perfil exportador de la cadena del cacao.

Según Porter, “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas” (Porter, 1987: 82).

Este trabajo pretende discutir e interpretar los factores que afectan la competitividad y la generación de valor, así como su distribución interna. Se espera que el trabajo contribuya al impulso nacional orientado por estrategias de desarrollo de cadenas de valor,

particularmente en un rubro importante de la economía. En este sentido, se espera que contribuya a la reflexión, tanto del sector público, como de los actores sociales y empresariales; en definitiva, al estímulo de nuevas acciones del sistema de gobernanza del CAI.

3.2. Metodología de investigación

La metodología utilizada es de carácter inductivo, ya que se trata de estudiar un conjunto, que constituye una sucesión de actividades técnicas y económicas que componen un CAI, para extraer conceptos teóricos y, finalmente, apoyar el diseño de una estrategia de innovación y redefinición de la cadena. Este procedimiento tiene una forma inductiva, a partir del relevamiento de opiniones. Para ello, se aplicaron procedimientos de tipo cualitativo.

Taylor y Bodgan consideran que en la metodología cualitativa, la investigación es inductiva. “Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formuladas.” (Taylor y Bodgan: 7). Se desarrollan conceptos partiendo de pautas de datos y no recogen datos para evaluar hipótesis; donde el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, considerados como un todo.

La metodología cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, sean estas habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bodgan, 1984). Según Frick (2007), los métodos cualitativos se desarrollan en el contexto de una crítica de los métodos y estrategias de la investigación cuantitativa. Además de que son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas, que son objeto de estudio, y siempre tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas, todos los escenarios y personas son dignos de estudio y dan énfasis a la validez en su investigación, observando a las personas en su vida cotidiana, obteniendo así un conocimiento directo de la vida social. Finalmente, estos autores sostienen que la investigación cualitativa es un arte.

A los efectos de explicitar aún más los conceptos orientadores de una investigación basada en una perspectiva inductiva, con métodos de trabajo de carácter cualitativo, parece conveniente exponer la diferenciación que realiza Piergiorgio Corbetta (2007) sobre la metodología deductiva e inductiva, y los procedimientos cuantitativos-cualitativos, que aplica cada una de ellas.

Tabla 2
Comparación entre investigación cuantitativa y cualitativa

Planteamiento de la investigación	Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
Relación teoría-investigación.	Deducción (teoría precede a la observación). Estructurada, fases secuenciales.	Inducción (teoría surge de la observación). Abierta, interactiva.
Función de la literatura.	Fundamental para la definición de teoría y de hipótesis.	Auxiliar.
Conceptos.	Operativos.	Orientativos, abiertos, en construcción.
Relación con el ambiente.	Enfoque manipulador.	Enfoque naturalista.
Interacción psicológica estudianto-estudiante.	Observación científica, distanciada, neutral.	Identificación empática con el objeto estudiado.
Interacción física estudianto-estudiante.	Distancia, separación.	Proximidad, contacto.
Papel del sujeto estudiado.	Pasivo.	Activo.
Recogida de datos		
Diseño de la investigación.	Estructurado, cerrado, precede a la investigación.	Desestructurado, abierto, construido en el curso de la investigación.
Representatividad/inferencia.	Muestra estadísticamente representativa.	Casos individuales no representativos estadísticamente.
Instrumento de investigación.	Uniforme para todos los sujetos. Objetivo, matriz de datos.	Varía según el interés de los sujetos. No tiende a la estandarización.
Naturaleza de los datos.	<i>Hard</i> , objetivos y estandarizados.	<i>Soft</i> ricos y profundos.
Análisis de los datos		
Objeto del análisis.	La variable (análisis por variables).	El individuo (análisis por sujetos).
Objetivo del análisis.	Explicar la variación de las variables.	Comprender a los sujetos.
Técnicas matemáticas y estadísticas.	Uso intenso.	Ningún uso.
Resultados		
Presentación de datos.	Tablas (perspectiva relacional).	Fragmentos de entrevistas, de textos (perspectiva narrativa).

Generalizaciones.	Correlaciones. Modelos causales. Leyes. Lógica de la causalidad.	Clasificaciones y tipologías. Tipos ideales. Lógica de la clasificación.
Alcance de los resultados.	Se persigue generalizar (inferencia).	Especificidad.

Fuente: Corbetta, 2007, pág. 42-43.

La investigación cualitativa ha sido aplicada por diferentes disciplinas de las ciencias sociales, de las cuales, seguramente la sociología ha hecho un uso más intenso. Al respecto, “la lista de objetos y prácticas sobre los cuales la sociología cualitativa ha posado su atención durante la última década es virtualmente infinita” (Auyero, Herbert, 2011: 2).

En este trabajo se avanza con el estudio de un caso complejo, ya que se refiere a una cadena o complejo agroindustrial. Desde la investigación cualitativa, el estudio de caso se caracteriza, por los siguientes criterios, según Creswell (1998: 65), ordenados en cinco dimensiones, que son las siguientes:

Tabla 3
Criterios del estudio de casos en la investigación cualitativa

Enfoque: Desarrollo de un análisis diseñado para un caso o múltiples casos.
Origen: Ciencias Sociales (Ciencia Política, Sociología, Economía del Desarrollo), evaluación, estudios urbanos y rurales, etc.
Recopilación de datos: Múltiples fuentes, documentos, archivos, entrevistas, observaciones, artefactos físicos.
Análisis de datos: Descripción, temas, afirmaciones.
Forma narrativa: Estudio detallado de un “caso” o “casos”.

Fuente: Creswell, 1998, p. 65 y ajuste de Miguel Vassallo.

En procura de los objetivos planteados en el trabajo, se jerarquizaron y orientaron los temas referidos al problema de investigación. Este facilitó el relevamiento de la información de manera ordenada y jerarquizada, pero sin excluir nuevos conceptos o temas no previstos.

La metodología comprende una combinación de análisis de información secundaria y un conjunto de técnicas de relevamiento de información y opinión de actores relevantes de la cadena del cacao.

Las información secundaria incluyó: el relevamiento y el ordenamiento de la información disponible en Banco Central, Magap, Mipro, MPCPEP, Dirección de Estadísticas de Exportaciones, etc., sobre la producción, exportación e importación de productos primarios o derivados del cacao. Asimismo, se relevaron las políticas que se gestionan desde varios organismos públicos, tales como los ministerios mencionados.

En las salidas de campo, además de las entrevistas, se realizaron observaciones de la infraestructura, de los procesos y de los bienes finalmente generados en cada etapa de la cadena. Estas observaciones se complementaron con las explicaciones recibidas y la toma de fotografías ilustrativas de las observaciones.

Entre febrero y marzo se efectuó el primer trabajo de campo, el segundo entre el 20 y 25 de agosto y, finalmente, el 28 de agosto 2014 se culminó con una última visita. El itinerario de los tres trabajos de campo se presenta en el Anexo I.

Además de los relevamientos y las entrevistas de campo, se efectuaron reuniones en Quito con varios actores, especialmente del sector público y académico. Se entrevistaron a varios actores, con diferente perfil social y disímil inserción en el campo sometido a estudio. Todo ello, sin desmedro de una visión global de la cadena del cacao. En total se mantuvieron encuentros con 55 personas, que son actores importantes de la cadena; entre los cuales se identifican a: productores, exportadores, agroindustria (AI), técnicos e investigadores y miembros del sector público relacionado con las políticas sectoriales. Las entrevistas tuvieron diferente orden o contenido según los actores con quienes se dialogó. El listado completo se encuentra en el Anexo II, y en el cuadro siguiente se presentan las características generales de los entrevistados.

Cuadro 4
Caracterización de los entrevistados, según actividades

Tipificación de entrevistados según actividades	Entrevistados
Productores	23
Dirigentes de organizaciones sociales	16
Intermediarios	2
Técnicos de empresas u organización social	14
Académicos	1
Técnicos y responsables de la gestión pública	16
Total de personas:	55

Observaciones: i) Las personas entrevistadas, en muchos casos, tienen dobles roles (por ejemplo: productor y dirigente; o técnico y productor) y por ello las tipificaciones son más que el total de entrevistados. ii) Los informantes calificados se han tipificado según sus actividades principales por las que fueron entrevistados. Todos los funcionarios públicos son técnicos, pero se han clasificado por su actividad en el Estado, como técnicos responsables de la gestión pública. Las personas tipificadas como técnicos son aquellos que se desempeñan en la actividad privada y fueron entrevistados por tal situación.

Para las entrevistas de campo se prepararon previamente tres guías con preguntas abiertas, las cuales fueron adaptadas según el tipo de entrevistado. Una de las guías, en forma de ejemplo se muestra en el Anexo III. Las mismas, sin embargo, sirvieron más como una guía general, que se adaptó a cada situación.

Se acordó con cada entrevistado una reunión, previo envío de información sobre la investigación, donde se explicitaban sus objetivos, metodología y resultados esperados. Las entrevistas fueron grabadas, con autorización previa de los interlocutores. Con base en las notas y las grabaciones se redactaron los informes de entrevistas, en los cuales se anotaron, además de los datos básicos (nombre, fecha, institución, etc.), los principales conceptos y enunciados realizados por los informantes calificados. Estos informes de entrevistas constituyen la base de datos primaria de la investigación, la cual está amparada en la reserva acordada con los interlocutores y las normas que normalmente regulan este tipo de información.

Este relevamiento permitió tener una primera visión del estado de situación y relevamiento de las principales barreras o limitantes. Se construyó una matriz FODA: fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas de la cadena y se efectuó la correspondiente interpretación de los procesos económico-sociales que están en su base. A partir de ella, se abrió una discusión sobre los lineamientos básicos de una estrategia de superación de las mayores dificultades y la construcción de una cadena agroindustrial diferenciada, generadora de valor agregado para la sociedad nacional.

La presentación de la información, acorde a lo expuesto en las bases metodológicas, tiene un formato tipo “relato”. En esta forma de presentación se recogen aquellas expresiones que resultan más explicativas de la situación y los mecanismos que operan en el mercado. El informe reproduce lo más fielmente posible los elementos conceptuales y la información numérica que ejemplifica la discusión teórica, expuesta por los interlocutores. Los ejemplos y su cuantificación deberán tomarse como una forma de explicación y argumentación y, por tanto, no reflejan necesariamente información precisa o válida para todo el país.

Las expresiones relevadas se exponen mediante la identificación ficta de los autores, a través de indicar la letra “E” de entrevistado y un número, donde cada número identifica un Entrevistado (Informante Calificado o Interlocutor). La numeración y el orden son arbitrarios. Ejemplo: *E-1*, significa Entrevistado n.º 1, que se corresponde a una persona, pero no al orden de las entrevistas, ni al orden con el cual figuran en el cuadro del Anexo II.

Las observaciones de la infraestructura, de los procesos y de los bienes generados por la cadena (en algunos casos contrastadas y avaladas por fotografías) se incorporaron como parte de la información que fundamenta las conclusiones.

El Informe Preliminar se discutió en un taller el 18 de agosto de 2014, a los efectos de analizar con especialistas y con mayor profundidad las observaciones iniciales.

A partir de los resultados obtenidos mediante el análisis de la información secundaria de base estadística, la revisión documental y bibliográfica, las entrevistas efectuadas en los tres trabajos de campo y en las reuniones realizadas en Quito y Guayaquil, las observaciones directas de campo y, finalmente, el taller de revisión, se elaboró el presente informe final de investigación. El mismo pretende ofrecer una primera respuesta sobre la pregunta problema.

4. Resultados del trabajo

Los resultados del trabajo se expondrán siguiendo un orden conformado por las diferentes etapas de la cadena, reafirmando las observaciones y argumentos expresados por los interlocutores, y conjugada con la bibliografía revisada al respecto. Se presentarán primero las fortalezas de la cadena, siguiendo por las debilidades y concluyendo con las oportunidades y amenazas.

4.1. Fortalezas de la cadena

Primera: El potencial agroecológico natural para la producción del cacao

El cacao es el producto de una especie vegetal que tiene requerimientos agroecológicos particulares, que condicionan su crecimiento y óptimo desarrollo. Entre los principales requerimientos se recuerda que el árbol de cacao es una planta tropical. El árbol de cacao (*Theobroma cacao*) se cultiva en zonas tropicales entre los 20° de latitud norte y al sur de la línea ecuatorial (Martínez, 2006). El árbol del cacao en crecimiento debe tener un ambiente de baja luminosidad (30% de luz y 70% de sombra), por lo que su cultivo generalmente está asociado con otros, como café, plátano y banano. La zona para el cultivo de cacao debe cumplir los siguientes requerimientos: temperaturas medias-altas que oscilen entre los 20° y 32° C, altitud entre 0 y 600 metros sobre el nivel del mar y humedad relativa alta. El grueso de la producción mundial de cacao se concentra en una banda tropical que no supera, ni por el norte ni por el sur, los 10° de latitud.

Aunque puede llegar a producirse por encima de los 500 metros sobre el nivel del mar, los mejores resultados se obtienen por debajo de los 200 metros. Se deben evitar variaciones de temperaturas, porque estas provocan la pérdida de resistencia y fortaleza de los árboles. El suelo, por su parte, debe tener una profundidad mayor a 1,5 metros, buen drenaje y retención de humedad, y contener materia orgánica (Utepi, 2007: 16s).⁸

Ecuador, por su ubicación geográfica y su orografía, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao, tal como se enunciaron anteriormente. Dichas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo. Las precipitaciones en la costa ecuatoriana alcanzan, en promedio, los 1.000 mm anuales. La mayoría de estas ocurren en el período lluvioso que va de diciembre a julio, el cual marca la temporada de cosecha de cacao a escala nacional. Se estima que la mayoría de los árboles de cacao más productivos están en la Costa. Existen dos períodos de cosecha en el país: la cosecha mayor entre marzo y junio, y la cosecha menor que se produce entre diciembre y enero. En la producción de cacao del Ecuador inciden aspectos únicos del ecosistema del país. La iluminación y la radiación solar son los factores naturales más importantes que determinan las características del *Cacao Arriba*. Entre los países productores de cacao, Ecuador es el que posee una menor radiación solar, ya que el tiempo de brillo del sol es casi la mitad que en otras regiones del mundo.

En Ecuador se produce cacao en 14 provincias.⁹ Aproximadamente el 80% de la producción se concentra en la cuenca del río Guayas, por la fertilidad de los suelos. Pero existen otras zonas del país que tienen un cacao diferente y que ofrece otras cualidades, por ejemplo la provincia de Napo, que produce volúmenes menores y no figura como provincia productora de cacao, pero tiene un cacao diferente (E-7). El Napo ofrece un potencial extraordinario para la producción de cacao Fino y de Aroma. “En los últimos años, en las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos, la superficie sembrada se ha incrementado por lo menos 14.000 ha de cacao, 75% de las cuales corresponde al tipo Nacional” (Calvi, 2013). Y podría decirse que, sin lugar a dudas, esta región ofrece un potencial productivo muy superior a su volumen actual.

8 Al respecto puede verse más información en International Cocoa Organization. Recuperado el 3/9/2014 de: <http://www.icco.org/about-cocoa/>.

9 En el año 2003 en 6 provincias se producía por debajo de 1000 t/año y el cacao ocupaba superficies menores a las 3.500 ha. En ese año, el 84% se producía en tres provincias (Utepi, Tabla 1, p. 27).

Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado. Este potencial (o vocación natural) del país es conocido en la historia nacional y reconocido por los entrevistados como una de las fortalezas más importantes. En la base económica del Ecuador, tanto histórica como actual, el cacao constituye una columna medular. Esto se refuerza porque el cacao es una actividad típica de pequeños productores agrícolas. El 90% de la superficie cultivada se localiza en plantaciones de no más de 20 hectáreas, el 9% pertenece a medianos agricultores (con plantaciones entre 21 y 50 hectáreas), y solamente el 1% a grandes productores, es decir, cultivos de más de 50 hectáreas (Rose-ro, 2002). La importancia social del cultivo se determina porque incluye a más de cien mil pequeños productores (E-9). En este sentido, (E-12) resalta la voluntad del agricultor para cultivar cacao, más allá de las dificultades que han sobrellevado a lo largo de la historia.

Segunda: Producción de un cacao de calidad

El cacao es una especie que incluye un grupo muy grande de variedades y clones, que ofrecen, según su contenido genético y su desarrollo fenotípico, diferentes calidades, sabores y aromas.

Existen tres variedades principales de cacao: el Forastero, el Criollo y el Trinitario, de las que pueden derivarse otras. El *Forastero* es la variedad más cultivada en el mundo (90% de la producción mundial). Es un árbol de alto rendimiento, su manejo y cultivo son fáciles y crece más rápido que las otras variedades. Se cultiva en África y en algunos países de Centroamérica y América del Sur, principalmente en Brasil. El cacao *Criollo* está presente principalmente en América Latina, aunque cada vez en menor proporción, es considerado cacao fino. Sin embargo, sus rendimientos son bajos. El cacao *Trinitario* es una variedad obtenida del cruzamiento entre las dos anteriores y se cultiva en las Antillas, Centroamérica y Asia.

En términos comerciales, el cacao se diferencia entre ordinario o común, y fino y de aroma. La primera categoría se refiere al cacao de almendras de tamaño mediano, con aroma a chocolate fuerte y sabor amargo. El cacao fino y de aroma, por su parte, posee un aroma a chocolate delicado y sabor a nuez suave (Utepi, 2007: 15; véase también Delgado, L. 2014; ICCO: <http://www.icco.org/about-cocoa>).

En la actualidad, la mayoría de países cultivan variedades híbridas o cacao común. Según ICCO, el segmento del cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao no alcanza al 5% por año. La mayor actividad cacaotera en las últimas cinco décadas involucra al cacao común (ICCO, www.icco.org/about-cocoa).

Ecuador es el primer productor mundial de cacao Fino y de Aroma y posee un cacao original, denominado *Cacao Sabor Arriba*. “Tradicionalmente se conoce al cacao ecuatoriano como ‘cacao de Arriba’, debido a que se lo cultivaba en la zona superior del río Guayas (río arriba), denominación que se convirtió en sinónimo de buen sabor y aroma” (MAG-IICA, 2001, citado en Utepi, 2007). Este posee características propias que lo diferencian de aquellos producidos en otras regiones del mundo; incluso, pueden diferenciarse los productos del cacao que provienen de diferentes zonas de una misma región.

La calidad del cacao cosechado en el país es la característica más importante remarcada, tanto por los autores incluidos en la revisión bibliográfica como por los entrevistados para este trabajo. Uno de los entrevistados realizó un fuerte hincapié en la naturaleza de ser *Cacao Nacional Fino y de Aroma* (CNFA), haciendo un énfasis muy fuerte en la “y”, ya que considera que los dos calificativos, además de ser diferentes, son complementarios y de alto valor como identidad de calidad; aseverando que no es lo mismo una “o” que una “y”. (E-12) O al decir de más de un entrevistado (E-10), tenemos productores de un producto de elite, Cacao Fino y de Aroma (E-10 y E-20). Al respecto, otro de los entrevistados recordaba que el año pasado se obtuvo el primer premio en una exposición internacional, lo cual fue nuevamente confirmado por la premiación reiterada este 2014. Lo cual, tener este tipo de cacao de alta calidad, es una característica de la producción cacaotera ecuatoriana y, por cierto, es una fortaleza o ventaja a aprovecharse. Y además, es independiente de que hoy exista en otros países (E-9). Varios de los entrevistados lo reconocieron como un material genético de alta calidad (E-24, E-22 y E-17).

En la Amazonia también se expresa un cacao de calidad. “Mucha gente no conocía, hasta hace poco, que la Amazonia tenía un cacao de valor” (E-28). En los últimos años, en las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos, la superficie sembrada se ha incrementado, por lo menos, a 14.000 ha de cacao, 75% de las cuales corresponde al tipo Nacional (Calvi, 2013). Ello se expresa en un incremento del comercio internacional del cacao amazónico y de las demandas específicas que el mismo tiene.

Empresas y organizaciones sociales exportan CNFA, seleccionado y procesado de acuerdo con los criterios que les solicitan clientes del exterior. Asimismo, las empresas y asociaciones que procesan y comercializan en segmentos especiales han obtenido reconocimientos muy importantes, tanto entre los compradores como en competencias internacionales. Ecuador ha recibido muchos premios en competencias sobre la calidad del cacao o los productos elaborados con

su cacao, que son de conocimiento público. Kallari, por ejemplo, elabora entre 12 y 15 barras de chocolates diferentes (según sabores) y compiten muy bien a escala internacional, ya que tienen más de 50 premios internacionales y nacionales. Últimamente ganaron un premio, luego de quedar finalistas con 5 países más.

Por su parte, el cacao CCN51 (Colección Castro Naranjal)¹⁰ es una variedad híbrida de alto rendimiento que se cultiva en grandes extensiones. La escasa industria procesadora y chocolatera del Ecuador prefieren utilizar esta variedad por su alto contenido de manteca. El CCN es un buen producto, ya que es muy grasoso y por eso le gusta al chocolatero. Por su alta productividad y facilidad de manejo en mayores superficies, le sirve al gran productor (E-17). Aunque es considerado un cacao de calidad, el CCN51, clasificado dentro de la variedad *Trinitario*, no tiene el aroma del *Cacao Arriba*. Sin embargo, el CCN51 presenta algunas características que le han permitido ganar aceptación entre los cacaoteros ecuatorianos en los últimos años. Su productividad es casi seis veces mayor que la de las otras variedades cultivadas en el país, es más resistente a plagas y enfermedades. Presenta, además, una alta calidad en su fermentación y tiene un mayor peso, homogeneidad y contenido de grasas (Agrotropical, 2005).

El CCN, si bien es un cacao ecuatoriano, ya que fue creado en el país, no tiene las mismas cualidades que el CNFA. Sin embargo, en el ámbito nacional e internacional del procesamiento del cacao, el CNFA constituye un producto de calidad superior, que no puede comparárselo con el cacao estándar o de tipo común.

La actual producción del Ecuador, llamada *Complejo Tradicional*, está compuesta, por tanto, por una mezcla de *Cacao Arriba*, *Trinitarios* introducidos a partir de inicios del siglo xx y variedades híbridas (Corpei, 2004). Igualmente, en esta combinación productiva prevalece en el país, por volumen y calidad el *Cacao Arriba*, como *Cacao Nacional Fino y de Aroma* (CNFA). Y esta, seguramente, es una de las mayores cualidades y fortalezas de la cadena del cacao en Ecuador, y sobre la cual, todos los interlocutores y bibliografía hacen referencia.

Tercera: El cacao ecuatoriano es conocido en el mercado internacional

El cacao ecuatoriano es conocido en el mercado internacional, tanto por la capacidad de producción, como por la calidad de su cacao: *Cacao Arriba* o *Cacao Nacional Fino de Aroma* (CNFA).

¹⁰ El CCN51 es resultado de la investigación del agrónomo Homero Castro, en la zona de Naranjal, en la provincia del Guayas.

Según uno de los entrevistados, Ecuador tiene prestigio como país productor de CNFA, y hay que trabajar más para colocarlo mejor en los mercados de calidad, pero los mercados están y todo lo que se produce se coloca (E-22). Se exporta en un 70%, pero se trata de que no se mezcle con el híbrido, que no tiene aroma, ya que a Europa no le interesa cuando mezclamos, porque Costa de Marfil tiene cacao simple y más barato y está más cerca (E-22).

En general, todos los entrevistados asumen que el mercado internacional no constituye una limitación para colocar la producción y que el país tiene un reconocimiento como productor de cacao, particularmente de cacao fino.

Cuarta: Existe una demanda mundial sostenida y persistente del cacao

En el mercado internacional ha existido una demanda sostenida por la producción de cacao mundial, particularmente por la producción de cacao de alta calidad. Existe demanda, tanto para el Ecuador como para el mundo; eso es muy importante, y fue resaltado por más de un entrevistado (E-9 y E-12).

Según un informe técnico de evaluación de proyecto, el mercado del cacao a escala mundial es un nicho todavía muy interesante, caracterizado por una demanda creciente. Adicionalmente, para el cacao fino o de aroma se registra una demanda insatisfecha alrededor de los 120 mil toneladas (Calvi, 2013).

La evolución de la oferta y la demanda mundial, así como los déficits o sobreofertas se reflejan en el cuadro siguiente. Como se observa, las existencias mundiales varían entre el 40 y 50% de la demanda, las cuales actúan para disminuir las fluctuaciones de producción y, por ende, de los precios.

Cuadro 5

Producción mundial de cacao, procesamiento y existencias. En miles de t.

Cosecha año oct.-sep.	cosecha grano	% incremento anual	Procesamiento	% incremento anual	Surplus / Déficit	Existencia al final de temporada	Relación % existencia / procesamiento
2004-05	3378	-4,8	3382	4,5	-38	1644	0,49
2005-06	3808	12,7	3522	4,1	248	1892	0,54
2006-07	3430	-9,9	3675	4,3	-279	1613	0,44
2007-08	3737	9,0	3775	2,7	-75	1538	0,41
2008-09	3592	-3,9	3537	-6,3	19	1557	0,44
2009-10	3634	1,2	3737	5,7	-139	1418	0,38
2010-11	4309	18,6	3938	5,4	328	1746	0,44
2011-12	4085	-5,2	3957	0,5	87	1833	0,46
2012-13	3929	-3,8	4083	3,2	-193	1640	0,40
2013-14*	4162	5,9	4195	2,7	-75	1565	0,37

Observación: * previsión para la cosecha 2013-14.

Fuente: ICCO, Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, vol. XL n.º 2, Cocoa year 2013/14; publicado el 30/5/2014 en <http://www.icco.org> (acceso: sep-2014).

En la literatura al respecto se prevé, además, un incremento en la demanda mundial de cacao. En tal sentido, el informe del Observatorio de Comercio Exterior dice que mientras en Europa se consumen dos kilos por persona de chocolate al año, en Suiza llega a 10 kilos por persona, los chinos consumen 100 gramos y la India 500 gramos. Si el consumo de los asiáticos crece en un kilo por habitante asiático, la industria se vería incapacitada de satisfacer la demanda, para lo cual hay que salvar las limitaciones que existen para incrementar el consumo y es la falta de refrigeración, tanto para la distribución del producto como en los puntos de ventas (Mipro, 2011b: 79).

Aparentemente, ha existido un incremento de la demanda mundial por cacao fino de aroma, debido a los últimos estudios científicos que comprueban las propiedades nutracéuticas del cacao, que confirman que, el cacao natural tienen los niveles más altos de procianidin y antioxidantes que ayudan a prevenir el cáncer, problemas del corazón y apoplejía (Mipro, 2011 b: 78).

Esta capacidad terapéutica la confirman investigadores colombianos, por lo cual se ha promovido el estudio de componentes

naturales como los polifenoles, presentes en el cacao. Los polifenoles tienen propiedades antioxidantes, anticancerígenos, antiinflamatorios, antitrombóticos, antimutagénicos, antibacteriales y analgésicos. La concentración de polifenoles en las semillas de cacao secas y libres de grasa oscila entre el 15-20% (p/p) (Perea, Cadena y Herrera, 2009: 128).

Estos investigadores reportan los estudios de Holleberg *et al.* de la Universidad de Harvard, sobre los indios Kuna en Panamá, quienes presentan bajos niveles de enfermedades cardiovasculares, cáncer y diabetes, debido al alto consumo de 40 tazas de chocolate semanales (*ibíd.*).

Sin embargo, el tratamiento del grano de cacao durante los procesos de beneficio y transformación industrial pueden afectar el contenido de polifenoles y, por lo tanto, la funcionalidad del grano como antioxidante. Según los mismos investigadores, las etapas del proceso de poscosecha afectan la actividad antioxidante presente en las semillas del cacao, siendo el tostado la de mayor incidencia en la pérdida de estos contenidos beneficiosos para la salud, ya que se pierde un 24% de la actividad antioxidante; habiéndose detectado pérdidas de hasta un 55%. Estos autores concluyeron que el cacao amargo se ubica entre los alimentos con mejor acción antioxidante, luego del vino y en igual capacidad que el té verde, y mayor acción que algunas frutas como la manzana, la pera o el kiwi (Perea, Cadena y Herrera, 2009: 133).

Estas beneficiosas constataciones para la salud del consumo del cacao están contribuyendo al desarrollo de un mercado del cacao, especialmente de calidad de producto final.

Quinta: El cacao tiene una producción tradicional y con experiencia

La producción comercial de cacao en el país se remonta al siglo XVIII. En ese largo tránsito, la cadena del cacao conoció diversas etapas de desarrollo y estructuración de sus agentes. Al respecto puede verse el trabajo de Manuel Chiriboga. Los campesinos, los trabajadores agrícolas, empresarios y otros agentes conocen la tecnología básica, los canales comerciales, etc. Lo que se reconoce por los diversos entrevistados es que la cadena del cacao tiene una experiencia acumulada en la producción y comercialización. Incluso, las organizaciones sociales han avanzado en sus roles y su participación en la cadena. Según uno de los informantes (E-10), el nivel de las organizaciones sociales que son parte de la cadena, aunque tienen muchas debilidades, se ha ido fortaleciendo con el tiempo. Los dirigentes sociales tienen conocimientos sobre las exportaciones, conocen los *brokers*, los

intermediarios y otros agentes. Se conoce en forma vivencial los temas comerciales y el mercado internacional. Más de una organización de Ecuador ha viajado fuera del país y han participado de ferias internacionales en Alemania, Italia, Francia, Suiza, etc.; se han reunido con productores de cacao y agentes de comercialización de otros países. Además, conocen la experiencia de exportar, vender en grano, vender pasta o procesados, derivados del cacao, etc.

Sexta: Es una cadena que funciona

Es una cadena que, a pesar de sus dificultades o debilidades, funciona e integra en sus etapas a diversos agentes. Se reconoce a la cadena como una de las bases productivas de la economía del país y es una producción tradicional de exportación. Hay productores, compradores, exportadores, etc., que están organizados en una cadena que funciona, y tiene una tradición. Somos buenos cosechando y comercializando (E-16). Hay mucha gente que conoce bien la cadena y sus procesos técnicos y económicos, y eso le da una ventaja. Se tiene conocimiento de las exportaciones, los *brokers*, los intermediarios, los productores, etc. Los intermediarios hacen un trabajo hormiga, al decir de un agente de comercialización, ya que se comienza con la agricultura, se acopia poco o mucho, tanto seco como verde, se prepara, uniformiza y se clasifica el grano. Tanto CNFA como clones, CCN 51 y otros clones. El sistema de comercialización adquiere el producto y lo transfiere a los siguientes eslabones de la cadena, que aunque parezca simple, sin embargo, funciona de manera fluida.

Según un interlocutor, el sistema de comercialización, es decir, cómo se adquiere el producto, es un sistema fluido, ya que somos buenos cosechando y comercializando. Por ejemplo en México, el comienzo de la cadena no es dinámico; el exportador se debe instalar en las ciudades, y allí se sienta y espera a que lleguen los productores como puedan. Los exportadores ganan premios por el cacao fino y eso hace que los exportadores compitan y traten de llegar al productor, incluso llegan hasta la finca. Aquí existe una cadena estructurada. (E-17). Es más, en la opinión del mismo entrevistado, “existe una actitud emprendedora del agricultor ecuatoriano, porque reacciona rápido. Si se muestra que el cacao genera réditos expande su producción, reacciona” (E-17).

En forma similar, otro entrevistado opina que es una cadena fluida, ya que mucha gente la conoce bien, así como los procesos de la misma, aunque cada uno tire para su lado. Pero, los recursos humanos integrantes de la misma conocen del cacao y su cadena. Si se unieran se podrían hacer cosas interesantes. Similar opinión se recibe

desde el ángulo de los exportadores. Anecacao entiende que se está frente a una cadena estructurada, que ha venido realizando esfuerzos continuos para garantizar la calidad; por ejemplo, todo lo que se ha hecho en investigación, así como exportar según perfiles de sabores y de origen, y generar un mayor valor agregado. Son referentes técnicos en investigación de calidad, principalmente para Cacao Fino de Aroma.

En el siguiente cuadro se resumen las fortalezas de la cadena de acuerdo con el levantamiento de información realizado y acorde con la bibliografía relevada.

Tabla 4
Fortalezas de la cadena del cacao en Ecuador

1	Ecuador tiene un potencial agroecológico natural para la producción del cacao.
2	Ecuador tiene producción natural de un cacao de calidad: <i>Cacao Arriba</i> o <i>Cacao Nacional Fino y de Aroma</i> (CNFA). Existe una alta capacidad y diversidad genética para producir Cacao Nacional Fino y de Aroma.
3	Ecuador es conocido en el mercado internacional del cacao por su capacidad productiva y la calidad de su cacao.
4	Existe demanda internacional por el cacao, especialmente por el cacao fino y de aroma, y existe experiencia acumulada de inserción en el mercado.
5	La producción del cacao es tradicional en el Ecuador y tiene más de dos siglos de historia mercantil, por lo que tiene un enorme peso histórico, económico y cultural y, en la actualidad, mantiene su importancia.
6	Es una cadena que funciona, a pesar de sus dificultades o debilidades. Ecuador tiene una cadena que integra en sus etapas a diversos agentes, desde el inicio hasta el consumo final, en el país o fuera del mismo, y llega a todos los actores y espacios geográficos del país.

Fuente: Miguel Vassallo, con base en entrevistas y documentación.

4.2. Debilidades de la cadena

De acuerdo con la información recabada identificamos 8 temas relevantes, que los clasificamos como “debilidades de la cadena del cacao”. Estos se exponen a continuación.

Primera: La fase agraria tiene problemas de producción y productividad

La fase agraria presenta serios problemas en la producción y productividad, que están vinculados a la tecnología de base: manejo, enfermedades, uso de insumos, disponibilidad de semillas, etc.

Si bien el cacao es un cultivo con una larguísima tradición en el país, el mismo afronta en la actualidad problemas y dificultades que, en buena medida, son reconocidos por los distintos actores, tanto en

la órbita pública como privada; tanto entre las mismas organizaciones de productores como de los agentes que participan de las siguientes etapas de la misma. No todos hacen hincapié en similares problemas o en la jerarquía de los mismos, pero se registran muchos temas comunes, e incluso énfasis bastantes marcados entre muchos de los entrevistados, así como en la bibliografía relevada. A continuación, sin pretender efectuar una descripción detallada y adecuadamente jerarquizada, se presentarán algunos puntos que reclaman una atención para la discusión de estrategias de Desarrollo Agropecuario.

Según el Informe de Utepi (2007), en el ranking mundial del rendimiento productivo del cacao en grano, y según la FAO y SICA (para Ecuador), en el 2003, Indonesia encabezaba los rendimientos por superficie de la producción de cacao, con 925 kg/ha, le seguía Malasia con 798, y luego Costa de Marfil con 750 kg/ha. En el cuarto y quinto lugar se ubicaban México y Colombia. Ecuador se registraba en el puesto 18; con poco más de 300 kg/ha, entre 20 países con producciones mayores a las 3.500 t.

En forma más reciente, el proyecto café-cacao del Magap expresa que: “según la información de la base de datos de la FAO (Faostat, 2012), Ecuador ocupa, entre 58 países productores de cacao, el puesto 8 en volumen de producción; esta posición se contrasta fuertemente con la productividad, donde el Ecuador ocupa el puesto 42, con un rendimiento de 8,15 qq/ha.” (Magap, 2013: 19). Esta explicación se reafirma en otros momentos del mismo documento; por ejemplo, cuando se expresa que los problemas del cacao en el Ecuador “radican en los temas referentes a la producción, ya que registramos uno de los niveles de productividad más bajos” (*ibid.*: 14).

Los sistemas de producción de cacao que tienen los agricultores es el problema: bajo volumen de producción, con mal manejo del cultivo, mala poscosecha, mezclado, con agua, almacenado con otros productos que generan contaminación cruzada, etc. Todo eso lo hace opacar y no ve la potencialidad del cultivo del cacao.

Un entrevistado dice que su organización no exporta por falta de volumen. “Manejamos los árboles hasta con 100 años, la producción es de una misma planta que continúa produciendo. Hay gente de 80 años que no sabe quién sembró esos árboles. Ahora, la producción de semielaborados del producto es muy importante. Si vendemos 25 toneladas en grano y si vendemos una tonelada procesada, estamos duplicando el ingreso y el trabajo” (E-12).

En las condiciones de producción imperantes en el país, “se puede decir que es un cacao orgánico, porque el productor realiza un

proceso extractivo, ya que no le pone casi nada a la parcela, solamente extrae. En consecuencia, tiene un rendimiento muy bajo. Se estima que está entre 5-7 qq/ha/año de cacao seco para exportar. Es un rendimiento muy bajo. Los pequeños productores tienen sistemas extractivos; no hay riego, poda, control de enfermedades de hongos (condiciones de calor y humedad), mosquitos, dengue, malaria, etc.” (E-17).

Según un entrevistado, el 80% de los agricultores vinculados al cultivo de cacao produce el 50% del total del cacao nacional. La producción de un número de agricultores cacaoteros, especialmente de CNFA, es ínfima. Los pequeños agricultores producen 4 qq/ha, en tanto un productor grande produce 44-50 qq/ha. Obviamente, no hay comparación en las productividades que se obtienen por superficie, aunque también debe considerarse que se usan variedades diferentes. Los campesinos en general son productores de CNFA y, en cambio, los agricultores empresariales usan clones que son más productivos, aunque no tienen la misma calidad de producto. Si el pequeño cacaotero aplica buenas prácticas agrícolas puede mejorar su productividad, y subir de 4 a 12 qq/ha, con la aplicación de fertilización a 20, con riego y control de enfermedades puede subirla a 25-30 qq/ha, incluso con plantaciones viejas, que en muchos casos es lo usual (E-19).¹¹

La atmósfera húmeda y una alta cobertura arbórea es altamente propicia para el desarrollo de hongos que afectan al cacao, como la monilia (*Monilia roleri*), la escoba de bruja (*Crinipellis pernicioso*), la phytophthora y plantas parásitas como la “hierba de pájaro” (*Loranthaceae*) (Pigache y Bainville, 2007: 187).

Estas enfermedades en el grano o en el desarrollo de árbol y los frutos constituyen un problema serio, que afecta fuertemente la productividad. Este problema se conoce desde hace un siglo, cuando ingresó al país con mucha fuerza la monilia y la escoba de bruja. Las enfermedades llevaron, entonces, casi a la desaparición del cultivo. Las condiciones climáticas, especialmente la humedad excesiva, provocada por mucha lluvia, estimula el desarrollo de la enfermedad y se generan daños en la floración, lo cual finalmente se traslada a una menor productividad. Por ello, además de tomar medidas en el manejo del cultivo, se requiere realizar un buen tratamiento del grano poscosecha: secar bien y preparar la limpieza, el manipuleo del saco, porque al usar cualquier saco se ensucia el grano y el producto a comercializar se desmerece (E-16). La primera limitante para el producto es

11 La información cuantitativa, expresada en el párrafo, recoge las expresiones del interlocutor y, quizás, puedan tener diferencias con cifras oficiales o de otras fuentes. Las mismas fueron utilizadas con carácter explicativo, tal como se asumen en este trabajo.

la fermentación, que muchas veces la hace el propio agricultor en forma incompleta, y luego es importante el secado del grano.

Un entrevistado expuso que es necesario “romper el esquema del cacaotero como ‘cosechador’. Hay que cosechar todo el año. Todo el año tiene que haber mazorcas pequeñas y grandes. Se requiere cosechar todo el año, y para eso, se precisa manejo adecuado del cultivo, fertilización, etc., para tener una buena producción. Los CCN tienen la fama de ser más productivos, pero eso depende de los escenarios: depende del manejo, si se fertiliza, y si se usan las técnicas adecuadas. Si esa tecnología se aplica al cacao nacional, también las variedades del CNFA producirían mejor. Ello requiere, también semillas para el pequeño productor” (E-17). Pero, como dice el mismo entrevistado, “las semillas que puede comprar el pequeño agricultor es costosa y no es de buena calidad. Algo similar sucede con los agroquímicos, ya que estos son costosos para el agricultor, lo reafirma otro informante (E-9).

Aquí se presenta una dicotomía conceptual, sobre la bondad o no de aplicar agroquímicos. Obviamente, los productos orgánicos ofrecen una mayor calidad y sustentabilidad ambiental y social de largo plazo. En forma inversa, su falta de aplicación, se expresa en productividades extremadamente bajas, que las ubican como una de las más bajas del mundo. En todo caso, el agricultor campesino no puede fertilizar, por problemas económicos. Por otro lado, ello asegura que la mayor parte de la producción del CNFA es del tipo “orgánico”. El producto es orgánico, más por costumbre y por falta de dinero para comprar insumos intermedios, que por una opción de tecnología productiva o de un tipo final de producto. Es razón de costumbre en los procesos productivos y por limitaciones para la compra de insumos. En general el cacao orgánico tiene esa base, que se practica por cerca de 100 mil UPA.

Esta aseveración no desconoce que un grupo importante de campesinos ha hecho la opción por una producción sustentable y limpia de agroquímicos, especialmente motivados por algunas organizaciones sociales, tales como MCCH-Maquita u otras. También, estas formas de producción se vinculan muchas veces con acuerdos comerciales que ofrecen un diferencial de precios.

La baja productividad es un problema que se constata tanto en la región de la Costa como en la Amazonia. Y, se reconoce por varios interlocutores de ambas regiones. Entre los productores del Oriente se expresó que: “Hay que mejorar la productividad. De 5 qq subirlo un 100% o al menos un 50%” (E-29).

Por otro lado, uno de los entrevistados (E-19) nos dice que: “entre los años 1880 a 1920 los bosques eran genéticamente puros, de variedad nacional, que vino de la selva ecuatoriana y que migró a la Costa. Cuando llega la escoba de bruja en 1920, los dueños franceses trajeron del Caribe, de Trinidad y Tobago, otras variedades que habían desarrollado allí, con resistencia a los hongos. Entonces se introdujo el denominado cacao Trinitario, variedad Imperial College Selection (ICS), con los cuales reemplazaron los árboles nacionales enfermos, y eso genera la primera mezcla genética importante, y deriva en una variedad genética brutal. Posteriormente, se desarrolla la Colección Castro Naranjal (CCN) y aparece el clon CCN 51. A mediados de los 80-90, había un cacao diferenciado del tipo CNFA, y no había mucha mezcla de variedades y clones en un mismo monte. Pero en los últimos años se ha incrementado la mezcla; ahora existen muchas variedades o clones en los montes. Hoy no tenemos solo CNFA. El 50% de la producción es CNFA, que se produce por el 80% de los productores pequeños, que tiene un gran problema de mezclas en sus montes. A medida que pasa el tiempo hay más mezcla y en el sistema comercial no se aprecia como un producto puro CNFA, se lo califica más como una mezcla de variedades, aumentado en gran medida su desvalorización por combinar calidades muy poco cuidadas. Mucha producción llega a los exportadores por sucesivos intermediarios, muchos de los cuales no realizan un tratamiento adecuado del producto”. El manejo de productos mezclados, provenientes del mismo bosque, hace que sea extremadamente difícil obtener un producto homogéneo de alta calidad. Se puede identificar el producto por montes y obtener partidas razonablemente identificadas y clasificadas, pero que en sí misma encierran mazorcas de diferentes variedades o clones.

La variabilidad genética en el monte se puede relevar. Algunas empresas llevan un registro de sus productores proveedores, y en forma conjunta con los mismos, se realiza un mapeo de la finca con GPS. Se registra qué tipo de variabilidad genética existe dentro de la finca. Si bien se encuentra una variabilidad genética, se puede llegar a saber el patrón de sabor por zonas. Ello les permite trabajar por patrones, por nichos de producción, ya que tratar de lidiar con esa variabilidad genética es imposible (E-19). Pero, acorde con lo relevado, la aplicación de estas técnicas es minoritaria.

Por otro lado, se indica que el cacao fino de aroma más demandado es Miss Ecuador, del cual hay solamente 600 ha plantadas en la Amazonia. Sin embargo, tiene demanda desde los años 60 (E-6).

Otros asuntos relevados en torno a la baja productividad y el escaso dinamismo en el cambio tecnológico es la falta de alternativas técnicas disponibles en el mercado en el momento oportuno. Así por ejemplo, se indica que el INIAP tiene buenos productos técnicos, como el Control Biológico de Tricodermas, que sirve para el control de insectos, que en cacao son las Cojiniosis y Alisporos. Pero cuando se requiere el uso del producto, el mismo no está disponible en el mercado y, además, es caro para la economía campesina. Igualmente se menciona el problema de la disponibilidad de semillas adecuadas. Existen semillas, pero no hay suficiente cantidad de ellas en el mercado para responder a los requerimientos de la producción (E-9). También se indica que las “barreras a la importación de semillas dificulta mucho atender la demanda en cantidad y calidad”. Además, algunos entrevistados endilgan a la agencia responsable de habilitar la importación de estos insumos intermedios, de ser lenta en la adopción de decisiones (E-9).

Varias organizaciones sociales identifican los mayores problemas en los otros eslabones de la cadena; “las fortalezas están en la producción y su debilidad están en las etapas siguientes.”(E-12). Si bien es cierto que en las etapas siguientes se pueden relevar múltiples problemas, ello no quita que esta visión, quizás, acreciente aún más las dificultades. Si las organizaciones sociales no identifican —con la relevancia que tiene— las limitaciones tecnológicas de la fase agraria, será más difícil superar estas limitaciones.

El cultivo forma parte de un sistema de ingresos del productor, “porque son unidades con pluriactividad y el cacao es una parte de su sistema. Por eso es importante el cobro rápido de su dinero, porque con esos ingresos los campesinos subsisten. Además, los productores están envejecidos y tienen asimismo cultivos viejos y la receptividad es difícil. Hay que martillar mucho y mostrar resultados, pero es difícil” (E-25).

Segunda: Dificultades para el financiamiento de la pequeña producción

En un nivel diferente de importancia a la anterior, pero fuertemente vinculada con ella, cabe mencionar que varios entrevistados ubicaron como un problema específico “las dificultades de obtener financiamiento de los pequeños productores, sin el cual estos no podrán afrontar el proceso productivo y los cambios técnicos deseables” (E-24). Los dirigentes de organizaciones sociales coinciden en este problema y fue señalado por varios de ellos. En la expresión de uno de los entrevistados: “Queremos un crédito agrícola ágil y oportuno. Hay requisitos que los productores no pueden cumplir. Se requiere

trabajar en el fortalecimiento organizacional, ¡¡ya que hay líderes y lideranzas exhaustos!!” (E-10). Sin apoyos financieros y crédito accesible es difícil implementar cambios y mejoras productivas.

Son procesos muy burocráticos y lentos y con muchas exigencias al productor. Cuando les dan el dinero, luego no tienen seguimiento y no se observa si se planta, si se maneja.

De la información del Censo Agropecuario del 2000 se deduce que más del 90% de agricultores no tiene acceso a crédito. Según el Mipro, esta situación se ha mantenido hasta la actualidad y se aplica para el caso del cacao (Mipro, 2011: 43).

Tercera: Una cadena con excesiva intermediación y de baja calidad

La fase de comercialización interna presenta una cadena con excesiva intermediación y de baja calidad. Según un entrevistado: “es el producto con mayor número de intermediarios en Ecuador. Tiene el mayor número de intermediarios entre los productores y la exportación”. Si bien el número de comisionistas varía en cada caso, los agricultores entregan su producción a intermediarios de distintos niveles. En muchos casos comienza por un intermediario local, sigue por uno zonal, y posteriormente con agentes comerciales de tipo provincial, y finalmente el exportador. En muchos casos, según lo indican algunos entrevistados, esta intermediación incluye entre 4 y 5 agentes comerciales (E-12). Por ello, las organizaciones sociales y los canales de comercialización gremial intentan vender la mayor parte de su producción en forma directa a los exportadores, e incluso, cuando les es posible, se convierten en exportadores directos a mayoristas o empresas de procesamiento en el exterior. Al decir de un entrevistado, “eso nos trae muchos problemas; pero aún exportando un volumen pequeño, somos fuertes y mejoramos nuestros precios, aún con ese poquito” (E-12).

La comercialización interna tiene varios problemas; en tal sentido, un actor relevante indica que uno de los problemas “es la mezcla de productos que viene del campo, pero luego lo que llega a los eslabones finales de la cadena, a través de la intermediación. De la intermediación llega cualquier cosa” (E-19). Otro interlocutor expresa que existe una parte de la producción de “cacao que es secado en la carretera, lo cual es terrible. Es una fuente de enfermedades, porque el chocolate que sale de ahí tiene metales pesados. El grano absorbe todo (es muy absorbente por el alto contenido de grasa) y toma hidrocarburos del tránsito y del asfalto, los que finalmente generan un producto de pésima calidad. Si los compradores fueran exigentes diciendo que no compren ese cacao y exigieran ciertas características y

formas de procesamiento, y si no, no lo compran, esto sucedería mucho menos” (E-17). Una razón es que el proceso de transacciones no está regulado y se hace cualquier cosa. Cuando el gran comprador o exportador adquiere en forma individual tiene que lidiar con cada productor o agente intermediario. En Perú o Colombia se trata mucho más con organizaciones, no se negocia en forma individual; sino que cada asociación comercializa volúmenes importantes, entre 400, 1000, 5000 mil t/año. En Ecuador eso no es posible. El 90% de los productores se encuentran registrados en asociaciones, pero no todos venden como parte de las asociaciones (E-19).

Un representante de una organización social que exporta dice que el “mayor problema es la falta de incentivos del gobierno o la autoridad de turno hacia los productores en la gestión empresarial y para el último eslabón, el procesamiento de derivados. En la generación falta el compromiso de las autoridades. Estuve en Alemania y nos pidieron 50 t. de polvo o de licor; te piden grandes cantidades. Si nos pudiéramos juntar tendríamos volumen, pero no logramos alcanzar tales volúmenes. Hay muchos nichos de mercado en Suiza, EE. UU. y otros países, que exigen certificados, tales como la certificación orgánica. Pero eso tiene un costo y hay que tener procedimientos estándar, acordados e implementados” (E-10).

La constatación que ofrece la observación de la realidad, es que el proceso de intermediación agrega escaso valor al producto final. Si bien es clave en el proceso que une los extremos de la cadena (fase agraria-traders o agroindustria), esta etapa se desarrolla con sistemas simples de fermentación, secado, clasificación, almacenamiento, traslado y venta, que incluyen una sucesión de agentes de intermediación y procesamiento. Es una cadena simple, con niveles de inversión extremadamente escasos y muy baja adopción de tecnología, cuando se la analiza como cadena en sí misma o en comparación con otras cadenas agroindustriales o con cualquier otro proceso productivo de carácter moderno. La impresión visual es que esta constituye una cadena agroindustrial que en sus fases iniciales (no incluimos las fases finales, especialmente las del exterior) se realiza con un carácter muy simple y primario, asemejándose incluso a formas de producción y transacción perimidas en otras cadenas agroindustriales. Aún las formas más avanzadas de participación en el proceso de intermediación reviste un carácter simple y el volumen real de inversión es muy bajo en comparación con otras cadenas agroindustriales modernas de la región.

El transporte ha recibido también muchas observaciones. El cacao tiene grasa y la grasa es un componente que absorbe todos los olores y aromas y sí se lo transporta en camiones, que se utilizan para

otras cosas (incluso animales), el cacao absorbe todos esos aromas y se desfigura y desvaloriza (E-6).

Según la visión de un interlocutor vinculado a la exportación: “el cacao ecuatoriano, en general, se lo ve como un nicho de CNFA; pero no es así. Eso no es como lo ven los exportadores. Lo que sale no es bien visto en el mercado internacional. Por eso algunas empresas seleccionan y hacen sus procesos, para exportar cacao de mejor calidad. Pero no es lo normal. Lo usual es que cuando llega al destino de exportación, por ejemplo Hamburgo, llega un producto de baja calidad”.

La constatación obvia es que existen muchos intermediarios de diferente alcance, pero todos basan su esfuerzo en captar una parte del mismo precio internacional que recibe la exportación de cacao del país. La base de este mecanismo está en operar en forma simple, no asumir costos elevados de operación, ni invertir en la fase intermedia de la cadena, ya que esta no ofrece diferenciación de precios. Por tanto, es una cadena que en su fase comercial interna no invierte, no adopta tecnología y, en definitiva, no genera mayor valor agregado. El objetivo es capturar una parte, el mayor margen posible, de un precio dado por el mercado internacional. La ganancia se producirá, esencialmente, en función del alcance de su participación en el mercado y de los menores costos posibles.

Cuarta: Limitada e insuficiente regulación de la cadena

La cadena no tiene marcos jurídicos y regulatorios suficientes, según la opinión del conjunto de los entrevistados, que incluyan desde los productores a los exportadores. Quizá existan enfoques muy diversos de cómo debiera legislarse y regularse el funcionamiento de la cadena, especialmente en los aspectos técnicos que refieren a la misma, sin embargo, hay una visión muy consolidada de la limitada e insuficiente regulación de esta cadena, que provoca muchos efectos negativos.

Un tema que figura como preocupación entre varios entrevistados es una ley que ordene los aspectos legales y económicos de la cadena. Muchos dirigentes sociales manifestaron su preocupación al respecto. Las organizaciones cooperarias discutieron mucho cuando se lanzó la propuesta de la creación del proyecto de ley y hubo innumerables reuniones para crear un texto que recoja todas las necesidades del sector y la cadena, pero esta no ha progresado en su aprobación. Sobre la misma, igualmente existe más de un enfoque. Unos reclaman su pronta aprobación e incluso disponen de un texto que consideran válido. Uno de los interlocutores, expresión de varias organizaciones de productores, indicaba que “estamos luchando por una Ley

del cacao. Pero eso sucede porque las autoridades lo dejan exportar así, sin mayor valor agregado”(E-20). Sin embargo, otro representante de un sistema cooperativo de concentración y venta decía: “si la ley no está apegada o indexada a las tendencias del mercado, difícilmente funciona. Puede haber una ley cualquiera, pero no funcionará. Tal como está hoy conceptualizada no nos parece que funcione” (E-22).

Las regulaciones debieran abordar muchos campos, pero varios interlocutores han hecho mucho hincapié en los procedimientos técnicos de preparación y transacción y, obviamente, los precios vinculados a las calidades derivadas de los mismos.

Entre las normas técnicas estipuladas por el INEN, se han establecidos 16 criterios para la cadena de cacao. Unas tienen relación con productos derivados de la cadena y otras con el cacao en grano; también las que se refieren a determinación de la humedad, determinación del contenido de grasa, ensayo de corte, muestreo, requisitos para cacao en grano y polvo de cacao (Mipro 2011: 43).

Sin embargo, en los procesos de comercialización local y regional, las transacciones se efectúan prácticamente todas sin la aplicación de criterios técnicos objetivos, ni el uso de procedimientos o instrumentos que garanticen la evaluación y calificación del producto; y finalmente, que esta calificación se asocie al precio. Los procesos observados en terreno transcurren de manera informal y sin procedimientos objetivos; por el contrario, se basan en apreciaciones subjetivas y negociación entre las partes, cuando la negociación es posible o asumida por el productor vendedor de grano.

Así por ejemplo, uno de los interlocutores expresa que “el exportador no se ha preocupado por el grano de calidad, sino por la cantidad, por el volumen. Ni los exportadores, ni los compradores finales se preocupan por la calidad. Les interesa solamente el volumen. Ni los exportadores, ni los compradores finales exigen calidad, ni procedimientos de poscosecha” (E-17). Desde otro momento de la cadena, seguramente desde otro ángulo económico, se sostienen visiones similares: “se requiere la regulación de la cadena para evitar las mezclas, mantener la calidad. Es necesario actuar sobre los transportistas e intermediarios”, para regular estas etapas del proceso económico (E-24).

En forma complementaria y desde otro ángulo, un entrevistado indicaba que algunas regulaciones laborales recientes, estructuradas más con una visión urbana, están afectando en forma negativa el desarrollo del trabajo en el medio rural. En tal sentido, se mencionaba que hay “problemas de mano de obra en el agro, porque hay

inmigración campo-ciudad, por la urbanización. Y existen problemas recientes, porque en el campo se tenían relaciones de contratación diferente que no son iguales a las relaciones laborales urbanas. Existe una pequeña agricultura con poco desarrollo, que no puede sostener las mismas normas de contratación laboral.” Entonces, los trabajadores asalariados escasean y se dificulta su contratación para la agricultura de pequeña escala, la cual no siempre se realiza con mano de obra familiar y requiere en muchas instancias de la secuencia productiva, el apoyo o complementación de trabajo contratado, mano de obra externa a la propia unidad de producción (E-9).

Estas visiones pareciera que confluyen en la necesidad de revisar, actualizar y generar nueva legislación y regulación laboral, así como otras temáticas vinculadas a la cadena agroindustrial del cacao, para que esta encuentre un marco más adecuado para su dinamización y elevar así la necesaria diferenciación del producto y generar un mayor valor agregado en la cadena.

Quinta: Una cadena débil con creación de escaso valor agregado

La cadena del cacao en el país conoce pocos acuerdos entre los diversos momentos y agentes, los cuales no son fuertes en términos formales: ni económicos ni tecnológicos. La mayor parte de la producción transcurre por los canales descriptos. En el comienzo de la cadena se efectúan como transacciones independientes, de bajo volumen y sin ningún tipo de exigencias bilaterales. En las etapas más avanzadas de las transacciones, el relacionamiento es de carácter laxo, se mantiene en sus formas esenciales (E-16, E-14).

Las transacciones se establecen en forma cotidiana y acordes a los precios semanales, de manera abierta, sin mayores compromisos entre los agentes (al menos en las primeras fases) y en el trabajo de campo no se registraron acuerdos formalizados (por ejemplo contratos de compra-venta), como existen en muchas cadenas agroindustriales modernas. La producción por contrato no constituye parte de la cadena, ni se generan en las etapas posteriores. Por tanto, la cadena tiene debilidades en términos de las relaciones de transacción y de vínculos entre los actores participantes, lo cual la alejan mucho del concepto de Complejo Agroindustrial generador de valor agregado. Las relaciones son débiles o laxas, aunque son necesariamente dependientes.

Las debilidades en las relaciones comerciales también las tienen las organizaciones campesinas, en la base de la pirámide, y también entre el mismo conjunto de organizaciones sociales o de comercialización campesina. Según un entrevistado: “Es una cadena débil, porque no nos unimos; no nos unimos las organizaciones, ni nadie. No

se unen. La cadena se hace débil y no se aprovecha la ventaja que tiene; y la base de ello, es la falta de unidad” (E-12).

Si bien la cadena es extensa, por el número de agentes intermedarios que participan, genera muy poco valor agregado. Se cosecha y se entrega en la primera transacción un cacao poco preparado y sin clasificación, el cual, en el punto final de la economía (exportación o consumo final interno), tiene un carácter poco diferenciado o desarrollado, excepto aquella parte menor del producto procesada y elaborada como producto de calidad en el mercado interno. Pero esta última constituye una porción menor del total producido.

Las organizaciones que certifican su producción como productos orgánicos y respetuosos de prácticas medioambientales tienen muchas dificultades. Según un interlocutor, “aquí no pasa lo que sucede en República Dominicana, donde el gobierno certificó toda la producción de cacao, fue una política de Estado. En Ecuador hay que pagar a organizaciones externas; certificadoras extranjeras y ello tiene un costo muy alto. Las Certificadoras son de EE. UU., Japón, etc.; hay varias certificadoras extranjeras y una de Ecuador. El costo de certificación es muy alto para los pequeños productores, lo cual lo hace más difícil de implementar y de obtener un mayor ingreso por diferenciación de producto” (E-10). Es decir, la creación de valor agregado mediante prácticas de certificación también es difícil, ya que no está regulado el mercado, además de los costos incrementales, que son difíciles de absorber por la producción campesina o sus organizaciones.

Debe considerarse que existen experiencias internacionales positivas en el campo de la diferenciación y elevación de la calidad del producto comercializado. Por ejemplo, en 1995, en República Dominicana se mejoró la calidad del cacao por valor de producto y trazabilidad (E-6). Hay que tener cuidado con la fermentación, pero eso se logra controlando el proceso mediante formas más modernas y adecuadas, incorporando el uso de equipamiento. En República Dominicana se introdujo, entre otros, el control del pH y la temperatura, que requiere un equipamiento mínimo, e implica una inversión relativamente menor, en torno a los USD 1.000, por los aparatos requeridos (peachímetro, termómetro, etc.). En el país, ahora se están sacando las normas del INEN para exigir calidad de cacao para la industria (E-6).

En las etapas iniciales de la poscosecha, fuera de algunas excepciones, no se registran procesos o iniciativas para la creación de subproductos o derivados del cacao. En Mindo, la pequeña planta elaboradora Quetzal, además de los chocolates que preparan, aprovechan la “baba” creando subproductos aprovechables. Según

técnicos vinculados a la cadena, en otras plantas también se acopia y elabora la “baba”, pero son muy pocas las experiencias que benefician este subproducto (E-3). El aprovechamiento integral de la mazorca y los granos de cacao, a la vez que diferenciador de productos tradicionales y nuevos, reclama un trabajo de investigación y desarrollo tecnológico nacional; además de capitalizar las experiencias nacidas de los innovadores. Es decir, en la fase primaria y comercial inicial existe un amplio campo para progresar en la diferenciación del producto, ya que en la actualidad se procesa el grano de manera simple, mayoritariamente sin diferenciación y con un destino dominante: la exportación en grano.

Avanzando en las fases siguientes de la cadena, tampoco parece encontrarse una situación muy favorable. En la industria de fabricación de chocolates se empleaban a 252 trabajadores (IICA-MAG, 2006: 168). Entre los entrevistados existió casi consenso en la necesidad de promover la elaboración nacional del producto. “La semi elaboración del producto es necesaria, porque se duplica el ingreso y el trabajo. Hay que elaborar lo que no se elabora” (E-12). “No se genera valor agregado porque se exporta como materia prima. Se requiere incrementar el consumo del cacao y desarrollar los productos semi elaborados” (E-22).

Varios entrevistados, además, han hecho referencia a la escasa importancia que tiene el cacao en el consumo interno, en un país dotado de la mejor materia prima y de las cualidades alimenticias que tiene. Por lo cual sería sumamente recomendable para la alimentación de la población y el incremento de la soberanía alimentaria, todo lo cual sería sumamente recomendable para los niños (E-26). “En Ecuador no somos consumidores de cacao, y hay que comenzar por los niños. En otros países como Colombia, Brasil y Perú se ha incrementado fuertemente su consumo. La mayor parte se consume internamente”.

Además, el consumo interno está vinculado a una importación creciente de productos de consumo masivo, derivados del cacao, atado a las marcas de empresas transnacionales.

También se observaron problemas internos para el procesamiento y la elaboración del cacao. Se ha indicado, por ejemplo, que en el país “hay un problema de procesamiento, los problemas son mucho mayores que en otras áreas. En Ecuador hay dos o tres empresas grandes que procesan el cacao, pero como no tienen la suficiente producción (o suministro) de cacao, no amplían sus capacidades. Como no tienen suministro de CNFA, más el costo de la mano de obra, resulta muy caro producir. Es una carga pesada. Por lo tanto, se exporta

en pepa a otros países, inclusive países vecinos como Perú. Se entiende que el costo empresarial ha ahogado al sector” (E.9). El marco jurídico existente para el sector empresarial está desestimulando la inversión (E-9).

Si bien no se relevó información específica sobre la AI del cacao en el país, a nivel del sector “Elaboración de productos alimenticios”, la productividad total en el año 2008 se encuentra por debajo del promedio de la industria manufacturera nacional. La Tasa de Excedente (K/T) del mismo sector está en el promedio (0,25) del total manufacturero. Ello denota un predominio del uso de mano de obra más que de capital productivo (Ruiz, 2011: 12 s).

En resumen, la cadena no está fuertemente articulada y es muy distante de un Complejo AI moderno, con incorporación masiva de tecnología y altos niveles de inversión en bienes de capital fijo. Es una cadena muy extendida en el número de agentes intermediarios participantes, que genera muy poco valor agregado. No realiza un proceso de calidad, no tiene diferenciación de productos, ni avanza en la creación de productos de consumo final, y mucho menos de alta calidad y sofisticación. Esta apreciación no desconoce los esfuerzos que realizan algunas empresas. Por el contrario, estos esfuerzos demuestran las posibilidades que existen cuando algunos líderes empresariales apuestan a la transformación y la innovación.¹²

Sexta: Dificultades de desarrollo de las organizaciones sociales y solidarias

Las organizaciones sociales y cooperativas tienen fuertes dificultades para desarrollarse en la cadena. Estas tienen una tradición en el país y se reconoce la existencia de un grupo grande de ellas en el campo agrario y en la cadena del cacao. Existen múltiples acciones tendientes a ocupar porciones crecientes del mercado local o regional y a buscar formas de comercialización que les permita mejorar el precio que reciben los productores, así como generar servicios de apoyo a la producción campesina y a las actividades de poscosecha. Todas estas acciones tienen objetivos muy loables y positivos para el sector campesino. Pero, más allá del esfuerzo de los dirigentes y técnicos, encuentran diversas limitaciones o frenos que disminuyen sus metas o dificultan los avances.

La importancia de este apartado radica en la posibilidad de que, a través de mecanismos de esta índole, la cadena adquiera otro dinamismo y mejore la distribución de los ingresos. Este es un requerimiento no solo de los dirigentes productores de cacao; sino incluso,

¹² No se pueden desconocer los avances y el aporte de empresas como Confiteca, Calari, etc.

hasta de las propias empresas, que en algunos casos preferirían interactuar con proveedores mayores que con cada campesino en forma individual. Por tanto, estos asuntos son de consideración en el marco de una estrategia de Desarrollo Agrario, y por ello, válido y justificable la presencia de este apartado.

Lo primero que destaca es la competencia con los agentes intermediarios para la captación de la producción. Los agricultores, aún los pequeños, venden a quienes les paguen más dinero o les ofrezcan mejores condiciones reales o aparentes de compra. Así, cuando las organizaciones se quieren establecer deben mantener una fuerte competencia mediante los precios, formas de pago y otros servicios para asegurarse la provisión del cacao de sus asociados.

En la Amazonia, “antes los intermediarios fijaban el peso del cacao remitido y el precio del mismo. Las asociaciones pagan un 30% por encima de los intermediarios, y según los acuerdos comerciales de la próxima cosecha, estiman que pagarán un 30% más a los productores. Lo importante es que el beneficio llegue a los productores” (E-29). Otro interlocutor decía que, “al comienzo los intermediarios les pusieron muchas trabas y decían que eran locos; pagaban 15 centavos más, y la asociación subía y pagaba 30 centavos más. Los intermediarios subían y ellos también subían y pagaban a 40, 50 y llegaron a los 60 centavos.”(E-28).

En segundo lugar, se indican los problemas vinculados con la poscosecha, ya que muchos productores no saben preparar, fermentar o secar el grano. También, cada organización debe realizar un proceso de aprendizaje para el tratamiento del grano acorde a las exigencias actuales del mercado internacional. En una de las asociaciones visitadas, “al principio se hizo un centro de acopio en cada comunidad, pero algunos no hacían bien la fermentación y tenían problemas con los contratos internacionales. Mandaban productos que no cumplían con los requisitos y los acuerdos establecidos” (E-28). Estos temas se asocian a la poscosecha, a la infraestructura y a la logística que une todos los pasos técnicos, necesarios para satisfacer adecuadamente los requisitos de un proceso de calidad. Obviamente, que estas dificultades no son exclusivas de las organizaciones sociales, especialmente en las dificultades relativas a la poscosecha.

También se han mencionado “las dificultades del desarrollo organizativo: hay requisitos para existir como organización, se deben legalizar, realizar aportes, etc., todo lo cual dificulta a los productores formar sus organizaciones. Los campesinos dicen: “llevo mi cacao (a un intermediario) y no me preocupo con todas esas cosas, no me preocupo más. En una organización los socios tienen derechos y

obligaciones. Los que están en la organización tienen que trabajar para la organización. Es difícil ser socio. Se limita cuando no hay plata y el cacao es el ingreso de la familia. La familia depende del cacao” (E-15).

Un entrevistado comenta que “hay un cuello de botella en el capital semilla para las exportaciones. Porque a veces viene una ONG o fundación que apoyan financieramente para la instalación: una oficina, balanza, etc. El problema es el capital semilla para la exportación, porque es un capital de riesgo y para eso no proveen recursos. Si te roban o si se pudre el cacao, nadie puede asegurar lo que va a suceder, y entonces no están interesados en apoyar con estos recursos” (E-10). En tal sentido, otro de los entrevistados explicaba los requerimientos que tiene que afrontar su organización para poder exportar directamente y saltarse la intermediación interna. Al respecto decía que: “un contenedor lleva 550 qq y a un precio de US\$ 120 se requiere de unos USD 70.000. La organización puede disponer de unos USD 20.000. El adelanto de un comprador puede ser de unos USD 30-40 mil, lo cual suma entre USD 50 y 60 mil. El capital circulante fluctúa en unos USD 200 mil” (E15). Por tanto, “las organizaciones que quieren crecer les resulta difícil, porque se debe hacer con recursos propios, y obviamente, obtener esta masa de recursos es muy difícil” (E-15).

El siguiente comentario se refirió a las dificultades que encuentran las organizaciones sociales para el desarrollo de su infraestructura y los requerimientos de capital de giro. Uno de los informantes manifestó que “el Estado no tiene créditos o los suficientes apoyos para el desarrollo de la infraestructura de las organizaciones sin fines de lucro y, por tanto, estas no pueden crecer. No hay apoyo financiero. Se abrieron las posibilidades con la Ley de Economía Social y Solidaria, pero cuando se realizó un relevamiento de estas organizaciones, se constató la existencia de unas 6.000 organizaciones de tipo cooperativo de 1.º grado. Para las organizaciones de 2.º grado se está estudiando la figura legal y por tanto el tema no ha progresado como lo esperaban las organizaciones”.

El paso siguiente en la captación de mayores precios es el procesamiento propio de la materia prima, proceso que han comenzado o están por realizar varias organizaciones. Sin embargo, este camino también tiene dificultades económico-financieras importantes, además de aquellas referidas al conocimiento de los mercados. Uno de los entrevistados nos decía que: “para procesar hay que tener las fábricas para la industrialización de la materia prima” (E-20). “Hoy la organización industrializa solamente el 20% de la producción de los socios, porque

no hay demanda interna, no hay consumo nacional y, además, no pueden exportar. No logran exportar, entre otras cosas, por los requisitos sanitarios de los productos. El problema son los certificados que les piden. Hoy producen de todo, pero tienen certificados solamente para la barra de chocolate de 40% y 60% de cacao y de la mantequilla del cacao. El precio de los registros sanitarios es una limitante, ya que, la última vez que los solicitaron, les costaron casi USD 3 mil los tres certificados. Es necesario contratar a un ingeniero químico, y tanto el Magap como el Mipro no dan dinero para ese tipo de costos” (E-20). Además la exportación tiene problemas de precios.

Una de las organizaciones tiene una capacidad instalada de 10.000 barras/mes de 100 gramos. La máquina, de tipo Universal, es de solo 50 kg (E-20). “Para buscar mercado interno el Mipro ayudará en el diseño del empaque de barras de 40-50 g para las escuelas. Pero, los moldes de polietileno requeridos para el proceso, no están disponibles en Ecuador. Así que vienen de México y por eso tienen 100 moldes de 100 g cada uno” (E-20). Lo cual limita la capacidad de producción.

Otra de las organizaciones que tiene experiencia en la temática, comenta sobre las dificultades que deben enfrentar con la inversión de la planta y los costos de producción. La inversión de la planta de chocolate se ubica en torno a los USD 30 a 50.000, que quizá se podrían obtener del gobierno, pero se requieren además entre USD 200-250 mil de capital operativo (E-15). Por otro lado, el costo de producción de una cajita de chocolate en una fábrica propia, en forma simple, tiene el siguiente esquema: “USD 110 qq de cacao + USD 10 de envoltura + azúcar + cartón (USD 20-30) aproximadamente unos USD 160 en total. Si salen 300 cajas x 1 dólar, se obtienen USD 300 por qq de cacao. Como hay otros gastos por saco, se podría obtener USD 240 qq/cacao, hoy a USD 120 qq”. En cambio, si se “manda a hacer la cajita de chocolate en una planta de terceros, el costo es de USD 1,50 por caja. El mercado interno no paga más de USD 1 por caja” (E-15).

Como se comprende fácilmente, la inversión en una planta propia es dudosa en su rentabilidad y en el incremento de los ingresos que genera, que podrían repercutir en un mayor precio para el productor que comercializa con la organización.

En los procesos asociativos no siempre existe la concientización de los productores, y el productor no está empoderado con el negocio colectivo. En una de las organizaciones relevadas, en la cual se inscriben más de 1.700 productores, y luego de muchos años de comercialización, capacitación, trabajo, servicios al agricultor, beneficios,

etc., el agricultor no ve en la organización su negocio, no comprende la inversión. Al momento de entregar el cacao es proveedor y si puede sacar más dinero, mejor. Cuando entregó el producto, cambia y exige más. Y eso exige capacidad. Ya hay experiencias de organizaciones campesinas que fueron exitosas y luego no fueron sostenibles y desaparecen. Se rompe el proceso y se caen” (E-22). “Las organizaciones campesinas se desarticulan por errores comerciales, por debilidad organizativa, administrativa, y luego no se pueden recuperar, porque son débiles. Y el sistema fracasa. Uno de los problemas es la falta de empoderamiento o de socialización del equipo para poder superar esos problemas. Falta el empoderamiento” (E-22).

Otra de las organizaciones sociales “ha trabajado con una empresa francesa durante 10 años, al comienzo en forma exclusiva. Desde el año pasado están tratando de diversificar. Se aprende mucho del trabajo con las empresas extranjeras, sobre la seriedad, puntualidad, etc.” (E-22). “A largo plazo podemos tener una planta propia, puede ser, pero ahora no se puede hacer una inversión de ese porte, mientras no se tenga colocada por lo menos un 20% de la oferta como semi elaborados. Por ello, por ahora no invertirán en la planta” (E-22). Al decir del entrevistado, “el salto se puede dar cuando uno ya se siente seguro, convencido que tiene la capacidad, tiene la tecnología, que ha explorado el mercado, porque si uno no ha hecho eso, es dar un salto de intensidad y emocional. Y al momento menos pensado, se topa con la realidad y se cae, porque una caída de esas es fatal para una organización campesina” (E-22).

En esta temática se puede concluir que hay varias organizaciones de tipo cooperativo pensando en producir chocolate y conseguir su propio mercado. La discusión implícita es: ¿en qué medida se puede saltar de una etapa a la otra? ¿Es posible hacerlo sin un proceso acumulativo que permita ir pasando de una etapa a la siguiente? La conclusión es que no es sencillo derivar una organización social y cooperativa en una empresa de procesamiento y comercialización, tanto doméstica como internacional, ya que no siempre existen el conocimiento y el acopio de tecnología y conocimiento necesario en las organizaciones y en las personas involucradas.

Séptima: El precio del cacao, desde la baba a la exportación

Ecuador es un país que en el promedio de sus exportaciones de cacao recibe un precio muy bajo en el mercado internacional, a pesar de tener uno de los cacaos más finos en el mundo. En consecuencia, como el precio interno es un derivado de aquel, la formación del precio en el mercado doméstico, se rige por el precio exterior y la sucesión

de costos y márgenes de ganancia que toma cada agente que participa de la cadena, desde el precio internacional de exportación hacia atrás. Y como el precio internacional es bajo, el precio interno también es bajo.

ICCO en junio de 1994 modificó la situación de Ecuador, declarándolo como país exportador de un 75% de cacao fino y de aroma, por la cantidad de basura e impurezas que había en los embarques. Este hecho perjudicó gravemente a los exportadores ecuatorianos, ya que bajó el reconocimiento anterior del 100% que recibían de parte de los compradores y un premio por encima del precio de exportación (Rosero, 2002:20). Si bien se ha mejorado o superado este tema, en los años recientes se exporta el cacao con mucha mezcla de variedades y se ha perdido, en parte, la calidad homogénea de los embarques.

En el año 2010 el país perdió por tales conceptos USD 87,7 millones, y para el 2011 se estimó en unos USD 100 millones (Magap, 2013: 27).

El colapso en la importancia relativa de la producción de cacao fino y de aroma se explica, según Rosero, a comienzos de la década pasada, por el hecho de que casi todas las actividades de desarrollo cacaotero en las últimas cinco décadas han sido relacionadas con el cacao ordinario (Rosero, 2002: 19).

Los precios que se reciben en el mercado internacional son los que forman el precio en el mercado interno. Desde el precio final de colocación en los Traders hacia atrás hasta llegar al campesino.

En el mercado internacional los precios históricamente han sido a la baja hasta comienzos de la década pasada, y si bien en esta última década han subido, como todos los *commodities*, ha mantenido su característica de precio fluctuante. “Los precios internacionales del cacao en grano son altamente volátiles y fluctúan por varios factores: (i) cambios en el nivel de producción promedio de los grandes productores; (ii) existencia de plagas; (iii) cambios climáticos; (iv) variaciones en los inventarios de las empresas consumidoras de cacao; y (v) modificaciones en los ingresos y preferencias de los mercados consumidores.”(Mipro, 2011-b: 23)

Al respecto de las fluctuaciones del precio a largo plazo, véase nuevamente la gráfica 1. El precio del cacao en el mercado mundial de la última década, si bien tiene una tendencia creciente, que acompaña el movimiento general del precio de los *commodities*, puede verse sus fluctuaciones. En noviembre de 2005 el precio del quintal de cacao era de USD 64,4; luego sube hasta USD 158 en enero de 2010,

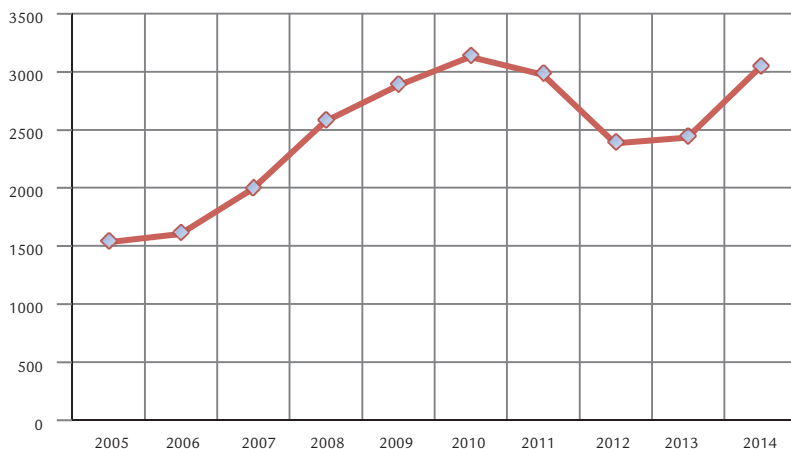
para bajar hasta 96,8 en marzo de 2013, y allí retoma su tendencia alcista, llegando a los USD 143,8/qq en julio de 2014.

Según Organización Internacional de Cacao los precios han pasado de 774 USD por tonelada métrica a principios de la década del 2000 a más de 3.6 mil dólares por tonelada métrica a finales de la década. Siendo que los precios al productor están determinados por los precios internacionales, los primeros han tenido importantes fluctuaciones en la mayoría de países productores, afectando la estructura del mercado local y las condiciones de competencia en términos de competitividad (Mipro, 2011: 24 ss).

La evolución promedio anual y el promedio por cuatrimestres de estos últimos años pueden verse en las gráficas siguientes.

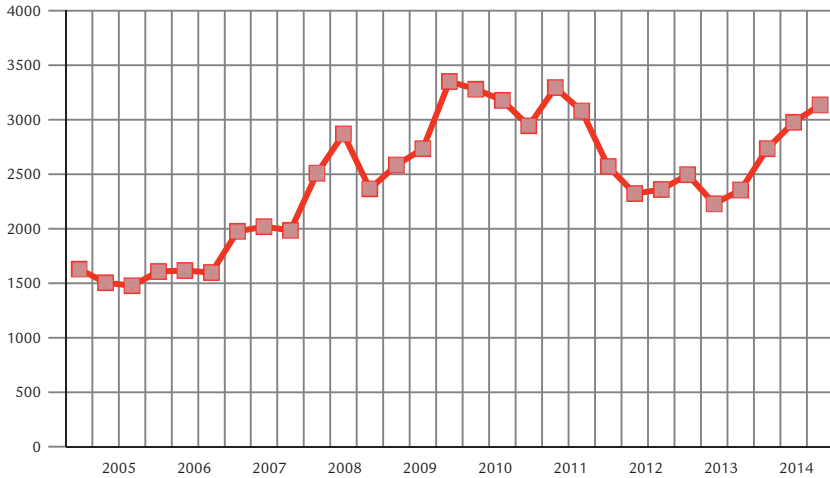
En la gráfica con información cuatrimestral se perciben claramente, incluso, las fluctuaciones de corto plazo (intra anual). Obsérvese, que el valor mínimo de la serie enero 2005 a mayo 2014 es: 1.434 en noviembre de 2005, en tanto el valor máximo ocurrido en enero de 2010 es: 3.525; es decir, en una serie de 10 años, el precio máximo ha sido 245% mayor que el mínimo. La mediana (el valor central de la serie) se ubica en el valor 2.482 dólares por tonelada. Esta información denota la inestabilidad y los cambios frecuentes de precio en el mercado internacional.

Gráfico 3
Precio promedio anual del cacao



Fuente: Elaborado por Miguel Vassallo, con información de ICCO (www.icco.org).

Gráfico 4
Precio promedio cuatrimestral



Fuente: Elaborado por Miguel Vassallo, con información de ICCO (www.icco.org).

“El problema del productor es el precio, que es bajo, se ubica entre USD 90-100, aunque llegó a 120 en diciembre 2013, pero luego descendió y estaba cercano a los USD 100”¹³ (E-17). En el caso de una finca de producción de una extensión de 20 ha, para mantenerla se debería vender el cacao a USD 150/qq, según la opinión de un entrevistado. Según las normas técnicas del INEN:¹⁴ para cacao nacional, existen 5 calidades. Las pepas de mayor calidad son las que cuentan con 85% de fermentación y peso mínimo 145 g/100 pepas, se clasifican como ASSPS y están por encima de la calidad de las otras. Se consideran las mejores. El peso de 100 almendras (de los granos) tiene que tener un peso mínimo de 145 g. Sin embargo, productores que obtienen 180 g/100 almendras y que están por encima del mínimo y sacan 35 g más que el límite, no obtienen un precio diferencial. En general, la exportación se ubica entre las calidades menores, tipo 1 y 2. La mayor exportación es de calidad 1 (menor calidad). En las exportaciones las pepas pesan 100-110 g y el rendimiento es mucho menor (E-17).

Un agente intermediario comenta que al entregar su mercadería en la empresa Nestlé, recibe una premiación cuando el producto llega bien preparado, “porque se expresa posteriormente en el aroma y en la densidad del licor, porque el grano toma esas cualidades en el momento de fermentar” (E-16).

13 Se refiere a los precios de febrero-marzo de 2014.

14 Las calidades para el Cacao Arriba son: ASSPS (o calidad 5), ASSS, ASS, ASN y ASE (o calidad 1). Además se clasifica diferente para el CCN51. Véase la página web de Aceprocacao, “El cacaotero”, <http://elcacaotero.com.ec>, visitada el 30/7/2014.

Efectivamente, según dirigentes cooperativistas, “Nestlé paga un poco mejor al productor; pesa y paga mejor, pero no hay un nicho de estándares de calidad para la venta de los productores” (E-10). Asimismo, recuerda el interlocutor, “Nestlé decía que si el cacao es nacional y producía el aroma que buscaban pagaban 8 USD más por quintal; pero cobraban un seguro de USD 0,5, el pasaje a Guayaquil costaba USD 2, y así otros costos adicionales. La empresa compraba y pagaba a los dos días y allí habían muchas desventajas para los productores, y entonces discutían si le vendían a Nestlé, porque tampoco era mucho mejor el precio recibido. Los productores se van a trabajar por ahí, en las plantaciones, en razón de los precios que reciben y abandonan sus cultivos. Se van a trabajar al cultivo de la palma, donde le pagan USD 15 por día, o por avance. Trabajan mucho, pero ganan más que con el cultivo, y el cacao se va perdiendo y finalmente venden la finca, y luego se quedan sin tierra y pasan de productores a ser jornaleros, asalariados” (E-10).

El documento de Utepi (2007: 23) dice: “No obstante, los esfuerzos que los agricultores hacen por mantener la calidad de sus productos no son reconocidos durante la etapa de comercialización interna”. Y continúa: “El precio que el productor recibe por parte del acopiador es el mismo, sin importar que haya realizado o no actividades de poscosecha,” y luego se afecta el precio que se paga en cada transacción por tres parámetros: presencia de hongos, humedad (el grano debe estar seco) y el contenido de impurezas, ya que debe estar libre de desechos e insectos. “Por eso sería recomendable que, por iniciativa privada, se formalizaran los procedimientos para la calificación de la calidad del cacao producido localmente. Esto permitiría a los productores que cumplan con dichos procedimientos exigir al comercializador un mejor precio por su cacao” (*ibíd*).

Uno de los entrevistados explica el mismo concepto y variables, e indica que “acorde a la apreciación visual de estos tres parámetros se establece el precio de comercialización interno. Si el producto es de mala calidad no se lo compran, se vende a industrias pequeñas como subproducto a un precio más bajo aún; de segunda o tercera calidad, hasta aquellos de peor calidad que se venden para alimentación animal” (E-16).

En la voz de un dirigente de asociaciones de pequeños productores, se expresó: “en las fincas de los asociados, el 90-95% es CNFA. Otras plantas entreveradas son clones, pero es un porcentaje bajo. Pero no se ha logrado un precio diferencial por el CNFA. No ha podido tener un precio referenciado a otros productos o cacaos. Es uno de los grandes problemas del país. A pesar de tener un producto

nacional de origen, y que le dio un prestigio al país, no se ha logrado darle un precio y un trato diferencial al CNFA” (E-20).

Otro interlocutor en relación al precio dice “que no existe un precio sostenible. No se da un precio estable, es un precio fluctuante”. Asimismo, indica que “no existe un precio justo cuando se provee de un CNFA, ya que no es diferenciado de un CNN51”. Y agrega, “además, en el mercado local aparecen transnacionales que vienen a romper las cadenas de concentración y clasificación de las organizaciones sociales, ofrecen mejores precios, pero esos precios no se mantienen en el tiempo y rompen los procesos asociativos que llevan mucho tiempo construirlos” (E-13). Asimismo, otro expresa que “el mercado no es seguro, porque las transnacionales se aprovechan de las organizaciones y de los productores.

En la misma dirección otro informante dice que aparecen “intermediarios que compran con precio alto y que tratan de romper el sistema organizacional. Son intermediarios que luego desaparecen. Son compradores que existen a nivel nacional”. Cita el ejemplo de un agente que “pagó USD 0,25 por el cacao en baba y como se precisan 4 mazorcas para una libra, de allí que se paga USD 1/libra y la organización paga USD 0,50, pero que luego desaparecen”. Ello contribuye a desarticular las formas sociales de comercialización (E-15). Al final los productores y sus organizaciones caen con las transnacionales para vender; es una gran debilidad y muchas organizaciones no pueden exportar, por las exigencias (económicas, conocimiento de mercado, volumen, etc.) que tiene el mercado internacional” (E-20).

Por tanto, según los relatos, se registra que falta incremento de producción y la productividad, pero ello no ocurrirá si no existe un precio justo y sostenible en el tiempo. Este factor constituye una limitación seria en procesos de inversión y cambio técnico, imprescindibles para el incremento de la producción y la productividad. Estos procesos son de carácter acumulativos y son muy difíciles de sostenerse en el tiempo, si no tienen precios que los justifiquen.

En forma inversa, se produce el incremento de la producción y la productividad del clon CCN51, a pesar de no tener las mismas cualidades del CNFA, ya que el mercado no ofrece condiciones diferenciales al Cacao Arriba. Ya que se comercializan mayoritariamente las mezclas.

Octava: La inserción de Ecuador en el mercado internacional del cacao

Según la FAO, en el año 2008 se registraban 52 países productores de cacao. Sin embargo, esta producción se concentra en siete países, que producían más del 91% del total mundial de cacao en grano. Véase el cuadro siguiente.

Cuadro 6
Los mayores productores de cacao. Evolución y porcentaje
sobre el total mundial de la producción del año 2008

País	1999-2001	2003-2005	2007	2008	2009	% s 2008
Costa de Marfil	1.258.851	1.372.920	1.384.000	1.370.000	1.223.200	32,4
Indonesia	405.627	619.080	740.006	792.761	800.000	18,8
Ghana	420.130	658.000	615.000	700.000		16,6
Nigeria	301.000	412.667	500.000	500.000		11,8
Brasil	195.818	191.543	201.651	202.030	225.006	4,8
Camerún	120.233	166.740	179.239	187.532	210.000	4,4
Ecuador	90.197	90.534	85.891	94.300	120.582	2,2
Porcentaje sobre la producción mundial de cacao 2008						91,1

Fuente: Elaborado por Miguel Vassallo con información de FAOSTAT. FAO Statistical Yearbook 2010 (<http://www.fao.org/>), consultado: sept.- 2014.

Las referencias bibliográficas no son muy alentadoras sobre el precio del cacao y su evolución en el mercado internacional. Según información de Make Trade Fair, basada en estadísticas de la Organización Internacional del Cacao (ICCO),¹⁵ los precios reales del cacao en grano decrecieron en un 77% entre los años 1980 y 2000, además de fluctuaciones muy fuertes. Estas fluctuaciones han provocado que la especulación en los mercados internacionales aumente de tal forma que, en la actualidad, el volumen de cacao que se transa en los mercados de futuros es diez veces mayor a la producción real (Make Trade Fair, 2002, citado por Utepi, 2007). Los factores exógenos que afectan a la provisión de cacao en grano han forzado a las empresas procesadoras multinacionales a acumular inventarios, con lo que aseguran su provisión de materia prima. La acumulación se da cuando los precios del cacao en grano han disminuido. Por esta razón, solamente si la oferta disminuye en el largo plazo, dichos inventarios se vacían y se provoca una verdadera escasez del producto que conlleva a la recuperación de los precios (Quintero y Díaz, 2004).

La industria mundial del procesamiento inicial del cacao está altamente concentrada y sus utilidades se reflejan en la capacidad de

¹⁵ La Organización Internacional del Cacao (ICCO) fue fundada en 1973 como organismo administrativo del Primer Convenio Internacional del Cacao, firmado en 1972 y renovado aproximadamente cada cinco años. El Convenio incluye 40 países miembros, tanto exportadores como importadores de cacao, y una organización intergubernamental (Mipro, 2011: 25).

economías de escala en la producción. Estas, a su vez, proveen del producto a las industrias elaboradoras.

En la industrialización del cacao ecuatoriano, las principales empresas que participan como consignatarios o compradoras son Real Products (34% del total exportado), General Cocoa (15%) & Trading Corp. (14%), Unicom, Transmar Comodity Group (7%), Nestlé Chile (5%), y ADM Cocoa (5%). El resto de los consignatarios tienen participaciones inferiores al 5% y abarcan el 20% de las exportaciones de los productos semielaborados y elaborados (*ibíd*).

Según la información disponible, el comercio internacional de cacao y sus derivados está controlado por empresas multinacionales con una alta concentración en la demanda mundial de cacao en grano, pues el 50% del procesamiento inicial lo abarcan cinco compañías. Véase la tabla siguiente.

Tabla 5

Empresas transnacionales y su participación en el comercio internacional

N.º	Empresas	%	% acumulado
1	Archer Daniels Midland (Estados Unidos)	15	15
2	Cargill (Estados Unidos)	14	29
3	Barry Callebaut (Suiza)	13	42
4	Nestlé (Suiza)	5	47
5	Cadbury Schweppes (Reino Unido)	3	50
6	Hershey (Estados Unidos)	2	52
7	Ferrero (Italia)	2	54
8	Mars (Estados Unidos)	2	56

Fuente: Mipro, 2011: 13 ss.

Las compañías más importantes en el procesamiento y elaboración de productos de chocolate para el consumo final son: Mars Inc, Nestlé, Cadbury Schweppes, Ferrero, The Hershey Company, Kraft Foods, The Wrigley Company, Barry Callebaut, Perfetti Van Melle y Lindt & Sprüngli (*ibíd*). Once empresas controlan una parte muy significativa del mercado mundial de chocolates, que como se ve, parcialmente son las mismas que controlan la demanda inicial de cacao en grano.

Desde el punto de vista de la realización en el mercado, estas empresas captan la mayor parte del valor final comercializado. En 2003 las ventas de estas empresas sumaron USD 41.921 millones, cifra

muy superior a las exportaciones de cacao en grano de los países productores, que alcanzaron los USD 3.863 millones (Sistema de Inteligencia de Mercados 1, 2005. Citado por Utepi, 2007: 22. Véase también Proecuador, 2013: 15). De acuerdo con estas cifras, es claro y contundente que el valor agregado a los productos derivados del cacao se genera en el exterior y es en este ámbito donde se distribuye cerca del 91% del valor final de los bienes vinculados al cacao. El precio está fijado por la capacidad de colocación en el mercado final de consumo, aunque la enorme concentración de la oferta, especialmente en los productos altamente calificados y aquellos sofisticados, permiten obtener precios de oligopolio o monopolio.

El producto con mayor valor agregado y con mayor valor de las exportaciones son los chocolates. El cual a su vez representa el 59% de las exportaciones mundiales de la cadena, participación esta que ha crecido en seis puntos desde el año 2002, mientras que va perdiendo importancia el cacao en grano en las exportaciones totales, reduciendo su participación de 26% a 19%. Esto conlleva que los productos con mayor demanda en el mercado internacional son los elaborados y más aún los diferenciados y que están presentes en nichos de mercado (Mipro, 2011-b: 7).

Según el informe de Utepi, “países desarrollados como Bélgica, Holanda, Reino Unido, Francia, Alemania, Suiza y Estados Unidos se encuentran entre los 20 exportadores de cacao más competitivos, lo que demuestra que para exportar un bien no es imprescindible producirlo. Estos re-exportadores abastecen de materia prima a la industria chocolatera de Europa y Estados Unidos”. Un análisis detallado de las exportaciones por país y por producto, indica que aquellos países que exportan productos primarios no son los exportadores con mayor valor agregado, como es el caso de los chocolates. Alemania es el exportador más importante de chocolate a escala mundial, manteniendo su liderazgo entre el año 2002 y 2008. Según datos disponibles, participa en el mercado internacional con un valor de 3.200 millones de dólares (Mipro, 2011-b: 8).

En el 2008, los diez principales importadores de cacao en grano representaban el 81% de los compradores, mientras que para el 2002 eran el 74%. Estos mismos países están entre los veinte exportadores más importantes de productos elaborados de cacao; es decir, ellos se abastecen de materias primas de terceros para exportar bienes con mayor valor agregado, lo que no sucede con los principales productores de cacao, los cuales no son necesariamente los principales exportadores de bienes elaborados, sino únicamente de bienes primarios (*ibid*, p. 15).

Los fabricantes de chocolate son en principio la parte más fuerte del sector del cacao. Gracias a su amplia gama de productos y al hecho de que el cacao es solo uno de los ingredientes que emplean... Además, los grandes fabricantes de chocolate gastan tanto en publicidad para familiarizar a los consumidores con sus marcas, que dominan las cadenas de distribución... Los fabricantes sacan provecho de su fuerte posición y aumentan su margen“ (Parker y Herrera, 2009: 22)¹⁶.

Ecuador como exportador de cacao se integra a esta estructura del mercado internacional y sufre la absorción de su CNFA y del potencial valor diferencial, en este marco. Además, no incide en los precios internacionales, porque tiene un porcentaje bajo de la producción mundial (E-23).

En África el cacao es todo de tipo estándar; es decir, no es cacao de calidad. Solo Madagascar tiene un cacao diferente y es considerado como Cacao Fino y de Aroma. El resto del CFA se produce en el Caribe: Jamaica 1.500 t, Trinidad Tobago 10 mil t y República Dominicana con 30 mil t. Ecuador produce entre 80-100 mil t. de CFA. Colombia tiene un pequeño porcentaje, pero además se consume internamente, ya que se consumen 55 mil t y se producen 40 mil, así que importa de Indonesia y de África. También Brasil tiene un poco de CFA, pero también se consume internamente (E-19). Venezuela también tiene un cacao de calidad, el cacao de porcelana, que también es especial (E-17).

Pero, como explica uno de los informantes, “en el ‘*commodity cacao*’ solamente está el *cacao*, no figura el cacao Fino de Aroma; no hay una diferenciación bursátil entre uno común y el CFA. En el mercado, el rubro cacao Fino de Aroma no existe” (E-23).

En el año 2012 el precio promedio recibido por el país para el CNFA fue de USD 2.298, y por el CCN51 USD 2.280; es decir, una diferencia de precios de USD 18/t (Magap, 2012: 41).

Algunos han intentado salir de los moldes y buscan comercializar en forma directa en el exterior a procesadores de cacao, buscando un precio diferencial por un producto de calidad diferente y se obtienen comentarios como los siguientes: “[...]es muy difícil conseguir un precio diferencial, a pesar de hacer muchas cosas que elevan la calidad del producto o su manejo, como lo hacen algunas organizaciones (E-13). Otro lo expresa comentando que “hemos tenido contactos directos con empresarios chinos, japoneses, alemanes y rusos, para generar un tipo de intercambio diferente, de calidad; hablamos

16 Se cita información de EFTA (Asociación Europea de Comercio Justo); Ideas (Iniciativa de economías alternativas y solidarias); y, Observatorio de Comparaciones Transnacionales).

y se acuerdan criterios y conceptos, pero cuando se llega al precio, se pierde la transacción, porque según los compradores el precio es alto. Pero, si con un cacao de calidad, con 100 granos tengo 175-180 gramos y con otro se obtiene 110 gramos, existe una enorme diferencia. En el primero se obtiene entre un 60-70% más de producto; eso es contenido, eso es valor agregado, la diferencia importa mucho, pero el mercado no lo paga. Debiera existir un diferencial de precio por ello, además de las menores pérdidas por desperdicio: basura, impurezas, etc. Aquí las chocolateras están pagando USD 3.300 la t. (E-17). Lo que sucede, según el entrevistado, es que “se han acostumbrado a pagar poco y es muy difícil hacer cambiar eso” (E-17). A escala internacional, en una muestra de grano y chocolate de 14 países, registrando la calidad del cacao disponible en el país, “pide un premio; y le dicen que están locos, fuera de cálculo, porque pide 2.000 dólares de premio; ya que está pidiendo USD 4.500 y ahora se paga 2.500. Pero no lo quieren pagar” (E-17).

En otra experiencia, el entrevistado comenta que estuvo con un importante elaborador de chocolate¹⁷ con quien se reunió en Francia. Este empresario europeo tiene una planta avanzada en el procesamiento del grano del cacao y otros chocolateros le compran el licor y la pasta. A dicho empresario le pueden vender en grano, pero a otros le propusieron vender el licor o la pasta, pero no pudieron entrar en el mercado, porque le compran al mencionado empresario europeo (E-17).

En otro momento, un interlocutor expresa: “En París compré un paquete de chocolates, un paquetito con 15 chocolatitos de diferente forma, cada uno 5, 6 o 7 gramos, en total 150 g. ¿Cuánto valía eso? 36 euros, saqué las cuentas y eso me daba USD 56.000 la tonelada y no quieren pagar USD 4.500” (E-17).

Sin embargo, para todos los productos elaborados de alta calidad, se requiere una base importante de CFA, la cual puede ser incluso una mezcla de diferentes variedades. Las cuales, sin embargo, no tienen un reconocimiento explícito y claro en el mercado internacional. Al respecto se está trabajando, ya que cada planta o variedad tiene un aroma propio. En el mundo existen 18 variedades de cacao fino de aroma, de las cuales 8 existen con reconocimiento y registro formal, 4 están en proceso y 6 son creadas (E-6). El cacao fino de aroma más demandado es: “miss Ecuador”, y del mismo hay solamente 600 ha plantadas en la Amazonia, aunque se conoce que tiene demanda desde los años 60 (E-6).

En el campo de la transformación y elaboración nacional del cacao, en productos finales de alta calidad también existen restricciones.

17 Se refiere a Pier Marcolini.

Según uno de los entrevistados, “Ecuador tiene los mejores cacaos, pero no se exporta con valor agregado, porque no somos competitivos. No tenemos la infraestructura para la exportación como chocolate de calidad, que nos permita exportar nuestro chocolate de calidad”. En el país, hay 4 o 5 fábricas que producen chocolate de calidad, pero no es fácil. Si se lleva a Alemania a vender, ese chocolate debería costar en el mercado entre 7 y 8 euros. Pero allí nos encontramos con los chocolates italianos, muy bien hechos y presentados, que se venden a 3 euros. No podemos competir con los chocolateros italianos, por la calidad del producto final, por las maquinarias que tenemos, etc.” (E-13).

El país, particularmente el Gobierno, ha expresado el interés de avanzar en la producción de semielaborados, para crear valor agregado. En este caso, uno de los entrevistados advertía que hay que estudiar bien el proyecto, para que sea acorde al país y a la demanda. En ese sentido, recordó e interpretó el proceso vivido en Venezuela. Este país sudamericano tiene un cacao fino, del cual produce unas 10 mil t, que eran compradas por empresas europeas y japonesas, siempre que se siga la forma que piden las empresas japonesas. “Estas empresas asiáticas pagaban USD 2.000 adicionales por bolsa, en relación al precio internacional, pero exigen determinado proceso y producto. Cuando Venezuela introdujo una política tendiente a la elaboración nacional,¹⁸ y propuso que no saliera más producto en grano y crudo, los japoneses dijeron que ellos no querían comprar procesado por otros agentes, ya que les interesaba preparado por ellos mismos. Entonces, los empresarios japoneses se vincularon en sus compras con Ecuador. Ahora le compran a empresas instaladas en el país” (E-19).

Por otro lado, en el mercado mundial se encuentra que algunos países, como Indonesia, están poniendo políticas y aplicando instrumentos para dificultar la exportación en crudo del cacao. Pero la pregunta es: ¿Por qué Indonesia está poniendo impuestos para que salga solo como semielaborado? Y la respuesta, según un entrevistado, es porque Indonesia tiene un cacao de mala calidad y homogéneo; porque todo su producto es igual y al mercado eso no le importa (E-19).

Existen empresas transnacionales, como Transmar, que está expandiendo su planta de 20-25 mil t (antes era de 10 mil t). Pero Transmar exportaba 25 mil t, de las cuales 15 mil eran en grano. Pero, según uno de sus técnicos, no es fácil vender semielaborados en el mercado internacional. El cliente internacional es muy específico sobre el producto que desea comprar, le importa saber de dónde viene

18 Período del presidente Hugo Chávez.

y cómo se lo procesa, y tienden a consumir lo que ellos preparan en sus propias plantas en EE.UU. y Europa.

En Ecuador hay muchas plantas obsoletas, que no pueden preparar los productos semielaborados acorde a como lo piden en el mercado internacional, ya que son plantas viejas. En este sentido, se menciona que Nestlé manda el cacao a ser elaborado en sus propias plantas, para hacer sus chocolates. Nestlé también tiene su línea de cacao fino. Ellos compraban en países que tenían cacao, pero han cerrado todas las compras directas, y la única que mantienen es en Ecuador, porque usan cacao ecuatoriano para completar sus recetas en sus productos elaborados. Nestlé, seguramente, lo usa como cacao mejorador. Todas sus plantas trabajan con cacao base y le dan el toque con la mezcla, con el cacao mejorador (E-19). Seguramente, vinculado con las dificultades manifestadas sobre el mercado internacional, los exportadores de semielaborados también exportan grano, porque es necesario para el equilibrio empresarial. No dejan la exportación de los granos. Las exportaciones de cacao en grano son como la caja chica. Es como un colchón. El cacao en grano es el comienzo y luego se puede pasar a otra etapa de elaboración, pero todo lleva un tiempo e inversiones (E-23). A un actor nuevo, que no es conocido, le resulta muy difícil introducirse en el mercado mundial. Algunos exportadores han avanzado en la venta de semielaborados, de forma que venden el 85% como grano y restante 15% como semi elaborados (E-23). Y además, hay que tener a quién vender (E-23).

Asimismo, para exportar se requiere un importante capital de operaciones, porque hay que tener el cacao, secarlo, prepararlo y almacenarlo (E-23). Se requiere tener mucho volumen; para llenar un contenedor de 40 pies se precisan 25 t de grano, que a un precio promedio de USD 2.800/t implica unos USD 70.000 para llenar un contenedor. Y además es difícil de acopiar tanto volumen, lo cual requiere infraestructura y logística.

En grano el giro del capital es más rápido. Se seca, prepara y se embarca. Al exportar en grano es más rápido el giro del dinero (E-23). En definitiva, la exportación en grano es más simple y es más rápida; se comercializa y el retorno del capital es rápido.

En la opinión de uno de los informantes, “entrar en el tema de los chocolates es aún más complicado que en los semielaborados. Los chocolates ya tienen una marca, son conocidos, etc.” (E-23).

En resumen, las principales debilidades de la cadena discutidas en este capítulo se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 6
Debilidades de la cadena del cacao

1	La producción y baja productividad de la fase agraria, y los problemas tecnológicos de base: disponibilidad de semillas, manejo, uso de insumos, enfermedades, etc.
2	Dificultades en el otorgamiento de crédito y financiamiento de la pequeña producción.
3	La fase de comercialización interna: una cadena con excesiva intermediación y baja calidad.
4	Limitada e insuficiente regulación de la cadena.
5	Una cadena débil con creación de escaso valor agregado.
6	Las dificultades de las organizaciones sociales y cooperativas para desarrollarse.
7	El precio del cacao, desde la baba a la exportación.
8	La inserción de Ecuador en el mercado internacional del cacao.

Fuente: Miguel Vassallo, basado en las entrevistas realizadas.

4.3. Oportunidades de la cadena

Al respecto de las oportunidades que presenta la cadena del cacao, en la actualidad se relevaron opiniones y experiencias, que se centran en potenciar las riquezas naturales disponibles en torno al cacao.

Primera: La Denominación de Origen

En primer lugar, la oportunidad está en incrementar la producción y las potencialidades de su CNFA, que como vimos constituye una fortaleza de la cadena. A ello se suma que el crecimiento de la producción mundial de cacao se basa en el cacao común o estándar. “La participación del cacao fino o de aroma en la producción mundial de cacao ha disminuido dramáticamente desde comienzos de siglo. El colapso en la importancia relativa de la producción de cacao fino o de aroma se explica esencialmente por el hecho de que casi todas las actividades de desarrollo cacaotero en las últimas 5 décadas han sido relacionadas con el cacao ordinario” (Rosero 2002: 19). Por lo tanto, esta constituye una fortaleza a reforzar.

Adicionalmente, y en ese marco, existe un espacio muy importante de creación de ventajas competitivas que es la Denominación de Origen. Como dice Marco Flores “ [...] las denominaciones de origen se presentan como una alternativa para los países en desarrollo, que no generan tecnología, pero que en cambio son ricos en recursos naturales y conocimientos ancestrales, generando productos agrícolas reconocidos a escala mundial por la calidad derivada de su origen. Estas características son susceptibles de protección por parte de los derechos de propiedad industrial.” (Flores, 2007: 55).

El Cacao Fino de Aroma cuenta desde el 24 de marzo de 2008 con la Declaratoria de Protección de Origen, denominada Cacao Arriba.¹⁹ Su potenciación en forma generalizada constituye una de las oportunidades con las que cuenta el Ecuador para calificar y generar un mayor valor agregado.

Sin embargo, la Denominación de Origen aún no alcanza niveles significativos de aplicación,²⁰ por ende, las potencialidades que ofrece esta calificación son muy grandes. Ello demanda un conjunto de acciones del Complejo y de políticas, que en la actualidad parecen incompletas.

Segunda: Los nichos de mercado especializado

M. Flores expresa que en “los países exportadores de productos primarios hay que seleccionar entre sus productos a aquellos específicos (con un margen adicional de valor agregado), para mercados exclusivos en los cuales la diferenciación de los productos se basa en recursos no tecnológicos, a los cuales se pueda acceder, como son: calidad, sostenibilidad, ecología, carácter exótico, origen y características cualitativas...” (M. Flores, 2007: 56). Por ejemplo, se pueden mencionar *Cacao de Origen*, *Cacao orgánico*, *Comercio Justo*, *Certificación Rainforest Alliance*, entre otros.

Seguramente, aquí también existe una oportunidad mayor para el conjunto de la cadena en el país. Como se ha dicho, hay varias organizaciones sociales que trabajan en esta línea. Maquita Cushunchic, Aproca, Kallari, entre otras, aprovechan de algunos segmentos de mercado que exigen calidades y tipos específicos de cacao, pero que, a su vez, pagan un premio a los embarques que realizan las asociaciones de pequeños productores. Estas diferencias de precios se transfieren a los productores, aunque por la capacidad de negociación (limitada por la economía de escala), como por las dificultades de un mercado de carácter oligopsónico, las diferencias de precio no alcanzan los valores que, en otro contexto, seguramente podrían lograrse.

Las posibilidades que ofrecen algunos segmentos de mercado con precios más altos, constituye una opción de calificación y creación de valor, el cual podría potenciarse, mediante una estrategia de largo plazo. En el momento, la restricción de su alcance, pero la experiencia acumulada, ofrece un campo muy amplio de experimentación y creación de valor.

19 Resolución de la Dirección Nacional de Propiedad Industrial del IEPI n.º 6808541.

20 Por lo que sabemos, solamente se ha aplicado a una finca o área local.

Tercera: Diferenciar variedades de cacao nacional

Otra oportunidad está en diferenciar la producción de cacao según variedades, zonas y crear una tipificación organoléptica precisa. Ello requiere una investigación genética y por áreas locales, y una caracterización organoléptica de cada uno de los tipos identificados. Esta alternativa constituye una oportunidad única para el país. La identificación, caracterización y adopción de Certificados de Origen u otros permitiría calificar por diferenciación estandarizada los diversos productos del cacao ecuatoriano.

Por lo que se recoge, en Ecuador existe una diversidad de variedades, algunas de las cuales están en estudio y caracterización. Seguramente, acorde a las opiniones de algunos entrevistados, existe un campo de expansión en esta dirección, en tanto se mencionan ejemplos de diversidad productiva y matices organolépticos. En la actualidad, la mayoría del cacao se comercializa sin distinción de aromas, sabores, procedencia, etc. Además, no existe la suficiente divulgación de los avances alcanzados en este campo.

Este segmento ofrece una potencialidad de creación de valor muy significativa para la cadena. El mismo debe unirse a los conceptos expuestos en los dos puntos anteriores.

Cuarta: los chocolates de calidad y variedad de sabores

En el mercado nacional ya existe una oferta de chocolates de calidad con variedad de sabores y, muchos de ellos, ya han ingresado al mercado internacional. Entre los principales actores se cuentan empresas nacionales y organizaciones sociales, que pretenden crear más valor y salir de los canales comerciales clásicos. En este campo existen varias experiencias que son de considerar: República del Cacao, Pakari, Kallari, etc.

En el campo social, si bien no es la única, el esfuerzo de Kallari es muy significativo. Esta asociación hoy ofrece al mercado más de una docena de chocolates, muchos de los cuales con diferentes sabores. Para llegar a estos productos diferenciados recorrieron un largo camino, que entre otros momentos incluyó la llegada de un chocolatero suizo jubilado, que facilitó el aprendizaje de técnicas y fórmulas para la buena elaboración del chocolate. Asimismo, “cuando comenzaron con los chocolates usaban vainilla, que era importada de Madagascar, pero no había suficiente y era cara; por lo cual subían los costos. Por eso buscaron vainilla de la Amazonia, la mandaron a estudiar a Alemania y EE. UU., y resultó que tiene más cantidad de contenido de vainilla que otras. Hoy se pelean por la vainilla de la Amazonia” (E-28).

En la actualidad hay varias asociaciones analizando o planificando la producción de chocolates para el mercado interno y la exportación. Esta propuesta constituye una meta deseable para varios dirigentes, de forma tal que varias organizaciones tienen chocolates propios realizados mediante maquila en fábrica de terceros, tal es la experiencia de Aprocane, Unión Eloy Alfaro, A. Pepa de Oro, etc.

Efectivamente, constituye una alternativa que merece analizarse, pero debe tenerse presente que requiere un largo camino de aprendizajes e inversiones.

En resumen, las oportunidades detectadas y con mayor grado de avance y experimentación se presentan en la tabla 7.

Tabla 7
Oportunidades de la cadena del cacao en Ecuador

1	La Denominación de Origen.
2	Diferenciar la producción de cacao según variedades, zonas y crear una tipificación organoléptica precisa.
3	Los nichos de mercado especializado.
4	Chocolates de calidad y variedad de sabores.

Fuente: Miguel Vassallo, basado en entrevistas e información secundaria.

4.4. Amenazas de la cadena

Seguramente las amenazas de la cadena son varias, y pueden venir de la economía doméstica o del mercado internacional. Se identifican tres amenazas relevantes que, de mantenerse el funcionamiento actual del CAI, pueden debilitar aún más la cadena e incluso disminuir su papel en la sociedad y en la economía nacional.

Primera: Debilitamiento de la estructura productiva de la fase agraria

La producción de cacao en el país se asienta en forma importante en la pequeña producción. En la agricultura familiar vinculada al cacao existen sistemas de producción orientados exclusivamente al cacao y otros más complejos, donde la producción del cacao es solamente uno de los rubros a los cuales se le destina la capacidad de trabajo y recursos de la Unidad de Producción (UPA).

La producción del cacao corre el riesgo de ser abandonada o relegada en la medida que se continúen o acentúen algunas de las siguientes situaciones:

- Que los ingresos del cacao no resulten satisfactorios;
- Que los ingresos que generen otros cultivos sean mayores; o
- Que la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores.

Al respecto recuérdense las explicaciones y ejemplos de uno de los interlocutores (E-10), refiriéndose al precio que recibe el productor y la desarticulación de las UPA familiares que cultivan cacao.

Como estrategia de contrapeso a las fluctuaciones de precios y las condiciones de mercado, la agricultura familiar ha recurrido desde hace tiempo, en Ecuador y otros países, a la pluriactividad y a la emigración como forma de equilibrio de la economía doméstica. Al respecto puede verse Gramont y Martínez Valle, que analizan en diversos artículos esta problemática.

En la agricultura ecuatoriana la pluriactividad se expresa con mayor fuerza cuanto menor es la unidad de producción. Según el III Censo Agropecuario, las UPA menores a 1 hectárea reciben sus ingresos en un 42% de la actividad agrícola y un 58% de otras actividades; entre 1 y 5 ha de superficie mejoran los ingresos agrícolas que se constituyen en el 70% del total y los provenientes de otras actividades el 30% (Martínez Valle, 2009: 84). Esta información permite comprender que la agricultura familiar de pequeña escala puede encontrarse en condiciones frágiles y próximas a la descomposición. Y, es este grupo de UPA las que producen el Cacao Arriba.

Entre otros aspectos Martínez Valle (p. 82) constata cómo la emigración internacional ha impactado hasta en las comunidades indígenas. Y luego explica cómo en las tres décadas anteriores, la sociedad rural se ha complejizado económica y socialmente, y se requiere modificar “el paradigma interpretativo tradicional basado en el predominio de la agricultura,”... porque este “ya no es muy útil para entender la lógica y dirección de los cambios”, [...] “vinculado con una acelerada mercantilización de las sociedad rural, no solo vinculada con el mercado interno, sino también con el mercado mundial. Este proceso si bien fue lento en los años setenta, se ha acelerado a partir de los ochenta” (*ibid*, p. 83).

Asimismo, Pigache y Bainville (2007: 190) han constatado en la zona de estudio la fragilidad económica de los productores de cacao y la emigración de los jóvenes. Asimismo, los ciclos de los precios y, en consecuencia, los ciclos del propio cultivo del cacao, ya han demostrado cómo puede ser abandonada su producción. Existe un proceso de emigración campo-ciudad y de migración internacional,

así como una mayor facilidad de las comunicaciones, que hacen que el agricultor, y especialmente las nuevas generaciones, realicen estimaciones comparativas sobre el esfuerzo del trabajo, las condiciones de vida y las retribuciones recibidas según dedicación a cada rubro o actividad económica. Estas condiciones no existían algunos años o décadas atrás, período para el cual Martínez Valle realizó su estudio, y por tanto, han agravado las condiciones y el riesgo de desarticulación de la pequeña agricultura cacaotera.

En los años recientes y en la actualidad las comunicaciones y la información fluye por canales y a velocidades muy diferentes a las históricas. El mundo globalizado alcanza las regiones y áreas más recónditas y modifica los comportamientos, la cultura y los valores tradicionales de arraigo e inmovilismo. En el nuevo contexto, la movilidad social puede modificar las bases estructurales de producción en tiempos mucho más breves que los imaginados hasta recientemente.

Tanto la globalización como las comunicaciones constituyen elementos actuales que contextualizan de manera diferente a la producción familiar y las decisiones que se adopten a futuro. Esta amenaza es objetiva, existente y actuante en este momento. La gravedad y profundidad de su impacto dependerán de las capacidades que se desarrollen para limitar sus impactos a futuro, mediante una estrategia de desarrollo cualitativa, que entre otros sectores involucre fuertemente a los pequeños productores.

Al decir de un entrevistado, “sin ser ave de mal agüero, vaticino que ese don que tenemos, ese producto superior en sabor, calidad, lo vamos a perder porque no existe una política de defensa, ni de fortalecimiento. Lo cuidamos los pequeños. Estamos orgullosos de lo que tenemos. Exportamos a una empresa suiza, somos orgullosos, porque se produce una barra de alto valor. Pero, hace falta una política de Estado para el fortalecimiento de la cadena” (E-12).

Es de considerar que el CNFA y orgánico depende en buena medida de la producción familiar. Su desarticulación constituye una amenaza muy importante para la calidad y la producción del país.

Segunda: La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao

Seguramente el mercado internacional puede ofrecer diversas y muy importantes dificultades para la economía ecuatoriana del cacao. Sin pretender avizorar todas ellas, ya que no ha sido propósito de este estudio ingresar en forma extensa en el mercado internacional, existen dos amenazas que deberán observarse con atención.

En primer lugar, la constatación de que en el ámbito internacional la competencia es creciente. El mercado tiene una dinámica muy importante, que afecta o afectará más fuertemente a Ecuador en los años venideros.

En los últimos años, Costa de Marfil y Ecuador han reducido su participación en el mercado internacional, debido a que otros países han sido más dinámicos en términos de mejoramiento de producción y especialmente de la productividad. Togo, Ghana, Camerún, Indonesia y Brasil crecen relativamente más rápido que los demás países productores (Mipro, 2011: 5).

Ante la insuficiente oferta en el mercado del cacao, la empresa Nestlé y otras han anunciado que apoyarán a los agricultores de África Occidental plantando un millón de árboles de cacao resistentes a las enfermedades cada año por los próximos 10 años, lo que supuestamente podría incrementar la oferta de la pepa de oro en el futuro. También, han establecido centros de investigación y desarrollo, instalación dedicada exclusivamente al chocolate oscuro y al premium.

Asimismo, por ejemplo Nestlé, puso en marcha su “Plan Cacao” en México, mediante el cual planea destinar 100 millones de pesos en un plazo de 10 años para reactivar la producción y comercialización de cacao. La compañía espera duplicar sus compras de cacao mexicano, que actualmente es del 20 por ciento de la producción nacional, aportada por Chiapas, Oaxaca, Nayarit, Veracruz y Tabasco. “Hoy en día, el consumo de este producto está en aumento y queremos apoyar el esfuerzo de triplicar su capacidad, y que México vuelva a producir 30 mil toneladas anuales” (Proquest-Cepal, 2014).

Según un informe de la FAO, el cacao se está convirtiendo en un producto atractivo en varios países en desarrollo, tendencia que se intensificará en los próximos decenios (FAO, Agricultura Mundial).

Cada planta o variedad tiene un aroma propio. En el mundo existen 18 variedades de cacao fino de aroma, de las cuales ocho existen con reconocimiento y registro formal, cuatro están en proceso y seis son creadas (E-6). La existencia de variedades de cacao fino y de aroma con reconocimiento formal es creciente, algunas de las cuales han sido creadas (E-6). Esa información remarca la expansión real y potencial de competidores existentes en el mercado mundial, tanto del cacao estándar como en el cacao fino de aroma (CFA). Y esto último, mediante la expansión de la capacidad de producción de CFA, la generación de nuevos tipos identificados y clasificados de CFA, tanto como el incremento de su competitividad por medio de la inversión, adopción de tecnología y la innovación en el producto y en el proceso de preparación y elaboración de los CFA.

En este campo, Delgado (2014) explica que durante muchos años se había clasificado al cacao en tres grandes grupos de acuerdo con su morfología, región de origen y sabor. En los primeros años del nuevo milenio, un grupo de genetistas, botánicos y biólogos ha realizado una reclasificación a partir de la decodificación del genoma del cacao y demuestran que en realidad existen diez grupos de genotipos de cacao. Luego de años de investigación, avaladas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, USDA y patrocinadas por Mars, en octubre del 2008 se presentó un artículo referido a la “Diferenciación Geográfica y Genética de la Población del Árbol del Chocolate Amazónico” y es toda una revelación científica que podría cambiar la historia del cacao. Hay que mencionar que estos nuevos grupos no se refieren a nuevos descubrimientos, simplemente se habían agrupado a varios grupos bajo el nombre de Forasteros Amazónicos. En este estudio, Perú tiene la mayor ventaja con la nueva división, ya que de los diez grupos seis se encuentran en este país, y es muy probable que el Perú comience a crear viveros de estos nuevos agrupamientos de cacao y le pueda brindar al mundo una gama de aromas y sabores desconocidos (Delgado, 2014). Otro interlocutor coloca el ejemplo del Perú, que creó su variedad y la vende en forma sobrevalorada (E-6).

Estas amenazas estarán presentes, en particular, mientras el país no acelere y dinamice la transformación de su propia cadena. El estancamiento constituye la forma más clásica del atraso o retroceso económico. En la medida que los competidores dinamizan sus cadenas, aunque lo realicen a ritmos lentos, el atraso se incrementa por obsolescencia y por mayor competitividad de los productores alternativos.

Entre las principales amenazas al desarrollo de la producción y exportación del cacao se encuentra la utilización de químicos sustitutos a la manteca de cacao, por las industrias procesadoras para lograr un sabor similar al cacao fino de aroma. En el largo plazo llevaría a la disminución de la demanda por cacao nacional.

Tercera: El precio del mercado internacional que recibe Ecuador

En segundo lugar, la evolución de los precios del cacao en el mercado mundial y, particularmente, los precios que recibe Ecuador en relación con otros países competidores. Es necesario focalizarse en el precio que recibe el país, porque constituye la variable que determina el precio del mercado doméstico y, por tanto, el valor distribuido internamente y lo que al final llega a los agricultores.

En este asunto merece una atención el papel de la ICCO y la tipificación de cacao sucio realizada en el año 1994, y que todavía persiste. Algunos interlocutores han comentado que esta tipificación no disminuye el precio del cacao ecuatoriano, ya que este se determina por las bolsas de valores de Nueva York y Londres (E-24). Sin embargo, otras opiniones son divergentes. En variada documentación figura esta calificación del cacao ecuatoriano por la ICCO, como un factor que afecta el precio en forma explícita o implícita. Entre otras puede verse: Magap, 2013: 24 y 27.

¿En qué medida el precio que se recibe está desvalorizado por la caracterización realizada por la organización internacional ICCO? Y, ¿en qué medida esta desvalorización es tomada como una ventaja comercial por los *traders*?

El precio que recibe el país es relativamente bajo de por sí, pero si se consideran las fluctuaciones históricas, la competitividad creciente (explicitada en el punto anterior) y a una cadena que no mejora su competitividad, se corre el riesgo de tener un descenso aún mayor en los precios que consigue en el mercado.

En resumen, más allá de otras amenazas posibles de ser identificadas, las comentadas anteriormente se resumen en la tabla 8.

Tabla 8
Amenazas de la cadena ecuatoriana del cacao

1	Pérdida de productores familiares dedicados al CNFA, como sistema principal o combinado con otros rubros, por optar por otros cultivos o actividades externas a la agricultura, especialmente entre las nuevas generaciones.
2	La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao, mediante la expansión del área cultivada en el mundo, la creación de nuevas variedades y clones identificados y clasificados.
3	El precio que recibe Ecuador en el mercado internacional.

Fuente: Miguel Vassallo, basado en entrevistas e información secundaria.

5. Matriz e interpretación

5.1. Matriz FODA de la cadena

De acuerdo con el relevamiento efectuado, se entiende que los principales conceptos pueden resumirse en la matriz FODA que se presenta a continuación.

Esta matriz, como se comprenderá, tiene algunas similitudes así como diferencias importantes con aquellas efectuadas en otros trabajos. El lector podrá comparar los resultados obtenidos por diferentes autores. Al respecto pueden verse, entre otros, la matriz determinada por el equipo de trabajo del Observatorio de Comercio Exterior (Mipro, 2011: 75-77), la tesis de Gustavo Garcés (2013: 70) o la tesis de A. L. Cuesta (2007: 114).

Sin embargo, estos trabajos reflejan marcos teóricos diferentes y no cuentan con una interpretación del problema en sí. Tienen un carácter más operativo o instrumental, en torno a una propuesta orientada por un proyecto o técnica prediseñada.

La matriz que se expone, producto del relevamiento efectuado, constituye una de las bases conceptuales de la interpretación que se expone a continuación de ella, y que constituye el centro analítico. Es decir, la matriz propone una base analítica, pero ella ofrece una visión estática y, relativamente, exenta de un cuerpo teórico que oriente su comprensión. Por tanto, inclusive, podría ser utilizada con otro marco teórico-conceptual; en este doble sentido, se expone la matriz. Tanto para sostener la interpretación, como para su utilización o confrontación con análisis que parten de supuestos o visiones diferentes.

Matriz FODA de la cadena agroindustrial del cacao en Ecuador

	Fortalezas		Debilidades
1	Ecuador tiene un potencial agroecológico natural para la producción del cacao.	1	La producción y baja productividad de la fase agraria, y los problemas tecnológicos de base: disponibilidad de semillas, manejo, uso de insumos, enfermedades, etc.
2	Ecuador tiene producción natural de un cacao de calidad: Cacao Arriba o Cacao Nacional Fino y de Aroma (CNFA). Existe una alta capacidad y diversidad genética para producir Cacao Nacional Fino y de Aroma.	2	Dificultades en el otorgamiento de crédito y financiamiento de la pequeña producción.
3.	Ecuador es conocido en el mercado internacional del cacao por su capacidad productiva y la calidad de su cacao.	3	La fase de comercialización interna: una cadena con excesiva intermediación y baja calidad.
4	Existe demanda internacional por el cacao, especialmente por el cacao fino y de aroma, y existe experiencia acumulada de inserción en el mercado.	4	Limitada e insuficiente regulación de la cadena.

5	La producción del cacao es tradicional en Ecuador y tiene más de dos siglos de historia mercantil, por lo que tiene un enorme peso histórico, económico y cultural y, en la actualidad, mantiene su importancia.	5	Una cadena débil con creación de escaso valor agregado.
6	Es una cadena que funciona, a pesar de sus dificultades o debilidades. Ecuador tiene una cadena que integra en sus etapas a diversos agentes, desde el inicio hasta el consumo final, en el país o fuera del mismo, y llega a todos los actores y espacios geográficos del país.	6	Las dificultades de las organizaciones sociales y cooperativas para desarrollarse.
		7	El precio del cacao, desde la baba a la exportación.
		8	La inserción de Ecuador en el mercado internacional del cacao.

	Oportunidades		Amenazas
1	La Denominación de Origen.	1	Pérdida de productores familiares dedicados al CNFA, como sistema principal o combinado con otros rubros. Por optar por otros cultivos o actividades externas a la agricultura, especialmente entre las nuevas generaciones.
2	Diferenciar la producción de cacao según variedades, zonas y crear una tipificación organoléptica precisa.	2	La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao, mediante la expansión del área cultivada en el mundo, la creación de nuevas variedades y clones identificados y clasificados.
3	Los nichos de mercado especializados.	3	El precio que recibe Ecuador en el mercado internacional.
4	Chocolates de calidad y variedad de sabores.		

Fuente: Miguel Vassallo basado en el relevamiento e información secundaria.

5.2. Apuntes para una interpretación del problema

Una vez identificados el listado de fortalezas de la cadena, así como sus debilidades, en este capítulo volveremos sobre la pregunta problema y una primera respuesta a la misma.

En la cadena ecuatoriana de cacao, ¿cuáles son las principales limitantes o barreras que dificultan el cambio de una agroindustria de *commodities* a una agroindustria de bienes diferenciados?

La matriz FODA expuesta establece una primera respuesta, en términos estáticos. Se determina un conjunto de variables, que permiten identificar los principales problemas que enfrenta la cadena. Particularmente, aquellos que se han identificado como debilidades del CAI.

La visión estática de la cadena no permite una adecuada comprensión, ya que la esencia radica en la lógica y en las interacciones que conectan los temas y las variables; en definitiva, en la interpretación de la matriz.

Cuando se revisan los puntos enumerados entre las debilidades, resalta nuevamente el concepto de que las dificultades no se encuentran exclusivamente en un área o fase productiva de la cadena. El conjunto de limitaciones tienen carácter tecnológico, económico, empresarial o de políticas sectoriales; se expresan en la fase agraria, comercial, de transformación y exportadora. Más aún, los diversos frenos o debilidades enumeradas se refuerzan mutuamente y, al final, se consolidan en situaciones estáticas de la propia cadena.

La consolidación de una cadena con escaso dinamismo tecnológico se constituye, seguramente, en una nueva fuente de inhibición a la transformación y la construcción de ventajas competitivas. El estancamiento se refuerza a sí mismo y se constituye en freno que limita la modificación de otros bloqueos. Es parte de la cultura productiva y comercial dominante, del propio statu quo de la cadena; es la cementación del *estancamiento consolidado*.

En un contexto estático, los frenos se refuerzan mutuamente y conforman una red compleja de interacciones difíciles de modificar. Se pueda decir que la cadena cacaotera del Ecuador refleja una cadena tradicional con un *estancamiento consolidado*, en tanto caracteriza y refleja un estado que se prolonga en el tiempo.

Esta estructura productiva-comercial consolidada no es producto de la coyuntura o de una etapa económica del país. Muy por el contrario, refleja un modelo o régimen productivo-exportador de la cadena del cacao en el país. Las bases del mismo se fundaron en las primeras décadas del siglo xx; hace aproximadamente un siglo con la crisis y caída del modelo del auge agroexportador del cacao.²¹

Según Chiriboga (cap. 11), entre 1910 y 1925 comenzaron a utilizarse sistemas de cultivo más racionales que aquellos aplicados en el período anterior o del auge del cacao. El nuevo sistema exigía contratación para la vigilancia de los cultivos y en las haciendas se comenzó a utilizar maquinaria, como arados de disco. Incluso, puede decirse

21 Véase el capítulo 1.1.

que algunas de las técnicas propias del cultivo y de la poscosecha implementadas en aquella época se mantienen en la actualidad. Incluso, dichas técnicas no se aplican debidamente, como la roza y limpieza, poda anual, “decucunar”,²² etc. Tal como se ha observado en el trabajo de campo, tanto en la Costa como en la Amazonia, en la actualidad estas tareas frecuentemente no se realizan o se realizan en forma insuficiente y con muchos descuidos, provocando entre otros aspectos: baja productividad, difusión de las enfermedades de hongos, etc.²³ Este constituye uno de los aspectos de mayor preocupación del Proyecto Café-Cacao del Magap, que nuevamente refuerza lo dicho sobre el carácter histórico y consolidado del modelo agroexportador actual.

Una explicación similar reclama la etapa de poscosecha, cuando se comparan las estructuras, las actividades y las formas de realización aplicadas en las primeras décadas del siglo pasado y en la actualidad, tanto entre los campesinos como en los intermediarios locales o regionales.²⁴

El régimen agroexportador, en la expresión de Chiriboga, estableció las bases de la estructura de producción agraria (asentada en buena medida en pequeños predios familiares o campesinos) y de una tecnología simple y sin grandes inversiones. Similar a la establecida en la mayoría de las áreas productivas importantes de cacao. Según ICCO, “el cacao se cultiva principalmente en países en vías de desarrollo con infraestructura y tecnología mayormente deficiente”, y se ha estimado “que aproximadamente el 95% de la producción mundial proviene de pequeños productores, con una superficie de sembrado de entre una y tres hectáreas” (ICCO, 2007; *cit.* Mipro, 201 b: 6).

El estancamiento consolidado se refiere a la lógica técnico-económica esencial de la cadena, no al volumen de producción. A la estructura de los actores y sus vínculos, a las formas tecnológicas de producción e interacción y, en definitiva, a la distribución esencial del valor.

La modificación del “estancamiento consolidado” de la cadena en Ecuador pasa por la búsqueda de la competitividad. Pero la competitividad entendida como ampliación del espacio económico y la creación de valor captado y distribuido en la propia sociedad. No hablamos de la competitividad como capacidad de vender sus productos en el mercado internacional, ya que las exportaciones no están

22 “Decucunar” o “despajaritar” consiste en limpiar de insectos, musgos y otros parásitos que crecen sobre las plantas del cacao (Chiriboga, 2013: 210-211).

23 Al respecto véase el capítulo 4.2., problemas en la fase agraria.

24 Véanse los capítulos 4.2.1.; 4.2.3. y 4.2.5.

en cuestión. Ecuador es un exportador de cacao histórico, condición que en cualquier circunstancia no debe perder.

El problema es, ¿cómo se explica esta dinámica, o mejor aún, la ausencia de ella? Comencemos revisando la caracterización realizada de la cadena.

Las fortalezas relevadas y sobre las cuales no existen muchas discusiones, constituyen básicamente ventajas comparativas. Están basadas en los propios recursos naturales, condiciones agroclimáticas y disponibilidad de recursos genéticos. En el asentamiento de largo plazo de una forma de producir, comercializar, transportar y exportar, que más allá de algunos procesos básicos de modernización (seguramente en las comunicaciones a los puertos o acceso a algunas áreas marginales), se mantiene consolidada. Ello ha conformado una cultura, una institucionalidad y reglas de mercado que cementan todo el proceso económico de la cadena.

Como dice Porter, la ventaja competitiva basada en solo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas (Porter, 1998: 41).

Y, efectivamente, la ventaja competitiva de la cadena del cacao ecuatoriana está basada en las ventajas comparativas naturales que posee su territorio y en el bajo costo de producción del conjunto del proceso. La tecnología de proceso de la cadena se constituye sobre la base de técnicas poco avanzadas. El uso escaso de tecnologías sencillas, baja inversión en infraestructura y bienes de capital fijo, y un bajo grado de complejidad del proceso, conducen a desarrollar una transformación muy limitada del producto; no diferencia sus productos y mayoritariamente exporta productos sin diferenciación. Esta cuestión parece ser común a todos los países productores y especialmente al cacao generado en las economías que vinculan la pequeña producción campesina.

Según Rosero, por ejemplo en 1998, en Ghana el precio pagado a los agricultores fue un 57,5% del precio FOB, y en Costa de Marfil era alrededor del 60% del precio FOB. Los productores de estos dos países reciben uno de los precios más bajos pagados al productor internacionalmente, a pesar de haber mejorado en los años anteriores. En Ecuador el precio promedio pagado a los agricultores se ubicaba entre el 80-85% del precio FOB al comienzo de la década pasada (Rosero, 2002: 29).

Desde el comienzo al final del proceso que acontece en la economía doméstica distribuye un excedente escaso. Pero quien recibe

la última fracción es el productor, ya que es un precio residual, tendiente a reproducir la unidad de producción y la base mínima de la economía doméstica, tal como funciona con la lógica de la agricultura familiar y particularmente en la agricultura campesina. Véase la siguiente tabla sobre la distribución de la riqueza a escala mundial, entre grandes sectores de la cadena. En Ecuador, los datos relevados concurren a hacer pensar que la distribución no es muy diferente de lo que acontece en el conjunto a escala mundial.

Cuadro 7

Distribución de los ingresos totales del cacao a escala mundial

Proceso	Actores	% de los ingresos	Zona geográfica
Cultivo del cacao	Pequeños productores	5	África, AL y Asia
Compra y transformación del grano verde	Empresas multinacionales (<i>traders</i>)	33,4	África, AL y Asia
Transporte		22,2	Europa, EE.UU., otros
Manufactura y distribución	Multinacionales de la industria confitera	38,9	Europa (Suiza, Bélgica), EE.UU., etc.
Consumo			Europa, EE.UU..

Fuente: IDEAS, Boletín 19, Observatorio de Transnacionales del cacao.

Otros autores exponen similar información: la Asociación Europea de Organizaciones de Comercio Justo (EFTA), Parker y Herrera (2009); Utepi, 2007; y opiniones especializadas relevadas (E-7).

Según la información que proporcionan las fuentes citadas, en la distribución del valor final, la economía campesina apenas si recibe el 5%. Es la economía de la unidad de producción familiar la que recibe el precio marginal, que tiende a retribuir el trabajo por debajo del mínimo de la fuerza de trabajo asalariada. Problema que se constata con otras opiniones relevadas, en tanto la fuerza de trabajo familiar se reconvierte en trabajo asalariado. Ello tiende, inexorablemente, a destruir la unidad de producción campesina y al deterioro de la producción cacaotera. “Alrededor del 90% de la superficie del cultivo es manejada de manera tradicional” (MAG, IICA, 2006: 166).

Esta cuestión figura como una amenaza que deberá neutralizarse, si se aspira a modificar esta tendencia de largo plazo.

¿Por qué la cadena del cacao adquiere este formato en el país?

La pregunta requiere un enfoque de Complejo y una interpretación de los procesos en este enfoque. Al respecto, retomamos la definición de Vigorito, expuesta al comienzo, por la cual un Complejo Agro-Industrial (CAI) es el “conjunto económico compuesto por la sucesión de etapas productivas vinculadas a la transformación de una o más materias primas, cuya producción se basa en el control del potencial biológico del espacio físico”. Esta sucesión de etapas técnicas y económicas tienen una interdependencia dentro de un complejo que supone la correspondencia biunívoca entre las estructuras del proceso de transformación y las de propiedad. Este concepto lo diferencia de un puro conglomerado o de una simple cadena agroindustrial. Existen correspondencias internas al Complejo que no pueden encontrarse en otros espacios económicos, aún dentro de la agroindustria, que operan de manera disímil.

El uso del concepto ayuda a visualizar que las estructuras de producción-transformación tienen una interrelación, una correspondencia biunívoca, como dice Vigorito. El “*estancamiento consolidado*” del CAI del cacao se explica a partir de las relaciones técnicas del proceso, que están configuradas según la propiedad del aparato productivo, especialmente del núcleo del mismo.

En los CAI existen etapas principales y accesorias, y las relaciones de poder dentro del complejo son asimétricas. Existen etapas cuyas condiciones de reproducción tienen un mayor grado de incidencia sobre el proceso de reproducción del complejo en su conjunto. Estas etapas se denominan el *núcleo* del complejo. Como explica Vigorito, el núcleo es una etapa de transformación en la cual se hace posible el control relativo del complejo a través de mercados monopólicos. Las relaciones básicas del complejo, en este caso, se hacen efectivas por medio del control del capital productivo, mercantil o financiero. En la cadena del cacao es extremadamente desigual, ya que se hacen efectivas en todos los campos. Obsérvese que en la fase comercial tienen el control de compra, exportación y transacciones internacionales; controlan el principal capital productivo en la etapa de transformación (elaboración de semielaborados y chocolates estándar y finos); y finalmente el capital financiero, ya que se acumulan excedentes y manejan volúmenes financieros que sobrepasan, incluso, a las economías nacionales. Estas características se encuentran en la cadena del cacao.

De acuerdo con lo indicado en el cuadro 3, la distribución de ingresos en la cadena cacao es muy desigual; solo el 5% del precio final es destinado a los productores. El comercio internacional está controlado por cuatro compañías que controlan el 51% del mismo. El

procesamiento y elaboración también se concentra en pocas empresas transnacionales. En 2003, las ventas de estas empresas sumaron USD 41.921 millones, cifra muy superior a las exportaciones de cacao en grano de los países productores. De acuerdo con estas cifras, es contundente que el valor agregado de los productos derivados del cacao se genera en el exterior y es en este ámbito donde se distribuye cerca del 91% del valor final de los mismos.

El precio que reciben los productores es, muchas veces, insuficiente para cubrir la propia reproducción de la fuerza de trabajo o los costos de producción (Ideas: 19)²⁵.

En los países centrales se generan los procesos más avanzados de preparación, clasificación, elaboración de productos intermedios y, finalmente, elaboración de los productos de consumo, sean de masas o productos sofisticados. Las empresas transnacionales controlan los procesos más significativos de toda la etapa de transformación. Asimismo, las transnacionales intervienen en los circuitos de la economía doméstica, asegurando, al menos, una cuota de sus requerimientos. En tanto el objetivo es asegurar la provisión de la materia prima, la lógica empresarial dominante se centra en la captación del mayor volumen posible de grano del cacao, bajo formas simples, e incluso rudimentarias. Es un proceso económico que distribuye internamente el menor precio posible, que se fija por el núcleo del CAI en el momento de realización en el mercado internacional. Por tanto, es un CAI que no genera valor agregado y distribuye un escaso valor en el conjunto de la cadena que se desarrolla internamente.

Cada etapa productiva, ya sea principal o accesoría, puede comportar un amplio espectro en materia de técnicas de producción. El CAI del cacao en Ecuador conduce a técnicas simples, sin inclusión de insumos, ni desarrollo de infraestructura de carácter avanzado. Se remite a técnicas muy tradicionales. Este esquema de desarrollo del capital requiere una mano de obra de bajo nivel de calificación y escasa demanda de acceso al conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías.

Consecuencia de la lógica establecida en el circuito internacional, el cacao en grano recibe el menor precio posible del mercado, como forma de obtener el mayor margen posible entre la etapa de comercialización internacional y el producto final. Es una cadena internacional oligopsónica. Para mantener dicha característica establece relaciones económicas y técnicas derivadas de ese carácter central.

La cadena es oligopsónica desde un comienzo hasta el fin, en un espacio de alcance mundial. En el Ecuador, particularmente, el

25 Ideas, Observatorio de Transnacionales. Boletín 19. Citado por Parker y Herrera, p. 22-23.

oligopsonio se determina desde la fase inicial agraria hasta la salida de los productos de la cadena al mercado internacional. Y es en este punto donde comienza la concentración más fuerte y se establece el núcleo del CAI. Es decir, el núcleo es externo a la propia economía doméstica, aunque a escala nacional puede estar representado por filiales y empresas asociadas al núcleo.

Como metodológicamente se propuso, las relaciones básicas del complejo son establecidas por el núcleo, se hacen efectivas mediante el control del capital productivo mercantil o financiero. En el caso del CAI establecido en el país, estas relaciones de dominación económica y técnica se determinan, como se dijo, por el control del capital productivo, mercantil y financiero. Especialmente el mercantil, en tanto se constituye en una cadena oligopsónica, en la cual el “embudo” presenta una concentración creciente y donde los agentes principales se van reproduciendo hacia la parte más amplia del embudo, hasta hacer parte de la propia economía doméstica. No es en la producción agraria, ni interfiriendo en la mayor parte de proceso inicial de preparación y acopio. La intermediación es parte de los agentes locales. El control se establece parcialmente en la etapa exportadora y en los siguientes momentos del proceso transformador a escala internacional.

Los productores se enfrentan a un mercado muy concentrado, con pocos compradores (*traders*), que venden el cacao en grano a una industria de transformación igualmente concentrada. Así, los ganadores de este sector son las sociedades comerciales internacionales (*traders*), que compran el cacao en grano y las industrias confiteras que lo transforman y crean bienes de consumo a base de chocolate y cacao (Utepi).

Ecuador como exportador de cacao se integra a esta estructura del mercado internacional y sufre la absorción de su CNFA y del potencial valor diferencial, en este marco. Además, no incide en los precios internacionales, porque tiene el 5% de la producción mundial. La cadena del cacao se puede explicar un poco mejor con el diagrama 4.

Por otro lado, la visión completa y más compleja del gran complejo del cacao a escala mundial, el complejo producción-comercialización-transformación-consumo del cacao y derivados, tiene la forma de un “doble embudo”. Primero es una cadena oligopsónica, luego el núcleo control del Complejo, al cual le sigue una cadena oligopólica. Véase el diagrama 5.

Un ejemplo, ofrecido por un informante calificado, es que uno de los importadores europeos está cambiando toda la planta y está haciendo una inversión de unos 400 millones de euros (E-22). El

solo ejemplo explica la desigual correlación entre socios o clientes, exportadores locales e importadores de alcance internacional, los cuales tienen una dimensión económica mucho mayor. El diagrama 4 muestra el carácter oligopsónico de la cadena del cacao a escala local e internacional.

Diagrama 4
Cadena oligopsónica del cacao

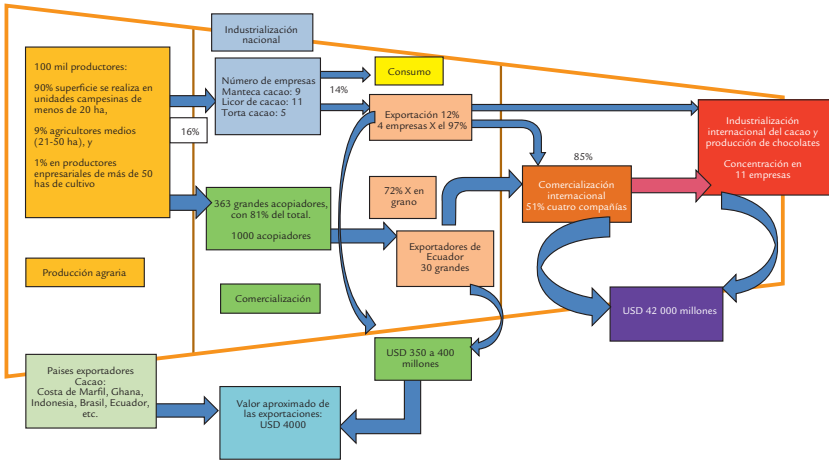
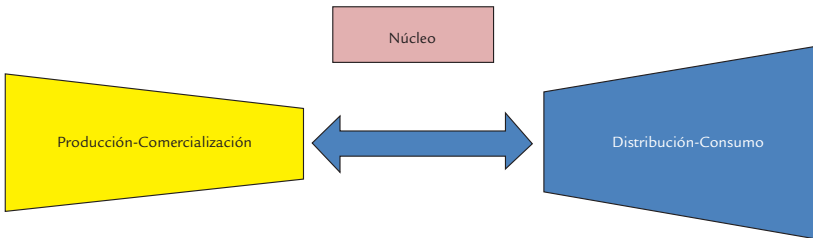


Diagrama 5
Cadena mundial del cacao del tipo doble embudo:
Oligopsonio-Oligopolio



Fuente de diagramas: Miguel Vassallo.

La cadena del cacao en Ecuador tiene una larga historia de inserción en el mercado internacional, que proviene de los mismos orígenes del cultivo en la región. Esta cadena ha sido estructurada desde la época colonial para abastecer de materia prima a la industria de los países centrales. Toda la estructura ha sido creada para exportar el cacao en grano crudo (formato de *commodities*) sin diferenciación. La lógica de exportación de los *commodities* es comprar a precios mínimos, acopiar y vender en el exterior de la manera más simple y al precio más bajo posible. Es un mecanismo fácil de extracción de

riquezas, de explotación y de transferir la mayor cantidad de valor agregado a los centros. Los que reducen en mayor medida sus posibilidades son los pequeños agricultores, los campesinos y todos los sectores subordinados de la economía agraria.

Estas formas de relacionamiento en el mercado interno son típicas del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX. Hacia la segunda mitad del siglo XX comenzaron a modificarse dichas bases estructurales de las cadenas agroindustriales de la región. Primero, a partir de los modelos de sustitución de importaciones aplicados en la región en el período de posguerra y estimulados, en cierta forma, por la visión estructuralista de la Cepal.

El modelo de la industria protegida se agotó en las décadas siguientes y fue duramente cuestionado desde el modelo macroeconómico de ajuste de las décadas del 80 y 90. Los procesos económicos propiciados por el enfoque neoliberal en América Latina se propusieron, como objetivo particular, la desaparición de la industria protegida surgida al amparo de los modelos de sustitución de importaciones. La apertura y una nueva inserción en los mercados tendieron a crear nuevas estructuras productivas y comerciales. A pesar de los duros impactos sociales que tuvo el modelo en vastas áreas de la agricultura regional provocó fuertes efectos de modernización en varias cadenas agroindustriales e incluso, la formación de muchos complejos agroindustriales. Sin entrar a revisar el conjunto de impactos negativos que estos modelos económicos tuvieron sobre las sociedades latinoamericanas y buena parte de las cadenas AI del continente, comenzaron cambios en la infraestructura y en la tecnología de producción.

Estos procesos incipientes se vieron estimulados y se apresuraron fuertes modificaciones en la estructura productiva agrícola e industrial con el desplazamiento del enfoque neoliberal y la gestación de una visión de tipo neoestructuralista o con un carácter más nacional. Estos cambios de concepción se vieron simultáneamente apoyados por cambios cualitativos en el mercado mundial de productos primarios, que entre otras modificaciones mostró un crecimiento histórico de los precios agrícolas y en general de los *commodities*.

En las últimas décadas, América Latina conoció procesos de transformación profunda de sus estructuras productivas. Ecuador, si bien reconoce procesos de esta naturaleza en varias áreas de su actividad económica, en la cadena del cacao, sin embargo, parece encontrar dificultades profundas para su transformación.

En Ecuador se han desarrollado en forma reciente algunas experiencias modernas de una industria que aspira a crear y alcanzar

grados importantes de competitividad, mediante la diferenciación de sus productos. Sin embargo, estos esfuerzos aún no han logrado embarcar al conjunto de la cadena. El núcleo de la misma sigue radicado externamente a la economía nacional, basado en relaciones asimétricas muy marcadas. Pero quizás, la cuestión más grave en términos de creación de valor es que el modelo productivo asentado y las relaciones comerciales que emanan de esas relaciones biunívocas son conducentes al inmovilismo tecnológico y a realizar escasas inversiones en bienes de capital; sean de infraestructura, transporte, comercialización, etc. El “estancamiento consolidado” parece mantenerse y resistirse a cambios de carácter cualitativo.

El análisis del cuadrante de las debilidades de la matriz fundamental lo dicho. Las debilidades se constituyen en limitaciones de carácter técnico, económico, institucional, de reglas de mercado, de políticas, etc., todas analizadas en una perspectiva de largo plazo. Las debilidades expuestas en la matriz no constituyen un análisis coyuntural, sino que este relevamiento y esfuerzo de comprensión se refiere a una visión estructural, más que a una perspectiva coyuntural.

Esta es una cadena en la cual existe una independencia técnica de producción relativa en cada etapa. Relaciones técnico-productivas típicas de cadena de poco valor agregado. No se establecen relaciones técnicas exigentes, ni se formalizan acuerdos comerciales porque el núcleo no requiere de ellos. Los procesos de valorización se establecen a posteriori.

En una cadena de valor, como explica Kaplinsky, se incluyen toda una gama de actividades interconectadas creadoras de valor, promovidas por una empresa o un conjunto de ellas. En estos casos existe una correspondencia técnica de interés para el núcleo, aunque estas se establecen fuera del propio núcleo de la producción principal. Estas interrelaciones las establece el núcleo por sí mismo en función de un interés de desarrollo, o presionado por el contexto. Allí actúan los mecanismos de coordinación y gobernanza (Kaplinsky, 2000: 123).

El análisis sobre las limitaciones para la creación de una agroindustria diferenciada y su desarrollo en una cadena dinámica se apoya en la construcción de la competitividad y especialmente en las ventajas competitivas. Y son las ventajas competitivas las que se encuentran prácticamente ausentes en la cadena, a excepción de algunos procesos de transformación y elaboración nacional de chocolates de calidad ya mencionados.

Como Vigorito (1978: 7) lo establece metodológicamente, el “eslabonamiento de las técnicas del complejo permitirá establecer las relaciones básicas que configuran el proceso de transformación del

conjunto. Junto con la sucesión de etapas productivas se deberán establecer las combinaciones de bienes de capital fijo, insumos, fuerza de trabajo y tecnologías que se encadenan a lo largo del proceso de transformación del complejo y las características de la tierra donde se asienta la producción básica y su forma de manejo”.

El eslabonamiento de las técnicas del CAI fueron descritas en el análisis FODA, especialmente en el capítulo referido a las debilidades, cuando se comentan, entre otras, las limitaciones relevadas en la fase agraria de producción, en la fase de intermediación doméstica, transporte y acopio, etc. Como se indicó, las técnicas utilizadas tienen un carácter sencillo y son concordantes con técnicas perimidas en los CAI modernos, especialmente cuando desarrollan ventajas competitivas. Estas formas se asientan en el escaso volumen de bienes de capital invertido y la escasa utilización de insumos en el proceso interno: desde la fase agraria a la comercialización.

La fuerza de trabajo está adaptada al uso de ese nivel tecnológico, y demandará un enorme esfuerzo de capacitación y adaptación a cambios tecnológicos, en el caso de generarse procesos de transformación profundos a lo largo de la cadena. Cada etapa productiva, ya sea principal o accesoria, puede comportar un amplio espectro en materia de técnicas de producción. La gama de variantes no solo se refiere a la forma de llevar a cabo el proceso de transformación, también expresa la capacidad de crear valor agregado y una manera de inserción en los mercados finales.

El valor agregado no se genera solo en la etapa final de transformación y comercialización en los segmentos de mercado sofisticado de los países industriales. La innovación y diferenciación se genera a lo largo de toda la cadena; comienza en las primeras acciones relativas al cultivo y deben acompañar todo el proceso técnico en la sucesión de etapas. El conjunto de espectros técnicos de cada etapa implica, como se dijo, dos alternativas metodológicas: a) puede existir *correspondencia* entre las diferentes estructuras técnicas de las diversas etapas; o, b) puede existir *independencia* relativa entre las etapas técnicas de producción de cada etapa.

Las cadenas diferenciadas se basan en establecer correspondencia técnica entre las diversas fases de la cadena, ya que el producto final tiene exigencias de carácter técnico que resultan ineludibles. En tanto, en la segunda forma, por el contrario, no existen casi exigencias técnicas entre la sucesión de etapas y se corresponden generalmente a cadenas de tipo tradicional, poco diferenciadas. Esta forma es característica de los CAI exportadores de *commodities*. Resulta el caso de la cadena cacaotera nacional.

En tanto el modelo productivo-comercial interno mantenga sus rasgos esenciales, sin modificación, el valor agregado internamente será muy escaso y recibirá los resultados marginales del valor final de realización. La correspondencia se establece muy fuertemente en las etapas externas a la economía nacional. De allí que en el trabajo de campo se relevan múltiples indicadores y experiencias de frenos o dificultades a la posibilidad de comercializar productos semielaborados. Los productores de bienes finales del trapezio solo aceptan productos semielaborados en sus propias economías o con similares tecnologías.

El quiebre de esa lógica y la relación biunívoca establecida en la secuencia de etapas constituye el centro de cualquier estrategia de desarrollo del CAI. Es una visión acumulativa de diversas acciones de largo plazo.

Este análisis confirma los asertos teóricos de que el ejercicio del poder de determinación sobre las condiciones de la producción, por las empresas del núcleo, se hace efectivo mediante las decisiones de compra y venta en los mercados monopólicos que controla. Esta razón constituye un elemento sumamente importante a la hora de modificar los procesos para reconvertir la cadena.

Como se ha dicho, existen muchos intermediarios de diferente alcance, pero todos basan su esfuerzo en captar una parte del mismo precio internacional de exportación. Ello implica operar en forma simple, no asumir costos elevados de operación, ni invertir en la fase intermedia de la cadena, ya que esta no ofrece diferenciación de precios. Por tanto, es una cadena que en su fase comercial interna no invierte, no adopta tecnología y, en definitiva, no genera mayor valor agregado.

En la comercialización del grano el giro del capital es más rápido: se seca, prepara y se embarca. La exportación en grano es más simple y la comercialización es más rápida y, por ende, el retorno del capital reduce sus tiempos. La ganancia empresarial está en función del alcance de su participación en el mercado y de los menores costos posibles.

Esta lógica imperante consolida el estancamiento y a mediano plazo se constituye, también, en una grave amenaza (no registrada en la matriz): el debilitamiento, la pérdida de competitividad y la marginación de los nichos calificados de mercado de la economía cacao-tera ecuatoriana.

Esta visión confluye en la necesidad de revisar, actualizar y generar nueva legislación y regulación vinculada al conjunto de la cadena, para que se encuentre un marco más adecuado para su dinamización

y elevar así la necesaria diferenciación del producto y generar un mayor valor agregado.

El cambio profundo de la economía institucional que rige la lógica de la cadena y las relaciones técnico-económicas se establece como una de las bases centrales de cualquier proceso de creación de competitividad y diferenciación. El desarrollo institucional debiera orientarse por crear el estímulo y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos con los agentes externos relevantes.

Como explica Kaplinsky y Morris (2001), la aplicación del abordaje de cadena de valor en el caso de los *commodities* agrícolas de los países en desarrollo se debe enfocar en cuatro áreas: los actores, la gobernanza, las oportunidades y la distribución de la renta. Los mismos debieran recogerse en la nueva visión de economía institucional.

Las amenazas revisadas en este trabajo están presentes, en particular, mientras el país no acelere y dinamice la transformación de su propia cadena. El estancamiento constituye la forma más clásica del atraso o retroceso económico. En la medida que los competidores dinamizan sus cadenas, aunque lo realicen a ritmos lentos, el atraso se incrementa por obsolescencia y por mayor competitividad de los productores alternativos.

Luego de la descripción y la propuesta interpretativa, la pregunta lógica es: ¿cómo se construye *la capacidad competitiva*? Abordaremos esta difícil discusión, con un carácter netamente preliminar y constructivo, en el siguiente apartado.

6. Elementos para una estrategia de diferenciación

6.1. Visiones estratégicas

Las cadenas y complejos agroindustriales que se propone la competitividad mediante una dinámica renovada, con inversión y cambio técnico y, en definitiva, la creación de valor para las sociedades en las cuales se insertan, tiene siempre varios caminos. El relevamiento de las estrategias de competitividad permite identificar tres grandes propuestas:

Ventaja competitiva en costo: La ventaja competitiva en costo significa ser un competidor de bajo costo en una industria que a la vez conserva márgenes satisfactorios de utilidad. Generalmente, la ventaja se persigue mediante una escala eficiente de operaciones productivas y el control de los costos de operación.

Ventajas competitivas de diferenciación: Estas ventajas tienden a ser más duraderas que las ventajas competitivas por costos y existen cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta de un precio bajo. Ventajas diferenciales comunes son algunos nombres de marca, confiabilidad del producto, imagen o servicio. La ventaja competitiva diferencial puede venir de dos orígenes: impresiones de valor (características de un producto que indican valor para el consumidor); o, productos aumentados (cuando una empresa agrega a un producto características que el cliente no espera).

Ventaja competitiva del nicho: Esta ventaja competitiva es ideal para empresas pequeñas de recursos limitados, que podrían enfrentar competidores gigantes. Un segmento de mercado que tiene buen potencial de crecimiento, pero que no es crucial para el éxito de los competidores mayores. Este puede ser una buena opción para competidores más pequeños, los cuales pueden desarrollar una estrategia de nicho.

Luego del análisis realizado en los primeros capítulos, es poco discutible que la estrategia aplicada por el CAI del cacao en Ecuador ha sido la estrategia de los costos más bajos posibles. Esta estrategia ha dado los resultados conocidos y en buena medida comentados en este trabajo. Este camino ha agotado sus posibilidades y debería recurrirse a nuevos senderos.

En ese caso, se requiere discutir una estrategia que modifique cualitativamente las bases de aquella implementada durante más de un siglo y medio, y tienda a reconfigurar el CAI para crear ventajas competitivas basadas en la diferenciación y la ocupación dinámica de nichos de mercado de mayor valor; dejando en forma paulatina la participación en base a costos. Reconvertir el CAI exportador de *commodities* de bajo valor en CAI exportador de productos crecientemente diferenciados y ocupando espacios mayores en mercados de calidad.

En definitiva, el camino se constituye por la diferenciación, ya que la ocupación de “nichos de mercados de calidad” implica necesariamente diferenciación. Según Porter, la base fundamental del desempeño sobre el promedio, a largo plazo, es una *ventaja competitiva sostenida*. Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas: costos bajos o diferenciación (Porter, 1987: 29).

Como expresa Chavarría, “la Competitividad en la Agricultura es la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria

localizada espacialmente para mantener, ampliar y mejorar, de manera continua, su participación en el mercado...” (Chavarría et al., 2002: 30-31). El enfoque sistémico de la competitividad distingue cuatro niveles analíticos diferenciados, pero interrelacionados: nivel meta, macro, meso y micro.

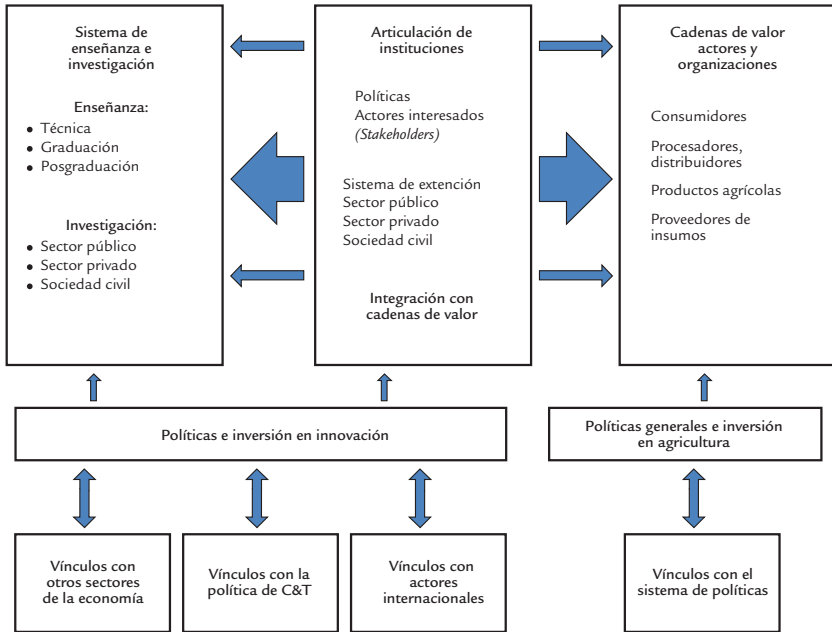
En *el nivel meta* el punto central está en la capacidad nacional de conducción. La capacidad de la sociedad y sus instituciones (centralmente el Estado) de asumir el rol de conducción. Los patrones de organización social, que permiten movilizar las capacidades y la creatividad, también juegan un rol significativo. La articulación de actores estratégicos y la integración social constituye uno de los determinantes de la competitividad (*ibíd.*, p. 31).

A *nivel macro* intervienen aspectos referidos al país y sus relaciones con el resto del mundo. A *nivel meso* se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el *nivel micro* se destacan los factores referidos a precio y calidad, así como factores espaciales que le condicionan directamente. Lo anterior significa que las características y las condiciones del espacio pueden influir directamente en la competitividad de una actividad agrícola, sea por las condiciones agroecológicas de una región o por las condiciones de la infraestructura de apoyo a la producción y a la distribución del producto (*ibíd* p. 31- 39).

Los actores involucrados en la atención de los elementos espaciales son públicos y privados, e incluyen gobiernos centrales, gobiernos locales y agrupaciones de los mismos productores. La misión de estos actores es velar por el estado de la infraestructura y por la existencia de condiciones de operación básica que garanticen la eficiencia y la eficacia de la cadena agroalimentaria, evitando por ejemplo la formación de “cuellos de botella”.

La estrategia se basa en la innovación de un CAI, basado en la exportación de *commodities*. La innovación tiene varias formas de comprenderse y emprenderse, por lo cual parece necesario presentar un esquema relativo a la complejidad de la innovación. Reproducimos aquí el esquema presentado por Gianoni (2013).

Diagrama 6
Relaciones de un sistema de innovación en el sector agrario



Fuente: Spielman y Birner (2008: 6), tomado de Gianoni (2013).

En estas primeras aseveraciones de carácter estratégico no se puede soslayar otra discusión relevante a la hora de implementar acciones: ¿la estrategia tendrá una base puramente empresarial o un enfoque integrador?

La pregunta ha sido respondida de formas disímiles en diferentes etapas históricas de la región y según enfoques. En las décadas del 80 y 90 el modelo neoliberal dominante en la región conllevaba un enfoque exclusivamente empresarial.

Igualmente, estos temas pueden abordarse desde una perspectiva puramente empresarial o de mercado, o sobre la base de una visión de Desarrollo Agrario, orientada a la búsqueda de nuevos patrones de ordenamiento social y en la construcción de una agricultura sustentable, en los términos discutidos en el primer capítulo.

La primera de ellas normalmente conlleva un desconocimiento de los requerimientos de la agricultura familiar o campesina, y actúa más como excluyente de este sector social.

La segunda visión se propone integrar a la agricultura familiar como un centro importante del proyecto, aunque ello no implica la pérdida de las razones y la lógica existente en el mercado y la

construcción de ventajas competitivas fuera de esa lógica. Por el contrario, la incluye, ya que el CAI está integrado al mercado internacional y con una participación dominante de empresas transnacionales. Por ende, no se podría negar este papel en el mercado interno ni en el ámbito internacional. Sin embargo, esta realidad no puede desconocer el relevante papel de la actividad familiar o campesina en la producción de cacao y en la estructuración del espacio nacional. Por ello, la estrategia debe; asimismo, integrar y priorizar en forma destacada a la pequeña producción.

Por ello, como se ha dicho antes, la discusión propuesta se limitará a la utilización del concepto de *Desarrollo Agrario*, que aunque es más limitado que el Desarrollo Rural, es aplicable al caso y al alcance de esta investigación. El mismo incorpora los factores económicos, sociales, culturales y políticos que influyen en la producción agropecuaria. En él se incluyen los aspectos referidos a la integración y desarrollo de los complejos agroindustriales, de la comercialización agrícolica y de las formas asociativas. Todo esto deberá estar presente en el desarrollo de la cadena.

Asimismo, tomando en consideración los caminos que en la actualidad se han formulado por la región y por el propio país (en el ámbito de las decisiones sobre el Estado y su gestión), el enfoque estratégico podría asentarse más en una visión integradora y articuladora de diversos tipos de agentes. En esta visión se articulan la producción agraria familiar, las empresas y las estructuras económicas de carácter social y solidario, en un contexto de mercado.

Es preciso tener presente que las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el diamante nacional sea más favorable. “Esto no quiere decir que todas las empresas de una nación conseguirán ventajas competitivas en un sector. De hecho, cuanto más dinámico sea el entorno nacional, tanto más probable será que algunas empresas fracasen, porque no todas tienen iguales técnicas y recursos, ni todas ellas explotan igual de bien el entorno nacional” (Cuesta, 2007). Estos temas se discutirán, con un carácter muy preliminar, a continuación.

En el comienzo se efectuó una incursión sobre los conceptos que asume este trabajo y que constituyen la base de respuestas tendientes a generar reflexiones e intercambios que pudieran desbrozar caminos y promover estímulos para la implementación de lineamientos estratégicos, propuestas y proyectos de superación. Asimismo, hemos relevado y discutido las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la cadena del cacao ecuatoriano. Estas deberán considerarse centralmente para potenciar sus fortalezas, contrarrestar

debilidades; prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades que le permitan impulsar al CAI. Las reflexiones deberán partir de estas consideraciones expuestas en la matriz.

Entonces, se formulan preguntas tales como: ¿Qué hacer, qué pasos dar para valorizar la calidad y no tanto cantidad? Lo cual, a su vez, se puede desdoblar en dos: ¿Qué puede hacer el sector público y qué pueden hacer los actores privados: la empresa AI y los exportadores, las asociaciones de productores y otras organizaciones sociales?

La primera comprensión nos lleva a la visión de que el sector público tiene mucho para hacer en este campo; es más, tendrá un papel insustituible, sin el cual será difícil avanzar. Pero aún, sosteniendo el peso relevante que le compete al Estado en este proceso de transformaciones socioeconómicas, el mismo no es suficiente para los objetivos propuestos. El papel del Estado es condición necesaria pero no suficiente.

El sector privado deberá asumir un rol dinámico en la construcción de un CAI estructurado y diferenciado. Esto modifica la lógica y las pautas de sus formas de articulación construidas a lo largo de más de un siglo.

Esta aseveración abre nuevas interrogantes: ¿El grueso de los exportadores tiene interés de diferenciar el cacao a exportar? En el momento actual probablemente no tenga ese interés o no constituya una prioridad del sector. En tal caso: ¿Qué hacer para motivar al sector privado a modificar sus lógicas comerciales y de mercado?

¿Cómo establecer una estrategia donde cada actor gane más que lo que pierde? ¿Cómo se caracteriza una estrategia ganar-ganar?

Como dicen Mayorga y Córdoba (2007: 8), “no existen modelos o paradigmas de gobernanza sino formulaciones normativas de ‘buen gobierno’ o estudios puntuales de interacción entre actores, reglas, políticas públicas y niveles de gobierno.”

No existen ni modelos, ni recetas simples. Se requiere la creatividad, la conjugación de diversos instrumentos y medidas y, ante todo, la voluntad sostenida en el tiempo de crear una ventaja competitiva sostenible basada en la diferenciación del CAI, de los procesos y los productos.

Al respecto de estos temas nos referimos en los próximos apartados.

6.2. Las actuales políticas de contexto

Como se ha expresado, el Estado tiene un rol fundamental en cualquier estrategia de desarrollo de un CAI importante para un país, como el que analizamos en este estudio. La sociedad ecuatoriana ha tomado decisiones muy importantes en este campo, que sin pretender exponerlas en forma rigurosa y completa, merecen recordarse algunos conceptos básicos, que hacen al contexto en el cual se desenvuelve la investigación y la consecuente reflexión estratégica.²⁶

La Constitución del Ecuador del año 2008 declara ciertos principios enfocados en la seguridad y soberanía alimentaria, concebidas como un derecho del Buen Vivir. En el artículo 13 se establece:

Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

En la sección segunda, referida a un ambiente sano, se dice:

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

La Constitución se expresa, según las decisiones adoptadas por la sociedad ecuatoriana en sus últimas elecciones, en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. “El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito” (Senplades, 2013: 14).

Más adelante se dice que: “La Revolución Agraria es un proceso que no puede postergarse y que significa redistribución de la tierra, fomento al crédito, asistencia técnica, comercio justo y acceso al riego” (Senplades, 2013: 19).

Asimismo, el enfoque de políticas encara la transformación de la economía, principalmente la actividad primaria-extractivista-exportadora, la cual se debe atacar y fomentar con políticas públicas para

²⁶ Para una revisión más cuidadosa, véase: Senplades 2013; Mipro, 2001 b: 28-48.

lograr una nueva especialización de productos que se basen en el sector secundario y terciario, donde los bienes tienen un alto valor agregado y son de carácter sostenibles, y que logren mejorar el buen vivir de la gente. El cambio de la matriz productiva se encuentra en la base de las propuestas de enfoque de la gestión pública.

El Estado pasa a ser un actor fundamental del desarrollo productivo, estableciéndose que la soberanía alimentaria es una obligación del Estado y un objetivo estratégico que se cumple bajo la intervención en dos pilares fundamentales: la soberanía para la autosuficiencia de alimentos y el acceso a los principales activos productivos: tierra y agua (Constitución del Ecuador, 2008, arts. 281 y 282). Siempre enmarcándose dentro de la sostenibilidad ambiental y la protección de la ecología y biodiversidad del Ecuador (Mipro, 2011 b: 28 ss).

También se ha hecho énfasis en la transformación del patrón de especialización de la economía, a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir. Para lograr la transformación de una economía principalmente primaria-extractivista-exportadora se debe atacar y fomentar con políticas públicas para lograr una nueva especialización de productos que se basen en el sector secundario y terciario donde los bienes tienen un alto valor agregado y son de carácter sostenibles que logren mejorar el buen vivir de la gente.

En el Código de la Producción, artículo 3.º, se define que el objetivo es “regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del Buen Vivir” (*ibid.*, p. 32).

El Código de la Producción busca un cambio en la matriz productiva, dirigido hacia un desarrollo de actividades con mayor valor agregado, basado en el conocimiento y la innovación, pero también pretende una democratización de los factores de la producción y una mayor inclusión productiva y generación de empleo y trabajo de calidad (*ibid.*, p. 34).

La Agenda de Transformación Productiva (ATP), busca como objetivo primordial un cambio en la base productiva del país, que como resultado ha ido, paulatinamente, agravando las brechas económicas, sociales, productivas, territoriales y laborales. Para lograr esta transformación, la agenda implementa cuatro importantes principios, a saber: equidad, sostenibilidad, eficiencia energética y el de competitividad sistémica.

Con base en los principios definidos y los objetivos específicos del Plan del Nacional del Buen Vivir, la Agenda de Transformaciones

Productivas (ATP) utiliza ocho pilares principales para lograr el nuevo modelo de desarrollo productivo (*ibid.*, p. 37). Repasamos tres de ellos:

- a. *Cambio de Matriz Productiva.* Se establece que se debe cambiar la estructura actual de la producción ecuatoriana que es dependiente de la extracción de recursos naturales no renovables y productos primarios, por una matriz basada en la diversificación productiva, con enfoque especial en la exportación de productos con alto valor agregado en mano de obra, maquinaria y tecnología; aprovechando las ventajas comparativas de los recursos nacionales, mediante zonas especiales de desarrollo y la sustitución inteligente y estratégica de importaciones a la vez de un apoyo dinámico a los sectores potenciales a la exportación.
- b. *Reducción de la Heterogeneidad Estructural.* Este pilar busca acortar las brechas de rentabilidad, productividad, territoriales, de oportunidades y de internacionalización entre los distintos actores, enfocando un apoyo al emprendimiento y mejora de las Mipymes que sea integral.
- c. *Empleo de Calidad.* El nuevo modelo de producción se propone proveer un mercado de empleo que ofrezca un salario digno, un mejoramiento de la productividad de la mano de obra, y que brinde oportunidades iguales sin discriminación, que sea formal y capaz de absorber la creciente PEA. A renglón seguido se transcribe la Matriz de Políticas del MCPEC.

Tabla 9
Matriz de Políticas de TMP

Matriz de Políticas de la Agenda de Transformación Productiva - MCPEC			
Políticas transversales	Políticas sectoriales (verticales)		
Fomento a la inversión productiva	Agricultura, pesca y acuicultura	Industria	Turismo
Comercial			
De emprendimiento			
De logística y transporte			
De innovación			
De fomento al financiamiento			
De calidad			
De capacitación			

Fuente: Mipro, 2011-b: 39. Elaboración: OCE Fuente: ATP.

Como se aprecia en el cuadro, se identifican 8 políticas transversales que se proponen influir en la transformación de la base productiva, cumpliendo con los principios de la Agenda de Transformación Productiva y basadas en los pilares principales. Los tres sectores que se buscan transformar y desarrollar mediante las políticas son los sectores de producción primario, secundario y terciario, que utilizan otros sectores públicos, como transporte y obras públicas (vial), energía y servicios básicos, asuntos laborales, institucionales, tributarios, legales, aduanero, educación, seguridad, salud, y sostenibilidad ambiental (*ibid.*)

En la actualidad, la política específica para la cadena productiva del cacao se resume en tres normas y una propuesta de hoja de ruta que está en construcción, la cual en su mayoría está dirigida por el Magap, pero que busca involucrar la participación de otros ministerios relacionados como Mipro, MIES, Cancillería, MCPEC. Entre otros temas incluye: El Consejo Consultivo del cacao, Acuerdo Interministerial para el Reposicionamiento del Cacao Nacional Fino o de Aroma sabor Arriba; y el Acuerdo Ministerial n.º 180 del 11 de mayo de 2010, el cual está en la misma línea de favorecer la producción y comercialización de cacao fino de aroma, y se delega a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), importantes roles en este campo (*ibid.*, pp. 41-48).

Asimismo, se proponen normas técnicas para la cadena de cacao, y política arancelaria, con la idea de buscar un proceso de sustitución de importaciones y utilización de materia prima nacional para la elaboración de los bienes procesados (*ibid.*).

Asimismo, el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) ha definido un “Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial” como parte de las Políticas de Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006-2016, el cual pretende impulsar la transformación de las exportaciones de base agropecuaria, proponiéndose un impulso a la Agroindustria con valor agregado y generadora de empleo (MAG-IICA, 2006: 5-6). El trabajo concluye sobre la importancia manifiesta que tiene la agroindustria en Ecuador, tanto por su peso en el PBI, en las exportaciones y empleo. “Sin embargo, la actividad agroindustrial está lejos de haber desarrollado todo su potencial y no ha crecido como habría podido hacerlo” (MAG-IICA, 2006: 299). En las cadenas tradicionales de exportación la mayor parte de sus productos comercializados son bienes primarios.

En la actualidad el Magap cuenta con un Programa central relativo al Café-Cacao, en el cual está invirtiendo importantes recursos y energías. En las políticas nacionales existen enunciados y proyectos destinados al rubro. Al decir de un entrevistado, en la actualidad

hay “programas de gobierno orientados especialmente para pequeños productores, por el mayor impacto social. El Gobierno, al poner el cacao como tema estratégico, luego de 20 años, da un paso muy favorable para la pequeña producción. Se restauró luego de muchos años un programa para el cacao” (E-24), lo cual también es mencionado por varios entrevistados más.

Al revisar brevemente algunas de las definiciones gubernamentales, se puede concluir que existe una voluntad o proyecto explícito de incidir y actuar en este campo. Seguramente se ha realizado y se ha avanzado en varios temas. Ello no constriñe la reflexión sobre acciones o proyectos a encarar, estimular, dinamizar o implementar, que pueden ser complementarios de las acciones ya comenzadas.

Igualmente, debe hacerse notar que como toda cuestión referida a programas o proyectos de ejecución gubernamental, siempre encuentra diferentes visiones y muchas de ellas contrapuestas. Por tanto, este trabajo refleja una visión técnica, apoyada en aquellas ideas positivas que se expusieron por algunos interlocutores, aunque otros manifiestan discrepancias en torno a las mismas. El reconocimiento mayor se ubica en la propia existencia de estas políticas u orientaciones, de las cuales el país careció durante mucho tiempo. Este enfoque se reafirma especialmente en el área de la agricultura y el trabajo del Magap.

Es en este marco de definiciones institucionales y de políticas públicas que se desarrolla y contextualiza el trabajo que se expone. Considerando los antecedentes, el marco contextual y la revisión del tema, es que avanzaremos con las reflexiones sobre las estrategias del cambio.

6.3. Algunos temas estratégicos relevantes

Las reflexiones expuestas a continuación se basan en una visión construida a partir de la observación de campo, las ideas recogidas de muchos actores, las discusiones e intercambios efectuados durante los meses de trabajo, así como la consideración del contexto nacional e internacional. En todo caso, se trata de reflexionar a partir de un relevamiento de situación de la cadena, la interpretación efectuada y una visión que nos corresponde en términos personales y que no comprometen más que al propio autor.

6.3.1. Los ejes centrales

La tecnología del tiburón: el tiburón ataca de a poquito, para luego comer bastante...

Dicho popular (E-10).

En una estrategia de diferenciación del CAI se pueden proponer muchos instrumentos y crear una infinidad de medidas necesarias con tal fin. En el capítulo no incurriremos en la discusión pormenorizada de cada uno de ellos. Mencionaremos algunos temas y asuntos relevantes a ser considerados, en el marco de un conjunto mayor de decisiones que deben ser adoptadas en el ámbito de la gobernanza del CAI.

En primer lugar, presentaremos los ejes fundamentales de la visión estratégica que conformamos luego del análisis expuesto, y posteriormente un conjunto de temas que ameritan una atención particular. Más allá de los ejes y acciones, el enfoque estratégico general se traduce en el dicho popular del copete. Al comienzo puede que se avance lento, pero luego se podrán emprender saltos cualitativos definitivos en pos de la finalidad propuesta.

Los ejes de la visión estratégica sugerida son:

Primero: La dinámica del CAI, la visión global y el papel del núcleo

La modificación de la lógica y la secuencia de relaciones técnico-económicas de un CAI no cambian exclusivamente por el esfuerzo externo o las políticas macroeconómicas o sectoriales específicas. Estas son imprescindibles, pero no son suficientes. Los complejos AI modernos se dinamizan, también, a partir de dinámicas propias. Estas seguramente son ineludibles en procesos de transformación y diferenciación en cadenas de valor.

El problema central es cómo quebrar la lógica tradicional que el propio CAI ha generado durante dos siglos de producción mercantil. ¿Cómo es posible que el CAI quiebre la propia lógica de dominación, asociada a la exportación de *commodities*?

¿Cómo es posible quebrar el “paradigma de gobernabilidad”²⁷ establecido?

Es obvio que por sí mismo no es posible esperar esta modificación. Ello podrá suceder por cambios cualitativos en el mercado mundial, o en las relaciones entre los actores y las formas de acumulación nacional e internacional. Los cambios en el mercado, que puedan generar una modificación sustantiva de la lógica, no asoman en el horizonte visible; ni tampoco la sociedad nacional podría esperar por ellos.

27 Por “paradigma de gobernabilidad” Camou entiende: “el conjunto de respuestas institucionalizadas (ideas, valores, normas, prácticas) que una comunidad política sustenta en pos de resolver (y aceptar) ciertas soluciones a sus problemas de gobierno” (Camou, 2001: 11, citado por Mayorga y Córdoba, p. 2).

La sociedad nacional está preocupada y debiera propiciar un enfoque global de cambios, en el cual se acentuaran los condicionamientos a la globalidad del CAI y de su gobernanza, a los efectos de cambiar la propia lógica.

El cambio de la lógica incluye, como asunto estratégico, el cambio del padrón de comportamiento técnico-económico de los principales actores y su dinámica hacia el interior de la economía de la cadena. El cambio del “paradigma de gobernabilidad”, según Camou.

La modificación del patrón de relaciones biunívocas entre actores y la secuencia técnico-económica de la cadena

Esta perspectiva seguramente implica muchas acciones y medidas confluyentes, y no se pueden establecer caminos determinados o rígidos. Por el contrario, deberá prevalecer la inteligencia y el diálogo en una estrategia flexible.

En este camino seguramente confluyen leyes, reglamentaciones, regulaciones, ámbitos de diálogo y concertación, negociación, modificación o recalificación de decisiones históricas, facilidades y complejidades de la gestión, etc. Pero, centralmente, debiera estar teñido por el enfoque de cambio de la lógica del CAI, impulsada por el Estado, pero también por los propios actores principales, incluido el propio núcleo (o parte del mismo) del CAI.

Cuando el sector empresarial se propone modificar las relaciones técnico-económicas tiene la capacidad de imprimir velocidad y alcance a los cambios. Los cuales difícilmente se logran desde el propio Estado, más allá de la voluntad establecida. Ello se asocia a seguridades y acuerdos, los cuales son parte de la negociación.

Los estudios sobre CAI en América Latina enseñan que el papel del Estado es necesario, pero no suficiente. Si las empresas y los agentes sociales participantes de los CAI no toman iniciativas y generan nuevas formas de relacionamiento, el cambio de la lógica y las relaciones entre los actores se modifica, afrontando fuertes resistencias.

Cuando se establecen relaciones mutuamente beneficiosas entre el sector primario y el de transformación, se limita la intermediación innecesaria, se modernizan los procesos de transformación y se crea un mayor valor agregado.

Por eso, hay que crear alianzas y confianzas. Se puede comenzar con empresas relativamente pequeñas, que quieran valorar la calidad. Ello requiere tener garantías, beneficios tributarios, menos costo de proceso, seguridad de controlar sus procesos, etc. Generar confianza para generar valor agregado de calidad, lo cual precisa una mayor rentabilidad que en la actualidad (E-22).

Antes o después, el quiebre de la lógica consolidada requiere movilizarse desde el ámbito del núcleo, de las empresas centrales que construyen el cerno del CAI.

En este campo, al decir de uno de los entrevistados, “la respuesta es ir viendo distintos temas, de políticas, de proyectos, de organización de producción, de unidad de productos, de normas que obliguen a las empresas y relaciones de fuerza que estimulen este tipo de relacionamiento” (E-12).

“Solo el Estado tiene la capacidad de financiar, condonar, promover sistemas de producción. Lo que puede hacer una empresa es enseñar, explicar. Es bueno formar sinergias entre diferentes instituciones-empresas para sugerir que hacer entre los productores.” (E-22).

El requerimiento de generar sinergias es una constatación de más de un entrevistado; el problema es cómo generar el interés y la lógica de trabajo en esta dirección.

En este campo es difícil responderse la pregunta de quién fue primero: ¿el huevo o la gallina? Pero, sobre lo cual no puede haber dudas, es que toda iniciativa en esta dirección puede contribuir a romper los bloqueos del sistema. Seguramente todos los actores tienen su papel: Estado, empresas, organizaciones sociales, etc. Pero no debiera constituirse en la espera de unos por los otros. En ese esquema de bloqueos y de espera, siempre tienen un rol de quiebre las políticas sectoriales y el impulso que se le otorgan desde el ámbito público. Sin esperar que estas se constituyan en el motor único y central de una dinámica sostenible de cambios.

En síntesis, el cambio de la lógica extractivista y de acumulación externa, probablemente, requiera un cambio de actitud y de política empresarial de actores centrales del CAI. Este cambio no se proveerá de por sí; exige un accionar direccionado con tal finalidad e impulsado por medio de múltiples y diversos instrumentos de política, a la vez que se acompañe de un cambio en el rol de otros actores sociales.

Segundo: El cambio de la institucionalidad y las reglas de gobernanza

Cuando hablamos de gobernanza estamos diferenciando del término gobernabilidad. Mayorga y Córdoba revisan estos conceptos y sobre el último comentan que “algunos autores definen la gobernanza como ‘la posibilidad de acordar reglas del juego que permitan la consolidación ordenada de estos consensos y garanticen su estabilidad’”, lo que implica “recoger demandas, acceso a la información, transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadano de las políticas públicas” (Celedón y Orellana, cit. por

Mayorga, 2007: 8). Otros, como la “articulación de los diferentes tipos de regulación en un territorio, a la vez en términos de integración política y social y en términos de capacidad de acción”, lo que implica “examinar de nuevo las interrelaciones entre sociedad civil, Estado, mercado y las recomposiciones entre estas diferentes esferas cuyas fronteras se borran” (Jolly, 2003: 9, cit por Mayorga, 2007: 8). De manera elíptica otro texto sostiene que “lo importante no es lo que se decide, sino cómo se decide” (Mayorga y Córdoba, 2007: 8).

Asimismo, Balbis (2001) distingue la dimensión normativa y la dimensión analítica de la gobernanza, referidas, la primera, al “deber ser” y por ende a la “buena gobernancia” y, la segunda, a una “nueva manera de abordar la política alejada de las percepciones clásicas fuertemente centradas sobre el análisis político y jurídico del Estado”; además, expresa que “el Estado no es el único ni el principal actor del desarrollo [...] a su lado se halla el mercado (representado por la empresa, instituciones e individuos, consumidores y productores) y se realza el papel de la llamada sociedad civil que engloba a las ONG, las cooperativas, las mutualidades, los sindicatos y las organizaciones de base comunitaria, las fundaciones, los clubes sociales y deportivos, etc.” (Balbis, 2001: 7).

El concepto y sentido que le otorga Balbis al término gobernanza o gobernanza es el que utilizaremos en este texto.

Como se ha expresado, el “estancamiento consolidado” es el producto de la lógica económica, asentada y cementada en reglas y acuerdos formales e informales, en una institucionalidad que sostiene y propicia la continuidad sin rupturas. El cambio de las reglas de gobernanza constituye uno de los ejes de la estrategia sugerida.

Las reglas en las cuales puede incidir más directamente la sociedad se encuentran en la poscosecha, la intermediación doméstica y sobre las formas y normas de exportación.

La institucionalidad existente responde a un modelo perimido de relaciones económicas, tal como se establecen en el CAI. Las instituciones económicas y sociales se definen en función de una lógica dominante y de su papel en la economía nacional y regional.

Por ende, el cambio de la institucionalidad que hace parte del CAI requiere modificaciones profundas, cuando no directamente sustituciones. Esta demanda se releva fuertemente entre muchos agentes de la cadena.

El primer aspecto que se registra es la inexistencia de un espacio de diálogo real, en el cual participen diferentes actores, pero en el cual las organizaciones sociales tengan un rol significativo, hasta

podría decirse preponderante. Han existido reuniones y seguramente múltiples, pero interesa la existencia real, en términos de su capacidad de proponer y acordar, dialogar y negociar, incidir y decidir, como parte de un juego democrático en la construcción de una cadena de alto interés social y económico para la nación.

Consultados los interlocutores sobre la existencia de un espacio de intercambio y acuerdos, se reciben respuestas como: “sí ha habido; nos hemos sentado, pero no han resultado en avances. A veces viene uno, luego viene otro, cambian el gerente. Si nos hemos sentado, para algunos no ha sido agradable. Nos hemos sentado ‘n’ veces. A la ICCO no van los productores, sino van la Nestlé, Transmar, Cofina, o Anecacao. Y esto que se creía que era la mejor organización”(E-10).

Al respecto, cuando se pregunta si es que han tenido la oportunidad de plantear cuestiones en ámbitos importantes, las respuestas encontradas dicen, por ejemplo, que “existen, pero no le dan interés a las cosas que no consideran importantes” (E-12).

Igualmente, consultados sobre el caso de que existiera un espacio institucional, por ejemplo, en el cual estuvieran representadas las organizaciones de productores, el Estado (representado por algún ministerio), los sectores de exportadores, la agroindustria, etc.: ¿existiría un espacio de diálogo, que valdría la pena, para discutir y mejorar cosas? La respuesta es “sí valdría la pena, pero no lo hay, no existe. Y además, cuando se reunió hace un año en Guayaquil, vienen los exportadores y creen que el cacao es una gramínea” (E-10).

Como efecto de estas aseveraciones, se puede confirmar que a juicio de las asociaciones de productores (o para algunas de ellas), no existen espacios de diálogo real; en todo caso su existencia tiene un carácter formal. Peor aún, se detecta un cierto descreimiento sobre las posibilidades de crear un espacio real de intercambio y construcción moderna de la cadena.

Se requiere construir una nueva institucionalidad, que entre otros asuntos integre nuevos espacios de diálogo y acuerdo. Entre los interlocutores se recoge una “expectativa importante y un reclamo por la Ley Nacional sobre el cacao NFA”. Es la producción del país, que se reconozca como producto nacional y que se le dé ese valor y sea diferenciado (E-20).

El Estado puede tener iniciativas al respecto, pero no todo pasa por la aprobación de normas y leyes, estas no son excluyentes de la creación y conducción de espacios de diálogo. La conducción y la creación de los necesarios equilibrios entre agentes diversos y con intereses diversos, reclama una inexorable presencia del Estado. Una presencia orientadora hacia la transformación competitiva del CAI.

En esta área de análisis también se percibe que el reclamo de las organizaciones sociales es múltiple y, a veces, no parece contar con contenidos claros. A nivel político, las organizaciones sociales tienen que llegar con contenidos más definidos; con una plataforma más clara y homogénea. Al respecto, varias organizaciones han participado en la elaboración del proyecto de ley sobre la cadena y muchas de ellas se sienten reflejadas, aunque otros no comparten la misma visión.

Tercero: El rol de las organizaciones sociales y la plataforma programática

En los registros de Corpei se indica que existen siete asociaciones de pequeños productores de cacao fino de aroma: Kallari, Funedesin, Aprocao, Aproca, Aprocane, Fedecade y Unocace (Mipro, 2011). La Concacao es una organización de segundo grado creada en el 2007, con el apoyo del Programa Estrategias de Competitividad de la Cadena de Cacao Fino de Aroma del Ecuador. Abarca a la mayoría de pequeños organizaciones de primer grado de cacao fino de aroma, que también involucra la producción certificada (Mipro, 2011). De este registro se sabe que existen: 165 organizaciones de primer grado, 14 de segundo grado, 10.300 productores y unas 36.000 ha de cultivo, y unas 22.000 ha de cacao certificado (Mipro, 2011).

Se ha explicado el papel insustituible que tiene el “actor social”, como expresión del territorio, del sector de productores de menor capacidad económica y que puede asegurar elementos centrales de la identidad ecuatoriana: la economía campesina y la producción sustentable.

En el trabajo de campo se percibe cierto grado de dispersión de los productores y las organizaciones sociales que los aglutinan. Para equilibrar la balanza de opiniones representativas, como sector productivo, como opinión política de un sector social que se entiende que debe tener un papel importante en la sociedad, se requiere superar la debilidad organizacional, las fracturas y la dispersión. El establecimiento de una federación de asociaciones de cacao, a escala de provincia o de país, es una condición para incidir, para empujar los proyectos, para que se avance en la aprobación de la ley o las reglamentaciones requeridas. Pero, sobre todo, parece imprescindible como factor de reequilibrio de poder entre los actores de la cadena, y como impulso al imprescindible cambio de la lógica del CAI. Esto incluye un nuevo papel en el esquema de gobernanza del CAI.

Algunas asociaciones perciben que aun cuando negocian con un poquito, logran algunas ventajas o mejores precios; pero si se logra reunir los varios “poquitos” y exportar, se podría obtener otro calificativo. Si se negocia con poquito, se puede negociar mejor con más

volumen, pero no solo negociar precios, sino métodos, criterios, políticas, etc. Por ejemplo, en el proceso son las empresas las que pisan, pagan, etc. Tal vez se puede negociar una mayor transparencia, tema sobre el cual se escucharon muchos disgustos. Y eso se puede negociar, pero el margen de negociación es limitado y las empresas lo saben. La organización de los productores es un punto importante.

6.3.2. Temas complementarios integrados a los ejes

Del ahogado, aunque sea el sombrero.

Dicho popular (E-10)

En el desarrollo de una estrategia se articulan un conjunto de temas complementarios, que se conjugan con los ejes centrales para el desarrollo de aquella y la eficaz resolución de los objetivos finales. No por ello, son menos relevantes.

Nuevamente, el dicho popular que antecede marca el concepto central que reúne a todos los asuntos que se comentan a continuación. Cada uno de ellos, tal vez, no aporte demasiado o suficiente al comienzo, pero la sumatoria de los “poquitos” (aunque sea el sombrero...) puede constituir un cambio importante en la diferenciación y los ingresos que reciben los actores, en particular los agricultores familiares.

Primero: En la fase agraria

La estrategia deberá buscar una renovación muy fuerte de las plantaciones de cacao, de su manejo y de la tecnología a desarrollarse. Ello requiere una apropiación por los medianos agricultores y los de carácter empresarial, pero también por los pequeños agricultores. El sector campesino, por su importancia social y por su contribución a la producción del CNFA, debe mantener la prioridad actualmente adjudicada en la política económica y en el proyecto que ejecuta el Magap. Y, en caso de ser posible, debería ser reforzada dicha prioridad, mediante nuevas regulaciones y recursos puestos al alcance del sector campesino.

Se requiere modificar la producción y la productividad lograda en este sector. “Hay que renovar los cultivos, pero los campesinos a veces no saben cultivar. Hay que capacitar e introducir nuevas prácticas como la poda, pero con sumo cuidado, ya que las variedades nacionales no soportan podas muy agresivas” (E-17).

En la finca existen árboles improductivos por naturaleza, y si podamos árboles improductivos no ganamos nada. Hay plantaciones que solo producen escobas de bruja o monilla; se cosecha solamente el 20%, el 80% se pierde y lo escriben técnicos y científicos y no

deberíamos discutir. Si ampliamos el área de siembra y no podemos cosechar por problemas de enfermedades, no vale de nada (E-21).

Se requiere que el cacao NFA tenga trazabilidad y que tenga un valor diferenciado según parámetros estipulados (E-20).

La trazabilidad debe comenzar en la finca y luego continuarse en el centro de acopio, que debiera cumplir con normas y certificados. El centro de acopio debe estar calificado. El centro de acopio debe tener bien diferenciado cada tipo de cacao, el convencional, nacional, enfermos, etc., dónde va el cacao certificado, el CCN 51, etc. Se debiera tener tendal adecuado y debe ser tratado con delicadeza, no mezclarlo con animales y otros productos. Tenemos para secar sin estar en el suelo. En cada mesa hay lotes de diferentes colores y hay tablitas con identificación del productor (E-25).

En la opinión de algunos entrevistados, “el gobierno debe tener una sola línea de apoyo: CNFA. El gobierno debiera impulsar una ley para CNFA solamente. En Venezuela tiene su nicho, que impulsa a quien cultiva. El país debería tener un criterio unificado. No hay una ley, reglamentos claros para fortalecer la cadena. No existe. El único eslabón fortalecido es la última parte de la cadena, los demás eslabones son débiles. Se debe fortalecer al primer eslabón que es el más importante y el más débil” (E-12).

Hacen falta políticas de Estado, que rijan las situaciones, y que ayuden a fortalecer lo que se quiere, porque se quiere que se fortalezca un sector (E-12).

También, entre los informantes se marcó la necesidad de tener un sistema de riego para la época seca, apto para los pequeños productores (E-27). El apoyo de la política agrícola debería orientarse a apoyar a quienes hacen sus investigaciones, hay productores que investigan, que validan tecnología, por ejemplo con certificación FLO, que exige que los niños vayan a la escuela; y conocer de dónde viene, por dónde va y qué productos se aplicaron (E-27).

En la opinión de uno de los entrevistados, sería muy importante que el agricultor tenga un medio para sostenerse, que el cacao sea la alcancía del agricultor, y para ello se precisa que tenga apoyo y reciba su ingreso (E-12).

Segundo: La regulación técnica y la reglamentación del proceso de poscosecha

En el campo de la comercialización interna, resulta fundamental en la opinión de varios entrevistados cómo estandarizamos el proceso poscosecha, cuál norma se debe aplicar y cómo hacer para que todos cumplan esa norma. Este tema ha sido reiterado por muchos y en

la percepción recabada se constituye en uno de los primeros pasos a realizar. Se requiere avanzar sin muchas demoras, porque al decir de un entrevistado: “estoy trabajando desde hace 15 años en este tema y, desde entonces, escucho sobre la trazabilidad. Pero aún no contamos con un sistema. El Gobierno está apoyando la agricultura, pero todavía no se trabaja rápido” (E-10).

Como dice otro entrevistado, “entre las condiciones se requiere que los productores mantengan la calidad, y por ello es necesario que exista trazabilidad. Sin mezclas de variedades. Porque la industria no puede comprar o no le interesa la mezcla, y si encuentran lo que ellos precisan, entonces lo van a pagar. Hay que cumplir con el compromiso, para mejorar la calidad” (E-20).

Seguramente es un campo complejo, con intereses cruzados y contrapuestos, pero lo peor parece ser la demora. Por ello, un interlocutor aseveraba que en la ley y la normativa derivada deberían involucrarse todos los organismos del Estado, los productores, etc. Para que luego las cumplan todos (E-12).

Obviamente, en el marco de un número importante de reuniones, se relevaron diferentes opiniones sobre cómo intervenir en el mercado interno. Algunos interlocutores afirmaron la importancia de contar con centros de acopio regionales, de carácter estatal, otros de carácter social o de ambos tipos.

Uno de los interlocutores se expresaba diciendo que se requiere “un mejor precio para los productores organizados a nivel nacional, ya que el cacao es uno de los rubros más importantes. A nivel nacional deberíamos tener subcentros de acopio de cacao en baba. Acopio en granos según estándares, porque hay diferentes demandas. Unos piden con 80%, otros con 59% de concentración. Acopio en baba para procesarlo según lo que pida cada comprador.” ¿En manos de los productores o del Estado? “Como en Venezuela, una multinacional de producción de cacao: con tres veedores: a) El Estado, b) los productores y, tal vez, c) el equipo técnico de trabajo”. El Estado debería poner todo el capital de operación, a los productores les corresponde la producción, y el equipo técnico de trabajo, la responsabilidad del proceso.

Asimismo, alguno recordó que “a nivel nacional existen varios elefantes blancos. Hay muchos. En el Oriente hay organizaciones que tienen centros de acopio. Primero, hay que identificar cuántos centros de acopio existen y sus características, y su ubicación estratégica. No hay que hacerlo si ya existen. Luego repotenciarlos, mejorarlos, y donde no existen hacer nuevos”(E-22).

“Mejor identificar y mejorarlos. Eso si el grande no existe; ese sí hay que crearlo, uno grande, únicamente uno, central, el último espacio nacional, luego a la exportación. Ese con la ingeniería institucional tripartita. Entonces, debe tener todo, como los subcentros de acopio, porque a veces va a llegar algo sin procesar adecuadamente. De aquí debería salir de todo, todo terminado. Allí habría que procesar todo: semielaborados, chocolates, etc. Todo el proceso, con diferentes aromas, etc. Allí la AI también. El Ecuador es pequeño y en poco se puede recorrer en poco tiempo. Existe el control de Agrocalidad, pero es importante que se mejore. Existe cierto control, pero no periódico. Debería ser más estructurado para todos, más estricto” (E-16).

“Pero en el medio no son fincas cacaoteras y cada una trae un poquito, aunque no el grano separado. Pero en general no son haciendas cacaoteras, no diferencian el grano. Algo bueno en este medio es que todos los granos de cacao, inclusive los CCN, tienen buena fermentación. Los cacaos con el tiempo salen más finos de aroma, se mezclan, se polinizan” (E-16).

Para que traigan el cacao preparado se debería dar asistencia técnica, tanto al Estado, las AI, así como talleres para mejorar las plantaciones, el secado, fermentado, etc. (E-16). Hay que capacitar mucho a la gente, tanto al agricultor, intermediario, como al empresario.

Por ejemplo, en el centro de acopio de MCCCH Maquita Cushunchic, existe un programa de fincas orgánicas; tienen un registro de los productores orgánicos, y pagan un precio mejor por ser cacao natural. El requisito debiera ser que exista multa, castigo a los granos contaminados. Los intermediarios ya deberían tener un laboratorio. Es importante que en cada zona exista un centro de acopio y una industrialización. Que exista una calificación y castigo por el grano. Es una relación premio/castigo (E-16).

En algunos países los productores entregan su cacao a intermediarios quienes transportan, comercializan y en algunos casos acopian el cacao y lo entregan a otros intermediarios. En algunos casos participan 3, hasta 4 intermediarios. En otros países existen centrales de compra pertenecientes a asociaciones de productores o es el propio gobierno central quien organiza la distribución y comercialización, quedando en sus manos el margen mayor de beneficios. Aunque esta práctica es cada vez menos frecuente, lo que según la ICCO ha provocado un desmedro en la gestión del cacao (Parker, Herrera, 2009).

En esta temática se puede concluir que hay varias organizaciones de tipo cooperativo, pensando en producir chocolate y conseguir el mercado para el mismo. La discusión implícita es ¿en qué medida se puede saltar de una etapa a la otra? ¿Es posible hacerlo sin

un proceso acumulativo que permita ir pasando de una etapa a la siguiente? La conclusión es que no es sencillo derivar una organización social y cooperaria en una empresa de procesamiento y comercialización, tanto doméstica como internacional, ya que no siempre existen el conocimiento y el acopio de tecnología y conocimiento necesario en las organizaciones y en las personas involucradas.

Una de las principales debilidades del sector cacaotero ecuatoriano es el bajo nivel asociativo y de organización de sus productores y demás actores de la cadena, lo cual dificulta su desarrollo dinámico, basado en acceder en buenas condiciones a los demandantes de este producto. Al decir de un informante: “trabajando en forma individual hay que lidiar con cada productor. En Perú o Colombia se trabaja con organizaciones, no en forma individual, sino que cada asociación vende o entrega 400, 1.000, 5.000 t/año. En Ecuador no se puede. Del 100% de los productores, el 90% trabajan en asociación, pero no todos venden como asociación” (E-19).

“Si nos ponemos en lugar de los exportadores, sean los intermediarios u otros, tienen que exigir un porcentaje máximo de grano seco, bien fermentado. Fijar un tope máximo para recibir. Algunos tienen sus normas, pero no hay normas generalizadas a escala nacional (E-16). Para mejorar la comercialización tienen que exigir calidad: porcentaje de grano seco, fermentado. Cada empresa tiene sus políticas, pero se requiere algo general, por ejemplo, de Agrocalidad, que controlen. Además, como no se controla, se cumple a medias” (E-16). Una matriz productiva como la de República Dominicana, la cual tiene un patrón de comercialización.

Obviamente, al respecto existen y se pueden proponer diferentes perspectivas en relación al papel del Estado en este campo, al rol de las organizaciones sociales y al de las propias empresas. En cualquier circunstancia, la ley debería establecer una reglamentación bien definida. Debería estar claro, para que los productores puedan confiar, y seguramente deberá recrearse el papel de las organizaciones sociales.

Tercero: Investigación

La diferenciación y el agregado de valor requieren, inexorablemente, de un esfuerzo muy grande de investigación. Investigación en el campo agrario, comercial, industrial, etc. Es decir, la búsqueda de técnicas y de tecnología nacional acorde al desarrollo de un producto propio, para el cual nadie desarrollará investigaciones específicas. Es probable que muchos desarrollos técnicos e innovadores puedan ser copiados o adoptados de otros países. Pero existen especificidades

nacionales sobre las cuales difícilmente se pueden resolver mediante adaptaciones.

En este campo, la investigación sobre el cultivo del cacao y todas sus particularidades constituye un esfuerzo ineludible. Seguramente son muchos campos a abordar sobre el cultivo, pero pareciera imprescindible avanzar fuertemente en el campo genético del *Teobroma cacao*, en asuntos tales como: identificación y caracterización genética de la especie, de sus variedades, de las características organolépticas, productividad, resistencia a plagas y enfermedades, requerimientos, etc. Sobre este requerimiento, no quiere decir que no se hayan realizado esfuerzos o que no existan científicos trabajando sobre dichos temas, simplemente se remarca la necesidad de realizar esfuerzos mucho mayores, que implican destinar recursos en el área.

El reclamo generalizado sobre los estándares de calidad y sus regulaciones para la fase comercial de la cadena, también requiere investigación y desarrollo de innovaciones aplicables a la realidad. En este campo, sin pretender ser exhaustivos, se ha mencionado reiteradamente temas como las técnicas y requerimientos de infraestructura para el mejor desarrollo del proceso de poscosecha (fermentación, secado, clasificación, etc.), normas de aplicación de estándares de calidad, la contaminación en sus diversas formas y momentos, el transporte adecuado, trazabilidad, registración y clasificación.

Los temas mencionados son solo algunos ejemplos de asuntos importantes relevados entre muchos interlocutores. Más allá de los avances realizados hasta el momento por la sociedad ecuatoriana, entre diversos actores del sector o CAI se perciben carencias, atrasos o ritmos muy lentos en la aplicación de algunos de estos temas. Por tanto, merece un incentivo a una mayor inversión en este campo y a un esfuerzo de aplicación de innovaciones.

Cuarto: La industria nacional

Sin pretender adentrarnos en un tema difícil de por sí, y en el cual no tuvimos oportunidad de recabar la suficiente información, inclusive por falta de interlocutores, mencionaremos brevemente un par de aspectos.

En primer lugar, no existe duda de que sin un proceso nacional creciente de inversión en el campo industrial, difícilmente el país pueda cambiar la Matriz Tecnológica-Productiva de la cadena del cacao. El cambio de matriz en la cadena no depende exclusivamente de su transformación, pero ella constituye un eslabón muy importante en ese proceso de modernización y diferenciación. Y además, este

proceso industrial tampoco puede vérselo separado de las modificaciones necesarias en el sector agrario y comercial.

En el país se han desarrollado en forma más reciente industrias procesadoras que están ofreciendo un producto diferenciado y tendiente a competir en calidad. Sobre ellos no abundaremos en este apartado, más que como ejemplos a estudiar, apoyar, renovar e incluso a reiterar con otras iniciativas. Todas ellas deben tener como horizonte el mercado internacional, como único espacio de realización que, en un marco de competencia extremadamente difícil, ofrece un espacio de mercado inconmensurable y la captación de un enorme valor agregado. Este espacio debiera constituirse en un fin del esfuerzo de la sociedad nacional en la producción de cacao, ya que en la actualidad un modelo basado en la sustitución de importaciones logrará un crecimiento acotado y difícilmente sustentable a largo plazo.

Este espacio es un ámbito, inicialmente, del sector empresarial y de las políticas macroeconómicas que implemente el país, además de aquellas políticas sectoriales específicas.

En este campo existe un plan de renovación industrial, ya que hay un parque industrial subutilizado, pero obsoleto. Por ello, se ha trazado una política para incentivar la inversión industrial y la reconversión, mediante sistemas de crédito al 7% anual y con 3 años de gracia (E-5, E-6). Asimismo, se planifica prohibir la importación de derivados de cacao con grasa hidrogenada y esa medida para-arancelaria haría que desaparezcán las importaciones. Las medidas son: crédito blando, normas técnicas de control de importaciones y medidas arancelarias. En tal sentido se refieren a la Resolución del Comex n.º 116, que implica medidas para la sustitución de importaciones.

En el campo de la economía social y solidaria existen también muchas iniciativas al respecto. Varias de las organizaciones sociales de acopio y comercialización tienen iniciativas en el campo de la producción de chocolates, como una manera de incrementar el valor que generan y distribuyen entre los agricultores. “Hay que darle valor agregado, porque somos los dueños de la materia prima, del cacao” (E-20).

Sin embargo, estas iniciativas cuentan con muchas dificultades y riesgos, tal como se ha comentado anteriormente. Más allá de estos dos factores, riesgo y dificultades, muchos productores y sus organizaciones están dispuestos a recorrerlos, en pos de mejorar sus ingresos y salvaguardar, de alguna manera, a la producción campesina. Estos esfuerzos, para que ofrezcan un mayor grado de sostenibilidad,

debieran basarse en proyectos colectivos, con estudios técnicos y los suficientes apoyos financieros. El papel del Estado en este campo se reitera nuevamente por lógica y por demanda de los actores entrevistados.

Cuando se avanza en información sobre el volumen de inversión para la instalación de una planta de semielaborados, de mediana capacidad, se recibe que: “una planta con una capacidad de 1.000 t/año, para manteca, licor y polvo, con tecnología más o menos buena, procedente de Brasil o Alemania, y bastante automatizada, la inversión estimada es entre US\$ 700 mil a US\$ 1,2 millones, en una planta pequeña. En una planta más grande o tecnificada, incluido hasta los semielaborados o el propio chocolate, se requieren entre US\$ 4 a 5 millones, en infraestructura y maquinaria, sin incluir el capital circulante” (E-22).

Son volúmenes significativos de inversión, especialmente para las organizaciones sociales. Por ello, aquí dependerá fuertemente de las políticas que se implementen en el campo de la Economía Social y Solidaria, que constituye un enunciado relevante del enfoque de políticas actuales del país.

Quinto: El consumo interno

Los dos sectores mencionados anteriormente, el sector empresarial de avanzada y el de la economía social, deben trabajar por el mercado exterior. De igual manera, y sobre todo para la economía social, el mercado interno debiera preservar algunos espacios para su desarrollo. Es muy difícil competir en igualdad de condiciones a sectores emergentes y de carácter social, en abierta competencia con las grandes transnacionales. “Desde hace unos 15 años hay un mercado gigantesco de choco barras, el Toblerone, los Ferrero, los Marz, etc.” (E-19).

Por otro lado, el consumo interno de cacao en diferentes formas, más allá de las tabletas comerciales mencionadas, se ha debilitado enormemente en las décadas recientes. Este puede constituir un campo importante de acción público-privada. Varios interlocutores expusieron el interés y la necesidad alimenticia de que Ecuador retome el consumo interno de cacao, y que alguno ha asociado a la quiebra de una empresa proveedora del mercado interno (la Universal).

Se requiere mencionar el alto papel alimenticio en los niños, que interlocutores le asignaron al cacao, así como las bondades en la salud general de la población que ofrece el cacao de buena calidad (E-26). Es necesario transmitir esa inquietud, hacer conciencia a las madres, sobre la buena alimentación infantil (E-17).

“Hay que hacer convenios con las empresas para producir e inculcar el consumo de chocolate. No hay cultura y su consumo sería más sano que otros alimentos consumidos en la actualidad. No como golosina, sino como alimento. Además, el incremento de demanda, seguramente, generaría un incremento de oferta y eso llevaría la renovación de plantaciones” (E-17). En la opinión de uno de los entrevistados, el consumo interno se constituiría en un motor de dinamización de la propia cadena. Este constituye una interesante alternativa para reforzar la seguridad y soberanía alimentaria del país.

Lo que hace más complicado es que el cacao no es consumido internamente. Hay cambios, pero el peligro es que no tengan continuidad. Puede ser complicado en el futuro.

Sexto: Nichos de mercado o mercado especializado

La calidad reconocida de un producto en mercados especializados más la utilización del sistema de propiedad industrial, que garanticen su origen, se convierten en una estrategia creadora de valor para productos con características reconocidas atribuidas a su origen (Flores, 2007: 56). Y en un capítulo posterior, el autor desarrolla las posibilidades de aplicar la Denominación de Origen para el CNFA del Ecuador (Flores: 63 ss.). Igual pensamiento ha expuesto A. Lema (A. Lema, El cacaotero)

Cabe precisar que el cacao fino de aroma cuenta desde el 24 de marzo de 2008 con la declaratoria de protección de origen, denominada *Cacao Arriba*. Protege la almendra de cacao, también conocida como cacao en grano fermentado y seco, que proviene de la especie *Theobroma cacao L.*, cacao nacional puro y del complejo nacional del Ecuador, tipo especial de cacao nacional fino y de aroma, sabor floral.

En el país hay herramientas para fijar la denominación de origen en el cacao, y ya se ha aplicado a los primeros predios esta calificación de origen (E-17). “En República Dominicana existe la Denominación de Origen, que recién entró en el mercado del cacao fino y de aroma. Y eso fue hecho por ecuatorianos y por una política mixta de Estado-empresa. Es una cadena más armónica, con menos intermediarios, ya que hay 4-5 empresas. Se sincroniza la compra, certificaciones, pero eso es obligatorio y resulta en un precio de USD/t 5 a 6.000 sobre todo por el trato en poscosecha.” (E-6).

Además del mercado tradicional de cacao, donde indudablemente existe diferenciación de precio por variedad del producto, existen nichos de mercado principalmente en Estados Unidos, Europa y

Japón que adquieren productos diferenciados con diversos sellos de certificación. Algunos de los cuales son:

- *Cacao de origen*. Cuando se relaciona un cacao de calidad (con su sabor y aroma característicos) con la zona geográfica en que este se produce. En el Ecuador existen dos casos de comercialización directa de cacao de origen, mediante acuerdos entre organizaciones de productores (Aprocane, Kallari) y la empresa de Chocolate Suiza Felchlin. Estos son caminos a continuar explorando y expandiendo (Mipro, 2011).
- *Cacao orgánico*. Se relaciona con producción amigable con el medio ambiente y la salud del productor, y debe ser certificado conforme a reglamentos de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y por certificadoras como BCS, Ecocert, etc.
- *Comercio justo*. Es una herramienta de cooperación con los sectores de pobreza de los países productores. Es un sistema comercial alternativo, que ofrece a los productores acceso a mercados en mejores condiciones comerciales.
- *Certificación Rainforest Alliance*. Este sello representa otro tipo de certificación que tiene un enfoque en normas sociales y ambientales: conservación de ecosistemas, relaciones con la comunidad, conservación de fuentes de agua, conservación de suelos, planificación y monitoreo, manejo integrado de cultivos, tratamiento justo y buenas condiciones para los trabajadores, entre otras.

Sobre las certificaciones puede verse a Radi y Ramírez (2008), Radi (2005) y, particularmente, sobre la certificación ecológica puede verse también el trabajo de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica (2012). También puede referirse a un estudio de la ICCO (2006), en el cual se definen las especificaciones del mercado orgánico a escala mundial, proporcionando información sobre los principales participantes y los reglamentos aplicables a los productos orgánicos. Asimismo, exhibe una estimación del tamaño del mercado de cacao orgánico. Además, un trabajo de FAO (Quingaísa, 2007) presenta el caso de solicitud de denominación de origen para el *Cacao Arriba* del Ecuador en estado primario.

Los mercados especializados constituyen un camino de mejorar la inserción en el mercado. Ellos permiten captar un precio mayor, en la medida que se cumplen con ciertas exigencias de calidad y volumen. Este asunto lo conocen relativamente bien varias organizaciones sociales, que trabajan vinculadas a nichos comerciales de mayor

calidad. La provisión de cacao certificado, como se ha mencionado, provee segmentos de mercados superiores.

MCCH exporta desde hace 26 años, mediante Agro Maquita Guayas, a nichos de mercado. Esta organización vende a la empresa Ferrero; vende en Asia, EE. UU., Holanda, Alemania, Reino Unido, etc. Se constituyen en reguladores del precio y en la búsqueda de un precio más justo. La mayoría de los productores que comercializaron con MCCH son pequeños productores agrícolas y por lo tanto tienen que asociarse y las asociaciones se vuelven más fuertes. Con una organización es más fácil encontrar apoyos (E-13). Otro ejemplo es Aprocane, que tiene un nicho de mercado en el cual obtiene USD 140/bolsa. Pero es un segmento superpequeño, para un cacao de calidad, con un procesamiento definido; son exportadores directos. En Esmeraldas tienen un cacao propio (E-13).

Otro ejemplo valioso es el de Kallari, en la provincia de Napo, que obtuvo un contrato en el 2005 con la empresa Max Felchlin de Suiza, especializada en productos de confitería y semielaborados, realizando su primera exportación de cacao en grano en el 2006. A partir de esta exportación, Kallari ha ido consolidando sus operaciones comerciales hasta la actualidad. En septiembre del 2008, la asociación colocó 60.000 barras de su chocolate gourmet dentro de esta cadena de supermercados, logrando una promoción de la organización a escala internacional. En el 2011, Kallari mantiene relaciones comerciales con Max Felchlin, Ecuatoriana de Chocolates, Grupo Salinas y Cofina para la venta de cacao en grano; y con más de 10 clientes nacionales e internacionales para la venta de barras de chocolates (GIZ, 2011: 12).

En términos estratégicos, debe visualizarse que tal como se ha encarado hasta el momento este esquema comercial, no ofrece una alternativa para la gran producción cacaotera del país. Se restringe a grupos de productores y a organizaciones sociales con alcance limitado. La potencialidad estará en un esfuerzo colectivo de la sociedad nacional, con un papel protagónico del Estado.

El enfoque de producción especializada debiera constituirse en un enfoque generalizado. Ello, obviamente, demandará muchos pasos consecutivos y medidas de todos los agentes involucrados; muchas de las cuales se mencionaron en los ítems anteriores de este capítulo.

Séptimo: El precio del cacao

Ecuador es un país que en el promedio de sus exportaciones de cacao recibe un precio muy bajo en el mercado internacional, a pesar de tener uno de los cacaos más finos en el mundo. En consecuencia, como el precio interno es un derivado de aquel, la formación del precio en el mercado doméstico, se rige por el precio exterior y la sucesión de costos y márgenes de ganancia que toma cada agente que participa de la cadena, desde el precio internacional de exportación hacia atrás. Y como el precio internacional es bajo, el precio interno también es bajo. Como han dicho alguno de los interlocutores: “no existe un precio sostenible. No se da un precio estable, es un precio fluctuante”. Asimismo, se indica que “no existe un precio justo cuando se provee de un CNFA, ya que no es diferenciado de un CNN51”. Otro lo expresó diciendo que: la agricultura tiene que tecnificarse, pero hace más de 6-7 años teníamos una cotización entre USD 130-150, llegó a USD 170, ahora se mantiene entre USD 80-100. En forma reciente estuvo a USD 128/qq puesto en la empresa, calificado por humedad, hongo, impurezas, etc.”.

Además, se reitera el concepto, de que los productores no obtienen un precio diferencial aun cuando entreguen productos calificados. E incluso las organizaciones han tenido dificultades de trasladar precios mejores a los socios.

El tema no puede ser ajeno a las nuevas reglas de gobernanza y a la institucionalidad a crear en el marco de la transformación del CAI.

Octavo: Otros temas vinculados: educación, comunicación y sistema financiero

Se entiende pertinente desarrollar una política de *difusión masiva*, por radio, TV, prensa, sobre las formas y la importancia de los procesos de fermentar, secar, clasificar, etc. No se releva una política o un esfuerzo social en el campo de los medios de difusión. No hay una política en ese campo. Hay programas de empresas en particular, pero no son programa técnicos. Por otro lado, en el medio rural la mayoría (sino todas) las casas tienen conexión de radio y televisión.

Tampoco, se relevó una asociación entre la *escuela rural con la enseñanza técnica*. No se registraron en el campo educativo acciones tendientes a la capacitación del sector campesino con los actuales requerimientos técnicos de la actividad productiva, tal como se ha planteado en la Gran Minga del cacao propuesta por el Magap. Se está trabajando con asociaciones, pero no con políticas educativas. En este campo, una coordinación entre las políticas de los ministerios

respectivos aportaría en forma importante. Es un tema que se debería planificar a mediano o largo plazo.

El desarrollo del *sistema financiero* en los ámbitos locales y regionales. No es que no existan bancos, pero en muchos lugares con fuerte participación de la producción cacaotera no hay agencias bancarias o simples cajeros automáticos. Esto no figura en muchos reclamos, pero aparece como un requerimiento indirecto para la mejor y mayor incorporación de la producción familiar a los circuitos comerciales y financieros, además de incrementar la eficiencia de los negocios, de la cadena y de la formalización de la economía.

6.4. La dinámica del valor agregado: resumen de comentarios

La visión estratégica que orienta este trabajo se basa en el desarrollo de ventajas competitivas, asentadas en la calidad y la diferenciación, y los segmentos de mercado calificados.

Esta perspectiva se propugna mediante la combinación de tres ejes centrales para la transformación estratégica del complejo.

La construcción de una nueva lógica y la secuencia de relaciones técnico-económicas del CAI mediante una visión global, sistemática y aunada de actores sociales. La dinámica a construir no pasa exclusivamente por el esfuerzo externo o las políticas macroeconómicas o sectoriales específicas. Estas son imprescindibles, pero no son suficientes. Los complejos AI modernos se dinamizan a partir de dinámicas propias. Estas *seguramente* son ineludibles en procesos de transformación y diferenciación en cadenas de valor.

Esta perspectiva seguramente implica muchas acciones y medidas confluyentes, y no se pueden establecer caminos determinados o rígidos. Por el contrario, deberá prevalecer la inteligencia y el diálogo en una estrategia flexible.

En este camino *seguramente* confluyen leyes, reglamentaciones, regulaciones, ámbitos de diálogo y concertación, negociación, modificación o recalificación de decisiones históricas, facilidades y complejidades de la gestión, etc. Pero, centralmente, debería estar teñido por el enfoque de cambio de la lógica del CAI, impulsada por el Estado, pero también por los propios actores principales, incluido el propio núcleo (o parte del mismo) del CAI.

Cuando el sector empresarial se propone modificar las relaciones técnico-económicas tiene la capacidad de imprimir velocidad y alcance a los cambios. Por eso, hay que crear alianzas y confianzas. El

requerimiento es de generar nuevas sinergias y dinámicas de arrastre a los sectores tecnológicamente más atrasados.

En el quiebre de la lógica y la dinámica del CAI, el papel del Estado es insustituible, especialmente como impulsor inicial.

El segundo eje establecido se refiere al cambio de la institucionalidad y las reglas de gobernanza. El “estancamiento consolidado” es el producto de la lógica económica, asentada y cementada en reglas y acuerdos formales e informales, en una institucionalidad que sostiene y propicia la continuidad sin rupturas. El cambio de las reglas de gobernanza constituye el segundo eje.

Las reglas en las cuales puede incidir más directamente la sociedad se encuentran en el campo de la poscosecha, la intermediación doméstica y sobre las formas y normas de exportación.

Se requiere construir una nueva institucionalidad que, entre otros asuntos, integre nuevos espacios de diálogo y acuerdo. Entre los interlocutores se recoge una expectativa importante y un reclamo por la Ley Nacional sobre el cacao NFA.

El tercer eje se remite a la importancia de estimular y apoyar la construcción del actor social. Se remarca el rol de las organizaciones sociales y la elaboración técnica de una plataforma que tienda a recrear la cadena, mediante la diferenciación y quiebre del estancamiento consolidado. El papel insustituible que tiene el actor social, como expresión del territorio, del sector de productores de menor capacidad económica y que puede asegurar elementos centrales de la identidad ecuatoriana: la economía campesina y la producción sustentable. *En el trabajo de campo se percibe* cierto grado de dispersión de los productores y las organizaciones sociales que los aglutinan. Para equilibrar la balanza de opiniones representativas.

Los tres ejes son paralelos y confluyentes. Paralelos, en el entendido de que cada uno tiene que recurrir a instrumentos, acciones e iniciativas que le son propias; pero a la vez, las mismas deben percibirse integradas y confluyentes en torno a un mismo objetivo: el quiebre de la lógica técnico-económica establecida.

De el conjunto de instrumentos, acciones e iniciativas integradas se espera que provoquen un cambio en la dinámica en el mediano plazo. Los procesos son acumulativos y de mediano plazo, aunque existe un punto de quiebre donde las dinámicas cambian en forma abrupta y adquieren otra velocidad. Las transformaciones ocurren más aceleradamente.

Uno de los aspectos centrales en este campo se refiere a la creación de un espacio de diálogo real, en el que participen diferentes actores; pero en el cual las organizaciones sociales tengan un rol ponderado.

Entre los asuntos que hemos denominado complementarios se incluyen temas relativamente clásicos en el análisis de la cadena. Comenzado por aquellos relativos a la fase agraria: la renovación de las plantaciones de cacao, de su manejo y de la tecnología a aplicarse. Aspectos en los que ya se trabaja con denuedo. La impostergable trazabilidad, que debe comenzar en la finca y luego continuarse en el centro de acopio, cumpliendo con normas y certificados.

En continuidad con lo anterior, están la regulación técnica y la reglamentación del proceso de poscosecha. En el campo de la comercialización interna resulta fundamental cómo se estandariza el proceso poscosecha, cuál norma se debe aplicar y cómo hacer para que todos cumplan esa norma. Este tema ha sido reiterado por muchos y en la percepción recabada, se constituye en uno de los primeros pasos a realizar.

Asimismo, la diferenciación y el agregado de valor requieren, inexorablemente, de un esfuerzo muy grande de investigación. Investigación en el campo agrario, comercial, industrial, etc.; es decir, la búsqueda de técnicas y de tecnología nacional acorde al desarrollo de un producto propio, para el cual nadie desarrollará investigaciones específicas. La investigación sobre el cultivo del cacao y todas sus particularidades constituye un esfuerzo ineludible.

El cambio de la matriz productiva (MP) en la cadena no depende exclusivamente de la incorporación industrial. La MP se comienza modificando en la fase agraria y en la comercialización inicial. Pero su transformación se profundiza y amplía con la incorporación de una industria procesadora, la cual constituye un eslabón muy importante en ese proceso de modernización y diferenciación.

En el campo de la economía social y solidaria existen también muchas iniciativas de participación y transformación del producto. Varias de las organizaciones sociales de acopio y comercialización tienen iniciativas en el campo de la producción de chocolates, como una manera de incrementar el valor que generan y distribuyen entre los agricultores. Sin embargo, estas iniciativas cuentan con muchas dificultades y riesgos. Estos esfuerzos, para que ofrezcan un mayor grado de sostenibilidad, debieran basarse en proyectos colectivos, con estudios técnicos y los suficientes apoyos financieros.

Se entiende que las perspectivas de crecimiento de largo plazo se vinculan con el comercio internacional, a partir de una nueva inserción en el mercado. Pero tanto el sector empresarial nacional de avanzada, como el de la economía social, deben trabajar por el mercado exterior, apoyándose en el mercado interno. Por ello, debiera preservarse algunos espacios para su desarrollo. Es muy difícil competir en igualdad de condiciones a sectores emergentes y de carácter social, en abierta competencia con las grandes transnacionales.

Se requiere mencionar el alto papel alimenticio en los niños, que los interlocutores le asignaron al cacao, así como las bondades en la salud general de la población que ofrece el cacao de buena calidad. Ello amerita la divulgación del consumo interno.

Existen nichos de mercado que adquieren productos diferenciados con diversos sellos de certificación. Procurar avanzar en forma más masiva y estructurada en dichos nichos de mercado ofrece alternativas alcanzables para la pequeña producción. En esos segmentos de mercado, los productores pueden obtener un precio diferencial.

Finalmente, se comentaron algunas cuestiones prácticas que podrían estimular la dinámica de la transformación: una política de difusión técnica y capacitación con un enfoque masivo (mediante medios de comunicación); la asociación entre la escuela rural con la enseñanza técnica y la capacitación de los agricultores; y el desarrollo del sistema financiero en los ámbitos locales y regionales, que facilitaría la inserción en mercado más formales a toda la economía caacotera, incluida la economía campesina.

7. Bibliografía

- Andrade, Roberto (1983). *Historia del Ecuador*, tomo I.
- Anandajayasekeram, P., Gebremedhin, B. (2009). *Integrating innovation systems perspective and value chain analysis in agricultural research for development: Implications and challenges. Improving Productivity and Market Success (IPMS) of Ethiopian Farmers Project Working Paper 16. International Livestock Research Institute (ILRI)*. Nairobi, Kenya.
- Arosemena, Guillermo (1991). *El fruto de los dioses: el cacao en el Ecuador, desde la Colonia hasta el ocaso de la industria, 1600-1983*. Guayaquil: Graba.
- Auyero, Javier y Rodrigo Hobert (2011). *Acción e interpretación en la sociología cualitativa norteamericana*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Flacso Ecuador.

- Balbis, Jorge (2001). “ONGs, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y El Caribe”. Documento de trabajo de MOST, n.º 53. Internet: <http://www.unesco.org/>.
- Berumen, J. (2010). *Monitoreo y evaluación de proyectos*. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo n.º 3. Cartagena, Medellín: Especialización en Cooperación Internacional para el desarrollo. Escuela latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, Universidad de San Buenaventura. Recuperado en marzo 2014 de http://www.academia.edu/1636820/Monitoreo_y_Evaluacion_de_Proyectos.
- Boltvinik, J. (2003). “Conceptos y métodos para el estudio de la pobreza”. *Revista Comercio Exterior*, vol. 53, n.º 5, mayo 2003, 404-409. México.
- Calvin (2013). “El cacao en las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos”. Documento técnico. Comunicación personal.
- Claudia Radi y Pedro Ramírez (2006). *El abc para la comercialización directa de cacao especial y con certificación*. MAG, Udenor, Corpei, GTZ.
- Corbetta, Piergiorgio (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Edición revisada. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Corporación Urbana (julio 2008). *Estadísticas Básicas del Sector Cacao del Ecuador. Informe de Resultados Estadísticos*. Corpei.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, University of Nebraska, Lincoln.
- Cuesta, Ana Lucía (2007). “El aprovechamiento de las ventajas competitivas de la producción del cacao en el Ecuador para impulsar el desarrollo de una marca país. Período 2000-2005”. Quito. Tesis de Economista PUCE.
- Chavarría, Hugo, Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda (comps.) (2002). *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales. Elementos conceptuales*. Costa Rica. IICA.
- Chiriboga, Manuel (2013). *Jornaleros, grandes propietarios y exportación caoetera. 1790-1925*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- De Hegedüs, Pedro y Miguel Vassallo (2005). *Sistematización de experiencias de desarrollo social con enfoque territorial en los departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó*. Montevideo: CICA.

- Delgado, Lourdes (2014). “Clasificación Universal Tradicional del Cacao”. En *El cacaotero*. Recuperado en junio 2014 de <http://el-cacaotero.com.ec>.
- Diagnóstico y sugerencias de Política Económica para elevar la Productividad y Competitividad de la Economía Ecuatoriana (Julio 2002). Recuperado de www.bce.fin.ec
- FAO. *Agricultura Mundial hacia los años 2015/2030. Informe Resumido*.
- Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica Grupo Regional de la UE, Grupo Ifoam-UE (2012). *Los Reglamentos Europeos para la Agricultura y Alimentación Ecológica (CE) n.º 834/2007, 889/2008 y 1235/2008 Evaluación de los primeros tres años. Investigando el desarrollo futuro*. Ariza, CAAE. Bruselas: Infoam.
- Flores, Marco (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito: Editorial Abya-Yala.
- Frick, U. (2007). “Investigación cualitativa e investigación cuantitativa”. En *Introducción a la Investigación Cualitativa*, Cap. XXI. Madrid: Ed. Morata y Paidea.
- Garcés, A. Gustavo (2013). “Propuesta para promocionar el Cacao Arriba”. Tesis de Flacso. Quito.
- Garriga, Elisabet (2013). *Impacto social. Un modelo en base a capacidades*. España: EADA, Business School, Barcelona. Fundación Manpower Group.
- GIZ (2011). *Fomento de la Cadena de Valor de Cacao en Organizaciones de Pequeños Productores de Esmeraldas y Napo*. Análisis de Impactos del Programa Gesoren-GIZ. Serie Estudios de Impacto. Fascículo 5.
- Gianoni Beaulieu, Cecilia María (2013). “Dos sistemas nacionais de pesquisa agrícola aos sistemas nacionais de inovacao agrícola: a insercao dos institutos nacionais de pesquisa agropecuària”. Tesis de Doctorado. San Pablo, Brasil: Unicamp.
- Grammont, Hubert C. de y Luciano Martínez Valle (coords.) (2009). *La pluriactividad en el campo latinoamericano*. Quito: Flacso Ecuador.
- Gutman, G.y S. Gorenstein (2003). “Territorio sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en Argentina”. *Desarrollo Económico* 42 (168), 569.
- ICCO, Executive Committee (2006). *A study on the market for organic Cocoa*.
- ICCO, GTZ, Proyecto SICA/MAG/ Ofiagro (2004). Ecuador, GTZ. “Caracterización del circuito orgánico de la cadena del Cacao en el Ecuador”. Quito, septiembre, 2004.

- International (NGO) Training and Research Centre (Intrac) (1999). *Monitoreo y evaluación del empoderamiento*. Oxford, UK. Intrac Documento Recursos. Noviembre, 1999.
- Kaplinsky, R. (2000). "Globalization and unequalization: What can be learned from value chain Analysis". *Journal of Development Studies* n.º 37, Vol. 2: 117-146.
- Kaplinsky, R. y M. Morris (2001). *A handbook of value chain analysis*. Working Paper prepared for the IDRC. Brighton, UK.: Institute for Development Studies.
- Lema Araya, Ana (2014). *El Cacaotero*. Portal informativo. Recuperado de www.elcacaotero.com.ec.
- Martínez Covalada, Hector (2006). Observatorio Agrocadenas: Agroindustria y Competitividad, Anuario 2015. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Martínez Valle, Luciano (2009). "La pluriactividad entre los pequeños productores rurales: el caso ecuatoriano". En Grammont, C. de, y L. Martínez Valle (Coord.) (2009). *La pluriactividad en el campo latinoamericano*. Quito: Flacso Ecuador.
- Mayorga, F. y E. Córdova (2007). *Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina*, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado. Recuperado el 8/8/14 de <http://www.institut-gouvernance.org/docs/>.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), e Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA) (2006). *La Agroindustria en el Ecuador. Un diagnóstico integral*. Quito.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Magap) (2013). *Proyecto Café-Cacao*.
- Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) (2011). *Cadena del cacao*. Carol Chehab, Manuel Chiriboga, Santiago García, Vinicio Salgado, Martín Ramírez, Edwin Vásquez y Brian Wallis. Quito.
- Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro). (2011.b.). *Cadena Agroindustrial del Cacao*. Observatorio de Comercio Exterior. Carol Chehab, Manuel Chiriboga, Santiago García, Vinicio Salgado, Martín Ramírez, Edwin Vasquez y Brian Wallis. Quito.
- Parker, Andrés, y Esmeralda Herrera (2009). "Estrategias de Integración al Mercado Nacional e Internacional del Sector Cacaotero Ecuatoriano". Plan Estratégico, Corpei.
- Pigache, Maxime, y Sébastien Bainville (2007). "Cacao tipo 'Nacional' vs. Cacao CCN51: ¿Quién ganará el partido?". En *Revista Mosaico*

- Agrario. Diversidades y antagonismos socio-económicos en el campo ecuatoriano*. Quito: Sipae, IRD, IFEA.
- Perea, J. A., T. Cadena y J. Herrera (2009). “El Cacao y sus productos como fuente de antioxidantes: Efecto del procesamiento”. En *Revista Salud UIS*. Universidad Industrial de Santander, Colombia.
- Porter, Michael E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 18ª reimpresión 1994. México.
- _____ (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 10º reimpresión 1994. México: Ed. Continental.
- _____ (1998). *Ventaja Competitiva de las Naciones*.
- Proecuador (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Quito-Guayaquil.
- Proquest-Cepal (2014). *Report Information from ProQuest*. Recuperado el 11/10/14 de <http://search.proquest.com/docview/1446930299?accountid=41816>.
- Quingaísa, Eugenia (2007). *Proceso de calificación y sello de calidad en relación con el origen, caso ecuatoriano: Cacao Arriba*. FAO – IICA.
- Radi, Claudia (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones. Iniciativa Biocomercio Sostenible – Corpei-GTZ*.
- Radi, Claudia, y Pedro Ramírez (2008). *El abc para la comercialización directa de cacao especial y con certificación*. GTZ, Corpei, MAG, Udenor, Amazonor.
- Ramos, Joseph (1998). “Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales”. En *Revista de la Cepal*. Naciones Unidas, n.º 66.
- Rosero, José Luis (2002). “La ventaja comparativa del cacao ecuatoriano”. En *Corpei Apuntes de Economía* n.º 20, Junio 2002.
- Ruiz, Patricio (2011). *Indicadores de Productividad de la industria ecuatoriana 2008*. Mipro, Dirección de Observatorio tecnológico para la Industria y la Manufactura.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito.
- Schejtamn, A., y J. A. Berdagué (2004). *Desarrollo Territorial Rural. Debates y temas rurales n.º 1*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp). p: 28-29.
- Suárez, Blanca, y Raúl Vigorito (1981). “Capital extranjero y complejos agroalimentarios en América Latina: Historia y estrategia”. En *Revista Problemas del Desarrollo*.

- Taylor, S. J., y R. Bodgan (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. 3ª edición. Ed. Barcelona, Buenos Aires: Paidós.
- Uquillas, Alfredo (2008). “El modelo económico industrial en el Ecuador”. En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm>.
- Unidad Técnica de Estudios para la Industria (Utepi) (2007). *Cacao. Estudio Agroindustrial en el Ecuador: competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado*. Quito: UTEPI, Ministerio de Industrias y Competitividad, Organización de NN.UU. para el Desarrollo Industrial (Onudi).
- Vassallo, Miguel (2001). *Desarrollo Rural: Teorías, enfoques y problemas nacionales*. Montevideo: Facultad de Agronomía.
- _____ (2010): “Complejos y competitividad”. En *Economía Agraria*. Facultad de Agronomía, Udelar, 2012.
- Vela Peón, F. (2001). “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”. En Tarrés, M. L. (coord). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México, D.F., Flacso, Colegio de México.
- Vigorito, Raúl (1978) *Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales*. Mexico: Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales.
- _____ (1984). *Transnacionalización y desarrollo agropecuario en América Latina*. Madrid: Instituto de Cooperación Iberoamericana (Madrid, España), Centro de Economía Transnacional, Ediciones Cultura Hispánica del Instituto de Cooperación Iberoamericana.
- Viteri Díaz, Galo (2011). *La economía ecuatoriana en el año 2011*. Impreso. Web.
- _____ (2011 b). *La economía ecuatoriana en el período 2006-2011*. Impreso. Web.

Anexo 1: Programa de los trabajos de campo

Primer trabajo de campo

Fecha de realización: 23 de febrero al 1 de marzo de 2014.

Itinerario y principales entrevistas:

Domingo 23: Quininde

Uocaq, Unión de Organizaciones Cacaoteras de Quininde.

Empresa de intermediación compra-venta de cacao.

Lunes 24: Esmeraldas

Visita a la sede y planta de acopio y procesamiento de la Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (Aprocane).

Visita de la planta de MCCH, Maquita Cushunchic en Esmeraldas.

Martes 25: Esmeraldas

Empresa intermediaria de compra-venta de productos agrarios (cacao).

Visita la sede y planta de acopio y procesamiento de la Unión Eloy Alfaro, cantón Río Verde de Esmeraldas, parroquia de Chontaduro.

Miércoles 26: Santo Domingo

Visita a finca productora de cacao, procesamiento y clasificación. Provincia de Santo Domingo de Tsáchilas, Santo Domingo.

Jueves 27: Vinces

Visita a la planta de procesamiento de Transmar.

Visita a parcelas demostrativas de la empresa Transmar.

Asociación Pepa de Oro: organización de productores.

Viernes 28: Milagro y Guayaquil

Visita a planta de Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (Unocace), en Milagro.

Visita a la sede de la Asociación Nacional Exportadores de Cacao (Anecacao), en Guayaquil.

Sábado 1º marzo: Guayaquil. Entrevistas en Guayaquil

Segundo trabajo de campo

Entre el 20 y 25 de agosto de 2014 se visitó la provincia de Napo: Tena, Archidona, Arosemena-Tola, Puerto Misahuallí y alrededores de estas localidades. Entre otras, se mantuvieron reuniones con: MC-PEP, Prefectura Tena, Magap, Mipro.

Se visitaron y tuvieron reuniones con las siguientes asociaciones:

—Tena: Kallari. Visita a planta de Acopio de Kallari, degustación de chocolates y explicación del proceso y comercialización.

—Archidona, reunión con Asociación Wiñak.

—Arosemena Tola, con Asociación Tsatsayacu.

También se visitaron el vivero de cacao del Gad. Mat. y el Jardín Clonal de cacao de Shinandoa.

Visitas a fincas del Productores: Ramón Pucha (en Arocemena Tola), productores asistidos por el Magap, en los alrededores de Tena.

Complementariamente, el 28 de agosto de 2014 se visitó en Mindo, provincia de Pichincha, la fábrica de chocolates Quetzal y se efectuó el tour que ofrece la empresa.

Anexo 2: Personas entrevistadas

En la ciudad de Quito, antes y luego del trabajo de campo, se realizaron entrevistas en ministerios públicos (Magap, Mipro, MCPEP), universidades, etc. y, en algunos casos, se efectuaron varias reuniones. En varias ocasiones se discutió el tema de manera más abierta. Considerando el trabajo de campo y las entrevistas en Quito, en total se entrevistaron a 56 personas vinculadas con la cadena o el tema.

Clasificación	Entrevistados (en orden alfabético)
1	D-P Alvarado, Gisella; Asociación Pepa de Oro, Vinces.
2	D-P Bajaña, Víctor; presidente de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (Unocace).
3	P Bone, Marcelo; productor de Unión Eloy Alfaro, Esmeraldas.
4	P Bone, Milton; productor de Unión Eloy Alfaro, Esmeraldas.
5	E Borja, Diego; MCPEP.
6	D-P Borja, Virginia; vicepresidenta de la Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (Aprocane).
7	D-P-T Brambilla, Betty; directora territorial Esmeraldas- Aspectos asociativos, MCCCH Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos.
8	D-T Cabello, Freddy; gerente de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (Unocace).
9	P Cedeño, José Gabriel; Ing. Agr., productor independiente de cacao, Santo Domingo de los Tsáchilas.
10	P-T Cedeño, Tomás; productor de cacao en cantón Santo Domingo.
11	E Chávez, Jorge; Mipro, ingeniero de alimentos, especialista en cadena cacao.
12	D-P-T Cuellar, Betty; Unión de Organizaciones Cacaoteras de Quininde (Uocaq).
13	D-P Dalfo Estupirán, Lilian; presidenta de la Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (Aprocane).
14	D-P Dávila Rojas, Andrés; Unión Eloy Alfaro, Esmeraldas

15	T	Escudero, Víctor; Ing. Agr., responsable de la planta de Transmar en Vinces.
16	T	Espinoza, Eder; Ing. Agr., extensionista de Transmar- Planta de Vinces.
17	P	Flores, Marjoric Kerly; Unión Eloy Alfaro, cantón Río Verde de Esmeraldas.
18	P	Flores, Mayurí; Unión Eloy Alfaro, Esmeraldas.
19	E	Freire, Jaime; Magap, especialista en cacao.
20	E	Gaibor, Jorge; Magap, jefe Técnico Cacao.
21	E	Galindo, René; MCPEP, analista sectorial.
22	T	Granja, Roberto; coordinador proyectos de clasificación y comercialización. Transmar.
23	D-P	Gruezo, Vicente; presidente de Unión Eloy Alfaro, cantón Río Verde de Esmeraldas.
24	D-P	Lemos, Néstor; presidente de Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (Aprocane).
25	P	León, Jorge Enrique; productor, miembro de la Pepa de Oro.
26	T-D	Luca, Adriana; directora ejecutiva de Anecacao.
27	T	Macías, Manuel; Ing. Agr., coordinador Agrícola MCCH Maquita Cusunchic, Esmeralda.
28	E	Marhum, Christian; Magap, asesor del Ministro.
29	A	Naranjo, Mariana; PUCE, coordinadora de investigación del Instituto de Economía de la Universidad Católica.
30	T	Noboa, Cristian; Ing. Agr., extensionista de Transmar- Planta de Vinces.
31	E	Salas, Santiago; Mipro, subsecretario Desarrollo Industrial.
32	CI	Sierra, Arturo; intermediario, compra-venta de cacao en Esmeraldas.
33	P	Aguilar Encalada; Nelly; productora de cacao, Santo Domingo.
34	P	Valencia, Sionara; Unión Eloy Alfaro, Esmeraldas.
35	T	Vera Aguirre, Larry; encargado de operaciones y logística de MCCH Guayaquil, videoconferencia (14/3/14).
36	E	Villacís, Javier; Magap, gerente Proyecto Café/Cacao.
37	CI	Zambrano, Sixdulfo; compra-venta de cacao, en Quinindé.
38	E	Guido Farfán; prefectura de Tena.
39	E	José Valacero; de Magap, Tena.
40	E	Wilber Quesada; de Magap, Tena.
41	E	Henry Bonilla; de Mipro, Tena.
42	E	Jhuliana Cabrera; de Mipro, Tena.

43	E	Renán Balladanes; de Mipro, Tena.
44	E	Lorena Licuy; de Mipro, Tena.
45	P-D	Galo Grefa Andi; presidente de Asociación Kallari.
46	T-D	Edison Mamallacta; de Asociación Kallari.
47	E	Leonardo Aguinda; Prefectura de Tena.
48	P-D	Fredy Shiguango Grefa; reunión con Asociación Wiñak, en Archidona, Napo.
49	P-D	Mario Shiguango Cerda; reunión con Asociación Wiñak, en Archidona, Napo.
50	P-D	David Moreno; Asociación Tsatsayacu, Arosemena Tola.
51	T	Henry Harrison; Asociación Tsatsayacu, Arosemena Tola.
52	T	Responsable del Vivero de cacao del Gad. Mat y el Jardín Clonal de cacao de Shinandoa, Arosemena Tola, Napo.
53	P	Ramón Pucha.
54		Visita a fincas de productores asistidos por el Magap; junto con Ing. Agr. Wilber Quesada, visita de los predios de: Cesar Grefa y Ricardo.
55	E	Wilber Quesada; técnico del Magap, Napo.
56		Visita a la fábrica de Chocolates Quetzal, en Mindo, Pichincha.
<p>i. Observación: La numeración utilizada no corresponde con la numeración indicada en el texto como fuente del entrevistado. En el texto se señala como: (E-número), que no se corresponde con el de esta tabla. Dicho número es aleatorio.</p>		
<p>ii. Las siglas son: T = Técnico, 11; P = Productor, 18; E = Estado, servidor público, 7 (todos son técnicos); D = Dirigente de organización social, 11; CI = Comerciante intermediario, 2; A= Académico, 1.</p>		
<p>iii. Los Informantes Calificados se han tipificado según sus actividades principales por las que fueron entrevistados. Los funcionarios públicos son todos técnicos, pero se han clasificado por su actividad en el Estado. Las personas tipificadas como técnicos son aquellos que se desempeñan en la actividad privada y fueron entrevistados por tal situación.</p>		

Anexo 3: Guía de entrevista

La guía que se expone a continuación constituye una de las tres preparadas, aunque las otras siguen un formato similar. Estas guías se utilizaron especialmente para las entrevistas realizadas en terreno, durante la gira de la región costeña. Además, aquí se reproduce sin respetar los formatos originales y disminuyendo el cuerpo de letra y otros detalles, para hacerla menos extensa.

Para productores y dirigentes de asociaciones o cooperativas

Investigador: M. Vassallo

Fecha: 17/2/2014

Nombre persona

Institución

Cargo

Provincia Zona

Fecha y lugar de la reunión:

¿Usted ha podido leer la información enviada previamente por el suscriptor?

Sí No.....

¿Cuánto tiempo hace que usted trabaja vinculado con la producción de cacao?

.....

¿Qué otras funciones ha cumplido usted en forma previa a la actual, como (dirigente/técnico)?

.....

¿Usted, además de dirigente/intermediario/técnico, es productor directo de cacao a nivel de finca?

Sí No.....

¿Qué superficie de finca y volumen de cacao tiene?

Superficie: Volumen:

¿Cuáles son las mayores *Fortalezas* de la producción de cacao en su región/provincia?

Indique las tres más importantes:

.....

.....

.....

¿Cuáles son las mayores *Debilidades* de la producción de cacao en su región/provincia? Indique hasta 5 que crea que son las más importantes:

.....
.....
.....
.....
.....

El Magap viene implementado un conjunto de medidas y políticas para estimular la producción en su provincia. ¿Usted conoce el proyecto?

Sí No.....

¿Usted ha sido parte del proyecto?

Sí No.....

En tal caso: ¿cómo?

¿Cree que los esfuerzos de renovación de las plantaciones se están haciendo correctamente? Explíqueme por qué Sí o por qué No. Por favor, dígame algunos ejemplos.

.....
.....
.....

¿Cree que los esfuerzos de renovación de las plantaciones se sostendrán en el tiempo? ¿Qué debería hacerse para estimular/motivar a que se sigan renovando las plantaciones en el futuro? ¿Cree que los esfuerzos de ampliar las áreas cultivadas se sostendrán en el tiempo? ¿Se seguirán cultivando nuevas tierras con *Cacao Arriba* (nacional de calidad)?

Sí No.....

¿Por qué?

¿Qué debería hacerse para estimular/motivar a que se sigan ampliando las plantaciones de *cacao de calidad* en el futuro?

.....
.....

¿Su organización está dispuesta a mandar a centros de acopio (concentración) de la producción de la zona/provincia, (que no sean de su organización)?

Sí No.....

¿Por qué?

¿Cuáles serían las características (exigencias, condiciones) que debieran tener los centros de acopio, para que su organización y en general los productores de la zona envíen su producción a los mismos?

.....
.....

¿Cómo debería funcionar el centro de acopio para que fuera eficiente y confiable?

.....
.....
.....
.....

Los criterios que usted me indicó, ¿cree que lo harían representativo y confiable del cacao que envía cada productor?

.....
.....

Dígame algún ejemplo o situación en las que los productores dejarían de enviar su producción a los centros de acopio. ¿Por qué no los enviarían?

.....
.....

¿Conoce que el Magap está definiendo un procedimiento para tener un seguimiento de la producción de cacao? ¿Conoce el procedimiento de *Trazabilidad* que se está estudiando y planificando?

Sí No.....

¿Le parece que puede ser útil?

Sí No.....

¿Por qué?

¿Cómo se debería hacer para que el procedimiento de “trazabilidad/seguimiento del cacao” fuera satisfactorio para ustedes? ¿Qué criterios (condiciones) debería cumplir?

.....
.....

¿Con qué tipo de empresa (agroindustria o concentrador) han tenido experiencia de mandarles el cacao que producen en su zona?

.....
.....

¿Cómo ha sido la relación con los compradores? Indíquelo en una escala de 1 a 5, donde uno es mala y 5 muy buena. 1 2 3 4 5. Explique el porqué lo ubica así, con ejemplos:

.....
.....
.....

¿Qué podría hacer la agroindustria/comprador para mejorar la relación con los productores?

.....
.....

En definitiva, ¿cuáles cree que podrían ser las mayores debilidades de la articulación de la cadena del cacao, entre la producción y la exportación? ¿Cree que hay problemas? ¿Cuáles?

.....
.....

Finalmente, en el campo del crédito agrario, ¿cómo percibe usted la situación?

.....
.....

¿El crédito es suficiente?

Sí No.....

¿Por qué?

¿El crédito tiene tasas de interés y formas de otorgarlo que lo hacen accesible al pequeño productor?

.....
.....

¿Cómo habría que mejorar el crédito para mejorar la producción?

.....
.....

Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en noviembre de 2015
en imprenta V&M Gráficas,
de Quito, Ecuador.