

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL CACAO Y SU RELACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE REACTIVACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CACAO NACIONAL FINO Y DE AROMA, CASO DE ESTUDIO: KALLARI TENA

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

MAYRA ROCÍO BENALCÁZAR DE LA CRUZ

benalcazarmayra@gmail.com

DAVID ROMEO CARRIÓN SÁNCHEZ

carrycs_91@hotmail.com

Director: Dr. Héctor Oswaldo Viteri Salazar

hector.viteri@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Nosotros, Mayra Rocío Benalcázar De La Cruz y David Romeo Carrión Sánchez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mayra Rocío Benalcázar De La Cruz

David Romeo Carrión Sánchez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mayra Rocío Benalcázar De La Cruz y David Romeo Carrión Sánchez, bajo mi supervisión.

Dr. Héctor Oswaldo Viteri Salazar
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al Dr. Héctor Oswaldo Viteri quien como director de esta tesis, con su esfuerzo, conocimientos y experticia, nos ha encaminado y apoyado en el cumplimiento de esta meta, con un interés y entrega que sobrepasaron mis expectativas.

A mis padres y hermanos, que constituyen el pilar fundamental de mi vida y quienes con su amor incondicional han aportado al cumplimiento de mis objetivos.

Gracias a cada uno de mis amigos y amigas, por todo lo que me han brindado y por formar parte de mi vida.

Mayra Rocío Benalcázar De La Cruz

A mi Dios por estar siempre conmigo, y brindarme lo mejor de la vida.

Para mis padres, no tengo palabras que expresen la gratitud y amor que siento hacia ellos. Su esfuerzo se ve reflejado en cada logro de mi vida, sus enseñanzas me han permitido ser la persona que soy. Gracias por su apoyo incondicional.

A mis hermanas, que me han brindado su cariño y consejo cuando lo he necesitado. Sin ustedes la vida no hubiera tenido el mismo color.

Mi agradecimiento especial para mi compañera de tesis, Mayra Benalcázar, tu entrega, dedicación y paciencia han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

Sin duda no puedo dejar de agradecer al Dr. Oswaldo Viteri por su ardua labor para que este trabajo haya sido posible.

David Romeo Carrión Sánchez

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos.

Mayra.

*Mi esfuerzo diario, como este trabajo, está dedicado a mi hijo. Alcanzaré mis
sueños por ti, Ariel.*

David.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	1
LISTA DE TABLAS	2
LISTA DE ANEXOS	3
RESUMEN	4
1 INTRODUCCIÓN	6
1.1 MARCO REFERENCIAL	6
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. LOS BIENES PRIMARIOS AGRÍCOLAS Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA DE ALGUNOS PAÍSES	10
2.2 CULTIVO DE CACAO	12
2.3. INCIDENCIAS DE LAS POLÍTICAS AGRARIAS EN LA CADENA DE VALOR 17	
2.4 PROYECTO DE REACTIVACIÓN DEL CACAO FINO Y DE AROMA...	19
2.5 CADENA DE VALOR DEL CACAO FINO Y DE AROMA.....	21
2.6. ASOCIACIONISMO	23
2.7. VALOR AÑADIDO DE LA PRODUCCIÓN	26
2.8. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS AGRICULTORES EN LA CADENA DE VALOR.	30
2.9 ROLES DE GÉNERO EN EL TRABAJO AGRÍCOLA	33
3. METODOLOGÍA.....	35
3.1 LUGAR DE ESTUDIO	35
3.2 INFORMACIÓN UTILIZADA	37

3.3	SISTEMÁTICA.....	38
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN KALLARI.....	41
4.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN EL CANTÓN TENA	53
4.3	APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE REACTIVACIÓN AGRÍCOLA DE CACAO COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA	80
4.4	HETEROGENEIDAD DE LOS GRUPOS SOCIALES QUE PARTICIPAN EN EL PRIMER ESLABÓN DE LA CADENA	82
5.	CONCLUSIONES.....	87
	REFERENCIAS	90
	ANEXOS.....	95

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cacao Nacional Fino y de Aroma	13
Ilustración 2: Cacao Tipo CCN51	15
Ilustración 3: Mapa político del cantón Tena	35
Ilustración 4: Mapa uso de suelo	37
Ilustración 5: Modelo asociativo Kallari	43
Ilustración 6: División Política	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Requisitos de la calidad del cacao	16
Tabla 2: Productos Kallari.....	46
Tabla 3: Mercados de Kallari	52
Tabla 5: Diferencias entre proveedores de semillas, herramientas, abonos, agroquímicos, entre otros.	54
Tabla 6: Diferencias entre agricultores individuales y asociados	56
Tabla 7: Comerciantes Intermediarios de la cadena de valor de la zona.....	61
Tabla 8: Tabletas de chocolate Kallari – Sacha.....	71
Tabla 9: Tabletas de chocolate Kallari – Orgánico	73
Tabla 10: Beneficios percibidos por los agricultores	81
Tabla 11: Grado de escolaridad de padres de familia.....	82
Tabla 12: Grado de escolaridad de madres de familia	83
Tabla 13: Número de miembros del hogar que trabajan fuera de casa	84
Tabla 14: Número de personas con ingreso por tipo de actividad	85

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta empleada en Tena.....	94
Anexo B: Evidencia de proceso de Kallari	1033
Anexo C: Evidencia de aplicación de encuestas.....	10604

RESUMEN

El 95% de la producción mundial de cacao es llevada a cabo por pequeños productores (40 a 50 millones de personas), solo el 5% del cacao producido en el mundo es fino de aroma y de éste el 75% proviene de Ecuador. Dada la gran influencia económica que este sector representa para el país, el gobierno lo ha identificado como un sector prioritario.

Décadas atrás se implementaron estrategias nacionales de apoyo a los pequeños productores, pero con una asignación de recursos muy fragmentada. Actualmente el Estado se ha enfocado en mejorar la productividad, debido a la relevancia del sector, por lo que era necesario realizar un estudio con miras a identificar aspectos esenciales de la cadena productiva del cacao, así como las acciones emprendidas por el Estado, escogiéndose como caso de estudio la asociación Kallari (Asociación de Productores Kichwas) en el cantón Tena provincia de Napo.

El estudio formó parte de una investigación más amplia llevada a cabo por un grupo de investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas, realizándose un extenso trabajo de campo que utilizó varios recursos como encuestas, entrevistas a actores claves y grupos focales con los productores. Dichas acciones permitieron revelar aspectos generales de roles de género y del asociacionismo en el desarrollo de valor añadido en la producción del cacao, como medio de desarrollo local de los pequeños productores, mediante un análisis de la influencia del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, ejecutado a partir del año 2010 y en vigencia hasta el año 2020.

Palabras clave: Producción de Cacao, Cadena de Valor, Asociacionismo, Valor añadido de la producción, Productores kichwas.

ABSTRACT

Global production of cacao, precisely 95%, is gathered on smallholders (around 40 to 50 million people), only 5% accounted of all cacao produced in the world is fine and flavor, and 75% of it matches up to Ecuador; due to the major economic appliance it denotes to the country, the Government has acknowledged cacao production a priority sector.

Decades ago, national strategies where implemented as a support and care aid to local producers and smallholders, but with such a disjointed resource dissemination. Nowadays, Government *puts hands toward* enhancing productivity, as a consequence to the sector's importance, it was necessary to carry through with a study which would identify essential aspects of cacao production chain value, as well as the Government's activities, choosing as case of study the Kallari association (Association of Local Kichwas Producers) in Tena-Napo.

This particular study was part of a widespread-investigation, fulfilled by a group of researchers of Management Sciences School, performing an extensive field work in which several resources were employed as well as surveys, inquiries to key smallholders and focus groups to producers. These enactments revealed general aspects of gender roles and how local smallholders assemble together as a development tool for adding value to supply chain of Cacao, through an analysis of the Project of Reactivation of Fine and Flavour National Cacao's prominence, launched since year 2010 and currently in action until 2020.

Key words: Cacao production, Chain value, Assembling, Added Value, kichwas producers.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 MARCO REFERENCIAL

Entre las diferentes actividades que generan potenciales ingresos en el Ecuador, se encuentra la producción de cacao nacional fino y de aroma, dicha actividad se efectúa en algunas provincias del país, tanto para la exportación, como para el mercado nacional. Para el Gobierno Nacional, crear un aumento de producción de cacao fino y de aroma es un aspecto prioritario, pues aparte de ser uno de los mejores a nivel mundial, es un actor fundamental en el cambio de la matriz productiva, por lo que ha creado proyectos para lograr dicho objetivo, transformándose en un actor de apoyo dentro de la cadena de valor del cacao.

En la presente investigación se analizará al cantón Tena, ubicado en la provincia de Napo como caso de estudio, para el desarrollo de la cadena de valor del cacao. Según la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, el cantón Tena se dedica a la agricultura y pesca debido a su cercanía al río Napo, lo cual permite mantener que la tierra sea muy fértil y produzca cacao, yuca, plátano, frutas, maíz, lenteja, etc. Tena tiene una población de más de 50.000 habitantes, de los cuales cerca del 32% pertenece a zonas rurales (AME, 2016).

Una de las principales características del cantón, es su extensa biodiversidad, como también las personas que pertenecen a esta, entre ellas las comunidades Kichwa y Huaorani. El compromiso de la ciudadanía del cantón, ha permitido mejorar la educación, aumentar la cobertura de la salud, y generar diversas actividades productivas con la visión de cumplir con el objetivo del "Sumak Causay".

Las asociaciones de agricultores Kichwas en el cantón Tena, buscan obtener beneficios para todos sus miembros: brindando insumos, herramientas, capacitaciones, un precio justo por su cacao, etc., a cambio la asociación demanda un alto compromiso del agricultor para mantener cultivos orgánicos y cosechas productivas, a fin de obtener la cantidad necesaria de cacao para su transformación y comercialización. Sin embargo, muchas veces las asociaciones se encuentran en dificultades económicas, puesto que todo su capital se encuentra invertido en la producción y mientras esta producción no se comercialice, la asociación no puede recuperar su inversión, impidiéndoles adquirir más cacao de sus socios o poder brindar todos los beneficios ofrecidos. Por ello la proyección de sus ventas en el año, toma un papel muy importante, ya que evitará la des-financiación permitiéndole entregar todos sus pedidos y pagar a sus socios a tiempo.

Analizar la cadena de valor es una herramienta sumamente útil para visualizar la situación de sus eslabones y actores, además de poder definir si se agrega valor a la cadena. Con esta información las autoridades podrán tomar acciones correctivas o de mejora.

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la cadena de valor del cacao en la organización Kallari, y su relación con la aplicación del proyecto de reactivación de la producción del cacao nacional fino y de aroma.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar la influencia del proyecto de reactivación del cacao, llevada a cabo por el MAGAP, en la dinamización de la cadena de valor de ese producto.

- Analizar las asociaciones secundarias de productores de Kallari con organizaciones nacionales e internacionales.
- Identificar cual es el nivel de participación dentro de la cadena de valor de la Organización Kallari.
- Identificar los actores y roles de la Organización Kallari sobre el desarrollo de la cadena de valor del cacao nacional fino y de aroma, el valor añadido en los distintos eslabones de la cadena de valor y heterogeneidad de grupos sociales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, viene ejecutando desde el año 2012 el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, con un horizonte hasta el año 2021, el mismo que tiene como objetivo incrementar la oferta exportable de cacao, con una inversión de US\$ 64,8 millones. Para el efecto se realizará el mantenimiento de 284.000 hectáreas y se establecerán 70.000 nuevas a nivel nacional. El proyecto contempla dos fases, una de fomento productivo hasta el año 2016 y otra de fortalecimiento organizacional a partir del año 2017. Con la incorporación de nuevas hectáreas de cultivo y la reactivación de superficie ya sembrada se espera pasar de 185.000 toneladas exportadas en el año 2011, a 300.000 toneladas exportables en el año 2021, involucrando la participación de alrededor de 100.000 familias de productores.

Los pequeños agricultores por lo general no están organizados, restándoles oportunidades tanto para comercializar su producción como para acceder a los insumos necesarios para su actividad. Los pocos insumos que adquieren lo hacen de manera individual, muchas veces compran a crédito y por lo general al último eslabón de la cadena de intermediación. Posteriormente sus excedentes son producidos con altos costos unitarios, vendidos sin valor agregado, nuevamente de manera individual al primer eslabón de la cadena de intermediación. La relación con el mercado es extremadamente desigual, dándose un comercio entre muchos agricultores dispersos, sin una estructura

organizativa, tratando de vender a unos pocos compradores organizados. (Viteri Salazar O. H., 2013)

Durante el proceso de producción de cacao, se han registrado implicaciones económicas mediante la generación de divisas para el país, que para el año 2012 representó cerca de US\$ 497 millones, en ingresos para los productores y demás actores de la cadena. Asimismo, este cultivo ha tenido implicaciones sociales como fuente de empleo para la comunidad Kichwa principalmente, y ambientales debido a sus distintas formas de cultivo (bajo sombra o a pleno sol), que ocasionan además presión sobre el uso del suelo.

Con el incremento de superficie sembrada y de volumen de producción como consecuencia del proyecto implementado por el MAGAP, sin duda se dinamizará la economía ligada a esta cadena de valor, siendo por lo tanto necesario analizar la dinámica que ésta representa.

Este estudio corresponde a un estudio de caso específico, con el fin de ilustrar como se desarrollan las dinámicas de comercialización en torno al cacao. Para ello se realizará visitas al lugar de estudio, se convivirá con la comunidad, se asistirá a ferias y se analizará cada uno de los eslabones de la cadena para evidenciar la producción, transformación y comercialización del cacao, como también el consumo de los bienes y servicios asociados al sistema agrario cacaotero. Este análisis proporcionará importante información sobre cómo se distribuye el valor y dónde se concentra el efecto económico de los planes gubernamentales agrarios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LOS BIENES PRIMARIOS AGRÍCOLAS Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMÍA DE ALGUNOS PAÍSES

En las ecuaciones económicas de algunos países, el sector agrícola se ha convertido en una variable de gran relevancia. Cada año el aporte monetario que representan los principales productos primarios agrícolas en el mercado local o extranjero, es constante. El cultivo del cacao por ejemplo, es considerado de gran valor para los países productores, debido a su alto consumo, considerando que la tendencia de crecimiento del consumo del cacao oscila de entre 5 al 10% anual, se demuestra que existe una oportunidad interesante para los países cacaoteros (Programa Nacional de Biocomercio Sostenible - Ecuador, 2015).

El cacao es producido principalmente en África (Costa de Marfil, Ghana, Nigeria) con un 68% de la producción mundial, seguida de Asia y Oceanía (Indonesia, Malasia, Papúa Nueva Guinea) con un 17% y América Latina (Brasil, Ecuador, Colombia) con un 15% (World Cocoa Foundation, 2014). Esta producción representa ingresos sustanciales para la economía de cada país, al respecto Trade Map (2015), refiere las estadísticas de valores exportados correspondientes a cacao en pepa¹, que se muestran en la siguiente tabla:

¹ Cacao en pepa. Es la semilla proveniente del fruto del árbol *Theobroma cacao* L. (INEN, 2006)

Tabla 1: Valores anuales exportados de cacao en grano

VALORES EXPORTADOS				
Unidad: Miles de Dólares Americanos				
Países Exportadores	2011	2012	2013	2014
	9.570.141	10.156.604	8.088.680	9.865.541
Costa de Marfil	3.017.377	2.324.954	2.044.456	3.045.103
Ghana	2.071.557	1.967.762	1.380.501	2.343.234
Nigeria	958.770	3.033.000	1.542.736	627.033
Ecuador	471.652	346.191	433.272	587.795
Malasia	83.454	129.157	113.920	293.041
Indonesia	614.496	384.830	446.095	196.492
Papúa Nueva Guinea	147.750	83.920	125.663	128.247
Colombia	7.981	10.515	18.311	24.353
Brasil	2.897	1.976	1.366	2.039

FUENTE: (TRADE MAP, 2015)

Esta actividad económica se caracteriza por ser llevada a cabo por pequeños productores que proveen aproximadamente el 95% de la producción mundial; y que para ello, cuentan con áreas de cultivo de entre 1 a 3 ha en promedio (Organización Internacional del Cacao, 2008). Asimismo, dependen de técnicas agrícolas antiguas y cuentan con limitada capacidad organizativa. En algunos hogares el cacao contribuye alrededor de un tercio de sus ingresos totales. Globalmente, existen aproximadamente entre 5 y 6 millones de productores y de 40 a 50 millones de personas que dependen de la economía cacaotera (PRONAGRO, 2015). Específicamente, Ecuador cuenta con un conglomerado de productores que se centran principalmente en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Orellana, Sucumbíos y Tena (PRO ECUADOR, 2013); las exportaciones de cacao según el Banco Central del Ecuador (2015), para el año 2014 representaron US\$ 700 millones y el sector de cacao y elaborados representa el 1,7% del PIB total.

En el territorio ecuatoriano existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de Cacao Nacional o Criollo, caracterizado por su aroma floral y sabor único e intenso. Este producto es reconocido internacionalmente con la clasificación de Cacao Fino de Aroma y es el más solicitado a nivel internacional. Solo el 5% del cacao producido en el mundo es fino de aroma, de este el 75% proviene de Ecuador (MAGAP, 2015). La extensión territorial agrícola del Ecuador para el 2014 según datos del INEC (2014) fue de 5,5 millones de hectáreas, de las cuales aproximadamente el 28% corresponde a cultivos permanentes, representando cerca de 508 miles de ha, se convierte entonces en un pilar fundamental del sector, generando un potencial para garantizar la seguridad alimentaria, mano de obra y un gran incremento de su oferta exportable.

2.2 CULTIVO DE CACAO

En Ecuador existen dos variedades principales de cacao que son cultivados: Nacional Fino y de Aroma y CCN 51. Las dos son las únicas que se producen en el país, pero la variedad fino de aroma es muy requerida porque tiene características especiales para la elaboración de chocolates, especialmente en Europa (PRO ECUADOR, 2013).

El cacao se produce en prácticamente todo el país, generalmente bajo sistemas agroforestales, por lo que contribuye a la conservación ambiental, se produce como cultivo solo o cultivo asociado con otras especies, y es manejado especialmente por pequeños productores en Unidades de Producción Agrícola (UPAs) de menos de 10 ha. El 56% de las UPAs lo manejan como cultivo sólo, en tanto que el 44% lo maneja asociado con otros productos, según datos del Censo Agropecuario del 2000. Es importante destacar que cuando se habla de cultivo solo se hace referencia a que se maneja en sistemas agroforestales sin asociar con otros cultivos (Unidad de Desarrollo Agrícola División de Desarrollo Productivo y Empresarial, 2014).

De acuerdo a estimaciones del MAGAP (2013), en el año 2011 se estimó una cosecha de 224.163 TM, con un rendimiento de 0,56 TM/ha. De la superficie sembrada aproximadamente el 75% corresponde a la producción de Cacao Fino o de Aroma y la diferencia corresponde a la variedad CCN-51. Es importante consignar que esta última variedad se está propagando aceleradamente, pues es altamente productiva, lo que atrae a los productores. De hecho, se estima que en los 20 últimos años el 90% de la superficie que fue renovada corresponde a la variedad CCN-51.

2.2.1 CACAO NACIONAL FINO Y DE AROMA

Variedad de cacao también conocido como Sabor Arriba, es el producto tradicional y emblemático del Ecuador, cuyo color característico es el amarillo, posee un aroma y sabor único. Por sus fragancias y sabores frutales y florales, se volvió famoso entre los extranjeros y por su organoleptia tiene un valor agregado que es reconocido por la industria de la confitería (Quingaisa & Riveros, 2007).



Ilustración 1: Cacao Nacional Fino y de Aroma

FUENTE: (ANECACAO, 2015)

Al cacao nacional, por muchos años se lo ha considerado como un tipo de cacao Forastero, debido a la forma de la mazorca, pero en la actualidad se cree que este tipo de cacao se encuentra en el país desde tiempos

inmemoriales, desde antes de la conquista española. Por este motivo, algunos autores, basados en varios estudios, tanto morfológicos como del DNA y del sabor, creen que el cacao nacional mantiene distancias genéticas de los Forasteros, de los Trinitarios y de los Criollos, considerando necesario clasificarlo en un grupo separado de los anteriormente nombrados. Hoy en día se puede encontrar que la mayoría de los materiales sembrados en el país corresponden a un genotipo de Nacional x Forastero y en menor grado a un tipo de Nacional x Trinitario. La cantidad de cacao tipo Nacional puro es cada día menor; se estima que quedan solamente unas 25 a 30.000 ha, es decir, un 5 % del total del cacao cultivado en el país y que poco a poco puede desaparecer el tipo puro debido a que las plantaciones son muy viejas, poco productivas y sus dueños pueden preferir otros cultivos más remunerativos (Quingaisa & Riveros, 2007).

2.2.2 CACAO CCN51 (COLECCIÓN CASTRO NARANJAL)

Es el resultado de una hibridación de origen ecuatoriano descubierto por Homero Castro Zurita, distinguido técnico ecuatoriano quien a través de muchos años persistió en su investigación logrando este clon y que según Acuerdo Ministerial 040 del 22 de junio del 2005, se considera como un bien de alta productividad y rentabilidad. Con esta declaratoria, el Ministerio de Agricultura brinda apoyo para fomentar la producción de este cacao, así como su comercialización y exportación (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2005)

La introducción del cacao CCN-51 ha cambiado significativamente la estructura de las exportaciones de cacao en grano del Ecuador. Según las estadísticas de Anecacao, las primeras exportaciones de la variedad CCN-51 se dieron en 2004 y representaron 2,9% del volumen y 2,7% del valor de las exportaciones de ese año. Sin embargo, es a partir de 2007 que la importancia del CCN-51 se incrementa significativamente. La ganancia en participación dentro de las exportaciones pasa desde menos de 3% del total de exportaciones de cacao en grano en 2004, hasta alrededor del 37% en 2013; esto es, en 9 años multiplicó por más de 12 veces su participación relativa. Y en cuanto a tasas de

crecimiento, desde su introducción hasta 2013 el aumento fue a una tasa promedio acumulativa anual de 45,4% en volumen (vs. 4,6% del cacao nacional) y de 54,8% en valor (vs. 10,1% cacao nacional) (Unidad de Desarrollo Agrícola División de Desarrollo Productivo y Empresarial, 2014).

El clon CCN51 cultivado en el Ecuador, es considerado cacao ordinario, corriente o común, pero tolerante a las enfermedades. Los frutos tienen una coloración rojiza en su estado de desarrollo y en su madurez. Contienen grandes cantidades de grasa, por lo que define sus propios nichos de mercados (ANECACAO, 2015).



Ilustración 2: Cacao Tipo CCN51

FUENTE: (ANECACAO, 2015)

La variedad CCN51 es muy diferenciada del Cacao Nacional Arriba en todo momento, desde su producción hasta su exportación, con nichos de mercado distintos. Países que buscan del Ecuador para suministrarse de Cacaos Aromáticos y con notas de diversos sabores, al mismo tiempo mercados que buscan de cacaos de no tan alta calidad para la elaboración de chocolates con sus respectivas fórmulas.

2.2.3 NORMAS DE CALIDAD

El control de calidad del cacao constituye uno de los pasos más importantes para la exportación de este producto. Los frutos aptos para la comercialización son determinados a partir de análisis basados en las normas de calidad INEN 176, en donde el cacao debe cumplir con los requisitos que a continuación se describen:

Tabla 1: Requisitos de la calidad del cacao

REQUISITOS	UNIDAD	CACAO NACIONAL					CCN51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
Cien gramo pesan	G	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Buena fermentación (mínimo)	%	75	65	60	44	26	65***
Ligera fermentación* (mínimo)	%	10	10	5	10	27	11
Total fermentado (mínimo)	%	85	75	65	54	53	76
Violeta (máximo)	%	10	15	21	25	25	19
Pizarroso/pastoso (máximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máximo)	%	1	1	2	3	4	1
Totales (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (máximo) (análisis sobre 500 gramos)	%	0	0	1	3	4**	1
ASSPS	ARRIBA SUPERIOR SUMMER PLANTACIÓN SELECTA						
ASSS	ARRIBA SUPERIOR SUMMER SELECTO						
ASS	ARRIBA SUPERIOR SELECTO						
ASN	ARRIBA SUPERIOR NAVIDAD						
ASE	ARRIBA SUPERIOR ÉPOCA						
*	Colocación marrón violeta						
**	Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE						
***	La colocación varía de marrón violeta						

FUENTE: (INEN, 2006)

- El porcentaje máximo de humedad del cacao beneficiado será de 7% (cero relativo), el que será determinado o ensayado de acuerdo a lo establecido en la NTE INEN 173.
- El cacao no deberá estar infestado.
- Dentro del porcentaje de defectuosos el cacao beneficiado no deberá exceder del 1% de granos partidos.
- El cacao deberá estar libre de: olores a moho, ácido butírico (podrido), agroquímicos, o cualquier otro que pueda considerarse objetable.
- El cacao, deberá sujetarse a las normas establecidas por la FAO/OMS, en cuanto tiene que ver con los límites de recomendación de aflatoxinas, plaguicidas y metales pesados hasta tanto se elaboren las regulaciones ecuatorianas correspondientes.
- El cacao deberá estar libre de impurezas. (INEN, 2006)

2.3. INCIDENCIAS DE LAS POLÍTICAS AGRARIAS EN LA CADENA DE VALOR

La mayoría de los gobiernos tienen sectores prioritarios que buscarán fortalecer, el apoyo a pequeños y medianos productores ha sido una de las acciones más comunes de los organismos públicos y privados. Pero el problema radica en la manera de definir las regulaciones y estándares para mejorar las condiciones sociales y económicas. Las actividades productivas son claves en la generación de crecimiento económico, desarrollo y de millones de puestos de trabajo y por eso su aporte es medido con su valor agregado en el PIB. Es así que en Ecuador, las políticas agrarias dirigidas al cacao fino y de aroma han estado enfocadas a incrementar la productividad del sector. (Monteros Guerrero, Sumba Lusero, & Salvador Sarauz, 2015)

Una década atrás, la participación de organismos internacionales de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con diversos proyectos y estrategias se extendió ampliamente, pero con una asignación de recursos de manera muy fragmentada, generando dificultad para que el país receptor de esta ayuda (ej.

Ecuador), emplee los recursos concedidos a fin de apoyar a su propia estrategia, por ejemplo la de promover la competitividad de los pequeños productores (Schmitz, 2005). En este tema, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2012), “el mejoramiento de la productividad viene de la mano con la innovación tecnológica, cadenas productivas, negocios inclusivos con los campesinos, redistribución de la tierra y la eliminación de los intermediarios” y son claves para ayudar a mejorar los indicadores en el sector agrícola. Y en esa labor se encuentra precisamente, con sus políticas públicas y sus viceministerios que buscan reactivar el agro ecuatoriano que en los últimos años no se ha estabilizado en sus tasas de crecimiento (Monteros Guerrero, Sumba Lusero, & Salvador Sarauz, 2015).

Por lo antes señalado el gobierno ha venido debatiendo sobre una nueva política cacaotera, que beneficie a todos los integrantes de la cadena: productores, procesadores y exportadores. Por lo que el MAGAP propone trabajar en conjunto con la empresa privada, con la finalidad de intervenir en la cadena por medio de varias estrategias como: mejorar la productividad del cacao ecuatoriano; implementar procesos para obtener la mejor calidad en cacao; fortalecer la industria chocolatera y de producción de derivados del país; y consolidar el posicionamiento del cacao ecuatoriano en el mundo, mediante el desarrollo y promoción de la marca sectorial del cacao. Organizaciones como El Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE), la Cooperación Alemana para el Desarrollo en Ecuador (GIZ), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras, se han visto involucradas en el impulso del cambio de la matriz productiva, y el fomento a los bio emprendimientos (Demenus & Crespo Coello, 2011).

2.4 PROYECTO DE REACTIVACIÓN DEL CACAO FINO Y DE AROMA

El Gobierno ecuatoriano desde hace varios años ha encaminado sus esfuerzos al desarrollo de alternativas que permitan al país, integrarse en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), mismo que propone la reducción de dependencia con el petróleo y la reestructuración de cultivos, inserción de tecnología y nuevos planes agrarios. Para el efecto, el MAGAP como ente rector de políticas agrarias, ha ejecutado una serie de proyectos y programas a fin de lograr la reactivación productiva (Serrano & Viteri, 2015).

En el año 2003 por ejemplo, se ejecutó el programa PROERA en Orellana, Sucumbíos y Tena, con un presupuesto de US\$ 20 millones, enfocándose a capacitaciones, infraestructura y comercialización. Dicho programa terminó sus operaciones en el año 2010 debido una reestructuración interna del ministerio. Posteriormente se emprende el Programa de Innovación Tecnológica y Participativa, donde se crearon las Escuela de Revolución Agraria a nivel nacional y que culminó sus actividades de igual manera por cambios internos (Serrano & Viteri, 2015).

Al parecer los cambios que se dan a nivel de autoridades dentro del gobierno tienen incidencia directa en los programas que se ejecutan, terminando unos e iniciando otros sin una clara interconexión. De esta manera se establece una nueva acción mediante la implementación del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma como parte del PNBV 2009 – 2013, en donde se evidencia la importancia de generar cambios a niveles económicos, sociales, productivos y agrarios (SENPLADES, 2009).

El proyecto de reactivación, que tiene un periodo previsto desde el año 2011 hasta el año 2021, es creado y ejecutado por el MAGAP y cubriría 12 provincias del Ecuador. El proyecto de reactivación contaría con dos etapas, dentro de la primera se buscaría fortalecer la productividad en las plantaciones, con la ayuda de Inversión en Fomento Productivo durante los años 2012 –

2016; la segunda fortificaría la Cadena de Valor en el periodo 2017 – 2021. El proyecto tiene como objetivo incrementar las exportaciones de cacao a 300 mil toneladas métricas por año, esto generaría más de US\$ 958 millones en divisas, beneficiando a todos los actores de la cadena de cacao. Se planificó aumentar de US\$ 440 millones generados en el año 2011 a US\$ 950 millones para el año 2021. Finalmente este proyecto de reactivación cuenta con indicadores de resultados proyectados al año 2022, en donde se fija incrementar en un 80% los ingresos de los productores, reparar 284 mil hectáreas de cacao y sembrar 70 mil hectáreas de cacao para aumentar las exportaciones de 150 mil TM/año a 300 mil TM/año, de la misma manera que la productividad del cacao pase de 6qq/ha/año a 25 qq/ha/año (MAGAP, 2012).

Teóricamente el proyecto pretendería establecerse de manera sistémica e integral, para que pueda atender todas las necesidades de los eslabones de la cadena de cacao, además de incrementar la producción mediante la entrega de plantas certificadas a costos bajos, con la garantía de que tendrán una buena producción y propiedades organolépticas superiores. Esta acción permitiría también capacitar y dar asistencia técnica para fortalecer la comercialización y que los precios mejoren debido a la calidad, logrando reposicionar el nombre del cacao nacional e institucionalizar la cadena de valor del cacao. Entre los servicios que prevé el proyecto se enmarcan algunos como: asistencia técnica permanente para mejorar la producción y control de enfermedades; realizar podas de plantaciones de cacao mayores a 10 años; entrega de plántulas certificadas; y, promover la creación de jardines clonales (MAGAP, 2012).

Por otro lado, el Estado asevera que promover la comercialización de productos con garantía sostenible, salvaguardará el futuro de la cadena. En tanto que los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar la prima por el cacao producido de manera sostenible con el medio ambiente y la sociedad (Rueda, Helberg, Morisse, & Krain, 2014). En este sentido, las certificaciones orgánicas, de denominación de origen, de comercio justo y de alianza para bosques están siendo introducidas por algunos grupos de productores, como una estrategia de diferenciación.

2.5 CADENA DE VALOR DEL CACAO FINO Y DE AROMA

Cuando los pequeños agricultores proveen a los mercados sus productos, participan en cadenas, es decir, están conectados en un sistema que debe entenderse de manera global, la cadena de valor tiene diferentes significados y usos, todo dependerá del ámbito en donde se desarrolle. En el sector agroalimentario la cadena de valor “es un sistema que interrelaciona diferentes eslabones y dentro de estos una serie de actores, que se alían y colaboran estratégicamente para conseguir un beneficio mutuo, agregando valor al producto final” (Iglesias, 2002). Las cadenas de valor se crean con el fin de unir fortalezas y oportunidades para lograr un objetivo común, se trata de satisfacer a un mercado o un cliente específico incrementando el valor agregado, compartiendo beneficios y minimizando riesgos. Es necesario considerar toda la cadena extendida, desde la producción en la finca hasta los procesos de consumo, abordando a lo largo de la cadena, los mercados y otras diversas maneras de coordinación que están presentes. Conjuntamente es necesario considerar que las cadenas están conectadas internacionalmente de diversas maneras.

Ciertamente no todas las cadenas se estructurarán de la misma manera, pero sí se pueden distinguir características generales de las mismas, como: las actividades se llevan a cabo a menudo en diferentes partes de la cadena, algunas de las actividades agregan más valor y son más lucrativas que otras y algunos actores tienen poder sobre los demás (Díaz, Eakin, Castellanos, & Jiménez, 2009). Estas cadenas de valor además deben ofrecer beneficios y recompensas para cada uno de los actores, es fundamental que existan réditos, pues esto también fomenta la participación y la continuidad en la cadena. Estos beneficios pueden ir desde el acceso a un mercado, la obtención de capacitaciones o herramientas, hasta la facilidad de obtener nuevos productos. Sin embargo, a pesar de lo antes mencionado, no siempre los beneficios se distribuyen equitativamente, pues los actores que incurran en mayores gastos, inversiones o riesgos serán quienes tengan un porcentaje más alto de beneficios o ingresos obtenidos (Iglesias, 2002).

El poder a lo largo de la cadena es desigual, generalmente los actores poderosos que también se denominan "empresas líderes" buscan gobernarla, pero indudablemente no todas las cadenas se rigen de la misma manera. Algunas son simplemente relaciones basadas en el mercado, y en otros casos hay una interacción intensiva entre compradores y vendedores, pero el poder dinámico entre empresas es siempre desigual. Las opciones para los pequeños productores dependen del tipo de estructura de control de la cadena, generalmente los pequeños productores están participando en cadenas controladas desde la demanda, lo que significa que los comerciantes, los sectores alimenticios y las series de supermercados tienen la posición más provechosa y más influyente de las cadenas (Schmitz, 2005). Las relaciones de los diferentes actores que intervienen, generan un encadenamiento que inicia en los productores y finaliza en el mercado interno o externo, para ello intervienen otra serie de actores como los intermediarios, la industria local y de elaborados, proveedores de insumos, acopiadores, exportadores, procesadores, comercializadores y finalmente los consumidores.

Los proveedores de insumos son los viveros de los comercializadores, como de las asociaciones y de pequeños productores. Mientras que los productores de cacao nacional se dividen en grandes (más de 20 ha), medianos (entre 10 y 20 ha) y pequeños (menos de 10ha). De la misma manera los acopiadores y exportadores se encargan de clasificar al cacao según sus características y calidad, reciben el cacao procesado y lo comercializan por medio de los acopiadores, exportadores y a transformadoras de cacao o de productos procesados. Las empresas fabricantes de chocolate nacionales, producen manteca, licor, tortas y polvo de cacao principalmente. Por otro lado los comercializadores en el exterior enlazan con brokers, intermediarios y empresas de chocolates, finalmente los consumidores pueden adquirir los productos en los diferentes supermercados o tiendas específicas (Ramírez, 2006).

2.6. ASOCIACIONISMO

Según Demenus & Crespo Coello (2011) se entiende por asociacionismo como “la capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos de trabajar, por decisión propia, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual”.

En tanto que para Zambrano (2011) el asociacionismo “tiene diversas vertientes individuales, como la necesidad al acceso a los bienes y servicios públicos o privados así como el de proveerlos. En el primer caso responde a una lógica de productividad de disponer de insumos de producción en cantidad, calidad y a costo por debajo del individual, “integrarse asociativamente hacia atrás”. En el segundo caso en relación de acceder a mercados que por su complejidad, exigencia y costo no es posible hacerlo individualmente “integrarse hacia adelante”.

La formación de organizaciones, permite a los pequeños productores, fortalecerse y establecer una mayor capacidad para responder a las demandas del mercado, además de generar mayores oportunidades para el acceso a infraestructura, recursos, asistencias y opciones de financiamiento, beneficios que no podrían palparse si actuaran de manera individual (Viteri Salazar, 2011). Los resultados y beneficios obtenidos en las organizaciones que se logran establecer, no serán los mismos en todos los casos, serán propicios los alcances de acuerdo a las características propias de cada sector analizado, pero se podría considerar como casos de éxitos a aquellos que han alcanzado algunos logros como: formar parte de una red donde tienen acceso a mayor información, donde se promueva el espíritu emprendedor, donde existan líderes y se permita el empoderamiento de los socios en la toma de decisiones y finalmente donde se establezcan alianzas con instituciones públicas o privadas a fin de establecer mejoras en el sector (Viteri Salazar, 2011).

Por otro lado es importante considerar la existencia de varios tipos de capitales: humano, social, natural, físico y financiero. El capital humano y el capital social representan factores claves, tales como las habilidades, los conocimientos y la salud. El capital social se relaciona a menudo con la cuestión de la autonomía, es decir, la capacidad de los individuos y grupos a actuar por su cuenta para lograr sus metas, un principio general que surge de los debates sobre el capital social, es que las redes sociales y formas asociativas en la sociedad civil pueden tener efectos muy profundos sobre el funcionamiento de los mercados y los Estados, siendo a la vez afectados por los mismos Estados y mercados, o sea por la economía política. El capital natural abarca todo los recursos naturales, incluida la biodiversidad, la tierra y los bosques. Las cuestiones de transporte, alojamiento, agua, energía y comunicaciones pertenecen a la categoría de capital físico. Finalmente, capital financiero comprende todos los saldos y flujos, entre ellos los ingresos, el crédito y el ahorro. Estos cinco tipos de capitales no son simplemente los recursos que los actores utilizan para construir y sostener sus medios de vida, son fundamentalmente los activos que les dan la capacidad de ser y de actuar. En otras palabras, los activos son aquellos recursos necesarios para participar en las cadenas agroalimentarias globales, de manera sostenible y significativa. Por lo tanto las organizaciones de productores dependen de una serie de activos para la participación en los mercados globales (Bitzer & Glasbergen, 2012) (Bebbington & Torres, 2001).

Las instituciones fortalecen la capacidad que existe a nivel base para negociar con otros actores quienes regulan el funcionamiento de diferentes mercados (de insumos, productos, servicios y recursos naturales) además la generación de la tecnología, información y conocimiento pueden influir en los procesos que generan valor (Bebbington & Torres, 2001). Analizando la situación de las asociaciones de nuestro país, se evidencia que el capital social en Ecuador es muy débil y obedece a que la producción esté basada en la explotación de recursos naturales. Sin embargo, la globalización ha forzado a enfrentar grandes retos y a comprender que es necesaria la generación de valor, considerando un ambiente propicio para el asociacionismo. Así, desde hace más de 10 años, se ha venido intensificando un proceso socio-organizativo entre los pequeños productores de cacao fino y de aroma, con el fin de iniciar

procesos de comercialización tratando de dejar de lado a los intermediarios y fortaleciendo aspectos internos.(González Vásquez, 2012).

Entre las principales asociaciones cacaoteras de segundo grado, se puede citar: Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), que agrupa a 20 organizaciones de primer grado, con casi 2 mil productores y con 12 mil ha de cacao certificado y ubicadas en varias provincias del litoral; la Federación Nacional de productores de cacao del Ecuador (FEDECADE) que agrupa a 11 asociaciones de primer grado y 395 productores del Guayas; la Fortaleza del Valle con 5 organizaciones de primer grado, 633 productores, más de mil ha certificadas y ubicada en Manabí; la Unión de Organizaciones Campesinas de Quevedo (UOCQ) con 25 asociaciones de primer grado, 544 productores, 283 ha de cacao y ubicadas en Los Ríos; y, Corporación Agrícola Cacaotera del Ecuador (CORAGRIACE) con 12 asociaciones de primer grado, 500 productores, 5 mil ha de cacao en la provincia de Bolívar. Entre las organizaciones de primer grado de mayor importancia podemos ubicar: la Asociación de Productores San Carlos con 1.200 productores, 1.200 ha de cacao, 595 ha de cacao certificado y ubicada en Orellana y la Asociación Kallari que agrupa a más de 750 productores, 1.200 ha de cacao, 500 ha de cacao certificado y ubicada en Napo (González Vásquez, 2012) (FEDECADE, 2011).

Otro esquema de organización y asociacionismo de productores corresponde a las denominadas “mesas de cacao”, que son una red integrada por representantes de organizaciones de productores, instituciones públicas y privadas, que en un espacio de diálogo y coordinación toman decisiones en torno a la gestión del cacao. A modo de ejemplo la mesa del cacao de Napo, creada en el año 2008 con el liderazgo de Galo Grefa representante de la Asociación Kallari, sumándose la participación de otras instituciones como: GAD del cantón Tena; Amanecer Campesino; Wiñak (antes Conakino); Desarrollo y Autogestión (DyA); Fondo Ecuatoriano-Canadiense para el Desarrollo (FECD); Pueblo Kichwa de Rukullakta (PKR), y el programa GESOREN – GTZ. Agrupados con el afán de promover encuentros agrícolas en la Amazonía y fortalecer el sector cacaotero en la provincia. Esta mesa que

está integrada por 40 organizaciones e instituciones públicas, privadas y sociales, involucra la participación de más de 12 mil productoras y productores, siendo el 75% indígenas y más del 80% mujeres (UEA, 2014).

2.7. VALOR AÑADIDO DE LA PRODUCCIÓN

Las asociaciones son concebidas y promovidas como iniciativas de beneficio mutuo que pueden alcanzar crecimiento inclusivo, capacitar a los pequeños agricultores y establecer cadenas de valor eficientes. El uso de estándares y certificaciones² constituyen también una estrategia clave de las asociaciones para promover de manera sostenible los cambios en las cadenas (Bitzer & Glasbergen, 2012).

En este sentido estas acciones se corresponden con una realidad frente a la creciente demanda de producto nacional certificado de tal modo que diferentes tipos de certificaciones de los productos han sido adoptadas como herramientas para restituir de alguna manera la confianza que ha sido perdida por la desaparición de las relaciones directas del productor con el consumidor.

Las certificaciones podrían ayudar a los agricultores a enfrentar de mejor manera los problemas con los precios bajos del cacao y los altos costos de insumos, entonces serán más propensos a elegir estos métodos de producción que reduzcan al mínimo los insumos para el cultivo, facilitando la obtención de un producto de mayor calidad. Esto podría ayudar a mantener el precio del cacao ayudado de las certificaciones orgánicas y programas de comercio justo (Franzen & Borgerhoff, 2007).

En el Ecuador, para el año 2015, la superficie de cacao arriba con certificación (orgánica, Rainforest Alliance, comercio justo y de calidad-origen) fue de 7600

² “La certificación es un proceso en donde un organismo de certificación, entrega un documento escrito que asegura que la calidad de un determinado proceso de producción de un producto o un servicio, ha sido evaluada, y que está conforme a requisitos determinados y estandarizados” (Pons & Sivardiére, 2012).

ha, con 2300 familias cacaoteras involucradas y con una exportación de alrededor de 1300 TM (2% del total de cacao exportado por Ecuador y aproximadamente 0,04% de las exportaciones mundiales) (Quingaisa & Riveros, 2007).

2.7.1 CERTIFICACIÓN ORGÁNICA

La producción orgánica combina prácticas culturales, biológicas y mecánicas para conservar los recursos naturales, promover el equilibrio ecológico y conservar una diversidad de vida tanto en la finca como en sus alrededores. Al analizar más detalladamente la oferta de cacao con certificación orgánica y social a nivel mundial, se evidencia la dominación de República Dominicana quien aporta con el 51% del mercado. Por su parte Ecuador está en cuarta posición con Uganda y Bolivia quienes poseen el 5% de este nicho de Mercado. En cuanto a volúmenes, este nicho cuenta con 12,450 TM, de las cuales 650 TM provienen del Ecuador (Programa Nacional de Biocomercio Sostenible - Ecuador, 2015). La comercialización de cacao con certificación de producto orgánico, representa actualmente una necesidad básica en el mercado mundial, debido a las nuevas formas y hábitos de consumo de los adquirientes, además de constituir una estrategia de marketing, permitiendo a los poseedores de la certificación, ingresar en nuevos canales de distribución hacia mercados mundiales. Hoy por hoy los consumidores exigen que los productos garanticen su oferta social y también ambiental, la normativa de certificación orgánica es fuerte en prácticas ambientales, requiriendo fertilidad en los suelos y un correcto manejo de nutrientes del mismo, prohíbe el uso de semillas genéticamente alteradas, además impulsa la rotación continua de los productos plantados en los suelos así como un control natural de las plagas, la eliminación de fertilizantes y de pesticidas (Zambrano M. , 2013).

La diferencia entre costos de producción del cacao convencional y el cacao con certificación orgánica es de aproximadamente 10,62%, pero sus precios en el mercado también hacen diferencia, el cacao orgánico representa hasta un 34,6% en precio por quintal. Este aspecto ha permitido un mayor ingreso bruto

para los productores de dicho cacao y también ha fortalecido la obtención de esta certificación (UNCTAD, 2005).

En Ecuador, entre las certificadoras de producción orgánica, se encuentran: CERES, BCS, QCS, CONTROL UNION, ECOCERT, ICEA; acreditadas por instituciones nacionales e internacionales como el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), el Reglamento de la Comunidad Europea 834/2007 para la producción orgánica, el United States Department of Agriculture (USDA), National Organic Program (NOP), Japanese Agricultural Standard (JAS) y Canada Organic Biologique (COR) (UNCTAD, 2005).

2.7.2 CACAO CON CERTIFICACIÓN FAIR TRADE O COMERCIO JUSTO

Representa una alternativa al comercio convencional, que se basa en la cooperación entre productores y consumidores, el mismo que está patrocinado por la Fair Trade Labeling Organization (FLO). Este tipo de certificación genera altos beneficios para las partes, tanto como un trato más justo, así como condiciones comerciales más provechosas para los productores. El comercio justo tiene el potencial de proporcionar un mayor precio, así como beneficios adicionales a los pequeños agricultores. La mejora en el precio se puede obtener a través de una prima de comercio justo y los incrementos de la eficiencia mediante la eliminación de los intermediarios en la exportación (Franzen & Borgerhoff, 2007).

Aunque la proporción de productos de Comercio Justo certificado va incrementándose, la cantidad que se vende bajo este sello aún es bajo, para el 2010 representó menos del 0,3% del mercado mundial del cacao (CECOECO, 2010).

En Ecuador la agencia certificadora de Comercio Justo con mayor presencia se llama FLO-CERT. Entre las principales organizaciones productoras y comercializadoras de cacao certificadas con el sello de Comercio Justo en

Ecuador están: Agroindustrias Arriba del Ecuador S.A., APOVINCES, Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, Corporación Fortaleza del Valle, Makita Agro Cía. Ltda., República del Cacao Cía. Ltda., Transmar Commodity Group of Ecuador S.A., Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE), Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba Esmeraldas y Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, UROCAL (FLO-CERT, 2015). Los beneficios sociales y medio ambientales de esta certificación, prevalecen al momento de ejecutar una negociación de precios, abren las puertas del producto en el mercado internacional y este factor le proporciona al producto una diferenciación que representa calidad para los compradores y consumidores (INIAP, 2010).

2.7.3 CACAO CON CERTIFICACIÓN ALIANZA PARA BOSQUES O RAINFOREST ALLIANCE

Es una certificación que tiene un enfoque en normas sociales y ambientales, prevaleciendo la conservación de ecosistemas, la protección de la vida silvestre, las buenas condiciones para los trabajadores, la conservación de fuentes de agua y suelo, y la planificación y monitoreo. En el Ecuador la entidad encargada de la certificación es la ONG Corporación para la Conservación y Desarrollo (CCD, 2012).

Esta certificación posee estándares de conservación muy amplios, Rainforest Alliance intenta cambiar las prácticas de producción en una gran parte de la agricultura, y certifica a grandes empresas con la meta de lograr un cambio en sus métodos de producción y compra. Rainforest Alliance exige que la producción del cacao no impacte el ecosistema, la vida silvestre, las fuentes de agua, ni los suelos. Finalmente, tiene que haber un manejo integrado de los cultivos y un control completo de los desechos. Esta certificación también requiere que haya un tratamiento justo y buenas condiciones para los productores, así como también que las relaciones con la comunidad sean buenas y justas (Stoler, 2012).

Ecuador no es un productor importante de cacao arriba con este tipo de certificación, pero se puede mencionar que organizaciones como UNOCACE y la Asociación Agro artesanal de Producción de Bienes Agrícolas, Pecuarios y Piscícolas de Napo- Kallari ya cuenta con este tipo de certificación (Quingaisa & Riveros, 2007).

2.8. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS AGRICULTORES EN LA CADENA DE VALOR.

Se identifica a las familias rurales como el agente principal de la unidad de producción, las familias tienen acceso a un conjunto de activos que utilizados adecuadamente devienen en medios de vida. Sin embargo estas familias están insertas en un contexto de vulnerabilidades exógenas, que son capaces de alterar las decisiones de uso de estos activos. La respuesta de una familia a estas presiones estará determinada por la relación que posee con las instituciones que administran la asignación y el uso de los recursos, considerados factores mitigantes. Pero entre las estrategias de abordaje de las perturbaciones externas, no solamente se consideran las formas de uso de sus recursos, sino que implica también reconocer que las familias no trabajan de manera aislada o anónima dentro de un sector productivo. Por el contrario, se desarrollan dentro de grandes cadenas de producción (Stoian & Donovan, 2004).

En vista de que los pequeños agricultores generalmente se ubican en el eslabón menos rentable y el más riesgoso de toda la cadena de producción, mejorar la posición de los agricultores representa una alternativa de desarrollo de las organizaciones agroproductivas. Por ejemplo, y como alternativa señalada por Da Silva, Baker, Shepherd, Jenane & Da Cruz (2013), por medio de la integración vertical los pequeños agricultores lograrían ingresar a un proceso de comercialización y mediante una integración horizontal se podría establecer vínculos más sólidos entre demás asociaciones de productores. Entonces, el asociacionismo es una de las alternativas que la agricultura

familiar puede adoptar para asumir los desafíos actuales y futuros. Esta opción no solo permite superar la limitación de volumen de producción que un pequeño productor actuando de manera solitaria afrontaría, sino que también contribuye a enfrentar al mercado global y competitivo, ingresar a mercados internacionales, mejorar su poder negociador, acceder con mayor facilidad a la compra de insumos y obtener mayor prestación de servicios. Todo esto por medio de una estructura de producción de mayor tamaño y recursos integrados en una gran cadena de valor (Viteri & Ramos, 2014).

Otra alternativa de adopción que Manso (2003) propone, es el incremento de valor añadido en los productos o servicios, es decir el aumento de la riqueza creada por una empresa, o un sector institucional, a lo largo de un periodo de tiempo. Estratégicamente se refiere a una política que desarrolle actividades, procesos o una gestión que impulsen a la generación de mayor valor agregado a los productos, esto es esencial para determinar el éxito o no de un negocio. Dentro de esta estrategia, se consideran actividades exitosas las encaminadas a la mejora de la producción primaria, como son: la reorganización de los sistemas de producción o la introducción de tecnología adecuada, generar líneas de productos más elaborados o estableciendo nuevas formas de producción generando nuevos segmentos en las cadenas. Estableciendo de esta manera un mayor grado de procesamiento y un mayor valor agregado de la producción. Estas alternativas finalmente se traducen en acortar la cadena y lograr la participación en otros eslabones. ES importante identificar cuáles son las variables que están influenciando de manera positiva o negativa en la creación de valor, de tal manera que se pueda trabajar directamente sobre estas variables a fin de generar su impulso, modificarlas o eliminarlas, según cada caso.

La participación del Estado, como fuente desarrolladora de estrategias de enfoque es esencial, de este modo se han logrado evidenciar casos de éxitos que han instituido como sus estrategias de desarrollo, las mencionadas anteriormente: en Brasil por ejemplo, a partir del año 2000 la inclusión del Estado como promotor del establecimiento de procesos, productos y/o servicios con mayor valor agregado, generaron un crecimiento sustancial en el volumen

de los recursos de US\$816 millones a US\$3.253 millones en el periodo 2002-2006 (CEPAL, FAO, IICA, 2014). En Nicaragua, nueve organizaciones con 5.000 pequeños productores de maíz agrupados en la Red Territorial de Innovación Tecnológica de Nueva Segovia con apoyo gubernamental, logran una negociación exitosa a precios preferenciales, con crédito y asistencia técnica incluida (CEPAL, FAO, IICA, 2014). En Ecuador, más de 20 comunidades asociadas como “KALLARI” dedicadas a la producción y comercialización de cacao orgánico, han logrado disminuir riesgos y problemas de las asociaciones, además de aprovechar la eliminación de la intromisión de intermediarios. Kallari es un buen ejemplo de asociación en el Ecuador, distribuye sus productos a la mayoría de provincias del territorio nacional, la calidad de su producto ha sido reconocida a nivel internacional en múltiples ocasiones (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2011).

Las estrategias exitosas mostradas anteriormente han sido adecuadas conforme a las condiciones exógenas de las cadenas de valor, en algunos casos se requirió cambiar procesos de producción, adquirir nuevos recursos o mejorar los ya existentes. Pero el desafío para lograr la mejora de los pequeños productores, requiere de un mayor impulso, por ejemplo la correcta inclusión de actores gubernamentales con el fin de potenciar la diversificación de los ingresos y actividades de los pequeños productores, y mejorar las capacidades de adaptación en la cadena del cacao. De esa manera, finalizar en el fortalecimiento de su capacidad de adaptación a los choques económicos.

Como una estrategia el Estado ecuatoriano ha venido desarrollando un marco de normativas de la Economía Popular y Solidaria y políticas integrales orientadas al cambio de la matriz productiva. Acciones que apoyan al emprendimiento, a la creación de una sociedad de empresarios y a la renovación del aparato productivo del país. Estas estrategias nacionales fueron planteadas por el Estado para el periodo 2009-2013 con el afán de un cambio en el patrón de especialización de la economía, que se aleje del modelo primario exportador, hacia la consolidación de sectores con mayor valor agregado. Esto no solo a través de un proceso de sustitución selectiva de importaciones sino de un aumento de la productividad real y diversificación de

las exportaciones. En esa línea, se aprobó el diseño de una Agenda para la transformación pública (ATP), basada en estrategias generales y territoriales, políticas transversales y sectoriales y programas, que provoquen una verdadera transformación productiva. Considerando una fuerte participación del Estado, como agente coordinador y regulador de las políticas y normas (Consejo Sectorial de la Producción, 2012).

2.9 ROLES DE GÉNERO EN EL TRABAJO AGRÍCOLA

Históricamente las diferencias de género estaban establecidas de acuerdo a parámetros biológicos, expresadas en la fuerza física que predominaba en los hombres, lo que inducía a que las mujeres fuesen encargadas de actividades que impliquen menor uso de la fuerza (Ortner, 1979). No obstante, alrededor del mundo, las mujeres han sido y son las principales trabajadoras en la “economía reproductiva”, es decir el mantenimiento del hogar y cuidado de la familia. En las zonas rurales donde estas actividades son más pesadas debido a las dificultades para acceder a servicios básicos como electricidad y agua, las mujeres son quienes intervienen mayoritariamente (FAO, 2010).

A pesar de la importante actuación de las mujeres en la economía, hay una constante que se repite de manera sorprendentemente uniforme en todos los países y contextos: las mujeres tienen menor acceso que los hombres a los activos, insumos y servicios agrícolas así como menos oportunidades de empleo rural (FAO, 2010). Las mujeres tienen menos garantías en el acceso a la propiedad de la tierra y otros derechos, lo que les ha llevado a una posición menos favorecedora en relación a los hombres. Con los intentos de reforma agraria llevados a cabo, en Ecuador por ejemplo, el 88% de las asignaciones de tierra fueron destinadas a productores mestizos bajo políticas que favorecerían la colonización y el reasentamiento, y de las cuales los indígenas apenas pudieron beneficiarse. Esta Reforma Agraria de 1964, distribuyó tierra a los hombres de cada hogar, asumiendo que esto beneficiaría a todos los miembros de la familia por igual, tal parece que el trabajo desgastante de las

mujeres indígenas en el área doméstica de las haciendas y su trabajo agrícola estacional no fue considerado suficiente para ser merecedoras de tales derechos (Hamilton, 1998) (Phillips, 1987) (Radcliffe, 2014).

En general, las mujeres y los hombres trabajan en distintas actividades que se les ofrecen, aun cuando ambos tengan una educación y habilidades similares para el mercado laboral; las actividades agrícolas frecuentemente son destinadas a ejecutarse por las mujeres, quienes son las que producen los cultivos alimentarios para el hogar mientras que los hombres son responsables de los cultivos que se colocaran en el mercado o se venderán. Este tipo de tareas se han “feminizado”, a pesar de que los hombres pueden realizarlas tan bien como las mujeres (FAO, 2012).

En referencia a las áreas urbanas y las áreas rurales mayoritariamente mestizas, las mujeres indígenas ecuatorianas describen amargamente cómo sufren el abandono por parte del Estado y los proyectos de desarrollo. Las diferencias entre áreas rurales y urbanas son muy marcadas, en especial aquellas con mayor presencia indígena, destacadas por la escasez de recursos y falta de atención de las autoridades públicas. En las áreas rurales de Ecuador, la probabilidad de que las mujeres indígenas estén trabajando en la agricultura es mayor respecto a las de las no-indígenas (Radcliffe, 2014).

3. METODOLOGÍA

3.1 LUGAR DE ESTUDIO

La zona de estudio se encuentra ubicada en la parte central de la región Oriental o Amazónica, en la provincia de Napo cantón Tena.

3.1.1 LOCALIZACIÓN

En el orden político-administrativo, el cantón se divide en las siguientes parroquias: Tena (urbana), Ahuano, Muyuna, Puerto Misahuallí, Pano, Puerto Napo, Chontapunta y Talag (rurales). El cantón Tena limita al norte con el cantón Archidona (Napo) y cantón Loreto (Orellana); al sur con las provincias de Tungurahua, cantón Carlos Julio Arosemena Tola (Napo) y Pastaza; al este con la provincia de Orellana y al oeste con las provincias de Cotopaxi y Tungurahua (GAD Municipal Tena, 2014).

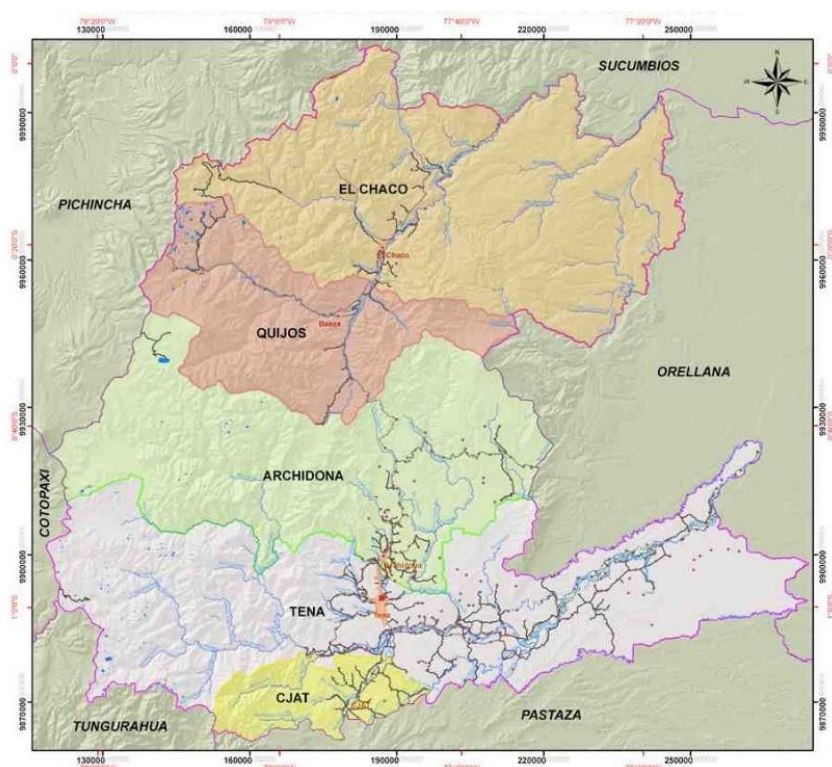


Ilustración 3: Mapa político del cantón Tena
FUENTE: (GAD Municipal Tena, 2014).

3.1.2 ALTITUD Y CLIMA

La parroquia de Tena tiene una altitud de 510 msnm, mientras que las parroquias rurales como Misahuallí, Ahuano, Puerto Napo, Pani y Tálag se sitúan a unos 400 msnm. Posee una humedad constante y lluvias casi todo el año, aunque el mes más cálido es Junio, el mes más seco es Enero y los meses de más lluvia son Marzo, Abril y Mayo. La temperatura promedio estimada es 25°C, con una humedad de 90 al 100% (Consejo Cantonal Tena, 2014).

3.1.3 ESTRUCTURA POBLACIONAL

Se constituye en un sector multiétnico y pluricultural, según datos del INEC del censo 2010, la población asciende a los 60.880 habitantes de los cuales el 49,2% son mujeres y la diferencia hombres; de estos el 61,7% están distribuidos en la zona rural y el 38,3% restantes en la zona urbana. El territorio cantonal de Tena tiene mayor cantidad de población indígena (Kichwas de la Amazonía), ascendiendo al 56%, asentada principalmente en comunidades dispersas a lo largo de las vías, ríos o en centros poblacionales de menor tamaño; seguido de mestizos con un 38%; blancos con un 3% y las poblaciones montubia, mulata y afro-ecuatoriana con el 1%.

3.1.4 ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y USO DE SUELO

Según el INEC en su censo de población y vivienda (2010), entre las principales actividades económicas del cantón según la población económicamente activa están: el 39,7% de la PEA se dedican al sector agrícola, ganadero, silvicultura y pesca; el 10,7% de la PEA se dedican al comercio por mayor y menor; industria manufacturera con el 4,3% y turismo con el 3,7% (INEC, 2010).

La provincia del Napo tiene una extensión de 1'250.452 hectáreas, de las cuales el 31,13% corresponden a áreas degradadas o intervenidas que se utilizan en gran parte para actividades agrícolas y ganaderas, el restante

68,87% corresponden a zonas con cobertura vegetal natural. Los principales cultivos de la provincia son arroz, fréjol, maíz, té, plátano, café, caña de azúcar, yuca, cacao y variedad de frutas, especialmente naranja, naranjilla, tomate de árbol, sandía y piña (FLACSO, 2010) (INEC, 2010).

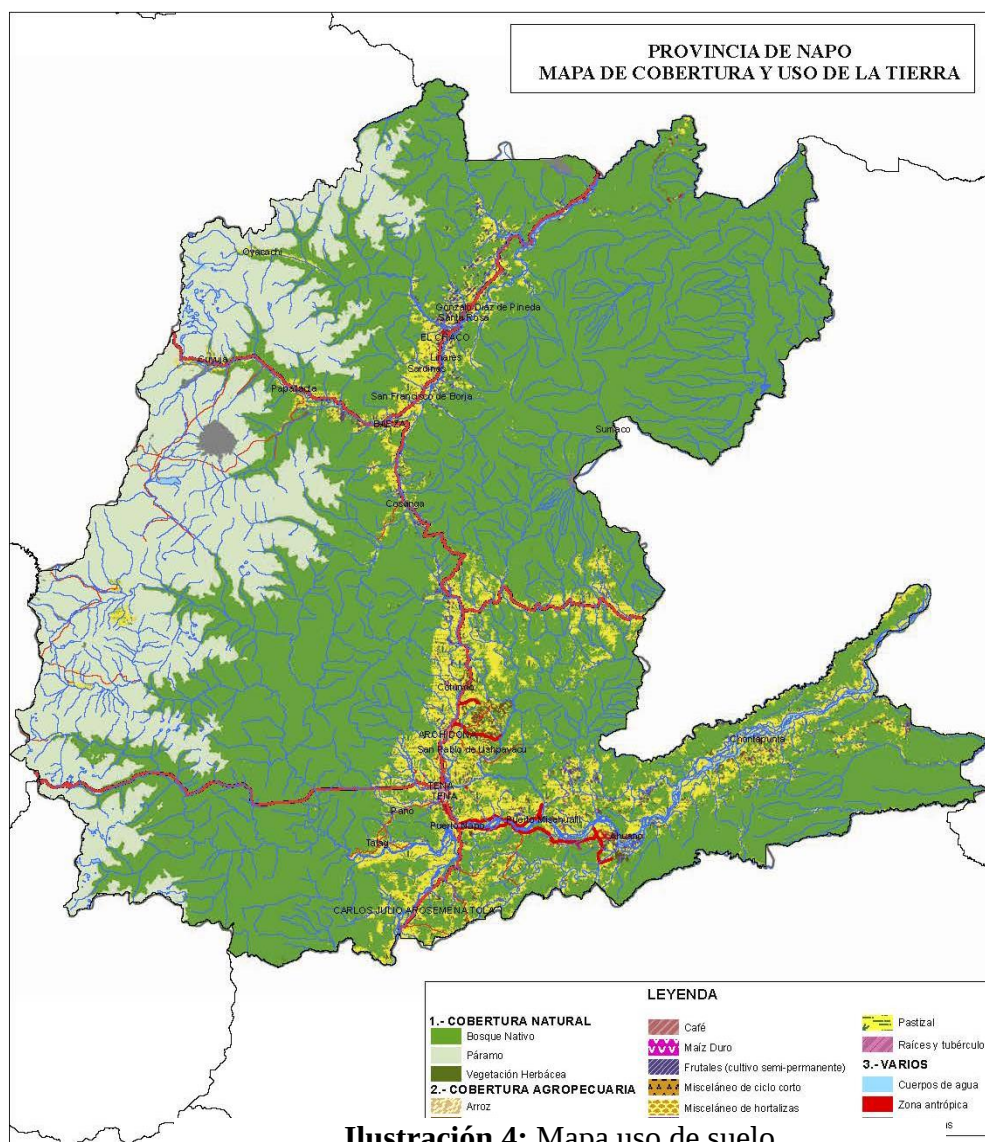


Ilustración 4: Mapa uso de suelo

FUENTE: (INEC, 2010)

3.2 INFORMACIÓN UTILIZADA

Para esta investigación se utilizó información tanto de fuentes primarias como

secundarias. Incluyó trabajo de campo para la obtención de información primaria como:

- Informes oficiales de proyectos implementados en el sector, recolectando montos, fechas, alcance, cobertura, avances y resultados.
- Informes de las actividades, proyectos y programas que se implementaron como apoyo al sector, esto por medio de entrevistas con autoridades y técnicos vinculados a las políticas agrarias implementadas en el lugar de estudio.
- Opiniones y experiencias sobre la participación del Estado en sus comunidades, por medio de entrevistas con actores principales de la asociación Kallari (dirigentes y pequeños agricultores).
- Entrevistas a otros actores claves.

Por otro lado la recolección de información secundaria, se la realizó a través de fuentes oficiales: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; B, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Ambiente, Gobierno Autónomo Descentralizado de Tena, entre otros.

3.3 SISTEMÁTICA

De acuerdo a los objetivos planteados en el estudio, su definición y amplitud; la investigación se estructuró en dos fases; inicialmente con el objetivo de evaluar la cadena de valor del cacao correspondiente a la Asociación Kallari, es así que se ejecutó el tipo de investigación “Estudio de caso”, en vista que se necesita desarrollar un análisis a profundidad, recolección de información, interpretación y validación de temas relevantes de esta asociación específica.

En esta fase del estudio además se identificó la necesidad de caracterizar y comparar las fuentes y enfoques teóricos que sustentan el caso; para este efecto se llevó a cabo una investigación descriptiva, esta estrategia de

indagación se ha seleccionado por el interés de observar, revisar documentos y realizar entrevistas semiestructuradas a los principales actores del caso de estudio y corroborar con la información recolectada en fuentes secundarias.

La encuesta aplicada formó parte de los instrumentos de un proyecto de investigación mayor llevado a cabo por el Dr. Tarik Serrano, Dra. Sara Latorre y Dr. Oswaldo Viteri. En tal sentido para la presente investigación únicamente se analizaron las preguntas que se vinculaban con los objetivos de este estudio.

La encuesta fue aplicada a comunidades de la parroquia Talag y socios de la Asociación Kallari, con una muestra de 100 encuestas en total, de una población de 3157 habitantes según el censo realizado por el GAD Talag año 2015. El objetivo de la encuesta fue obtener información acerca de la percepción de los agricultores (pertenecientes a la Asociación Kallari) relacionado a las actividades que se realizaron en nombre del Proyecto Nacional de Reactivación del Cacao, así como lograr establecer posibles diferencias de criterios entre géneros.

Adicional a las entrevistas y encuestas, se realizaron grupos focales, lo que permitió reunir a actores importantes para esta investigación y por medio de interacciones y conversaciones, se recopiló la información desde sus propias experiencias.

Para la segunda fase, con el objetivo de examinar la relación de la cadena de valor con la aplicación del proyecto de reactivación de la producción del cacao nacional fino y de aroma, se aplicó la investigación histórica, la cual permitió por medio de revisiones documentales y declaraciones de personas, relacionar los sucesos del pasado, indagar cómo evolucionaron y llegaron al presente, en torno a las políticas y acciones que el Estado emprendió para ejecutar dicho proyecto.

La elección de las distintas formas de toma de información contribuyeron a robustecer la investigación, permitiendo describir cómo se estructura la cadena de valor del cacao de la Asociación Kallari, cuáles son sus actores y eslabones,

así como la relación de algunas políticas públicas con el desarrollo de la cadena productiva.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN KALLARI

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Kallari es una asociación de productores kichwas de la región amazónica del Ecuador ubicada en la provincia de Napo cantón Tena. Está conformada por 21 comunidades, el 90% son kichwas y el 10% restantes son colono. Fue fundada inicialmente con 320 familias y actualmente son casi 850 agricultores socios comerciales. Los orígenes de Kallari se remontan a la intervención de la ingeniera botánica estadounidense Judy Logback, quien desde el año de 1997 trabajó como voluntaria en la Fundación Jatun Sacha en acuerdo con el MAGAP. Según la afirmación de Galo Grefa, actual presidente y representante de la Asociación Kallari, ella fue quien identificó las necesidades de las comunidades e inició a organizarlas con un presupuesto de la fundación Jatun Sacha con la finalidad de desarrollar actividades productivas que generen ingresos para los socios.

Desde su inicio, la asociación ha estado siempre encaminada a buscar nuevos desafíos para aportar al desarrollo de las comunidades socias. Fueron varias las vías por las que intentaron iniciar las actividades de la organización. Originalmente desde 1998, Kallari inicia con la producción y venta a nivel nacional de artesanías de alta calidad, lográndose en el año 2000 establecer sus primeras exportaciones a Europa. Paralelamente la asociación se enfocó también en la venta de café a empresas cafeteras en la ciudad de Quito, sin lograr réditos significativos. Posteriormente se encaminaron al área productiva del cacao, misma que contribuyó con buenos resultados a la asociación. Es así, que se decide presentar un ambicioso proyecto al Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD) con el fin de conseguir financiamiento. El proyecto era destinado a la promoción y venta de artesanías, producción y comercialización de café y cacao, además de la constitución legal de la

Asociación, que para julio del 2001 se logra su aprobación. Este apoyo de la FECD fue fundamental para la conformación de la asociación, pero además, esto complementado con el hecho de recibir voluntarios y pasantes extranjeros con conocimiento en chocolates, quienes dejaron sus mejores recetas, fueron aspectos que encaminaron cada vez más al logro de la consolidación de la iniciativa.

Para el año 2003, es reconocida legalmente a la Asociación Kallari por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, bajo acuerdo ministerial No 03597. En tanto que en el 2004, la asociación inicia con la gestión de obtención de certificación orgánica para su producto, con el fin de mejorar el precio del cacao y los ingresos para los socios productores. Para el año 2005, Kallari recibe apoyo de la cooperación alemana - GTZ (hoy GIZ), por medio del Programa GESOREN, a través del fortalecimiento de las cadenas productivas, entonces Kallari empieza sus primeras exportaciones de “cacao en pepa”, firmando en el 2005 su primer contrato con la empresa Max Felchlin AG12 de Suiza, Productora de Chocolate Gourmet. A partir de dicha exportación, Kallari ha ido consolidando sus operaciones comerciales a nivel internacional.

En el 2007, con el afán de dar valor agregado al producto estrella, buscaron fábricas que tuvieran las instalaciones necesarias para crear pruebas de chocolate y muestras para conseguir clientes; estas se realizaron en la cooperativa “El Salinerito” del cantón Salinas de la provincia de Bolívar, lo que les permitió iniciar su producción con valor agregado. Posteriormente se vería inserta en una nueva alianza con la fábrica “Ecuatoriana de Chocolates” de la ciudad de Quito para aumentar la transformación, este acuerdo surge a partir de las facilidades que entrega para la distribución de su producto final; este fue el inicio de la comercialización de chocolate en barra a mercados como Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra, Suecia, Suiza, Japón, China y Ecuador a través de la cadena Supermaxi.

Actualmente Kallari, sigue experimentando con productos innovadores, tratando de diversificar su oferta y hoy por hoy se encuentra trabajando en la exportación de vainilla, misma que se está consolidando a nivel internacional.

4.1.2 MODELO ASOCIATIVO

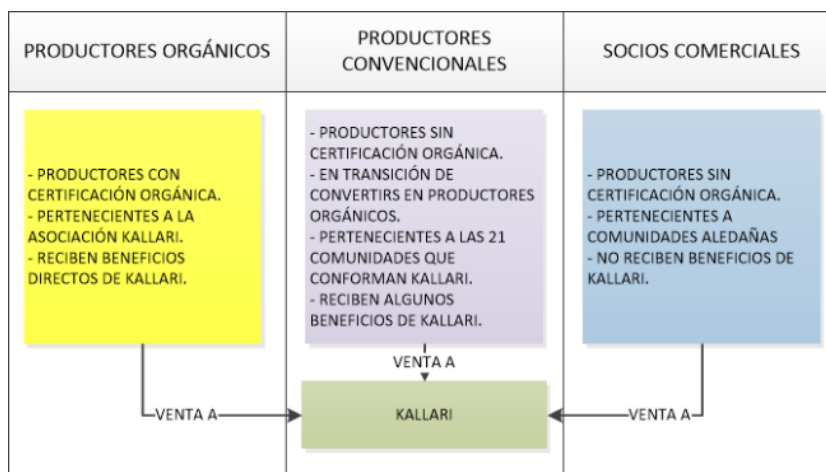


Ilustración 5: Modelo asociativo Kallari

FUENTE: (Grefa, 2016)

Existen tres tipos: productores orgánicos, aquellos que cuentan con una certificación de producción orgánica; productores convencionales, aquellos dentro de las 21 comunidades en proceso o transición de ser orgánicos; y, socios comerciales, aquellos productores independientes.

El modelo de asociatividad de Kallari le ha permitido acceder a beneficios de carácter público provenientes de las entidades del Estado a través de sus distintos programas, siempre con el fin mayor de erradicación de la pobreza. Asimismo, gracias a este modelo han logrado eliminar ciertas desventajas de trabajar de manera individual, como son: la dificultad de acceso a infraestructura (centro de acopio, oficinas administrativas); recursos (maquinarias, materiales, insumos); asistencia y financiamientos; también la presencia de intermediarios. Antes de la existencia de Kallari, el intermediario era quien pagaba a los productores un precio muy por debajo de los del mercado, para luego ser vendido a un precio mucho más alto. Ahora el

productor orgánico asociado recibe un precio estable anualmente y diferenciado, mismo que para el año 2015 superó en un 10% al precio de mercado. Las utilidades recibidas por Kallari al mejorar su proceso de comercialización (evitando algunos intermediarios), son aprovechadas para el fortalecimiento de la propia asociación.

4.1.3 COMUNIDADES ASOCIADAS

Kallari cuenta con 21 comunidades socias que abarcan a 850 familias de las parroquias de Pano, Talag, Ahuano, Misahuallí y Tena, como se distribuye a continuación:

- **Parroquia Tena:** Comunidades SuyuWarmi, MushukKausay.
- **Parroquia Pano:** Comunidades Guinea Chimbana.
- **Parroquia Talag:** Comunidades Shandia, 10 de agosto, SumakSamay, Serena, JatunYaku; Centro Talag, Bajo Talag; Nueva Jerusalén, LlaYaku.
- **Parroquia Ahuano:** Comunidades Río Blanco, Islas APAAI, Campo Cocha, Unión el progreso Ñukanchi Kawsay, Santa Bárbara, Mirador.
- **Parroquia Misahuallí:** Comunidades Sinchi Runa de Puní Bocana, RumiYaku.

A su vez Kallari cuenta con entre 5 y 10 mil socios comerciales ubicados en diferentes cantones de la provincia de Napo, quienes prefieren vender a esta asociación antes que a los intermediario, pues de la asociación reciben capacitación y algunos otros apoyos.

4.1.4 DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Entre los productos destacados que comercializa Kallari encontramos: cacao seco³, chocolate puro, licor de cacao, manteca de cacao, cobertura de

³ Cacao seco. Grano cuyo contenido de humedad no es mayor de 7,0% (cero relativo) (INEN, 2006).

chocolate, polvo de cacao, trufas y bombones, café, wayusa, esencias y vainilla. Tanto la vainilla como la wayusa se siembran bajo el sistema tradicional de la chakra, con el afán justamente de diversificar la producción y contar con otros productos que permitan hacer frente a una posible baja de alguno de ellos.

Tabla 2: Productos Kallari

PRODUCTO	INFORMACIÓN
	CHOCOLATE KALLARI: Chocolate ecológico de origen único, con dulces sabores de caramelo y de vainilla. SABORES: Sabor chocolate con vainilla y caramelo, contiene 70%, 75% y 85% de cacao. OLOR: Chocolate, vainilla y caramelo. TEXTURA: Tableta dura. INGREDIENTES ORGÁNICOS: Granos de cacao, azúcar de caña, manteca de cacao, vaina de vainilla. USOS: Se puede degustar solo o usar en acompañamientos con un vino fresco, rosè, Chianti, Porto, o también un Chai o una cerveza de carácter. REGISTRO SANITARIO: 010429-INHQAN-0409.
	CHOCOLATE SACHA: El “poder curativo” del cacao en vinculación con diferentes frutas y plantas. SABORES: Sabor a medio oscuro con diferentes frutas, contiene 60%, 68%, 71%, 72%, 77% de cacao. OLOR: Chocolate medio oscuro y frutales. TEXTURA: Tableta dura. SENSACIONES PALIATIVAS: Sabores característicos. INGREDIENTES: Granos de cacao ecológicos, azúcar de caña, manteca de cacao, aceites, esencias, frutas deshidratadas, vainilla, sal andina. REGISTRO SANITARIO: 04467-INHQAN-1004.
	VAINAS DE VAINILLA: 100% naturales que brindan un sabor incomparable a cualquier comida. Son cultivadas de forma orgánica seguido de un proceso de maduración para que la vainilla desprenda sus mejores propiedades tanto en sabor como beneficios nutricionales.

FUENTE: (Kallari, 2012)

4.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión: “Kallari está comprometida con la viabilidad comunitaria y el crecimiento económico compartiendo el conocimiento, preservando las tradiciones culturales Kichwas y conservando los recursos naturales. Nuestro esfuerzo es un nuevo comienzo para empoderar a las futuras generaciones, mientras que recordamos las tradiciones de nuestra nacionalidad.”

Visión: Abrir nuevos mercados y otras cadenas productivas, con calidad competitiva e identidad cultural en mercados especiales locales, nacionales e internacionales; gerencia eficientemente en la producción de cacao y en su tienda de chocolates y artesanías; sus socios son emprendedores con alta autoestima y compromiso; lidera, asesora, coordina e incide en las políticas productivas del cacao fino de aroma en la región amazónica (Kallari, 2012)

Objetivos específicos

- Consolidar todos los eslabones de la cadena del cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.
- Capacitar y promocionar a los productores en el manejo del chakra a través de prácticas agro-productivas mejoradas.
- Generar el desarrollo e inclusión equitativa de sus socios miembros (Kallari, 2012)

Valores

- a. Calidad.**-En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizan.
- b. Comunicación.**-Constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la empresa, así como con sus proveedores y clientes.
- c. Confianza.**-Realizar sus labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de sus clientes.
- d. Obligación de rendir cuentas.**-Cumplir con los compromisos y asumir la responsabilidad por todas las acciones y resultados en forma

personal. Crear una disciplina operativa de mejoras continuas que es parte de su cultura (Kallari, 2012)

4.1.6 VÍNCULOS CON OTRAS ORGANIZACIONES

Desde sus inicios y a lo largo de su trayectoria, la Asociación Kallari ha mantenido una red de vínculos con agencias de cooperación internacional, organismos públicos y privados interesados por la producción de cacao orgánico, y de las cuales ha recibido apoyo tanto técnico como económico. Esta red de relaciones de cooperación han beneficiado a la asociación en la producción y comercialización del cacao y sus derivados, por medio de la generación de valor agregado de sus productos, así como un respaldo al progreso y continuidad de la iniciativa de trabajo asociativo y en reconocimiento del progreso del pueblo Kichwa, aspecto que les significa una motivación.

El Programa Emergente de Reactivación Agrícola (PROERA): Desarrollado entre los años 2013 y 2010 ejecutado por el MAGAP a través de su institución adscrita el Instituto Nacional de Capacitación Campesina INCCA, Dicho programa marcó un hito en la zona, al atender casi a la totalidad de los productores de café y cacao de la zona, involucró la participación de más del 85% de los agricultores, implementando miles de hectáreas de café y cacao, debido a las acciones emprendidas para fortalecer el cambio de uso de suelo (Viteri Salazar O. , 2013)

La creación de redes y contactos ha sido de gran ayuda para Kallari, pues ha recibido importante apoyo a través de los siguientes programas y organismos:

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP): recibiendo colaboración del Programa Nacional de Forestería efectuado en el año 2009, en su fase de Mejoramiento de Chakras en la estación experimental Central Amazónica. Se efectuaron capacitaciones a los agricultores con el propósito de promover la gestión integrada de recursos agrícolas y forestales y el manejo diversificado del bosque, incorporando tempranamente a la gente como actores primarios en las acciones orientadas al mejoramiento de chakras,

guiando específicamente a la asociación Kallari en temas de post cosecha y venta del cacao. El INIAP trabajó en conjunto con los líderes de la organización, en el área de producción y rescate de material genético de cacao a fin de obtener mayor variedad de plantas de cacao y generar diferentes beneficios a la Asociación y sus comunidades socias (Grijalva, y otros, 2010).

El Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Amazonía Norte (AMAZNOR): co-financiado con el préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), focalizado a las provincias de Sucumbíos, Napo y Orellana. AMAZNOR en el año 2010 cumplió con uno de sus objetivos específicos: apoyar proyectos productivos (especialmente en los productos de café y cacao), con un total de 13.285 quintales de cacao comercializado asociativamente (cacao seco proveniente de Aroma Amazónico, Kallari, San Carlos y COFENAC) (Llaguno, Villalba, Aleman, Schneider, & Hidrovo, 2010)

Asociación de Chocolateros del Ecuador: Este consorcio está conformado por BKL Corporation'- CAONI, Chocoart, Ecuartesanal, Fine & Flavour (Valdivian Chocolate), Hoja Verde Gourmet, Pacari y Kallari; la alianza fue creada para explorar mercados de exportación, a fin de desarrollar actividades de promoción y posicionar sus productos en conjunto, considerando la complejidad y alto que costo que implicaría hacerlo de manera individual. Se han concretado reuniones y compartido ideas, aunque no se han establecido nuevos clientes fijos a quienes poder entregar sus productos, pero la exploración de mercados aún se encuentra en marcha.

Fundación para la conservación de los recursos naturales (GEO): Por medio de esta alianza Kallari inició a comprar vainas de vainilla, esta alianza inició en el 2011, y ha permitido dar tratamiento para su comercialización y exportación del producto a Alemania, las primeras entregas del nuevo producto de la asociación ya han sido exportadas.

Cooperación Internacional Alemana GIZ: Es una de las entidades que más ha brindado apoyo a la asociación desde sus inicios en 1996 con el proyecto Gran Sumaco, por medio del apoyo a la producción, escuelas de liderazgo y

apoyo técnico. Se ha fomentado también el proyecto de bio-conocimiento mediante la potenciación del valor agregado de los productos de las chakras en el 2011, por medio de este se efectuaron actividades de caracterización de fincas, identificación de productores para siembra de vainilla, talleres, levantamiento de información de fincas, capacitación y seguimiento de siembra para 343 productores. En el año 2012, la Cooperación Alemana para el Desarrollo conjuntamente con la Prefectura del Napo y la Alcaldía de Tena, desarrollaron la idea de la construcción de eco-fábricas de chocolate con el fin de fortalecer la producción de la asociación.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social a través del **Instituto de Economía Popular y Solidaria**, el **Ministerio de Producción y Competitividad**: como parte del fortalecimiento del proceso productivo del cacao fino de aroma, realizó una inversión social de US\$ 1'300.000 en la organización Kallari, además ha entregado 800 kits (herramientas básicas de cultivo) a los pequeños productores de cacao, así como capacitaciones y asesoramiento técnico.

Adicionalmente a esto, no se puede dejar de lado las alianzas por subcontrataciones de Kallari con empresas para la transformación de productos elaborados. Debido a la carencia de instalaciones propias y el alto costo que esto significaría ha realizado alianzas comerciales con el Salinerito de Salinas de Guaranda y con Ecuatoriana de Chocolates ubicada en Quito, ambas son las empresas por medio de las cuales Kallari trabaja para obtener su producto transformado en barras de chocolate.

Grupo El Salinerito: con un modelo de Economía Popular y Solidaria ubicada en la provincia de Bolívar, que por medio de un convenio de alianza, se encarga de la transformación de cacao en grano entregado por Kallari, a pasta de cacao, además de su empaquetado y almacenamiento, posteriormente Kallari se encarga de la distribución al consumidor nacional.

Ecuadoriana de Chocolates: Empresa ubicada en la ciudad de Quito fundada en 2010, mantiene una relación de cooperación en la fase productiva, se encarga del proceso de transformación del grano en pasta de cacao, además del embalaje y empaquetado. Hasta el año 2015 se conservaba una alianza para la logística y exportación de las tabletas de chocolate a Suiza por medio del término Incoterm FOB, pero en vista de que en la fase de comercialización se volvían competidores con Cacaoyere perteneciente a Ecuadoriana y a las altas sumas de dinero que se le entregaba anualmente (aprox US\$ 150.000), Kallari decide obtener su licencia de exportador y concretar las ventas internacionales directamente con el cliente.

Lamentablemente la limitada infraestructura con que cuenta la Asociación Kallari ha hecho que las ganancias percibidas del chocolate elaborado se vean afectadas y compartidas con las dos empresas antes mencionadas, anualmente se entregan aproximadamente US\$ 150.000 a Ecuadoriana de Chocolates y alrededor de US\$ 21.000 a Salinerito. Es por eso que desde varios años atrás se ha planteado el diseño y construcción de una planta propia, la misma que hasta la fecha no ha sido posible concluir.

4.1.4 MERCADO

Los agricultores de Kallari producen entre 3 a 5qq/año (seco y en baba) y se busca incrementarla entre 8 a 10 qq/año, las chakras por agricultor van desde 0,5 hasta 8 hectáreas, es así que para el año 2013 se llegó a producir y vender 2.000 qq de cacao seco (del cual el 70% fue procesado para ser transformado en barras de chocolate). La organización está convencida que la calidad de su producto es la razón de su aceptación en el mercado; a pesar de su amplia distribución a nivel nacional su mayor mercado es el internacional, sobre las ventas, el 30% de su producción anual se vende dentro del país y el 70% del total se exporta. Para la venta de este cacao en grano o transformado en pasta, actualmente la asociación cuenta con puntos de comercialización directa en Alemania y Estados Unidos, además exportan a Inglaterra, España, Italia, Alemania, Suiza y Japón.

Tabla 3: Mercados de Kallari

MERCADOS	
PAÍS	ESTADO/PROVINCIA
ALEMANIA	Tubinga
JAPÓN	Tokio
SUIZA	Zúrich
ESTADOS UNIDOS	Massachusets
	New Hampshire
	Maine
	Connecticut
	New Jersey
	New York
	Pennsylvania
	Virginia
	Maryland
	West Virginia
	North Carolina
	Florida
	Kentucky
	Ohio
	Michigan
	Wisconsin
	Montana
	Illinois
	Texas
	Colorado
	Arizona
	California
	Hawaii
	Oregon
	Washington

FUENTE: (Kallari, 2012)

Para el caso de la venta a consumidores nacionales, éstos prefieren un chocolate con menos masa de cacao (entre 50% y 60%), mientras que la demanda de chocolate desde el extranjero es con un mayor porcentaje de cacao, es decir más amargo (más de 70%). En los países donde no se cuenta con una comercialización directa, se trabaja a través de agencias comerciales. Así mismo, la participación en ferias y festivales internacionales, son estrategias que Kallari usa para darse a conocer en nuevos mercados internacionales.

4.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN EL CANTÓN TENA

La cadena de valor del cacao en el cantón Tena se encuentra estructurada en tres eslabones; como eslabón primario se encuentra la Producción (representada por los agricultores), en el eslabón secundario aparece la Industrialización (conformada principalmente por los intermediarios) y como eslabón terciario se encuentra la Comercialización. A pesar de que la cadena de valor del Cantón Tena y la de Kallari comparten los mismos eslabones, los actores que las conforman son distintos. A continuación se describe la cadena de valor del cacao del Cantón Tena.

La producción, abarca todo lo relacionado con la siembra, el mantenimiento y la recolección de cacao. Se identifican actores como: proveedores de semillas, herramientas, abono, fertilizantes, agroquímicos, y por último: dueños de la tierra, agricultores individuales y agricultores asociados. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), decidió impulsar el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, el mismo que se encuentra enfocado principalmente a este eslabón, con la finalidad de incrementar la productividad nacional y los beneficios del agricultor, por lo que el Gobierno es considerado un actor de apoyo. Los proveedores de plántulas de cacao, herramientas, abonos, agroquímicos y otros, pueden ser comerciantes minoristas y/o mayoristas, asociaciones de agricultores, entidades privadas y gubernamentales.

Los agricultores buscan plántulas que en el futuro sean muy fructíferas y de bajo costo. Justamente esto es uno de los beneficios que recibe el agricultor al estar asociado, pues obtiene mejores precios; sin embargo la mayoría de agricultores han optado por obtener las plántulas de sus propios cultivos para ahorrar dinero y prevenir plagas al multiplicar el material vegetativo de árboles seleccionados por ellos.

Los agricultores recurren con mayor frecuencia a estos proveedores de insumos en busca de agroquímicos para poder deshacerse de plagas o enfermedades que existan en sus cultivos, esto lo realizan aquellos agricultores que no están bajo el sistema de producción orgánica. En la siguiente tabla se identifican algunas diferencias entre los proveedores de insumos existentes:

Tabla 4: Diferencias entre proveedores de semillas, herramientas, abonos, agroquímicos, entre otros.

DIFERENCIA	PROVEEDORES DE SEMILLAS, HERRAMIENTAS, ABONOS, FERTILIZANTES, ENTRE OTROS		
	COMERCIANTES	ASOCIACIONES	ENTIDADES PÚBLICAS
Origen de las plántulas	Pueden ser de la costa. Nacional y CCN51	Son de la zona. Solo del tipo Nacional Fino de Aroma	Pueden ser de la costa. Solo del tipo Nacional.
Precios	Nacional US\$1,10 c/u CCN51 US\$0,73 c/u	Nacional US\$0,95 c/u	Nacional US\$1 c/u CCN51 US\$0,70 c/u
Clientes	Todos los agricultores	Solo agricultores asociados	Todos los agricultores
Herramientas	Muy costosas	Las alquila a sus socios	No dispone
Agroquímicos	Solo para CCN51	No vende	No vende
Abono	Alto precio	No vende	Gratuito, no siempre

FUENTE: Los Autores

Los agricultores pueden adquirir los insumos necesarios para sus plantaciones, donde ellos crean conveniente, sin considerar si pertenecen a alguna asociación o no. No obstante, debido a que las asociaciones de agricultores bajo el sistema de producción orgánica, tienen prohibido el uso de químicos, no adquieren estos productos y combaten las plagas de forma orgánica.

En la provincia de Napo existen varias asociaciones de agricultores que se han creado con el objetivo de incrementar los beneficios de sus socios, las más importantes que podemos mencionar son: Kallari (Tena), Wiñak (Archidona), Amanecer Campesino (Tena) y Tzasayaku (Arosemena Tola). Cada una de

ellas se diferencia por los eslabones, actores, procesos y recursos que maneja en sus cadenas productivas, permitiendo que unas puedan transformar su cacao en productos elaborados, que otras que puedan exportar sus productos o que puedan conseguir un mejor precio por su cacao

La asociación Kallari, ha trabajado para organizarse y conseguir beneficios en sus plántulas, herramientas, aumentar las capacitaciones y en ofrecer el mejor precio por libra de cacao en baba⁴. Sin embargo, a pesar de alcanzar nuevos mercados y de haber logrado exportar directamente sus productos, sigue dependiendo de las fábricas chocolateras para la transformación de su cacao.

Por otro lado, fuera de las asociaciones se encuentra el agricultor individual, cuya participación en la cadena de valor se limita a comercializar su cacao a los intermediarios. El cual para poder obtener un buen precio por su cacao, está obligado a producir un cacao de calidad y a realizar un proceso de secado, hasta obtener el cacao en pepa. La venta se la realiza al peso, obteniendo un precio que puede ser castigado por su contenido de humedad y/o impurezas.

Los agricultores no asociados, también reciben apoyo de los proyectos gubernamentales, de los cuales obtienen varios beneficios como: podas, capacitaciones y/o abonos gratuitos. Independientemente del tipo de cacao utilizado, ya que los agricultores no asociados prefieren cultivar el CCN51, al cacao nacional fino y de aroma, debido a su mejor rendimiento (El cacao CCN51 obtiene 10qq/ha/año versus una producción de Nacional Fino y de Aroma de 4qq/ha/año). Tanto el agricultor individual, como el agricultor asociado son importantes dentro de la producción del cacao en el Cantón Tena, sin embargo cada uno tiene sus propias especificidades tal como se analiza en la siguiente tabla:

⁴ Cacao en baba: Almendras de la mazorca del cacao recubierta por una capa de pulpa mucilaginosa. (INEN, 2006)

Tabla 5: Diferencias entre agricultores individuales y asociados

AGRICULTOR INDIVIDUAL	AGRICULTOR ASOCIADO
Debe recurrir a intermediarios.	Tiene un comprador seguro.
Deben secar el cacao para venderlo en pepa, no poseen un centro de acopio para realizar ese proceso.	No deben realizar el secado pues lo venden en baba a la asociación, y ellos lo secan en el centro de acopio.
Obtiene un rendimiento bajo de su cacao, ya que lo comercializa en grano (necesita más cacao para completar la libra)	Obtiene un alto rendimiento por su cacao, pues lo comercializa en baba (necesita menos cacao para completar la libra)
Puede combatir plagas con agroquímicos.	No debe usar agroquímicos.
No tiene restricciones.	Debe cumplir reglas de su asociación.
Siembra cacao CCN51 y Nacional Fino y de Aroma.	Solo siembra cacao Nacional Fino y de Aroma
No tiene capacitaciones, y tiene que adquirir sus herramientas.	Obtiene capacitaciones y herramientas.
Recibe apoyo gubernamental directamente de las entidades públicas.	Recibe apoyo gubernamental a través de sus asociaciones.

FUENTE: Los Autores.

Por lo general las asociaciones no cuentan con los recursos económicos necesarios para producir productos elaborados, menos aún los productores no asociados. Por lo que tienen la necesidad de buscar fábricas chocolateras para agregar valor y abarcar otro eslabón en su cadena productiva, para continuar con la comercialización de sus productos elaborados. Debido a que las asociaciones y los agricultores no asociados participan de diferentes formas en la cadena de valor, será necesario realizar un análisis individual de cada uno de ellos.

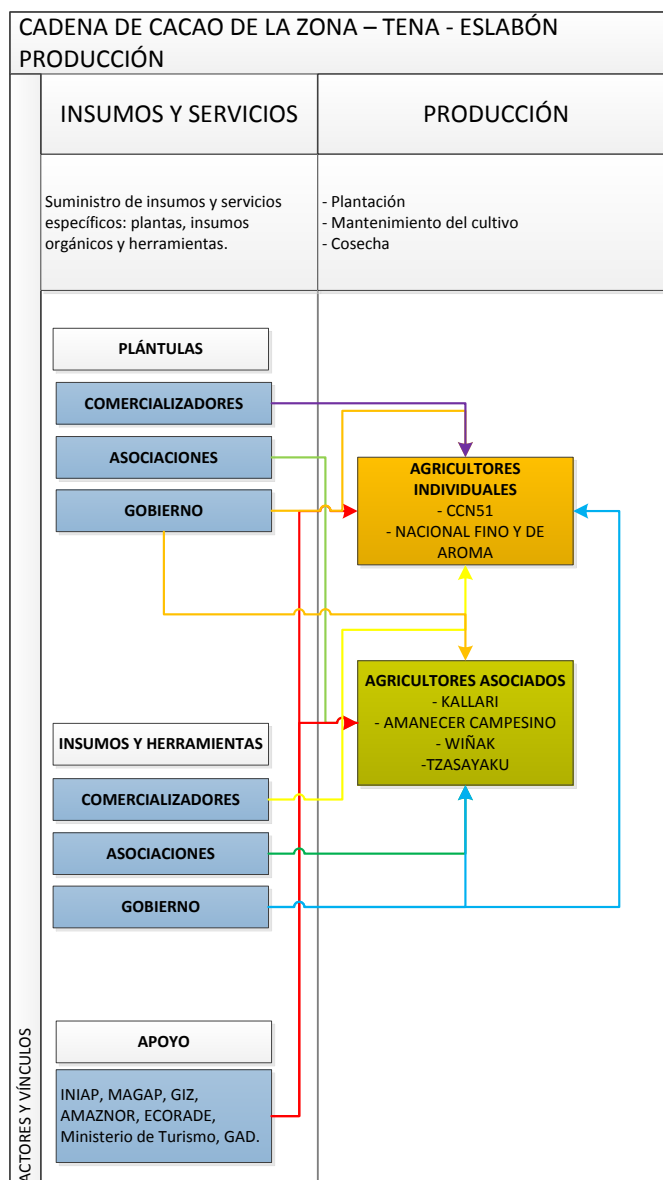


Figura 1 - Eslabón de Producción - Zona Tena

Los agricultores asociados, participan también en el segundo eslabón de la cadena (**Transformación**); mientras que los productores individuales, debido a la falta de recursos, no tienen las posibilidades de transformar su producto. Los agricultores asociados por su parte son quienes venden el cacao en baba a sus respectivas asociaciones, siempre y cuando el agricultor haya cumplido con las especificaciones de calidad y cuidados que la asociación determine. Las asociaciones cuentan con un esquema de rutas para poder cubrir todas las zonas y realizar la compra del cacao de sus socios. Una vez realizada la compra del cacao, las asociaciones lo almacenan en sus propios centros de

acopio para garantizar la calidad del cacao, las mismas asociaciones realizan procesos de fermentación y secado dentro de sus instalaciones. Esto como parte de los procesos de pos-cosecha del cacao orientados a conseguir el aroma, sabor y color deseados. Una vez fermentado, se lo extiende en tendales para que con ayuda del sol empiece el proceso de secado. A pesar de ser procesos fundamentales a la hora de obtener productos de calidad, la fermentación y secado del cacao son procesos que no se han industrializado y posiblemente esa sea la razón de su calidad. Este proceso conlleva aproximadamente 14 días, tiempo necesario para entregar un producto de calidad, pero que incide en el tiempo total que los clientes nacionales como internacionales deben esperar.

Kallari y otras asociaciones han considerado la posibilidad de industrializar el proceso de secado del cacao, sobre todo para mejorar tiempos de entrega. Los centros de acopio han permitido agregar valor a la cadena del cacao y facilitar la entrega a las fábricas transformadoras o a clientes que deseen cacao en grano. Sin embargo podría ser de utilidad el contar con máquinas secadoras, que aceleren el proceso o sean utilizadas en temporada de invierno.

Una vez que se obtiene el cacao en grano dentro de los centros de acopio, las asociaciones lo transportan a las fábricas industrializadoras y a clientes que deseen cacao en este estado. Las fábricas de chocolate son intermediarios esenciales en la cadena de valor (a pesar de que aún no existen fábricas chocolateras dentro del cantón Tena) debido a su función de transformar el cacao en grano en productos elaborados como licor de cacao, pasta, manteca, polvo de cacao, chocolates, confites de chocolate. Este proceso permite que las asociaciones puedan extender su mercado de clientes y agregar valor a su cadena. A su vez, las fábricas de chocolates son las generadoras de los más altos costos para las asociaciones, aproximadamente US\$ 100 mil al año en promedio, esta transformación final representa un peso importante en cuanto a los costos anuales que las asociaciones deben afrontar. En la zona, aún ninguna asociación cuenta con una fábrica propia para la industrialización.

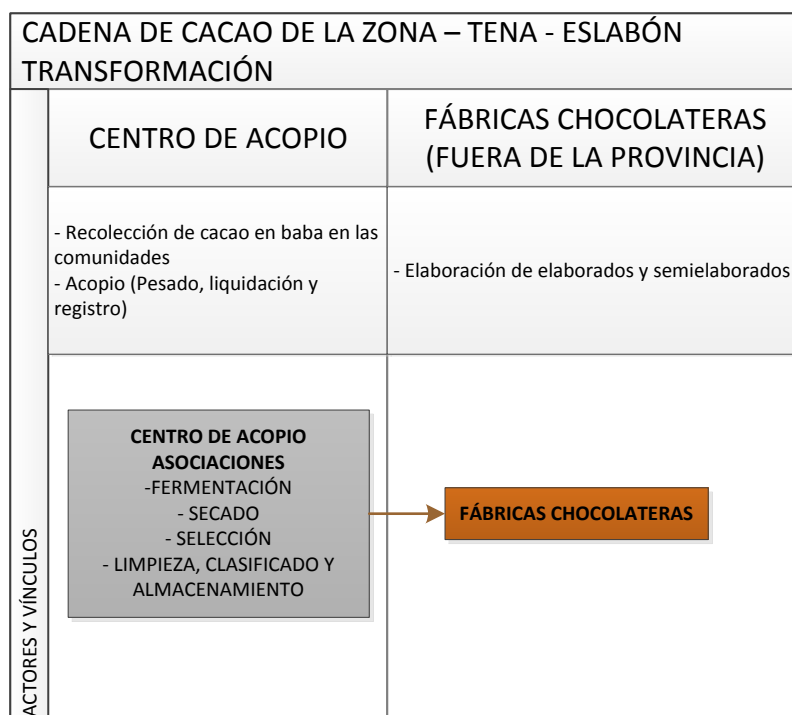


Figura 2: Eslabón de Transformación - Zona Tena

El último eslabón de **Comercialización** tiene un papel fundamental para las asociaciones, toda vez que representa un vínculo agregador de valor. Según ANECACAO, las exportaciones de productos transformados, tales como: chocolates, barras, tabletas, coberturas y bombones, llegaron a 1.1 mil toneladas exportadas, representando el 0,8% de las exportaciones totales en volumen. Por lo que las asociaciones han innovando en sus productos, logrando ofertar chocolates con determinados porcentajes de cacao, diferentes sabores, y presentaciones. También han podido ofertar productos diferentes al cacao como: artesanías, madera, vainilla, guayusa, entre otros que obtienen de sus Chakras. La cadena de valor del cacao en la que se ven inmersas algunas asociaciones concluye con la comercialización de sus productos, ya sea a nivel nacional o internacional. En muchas asociaciones, que maquilan su cacao en fábricas chocolateras, éstas también son las encargadas de la comercialización de los productos elaborados y en algunos casos de la exportación de sus productos a sus clientes internacionales.

La comercialización con clientes internacionales, dependerá de la posibilidad económica que la asociación posea, de sus contactos y del cumplimiento de las normativas necesarias para exportar por su cuenta. Por otro lado, los clientes pueden seleccionar a un exportador de su confianza, de no ser así la asociación también puede recurrir a las fábricas industrializadoras para que realicen el proceso de exportación. En tanto que para el caso de la comercialización a nivel nacional, las asociaciones distribuyen sus productos en los diferentes establecimientos o puntos de venta establecidos, como cafeterías, restaurantes, gasolineras, supermercados, entre otros. En este caso lo pueden realizar por su propia cuenta o mediante alianzas con distribuidores especializados.

La responsabilidad de transportar los productos recae en los miembros de la asociación, tanto para el acopio del cacao, como para su entrega al siguiente eslabón de la cadena. Por el contrario, los **agricultores individuales** están caracterizados por su dependencia con los intermediarios para comercializar su cacao. En este caso a través de comerciantes minoristas o mayoristas, ya sea que lo venden al pie de la vía o en el pueblo más cercano. En el cantón Tena, existen aproximadamente 7 grandes comerciantes o intermediarios (ver Tabla 7), ellos fijan el precio de la libra de cacao en grano en la zona. Al momento de la investigación (finales del 2015 e inicios del 2016) los comerciantes ofrecían US\$ 1 por libra de cacao en grano, sin embargo este valor puede disminuir dependiendo de la humedad del grano o las impurezas. La compra de cacao no es diferenciada, es decir se compra tanto del tipo nacional fino y de aroma, como CCN51. A pesar de que los comerciantes intermediarios exigen una separación de impurezas, de granos defectuosos, y que posea un porcentaje mínimo de humedad, esto no siempre se cumple, debido a que muchos agricultores desean comercializar su cacao en el menor tiempo posible y con mayor peso (sin considerar las exigencias de calidad), no obstante reciben un castigo en el precio. Muchos comerciantes tampoco poseen una infraestructura especializada, lo que afecta directamente a la calidad del producto, afectando la imagen y calidad del cacao del cantón y de la provincia.

Tabla 6: Comerciantes Intermediarios que participan en la cadena de valor del cacao en la zona de estudio

COMERCIAL DM	Comercial minorista, perteneciente al Sr. Tito Acosta, localizado en la Av. 15 de noviembre, frente al mercado central de la ciudad de Tena. Logra acopiar aproximadamente 50 qq., al mes entre cacao en baba y seco, proveniente de pequeños agricultores quienes venden su producto en el mismo local, pagándose US\$ 0,30/lb por el cacao en baba y US\$ 1/lb por el cacao en seco.
COMERCIAL QUEVEDO	Ubicado en la Av. del Chofer y calle Cuenca, de propiedad del Sr. Magner Quevedo; se trata de un comercial de mayores volúmenes, que recoge la producción de agricultores de Archidona, Talag y Misahuallí, pagando un precio que oscila entre US\$ 0,80 a US\$ 1, dependiendo de la humedad del cacao. Este comerciante logra adquirir semanalmente 200qq al mes, que es entregado directamente a Santo Domingo y Quinindé.
COMERCIAL S/N	Intermediario minorista, que recoge mensualmente un aproximado de 40 qq, desde las comunidades de Campo Cocha, Talag, Pano, entre otras. Ofreciendo un pago de US\$ 0,30/lb de cacao en baba y US\$ 0,95/lb por el cacao seco. Este intermediario, es capaz de entregar el cacao, directamente en Santo Domingo de los Tsachilas, como en la mayoría de los casos, logrando venderlo al precio de mercado actual, es decir US\$ 117/qq.
COMERCIAL PEREZ	Mediador mayorista que logra comercializar alrededor de 240qq mensualmente, mismo que es recolectado por agricultores pequeños y medianos, pagando por el producto US\$ 0,30 ctvs., y US\$ 1 por libra de cacao en baba y seco respectivamente. Este intermediario entrega directamente el producto en Santo Domingo a una empresa chocolatera denominada Hebert y en Expo Quinindé.

COMERCIAL EC	Como propietario el Sr. Vladimir Cevallos, mediador que logra recolectar alrededor de 320qq mensualmente, siendo fuente de abastecimiento, pequeños y medianos agricultores de comunidades rurales del cantón Tena. Entrega su producto en Santo Domingo en las empresas Hebert y Expo Quinindé, a un promedio de US\$ 117/qq.
COMERCIAL HINOJOSA	Es el actual intermediario más grande de la ciudad, consiguiendo un estimado de 2.000qq al mes. Rubén Hinojosa asegura que la gente prefiere trabajar con él, en vista que garantiza un peso justo y un precio adaptado al mercado actual. Realiza sus entregas con su vehículo propio a la ciudad de Guayaquil, a empresas como Cofina, Oromatic Cacao y Exportadores directos como Carlos Sánchez y Armando Manosalbas.

FUENTE: Los Autores

Todos los comerciantes intermediarios de la zona, comparten dos características: su temor a los problemas de robos que se dan frecuentemente en las vías mientras las cargas son transportadas a su lugar de destino, con mayor frecuencia vía a la costa, y el bajo ingreso que representa la comercialización del cacao, después del control de calidad que las grandes empresas chocolateras o exportadoras ejecutan, disminuyendo sus ingresos y obteniendo un aproximado de US\$ 10 de ganancia por quintal transportado; mismo monto que aseveran los comerciantes, no apremia todo el esfuerzo realizado.

El cacao del agricultor individual continúa su flujo por la cadena productiva, a través de los intermediarios, hacia las fábricas industrializadoras, a exportadores de cacao y a fábricas nacionales. Los exportadores de cacao en grano necesitan cumplir con los pedidos de sus clientes internacionales, por lo que siempre están en la búsqueda de un cacao en grano de calidad, razón por la cual realizan inspecciones frecuentes a los quintales que adquieren, con la probabilidad de reducir el precio pagado, en caso de encontrar cacao de baja calidad. En muchos casos las fábricas chocolateras son las encargadas de

distribuir los productos procesados a nivel nacional, internacional y/o a exportadores de cacao para que realicen la entrega de sus pedidos

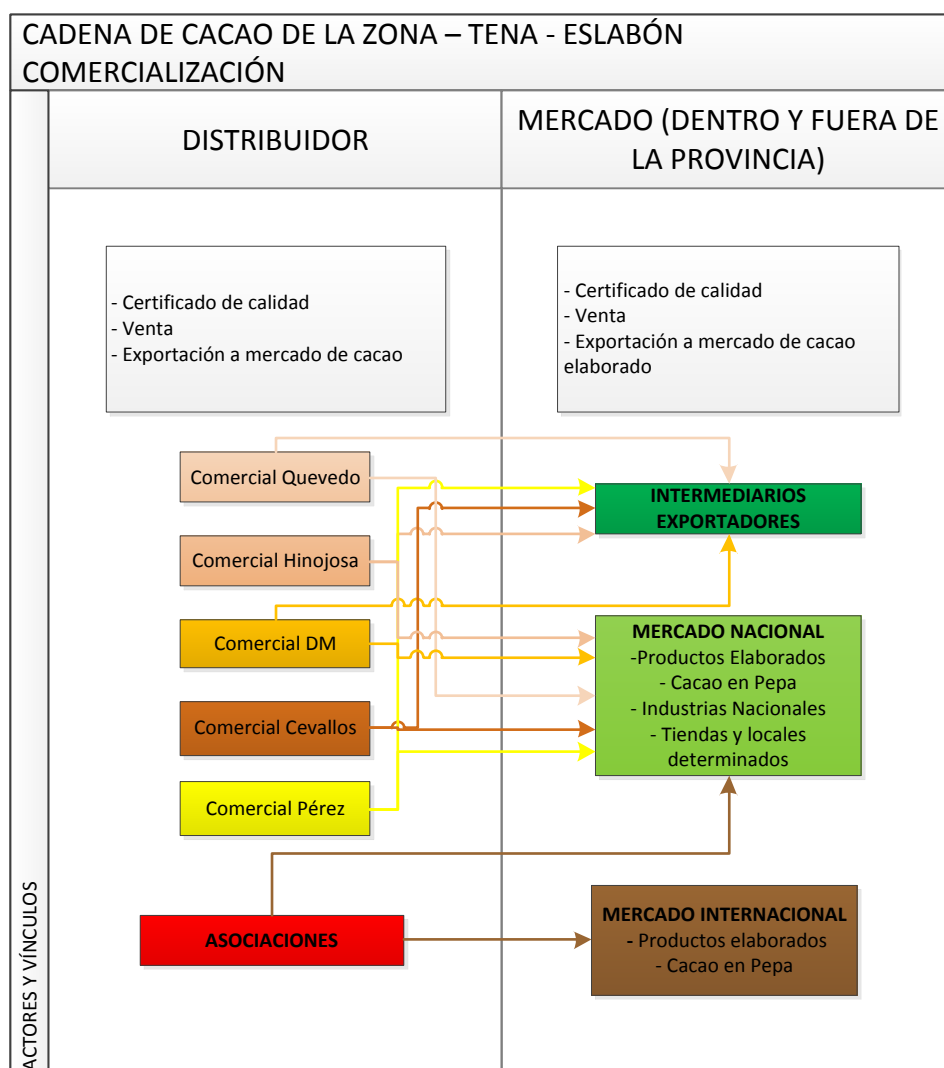


Figura 3: Eslabón de Comercialización - Zona Tena

De esta manera podemos evidenciar el funcionamiento de la cadena de valor del cantón Tena, y de cómo se agrega valor en cada uno de sus eslabones para obtener productos de calidad y de exportación.

Mapeo de la cadena de valor del cacao en el cantón Tena, en donde se podrá visualizar de manera integrada los distintos eslabones:

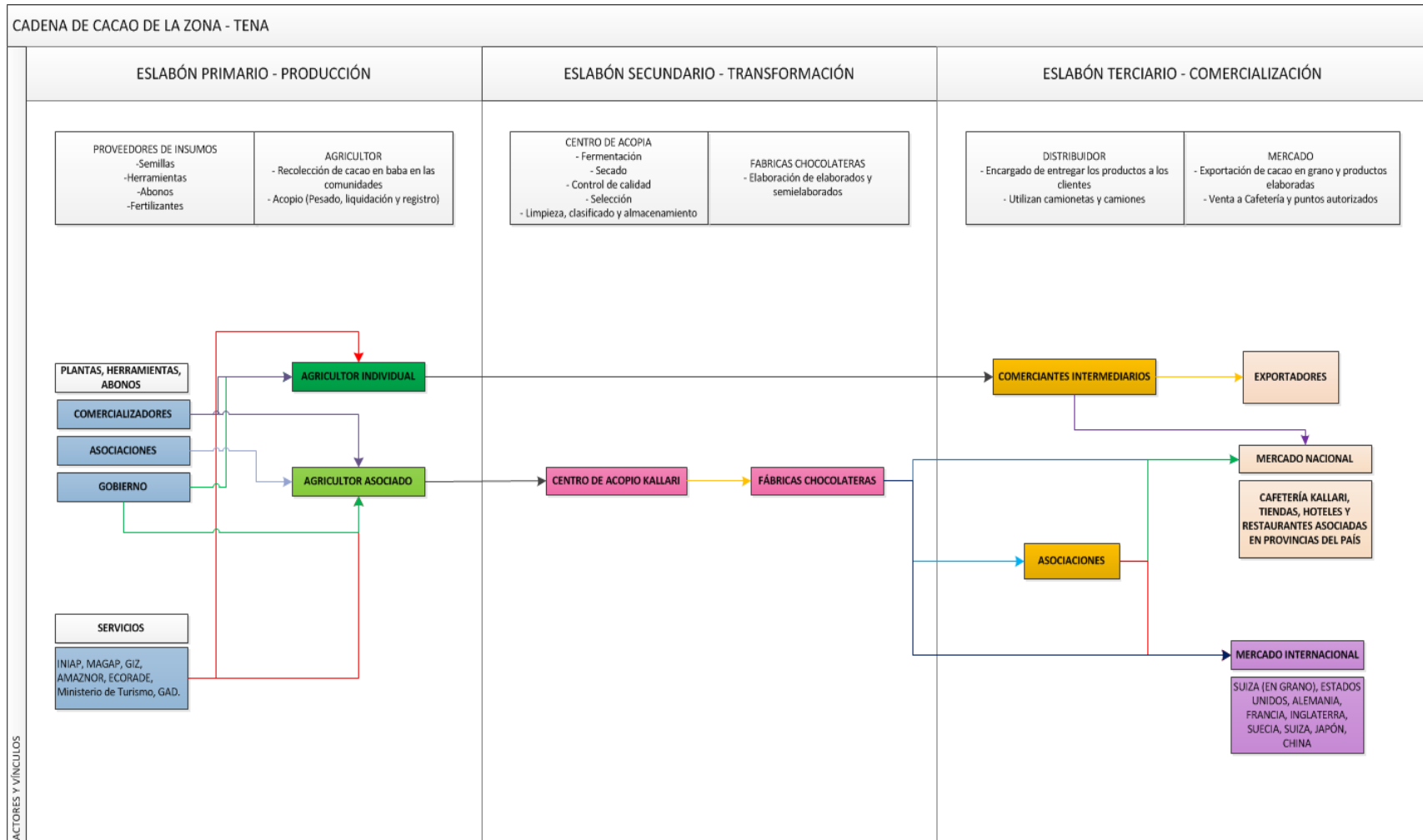


Figura 4. Mapeo de la cadena de valor de cacao en Tena.

4.1.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE CACAO DE KALLARI

El sistema de producción del cacao nacional fino y de aroma de la asociación Kallari, está constituido por una serie de operaciones de producción y actores que se interrelacionan. Estos actores desarrollan actividades que agregan valor en cada uno de los eslabones de la cadena, con la finalidad de obtener un producto de mayor calidad. Kallari tiene incidencia en los tres grandes eslabones de la cadena de valor del cacao, (la producción, la transformación o industrialización y la comercialización). En cada uno de estos eslabones participan una serie de actores, que agregan valor y características importantes para la elaboración de chocolate. Para apreciar de una mejor forma se describirán los eslabones de la cadena y a todos los actores que interactúan en ella.

Contar con una buena **PRODUCCIÓN** de cacao es prioritario para Kallari, por lo que busca brindar varios beneficios a sus socios con el objetivo de que estos aseguren una buena calidad en sus cultivos. Para obtener los beneficios que Kallari brinda a sus socios, un agricultor debe cumplir ciertos requisitos que le permitan ser parte de la asociación: debe ser Kichwa y poseer una extensión de tierra que le permita sembrar, cultivar y cosechar el cacao nacional fino y de aroma, y producir su cacao de manera orgánica, sin ningún tipo de agroquímicos en sus cultivos.

Como ya se había señalado anteriormente, la asociación cuenta con tres tipos de socios: convencionales, orgánicos y comerciales. Los socios que ingresen por primera vez, son llamados socios convencionales, quienes para poder pertenecer a los socios orgánicos, deben cumplir un mínimo de 3 años en la asociación (periodo de transición) y haber vendido a la asociación un mínimo de 150 libras de cacao al año. Estos socios reciben US\$ 0,40/lb de cacao en baba, precio que es establecido por la directiva de la asociación, buscando siempre estar sobre el precio del mercado. Si logran cumplir la meta establecida, al cuarto año podrán ser

considerados como socios orgánicos y por lo tanto recibir todos los beneficios que la organización brinda y que se mencionan más adelante.

La asociación asegura que este proceso ha garantizado que sus socios cultiven un cacao de alta calidad. A cambio Kallari ofrece el mejor precio del mercado por el cacao en baba a sus socios orgánicos, aproximadamente de US\$ 0,60/lb de cacao en baba (50% más que el valor pagado a los convencionales). Asimismo, les garantiza un comprador seguro, les brinda capacitaciones gratuitas, gestiona la certificación de la producción de sus socios, posibilita el alquiler de herramientas para el mantenimiento de los cultivos, y aunque en menor frecuencia pero también brinda créditos a sus socios. Todos estos beneficios buscan mantener motivado al agricultor para aumentar su compromiso y garantizar el cuidado de sus cultivos, para que esto permita mejorar la productividad de Kallari. Los socios comerciales, por otro lado son aquellos socios con los que Kallari mantiene alianzas estratégicas, como las fábricas chocolateras, que le permiten elaborar su producción, generando un beneficio mutuo.

El cacao de Kallari es cultivado bajo el sistema productivo Chakra, permitiendo mantener varios tipos de cultivos, árboles y animales en un mismo espacio o terreno de cultivo. Posibilitando a sus socios obtener productos para su consumo propio, tales como: yuca, plátano, maíz, fréjol, maní, plantas de uso medicinal y muchas frutas. Kallari busca agregar valor a su cadena con este sistema productivo, enfocándose en mantener un sistema ambientalmente sostenible, impidiendo el uso de fertilizantes químicos para mejorar el rendimiento de sus cultivos, ni el de agroquímicos para combatir plagas o enfermedades. Todo esto en virtud de que la asociación ha evidenciado el gran valor que el mercado internacional le proporciona al producto orgánico.

Los agricultores al tener el respaldo de su asociación, no recurren a proveedores de plántulas, herramientas, abonos, o capacitaciones externas. Las plántulas las obtienen de sus propios cultivos (como efecto de las capacitaciones que reciben) o

de ser el caso las compran a su asociación. Las herramientas al ser muy costosas no las pueden comprar, pero tienen la posibilidad de alquilarlas a la asociación, el abono lo recibe de organismos gubernamentales como el MAGAP, así como las capacitaciones.

Kallari cuenta con cinco rutas de compra de cacao en baba, cubriendo todas las comunidades en donde se encuentran sus socios, siendo: Talag, Muñuna, Puñino Cama, Pusuno y San Pablo.



Ilustración 6: División Política

FUENTE: (División Política del Catón Tena, 2016)

Para ello Kallari cuenta con una camioneta propia y dos o tres vehículos arrendados para cubrir las rutas de compra y transportar el cacao al centro de acopio, ubicado en el cantón Tena, en donde realiza el proceso de fermentación y secado.

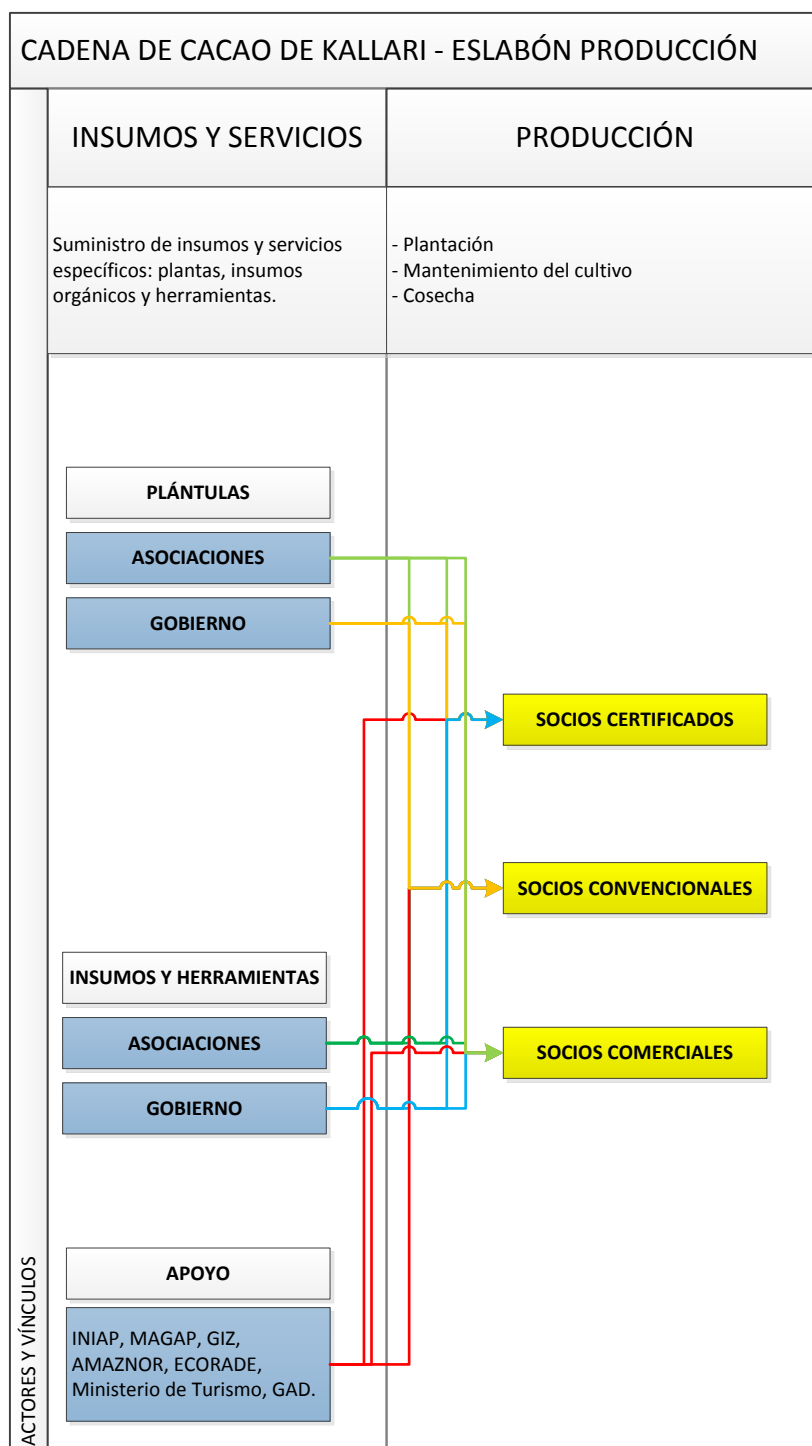


Figura 5: Eslabón de Producción - Kallari

En el **centro de acopio** almacena todo el cacao adquirido de los diferentes socios y así poder continuar con el proceso de industrialización, este cacao ingresa en el

proceso de post-cosecha en el cual los trabajadores del centro de acopio (entre dos a siete personas, dependiendo de la temporada), son los responsables de desgranar el cacao, para ingresarlo en el proceso de fermentación (Ver en Anexos las fotos del proceso). El proceso de fermentación consiste en depositar el cacao desgranado en cajas de madera de laurel y cubrirlas con hojas de plátano o sacos de yute. Ya en la caja, el embrión de la pepa del cacao, debido al aumento de la temperatura, empieza a morir produciendo que el cacao se infle y se parta internamente produciendo la textura y figura deseada. Para el sexto día, se extrae el cacao de las cajas de laurel y se lo extiende en marquesinas, para proceder a realizar el secado durante 8 días, al concluir con el proceso de secado el cacao está listo para ser clasificado, guardado y embalado. En todo el proceso de post-cosecha (que ya son procesos agregadores de valor) se alcanza el aroma y sabor que se desea. Kallari cuenta con 2 clasificadoras, las cuales se mantienen girando y pelando, al mismo tiempo, el cacao ingresado para su secado, el uso de estas clasificadoras se lo realiza especialmente en invierno, cuando el cacao no se puede secar con el sol.

Con este proceso, Kallari obtiene un cacao en grano libre de impurezas y de alta calidad, el cual es enviado a las fábricas de chocolate para elaborar sus productos procesados, y también a Suiza con quien lo comercializan directamente en este estado. La asociación utiliza uno de sus vehículos para trasladar su cacao en grano a las dos fábricas en donde lo transforma en productos elaborados. En tanto que para Suiza, contrata un camión debido a las cantidades, aproximadamente 500 quintales de cacao en grano al año, entregados directamente a la exportadora Confines.

Envía tres veces al año cacao en grano para su **TRANSFORMACIÓN** en las fábricas industrializadoras nacionales, mientras que para Suiza, se envía de 3 a 4 contenedores de cacao en grano al año (aproximadamente 20.000 kg/contenedor). Al no disponer de una fábrica industrializadora recurre a dos fábricas de chocolates para producir su producto final, la Fábrica de Ecuatoriana Chocolates

S.A., ubicada en Quito y a la Fábrica del Salinerito, ubicada en Guaranda (diferenciadas por su capacidad instalada y de almacenamiento). Para la elaboración de los chocolates, Kallari utiliza sus propios ingredientes y proceso claramente definido a través de investigaciones ya realizadas. En la Fábrica de Salinerito trabajan 5 personas, mientras que en Ecuachocolates S.A. cuenta con 8 personas, todas forman parte de la asociación, esta acción garantiza que se cumplan los procedimientos que requiere la elaboración del producto final.

En las fábricas de producción, el cacao en grano es sometido al proceso de industrialización, el cual está compuesto por varias etapas, una de ellas consiste en tostar, pelar y moler el grano de cacao, hasta obtener el licor de cacao. Otra etapa se basa en refinar ese licor de dos maneras, en pequeñas partes para adquirir la manteca y torta de cacao, o en partes no tan pequeñas para la producción de chocolate. Mientras que la siguiente fase, separa la torta y la manteca de cacao, a través de prensas hidráulicas. La manteca y el licor de cacao se convierten en insumos para la obtención de chocolate, finalmente se muele la torta de cacao, hasta adquirir el polvo de cacao con el cual se puede fabricar bebidas y productos de confitería.

El licor y la manteca de cacao son los principales insumos en el proceso de producción de chocolate; estos insumos son refinados y combinados con leche, azúcar, saborizantes y demás ingredientes para obtener los conocidos chocolates de Kallari. A través de este proceso Kallari produce sus dos tipos de chocolates, los chocolates Sacha-Kallari, que incluye varios sabores como: piña, limón, vainilla, naranja, ají, hierbaluisa, etc., y también se encuentran los chocolates de tipo Orgánicos-Kallari de 70%, 75% y 85% de cacao, dulce, semi-amargo y amargo respectivamente. Estos chocolates tienen un alto contenido de cacao sin la intervención de sabores, siendo un chocolate de muy alta calidad y de varios reconocimientos, como el premio de Barra de Plata otorgado por el concurso anual “Ecuador Chocolate Awards”, debido a sus características orgánicas y aromáticas.



Tabla 7: Tabletas de chocolate Kallari – Sacha

FUENTE: Los Autores

Como parte de la logística, Kallari utiliza una bodega propia en Quito para almacenar su producción, misma que será destinada al mercado internacional, y una bodega en la fábrica Ecuachocolates S.A., para su **distribución** nacional, contribuyendo así a un mayor dinamismo en la distribución del producto terminado. En el caso de la producción obtenida de la Fábrica de Salinerito, se almacena en la misma bodega de la fábrica debido a su ubicación.

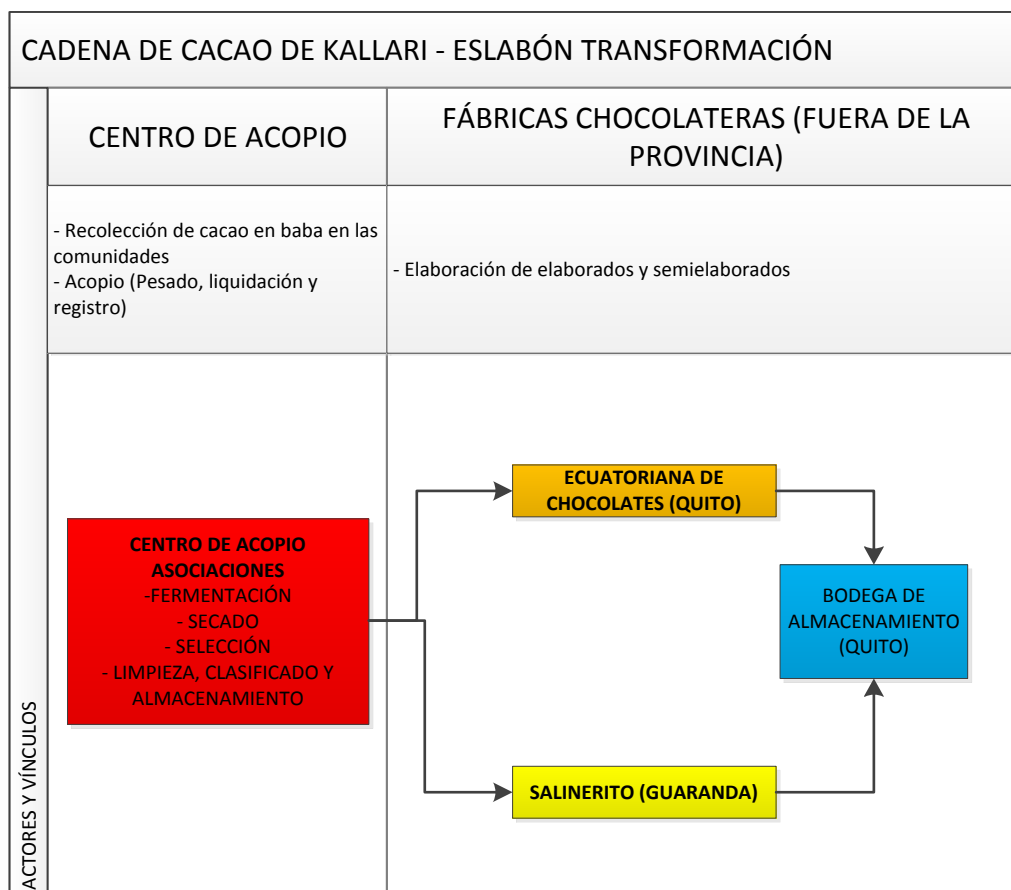


Figura 6: Eslabón de Transformación - Kallari

Kallari en la actualidad cuenta con los permisos y documentación necesaria para exportar sus productos directamente, sin depender de intermediarios como exportadores o las mismas fábricas chocolateras que realizaban este proceso por la asociación. En el caso de la comercialización nacional, Kallari distribuye sus propios productos a las diferentes provincias y puntos de venta establecidos. El único intermediario que participa en el proceso de distribución es Biofit (empresa distribuidora especializada de la ciudad de Quito) quien es la encargada de entregar los pedidos a la Corporación La Favorita.

Kallari maneja estratégicamente el eslabón de la **COMERCIALIZACIÓN**, ofreciendo no solo sus productos, sino ofreciendo una comercialización basada en la historia de las familias kichwas, su cultura, la biodiversidad generada por las

chakras, y en el trabajo asociativo, esta visualización le ha permitido alcanzar un valor agregado de origen que resulta difícil de superar para sus competidores. Kallari garantiza que la producción de cacao se realiza a través de un sistema sostenible, sin el uso de químicos o sustancias químicas que afecten al entorno natural del ecosistema, y asegura también el mantenimiento de las tradiciones y costumbres del pueblo kichwa, así como su sistema Chakra que es promovido por Kallari.



Tabla 8: Tabletas de chocolate Kallari – Orgánico

FUENTE: Los Autores

Inicialmente, Kallari trasladaba sus productos a exportadores que los clientes seleccionaban o lo realizaba a través de la fábrica de chocolates Ecuachocolates S.A., y terminaba su responsabilidad. Actualmente y por pedido de los clientes, Kallari ha logrado exportar sus productos por su propia cuenta. Para realizar el proceso de **exportación**, debe analizar y planificar el lugar de destino de la

mercadería y obtener todos los documentos necesarios, quince días antes del envío. Una vez que la mercadería aprueba los procesos aduaneros, los delegados de la asociación se encargan de enviar los productos con fotografías, con el número de quintales y con el proceso de empaçado de mercadería (como parte del sistema de trazabilidad). Una vez que el barco ha salido se retiran y garantizan que no ingrese otro tipo de producto. Este envío tarda en promedio quince días en llegar a los países de destino. En la distribución de los pedidos, Kallari al no ser dueño de las fábricas, ni del proceso de elaboración de los empaques de chocolates, la cual está a cargo de la imprenta Artes Gráficas, se le dificulta controlar los tiempos de entrega de los pedidos, generando en ocasiones retrasos y conflictos con sus diferentes clientes.

Kallari no cuenta con un sistema de rastreo que le permita realizar seguimiento a sus productos en toda la cadena productiva, incluyendo la logística y distribución de la mercadería hasta los puntos de venta, debido a la alta inversión que debería incurrir para obtener un software especializado en el rastreo de sus productos para obtener información mediante la estandarización realizada a través de códigos de barra. Para Kallari implementar un sistema de rastreo, como un MRP (Material Requirements Planning) que genere una mejor planeación de su mercadería, le significaría un aumento del valor agregado en su eslabón de comercialización. Sin embargo al momento no es considerada una prioridad para la directiva de la asociación, la misma que tiene otras urgencias como el cumplir a tiempo con el pago a sus socios.

Para la **comercialización** de sus productos a **nivel nacional**, Kallari dirige el 10% de su producción para comercializarla con la Corporación La Favorita, tiendas autorizadas como las gasolineras Primax, hoteles, librerías, aeropuertos, y con su cafetería ubicada en la ciudad de Quito. Para el proceso de comercialización, los clientes con los que no tenga un acuerdo preestablecido, deberán realizar sus pedidos con antelación debido al tiempo de transformación, facturación y distribución. Por el contrario de existir un acuerdo o contrato, Kallari debe producir

lo acordado y distribuir los pedidos en los tiempos establecidos. En el caso específico de la Corporación La Favorita, como ya se manifestó, interviene el distribuidor Biofit quien se encarga de trasladar el pedido hacia Supermaxi, Megamaxi y demás cadenas comerciales del cliente en todo el país. Para todos los otros clientes, Kallari distribuye directamente los pedidos.

También se encuentran los **clientes internacionales**, a donde va dirigido el 70% de la producción. Exportan directamente a Alemania, para distribuir al resto de países de Europa como: Suecia, Holanda, Francia e Inglaterra. Aproximadamente se exporta 10.000 barras de Sacha y 15.000 barras de Kallari semestralmente. Suecia tiene una tienda en Estocolmo, en donde se distribuye a tiendas pequeñas y a diferentes cafeterías de Suecia, de 5.000 a 7.000 barras, entre Sacha y Kallari.

De igual manera distribuyen directamente a Italia y a República Checa entre 2.000 a 3.000 barras, entre Sacha y Kallari. Las exportaciones a Estados Unidos han disminuido debido a la falta de un representante de Kallari en este país, pues no hay quien se encargue de gestionar la comercialización y distribución de la producción. Es fundamental para poder cerrar un acuerdo con un cliente del exterior, que exista un corresponsal de la asociación en los países compradores, quien realizará la gestión para coordinar los pedidos y entregas. En cada país tiene un representante, tan solo en Holanda cuentan con dos voluntarios encargados de la distribución del chocolate a las tiendas del país. Finalmente, el 20% restante de la producción, es comercializada en grano a Suiza.

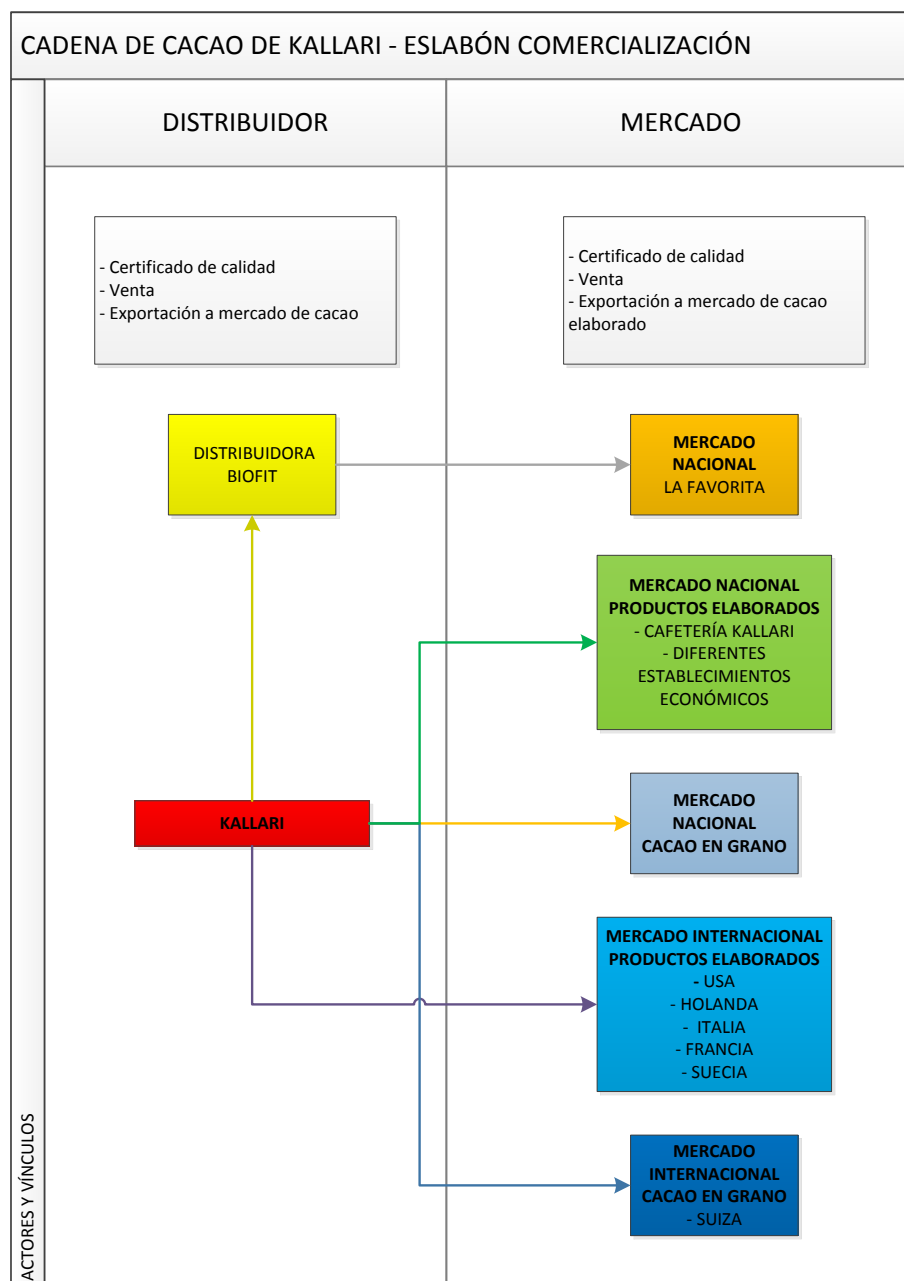


Figura 7: Eslabón de Comercialización – Kallari

Kallari termina su cadena de valor al distribuir sus productos a sus clientes, este proceso implica como ya se analizó, una serie de operaciones que representan altos costos de transacción para la asociación. A continuación, se detalla algunos de los **costos** más importantes que debe asumir la asociación Kallari, entre los cuales se encuentra el arriendo del local de su cafetería en Quito, que le significa

US\$ 1.300 mensuales y de la bodega adicional en US\$ 900 mensuales. Tiene un costo de transporte de sus productos de aproximadamente US\$ 4.000 anuales, sin tomar en cuenta que en temporada alta debe arrendar 2 o 3 camiones adicionales.

Los costos de las fábricas de chocolates, son los costos más altos que debe afrontar Kallari. La fábrica del Salinerito cobra US\$ 0,35 por la elaboración de cada barra de chocolate, ya sea Sacha o Kallari, se producen alrededor de 15.000 a 20.000 barras de chocolates, arrojando un costo de US\$ 7.000 en cada lote de producción. Mientras, que la Fábrica de Ecuatoriana de Chocolates S.A. cobra US\$ 0,55 por las barras Kallari y US\$ 0,35 por las barras Sacha, en este caso cada año pagan US\$ 150.000 solo a esta fábrica. Cabe mencionar que la diferencia de precios se debe a la mayor capacidad instalada, tecnología y espacio de almacenamiento que posee Ecuatoriana de Chocolates, en comparación a la fábrica del Salinerito. Además de su lugar estratégico para distribuir los productos transformados.

Los precios del chocolate varían dependiendo del mercado al cual esté dirigido, el chocolate Sacha se comercializa a un valor de US\$ 2,25 en Ecuador, mientras que el precio al distribuidor en otros países está en US\$ 1,50. La competencia en el exterior es mucho más fuerte por lo que Kallari maneja el precio sus precios de manera estratégica, buscando no solo comercializar las barras de chocolate, sino su historia y cultura. Por otro lado, las barras Kallari orgánicas para el distribuidor están en US\$ 1,70 en el exterior, mientras que en Ecuador se comercializa en US\$ 2,40. La diferencia de precios existentes entre el mercado nacional y el internacional, es debido a la cantidad destinada a cada uno de ellos y a la diferencia en los costos de distribución entre un país y otro.

Kallari debe afrontar todos sus gastos con un capital de trabajo limitado de aproximadamente US\$ 250.000 al año. Sin embargo, debido a que cancela a sus socios en efectivo al momento de la compra del cacao, muchas veces no dispone

de recursos para adquirir toda la producción de sus socios, pues el tiempo requerido para recuperar el capital invertido les significa una limitante.

La participación de **actores de apoyo**, como entidades gubernamentales y ONGs, tiene un papel importante dentro de la cadena de valor de Kallari. Por parte del MAGAP, se procedió a implementar 5 jardines clonales para la obtención de injertos de plantas de cacao, también destinó 27 kits de herramientas para el fortalecimiento de los jardines clonales, apoyó también con “La Gran Minga del Cacao” beneficiando a alrededor de 811 productores. Por otra parte el Ministerio de Inclusión Económica y Social, realiza el Eco-Centro de Cacao ubicado en el cantón Tena, fábrica que se encuentra en el 80% de su etapa de construcción, y que serviría para que las diferentes asociaciones puedan realizar sus productos y no deban recurrir a fábricas chocolateras externas.

En cuanto a las ONGs, han recibido apoyo de GIZ (Cooperación Alemana Ecuador), de GEO (Global Environment Outlook), entre otras, con quienes han trabajado en la planta de bio-conocimiento para realizar el proceso de la cosecha de la vainilla, el cual esperan concluya muy pronto. Varios proyectos son apoyados por parte de Organizaciones alemanas. GIZ ha permitido realizar varios estudios de mercado, producción, escuelas de liderazgo, entre otras iniciativas.

El mapeo de la cadena de valor permitirá identificar de manera gráfica, sus diferentes actores, eslabones e interacciones:

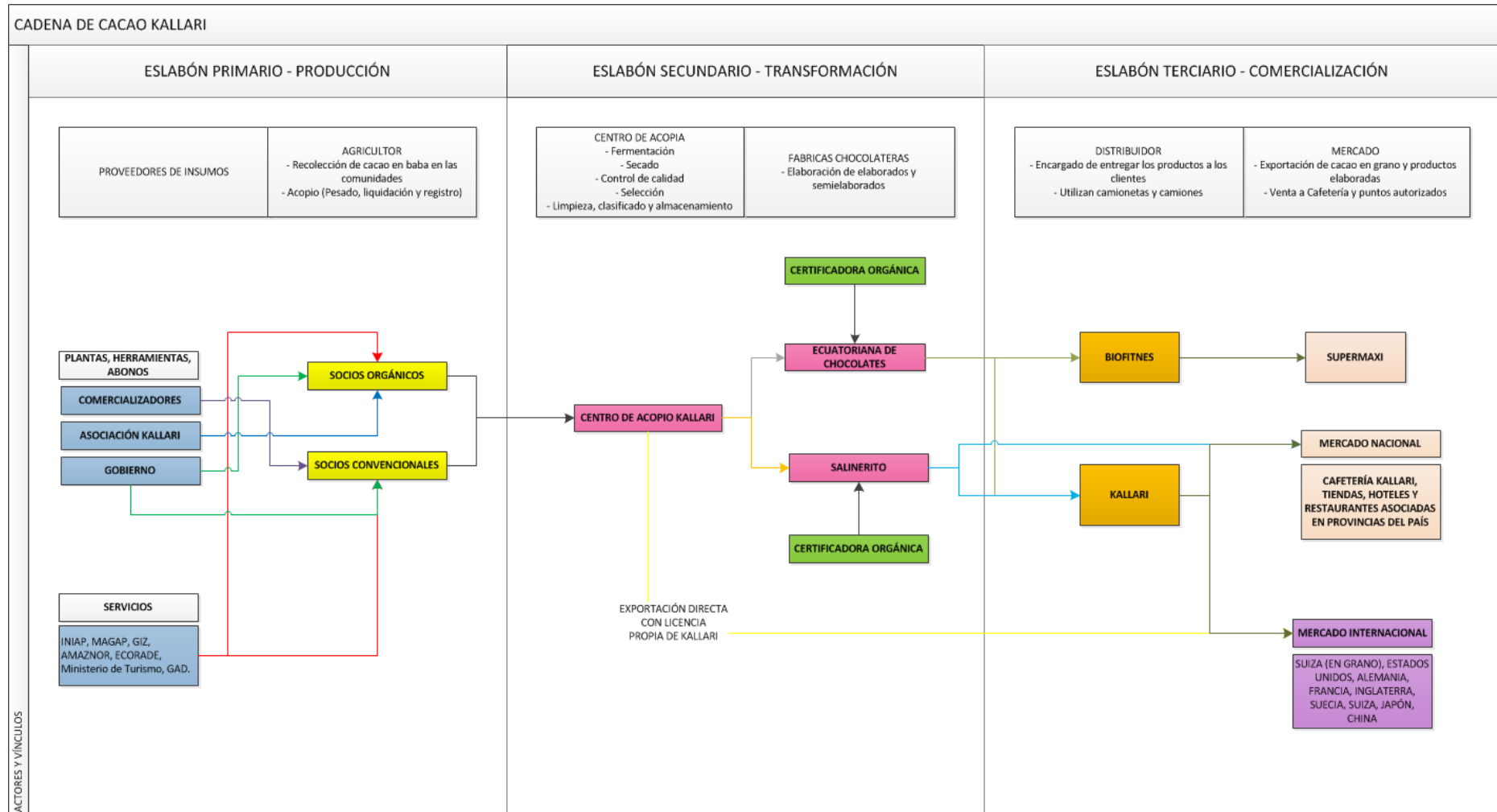


Figura 8: Mapeo de la cadena de valor de cacao de Kallari.

4.3 APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE REACTIVACIÓN AGRÍCOLA DE CACAO COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA

El Estado por medio del MAGAP inició la ejecución del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma en el año 2012, este se enfoca en incrementar las áreas cacaoteras del país, de igual manera contribuir con el desarrollo socioeconómico de los pequeños productores rurales. Como alternativa de desarrollo se propone el trabajo directamente con empresas privadas e inicia su plan de reactivación como una política de desarrollo. Este proyecto inició en Octubre del 2012, se desarrolla en todas las regiones cacaoteras del país incluyendo Napo, que cuentan con estructuras socio organizativas, que sean capaces de impulsar la tecnificación y comercialización de la producción y generar sostenibilidad de la inversión. Es así que Kallari se encuentra considerada para ser beneficiaria del proyecto.

Según entrevistas mantenidas con técnicos del MAGAP, se indica que la ejecución del proyecto de recuperación fue encausada mediante dos asociaciones no gubernamentales de cacaoteros, entre ellas: Kallari y por tal motivo, los agricultores mantienen la percepción que son las asociaciones quienes los han apoyado y no el MAGAP. La minga del Cacao, que es una de las estrategias del proyecto ha sido la primera en ser implementada dentro del gran proyecto y ésta ha rehabilitado 149.603 hectáreas de cacao nacional en todo el país, superficie que son cultivadas por principalmente por pequeños productores de cacao. El proyecto ha beneficiado a 54.033 productores en 17 provincias del Ecuador. Ésta minga ha trabajado con las principales asociaciones de productores de cacao del país. Los pequeños agricultores pertenecientes a la Asociación Kallari con más de una hectárea de cacao, se acogieron a las actividades de la Minga den cacao, recibiendo del proyecto podas principalmente de los arboles mayores a 10 años, dichas actividades fueron supervisadas y dirigidas por técnicos del MAGAP y ejecutadas por brigadas del Consorcio “Solidaridad Cacaotera”. No obstante, de acuerdo a los agricultores, estas podas no han sido efectuadas en los ciclos lunares correctos, retrasando nuevamente el desarrollo vegetativo y de floración de las plantas.

Adicionalmente, se entregaron otros beneficios como donación de abonos orgánicos para la correcta producción del cacao, asimismo se han establecido las estrategias de asesoramiento técnico y capacitación, acceso a material vegetal certificado y promoción de crédito a través del Banco Nacional de Fomento dirigido a la rehabilitación de plantaciones.

Los agricultores de Kallari esperan que las acciones tomadas por el Gobierno mediante el MAGAP, logren generar los objetivos que se han establecido, no obstante los primeros resultados que se han evidenciado son adversos con una reducción en la producción anual de cacao, según Galo Grefa representante de Kallari, la producción de 2.000 qq de cacao seco en 2013 descendió a 1.300 qq en 2014. Sin embargo, él aclara que se tiene la esperanza que la producción aumente en los próximos años y que este resultado adverso sea pasajero.

En concordancia con lo descrito anteriormente, se exponen los resultados de las encuestas realizadas a los beneficiarios vinculados a Kallari, que reflejan la percepción sobre los beneficios producto de la aplicación del proyecto:

Tabla 9: Beneficios percibidos por los agricultores

BENEFICIOS	Nº PERSONAS BENEFICIADAS
KIT AGROQUÍMICO	1
NINGUNO	57
NUEVAS PLANTAS	2
SIN RESPUESTA	3
PODA	29
PODA Y AGROQUÍMICOS	5
PODA Y PLANTAS	1
PODA, PLANTAS Y AGROQUÍMICOS	2
Total general	100

FUENTE: (Encuestas, 2016)

Podemos entonces evidenciar que el 57% de los hogares aseguraron que no recibieron ninguna clase de ayuda del proyecto nacional de cacao, un 29% afirma

que técnicos del MAGAP han realizado la poda en sus cultivos, pero el resto de beneficios han sido entregados a un número muy insignificante de la población, notándose claramente la desigualdad del proyecto.

4.4 HETEROGENEIDAD DE LOS GRUPOS SOCIALES QUE PARTICIPAN EN EL PRIMER ESLABÓN DE LA CADENA

La asociación Kallari está organizada en 21 comunidades, distribuidas en distintas áreas, con hombres y mujeres de nacionalidad Kichwa, que varían sus edades entre 25 y 45 años de edad, habitantes del cantón Tena en Napo. Estos integrantes poseen preparación académica, de primer, segundo y tercer nivel, y de acuerdo a su nivel de escolaridad son capaces y tienen apertura a desempeñar roles en la organización.

En virtud de lo anteriormente mencionado, los resultados de las encuestas realizadas de acuerdo a la escolaridad de los kichwas, muestran lo siguiente:

Tabla 10: Grado de escolaridad de padres de familia

GRADO DE ESCOLARIDAD	Nº DE PADRES DE FAMILIA
NINGUNO	1
SIN RESPUESTA	9
PRIMARIA	49
SECUNDARIA	34
UNIVERSIDAD	7
Total general	100

FUENTE: (Encuestas, 2016)

Tabla 11: Grado de escolaridad de madres de familia

GRADO DE ESCOLARIDAD	Nº DE MADRES DE FAMILIA
NINGUNO	4
SIN RESPUESTA	5
PRIMARIA	65
SECUNDARIA	24
UNIVERSIDAD	2
Total general	100

FUENTE: (Encuestas, 2016)

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en las comunidades de la parroquia Talag, podemos evidenciar que los hombres a comparación de las mujeres, tienen un mayor grado de escolaridad, presentándose una superioridad del 10% en secundaria y un 5% en universidad. Se evidencia entonces, que el acceso a la educación superior en este sector aún es limitado.

En consecuencia, conforme a los objetivos establecidas en la asociación Kallari (ingreso de personal a ejecutar acciones dentro de la organización acorde al nivel de educación), las posibilidades de que la mujer ejecute cargos dentro de la misma, son menores que las de los hombres.

4.4.1 DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

Teóricamente el trabajo de agricultura en la sociedad indígena kichwa de Napo, es adoptado principalmente por las mujeres, estas tareas junto con el cuidado del hogar, son reconocidas como femeninas desde la infancia. En efecto, al visitar las fincas de las comunidades de Kallari, se pudo evidenciar que quienes estaban a cargo de mantener la chakra eran las mujeres, con la ayuda de sus hijos jóvenes. Mientras que el hombre o los hijos mayores se encontraban trabajando fuera del hogar, prestando servicios diversos y generando ingresos económicos externos a la finca.

Tabla 12: Número de miembros del hogar que trabajan fuera de casa

MIEMBRO	Nº PERSONAS QUE TRABAJAN FUERA DEL HOGAR
HIJOS	5
MADRE	4
NINGUNO	51
PADRE	36
PADRE Y MADRE	4
Total general	100

FUENTE: (Encuestas, 2016)

Según los resultados obtenidos de las encuestas ejecutadas, se evidencia una mínima cantidad de mujeres madres de familia ejerciendo trabajos fuera del hogar (4%), mientras que los hombres ejecutan trabajos fuera en un 36%, aunque la tendencia aparentemente resulta ser, que ningún miembro del hogar realiza actividades fuera, mostrándonos un resultado del 51%.

Es evidente, que para los agricultores pertenecientes a Kallari, la chakra es básicamente considerada un lugar de trabajo propio de las mujeres y entonces son ellas quienes son responsables de lo que se tiene que sembrar. No obstante, existe participación del hombre dentro de la agricultura, aunque se considera que solamente ayudan con ciertas actividades pequeñas pero que requieren de mayor fuerza o especificidad (ciertas limpiezas y podas). Son incluso los hombres quienes afirmaron que la agricultura es un trabajo propio de la mujer, por el conocimiento que ellas poseen sobre los cultivos y al que por cierto se dedican a diario.

Es así que las mujeres kichwas, son quienes cotidianamente se dedican a realizar la siembra, limpieza, cosecha, y secando el cacao que no puede ser vendido en baba a la organización. Ellas han sido capaces de producir ingresos económicos considerables (US\$ 25 semanal) con la comercialización de los cultivos de sus chakras. Para el cultivo de cacao, la unidad productiva en la chakra es netamente familiar, pero la actuación de los hombres en el ciclo productivo es temporal, básicamente efectúan actividades únicamente cuando no disponen de un trabajo externo a la finca o en sus días de descanso.

En función de lo antes mencionado, es importante destacar entonces, la importancia del rol de las mujeres en cuanto al aspecto económico, según resultados de la encuesta respecto al número de personas que perciben ingresos en las familias encontramos:

Tabla 13: Número de personas con ingreso por tipo de actividad

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Nº PERSONAS CON INGRESOS POR ACTIVIDAD
CULTIVOS	57
BONOS Y REMESAS	18
ACTIVIDADES EXTRAS	25
TOTAL	100

FUENTE: (Encuestas, 2016)

Se evidencia entonces, que la fuente de ingresos de los hogares de esta zona está dividido en tres grupos principalmente, pero el primordial corresponde a la agricultura, abarcando más del 50% del total de los ingresos de las familias. Entonces, contrastando estos resultados con los evidenciados en “miembros que trabajan fuera del hogar”, se acredita el imprescindible rol que la mujer ejecuta en los hogares, por lo tanto se puede considerarlas como la cabeza del hogar económicamente hablando.

4.4.2 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN

En Kallari, en sus inicios se han inscrito solamente a hombres como socios, mientras que las mujeres han podido inscribirse solamente en calidad de viudas, madres solteras o en ausencia del hombre de la casa. Actualmente, las mujeres tienen una ardua participación en la organización, intervienen en reuniones, talleres de capacitación en cuanto al manejo del cacao y a los desfiles de cacao y chocolate que son organizados por la Mesa del Cacao, también en elecciones de dirigentes,

entre otras actividades. Pero aun considerando que las mujeres tienen mayor participación en el ámbito laboral agrícola, porque que se dedican a trabajar arduamente para ampliar el ingreso familiar, son ellas quienes se han visto relegadas en el ámbito político de la asociación, desde sus inicios. Actualmente son apoyadas por los dirigentes para que asuman cargos de liderazgo, aunque muchas aún se muestran reacias a asumir este reto, es así que la negativa de las mujeres de asumir cargos de dirigencia en Kallari ha ocasionado que los roles de dirigencia en la organización permanezcan bajo el liderazgo de los hombres.

Por el lado de los hombres, éstos tienen una participación escasa en actividades correspondientes a la asociación. Sin embargo, son quienes participan activamente en las elecciones de la junta directiva y generalmente son quienes ocupan la dirección y toman las decisiones. Galo Grefa comenta que han existido ocasiones en las que las hijas de las socias y socios fundadores han solicitado a la organización ser inscritas como socias independientemente de su estado civil, en derecho a su dedicación a la producción. Según el representante de Kallari, la apertura a estas mujeres se está dando e incluso se fomenta su participación en las elecciones de la junta directiva y de esta manera puedan asumir cargos de liderazgo.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación ha permitido, de manera global, mostrar la cultura del cacao en el cantón Tena provincia de Napo, principalmente vinculada al rol de la población Kichwa de la asociación Kallari. Así como también ha permitido exponer el desarrollo de la cadena de valor del producto, visualizando cómo participan e interactúan sus actores, sus vulnerabilidades, la participación de actores externos y la incidencia que tiene la intervención del Estado.

Tomado como punto fundamental de la investigación, la intervención del Estado a través del MAGAP, con el Proyecto de Reactivación del Cacao. Los resultados obtenidos demuestran que la influencia que esta entidad ha tenido en la cadena de valor de la asociación Kallari es baja, dado que la entrega de beneficios del proyecto se ha realizado a través de las diferentes asociaciones de agricultores a nivel nacional, generando que los agricultores atribuyan estas acciones a los dirigentes de dichas asociaciones, mas no a los actores gubernamentales.

Por otro lado, el objetivo principal del Proyecto de Reactivación del Cacao, es incrementar la producción del cacao a nivel nacional. Para ello, el MAGAP ha realizado capacitaciones, podas y ha otorgado abono y plántulas a los diferentes agricultores. Todo ello con el fin de aumentar la eficacia de los cultivos. Sin embargo, para ello, el MAGAP no realiza un estudio preventivo para conocer si las plántulas que entrega gratuitamente son compatibles con la zona en la cual se plantarán. Tomando un riesgo sumamente alto, pues si las plántulas que se entregarán, no fueran compatibles con la nueva área de cultivo, el agricultor perdería aproximadamente 4 años de trabajo (2 para conocer que la plántula no rinde de la manera esperada y 2 más para obtener resultados de una nueva plántula).

Los pequeños agricultores son actores fundamentales en el primer eslabón, estos agregan valor a la cadena al implementar el sistema chakra en sus cultivos, permitiendo a Kallari mantener productos orgánicos mediante prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles, para alcanzar productos de calidad y acorde a los

estándares internacionales. El sistema productivo chakra también ha permitido que los agricultores que lo incorporan, puedan obtener productos para su consumo propio y ha facilitado que al cacao de Kallari se le dé un distintivo, al incorporar aromas característicos de diferentes plantas.

La asociación Kallari gestiona de forma adecuada el centro de acopio para el proceso de post-cosecha del cacao, es decir prácticas de fermentación, secado y clasificación del grano, lo que le permite al cacao elevar su calidad, intensificar su aroma y sabor. Se identificó a actores que no pertenecen a la asociación pero que son fundamentales para agregar valor en el eslabón de transformación, Kallari los conoce como socios comerciales (Fábrica de Ecuatoriana de Chocolates S.A. y la Fábrica de Salinerito), alianza que le ha permitido a Kallari ampliar su portafolio de productos contribuyendo así, a la incorporación de sus productos en el mercado nacional.

Kallari ya realiza procesos de exportación con su marca, aspecto que le ha significado una mejora en los ingresos y la posibilidad de pagar a sus socios productores un precio que sobrepasa el estándar. Sin duda, la importancia de la obtención de los documentos necesarios para realizar la exportación ha significado un crecimiento fundamental para la asociación.

Los pequeños agricultores Kichwas han optado por el asociacionismo como una estrategia de fortalecimiento y acceso a mercados más grandes, lo que les ha permitido consolidarlos como un grupo fuerte para alcanzar los objetivos deseados. No obstante, la problemática real de las comunidades rurales va más allá de la facilidad de la entrega de sus productos, sino que corresponde a la calidad de vida a la que ellos tienen acceso. Las asociaciones de productores solucionan una parte del problema, ya que por medio de estas se entregan obras y proyectos gubernamentales, pero se evidencia la inconclusión de obras (eco-fábrica, centro de acopio comunitario), la falta de seguimiento de las mismas y la desigualdad de oportunidades.

Desde sus inicios Kallari ha mantenido varias alianzas para fortalecer su cadena de valor, varían entre agencias de cooperación internacional (como: GIZ, GEO, entre

otras), organismos públicos y/o privados interesados por la producción de cacao orgánico. Cada una de ellas ha permitido que la asociación se pueda beneficiar con aportaciones de distintos tipos. El respaldo a la asociación ha sido fundamental para su crecimiento y expansión a mercados internacionales.

En Kallari, los roles de género son bastante marcados, las mujeres tienen una ardua participación en la organización, intervienen en reuniones, talleres de capacitación, organización de eventos, entre otros. Pero considerando que las mujeres tienen mayor participación en el ámbito laboral agrícola, son ellas quienes se han visto relegadas en el ámbito político de la asociación desde sus inicios. Sin embargo en la actualidad esta realidad está cambiando, pues se fomenta la participación de las mujeres en las elecciones de la junta directiva, buscando así, que puedan asumir cargos de liderazgo. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, muchas mujeres continúan mostrándose reacias a asumir este reto (probablemente por la fuerza de la costumbre), esto ha ocasionado que los roles de dirigencia en la organización Kallari permanezcan bajo el mando de los hombres.

Como resultado se evidencia que la cadena de valor es una herramienta clave para identificar los eslabones y actores de las mismas y cuáles son sus debilidades o fortalezas, como también permite visualizar cuales son las diferentes alianzas y si estas son convenientes o no. Permite también identificar el valor agregado que aporta cada uno y la importancia en el producto final, permitiendo conocer donde se encuentra falencias y poderlas corregir. Abarcar los distintos eslabones de la cadena permite a la asociación Kallari retener valor e incrementar las utilidades, no obstante se ha identificado que la parte de la transformación constituye una etapa sensible en la cadena de valor, la misma que implica altos costos de transacción para la organización. Asimismo, identificar la cadena de valor en el caso Kallari ha permitido evidenciar que una vulnerabilidad representa el aspecto económico, toda vez que debe contar con un capital de trabajo muy alto, sobre todo para hacer frente a los tiempos de espera que implica los pagos por parte de sus clientes. Este factor ha incidido en que la asociación no pueda comprar todo el cacao que producen sus socios, teniendo estos que recurrir a los intermediarios, que en este caso también juegan un rol importante ya que constituyen una alternativa a donde vender el excedente que no puede ser absorbido por la asociación.

REFERENCIAS

- ACEPROCACAO. (2012). *Fortalecimiento de la Asociación Ecuatoriana del Cacao Nacional Fino de Aroma*. Obtenido de Asociación Coordinadora Ecuatoriana de Productores de Cacao Nacional Fino de Aroma.: <http://www.aceprocacao.ccd.ec/aceprocacao/proyectos/fortalecimiento-de-la-asociacion-ecuatoriana-del-cacao-nacional-fino-de-aroma-2.html>
- ANECACAO. (2015). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacaoccn51.html>
- APROCAFA. (2010). *Proyecto de ley de fomento y desarrollo del cacao nacional fino de aroma*. Obtenido de Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma: <http://aprocafa.blogspot.com/2010/09/proyecto-de-ley-de-fomento-y-desarrollo.html>
- Banco Central del Ecuador. (11 de 2015). *Información Estadística Mensual No. 1965 Noviembre 2015*. Obtenido de Exportaciones por grupos de productos: <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2012). Exploring the potential of intersectoral partnerships to improve the position of farmers in global agrifood chains: findings from the coffee sector in Peru. *Springer Science Business*.
- CCD. (2012). *Corporación para la Conservación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.ccd.ec>
- CEPAL, FAO, IICA. (2014). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*. San José: IICA, Sede Central.
- CONCOPE. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica*. Quito: Graphus.
- Consejo Cantonal Tena. (2014). *Tena*. Tena.
- Consejo Sectorial de la Producción. (2012). *Agenda para la Transformación Productiva*. Quito.
- Da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenane, C., & Da Cruz, S. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO.
- Demenus, W., & Crespo Coello, P. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica*. Quito: Graphus.
- Díaz, R., Eakin, H., Castellanos, E., & Jiménez, G. (2009). Condiciones para la adaptación de los pequeños productores de café ante presiones económicas mediante procesos de "upgrading" en la cadena productiva. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 61-72.
- FAO. (11 de 2010). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/013/i2050s/i2082s00.pdf>

- FAO. (2012). *Agricultura y Desarrollo Rural. Manual sobre género en agricultura*. Washington: Patricia Hord Graphik Design.
- FEDECADE. (2011). *Federación Nacional de Productores de Cacao del Ecuador*. Obtenido de Antecedente, Mison, Vision y Objetivos.: <http://www.fedecade.org/webpages/antecedentes.htm>
- FLACSO. (2010). *Napo en cifras*. Quito.
- FLO-CERT. (2015). *Fairtrade Customer Search*. Obtenido de Organizaciones certificadas por FLO-CERT para cacao: <http://www.flocert.net/fairtrade-services/fairtrade-certification/fairtrade-customer-search/>
- Franzen, M., & Borgerhoff, M. (2007). Ecological, economic and social perspectives on cocoa production worldwide. *Biodiversity and Conservation*, 3835-3849.
- GAD Municipal Tena. (2014). *Datos geográficos*. Tena.
- GIZ. (2011). *La Mesa del Cacao Fino de Aroma de la Reserva de Biosfera Sumaco Análisis de Impactos del Programa GESOREN - GIZ*. Obtenido de Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): http://www.unl.edu.ec/agropecuaria/wp-content/uploads/2012/03/F01_Mesa_de_Cacao.pdf
- González Vásquez, Á. (15 de 03 de 2012). Tesis de grado previa a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas. *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Grefa, G. (03 de 2016). Cadena de Valor Kallari. (M. Benalcázar, & D. Carrión, Entrevistadores)
- Grijalva, J., Limongi, V., Arévalo, R., Vera, J., Quiroz, A., Yumbo, F., . . . Cerda. (2010). *Mejoramiento de Chakras, una alternativa de sistema integrado con cacao, cultivos anuales y árboles de el Alto Napo*. Boletín divulgativo N°372. Programa Nacional de Forestería del INIAP. Quito: Nina Comunicaciones.
- Hamilton, S. (1998). The two-headed household: gender and rural development in the Ecuadorean. *Pittsburgh: University of Pittsburgh Press*.
- Iglesias, D. H. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: Cadena de valor en el sector agroalimentario*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>
- INEC. (2010). Censo de población y vivienda.
- INEC. (2014). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria continua ESPAC 2014*. Quito: INEC.
- INEN. (2006). NORMA TÉCNICA ECUATORIANA 176. *Cacao en grano. Requisitos*. Quito, Ecuador: INEN.
- INIAP. (2010). *Análisis de la cadena de cacao y perspectivas de los mercados de la Amazonía Norte*. Quito. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=SZszAQAAAJ>

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (28 de 09 de 2011). *PRO ECUADOR*. Obtenido de La historia en una barra de chocolate: <http://www.proecuador.gob.ec/2011/09/28/la-historia-en-una-barra-de-chocolate-publicacion-revista-sueca-tttela/>
- Kallari. (2012). *Direccionamiento estratégico*.
- Llaguno, D., Villalba, C., Aleman, M., Schneider, S., & Hidrovo, M. (2010). *Informe de Terminación AMAZNOR*. Quito: PCR.
- MAGAP. (2012). *Consejo consultivo busca mejorar cadena de valor del cacao ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/consejo-consultivo-busca-mejorar-cadena-de-valor-del-cacao-ecuatoriano/>
- MAGAP. (2012). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- MAGAP. (2015). *ICCO reconoce el liderazgo del cacao fino de aroma en el mundo*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/icco-reconoce-el-liderazgo-del-cacao-fino-de-aroma-en-el-mundo/>
- Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Diaz de Santos, S. A.
- Ministerio del Ambiente. (7 de 11 de 2013). *Acuerdo N° 114*. Obtenido de <http://sociobosque.ambiente.gob.ec/files/images/articulos/archivos/am114.pdf>
- Monteros Guerrero, A., Sumba Lusero, E., & Salvador Sarauz, S. (2015). *Productividad agrícola en el Ecuador*. Quito: MAGAP.
- Ortner, S. (1979). *¿Es la mujer con respecto al hombre lo que la naturaleza con respecto a la cultura?* Barcelona: Anagrama.
- Phillips, L. (1987). Women, development and the state in rural Ecuador. *Rural women and state policy: Feminist perspectives on Latin American agricultural development.*, 105-123.
- Pinto Aliaga, U., & Menda Zerpa, B. (2007). Programa de desarrollo del cacao en el estado Lara. Lara.
- Pons, J., & Sivardiére, P. (2012). *Certificación de calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países de América LATina*. Santiago de Chile: ECOCERT y FAO.
- PRO ECUADOR. (2013). *Análisis del sector de Cacao y elaborados*. Quito: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- PRONAGRO. (2015). *Secretaría de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Perfil del mercado del cacao y sus preparaciones.
- Quingaisa, E., & Riveros, H. (2007). *Estudio de Caso: Denominación de Origen "Cacao Arriba"*. Quito: FAO.

- Radcliffe, S. (2014). El género y la etnicidad como barreras para el desarrollo: Mujeres indígenas, acceso a recursos en Ecuador en perspectiva latinoamericana. *Eutopía*, 11-34.
- Ramírez, P. (2006). estructura y dinamica de la cadena de cacao en el ecuador: Sistematización de información y procesos en marcha. GTZ. Quito, Ecuador.
- Rueda, E., Helberg, U., Morisse, V., & Krain, E. (2014). Transnational Initiatives to Promote Sustainable Cocoa Production and Trade: The Case of the German Initiative on Sustainable Cocoa (GISCO). En C. Shmitz, & Hoffmann, *Voluntary Standard Systems, Natural Resource Management in Transition* (págs. 287-303). Berlin: Springer- Verlag Berlín Heidelberg.
- Schmitz, H. (2005). *Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners*. Ginebra: International Labour Organization.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_\(version_resumida_en_espanol\).pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_(version_resumida_en_espanol).pdf)
- Serrano, T., & Viteri, O. (2015). Proponiendo métodos de análisis integrados para los planes agrarios del Ecuador. *Sector E*, 42-47.
- Sotomayor, O. (2014). *Programa estratégico de mediano plazo de la cadena del cacao y productos elaborados del Ecuador*. Santiago de Chile: CEPAL y MAGAP.
- Stoian, D., & Donovan, J. (2004). Articulación del Mundo Campesino con el Mercado, Integración de enfoques de medios de vida y cadena productiva. En C. A. (CATIE), *Semana Científica* (págs. 14-17). Turrialba: CATIE. Obtenido de Articulación del Mundo Campesino con el Mercado, Integración de enfoques de medios de la vida y cadena productiva: <http://www.catie.ac.cr/banco>
- Stoler, M. (2012). El justo sabor del cacao: Desafíos y ventajas del comercio justo del cacao. *Programa de Maestría Estudios Latinoamericanos mención en Relaciones Internacionales*. Quito, Pichincha, Ecuador: FLACSO.
- TRADE MAP. (02 de 2016). *Lista de los mercados para el producto seleccionado*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx
- UEA. (2014). *Univeridad Estatal Amazónica*. Obtenido de Gobernanza participativa en la Amazonía del Ecuador: recursos naturales y desarrollo sostenible: <http://www.plantasutilesdeltropico.com/wp-content/uploads/2015/02/Gobernanza-participativa-en-la-Amazon%C3%ADa-del-Ecuador-recursos-naturales-y-desarrollo-sostenible.pdf>
- UNCTAD. (Diciembre de 2005). *Sector de Ingredientes Naturales para la Industria Alimenticia*. Obtenido de Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba: http://www.biotrade.org/ResourcesNewsAssess/Diagnostico_Cacao_Arriba_Ecuador.pdf

- Viteri Salazar, H. O. (2011). Asociatividad para comercialización de café y cacao en las provincias de Orellana y Sucumbíos, Ecuador. *Tesis de grado previo a la obtención de grado de Magister en Gerencia Empresarial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Viteri, H., & Ramos, J. (2014). *La institucionalidad de las Organizaciones Asociativas en la Amazonía del Ecuador: Riesgo y Problemas*. Obtenido de http://www.jesusramos.org/pdf/Viteri_Ramos-Martin_2014.pdf
- World Cocoa Foundation. (01 de 04 de 2014). *WCF Summary Reports*. Obtenido de Coca Market Update: <http://worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-4-1-2014.pdf>
- Zambrano, M. (2013). *Sobre el origen de las certificaciones, el desarrollo sostenible y los productores de pequeña escala de cacao en la Amazonía Ecuatoriana*. Quito: Programa de Estudios Socioambientales.
- Zambrano, R. (2011). *Organizaciones asociativas*. Guayaquil: Conejo.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta empleada en Tena

CUESTIONARIO

Nº encuesta:

Encuestador:.....

Fecha:.....

Hora:.....

Provincia:.....

Cantón:.....

Parroquia:.....

Comunidad o

barrio:.....

1. Localización de la vivienda: Su vivienda se encuentra localizada cerca de:

Carreteras primarias..... Carreteras Secundarias..... Ríos.....

Otros:.....

Coordenada**GPS:**

.....

Apellidos de la familia

.....

Nombre del encuestado

.....

Miembros del hogar

Padre..... Madre..... Número de hijos (menores de edad) u otros miembros..... Hijos mayores de edad que viven con papás.....

¿Sus hijos son autónomos económicamente?..... (Descartar como miembros de la familia)

	Parentesco	Edad	Género	
			Masculino	Femenino
Miembro 1				
Miembro 2				
Miembro 3				
Miembro 4				
Miembro 5				
Miembro 6				
Miembro 7				
Miembro 8				
Miembro 9				

Nivel de instrucción:**Padre:**

Primaria:.....

Secundaria.....

Universidad.....

Madre:

Primaria:.....

Secundaria:.....

Universidad:.....

Bienes muebles e inmuebles

¿Posee Terrenos?

No..... Sí.....

¿Cuántas hectáreas TOTALES?.....M.....H.....

¿Fragmentados en varias fincas?M.....H.....

¿Poseen terrenos comunales?..... ¿Cuánto?.....

Superficie total del terreno cultivado (este año):..... Distancia a los cultivos (en tiempo):.....

Superficie total del terreno para árboles sembrados para madera:.....

Superficie total del terreno para bosque nativo (la diferencia):.....

Intervenido.....Primario (virgen).....Socio bosque.....

Inclinación de la parcela: plano.....moderadamente inclinado.....muy inclinado.....

Si no posee terrenos, ¿Arrienda terrenos para cultivo? SI..... No.....

Superficie arrendada:.....

Precio Arriendo:.....

¿Posee vivienda en su propiedad? Sí..... No.....

¿Posee escrituras de los terrenos y/o casa? Terreno..... H.....M....

Casa.....H.....M.....

Si su respuesta es que No, ¿Por qué no tiene escrituras?

¿Posee vehículos?.....Cuáles:.....

.....

CULTIVOS

CULTIVOS PARA LA VENTA						
Cultivo	Superficie (matas)	Frecuencia Cosecha	¿A quién vende?	Cantidad de venta	Precio de venta	Tiempo de trabajo de suelos
						Descanso
UNIDAD						
Cacao baba						
Cacao seco						
Maíz (Venta)						
Maíz (Consumo)						
Guayusa						
Vainilla						
Ticazu						
Hierbaluisa						
Otros:						
Hierbaluisa						
Otros						

PARA LA SUBSISTENCIA					
	Cultivo	Superficie (matas)	Cantidad	Tiempo de trabajo de suelos	
				Descanso	Explotación
Otros:	Yuca				
	Plátano				
	Frejol				
	Orito				
	Frutas				
	Maní				

¿Compra de semillas o injertos?

¿Cuánto gasta en semillas por cosecha?.....

¿Aplica algún abono para el suelo?..... ¿Químico u orgánico (biol)?..... ¿Cada cuánto tiempo?.....

¿Compra agroquímicos?.....

	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Otros
Cultivo						
Cantidad y frecuencia						
Precio						

¿Realiza rotación de cultivos? Si..... No.....

¿A qué tipo de cultivos?.....

ANIMALES

Genero del ejecutor de la actividad	ANIMALES	Cantidad Autoconsumo	Venta				
			Cantidad de venta	¿A cuánto vende?	¿A quién?	¿Con qué frecuencia vende?	¿Cuánto gasta? (\$)
H M	Gallina						
H M	Patos						
H M	Chanchos						
H M	Caballos						
H M	Vacas						
H M	Tilapias						
H M							

Distancia del Centro de Acopio:.....

¿Conoce a quien pertenece el centro de acopio?:.....

ACTIVIDADES EXTRAS

Actividades Extra que generan valor						
	Cuánto	Frecuencia	Gasto (\$)	Crédito	Ganancia	Genero del ejecutor de la actividad H /M
Cacería						
Pesca						
Atarraya de (trampas de pesca)						
Artesanías						
Turismo						
Recolección de Oro						
Alquiler de equipos (motosierra)						
Tienda:						
Otros:						

¿Cómo se reparten los beneficios de estos ingresos?.....

.....

¿Qué miembro de la familia realiza actividades laborales fuera del hogar?

Padre ☐ Madre ☐ Otros.....

Otros	ACTIVIDAD	Institución pública	Institución Privada	Fijo / temporal (frecuencia)	Ingreso (\$)
	Petrolera				
	Chofer				
	Albañilería				
	Carpintero				
	Turismo				
	Servicios domésticos				
	Jornaleros				

¿Recibe algún subsidio por parte del gobierno? (cantidad) Si..... No.....
 ¿Por qué no?.....
 Recibe: Bono de desarrollo humano..... Bono de discapacidad.....
 Pensiones..... Seguro campesino.....
 Otros.....
 ¿Recibe remesas de algún familiar o allegado? Internacional/nacional....
 cantidad..... frecuencia.....

¿Quién lo recibe? H /M.....

¿En qué lo
 invierten?.....

GASTOS

GASTOS	Precio (\$)	Frecuencia	Crédito		
			Monto		
			Entidad Financiera	Conocido	Otros
Suma de Luz, agua, teléfono, cable, internet (sumatorio)					
COMPRAS (alimentación, higiene)					
Herramientas de trabajo					
Contrato de personal (jornaleros)					
Vehículos					
Reparaciones vehículos					
Televisor					
Celulares					
Material de construcción					
Electrodomésticos de línea blanca					
Vestimenta					
Salud					
Educación					
Alimentos					
Transporte					
Préstamos					
Gasolina					
Gas					
Computadora					

	Tablet				
	Equipo de sonido				
	Peluquería				
	Ocio: apuestas, partidos, beber...				
	Regalos de boda				
	Bodas y celebraciones				
	Gastos de certificación				
	Ahorros				
Otros:					

ASOCIACIONES. Si negativo: ¿quiere formar parte de una asociación?

	Asociaciones	Herramientas	Capacitación	Abonos	Pesticidas	Créditos	Género (H/M)
	KALLARI						
	RUNA						
Otros	Wiñac						

HORAS DE TRABAJO

Horario de Trabajo					Género (H/M)
	Días a la semana/mes/año	Horario Día normal (h)	Horario Día Caluroso (h)	Temporadas	
	Chakra				
	Cacao				
	Oro				
	Pesca				
	Artesanías				
	Tiempo asalariado				
	Días de ocio				
Otros					

¿Sus hijos y/o familiares colaboran en las actividades agrícolas? SI

No..... H/M.... ¿Con qué actividades?.....

¿Con qué frecuencia? Diaria.....Semanal.....Mensual.....

Temporadas que ayudan: Vacaciones de clases.....Clases.....

Cooperación e instituciones locales

¿Forma usted o su mujer parte de alguna directiva organizativa? H..... M.....

¿De cuál?.....

Actividad	¿Cuántos miembros de su unidad doméstica en promedio asisten a los siguientes encuentros/reuniones?		¿Cuántas reuniones al mes o al año en promedio se realizan?			¿Cuántas horas en promedio dura cada reunión?
	Hombre	Mujer	Numero	Por mes	Por año	
Asociación de productores						
Reunión de comunidad						
Cooperativa de ahorro						
Grupo de tercera edad						
Mingas						
OSG						
OPG						
OTG						
Grupo de jóvenes						
Grupo de mujeres						
Otras	Iglesia					
	Educación					
	Mesa cacao					
	Mesa turismo					

¿Cuáles son los principales problemas que debe afrontar? A nivel personal/A nivel comunitario? Ej: Salud/Trabajo

.....

.....

¿Les gustaría que sus hijos siguieran en la agricultura o prefiere que trabajen en otras cosas?

.....

.....

.....

¿Qué le pareció el plan de reactivación de cacao? ¿Conocen la mesa de cacao?
¿Qué les aporta la mesa del cacao?

.....

.....

Anexo B: Evidencia de proceso de Kallari

RECOLECCIÓN DE CACAO EN BABA



FERMETACIÓN Y SECADO DEL CACAO





Anexo C: Evidencia de aplicación de encuestas**APLICACIÓN DE ENCUESTAS**