

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM - MATAGALPA



TEMA

Evaluación de la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012- 2013.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL.

AUTORA:

LICDA. DAYAN PAMELA SILES RUIZ

TUTORA:

MSC. JANETT DEL SOCORRO RIZO MARADIAGA

MATAGALPA, OCTUBRE, 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN - FAREM - MATAGALPA



TEMA

Evaluación de la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012- 2013.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL.

AUTORA:

LICDA. DAYAN PAMELA SILES RUIZ

TUTORA:

MSC. JANETT DEL SOCORRO RIZO MARADIAGA

MATAGALPA, OCTUBRE, 2014

INDICE

<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>iii</i>
<i>CARTA AVAL</i>	<i>iv</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>v</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Justificación.....	7
<i>II. OBJETIVOS</i>	<i>9</i>
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	9
<i>III. MARCO TEÓRICO</i>	<i>10</i>
3.1. Generalidades del Rubro Cacao	10
3.1. Historia.....	10
3.1.2. Consideraciones ambientales y de biodiversidad en la producción de cacao	11
3.1.2.1. Temperatura.....	12
3.1.2.2. Humedad.....	12
3.1.2.3. Sombra.....	12
3.1.3. Enfermedades más comunes que afectan el cacao	13
3.1.3.1. Moniliasis.....	13
3.1.3.2. Mazorca negra o fitoftora.....	14
3.1.3.3. Phytoftora o cáncer del tronco.....	14
3.1.3.4. Roselinia.....	14
3.1.3.5. Ceratocystis o mal del machete	14
3.1.3.6. Antracnosis.....	15
3.1.4. Consideraciones sociales, políticas e institucionales	15
3.1.5. Demanda nacional e internacional	16
3.1.5.1. Demanda nacional	16

3.1.5.2.	Demanda internacional.....	17
3.1.5.3.	Oferta de cacao nicaragüense	18
3.1.5.3.1.	Área de siembra	18
3.1.5.3.2.	Rendimientos y producción	19
3.1.5.3.3.	Exportaciones.....	20
3.1.5.3.4.	Destino de la exportaciones	20
3.2.	Cadena de valor	21
3.2.1.	Conceptos.....	21
3.2.2.	Actores y dinámica de la cadena de cacao en cada eslabón.....	22
3.2.2.1	Eslabón Productivo	23
3.2.2.1.1	Actores	23
3.2.2.1.2.	Dinámica de Funcionamiento	23
3.2.2.1.	Eslabón Pos-Cosecha.....	29
3.2.2.2.	Eslabón de Comercialización	33
3.2.2.3.1.	Actores	33
3.2.2.3.2.	Dinámica de funcionamiento	33
3.2.2.4.	Eslabón de industrialización.....	36
3.2.2.4.1.	Dinámica de Funcionamiento	36
3.2.2.5.	Eslabón de consumo.....	38
IV.	<i>PREGUNTAS DIRECTRICES</i>	40
V.	<i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	41
5.1.	Paradigma de Investigación	41
5.2.	Enfoque de estudio	41
5.3.	Según el diseño	42
5.4.	Según la profundidad del estudio	42
5.5.	Según la cobertura temporo-espacial.....	43
5.6.	Población y Muestra.....	43
5.7.	Tipo de muestreo	44
5.8.	Métodos teóricos y empíricos para la extracción de datos.....	45
5.8.1.	Métodos Teóricos	45
5.8.2.	Métodos empíricos.....	46

5.9.	Plan de análisis de resultados	49
5.10.	Proceso de validación de instrumentos	49
VI.	<i>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</i>	51
VII.	<i>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	75
VIII.	<i>CONCLUSIONES</i>	116
X.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	118
XI.	<i>ANEXOS</i>	120

DEDICATORIA

“Escucha, hijo mío, la instrucción de tu padre y no abandones la enseñanza de tu madre. Serán una guirnalda para adornar la cabeza y una cadena para adornar su cuello”. **Proverbios 1:8-9**

En cada uno de los momentos de mi vida he contado con el apoyo de muchas personas, quienes con sus palabras de aliento han contribuido a que me esfuerce por lograr todas las metas que me he propuesto en la vida. Por eso en esta ocasión, dedico la culminación de esta meta a:

DIOS, nuestro creador, por regalarme el don de la VIDA.

A mi madre, Vilma Ruiz, por su apoyo incondicional, por ser la valla que me protege de las tormentas que se avecinan a mi vida, por el amor que me regaló sin condición alguna, por estar en los momentos que triunfé y en los que me equivoqué, sin reproche alguno; siempre lista para aconsejarme y mimarme si era necesario.

A mis hijos, Ariana y Alexander, por ser el motor que mueve mi vida, cada día que los veo me lleno de orgullo y satisfacción, porque sé que he hecho un gran trabajo con ustedes, los amo y cada meta que logro lo hago pensando en el bienestar de ustedes, he sacrificado tiempo para hacerlo, pero vale la pena, porque es para construirles un mejor futuro, con mayores oportunidades.

A la Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola comunal (ADDAC), por haberme brindado la información necesaria para poder realizar este trabajo investigativo.

En fin, tengo tanto que agradecer, pero tan pocas líneas que no me queda más que extender mi agradecimiento a todos los amigos, familiares, maestros y compañeros que me ayudaron en este proceso.

Lic. Dayan Pamela Siles Ruiz

AGRADECIMIENTO

Agradezco **a Dios** por haberme dado la oportunidad de emprender este proyecto y culminarlo con éxito.

A mi familia, especialmente a mi incondicional compañero, César Castillo, quien me incentivo a iniciar este proyecto, por su apoyo, paciencia y por los aportes para este trabajo investigativo.

A mi tutora, M Sc. Janett Rizo, por su dedicación y esmero para culminar con éxito este trabajo investigativo.

Al personal de ADDAC, por haber dedicado un poco de su valioso tiempo para atender mis demandas y por facilitar la información necesaria para hacer posible este trabajo.

Lic. Dayan Pamela Siles Ruiz



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – FAREM – MATAGALPA

CARTA AVAL

La suscrita Tutora de Tesis de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL A:

Lic. Dayan Pamela Siles Ruiz, ya que el Informe Final de Investigación de Tesis, para optar al título de Máster, titulado: **“Evaluación de la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012- 2013”**, llena los requisitos científicos y técnicos requeridos para ser presentados y defendidos ante el tribunal designado.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, república de Nicaragua, a los tres días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

MSc. Janett Rizo Maradiaga
Tutora

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

RESUMEN

El cacao es uno de los rubros con mayor dinamismo en el sector rural. Organismos cooperantes y ONGs dan acompañamiento a instituciones del sector público y privado para fomentar su producción. Esta investigación se orientó a evaluar la participación de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC en la cadena de valor del cacao y los factores que impiden su participación en los demás eslabones, proponiendo utilizar la metodología de cadena de valor, como una herramienta empresarial que demuestre la participación real de los productores en cada eslabón y los puntos críticos que los limitan a establecer relaciones directas con los demás actores. Para realizar la investigación se utilizó el paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, de tipo descriptivo, el universo de estudio fueron los productores de cacao asociados a las cooperativas de ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, tomando como muestra 79 productores. También se aplicaron entrevistas, observación y análisis de contenido. Con los instrumentos utilizados y después de realizar el análisis de estos, se determinó que la participación de las cooperativas se reduce a los eslabones producción y manejo post-cosecha, donde la participación más grande la tiene ADDAC y no los productores, las mayores dificultades que se enfrentan es la falta de financiamiento al rubro, pocos conocimientos de técnicas de secado y fermentado que impide lograr las calidades demandadas por los mercados y la nula participación de los productores en las negociaciones con los demás actores de la cadena en especial con los compradores.

Palabras claves: cadena de valor, mapeo de cadena, eslabones.

Summary

Cocoa is one of the most dynamic areas in the rural sector. Cooperating agencies and NGOs provide support to institutions in the public and private sectors to encourage production. This research was aimed to evaluate the participation of the cocoa cooperatives associated ADDAC the cocoa value chain and the factors that impede their participation in the other links, proposing to use the methodology of value chain, as a business tool that demonstrates the real participation of producers in each link and the critical points that limit to establish direct relations with other actors. The positivist paradigm was used, under the quantitative approach with qualitative elements, descriptive, the universe of the study were associated with cocoa producers ADDAC cooperatives, municipalities and Waslala Rancho Grande, taking as example 79 producers to conduct research. Interviews, observation and content analysis were also applied. With the instruments used and after the analysis of these, it was determined that the participation of cooperatives to link production and post-harvest handling, where the largest share has it ADDAC rather than producers, the major difficulties is reduced to face is the lack of funding to the heading, little knowledge of fermentation and drying techniques which impede the qualities demanded by the markets and the lack of participation of farmers in negotiations with the other actors in the chain especially with buyers.

Keywords: value chain mapping chain links.

INTRODUCCIÓN

El rubro cacao hoy en día, es uno de los rubros productivos con más dinamismo en el sector rural, despertando el interés de los mercados internacionales en el cacao nicaragüense; lo que ha provocado su fomento, ya que potencialmente puede constituirse en un rubro que contribuya a aumentar el nivel de ingresos de las familias pobres del campo sin comprometer la estabilidad de los ecosistemas (CATIE, 2008).

Por esta razón, organizaciones gubernamentales y de desarrollo han adoptado la metodología de cadenas de valor para identificar alternativas que contribuyan a superar las barreras que impiden a una gran masa de pequeños productores, aprovechar estas nuevas oportunidades, mejorar la competitividad de los productos ofertados y mejorar su calidad de vida.

El enfoque de cadena de valor se define como el conjunto de intervenciones de parte de los mismos actores de la cadena (productores, procesadores, compradores) y/o de proveedores de servicios (agencias de gobierno, ONGs, proyectos) para generar un mayor valor agregado y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre tales actores (Francés, 2006).

A nivel de cadena, las necesidades de fortalecimiento e inversiones cobran un mayor peso en el eslabón productivo primario, donde los bajos niveles de productividad y calidad de la oferta, el manejo inadecuado de las plantaciones, la falta de acceso a recursos financieros para el mantenimiento y desarrollo de las plantaciones, la escasez de infraestructura; el poco adiestramiento del manejo post cosecha y de la agregación de valor y; finalmente, la escasa o nula integración asociativa de las familias; son algunos de los factores que inhiben la posibilidad de que éstas puedan participar y beneficiarse de las opciones que brindan estos nuevos mercados (Obando, 2002).

Basado en lo anterior, este trabajo investigativo se orientó a la búsqueda de las debilidades en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao y la propuesta de herramientas que den pautas para disminuir o erradicar dichas debilidades, logrando así el acceso a nuevos mercados y a la vez mejorando la calidad de vida de las familias productoras de cacao de Rancho Grande y Waslala.

Para esto se realizó un mapeo de la cadena, para determinar la participación de las cooperativas asociadas a ADDAC en la cadena de valor y las estrategias para participar en los eslabones que no han incursionado.

1.1. Antecedentes

Una cadena de valor es una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva (Hax, 2004).

En los últimos años, en Nicaragua se ha optado por trabajar bajo la metodología de cadenas de valor, porque tanto las instituciones del estado como los organismos internacionales han encontrado en ella la oportunidad de crear alianzas entre los involucrados, garantizando que todos se beneficien y por las necesidades crecientes de los productores para ser competitivos y estabilizarse en las dinámicas de los mercados internacionales de diferentes rubros dentro de ellos el Cacao.

Al hacer uso de esta metodología se cuenta con la participación de todos los actores lo que permite recoger opiniones desde diferentes visiones y posiciones, (no solamente productores, sino también acopiadores y comercializadores), identificar puntos críticos y ventajas potenciales desde la perspectiva de los actores directos e indirectos de la cadena, y formular propuestas legítimas desde la necesidad e intereses de los mismos. Adicionalmente, las decisiones sobre las estrategias y acciones específicas a implementar para la mejora de la

competitividad de la cadena se consensuan con todos los involucrados y se genera responsabilidad local entre los actores para su posterior implementación y desarrollo (Picado, 2010).

Varios países han desarrollado estudios de cadenas de valor del cacao, entre ellos tenemos un estudio que se llevó a cabo en el Ecuador, en el 2005, realizado por el Programa Nacional de Bio-comercio Sostenible, con el objetivo de identificar a los actores de la cadena y sus limitaciones, a través de la elaboración de un análisis FODA que resalta la necesidad de mejorar la calidad y cantidad de las plantaciones, así como la falta de acceso a financiamiento lo que impide invertir para mejorar las plantaciones y obtener las calidades demandadas en los mercados.

Colombia, Panamá y el Salvador también realizan evaluaciones acerca del subsector cacaotero, con el objetivo de identificar las debilidades que afectan el desarrollo del rubro, todos coinciden en que es necesario invertir en materiales genéticos que son resistentes a las enfermedades y tienen mayor productividad, además de la necesidad de obtener apoyo del gobierno para facilitar el acceso a créditos a pequeños productores. Y resaltan como mayor limitación la incapacidad de los productores de cada uno de estos países para generar cacao exportable, es decir, con las calidades requeridas por el mercado internacional y en las cantidades necesarias para cubrir la demanda.

En Nicaragua, uno de los estudios acerca de la cadena de valor del cacao fue realizado bajo el marco del Proyecto Cacao Centroamérica del CATIE, donde se analizó la situación actual del sector cacao en Nicaragua, poniendo principal importancia en la identificación de actores claves, estadísticas, limitaciones y participación de género, para describir lo que ocurre con el cacao nicaragüense desde que se produce hasta que se consume.

En dicho estudio se identificó que la cadena de valor del cacao de Nicaragua está compuesta por los eslabones de producción, acopio, transformación primaria

(fermentado y secado), comercialización y transformación secundaria (productos finales). En cada uno de los eslabones hay una serie de actores claves que se han ido sumando al fortalecimiento del sector y actualmente se cuenta con una Mesa Nacional de Cacao, cuyos esfuerzos han empezado a dar sus frutos por la incorporación del país como miembro del ICCO (International Cocoa Organization) en julio del 2010.

Al finalizar, el CATIE identificó que las principales limitaciones o cuellos de botella que afectan a la cadena se vinculan con la baja producción (material genético y enfermedades), calidad (problemas en fermentado y secado), comercialización (vías de acceso, financiamiento, infraestructura, transporte) y organizativa (pobre capacidad gerencial, poco apoyo de entidades y la falta de intervención del Estado en el sector).

Cabe mencionar que otras organizaciones e instituciones como FUNICA, INTA, Department for International Development (DFID), el Gobierno de Finlandia en conjunto con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), han desarrollado estudios acerca del sector cacao, y todos coinciden en que existe poca inversión en el rubro lo que impide el desarrollo del mismo, resaltando como principal limitación la falta de financiamiento, lo que repercute en la baja producción y la calidad del mismo, que a la vez impide la participación del producto en mercados extranjeros, porque no se cumple con los estándares de calidad.

En lo que respecta a ADDAC, aún no se ha realizado un estudio sobre la participación de sus cooperativas cacaoteras en la cadena de valor del cacao, por lo tanto al lograr el mapeo de la cadena se permite a los productores conocer cuál es su participación en la cadena, que les limita entablar relaciones directas con los demás actores y a partir de esto identificar estrategias que les permitan ser más competitivos en los mercados y tener poder de negociación con los demás actores de la cadena.

Además de servir como una base para un estudio más profundo que les permita definir estrategias competitivas que favorezcan a sus productores.

1.2. Planteamiento del problema

El cacao es uno de los ocho rubros priorizados por el gobierno, esto por el creciente aumento de las exportaciones debido al incremento de los precios y al interés de compra de países europeos, quienes han incrementado los precios en Nicaragua en US \$ 950.00 por encima del resto de países exportadores de América Latina (Navarrete, 2011).

Actualmente, en Nicaragua, no existe una institución/ente que colecte, sistematice y actualice las estadísticas oficiales del rubro. Sin embargo, se cuenta con cifras aproximadas con base en estudios realizados por ONGs y por medio de la Mesa Nacional de Cacao. La información disponible ubica a Nicaragua en el lugar 42 de los países productores de cacao y participa con un 0,02% en la producción mundial. En el país se cultivan alrededor de 11000 mz de cacao, en manos de unas 7500 familias a razón de 2 mz por finca y un rendimiento de 3.5-7.5 qq/mz (MNC, 2010). La ICCO (2010) reporta una producción nacional de 3000 Tm. Las exportaciones de cacao convencional y orgánico alcanzaron las 1100 Tm destinadas al mercado regional (El Salvador, Costa Rica y Guatemala), Europeo (Alemania, Holanda) y de USA (Cooperación Alemana, 2008).

La cadena del cacao de Nicaragua, sigue siendo incipiente y poco especializada y experimenta un desarrollo desigual de sus eslabones. La producción en finca, la certificación (orgánica, comercio justo, calidad organoléptica), el acopio y la exportación del grano son los eslabones mejor desarrollados. La industrialización y comercialización, la provisión de servicios técnicos y empresariales y el marco legal e institucional de apoyo al sector cacao del país son los menos desarrollados.

Las pequeñas áreas destinadas para la producción de los cacaotales y dificultad de cumplir con la calidad del grano que exige el mercado, son los principales problemas en el eslabón productivo. Existe una débil asistencia y transferencia tecnológica lo que no mejora los limitados conocimientos que los agricultores tienen sobre técnicas mejoradas de producción y las habilidades de gestión agrícola.

Otras restricciones que afectan el rubro son las financieras, el difícil acceso a créditos y las gestiones burocráticas impiden que los productores puedan invertir en sus plantaciones, además de la gran dependencia que se tiene con la cooperación internacional lo que impide que las familias sean auto-sostenibles. Lo más importante es el acceso a nuevos mercados, actualmente los productores se encuentran atados a un solo comprador, los que imponen el precio y las condiciones.

Mejorar la calidad y ampliar las áreas para producir cacao, así como el acceso a nuevos mercados es la preocupación más grande que tienen estas cooperativas, por tanto es necesario encontrar estrategias que los vuelvan más competitivos, logrando el acceso a nuevos y mejores mercados.

Lo mencionado anteriormente nos lleva al siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013?

1.3. Justificación

Hasta la fecha de realización del presente estudio, las cooperativas cacaoteras han trabajado bajo gestiones de proyectos orientados y facilitados por organizaciones nacionales apoyadas por instituciones internacionales, reflejándose en el lugar de estudio y a nivel nacional, que aunque existen indicios de trabajo de estas organizaciones por el encadenamiento de sus procesos aún no hay un análisis global de la cadena de valor del rubro cacao a nivel nacional y local; por tanto los esfuerzos aún están centrados en metas y objetivos de las iniciativas mencionadas.

Uno de los problemas que más resalta es la poca agremiación de los productores del rubro cacao, limitados a la organización a nivel local en cooperativas no a nivel nacional, lo que provoca la falta de homogenización del sector, e impide generar procesos de cadenas de valor y economías de escala.

La agremiación del rubro facilitaría la identificación de los puntos críticos y sus posibles soluciones, que se haría posible si se realiza un mapeo de la cadena, además de trabajar en el proceso de diálogo y negociación de actores públicos y privados que participan en todos los eslabones de la cadena dentro y fuera del país.

Un elemento importante que nos revelaría este estudio, es la manera de obtener mayores ganancias \beneficios para las familias y el rubro, que serían alcanzables con mejoras tecnológicas, que aumenten la calidad y el volumen del producto, lo que plantea retos de orden tecnológico, administrativo y gerencial.

Tomando en cuenta que la industrialización de cacao a chocolate y derivados por los niveles de alta inversión, especialización tecnológica y regulación internacional que requiere la misma son muy altos y no son rentables para el volumen de la producción nacional, se condiciona a las cooperativas a buscar

proceso lógicos y realistas dentro del ámbito nacional, como es la mejoría de competitividad a través de procesos como el análisis de cadena de valor que es lo que se propone con este trabajo investigativo.

Se pretende que los productores se orienten a producir cacao de muy buena calidad, que sea competitivo en el mercado nacional e internacional, utilizando tecnologías mejorada que contribuyan a incrementar los niveles de producción por hectárea, diversifiquen y aprovechen eficientemente sus fincas, generando mayores ingresos y con ello mejoren su nivel de vida a partir de la integración de las cooperativas y sus asociados a procesos globales del gremio en términos tecnológicos, administrativos y gerenciales.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

2.1.1. Evaluar la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Determinar la participación en los eslabones de la cadena de valor del cacao, de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

2.2.2. Analizar los puntos críticos identificados en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao en los que participan las cooperativas asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

2.2.3. Proponer herramientas gerenciales que reduzcan los puntos críticos en el desarrollo de los eslabones de la cadena de valor del cacao en los que intervienen las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Generalidades del Rubro Cacao

3.1. Historia

El cacao es una planta originaria del continente Americano perteneciente a la familia de las esterculiáceas. El nombre científico del árbol del cacao o cacaotero es *Theobroma cacao*, que en griego significa alimento de los dioses (Navarrete, 2011).

Este árbol tiene un tamaño mediano entre 6 y 10 metros, aunque puede alcanzar los 20 metros. En cuanto a su tronco es recto y su corona bastante poblada con hojas perennes simples de colores variados y flores pequeñas de color rosa (Bonilla & Castillo, 2008).

Nuestros antepasados utilizaban el cacao para preparar bebidas, dulces y principalmente como dinero, con el que se podía comprar otros productos; esto hizo que aumentara la necesidad de tener más cacao y se inició el cultivo de cacao en plantaciones cuidadas por el hombre.

Cuando los españoles llegaron a América y colonizaron varios pueblos Indígenas, descubrieron la variedad de usos que le daban al cacao, así como las enormes cualidades de este cultivo. Esto motivó a que lo llevaran a África y lo plantaran en zonas de trópico húmedo que hoy son reconocidas como los mayores productores del mundo.

En Nicaragua, el cacao fue cultivado en la zona del Pacífico, especialmente en León, Chinandega, Granada, Masaya y Carazo; con las migraciones se comenzó a cultivar en la región del Trópico Húmedo donde las condiciones

ambientales favorecían la obtención de un alto rendimiento productivo (Navarro & Mendoza, 2006).

Actualmente en Nicaragua el cacao es uno de los rubros que despiertan más interés en los mercados internacionales, además de ser un cultivo que no deteriora el ecosistema, también puede ser utilizado como un medio para mejorar la vida de los pequeños productores.

3.1.2. Consideraciones ambientales y de biodiversidad en la producción de cacao

(Navarro & Mendoza, 2006) consideran que los suelos preferentemente deben contar con las características siguientes:

- De buena fertilidad, francos y profundos para facilitar el desarrollo de las raíces, así la raíz principal puede penetrar de 80 a 150 centímetros.
- Contenidos altos de materia orgánica.
- Los suelos deben presentar un drenaje natural. Caso contrario se debe facilitar la salida del agua a través de canales de desagüe.
- El nivel freático debe mantenerse a más de un metro de profundidad de la superficie del suelo.
- Se recomienda suelos con pH entre 6.0 y 7.0, estos valores son los mejores para el cultivo. También es recomendable realizar análisis químico del suelo para conocer su fertilidad.
- Sin embargo, aunque las condiciones del suelo sean buenas, si deseamos aumentar nuestros ingresos, nos conviene producir el cacao en sistemas agroforestales que además de mejorar las condiciones para el desarrollo del cultivo también permite que obtengamos mayores beneficios.

3.1.2.1. Temperatura

El cultivo requiere una temperatura moderada entre los 23 y 26 grados centígrados, sin variaciones muy amplias durante la noche y el día. Menos de 14 grados centígrados durante la noche y más de 35 grados centígrados durante el día no son convenientes para este cultivo, especialmente durante el proceso de formación de frutos (puede ocasionar “pasmazón” de estos) (Quiroz & Mestanza, 2012).

La temperatura influye en algunos factores importantes en la producción de cacao, entre estos están la formación de flores y la maduración de frutos, como ejemplo se ha visto que en locales más fríos, la maduración de frutos tarda desde 167 hasta 205 días mientras que las zonas más calientes con promedios de 25 a 26 grados las mazorcas maduran en 140 a 175 días (Bonilla & Agüero, 2008).

3.1.2.2. Humedad

El ambiente debe ser húmedo, un promedio de 70 a 80 % de humedad relativa es el más aconsejable.

Los vientos fuertes son inconvenientes porque pueden destruir las ramas, volcar las plantas y dañarlas. Las zonas donde los vientos son fuertes y frecuentes deben descartarse para este cultivo y seleccionar zonas donde las corrientes de aire no constituyan problemas al cultivo (Navarro & Mendoza, 2006).

3.1.2.3. Sombra

El cacao en estado natural vive en asociación con otras especies de plantas tales como palmeras, árboles y arbustos. Debido a que al cacao usualmente se le ha encontrado creciendo bajo otros árboles y que su cultivo se ha hecho tradicionalmente bajo sombra, se ha dicho que el cacao es típicamente umbrofilo,

aunque evidencia experimental ha demostrado que se puede tener cacao sin sombra, pero los parámetros productivos y de crecimiento son muy diferentes a plantaciones bajo sombra. (Castillo, 2012)

Los efectos y beneficios de la sombra al iniciar la plantación son de reducir la exposición a la luz solar, pero tal vez más importante, reducir el movimiento de aire que puede perjudicar a la planta igual o más que el efecto de luz y temperatura unidos. Una vez que la planta haya crecido para darse autosombreamiento, la sombra ya no será tan indispensable y puede iniciarse la eliminación paulatina de ella hasta llegar a un punto de equilibrio. (Castillo, 2012)

Una buena sombra es indispensable, en términos generales el grado de sombra adecuado para el cacao es de 50 a 70% durante el estado de plantío (sombra temporal) mientras que para las plantaciones adultas (siembra permanente) donde la autosombra entre los árboles de cacao es considerable, la sombra se puede rebajar a un 25 a 35% para un óptimo crecimiento de las plantas.

Queda decir que el exceso de sombra es perjudicial, pero también su escasez puede ser fatal para el cacaotal. La expresión “regular sombra” significa dos importantes principios, quitar donde sobre y poner donde no hay, en el primer caso esto se hace disminuyendo la población de árboles podando la copa o bien en combinación de ambas acciones. (Quiroz & Mestanza, 2012)

3.1.3. Enfermedades más comunes que afectan el cacao

3.1.3.1. Moniliasis

Esta enfermedad ataca únicamente a los frutos del cacao. La etapa más contagiosa es cuando el hongo produce sus esporas. Los frutos aparentemente están sanos, pero internamente están dañados. (Castillo, 2012)

3.1.3.2. Mazorca negra o fitoftora

Ataca varias partes de las plantas, pero los daños más importantes se dan en los frutos, particularmente en los cercanos a la madurez. Produce una mancha café de borde regular y de crecimiento rápido que llega a cubrir el fruto en pocos días. Internamente causa una pudrición café. (Castillo, 2012)

3.1.3.3. Phytoftora o cáncer del tronco

Causada por los organismos que causan la mazorca negra. Produce la muerte de arriba hacia debajo de los brotes tiernos de las plantas adultas y de las plántulas de vivero (Mora & Bustillos, 2010).

3.1.3.4. Roselinia

Daña severamente el sistema radical y la base del tallo, produciendo que el follaje se ponga amarillento, se seque y caiga progresivamente (Mora & Bustillos, 2010).

3.1.3.5. Ceratocystis o mal del machete

El hongo crece en los tejidos conductores internos del tronco y de las ramas, obstruyendo el paso del agua y de los nutrientes. Consecuentemente el árbol se marchita y muere. La enfermedad se presenta en forma esporádica y dispersa en la plantación (Mora & Bustillos, 2010).

3.1.3.6. Antracnosis

Ataca los brotes tiernos, las hojas y los tallos más expuestos al sol, particularmente los que se encuentran en la copa del árbol, disminuyendo el desarrollo y producción de las plantas (Mora & Bustillos, 2010).

3.1.4. Consideraciones sociales, políticas e institucionales

Las políticas del gobierno orientadas hacia la cadena de cacao se dirigen básicamente al eslabón primario (sector agropecuario), con el lanzamiento en junio del 2006 del Cluster de Cacao. No se ha escuchado más de esta iniciativa que pretendía quintuplicar el área sembrada en un período de 5 años. El gobierno participa del Comité Nacional de cacao y ha postulado al cacao como uno de los productos “estrella”. Se está elaborado en MAGFOR una propuesta de un Programa Nacional de Cacao el cual girará alrededor de los siguientes lineamientos estratégicos: Genética, Manejo Integrado del Cultivo (Plagas, enfermedades, suelos y agua) Rehabilitación /Establecimiento de plantaciones, Fomento de Capacidades (técnicas, organizativas y empresariales), Financiamiento, Organización e Información y comunicación. (Büchert, 2008)

En cuanto a los procesos de exportación, no se han identificado barreras especiales, salvo la ineficiencia y burocracia a la que se ven expuestos los exportadores en general. El conocimiento de las técnicas de las diferentes instituciones del Estado, es deficiente y requiere de un esfuerzo en capacitación que obliga a despachar el producto vía puertos de Honduras y Costa Rica. No existe información precisa sobre los volúmenes de comercialización internacional de cacao ecológico y/o FLO. (Büchert, 2008)

El Marco Institucional con respecto a la producción, comercialización nacional y exportación de cacao, está aún en proceso de desarrollo, sin embargo, existen organizaciones dominantes tanto del sector privado como del sector

estatal entre ellas: MAGFOR, INTA, CPC, PROMUNDO HUMANO, GTZ, INWAS, ADDAC (Hernández, 2007).

En estos municipios productores de cacao, también hacen presencia entre otras organizaciones las siguientes: AMUPEBLAN, AUXILIO MUNDIAL, DED, GTZ, INATEC, IICA, PASMA-DANIDA, PAC, PASOLAC, PMH, SWISSCONTAC; cuyos temas giran alrededor de la consolidación del Plan Nacional de Cacao, la implementación del PNDO, a través de acciones de los miembros del Conglomerado Café-Cacao con énfasis en el Plan de Manejo de Reserva Biológica Bosawas, donde se ubica una parte importante del cultivo. El grupo ha establecido la meta de comercializar 1,500 toneladas en los próximos cinco años, centrando los esfuerzos en el aumento de producción (Büchert, 2008).

3.1.5. Demanda nacional e internacional

3.1.5.1. Demanda nacional

En términos porcentuales el consumo del cacao nicaragüense se distribuye de la siguiente manera: el 9% se destina al consumo de familias a nivel nacional, el 23% es adquirido por Sub Programa Fomento de la Producción, Transformación y Comercialización de Cacao en Nicaragua, industrias nacionales que utilizan el cacao como materia prima para la elaboración de productos de consumo interno, entre ellas mencionamos a Industrias Páramo, El Caracol, Chocolates Gorbea, El Castillo del Cacao y Parmalat y el 68% de la producción se exporta a los mercados internacionales (Gutiérrez & Alfaro, 2008).

En este último aspecto es importante destacar que estas industrias nacionales importan la materia prima de cacao que utilizan, ya que no existe ninguna industria local que procese cacao a cocoa y pasta de cacao, solo el caso de chocolate Momotombo que compra y procesa a nivel nacional; sin embargo

esto no es aún relevante ya que solo procesa menos del 1% de la producción nacional

En el caso de Nicaragua, actualmente el principal comprador de las cooperativas lo constituye la empresa chocolatera alemana Ritter Sport que ha instalado una planta acopiadora que seca, clasifica y realiza el embalaje para la exportación directa del cacao hacia Alemania, esta empresa ha establecido una relación directa con las cooperativas a través de organizaciones nacionales como ADDAC y hasta ahora representa el comprador que mayor precio paga por qq de cacao fermentado.

3.1.5.2. Demanda internacional

La demanda mundial por cacao ha crecido rápidamente durante el siglo XX como resultado de varios factores: aumento en el ingreso per cápita y tamaño de la población, una reducción en los precios reales al consumidor, menores gravámenes de importación, mejoría en los sistemas de transporte, y un incremento en la demanda por chocolate junto a una mayor disponibilidad de productos de chocolate.

Las principales regiones consumidoras de cacao para el año cacaotero 2007/2009 son en su orden: Europa Occidental con un 39.1% del consumo mundial, o un consumo aproximado de 1.000.000 toneladas/año, y, Norte América con un 26.7%, con un volumen de consumo cerca de 730.000 toneladas/año. Estas dos regiones sumadas canalizan las 2/3 partes del consumo total de cacao del mundo. Los niveles de consumo per cápita de cacao son mayores en Europa Occidental y en Norteamérica frente a las otras regiones del globo. El mayor consumo per cápita de cacao, en Europa Occidental, lo tiene Bélgica con un consumo per cápita de 5Kg. /año (Camargo, 2002).

Según la Organización Mundial del Cacao, ICCO, la economía global de la producción del grano de cacao, parece estar determinada por tres hechos: Primero, por los precios vigentes durante la campaña en curso y por los precios futuros esperados; segundo, por el aumento de la molienda de grano que refleja el aumento del ingreso en los países consumidores y, tercero, por el hecho de que el precio del grano tiene un comportamiento inversamente proporcional a los niveles de inventario existentes al final de cada campaña (Hernández, 2007).

3.1.5.3. Oferta de cacao nicaragüense

3.1.5.3.1. Área de siembra

Existen unas 9,230 hectáreas de cacao distribuidas en 5 departamentos en la siguiente forma: Matagalpa 46.27%, RAAN 16.09%, RAAS 26.16%, Río San Juan 10.08% y Rivas/Granada 1.41%. El equivalente de esas 9 mil hectáreas en la medida tradicional nacional es de unas 13 mil manzanas (Hernández, 2007).

Cuadro N° 1: Porcentaje de producción nacional por departamento

Departamento	Área	Porcentaje
Matagalpa	4,270.00	46.26%
RAAN	1,485.00	16.09%
RAAS	2,415.00	26.16 %
Rio San Juan	930.00	10.08%
Rivas - Granada	130.00	1.41%
Total	9,230.00	100 %

Fuente: (Hernández, 2007)

3.1.5.3.2. Rendimientos y producción

La producción mundial de cacao ocupa en la actualidad más de siete millones de hectáreas y las principales zonas productoras se encuentran en áreas de bosque lluvioso tropical. Dado el enorme valor de este hábitat para la salud ecológica del planeta, los impactos ecológicos ocurridos en su área de producción, tienen sin duda una influencia que va mucho más allá de los límites geográficos del cultivo.

Los ocho mayores países productores de cacao son Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador, y Togo, que juntas representan el 87% de la producción mundial. Catorce (14) millones de trabajadores están envueltos en su producción, 10 millones de los cuales se encuentran solamente en África (CEI, 2012)

Los rendimientos de los campos nicaragüenses, son bajos en comparación con los rendimientos mundiales, puesto que se alcanzan producciones que oscilan entre 0.13 y 0.16 toneladas por hectárea (2 y 4 quintales x manzana) para una media de 0.195 toneladas por hectárea (CATIE, 2008).

Se estima que la producción nacional de cacao está en manos de 7,500 productores y productoras, principalmente en: RAAS, RAAN, Matagalpa, Jinotega, Río San Juan, Granada y Rivas; el 60% está asociado a alguna organización y que a lo interno se consume entre el 30% y 40% de la producción anual de cacao (Cooperación Alemana, 2008).

Si se asume la existencia de 13 mil manzanas y un rendimiento de 3 quintales por manzana, tendremos una producción de 39 mil quintales que equivalen a una producción de 1,772 toneladas una cifra no significativa comparada con la producción mundial (Hernández, 2007).

3.1.5.3.3. Exportaciones

Nicaragua, ha mantenido un modesto pero ascendente proceso exportador de cacao que de 243 toneladas en el año 2001 a las 814 toneladas en el año 2004 para luego bajar a 457 toneladas en el año 2005. Se estima que las exportaciones en el año 2006, aumentaron nuevamente hasta llegar a las 1,358 toneladas. En lo que a valor de exportaciones se refiere el acumulado durante el período se aproxima a los \$2 millones de dólares. El año de menor exportación corresponde al año 2001 con 94 mil dólares mientras que el año de mayor exportación es el año 2004 con \$814 mil dólares (Hernández, 2007).

Según el CETREX, en Nicaragua, para el año 2010 las exportaciones alcanzaron 2,406 TM con un valor FOB de 3, 934,504 dólares (Escobedo, 2010).

De enero a septiembre de 2013, las exportaciones FOB de cacao ascendieron a US\$4.5 millones registrando un incremento de US\$1.4 millones (47.5%) con respecto a US\$3.1 millones en igual período de 2012.

Se estima que las exportaciones de cacao y derivados se eleven a US\$6 millones a finales del 2013, para un crecimiento de 282.8% con respecto a 2006.

3.1.5.3.4. Destino de la exportaciones

En cuanto a destino de las exportaciones, las mismas han llegado a cuatro bloques económicos entre los que están, en orden de importancia: Centro América, Unión Europea, Asia y Norte América. El principal importador de cacao Nicaragüense, es El Salvador, absorbiendo el 69% de las exportaciones acumuladas durante el período seguida de Costa Rica con el 15% luego, el resto del mundo con 16% de las exportaciones.

En resumen, la producción cacaotera nicaragüense, todavía es incipiente; su volumen, su estructura productiva, su saber hacer, todavía es sumamente débil por lo tanto, los productores nicaragüenses, deben de trabajar para identificar cual es la variable que la distingue del resto de productores, es decir, clarificar en donde está la ventaja competitiva que la haga permanecer en el negocio del cacao a escala global en el largo plazo que tal parece ser es la producción orgánica (Hernández, 2007).

3.2. Cadena de valor

3.2.1. Conceptos

Red estratégica de empresas enfocada hacia el cumplimiento de los requerimientos del consumidor final. Esta red se basa en la complementariedad y especialización de labores entre quienes están dispuestos a invertir tiempo, energía y recursos para el control conjunto de los factores críticos de éxito relacionados con calidad, mercadeo, consistencia, volumen y precios (CATIE, 2007).

Restrepo (2004), afirma que la cadena de valor abarca las fases de producción, transformación, comercio y distribución o exportación de productos, fases todas ellas interrelacionadas. En el marco del fomento del sector privado, el enfoque de cadena de valor persigue mejorar, mediante medidas de fomento adecuadas, el acceso a las cadenas de valor y el posicionamiento dentro de las mismas de los empresarios de países en desarrollo y en transición. El objetivo es mejorar su posición económica mediante una mayor creación de riqueza local, la diversificación en productos de mejor calidad, la gestión de la calidad y un afianzamiento seguro en el mercado. El punto de partida para ello está en explotar las ventajas competitivas de los pequeños productores en lo que se refiere a los productos de trabajo intensivo y a los productos de nicho de mercado.

Francés (2006), define el enfoque de cadena de valor como el conjunto de intervenciones de parte de los mismos actores de la cadena (productores, procesadores, compradores) y/o de proveedores de servicios (agencias de gobierno, ONGs, proyectos) para generar un mayor valor agregado y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre tales actores.

Según Porter (1985), la técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por: Cadena de valor de los proveedores, Cadena de valor de otras unidades del negocio, Cadena de valor de los canales de distribución, Cadena de valor de los clientes.

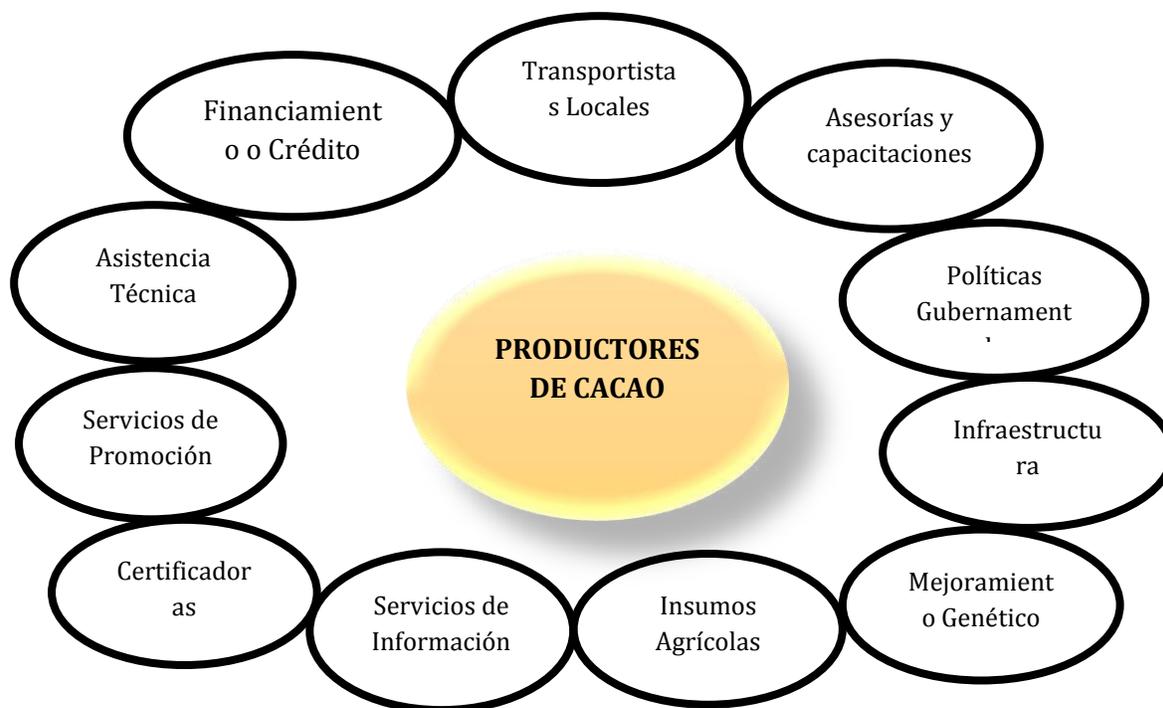
La metodología de cadenas de valor permite a todos los involucrados participar de manera activa en las negociaciones, obteniendo para los participantes beneficios de una manera equitativa.

3.2.2. Actores y dinámica de la cadena de cacao en cada eslabón

El CATIE en su estudio “Características de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores en Nicaragua”, identifican como eslabones de la cadena de valor del cacao: Eslabón Productivo, Eslabón Comercialización, Eslabón Industrialización y Eslabón Consumo.

3.2.2.1 Eslabón Productivo

3.2.2.1.1 Actores



Fuente: CATIE, 2008

3.2.2.1.2. Dinámica de Funcionamiento

El eslabón productivo está en manos de aproximadamente 8.000 productores ubicados en los diferentes municipios cacaoteros. En general, se estima que 5.843 familias se dedican a la producción de cacao en Nicaragua, de las cuales el 60% están asociadas a alguna organización que sirve como apoyo para el desarrollo de la actividad. En el país el área promedio de cultivo es de 1 ha (hectárea) en la cual se producen alrededor de 250kg de cacao por año, dicha producción está 120 kg de cacao por debajo del promedio mundial (Escobedo, 2010).

✓ **Políticas gubernamentales:**

Determinan el marco regulador en cuanto a prácticas productivas y es dictada por el MAGFOR a través de la Dirección General de Protección Agropecuaria (DGPSA), en el marco del Programa de Desarrollo Rural Productivo (PRORURAL) quienes están envueltos en cambios orientados a la protección del patrimonio agropecuario, a fortalecer la producción, vigilar la calidad sanitaria e inocuidad de las exportaciones e importaciones para garantizar la sanidad animal y vegetal, entre otras. La DGPSA como rectora del componente trabaja en forma creciente con organizaciones del sector privado para desarrollar una oferta privada de servicios de sanidad y coordina con otros entes reguladores el uso de estándares internacionales ambientales a nivel de fincas para facilitar la introducción de los productos a los mercados internacionales.

Sumado a estos controles están las leyes que favorecen al sector asociativo de las organizaciones y sus concesiones como lo es la ley de cooperativismo que entre sus beneficios están las exenciones de impuestos para la compra de equipos y otras concesiones (CATIE, 2008).

✓ **Asesorías:**

En la relación de actores con el primer eslabón se destaca el apoyo brindado mediante asesorías. Estas tienen como objetivo fortalecer las bases de las organizaciones y de los pequeños productores a nivel organizativo, productivo, administrativo, legal, comercial y social. Las asesorías representan uno de los segmentos de apoyo más fuerte por parte de los actores externos del primer eslabón y es donde el mayor número de ellos destaca su participación (CATIE, 2008).

✓ **Información:**

Existen entes que facilitan el acceso a la información. La relación con el actor externo depende del interés de la organización productiva o del productor. La información puede ser en todos los niveles: comercial, productivo, calidad, tecnológico, legal, empresarial entre otros. Además están los canales de información tradicionales radio, televisión y periódicos de quienes se valen las organizaciones para informar a sus asociados y público en general de las diferentes actividades a realizarse. La creación de un cluster de cacao es una herramienta informativa por ser un medio donde convergen los diferentes actores ligados a la actividad cacaotera (CATIE, 2008).

✓ **Promoción:**

Igual que para la información existen en el país entes relacionados a la promoción del rubro, estos van desde organizaciones que ayudan a promocionar nuevas tecnologías, ferias donde puede promocionar el producto hasta los diarios de circulación nacional que promocionan las acciones llevadas a cabo por las organizaciones productoras (CATIE, 2008).

✓ **Casas comerciales:**

Tienen relación con el primer eslabón de manera directa, porque son estas quienes ponen a disposición los diferentes insumos utilizados en la producción y transformación del producto además de que se pueden considerar como fuente informal de financiamiento (CATIE, 2008).

✓ **Infraestructura:**

Las vías de comunicación son determinantes en la viabilidad de cualquier proyecto económico. En Nicaragua la infraestructura de las vías de comunicación y acceso terrestre a las zonas de producción está en manos de dos entes gubernamentales (MTI y el IDR) y con un pequeño aporte de las alcaldías en el mantenimiento de caminos. La gestión de las organizaciones ante estos entes permite las mejoras a las vías de acceso y así facilitar la extracción de las cosechas y su traslado a sus diferentes destinos (CATIE, 2008).

✓ **Material genético:**

Considerando que las unidades productivas de cacao se basan en la calidad de las plantaciones es de primera necesidad la selección de buen material genético en los árboles productores, que destaquen características ideales para la obtención de buenos resultados de producción. A través del tiempo el poco control en el manejo de las plantaciones ha permitido el cruce de diferentes especies lo que ha resultado en una mezcla de genes que ha alterado las características genéticas de los árboles y esto sumado a la aparición de organismos patógenos en la región han despertado la necesidad de introducir nuevos materiales en la zona. De estos materiales se busca que sean árboles que expresen frutos con características idóneas de calidad y productividad del fruto, así como también resistencia a los patógenos. Actualmente los productores de Nicaragua dependen de la selección de árboles semilleros dentro de sus plantaciones, del centro remejoramiento genético manejado por el INTA y del material ofertado por el CATIE como alternativas al mejoramiento genético de las plantaciones (CATIE, 2008).

✓ **Transporte:**

Es un servicio de gran importancia en el sistema de funcionamiento de las organizaciones, tanto para el acarreo de insumos, traslados para gestiones y acarreo de cosecha. Este servicio a nivel local está dado por transportistas locales propietarios de buses, camiones y animales de carga. Son relaciones informales y ocasionales los cuales no están formalizados con aspectos locales sino que con acuerdos verbales según la necesidad del productor (CATIE, 2008).

✓ **Certificación:**

La fermentación del grano es determinante en la calidad del producto y por ende del precio del mismo. Otro determinante de calidad es el sistema de producción: orgánico o convencional. Para el segmento de producción orgánica se hace necesaria la certificación de esta producción, esto se hace a través de entidades (casas certificadoras) con licencias reconocidas a nivel internacional que avalan el origen del producto en mención. En el país existen diferentes **certificadoras** pero relacionadas al cacao se destaca Biolatina, Naturland y Rainforest (CATIE, 2008).

✓ **Asistencia técnica:**

Esta es dirigida a productores con el fin de mejorar las técnicas de producción y calidad del producto. Esta llega a través de diferentes entes y de diferentes formas (capacitaciones grupales, asistencia directa, intercambios de experiencia). Actualmente en Nicaragua se hace mucho énfasis en el manejo de la Moniliasis que es la principal causa de bajos rendimientos en plantaciones y el manejo post cosecha del grano (CATIE, 2008).

✓ **Financieras o fuentes de financiamiento:**

Las diferentes prácticas de producción, manejo y transformación del producto en las unidades productivas tienen un valor monetario ya sea en inversiones o en capital de trabajo. En la mayoría de los casos este recurso (dinero) es una limitante para el cumplimiento de las prácticas necesarias para lograr resultados óptimos de producción. Los pequeños productores tienen limitantes para las consecuciones de créditos para financiar sus labores, en este particular algunas organizaciones cuentan con el apoyo de organismos no gubernamentales y otras instituciones que solventan en alguna medida esta necesidad. De igual manera existen en las zonas algunas financieras con créditos más formales, pero que no son muy atractivos por los altos intereses que conllevan. Otra forma de financiamiento está en mano de los acopiadores y de casas comerciales de venta de insumos, quienes adelantan dinero sobre la producción, teniendo como condición la entrega de la misma al acopiador o de la casa comercial (CATIE, 2008).

En el caso del eslabón productivo, ADDAC interviene en los siguientes procesos: Provee Asesorías, implementa sistemas de información y de promoción, invierte en la búsqueda de material genético más productivo, facilita en ocasiones el transporte para el traslado de la cosecha, ha logrado la certificación de las fincas de los productores asociados, provee asistencia técnica y financiamiento.

En lo que respecta a las políticas gubernamentales, ADDAC se mantiene en contacto con instituciones del estado, y participa activamente en reuniones acerca del desarrollo del rubro cacao, pero renunció a su participación en la Mesa Nacional del Cacao.

Cuando se hace mención a la infraestructura, ADDAC no puede intervenir, depende únicamente de los gobiernos locales.

3.2.2.1. Eslabón Pos-Cosecha

El eslabón post-cosecha inicia con la recolección de los frutos o mazorcas maduras; se abren y se les sacan las almendras frescas. En Nicaragua, la época de cosecha se divide en dos partes: la primera cosecha se concentra en los meses de octubre, noviembre y diciembre y la segunda durante marzo y abril (Gaitán, 2008).

La apertura o quiebra de las mazorcas se puede hacer en el campo o en el lugar de fermentación y secado. Las semillas se transportan en cajas de madera o en sacos plásticos hacia el lugar de fermentación. No se deben poner en contacto con materiales de metal. En caso de abrir las mazorcas en el "beneficio" las almendras se pueden poner en los fermentadores (Gaitán, 2008).

Los productores asociados a ADDAC intervienen únicamente en la recolección de los frutos y el transporte de estos en cajas de madera al centro de acopio centralizado, que se encarga de realizar el proceso de fermentación y secado.

✓ Fermentación

Es el proceso por medio del cual se da la calidad propia del cacao para hacer chocolate, se limpian las semillas, se mata el embrión y se da buena presentación a las almendras.

Para la fermentación se necesita un lugar especial no afectado por el viento, bien ventilado.

Durante el proceso, la acción combinada y balanceada de todo: alcoholes, ácidos, pH y Humedad matan el embrión, disminuye el sabor amargo por la

pérdida de teobromina y se producen las reacciones bioquímicas que forman el chocolate.

Entre los métodos más usados para fermentar el cacao tenemos: en montones (el más usado por pequeños productores), en sacos, en cajas, Método Rohan (más ventajoso).

Además de los métodos mencionados, en algunos países se efectúa la fermentación en canastas de bambú o de algunos otros materiales, con un aspecto algo similar al de las gavetas de Rohan; cuando han pasado unos 4- 5 días comienza el secamiento (Gaitán, 2008).

Método Rohan

En este sistema se dispone de gavetas de 120 x 80 x 10 cm. El piso de las gavetas debe tener ranuras de 5 mm para dejar que el aire circule libremente. El ancho de cada regleta del piso no debe ser menor de 5 cm, ni mayor de 10 cm. Estas gavetas se ponen unas sobre otras formando una pila con un máximo de 12.

Ya sea una sola o las 12 debe taparse la parte superior con tela de gangocho, con sacos usados o con material inerte no contaminante. Posiblemente este método es el que puede usar más ventajosamente, un pequeño productor, pues las gavetas son fáciles de manejar y, si se cuenta con una cantidad suficiente de ellas se puede fermentar cualquier cantidad de almendras. El secado de las almendras también puede hacerse en estas gavetas, para lo cual se pueden construir gavetas más grandes, sin exagerar el tamaño para no hacerlas inmanejables por el peso; las almendras se pueden colocar sólo en la mitad de la gaveta, para luego extenderlas en todo el espacio.

De esta manera se puede manejar fácilmente el material durante el secado. La razón para que la altura de la gaveta sea de 10 cm, es que en la fermentación

de montones solamente fermenta bien la parte superficial, posiblemente debido a la aireación (Gaitán, 2008).

Existen muchas otras variantes en los sistemas de fermentación, pero en todo caso son pequeñas variaciones de los métodos generales descritos y corresponde a costumbres locales o tradicionales, que no tienen sino influencia local.

Durante la fermentación la temperatura en la masa de almendras puede subir hasta 50°C aproximadamente. Cuando la temperatura llega a 45°C, los embriones de la semilla mueren, y ese momento marca el inicio de los cambios bioquímicos que luego darán el sabor y el aroma a chocolate.

El tiempo de fermentación varía de acuerdo con el origen de las almendras. En general el tipo Criollo necesita de 3 a 4 días; los tipos Forasteros necesitan de 6 a 8 días, es importante también establecer la relación con los otros factores del ambiente.

Los granos se lavan al final de la fermentación en ciertos países para eliminar las partículas de pulpa. Los tipos más burdos generalmente no necesitan lavado, puesto que la fermentación prolongada ha desintegrado completamente la pulpa. Los criollos nunca son lavados. Existe cierta influencia del lavado sobre el aroma de las variedades forasteras. La tendencia actual es la de suprimir este proceso y transferir los granos directamente de los tanque de fermentación a las secadoras (Gaitán, 2008).

✓ **Secado**

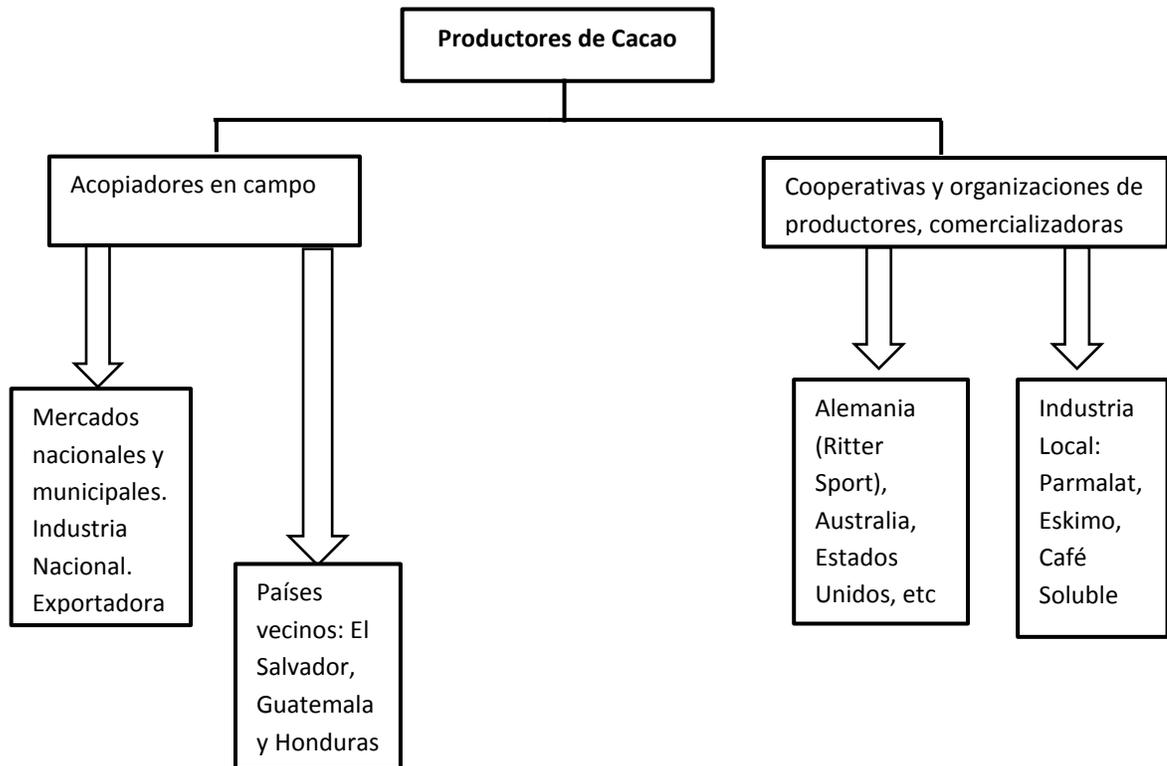
Después de la fermentación, las almendras tienen alrededor de 55% de humedad, debe reducirse al 6 - 8 %, que es la humedad en la cual se debe almacenar y comercializar.

Durante ese tiempo, las almendras de cacao terminan los cambios para obtener el sabor y aroma a chocolate. También en ese momento cambian los colores, apareciendo el color marrón (café), típico del cacao fermentado y secado correctamente. Hay varios métodos para secar cacao: al sol (más recomendable) y estufas artificiales (secador Samoa).

La mayor parte de la producción mundial de cacao proviene de países en donde las almendras se secan al sol; sin embargo en ciertas regiones algunas cosechas coinciden con un período de lluvia o con un período de humedad intensa y las almendras deben ser secadas artificialmente. Por ejemplo, en Camerún, Costa Rica, Zaire y Samoa se usan secadoras artificiales. En el Brasil, segundo país en la lista de productores mundiales, gran parte de la cosecha se seca al sol y una pequeña cantidad se seca artificialmente, para lo cual todas las haciendas están equipadas con secadoras artificiales; de esa forma, durante el tiempo de lluvias no hay pérdida de tiempo ni de almendras (Gaitán, 2008).

3.2.2.2. Eslabón de Comercialización

3.2.2.3.1. Actores



Fuente: CATIE, 2008

3.2.2.3.2. Dinámica de funcionamiento

Esto refiere a la entrega del cacao en sus diferentes calidades de los productores a los diferentes canales de comercialización. Como se mencionó con anterioridad la calidad es la que define el destino del producto y el precio. A nivel de comercialización se pueden mencionar tres canales:

El primero, corresponde al de los mercados locales y pulperías. Este es abastecido de forma directa por pequeños productores que venden su producción fraccionada según su necesidad. Es la más tradicional ya que no intervienen más

actores que él y el comprador haciendo uso de medios de transportes locales (buses y camiones de carga) lleva su producto al mercado local y a las pulperías. La calidad de este producto por lo general es muy baja ya que su destino final es para consumo doméstico en la elaboración de bebidas tradicionales (tiste, pinolillo).

El segundo canal es en el que participan intermediarios quienes son acopiadores provenientes de diferentes regiones del país y tienen como actividad el comercio y especulación de productos. Estos operan comprando las producciones en las fincas y con centros de acopio donde se dan las transacciones de contado. Establecen diferenciales de precios según calidades del producto debido a que sus clientes finales son diversos, estos van desde mercados mayoristas, industrias, exportadoras y artesanos.

El tercer canal agrupa organizaciones con capacidad de comercialización y casas exportadoras, estas fijan parámetros de calidad al producto obtenido con diferenciación de precios. Sus destinos finales están dirigidos a la exportación y a la industria (Escobedo, 2010).

Los actores involucrados en la comercialización básicamente se relacionan a la identificación de compradores y financiamiento al capital de trabajo (dinero para la compra de producto). La condición de liquides de las organizaciones comercializadoras es determinante para la obtención del producto en el mercado. La carencia de este recurso sumado a la competencia existente para la adquisición del cacao son causas de incumplimiento a los contratos de compra venta hechos con las diferentes empresas consumidoras de cacao como materia prima. Es por esto que se hace de vital importancia para las organizaciones acceder a créditos para capital de trabajo. Actualmente las instituciones financieras presentes en las zonas cacaoteras son pocas y con altas tasas de interés lo que no hace los créditos muy atractivos para las organizaciones (CATIE, 2008).

La otra vía de comercialización es la exportación del producto. La buena aceptación del producto nacional dado sus características de aroma, acides, sabor y demás cualidades presentes en el cacao de la región hacen de este un producto atractivo a nivel internacional.

Para acceder a estos mercados es necesario cumplir con estándares de calidades específicos ya sea para los mercados orgánicos o convencionales. La calidad del granos está determinada por: tecnología aplicada (orgánico, transición, convencional, tradicional), porcentajes de granos fermentados, humedad del grano, libre de impurezas, porcentaje de granos pizarrosos, libre de moho y de daño de insectos y, libre de malos olores. Los estándares de calidad dependen de lo acordado con los clientes, son ellos quienes fijan las características deseadas de la materia prima (CATIE, 2008).

El precio del cacao está estrechamente relacionado a la calidad del producto justificando así la implementación de prácticas que mejoren la calidad del producto a ofertar.

Las organizaciones productoras y su relación con diferentes actores externos le permiten asesorarse a través de ellos en los diferentes niveles de comercialización. Estas asesorías les permiten el acercamiento a compradores, negociar precios, patentar marcas y otras actividades relacionadas a la comercialización.

En este eslabón de comercialización las organizaciones de productores terminan la cadena productiva pues su responsabilidad llega hasta el empaquetado del producto y dado que este es grano entero y crudo no lleva procesos industriales. Luego de la recepción y la clasificación de las calidades se divide el producto para ser entregado a los diferentes nichos de mercado establecidos.

El transporte de la planta o centro de acopio de las organizaciones a las bodegas de los clientes es el último paso en la negociación. Puesto en bodega termina la responsabilidad de las organizaciones y queda en mano de la exportadora su traslado al destino final en el caso de la exportación (CATIE, 2007).

Para ADDAC la comercialización del grano se da desde el momento que los camiones salen del centro de acopio hasta ser entregado en las bodegas de RITTER SPORT, quien es su único comprador. En ese momento termina la responsabilidad de ADDAC y es RITTER quien se encarga de realizar todo el proceso de secado, clasificación y embalaje para la exportación.

3.2.2.4. Eslabón de industrialización

3.2.2.4.1. Dinámica de Funcionamiento

Los actores relacionados en este nuevo eslabón de la cadena son diferentes por la naturaleza del mismo. En este se da la transformación del grano de cacao para ser combinado con otros ingredientes para la obtención de nuevos productos (chocolates, cereales, bebidas, helados, entre otros). En esta fase de la cadena los actores externos se diferencian de los dos eslabones anteriores por ser este más independiente de la acción de instituciones y organizaciones de apoyo a pequeños productores. La mayor parte de este sector está en manos de la empresa privada quien hace de esta una actividad económica de mayor nivel que los dos anteriores (Escobedo, 2010).

En esta parte de la cadena las opciones financieras son más amplias pues estas empresas por su naturaleza de organización permiten ser sujetos de crédito. En su mayoría trabajan con la banca privada compuesta por los diferentes bancos existentes en el país (BANCENTRO, BANPRO, Banco de Finanzas, BAC, Banco UNO, etc) (Escobedo, 2010).

El gobierno juega otro papel ante estas empresas. Sus acciones van desde contratar a través de sus diferentes entes las normas de salubridad de los productos, el cobro de impuestos según políticas preferenciales predefinidas hasta la consecución de nuevas alternativas de comercio a nivel internacional. El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos es un ejemplo de estas acciones (Hernández, 2007).

En la industria del cacao este es solo uno de los componentes en la elaboración del producto final, los demás ingredientes a combinarse con el cacao para la obtención del producto son obtenidos por las industrias a través de una red de proveedores de materia prima. La fuente de obtención de estos varía según su origen: vegetal, sintético o animal. En este sentido las diferentes proveedoras de materia prima tienen una relación estrecha con el eslabón de la cadena productiva del cacao (p.e. Industria azucarera) (Hernández, 2007).

Hay que recalcar que en esta fase de la cadena la transformación del producto trae consigo cambios físicos de la materia prima (CATIE, 2008).

Nicaragua, no posee una agroindustria fuerte, pero de las empresas que utilizan el cacao como materia prima en productos de calidad tenemos: *Parmalat*, quien elabora bebidas a base de cacao (fresco de cacao y chocolita), *El Eskimo* que elabora helados (paletas y helados), *Café Soluble* que elabora polvos para bebidas (Pinolillo Presto) e *Inversiones Nicaragüenses S.A.* que elabora polvos para bebidas (Horchata El Caracol) (CATIE, 2008).

El eslabón industrial concluye con la transformación del cacao en productos de consumo que a su vez son colocados en diferentes nichos y segmentos de mercado al alcance del consumidor final (Hernández, 2007).

En el caso de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, estas no llevan a cabo ningún proceso de industrialización, en años anteriores se elaboraba un chocolate artesanal que era vendido en el mercadito campesino propiedad de ADDAC.

3.2.2.5. Eslabón de consumo

El consumo del cacao en Nicaragua es tradicional y forma parte de la cultura de nuestro pueblo. Las bebidas a base de cacao son parte de la dieta de la población principalmente en las bebidas tradicionales de consumo regular (pinolillo, tiste, horchata y cacao con leche) y en dulces tradicionales como el gofio, el chocolate, la cajeta entre otros. Estos tipos de dulces son realizados por confiteros de manera artesanal y consumidos por la población de manera regular pero incrementándose su consumo en las festividades religiosas por excelencia Griterías, rezos y Purísimas.

Todavía no se desarrolla en el país una empresa que produzca en volúmenes importantes que desplace la industria artesanal. El consumo de los productos elaborados de formas artesanales es adquirido principalmente en mercados locales y pulperías. Se venden en bolsas plásticas y de pesos variables según la demanda del consumidor. Por las condiciones económicas y culturales de la población este segmento de mercado de bebidas en polvo es mayor al presentado por las industrias especializadas, que dirigen su producto a otro segmento del mercado, ubicando el producto en distribuidoras, pulperías y supermercados (BCIE, 2009).

En Nicaragua, el destino final de los productos derivados del cacao es para el consumo humano indiferentemente del origen del producto (industrial o artesanal). La calidad de los productos procesados es aceptable a nivel de bebidas en polvo, helados y leches chocolatadas. Sin embargo a nivel de dulces,

la calidad de chocolate no es comparable a las calidades de chocolates producidos en el exterior que aunque ocupen cacao de la región sus procesos y grados de especialización en su elaboración hacen de ellos productos muy atractivos para la población. Marcas de chocolate como Ritter, M & M, Nestle, Milkyway, Snickers entre otros son preferidos por la población (CATIE, 2008).

De la cosecha de cacao, los productores dejan una pequeña parte para el consumo de la familia.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuáles son los eslabones que forman la cadena de valor del cacao?
2. ¿En qué eslabones de la cadena de valor del cacao participan las cooperativas cacaoteras socias de ADDAC?
3. ¿Cuáles son los puntos críticos identificados en cada uno de los eslabones de la cadena de valor en los que tiene participación las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC?

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Paradigma de Investigación

Según Garcés (2000), un paradigma de investigación es un sistema básico de creencias o visión del mundo que guía al investigador, no solamente en la selección del método, sino fundamentalmente en lo que investiga y cómo lo investiga.

Para este estudio el paradigma investigativo utilizado fue el positivista, que según (Cook & Reichardt, 2005), se realiza en estudios donde las entidades o cosas pueden ser conocidas a través de generalizaciones relativamente libres del tiempo y del contexto bajo la forma de leyes causales de carácter absoluto posibles de generalizar. La tarea de la ciencia es describir los fenómenos y no explicarlos a partir de las causas y las leyes esenciales que lo determinan.

5.2. Enfoque de estudio

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, porque se partió del método deductivo, se aplicaron encuestas, las cuales fueron procesadas estadísticamente, pero también tiene algunos elementos cualitativos, como la aplicación de entrevistas y observaciones.

El enfoque cuantitativo según Bernal (2006), se fundamenta en la medición de las características de fenómenos sociales. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Según (Gómez, 2006), el enfoque cualitativo, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente

prueba una hipótesis. Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza la descripción y las observaciones. Por lo regular las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las repuestas y el desarrollo de la teoría.

5.3. Según el diseño

Santos (2005) considera que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que hacemos es observar el fenómeno tal cual y como se da en el contexto natural para después analizarlos.

En esta investigación el diseño es no experimental, ya que el investigador no construye ninguna situación, sino que observa situaciones ya existentes no provocadas por el investigador, es decir el investigador no puede influir o manipular las variables.

5.4. Según la profundidad del estudio

El alcance de investigación es de tipo descriptivo, el investigador describe situaciones, eventos y hechos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2004)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis.

En este estudio se realizó una descripción detallada de cada uno de los eslabones que forma parte la cadena de valor del cacao y la participación que ADDAC tiene en cada eslabón.

Para Sampieri, Collado, & Baptista, (2004), en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

5.5. Según la cobertura temporo-espacial

Con respecto al tiempo, la investigación es de corte transversal, pues implica la recolección de datos en un solo periodo de tiempo, en este caso el periodo estudiado es 2012 -2013.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández Sampieri, 2007).

5.6. Población y Muestra

Para (Gómez, 2006), la población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, situaciones), en los que se desea investigar algunas propiedades. Dichos individuos tienen propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

La población a estudiar y sobre la cual se pretenden generalizar los resultados son los productores, miembros de la Junta Directiva y cargos administrativos u operativos de ADDAC.

En esta investigación el universo o población a estudiar son 456 productores cacaoteros, el coordinador del proyecto cacao, presidentes y gerentes de las cooperativas de Waslala y Rancho Grande.

5.7. Tipo de muestreo

Hernández Sampieri (2007), manifiesta que la muestra, es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Para el cálculo de la muestra sobre los productores de cacao se utilizó el muestreo probabilístico, se determinó la muestra con el uso del método de muestreo aleatorio simple, una vez conocido el tamaño de la población se extrajo una muestra a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

siendo:

“**Z**” = 1.96 es el nivel de confianza del 95%;

N es el universo;

p y q son probabilidades complementarias de 0.5 c/u,

“**e**” es el error de estimación aceptable para encuestas entre 1% y 10%

“**n**” es el tamaño calculado de la muestra.

Fuente: (Malhotra, 2004)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (456)}{(456)(0.01) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{437.94}{5.5204}$$

$$n = 79$$

Después de aplicar la fórmula tomando en cuenta el universo de 456 productores, con un error del 10%, se aplicaron encuestas a 79 productores de cacao.

También se utilizó el muestreo no probabilístico, en el caso del Gerente y Presidente de cada una de las cooperativas. En este caso dos gerentes y dos presidentes.

En este tipo de muestreo se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa (Gómez, 2006).

El muestreo no probabilístico que se utilizó es el muestreo intencional o de conveniencia.

En el muestreo de conveniencia, en este el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tienen fácil acceso (Gómez, 2006).

5.8. Métodos teóricos y empíricos para la extracción de datos

5.8.1. Métodos Teóricos

Para (Sampier, Fernández & Baptista), los métodos Teóricos son problemas de carácter conceptual, que son abordados mediante los instrumentos de carácter teórico. Se refieren fundamentalmente a la definición de conceptos o categorías.

Se hizo uso de los métodos teóricos para interpretar y explicar toda la información que fue obtenida mediante los métodos científicos.

Entre los métodos teóricos a utilizar en esta investigación tenemos la abstracción científica, el investigador tendrá que seleccionar del material disponible y de la información empírica los datos principales y eliminar los datos secundarios.

Una vez realizada la abstracción, se llevará a cabo el análisis y la síntesis de toda la información.

5.8.2. Métodos empíricos

Según Sabino (1992), los datos primarios son aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, las técnicas encaminadas a recogerlos reflejarán, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real.

Dentro de las técnicas que se utilizarán para recopilar la información primaria tenemos:

✓ La encuesta:

Un método muy utilizado, porque la información se obtiene a través del contacto directo con el investigador. La encuesta será planeada con anticipación y en el momento de su realización será controlada por el investigador.

Se dice que será controlada por el investigador, porque está dirigida a los productores de cacao que integran la cooperativa, que en la mayoría de los casos son personas con bajo o ningún nivel académico y se les dificulta leer y escribir.

Por medio de las encuestas se trata de recabar información sobre un sector denominado muestra para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar (Santos, 2005).

La encuesta que se aplicó consta de 47 preguntas, de las cuales 25 son cerradas de selección múltiple y 3 son preguntas abiertas.

De las preguntas cerradas 16 son dicotómicas, porque el encuestado solo tiene la opciones sí o no.

También tiene preguntas de identificación, que van al inicio de la encuesta y una pregunta filtro. (Anexo 1)

✓ **La entrevista:**

Santos (2005) considera que la entrevista es una conversación orientada, en la que una es el entrevistador y la otra o las otras los entrevistados, dicho diálogo cuenta con un propósito profesional, y, por tanto, se desarrolla en relación con cierto problema, asunto o cuestión específica.

Se realizaron entrevistas semi-estandarizadas, que según Sabino (1992), incluyen preguntas pre-establecidas siempre buscando aclaraciones y profundizaciones. Esta entrevista semi-estandarizada dará la pauta al objeto de estudio de ampliar sus respuestas y opiniones. También se hará uso de entrevista estructuradas.

La entrevista que se realizó al presidente y gerente de la junta directiva de las cooperativas asociadas a ADDAC es estructurada, cuenta con 18 preguntas, todas abiertas. También cuenta con preguntas de identificación. (Anexo 2)

La entrevista dirigida al coordinador del proyecto cacao cuenta con 25 preguntas, todas abiertas y sus preguntas de identificación. Esta entrevista es estructurada. (Anexo 3)

✓ **La observación:**

Que se define como el proceso de percibir y captar sistemáticamente y detenidamente como se desarrolla el fenómeno que nos interesa estudiar en un proceso natural, sin manipularlo ni modificarlo, tal como ocurre en la vida cotidiana (Santos, 2005).

Para Hernández Sampieri (2007), la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta.

La observación fue no controlada o natural, el investigador observó el proceso que se lleva a cabo en la producción, manejo post-cosecha, en el acopio y en el proceso de comercialización. Se llevó una pequeña guía de lo que se quería observar.

Con la observación el investigador hará uso de sus sentidos para la búsqueda de elementos a investigar. En el caso de este estudio la observación será participativa, ya que el investigador interactúa con los objetos observados.

En la investigación, la observación constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural. De este modo la observación no se limita solo a la vista. (Anexo 4)

✓ **Análisis de contenido**

La definición de análisis de contenido según (Hernández Sampieri, 2007), es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa.

La guía de análisis de contenido se basó en la revisión de la base de datos de las cooperativas que contenía el nombre de los productores, las manzanas de producción y desarrollo, la variedad de cacao que producen. (Anexo 5)

5.9. Plan de análisis de resultados

El análisis de los resultados cualitativos se realizó a partir de la aplicación de observaciones y entrevistas, los aspectos cuantitativos de los instrumentos fueron procesados mediante el programa de Microsoft Office Excel 2010.

5.10. Proceso de validación de instrumentos

Para el proceso de validación de instrumentos se acudió a siete expertos, de los cuales tres son expertos en el área de metodología de la investigación y cuatro expertos en temas de cadenas de valor.

Entre los aportes de los metodólogos tenemos: Los cuestionarios de los instrumentos debían ser diseñados y estar en el orden que se presentaba en la operacionalización de variables.

Algunas preguntas abiertas se sugirió cambiarlas por preguntas de selección múltiple para un mejor manejo a la hora de procesarlas.

Los expertos en cacao sugirieron que se mantuviera un lenguaje sencillo para la fácil comprensión de los productores.

VI. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	ADDAC	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones		ADDAC	Abierta	Coordinador de Proyecto cacao	Entrevista	De forma general, ¿Qué es ADDAC?
	Interés en Cooperativas			Interés en Cooperativas	Abierta			¿Por qué el interés de atender cooperativas de cacao?
	Concepto de cadena de valor			Concepto de cadena de valor	Abierta			Para usted, ¿Qué es cadenas de valor?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Políticas Gubernamentales	Abierta	Coordinador del Proyecto cacao, Gerente y Presidente de la Cooperativa	Entrevista	<p>¿De qué manera participan con las políticas gubernamentales dirigidas al rubro cacao?</p> <p>¿De qué manera se benefician con las políticas gubernamentales dirigidas al rubro cacao?</p>

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Servicios	<p>Obtener mejores precios</p> <p>2- Recibir capacitaciones</p> <p>3- Obtener asistencia técnica</p> <p>4- Obtener empleo</p> <p>5- Recibir financiamiento y créditos.</p> <p>6- Obtener insumos y medios de producción</p> <p>7- Acceso a servicios de información</p> <p>8- Otros</p>	Productores	Encuesta	¿Qué beneficios percibe en calidad de socio al pertenecer a su cooperativa?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Servicios	Abierta	Junta Directiva y Gerente de la cooperativa y Coordinador del Proyecto cacao	Entrevista	¿En qué consiste el apoyo que le brinda ADDAC a sus cooperativas cacaoteras?
						Junta Directiva y Gerente de la cooperativa y Coordinador del Proyecto cacao		¿Con qué tipo de servicios de información cuentan?
						Junta Directiva y Gerente de la cooperativa y Coordinador del Proyecto cacao		¿Qué tipos de servicios de promoción implementan?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Mejoramiento o Genético	1, 2, 3, 4, Más de 4	Productores	Encuesta, análisis de contenido	¿Cuántas manzanas de cacao en producción posee en su finca?
					1, 2, 3, 4, Más de 4			¿Cuántas manzanas de cacao en desarrollo posee en su finca?
					1- Criollo 2- Forastero 3-Trinitario 4- Híbrido			¿Qué variedades de cacao produce?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Transporte	1- Privado 2- Propio 3- De la cooperativa	Productores	Encuesta	¿Qué tipo de transporte utiliza para sacar su cosecha?
					1- Cooperativa 2- ADDAC 3- El productor			¿Quién asume el costo del transporte?
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Certificación	1- Si 2- No	Productores, Coordinador Proyecto cacao	Encuesta, Entrevista	¿Trabajan bajo alguna certificación?
					1- Obtener mejores precios 2- Mayor mercado			¿Cuáles son las ventajas de trabajar bajo una certificación?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Certificación	1- Si 2- No	Productores	Encuesta	¿Recibe algún incentivo de parte de ADDAC o su cooperativa?
					1- Económicos 2- Insumos 3- Herramientas 4- Otros			¿Qué tipos de incentivos recibe?
			1- Por calidad 2- Volumen 3- Fidelidad 4- Certificación 5- Otros	¿Por qué razón recibe estos incentivos?				
			Eslabón Productivo	Asistencia Técnica	1- Si 2- No			¿Ha recibido usted algún servicio, en calidad de miembro de la cooperativa?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Asistencia Técnica	1- Muy bueno 2- Bueno 3- Regular 4- Malo 5- Muy malo	Productores	Encuesta	¿Cómo valora estos servicios?
					1- Si 2- No			¿Recibe asistencia técnica?
					1- La cooperativa 2- ADDAC 3- Instituciones del estado 4- Organismos nacionales/internacionales			¿Quién les provee la asistencia técnica?
					1- Si 2- No			¿La asistencia técnica que recibe responde a sus necesidades de información?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Asistencia Técnica	1- 1 vez al año 2- De 2 a 6 veces al año 3- De 7 a 12 veces al año 4- Más de 12 veces al año	Productores	Encuesta	¿Con qué frecuencia recibe asistencia técnica?
					1- Grupal 2- Individual 3- Participativa			¿Qué tipo de asistencia técnica recibe?
					1- Si 2- No			¿Considera usted que la frecuencia de visitas es suficiente?
					1- Si 2- No			¿Considera usted que la calidad de la asistencia técnica es suficiente? ¿Por qué?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Asistencia Técnica	No tiene	Coordinador proyecto cacao y junta directiva cooperativa	Entrevista	¿En qué consiste la asistencia técnica que ADDAC brinda a sus productores?
					1- Si 2- No	Productores	Encuesta	¿La asistencia técnica que recibe, tiene algún costo?
					1- La cooperativa 2- ADDAC 3- El productor 4- Proyectos			¿Quién asume el costo?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Financiamiento o Crédito	1- Si 2- No	Productores	Encuesta	¿Ha tenido usted acceso a financiamiento?
					1- Producción 2- Manejo Pos-Cosecha			¿En qué etapa requieren de financiamiento?
					1- Capacitación de costos y administración 2- Préstamos para manejo pos-cosecha 3- Préstamos para infraestructura 4- Adelanto de cosecha			¿Qué tipo de apoyo financiero reciben?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Financiamiento o Crédito	1- Bancos 2- Cooperativa 3- Micro-Financieras 4- Organismos nacionales/internacionales 5- Otros	Productores	Encuesta	¿De qué tipo de instituciones reciben apoyo financiero?
					1- Prenda fiduciaria 2- Prenda Agraria (Cosecha) 3- Garantía Hipotecaria			¿Qué requisitos deben llenar para obtener apoyo financiero?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Productivo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Productivo	Financiamiento o Crédito	1- Falta de incentivos para mejorar calidad y cantidad 2- Lento crecimiento de la superficie cultivable (Poca producción) 3- Ataque de enfermedades 4- Material genético poco productivo	Productores	Encuesta	¿Para usted cuales son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón productivo?
					Abierta	Junta Directiva cooperativa y Coordinador del Proyecto cacao	Entrevista	¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón productivo?
								¿Qué respuestas han dado para enfrentar estas limitaciones?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón post-cosecha	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón post-cosecha	Infraestructura	No tiene	Productores	Encuesta, observación	¿Describe el manejo post-cosecha que se realiza en su finca?
					1- Al sol 2- Túneles 3- Secadoras Samoa 4- Secadoras Guardiola			¿Qué tipo de infraestructura posee para llevar a cabo el manejo post-cosecha en el proceso de secado del cacao?
					1- Cajones 2- Cajillas de madera 3- Cajillas de mallasarán			¿Qué tipo de infraestructura posee para llevar a cabo el manejo post-cosecha en el proceso de fermentado del cacao?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón post-cosecha	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón post-cosecha	Infraestructura	1- Infraestructura y equipos limitados	Coordinador proyecto cacao, presidente y Gerente de la cooperativa	Entrevista	Para usted, ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón post-cosecha?
					2- Poco conocimiento de técnicas para control de temperatura y de nivel de fermento			En el eslabón post-cosecha, ¿Cuáles son las limitaciones del rubro cacao?
					No tiene			¿Qué respuestas han dado para disminuir estas limitaciones en el eslabón post-cosecha?
					No tiene			

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variantes	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón comercialización	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón comercialización	Compradores	1- Si 2- No	Productores	Encuesta	¿Está conforme con los compradores que tiene su cooperativa?
					1- Si 2- No			¿Cree que son suficientes compradores?
					1- Siempre de acuerdo 2- A veces no está de acuerdo 3- Nunca está de acuerdo			¿Está de acuerdo con el precio que le pagan por su cacao?
					1- Si 2- No			¿Participa activamente en la negociación de este precio?
					1- Si 2- No			¿Además de venderle a la cooperativa tienen otro comprador?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón comercialización	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón comercialización	Compradores	No tiene	Coordinador proyecto cacao, presidente de la cooperativa	Entrevista	¿Los socios participan activamente en la negociación del precio?
					No tiene			¿Bajo qué estándares o requisitos realizan una compra?
					No tiene			¿Qué calidades de cacao son los más demandados en el mercado y por qué?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-VARIABLES	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón comercialización	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón comercialización	Acopiadores	<p>1- No está de acuerdo con la calidad que clasifican el cacao entregado</p> <p>2- El peso no corresponde con el que usted llevó</p> <p>3- No recibe constancia de entrega de su cacao (recibo, remisión)</p> <p>4- El trato del personal del acopio es inadecuado</p> <p>5- El tiempo que tardan en recibirnos o atendernos</p>	Productores	Encuesta	¿Qué dificultades ha tenido en el centro de acopio?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón comercialización	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón comercialización	Acopiadores	No tiene	Productores	Encuesta	¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de acopio?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón comercialización	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón comercialización	Acopiadores	1- Carreteras en buen estado 2- No se cuenta con equipos para medir la calidad 3- El transporte es costoso y no tiene condiciones de inocuidad 4- Bajo precio en el mercado 5- Falta de oferta de productos financieros para el sector	Productores, Coordinador proyecto cacao, presidente de la cooperativas	Encuesta, Entrevista	¿Cuáles son las dificultades para el rubro cacao en el eslabón comercial?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Industrial	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Industrial	Procesos industriales	Si No	Productores, Junta directiva y presidente de las cooperativas, gerente proyecto cacao	Encuesta, Entrevista	¿Con el cacao que producen realizan algún proceso industrial?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-Variables	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón Industrial	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón Industrial	Procesos industriales	Abierta -Altos costos de inversión . - Mercado competitivo - Falta de conocimientos para industrializar Abierta	Junta directiva y presidente de las cooperativas , gerente proyecto cacao	Entrevista, Encuesta. Entrevista Entrevista	¿Qué tipo de proceso industrial realizan? ¿Qué les impide realizar estos procesos? ¿Tienen planes a largo o mediano plazo para desarrollar este eslabón de la cadena?

Variables	Dimensiones	Definiciones	Sub-VARIABLES	Indicadores	Escala	Dirigido a:	Instrumentos	Preguntas
Cadena de Valor	Eslabón consumo	Define los eslabones que forman la cadena de valor del cacao y a la vez describe los actores que intervienen en cada uno de los eslabones	Eslabón consumo	Consumidores finales	Si No	Productores, Junta directiva y presidente de las cooperativas, gerente proyecto cacao	Encuesta, Entrevista	Del cacao que producen, ¿Dejan alguna cantidad para el consumo?
					Pinolillo Licores Otros		Encuesta, Entrevista	¿Qué productos elaboran a partir de este?
					Si No		Encuesta, Entrevista	Cree usted, qué el consumo de cacao mercado nacional es suficiente para ubicar toda la producción del país.
					Abierta		Encuesta, Entrevista	¿Cuáles son las mayores dificultades en el eslabón consumo?

VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de la información obtenida a través de entrevistas, observaciones y encuestas, se realizó análisis e interpretación de los datos, obteniendo los resultados que a continuación se exponen en el orden de los objetivos específicos.

El análisis se inicia con la entrevista realizada al Coordinador del Proyecto Cacao, de ADDAC, a fin de conocer el quehacer de ADDAC y su relación con las cooperativas cacaoteras.

En el desarrollo de la entrevista al preguntar al Coordinador del proyecto cacao, ¿Qué es ADDAC?, respondió que la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), es una asociación civil sin fines de lucro, que inició sus labores en 1989, dedicándose a la promoción de procesos de desarrollo rural sostenible en el norte de Nicaragua. Trabaja sobre cuatro ejes fundamentales que son: Desarrollo productivo, Desarrollo organizativo, Desarrollo Humano y Financiamiento a la Producción. Desde los ejes expuestos por el coordinador se muestra la relación con las cooperativas cacaoteras objetos del presente estudio. Además fue posible contrastar esta información con el análisis de contenido que se realizó en la visión, misión y valores de la asociación.

En el siguiente indicador ¿cuál era el interés de ADDAC de atender cooperativas de cacao?, el coordinador respondió que no existe ningún interés específico en atender el rubro cacao, sino que es una actividad importante que los productores asociados a las cooperativas realizan. También se toma en consideración que el rubro cacao favorece a los sistemas agroforestales.

Dando continuidad a la entrevista se le preguntó: ¿Qué entiende usted por cadena de valor?, desde la perspectiva de ADDAC, cadena de valor es lograr el desarrollo de las cooperativas con visión empresarial, logrando conectar a todos los actores que intervienen desde la fase de producción hasta el consumo.

Eslabón Producción

- **Identificación de actores**

A partir del estudio y la aplicación de instrumentos se identificaron los actores que intervienen en cada eslabón y la relación de estos con las cooperativas, se logró determinar que las cooperativas participan en los eslabones de producción y manejo post-cosecha.

Al hacer referencia a las políticas gubernamentales que promueve el gobierno, tanto para el coordinador del proyecto cacao como para el gerente y presidente de las cooperativas cacaoteras, en las entrevistas realizadas, expresan que el actuar del gobierno en el rubro es aún limitado, todavía no se logra conformar la mesa nacional del cacao, hasta ahora está conformada únicamente por organismos internacionales, razón por la que estas cooperativas dejaron de participar en las reuniones, el gobierno aún no impulsa programas que apoyen el desarrollo del rubro y no existe financiamiento para los productores de cacao, por esto, dicen no percibir ningún beneficio de las políticas gubernamentales al rubro, porque no existen.

Uno de los actores que participan en el eslabón producción, es el gobierno, el que aplica políticas gubernamentales que rigen la actividad agrícola, dentro de ellas el rubro cacao (CATIE, 2008).

El eslabón producción está formado por varios actores que fueron citados con anterioridad, ADDAC juega el papel de varios actores en este eslabón, presta los servicios de información, facilita insumos y medios de producción, brinda

financiamientos y créditos, presta asistencia técnica y capacitaciones y paga mejores precios a los productores asociados a las cooperativas. (Ver gráfico)

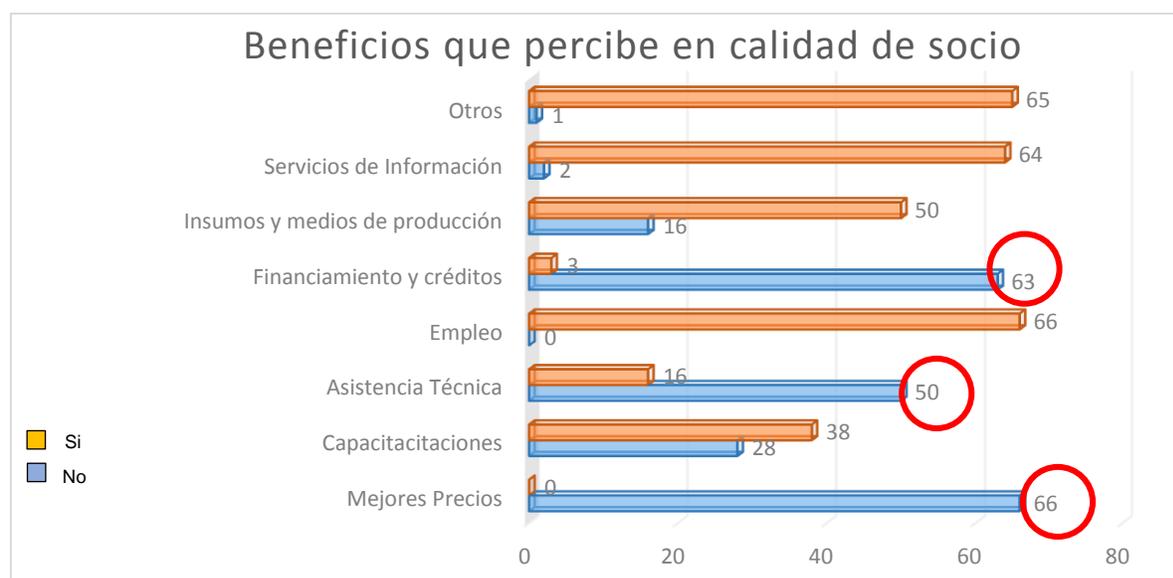


Gráfico N° 1: Beneficios que percibe en calidad de socio

Fuente: Encuesta a productores

Entre los servicios que más son percibidos por los productores tenemos que el 100% recibe mejores precios por su cacao en comparación con los que ofrece el mercado. Otro beneficio que perciben en mayor magnitud es el acceso a financiamiento o crédito con un 95.45% de los productores favorecidos y la asistencia técnica ocupa el tercer lugar en importancia con un 75.75%.

Según (CATIE, 2008), uno de las mayores dificultades del rubro es el acceso a créditos, por lo tanto los productores que forman parte de cooperativas asociadas a ADDAC pueden disminuir esta dificultad, ya que se ven beneficiados con créditos que les brindan, aunque al ser analizado el aspecto de crédito de forma desagregada por eslabón de la cadena en la aplicación de la encuesta los productores identifican / confirman la misma dificultad.

Por su parte, en la entrevista realizada tanto al coordinador del proyecto cacao como a los gerentes y presidentes de las cooperativas, coincidieron en que al pertenecer a las cooperativas una de las ventajas es el acceso a créditos, así como la asistencia técnica gratuita y el buen precio que obtienen por su cosecha.

Otro actor identificado en el eslabón productivo son los **medios de transporte** para el traslado de la cosecha y medios de producción o insumos.

El 65% de los productores tienen que entrar en negociaciones con empresas de transporte privado para el traslado de la cosecha, y es bueno señalar que el 27% utilizan sus propios medios para trasladar la cosecha, en mayoría bestias, esto dado por las características de ubicación de las fincas que en general están en zonas alejadas de los poblados y con escasas vías de acceso a vehículos y un 3% hace uso del transporte de la cooperativa, quien les provee el servicio y luego se los debita del pago que recibirán por su cacao. (Ver gráfico)

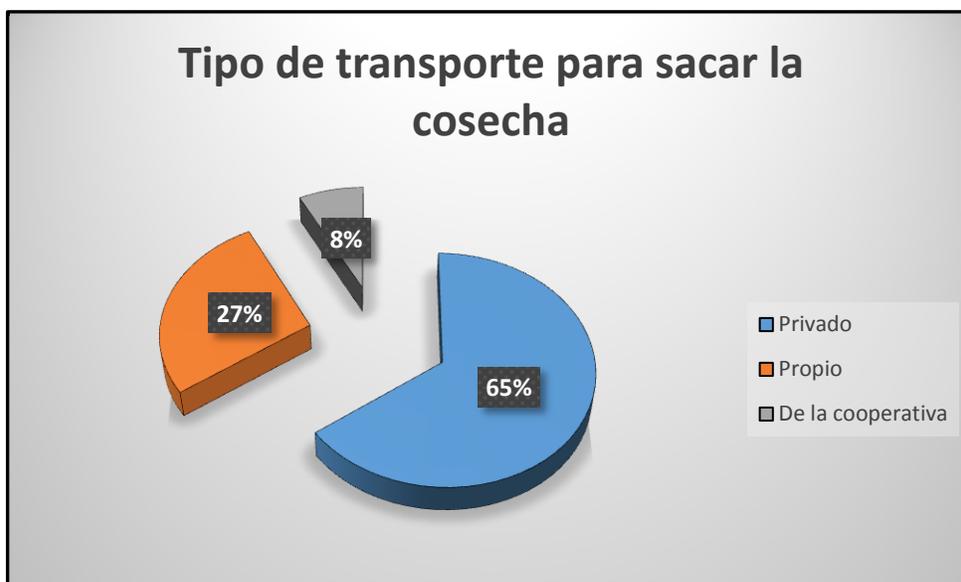


Gráfico N°2: Medios de transporte que los productores utilizan para trasladar su cosecha

Fuente: Encuesta a productores

El indicador transporte es medido hasta la mitad del proceso, ya que el productor saca la cosecha hasta el centro de acopio, del centro de acopio a RITTER SPORT el transporte es facilitado por ADDAC, y luego es cargado a los gastos de la cooperativa para ser cancelados a ADDAC.

Según CATIE (2008), este servicio a nivel local está dado por transportistas locales propietarios de buses, camiones y animales de carga. Son relaciones informales y ocasionales los cuales no están formalizados con contratos sino que con acuerdos verbales según la necesidad del productor.

En el caso de los costos de transporte, los productores siempre lo asumen, aunque en su mayoría no es percibido por los productores, un 82% hace los arreglos directamente con los transportistas de la zona, aunque el 12% lo asume la cooperativa luego se lo debitan a los productores del pago que la harán por la cosecha, lo mismo pasa con el restante 6%, que a pesar de ser transportado por medios de ADDAC, son luego cancelados por el productor a través de la cooperativa.

En este caso el productor se ve perjudicado por que cada año los precios de transporte suben, lo más recomendable sería tener sus propios medios de transporte y trazar una ruta para que se beneficien todos los productores y bajar de esta manera los costos a los que incurren haciéndolo de manera individual. (Ver gráfico)

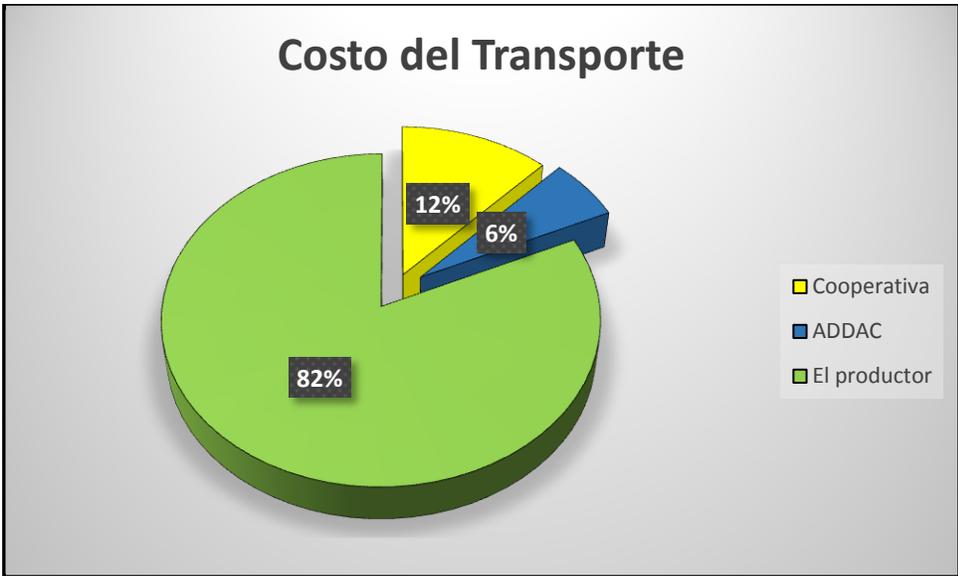


Gráfico N°3: ¿Quién asume el costo del transporte?

Fuente: Encuesta a productores

Un actor que juega un papel importante dentro del eslabón producción son las empresas certificadoras, con las certificaciones los productores se garantizan la obtención de mejores precios en los mercados a los que accedan.

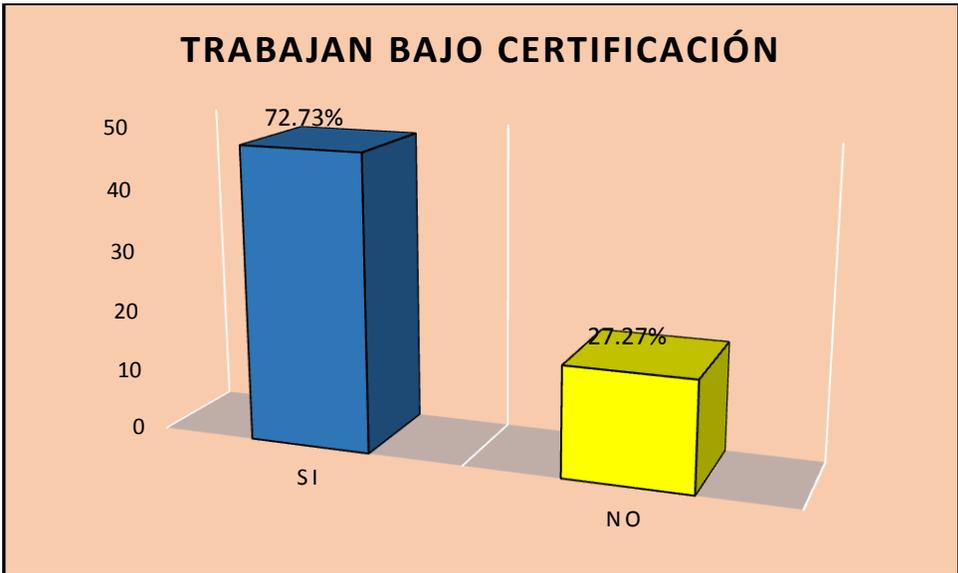


Gráfico N°4: Las Cooperativas, ¿Trabajan bajo certificaciones?

Fuente: Encuesta a productores

De los 66 productores encuestados, 48 productores que representan un 72.73% cuentan con certificación UTZ, y obtienen como beneficio un diferencial de U\$200.00 por tonelada.

Según entrevista al gerente del proyecto cacao, actualmente no se trabaja con certificación de comercio justo, porque el precio que pagan es menor al que se obtiene actualmente y por ahora no les interesa ese mercado, además de que su comprador solo les demanda certificación UTZ (orgánica). Datos que fueron confirmados con el análisis de contenido que se realizó en la base de datos que contiene los datos generales por finca.

Para el segmento de producción orgánica se hace necesaria la certificación de esta producción, esto se hace a través de entidades (casas certificadoras) con licencias reconocidas a nivel internacional que avalan el origen del producto en mención. En el país existen diferentes **certificadoras** pero relacionadas al cacao se destaca Biolatina, Naturland y Rainforest CATIE (2008).

Para determinar qué tipos de servicios brinda ADDAC a las cooperativas cacaoteras asociadas, primero se preguntó en la encuesta aplicada a los productores si recibían servicios de parte de ADDAC por ser miembros de las cooperativas, a lo que en un 100% respondieron que sí.

ADDAC hace las veces de varios actores dentro del eslabón producción, para conocer la valoración de estos servicios de parte de los productores se les pidió que respondieran a la pregunta: ¿Cómo valora los servicios que brinda ADDAC a sus cooperativas?, las respuestas las podemos observar en el gráfico que a continuación se presenta:

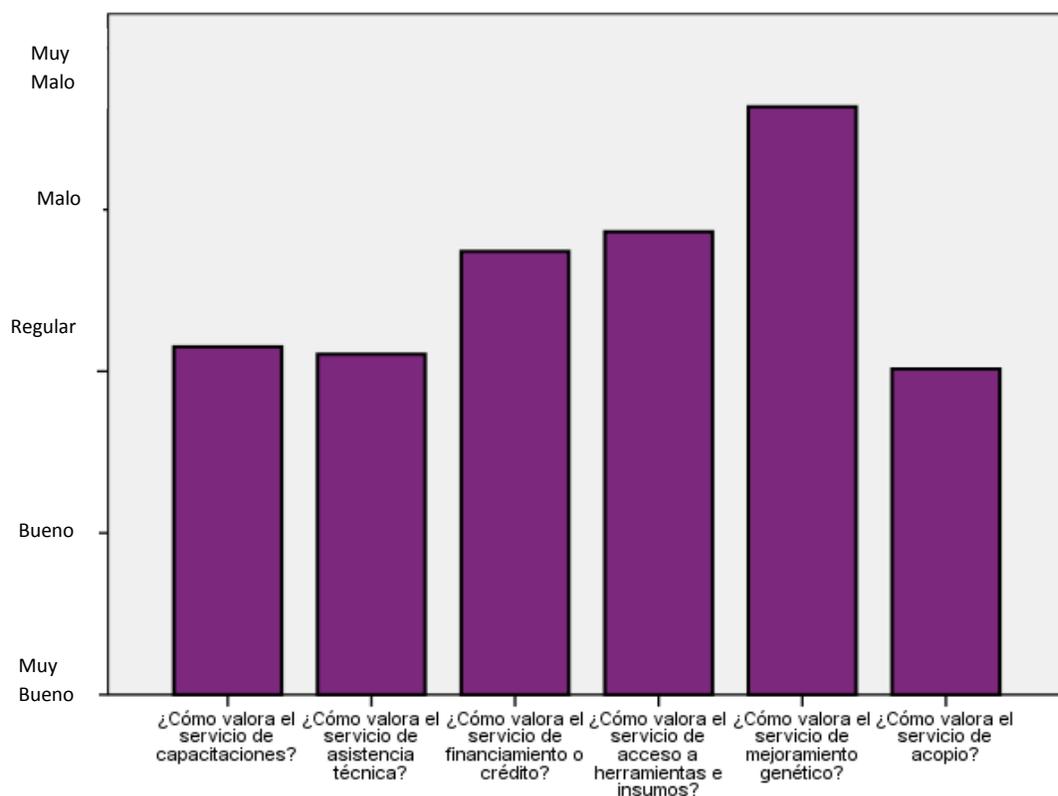


Gráfico N°5: ¿Cómo valora los servicios que brinda ADDAC a sus cooperativas?

Fuente: Encuesta a productores

Para valorar los servicios de ADDAC se creó una escala: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, Muy malo, y a cada uno se le asignó un valor: 1, 2, 3, 4, 5 respectivamente.

Se calculó la media, a partir de la suma de todos los valores y su división, dando como resultado una media de 2.5.

En el gráfico se observa la percepción de los productores en cuanto a los servicios que les presta ADDAC, todo lo que encontremos de 2.5 hacia arriba se encuentra en el rango de lo malo o muy malo y lo que está debajo de la media está en el rango de lo bueno y muy bueno.

Hay tres factores que se encuentran dentro de la media es decir son servicios clasificados como muy buenos o buenos, en este rango se encuentra los servicios de capacitación, la asistencia técnica y el servicio de acopio.

En lo que respecta al financiamiento y a las herramientas e insumos en su mayoría son catalogados por los productores buenos, aunque hay quienes lo clasifican como servicios regulares, y el mejoramiento genético que la mitad de los encuestados lo clasifican como un servicio malo y la otra mitad está satisfecha con el servicio.

A partir de este análisis, se puede decir que los servicios que presta ADDAC en su mayoría son bien vistos por los productores, también podemos a partir de este hacer una relación con los gráficos de las enfermedades que predominan en las plantaciones y los factores que más inciden en los niveles de producción, dado que al clasificar el material genético como un mal servicio, justifica el no alcanzar las calidades y los niveles productivos demandados por el mercado, lo que se puede mejorar con los servicios de asistencia técnica y capacitación a los productores, que son servicios muy bien calificados.

En el desarrollo de este estudio también se identificó como actor del eslabón producción a las organizaciones o empresas que prestan los servicios de asistencia técnica.

Al procesar las encuestas se obtuvo que el 100% de los productores reciben asistencia técnica y que esta asistencia técnica es facilitada únicamente por ADDAC, lo que además fue confirmado con las entrevistas realizadas a los gerentes de las cooperativas y al coordinador proyecto cacao, donde se da a conocer que es uno de los servicios más importantes que ADDAC facilita a los productores socios como medio para garantizar la calidad del cacao.

Una de las necesidades a la que se da respuesta a través de la asistencia técnica son las necesidades de información, que según CATIE (2008), la información puede ser en todos los niveles: comercial, productivo, calidad, tecnológico, legal, empresarial entre otros.

En el caso de los productores de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, el 100% se siente satisfecho con la información que reciben y con los medios utilizados para difundirla. En la entrevista con el coordinador del proyecto cacao podemos confirmar que los productores son informados a través de los técnicos de campo acerca del movimiento del rubro en el mercado, además de ser invitados a reuniones con actores locales para crear alianzas e incentivar el rubro. Para mantener la comunicación hacen uso de las radios de la zona.

Otro actor importante en el desarrollo de la cadena de valor del cacao son las empresas o instituciones que brindan financiamiento o crédito.

Este estudio nos revela que el 100% de los productores han tenido acceso a financiamiento, en las distintas etapas del rubro y este crédito ha sido facilitado únicamente por convenios entre ADDAC y RITTER.

Este escenario nos muestra una actividad hasta ahora subsidiada y que en mediano plazo las cooperativas productoras deberán planificar las formas, dinámicas gerenciales para gestionar fuentes financieras bajo sus capacidades y lograr ser autosuficientes en lo que respecta a la asistencia técnica. Existen operadores de crédito en el sistema de comercio justo que financian estas etapas, bajo la figura de compra de contratos de ventas de producto bajo el sistema de comercio justo como Root Capital, Share Interés y otros.

También los productores deben de prepararse para ser sujetos de crédito por la banca privada y tener otras opciones.

Para CATIE (2008), los pequeños productores tienen limitantes para las consecuciones de créditos para financiar sus labores, en este particular algunas organizaciones cuentan con el apoyo de organismos no gubernamentales y otras instituciones que solventan en alguna medida esta necesidad. De igual manera existen en las zonas algunas financieras con créditos más formales, pero que no son muy atractivos por los altos intereses que conllevan. Otra forma de financiamiento está en mano de los acopiadores y de casas comerciales de venta de insumos, quienes adelantan dinero sobre la producción, teniendo como condición la entrega de la misma al acopiador o de la casa comercial.

Según la encuesta aplicada a los productores el 64% coincide en que tanto en la etapa de producción como en el manejo post-cosecha necesitan financiamiento. En la producción la requieren para darle mantenimiento a las plantaciones y en el manejo post-cosecha para garantizar la calidad del mismo. Solamente el 4% dice necesitarlo únicamente en la producción. (Ver gráfico)

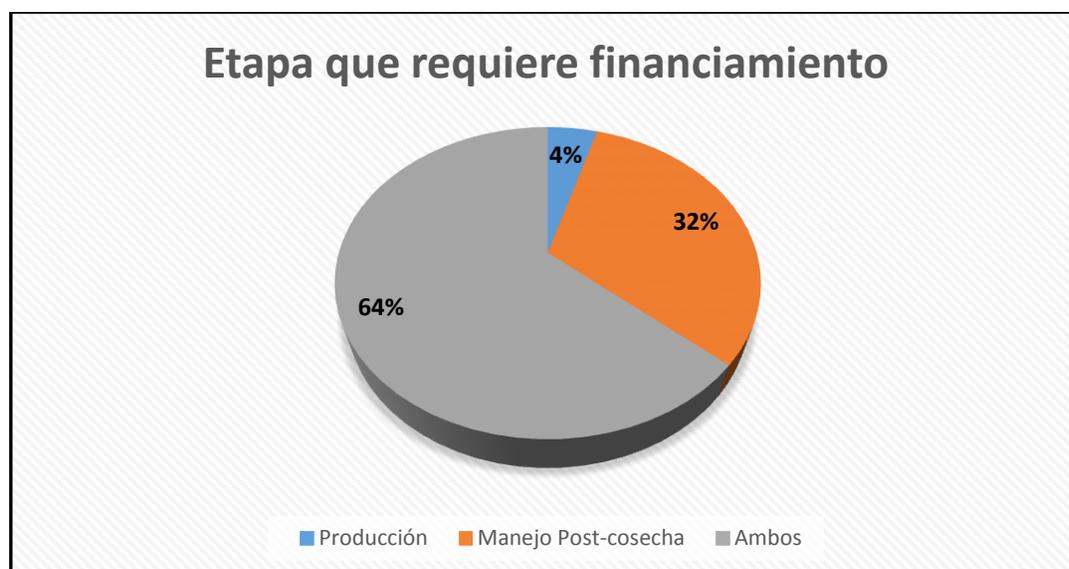


Gráfico N°6: ¿En qué etapa del rubro requieren financiamiento?

Fuente: Encuesta a productores

En este punto es bueno aclarar que los productores cacaoteros necesitan financiamiento en todas las etapas del rubro, pero como ellos participan de manera directa solamente en la producción, es en esta donde la necesidad crece. También se considera la etapa más importante dado que es acá donde se inicia a trabajar por conseguir la calidad del producto.

Para acceder a créditos los pequeños productores no tienen muchas alternativas, dado los requisitos que les exige la banca privada.

El 95.25% de los productores ha recibido préstamos únicamente poniendo de garantía su cosecha (adelanto de cosecha), reciben el préstamo y cuando tienen la producción la entregan en pago a dicho préstamo. Si el préstamo es mayor al costo de la cosecha entregada, tiene que pagar la diferencia, si el préstamo es menor al costo de la cosecha entregada entonces el productor recibe un pago por la diferencia. Un 3.10% de productores han recibido préstamos para invertir en infraestructura, y solamente un 1.65% préstamos para manejo post-cosecha. (Ver gráfico)

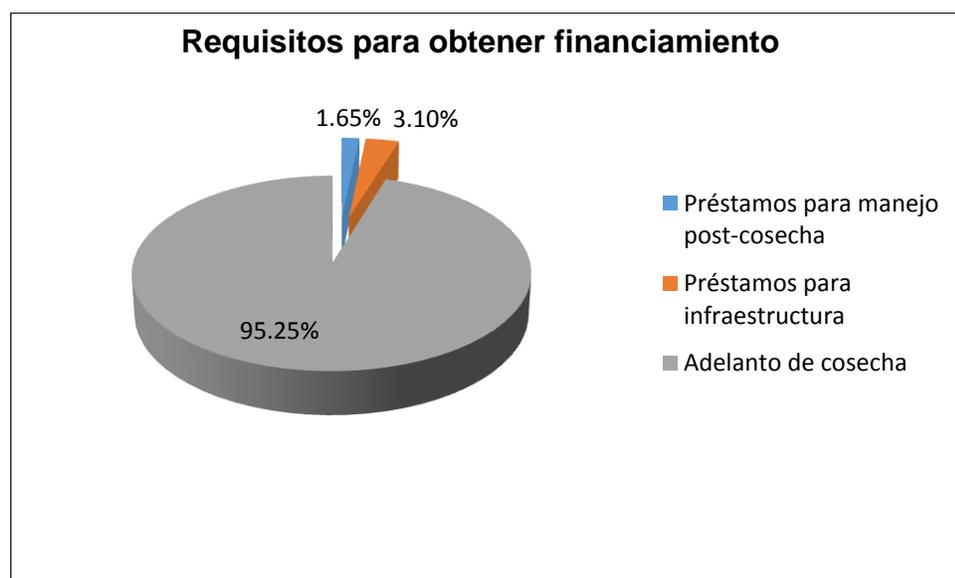


Gráfico N°7: ¿Cuáles son los requisitos para obtener financiamiento?

Fuente: Encuesta a productores

Las cooperativas deben de encontrar la manera de estabilizar sus fuentes de financiamiento para las diferentes etapas que se desarrollan en el rubro, otra opción es conocer más acerca del sistema de comercio justo, intervenir de manera directa en la negociación con los compradores y a largo plazo ser sujetos a financiamiento con la banca privada.

El gerente del proyecto cacao en la entrevista dijo no tener interés en certificar sus fincas bajo comercio justo dado que el único comprador que tienen no lo demanda.

Eslabón Pos-Cosecha

- **Identificación de actores**

Es necesario conocer cómo los productores llevan a cabo el manejo pos-cosecha en sus fincas, esto se logró a partir de la encuesta aplicada a los productores.

Según Gaitán (2008), el eslabón post-cosecha inicia con la recolección de los frutos o mazorcas maduras; se abren y se les sacan las almendras frescas. La apertura o quiebra de las mazorcas se puede hacer en el campo o en el lugar de fermentación y secado. Las semillas se transportan en cajas de madera o en sacos plásticos hacia el lugar de fermentación.

Los productores coinciden con esta descripción, pero aclaran que el manejo post-cosecha es un proceso que ellos no completan, dado que su trabajo abarca el corte, selección y extracción de almendras de cacao (cacao en baba), luego son enviadas en bolsas plásticas hacia el centro de acopio centralizado, donde ADDAC completa el proceso de pos-cosecha (fermentado y secado de cacao).

En la entrevista aplicada al gerente del proyecto cacao, gerente y presidente de la junta directiva de las cooperativas, se confirma esta aseveración, pero agregan que se tomó la medida de centralizar el centro de acopio, para realizar el secado y fermentación de manera uniforme con el objetivo de lograr una calidad estándar.

Para conocer la infraestructura que poseen para realizar tanto la fermentación como el secado, se preguntó a los productores a través de la encuesta, pero el 100% no dio respuesta alguna, dado que como se mencionó anteriormente no realizan este proceso en cada una de las fincas, sino a nivel central.

El coordinador del proyecto cacao en la entrevista deja claro que el proceso de fermentación lo realizan en cajillas de madera y el proceso de secado lo hacen al sol y en túneles. Esta información fue constatada con la guía de observación que se aplicó en visitas realizadas a algunas de las fincas de productores cacaoteros asociados a las cooperativas que trabajan con ADDAC en Rancho Grande y Waslala.

Eslabón comercialización

- **Identificación de actores**

Según la encuesta realizada a los productores se logró identificar a dos actores dentro del eslabón comercial: Acopiadores y compradores.

ADDAC, presta sus servicios como acopiador y sirve de enlace entre las cooperativas y el comprador.

Como comprador, ADDAC solo cuenta con la empresa Alemana RITTER SPORT, a quien le entregan el 100% de la cosecha, y con el que se sienten satisfechos dado que aunque es el único comprador, es el que paga el mejor precio.

Según, Escobedo (2010), el eslabón comercial está compuesto por tres canales: *El primero*, corresponde al de los mercados locales y pulperías. La calidad de este producto por lo general es muy baja ya que su destino final es para consumo doméstico en la elaboración de bebidas tradicionales (tiste, pinolillo).

El segundo canal es en el que participan intermediarios quienes son acopiadores provenientes de diferentes regiones del país y tienen como actividad el comercio y especulación de productos. Estos operan comprando las producciones en las fincas y con centros de acopio donde se dan las transacciones de contado. Establecen diferenciales de precios según calidades del producto debido a que sus clientes finales son diversos, estos van desde mercados mayoristas, industrias, exportadoras y artesanos.

El tercer canal agrupa organizaciones con capacidad de comercialización y casas exportadoras

Sin embargo, el 53% de los productores no está de acuerdo con el precio que le pagan por su cacao. En cambio en el caso de los presidentes y gerentes, ambos se sienten satisfechos, porque a pesar de ser el único comprador, es el que mejor precio paga en el mercado. (Ver gráfico)

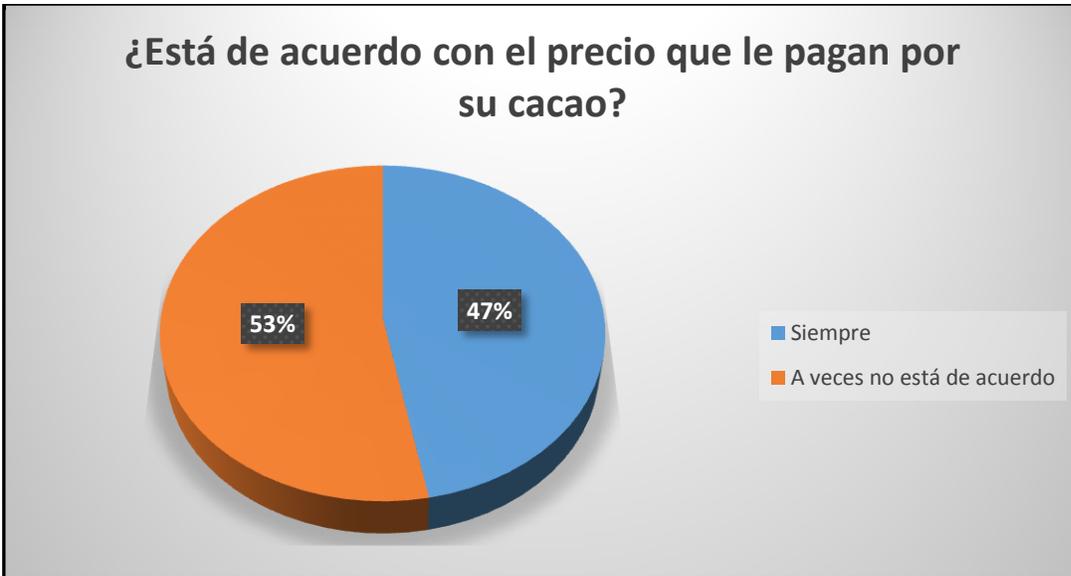


Gráfico N°8: ¿Está de acuerdo con el precio que les pagan por su cacao?

Fuente: Encuesta a productores

En el caso de los productores que no están de acuerdo con el precio, se debe, según el coordinador del proyecto cacao, a la calidad con la que clasifican el cacao en el momento de ser entregado al centro de acopio, A veces se asigna una calidad al cacao con la que el productor no está de acuerdo y obviamente esto disminuye el precio.

En este aspecto los resultados de la investigación nos orientan la necesidad de ampliar la asistencia técnica y la capacitación en aspectos de manejo post cosecha y requerimientos de calidad que demandan los compradores en comparación al producto que es enviado por los productores desde sus fincas, que posicionaría a los productores en un mejor lugar a la hora de negociar, ya que al mejorar la calidad se pueden incursionar a nuevos y mejores mercados.

La interrogante que surge al analizar esta pregunta es, ¿Qué tan estable será en tiempo los precios actuales, la demanda en volumen y requerimientos de calidad de

este comprador? , y si dejaran de comprar qué pasaría con la producción, sino se cuenta con un portafolio de clientes o compradores.

Eslabón industrial

- **Identificación de actores**

El cuarto eslabón identificado en la cadena de valor del cacao es el eslabón industrial. Para conocer acerca de los procesos industriales que realizan los productores cacaoteros asociados a las cooperativas se les preguntó a través de la encuesta si realizaban algún proceso industrial con el cacao que producían, a lo que el 100% de productores respondió que no.

En entrevista realizada al gerente y presidente de la junta directiva de la cooperativa, confirman esta respuesta, apoyándola en el costo que implicaría invertir en plantas industriales para elaborar chocolate o bebidas a base de cacao. Asegurando que todavía no están preparados para asumir este reto.

Según Escobedo (2010), los actores relacionados en este nuevo eslabón de la cadena son diferentes por la naturaleza del mismo. En este se da la transformación del grano de cacao para ser combinado con otros ingredientes para la obtención de nuevos productos (chocolates, cereales, bebidas, helados, entre otros). En esta fase de la cadena los actores externos se diferencian de los dos eslabones anteriores por ser este más independiente de la acción de instituciones y organizaciones de apoyo a pequeños productores. La mayor parte de este sector está en manos de la empresa privada quien hace de esta una actividad económica de mayor nivel que los dos anteriores.

A la pregunta ¿Qué tipo de proceso industrial realizan?, como ninguno realiza procesos industriales, no contestaron a la pregunta.

Pero sí, tanto el coordinador del proyecto cacao como el gerente y presidente de la junta directiva nos dieron a conocer que por ahora no tiene planes para incursionar

en este eslabón de la cadena, los costos a los que se tienen que incurrir y las capacidades técnicas no se tienen a la mano, además las grandes industrias mundiales del chocolate y bebidas a base de cacao son una competencia que no pueden ignorar.

Lo anterior deja claro que tanto ADDAC como las cooperativas, no participan en el eslabón industrial.

Eslabón Consumo

Identificación de actores

En el eslabón consumo se ubica a la parte de la producción de cacao que los productores dejan para el consumo de sus familias. Actualmente la cultura de consumir este producto se ha reducido de manera considerable.

En el caso de los productores cacaoteros asociados a estas cooperativas el 18.18% deja una porción pequeña del cacao producido, pero este consumo familiar no trasciende en el desarrollo de la cadena. (Ver gráfico)

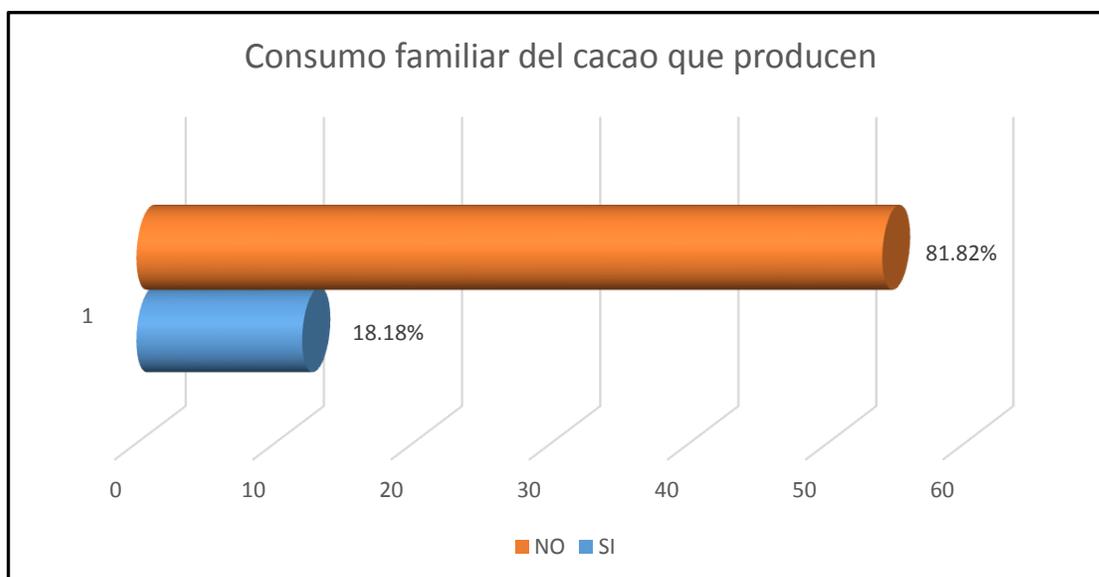


Gráfico N°9: Del cacao que produce, ¿Deja alguna cantidad para consumo?

Fuente: Encuesta a productores

Todavía no se desarrolla en el país una empresa que produzca en volúmenes importantes que desplace la industria artesanal. El consumo de los productos elaborados de formas artesanales es adquirido principalmente en mercados locales y pulperías (BCIE, 2009).

Puntos Críticos identificados por eslabón.

Eslabón Producción.

Como segundo objetivo de este estudio, se planteó la identificación de puntos críticos en cada uno de los eslabones.

La principal limitación en el eslabón producción son las pequeñas áreas de producción de cacao y la calidad de las mismas.

El rubro cacao está formado por pequeños productores que en su mayoría tienen entre dos y tres manzanas en producción, el 59% de los productores cuenta con tres manzanas en producción y un 39.40% únicamente trabaja este rubro en dos manzanas.

(Ver gráfico)

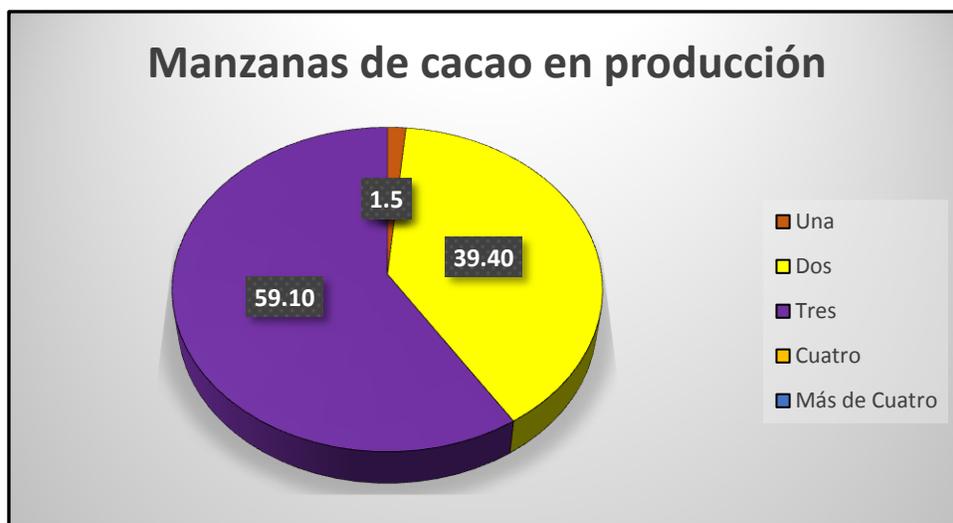


Gráfico N°9: Manzanas de cacao en producción

Fuente: Encuesta a productores

Confirmando entonces con la aplicación de la encuesta que el rubro cacao es de pequeños productores y fincas con un porcentaje de área mínima que no alcanza para cubrir las demandas del mercado internacional.

También cabe señalar que además de manzanas en producción, tienen manzanas en desarrollo que en unos años duplicaran las manzanas de producción. El 47% tienen tres manzanas en desarrollo, y un 44% tiene únicamente dos manzanas. (Ver gráfico)

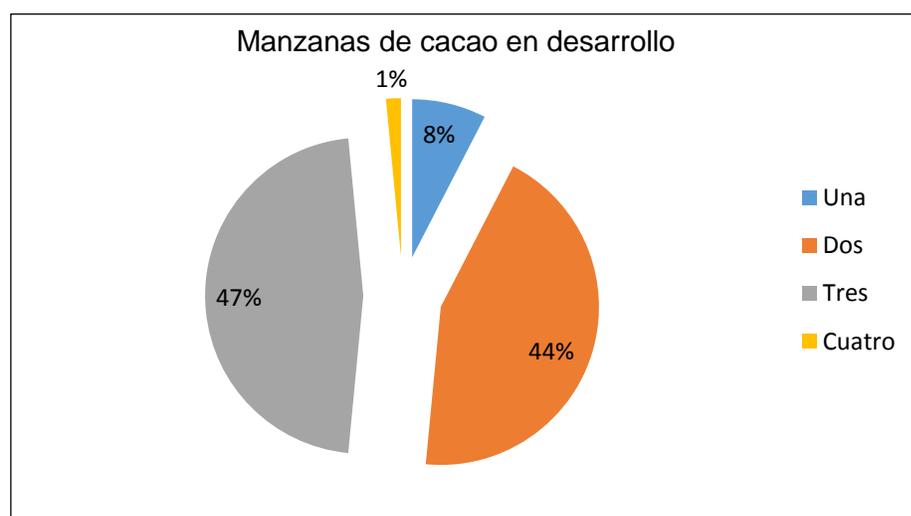


Gráfico N° 10: Manzanas de cacao en desarrollo

Fuente: Encuesta a productores

Aun tomando en consideración que en unos años habrá un aumento de las manzanas en producción, todavía no es suficiente para incrementar la producción nacional.

Por lo tanto uno de las dificultades en el eslabón producción son las pequeñas áreas destinadas para la siembra de cacao, por lo que se debe invertir en ampliar las áreas de producción y de esta manera aumentar los volúmenes por fincas.

Cabe señalar la apreciación de las familias en relación al rubro cacao, que ya lo identifican como un medio de vida y no como un complemento de finca o diversificación, como era visto por ellos mismos antes de acceder a mercados estables y precios

atractivos, igualmente constituye un reto a futuro el definir e identificar las herramientas o formas que le permitirán consolidarse empresarialmente.

Las manzanas en producción y en desarrollo además de conocerlas por medio de las encuestas realizadas a los productores fueron constatadas con el análisis documental que se realizó en la base de datos facilitada por ADDAC, que contiene los nombres de los productores, el nombre de la finca, la cantidad de manzanas en producción y en desarrollo, etc.

Otra dificultad encontrada en el eslabón producción son las variedades de cacao que prevalecen en las plantaciones, que está ligada a la demanda de su único comprador, pero limita a los compradores en caso que quieran acceder a otros mercados que demanden otras calidades.

Los productores de las cooperativas cacaoteras socias de ADDAC producen al menos dos variedades de cacao, predominando la variedad trinitario, de los 66 encuestados, 55 productores que corresponde al 83.33% producen esta variedad, acompañada ya sea por criollo, forastero o híbrido. (Ver gráfico)

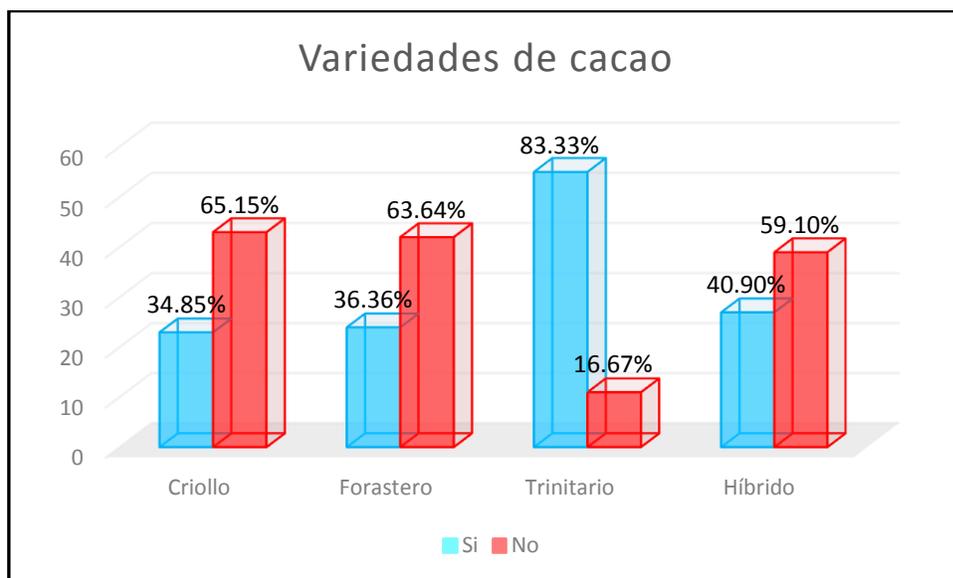


Gráfico N° 11: Variedades de cacao en las plantaciones

Fuente: Encuesta a productores

Cabe recalcar que la producción de estas variedades refleja la conexión con la demanda de mercado actual que es cacao fermentado solamente, indistinto de características de origen o certificaciones que requieren los chocolates finos, un reto a futuro será trabajar por mejorar las calidades de cacao fino para incursionar en mercados especializados llamados chocolates boutique.

Según la entrevista realizada al gerente del proyecto cacao, se está trabajando por lograr la producción de una misma variedad, esto con el fin de lograr un estándar de calidad en el producto.

Otro factor que impide el aumento de la producción de cacao y afecta la calidad es el ataque de enfermedades, el 100% coincide en que en algún momento de su vida productiva han tenido que lidiar con la moniliasis que según (Castillo, 2012), esta enfermedad ataca únicamente a los frutos del cacao. La etapa más contagiosa es cuando el hongo produce sus esporas. Los frutos aparentemente están sanos pero internamente están dañados y la mazorca negra que para (Castillo, 2012), es una enfermedad que ataca varias partes de las plantas pero los daños más importantes se dan en los frutos, particularmente en los cercanos a la madurez, además de haber padecido de otras como el mal del machete, antracnosis y bubas en menor porcentaje. (Ver gráfico)



Gráfico N° 12: Enfermedades que predominan en las plantaciones

Fuente: Encuesta a productores

Sintetizando los análisis de los gráficos de cantidad de manzanas en producción y desarrollo, variedades de cacao que se producen y enfermedades que afectan las plantaciones, queda claro que los tres factores están interrelacionados e inciden tanto en la cantidad producida como en la calidad alcanzada.

Tomando en cuenta la entrevista realizada al coordinador del proyecto cacao, se encuentra que ya se está trabajando para eliminar esta debilidad. ADDAC en alianzas con otros organismos e instituciones del estado estudian la manera de introducir en las plantaciones material genético con altos rendimientos productivos, mayor calidad y que sea resistente a estas enfermedades, como una de las mayores prioridades, donde se pueden tomar en consideración estudios a nivel centroamericano realizado por instituciones como el INTA y el CATIE y tomar en cuenta los nuevos retos a los que se enfrentan los productores con el cambio climático.

Los niveles productivos es una preocupación tanto de los productores como de los directores de ADDAC, quienes en un 100% coinciden que las mayores afectaciones se dan por las enfermedades que atacan las plantaciones y que está plenamente ligado al material genético que predomina en ellas. Este tipo de material genético no es capaz de

resistir estas enfermedades y afecta directamente tanto los niveles de producción como la calidad del mismo. El 18% de los encuestados además de los factores mencionados anteriormente también vincula la falta de producción a los malos manejos que los productores les dan a las plantaciones, que se debe a la falta de capacitación en técnicas de manejo de plantaciones, creando dependencia de la asistencia técnica que reciben de ADDAC. (Ver gráfico)

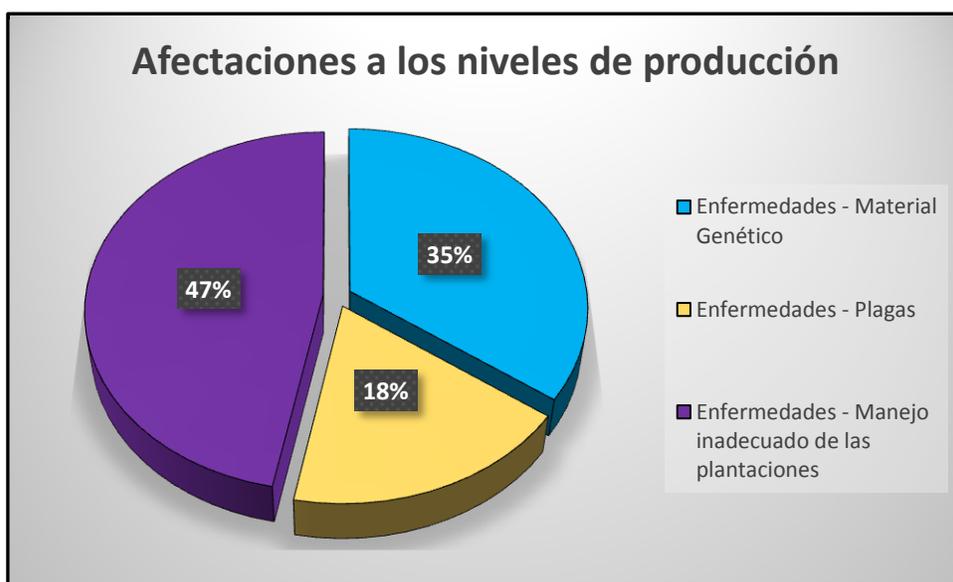


Gráfico N° 13: Afectaciones a los niveles de producción

Fuente: Encuesta a productores

Como se mencionó anteriormente, ADDAC tiene como uno de los proyectos a desarrollar con prioridad la inserción de material genético resistente a enfermedades y trabaja en coordinación con instituciones del estado y organismos internacionales para el desarrollo de los mismos.

Como actor del eslabón productivo se mencionó las empresas certificadoras que según, Cooperación Alemana (2008), trabajar bajo estas certificaciones tiene sus ventajas, como: la obtención de mejores precios y el acceso a mejores mercados.

Los productores de cacao socios de las cooperativas coinciden en un 100% con esta aseveración donde las destacan como las ventajas más importantes.



Gráfico N° 14: Ventajas de trabajar bajo certificaciones

Fuente: Encuesta a productores

Es necesario mencionar que los productores asociados a ADDAC en su gran mayoría están certificados bajo el sello UTZ porque es el que les demanda su único comprador que en este caso es RITTER SPORT, pero si en un futuro RITTER ya no les comprara más cacao o tuvieran otras opciones de mercado no se les haría fácil acceder a estos, porque no cuentan con otras certificaciones que exigen los mercados internacionales, por ejemplo: Comercio Justo, Orgánico.

Según el coordinador del proyecto cacao, no buscan otras certificaciones porque tendrían que incurrir en altos costos, además de que el comprador que tienen no se los exige.

Podemos resaltar como una debilidad el tener un solo comprador, y el no preparar a los productores para incursionar en otros mercados limitándolos con las certificaciones.

En el análisis de la información, se mencionó que las empresas que brindan asistencia técnica son un actor dentro de la cadena de valor del cacao, en el caso de estas cooperativas la asistencia técnica es asumida por ADDAC y uno de los puntos

relevantes a analizar es la frecuencia con que reciben asistencia técnica dado que es esta la que garantiza el buen manejo de las plantaciones.

El 96.97% de los productores dice sentirse satisfecho con la frecuencia de visitas que reciben del equipo de asistencia técnica. (Ver gráfico)

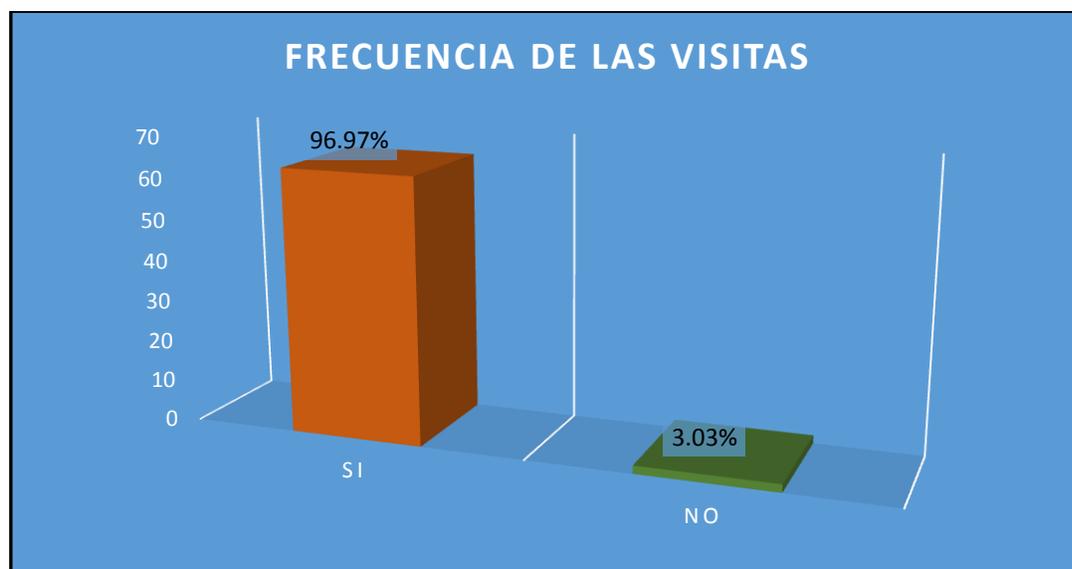


Gráfico N° 15: Ventajas de trabajar bajo certificaciones

Fuente: Encuesta a productores

En este caso en la entrevista aplicada a los miembros de la junta directiva de las cooperativas coinciden con lo expresado por los productores, pero recalcan la necesidad de incrementar capital humano para garantizar una mayor periodicidad en las visitas.

Por tanto este estudio demuestra que hay una debilidad en cuanto a la asistencia técnica y que se necesita organizar programas de asistencia técnica que respondan a las necesidades objetivas y con la periodicidad adecuada en tiempo y forma a la actividad de las cooperativas obteniendo como resultados efectos pertinentes y eficaces.

Entre los tipos de asistencia técnica que reciben tenemos: Grupal, individual y participativa. En el caso de los productores cacaoteros asociados a ADDAC el 100% de los productores recibe asistencia técnica individual.

Como resultado de proyectos y aportes de ADDAC la asistencia se garantiza hasta ahora en un 100 % de manera individual, lo que impide que las visitas las realicen periódicamente por falta de personal técnico, esto da elementos para analizar la pertinencia de generar medios y formas asociadas de asistencia técnica con otros actores para este u otros rubros y garantizar un mayor seguimiento a la cosecha.

Cuando se habla de calidad de la asistencia técnica hacemos referencia a la frecuencia y el tipo de asistencia técnica que reciben. En este caso el 96.97% de los productores se sienten satisfechos con la calidad.

El 74% de los productores cacaoteros socios a ADDAC están claros que la asistencia técnica que reciben tiene un costo, mientras que el 26% percibe que es en concepto de apoyo por parte de ADDAC. Ver gráfico.



Gráfico N° 16: La Asistencia técnica que reciben, ¿Tiene algún costo?

Fuente: Encuesta a productores

Los productores coinciden en que es la cooperativa quien asume el costo de la asistencia técnica, pero en la entrevista a los miembros de la junta directiva y gerente de la cooperativa dejan entrever que los costos de asistencia técnica lo asumen de manera directa los productores, solo que estos no lo perciben porque existen varios canales que intervienen, describiéndolo de la siguiente manera: ADDAC brinda el servicio de asistencia técnica a los productores asociados a ellos a través de las cooperativas, estos gastos son cargados a las cooperativas, que a su vez lo cargan a cada productor. Cabe aclarar que ADDAC hace un cobro significativo, porque también son apoyados por organismos internacionales que apoyan el rubro y en estos casos los productores la reciben de manera gratuita.

La limitante en este caso es la falta de recurso humano para darles atención a todos los productores con la periodicidad necesaria, por lo tanto es necesario generar espacios para crear capacidades a los productores y amplíen sus conocimientos en buen manejo de plantaciones.

Una limitante que afecta todos los eslabones de la cadena es la falta o poco acceso a financiamiento que tiene los pequeños productores del rubro.

El 100% de los productores únicamente ha recibido préstamos de parte de la cooperativa a la que pertenecen. Lo que nos da una visión del difícil acceso que tiene los pequeños productores de este rubro a financiamiento con instituciones financieras o la banca privada.

En el caso de ADDAC, como requisito para obtener financiamiento de parte de ellos, todos los productores entregan su cosecha como garantía, es decir que en algunos casos puede que el productor no perciba ninguna ganancia, esto en el caso que haya tenido pérdidas en su cosecha por el ataque de alguna enfermedad o por otros agentes como el clima. También esto provoca el endeudamiento de los mismos.

Basándose en lo mencionado anteriormente, el financiamiento es uno de los puntos críticos que más afecta al rubro. Si los productores no tienen acceso a

financiamiento no pueden invertir en sus fincas, lo que de manera directa repercute en el volumen producido y en la calidad obtenida.

Para finalizar el estudio del eslabón producción, se les preguntó a los productores, ¿Cuáles eran las mayores dificultades que enfrentaba el rubro cacao en el eslabón producción?

El 81.82% de los productores coinciden en que son tres las mayores dificultades del rubro: lento crecimiento de la superficie cultivable, ataque de enfermedades y material genético poco productivo, solo el 18.18% de los productores consideran como una dificultad la falta de incentivos para mejorar calidad y cantidad.

Estos puntos críticos en el eslabón productivo de alguna manera son provocados por la falta de acceso a financiamiento de los productores de cacao, quienes se ven perjudicados por que no pueden invertir en sus plantaciones y así evitar esas afectaciones Ver gráfico.

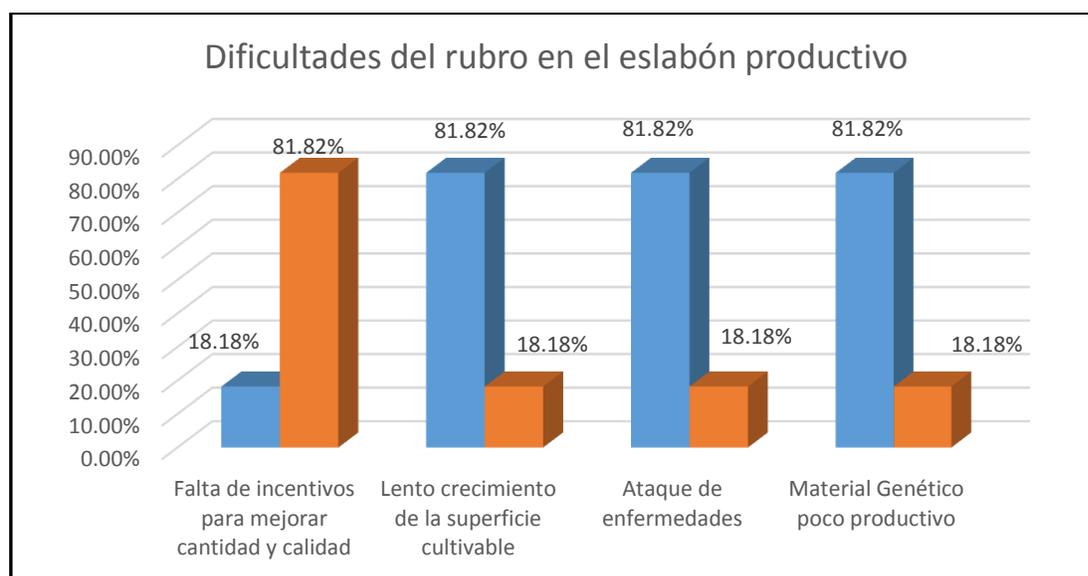


Gráfico N° 17: Mayores dificultades en el eslabón producción

Fuente: Encuesta a productores

Los futuros esfuerzos o proyectos deberán estar orientado a la gestión de fondos, medios e insumos, junto a programas de asistencia técnica y capacitación en ampliación de plantaciones, manejo de cultivo y sistemas agroforestales que faciliten el aumento de áreas y volumen de producción como medio de estabilización de ingresos de las familias y de esta manera garantizar alcanzar las calidades demandadas por los mercados internacionales.

Puntos críticos: Eslabón Pos-cosecha

El manejo pos-cosecha forma parte de los eslabones de la cadena de valor del cacao, que tiene como actores el secado y fermentado del cacao.

En el caso de las cooperativas cacaoteras socias a ADDAC, es un proceso que el productor puede hacer en su finca pero hasta ahora se ha hecho centralizado para lograr calidades uniformes.

Para determinar cuáles son las mayores dificultades de este eslabón se les pidió a los productores que mencionaran que dificultades habían identificado.

El 94% de los productores asocian las dificultades a la falta de equipos e infraestructura y el poco conocimiento de técnicas para control de temperatura y niveles de fermentado, lo que repercute de manera directa en la calidad del cacao. Ver gráfico.

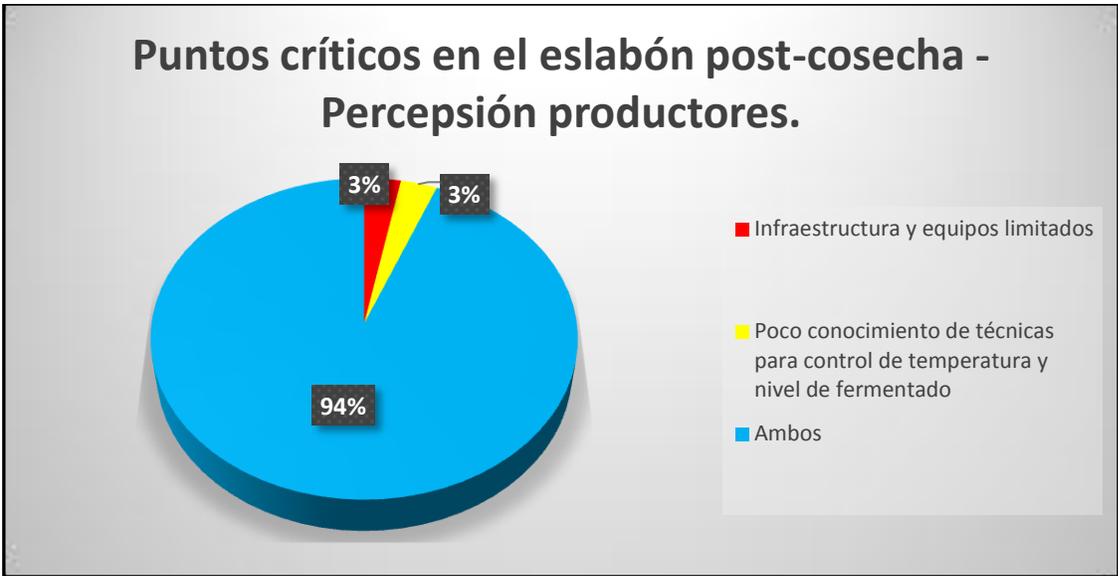


Gráfico N° 18: Mayores dificultades en el eslabón post-cosecha

Fuente: Encuesta a productores

El coordinador del proyecto cacao, en la entrevista deja clara la necesidad de inversión en infraestructura, lo que se ha hecho difícil por el escaso apoyo de las entidades financieras a los pequeños productores, aunque deja ver que existen organismos internacionales interesados en invertir, que pueden ser la salida a este problema, aunque a la vez provoca el compromiso para con estos y a veces las condiciones para el apoyo perjudica a los productores.

Capacitar periódicamente a los productores, equipo técnico y demás personal que interviene en este proceso es otra necesidad en este eslabón. Dado los pocos conocimientos acerca de técnicas de secado y fermento por parte de los involucrados, las calidades son difíciles de alcanzar.

Puntos críticos: Eslabón comercial

Luego de haber analizado la información obtenida en el desarrollo del estudio, como debilidad se identificó la presencia de un único comprador, RITTER SPORT.

A través de la encuesta aplicada a los productores cacaoteros, el 97% de los productores consideran que tener un único comprador es suficiente. Ver gráfico



Gráfico N° 19: Compradores de cacao

Fuente: Encuesta a productores

La opinión del coordinador del proyecto cacao coincide con la de los productores, agregando que es el comprador que ofrece el mejor precio.

Anteriormente se mencionó que el tener un solo comprador representa una amenaza, actualmente RITTER cuenta con 2,000 manzanas de tierra en la RAAS propias para cultivo de cacao, en algún momento RITTER producirá su propio cacao, por lo que la compra a estos productores se reducirá y hasta puede que en algún momento ya no necesiten que las cooperativas los sigan abasteciendo.

Lo anterior demuestra que es necesario que las cooperativas tengan otras opciones de mercado, que inviertan en obtener otras certificaciones para estar preparados para incursionar en nuevos mercados, lo que además les dará poder de negociación.

Actualmente, el precio que obtienen los productores es negociado a través de la junta directiva de las cooperativas y ADDAC: El 92% de los productores participa activamente en la negociación del precio según las encuestas aplicadas a los productores, pero en las entrevistas los presidentes de la junta directiva explican que ellos representan a los productores en la negociación del precio y luego ADDAC representado por su gerente fija el precio con el comprador. (Ver gráfico)



Gráfico N° 20: Participación de los productores en la negociación del precio

Fuente: Encuesta a productores

Este hallazgo nos sugiere que se deben buscar mecanismos o espacios que faciliten la participación de todos los productores en esta negociación, para que esta sea lo más transparente posible.

Entre las mayores dificultades que identifican los productores en el eslabón comercial tenemos: el 63% la falta de equipos para medir la calidad, lo que provoca que el productor no pueda discutir la calidad del cacao que entrega, sino que acepta la clasificación que hace el comprador, al final les afecta en lo que respecta al precio, y la otra dificultad con un 34% es la falta de oferta de productos financieros para el sector, que es una dificultad que se ha identificado en todos los eslabones. (Ver gráfico)



Gráfico N° 21: Dificultades en el eslabón comercial

Fuente: Encuesta a productores

Actualmente los productores y sus cooperativas no realizan exportaciones directas con los compradores, no cuentan con personal calificado para realizar estos procesos y los gastos de exportación por ahora no serían manejables para ellos, lo que al final los ata al comprador actual y las políticas de compras de estos.

Puntos críticos: Eslabón industrial

Los gastos de inversión en equipos y capacidades técnicas son muy grandes, razón por la cual ADDAC y sus cooperativas asociadas no piensan ampliar el rubro hasta este eslabón, lo mejor sería ampliar y mejorar la participación en los eslabones de producción, post-cosecha e incursionar en un futuro a la comercialización directa con compradores extranjeros.

Para conocer que opción dieron los productores a partir de la encuesta aplicada en cuanto a dificultades en el proceso industrial, coinciden en un 100% en que los altos costos de inversión sería la mayor limitante, a ellos se une la opinión del coordinador

del proyecto cacao y gerente y presidente de la junta directiva de la cooperativa, los que tiene claro que para realizar procesos industriales con el cacao, deben realizarse muchas inversiones, no solo en infraestructura, sino también en capacitación de personal en cuanto a procesos industriales, además de mejorar calidad de producción para competir con mercados fuertes como es el de los chocolates finos. Esto aún no lo han visualizado como un proyecto a futuro.

Puntos críticos: Eslabón consumo

En el eslabón consumo se ubica el cacao que los productores dejan para el consumo familiar pero no tienen ninguna relevancia dentro de la cadena, otra pequeña relación que tienen es en el caso que RITTER les rechace cacao a los productores y en este caso los productores venden el cacao en los mercados locales.

Luego de analizar los puntos críticos en cada uno de los eslabones que forman parte de la cadena de valor del cacao se procedió a la elaboración del mapeo de la cadena de valor del cacao,

La metodología Value link o mapeo de cadena, ayudará a los involucrados en la cadena a comprender el funcionamiento actual de la cadena de valor y facilitará la identificación de estrategias para la construcción de relaciones comerciales sostenibles e incluyentes vinculando pequeños productores con mercados modernos.

Esta metodología busca construir puentes entre los mundos dispares de la agricultura, a menudo los pequeños propietarios en el mundo en desarrollo y las emergentes oportunidades de mercado tanto en el sur global, como en las economías desarrolladas.

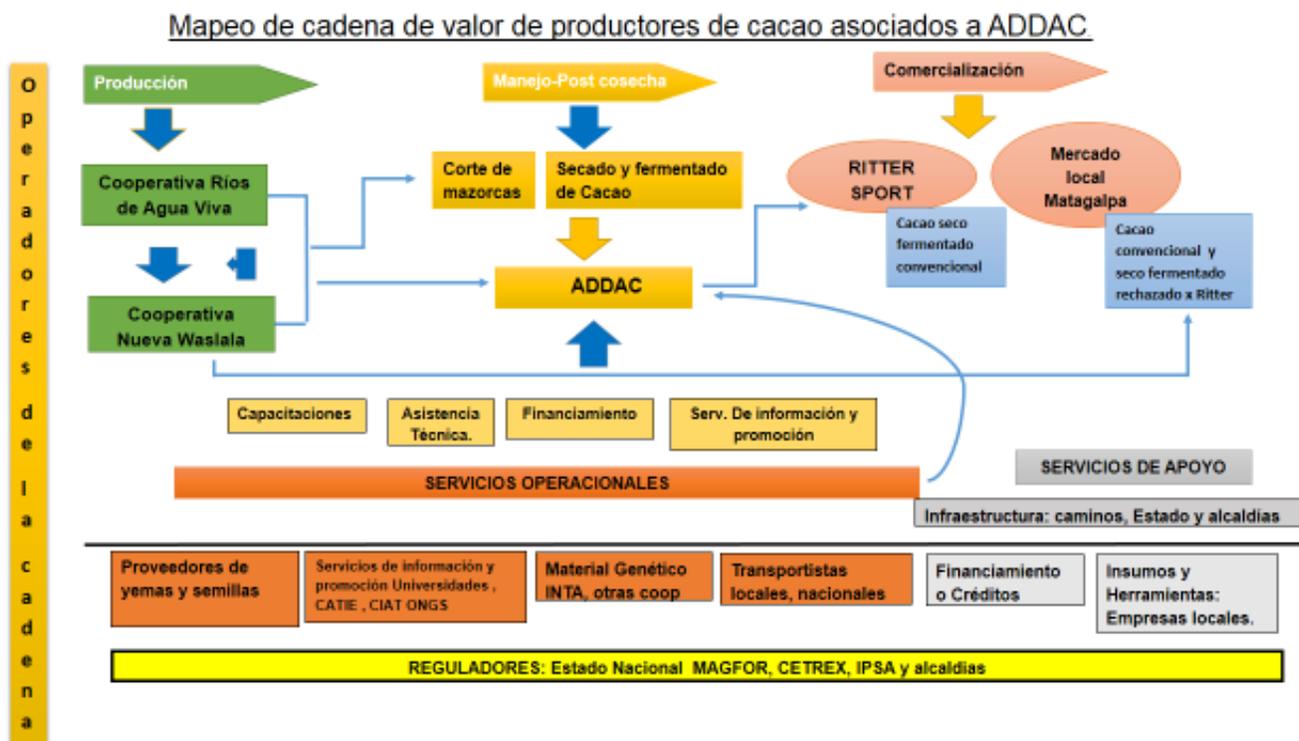
Para los productores de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, esta herramienta les dará una visión global del funcionamiento la cadena de valor del cacao,

demostrando la participación que ellos tienen en los diferentes eslabones que la conforman, así como las relaciones entre ellos y los demás actores, y obviamente encontrar los puntos críticos que impiden que estos avancen en su participación.

Con la implementación de un mapeo es más fácil encontrar estrategias que faciliten la integración de los productores en los eslabones donde aún no tienen participación, y al conocer quiénes son los demás actores de la cadena poder entablar relaciones directas con estos, volviéndose de esa manera más participativos.

Objetivos del mapeo

- Ayuda a visualizar relaciones y a interconectar actores.
- Entiende el funcionamiento de la cadena.
- Identifica el flujo de productos, servicios, información y pago.



Explicación del mapeo:

La estructura del mapeo según la metodología “ValueLinks”:

Después de realizar el análisis de toda la información obtenida de parte de los productores cacaoteros, coordinador del proyecto cacao, presidentes y gerentes de la cooperativas socias, a través de los instrumentos aplicados, se llevó a cabo un mapeo de la cadena donde se muestra la participación de estos en los eslabones.

Al iniciar el mapeo de la cadena se ubican los tres eslabones en los que participa ADDAC: Producción, Post-cosecha y comercialización.

En el eslabón producción se observa que las cooperativas cacaoteras **Ríos de Agua Viva** y cooperativa **Nueva Waslala** intervienen directamente en el eslabón, aunque también se aprecia la relación directa que estas tienen con ADDAC, en donde ellos interviene haciendo las veces de varios actores: Brindan Financiamiento, servicios de asistencia técnica, servicios de información y promoción, entre otros. En ningún momento las cooperativas entablan relaciones con el comprador.

En el caso del eslabón post-cosecha, se divide en dos partes: el corte de mazorca y los procesos de fermentado y secado, en este proceso tiene participación tanto los productores como ADDAC, los productores llevan a cabo el corte de mazorca y el traslado de las semillas al centro de acopio centralizado que maneja ADDAC, el proceso de fermentado y secado lo lleva a cabo únicamente ADDAC.

El proceso de secado y fermentado es importante, dado que es aquí donde se termina de trabajar por adquirir la calidad demandada por el comprador.

En eslabón comercialización, la participación de los productores es mínima, luego de realizar el manejo post-cosecha, ADDAC se encarga de entregar la producción a ADDAC. Esta comercialización se da a nivel nacional, pues la compra se hace dentro

del país, la exportación es un proceso que lleva a cabo el comprador. Lo que deja claro que ni las cooperativas, ni ADDAC realizan exportaciones.

Es bueno señalar que el cacao que se entrega a RITTER es cacao fermentado y que el cacao que RITTER rechaza porque no cumple con los requerimientos de calidad se vende en mercados locales.

El mapeo se compone de tres niveles:

1) Nivel Micro:

Operadores de la cadena:

Actores que participan directamente en la cadena de valor, convirtiéndose en dueños del producto: Productores, Cooperativas y asociaciones que acopian cacao y el comprador final.

Prestadores de servicios operacionales:

Se refiere a aquellos servicios que están directamente relacionados a la producción y comercialización y que por lo general son pagados por los operadores de la cadena.

2) Nivel Meso: Prestadores de servicios de apoyo

Incluye los servicios de naturaleza facultativa, que benefician a un gran número de operadores, no solamente a aquellos de la cadena en cuestión.

En el presente caso estos servicios son prestados en su mayoría de los proyectos de apoyo a las cooperativas y asociaciones en forma de asistencia técnica, organizativa y de transformación.

3) Nivel Macro: Entidades reguladoras:

Instituciones públicas que regulan el funcionamiento de la cadena, formada por lo general por instituciones del estado.

Mercados, precios y relaciones comerciales:

Existen dos mercados para el cacao de las cooperativas Ríos de Agua Viva y Cooperativa Nuevo Waslala, asociadas a ADDDAC.

El mercado nacional: Compradores de mercado guanuca, que comprar aquel cacao que es rechazado por RITTERS.

Mercado internacional/europeo: Hasta el momento, solo existe un comprador directo en este segmento de mercado, la empresa alemana Ritter Sport. Las relaciones comerciales existentes entre la cooperativa y este comprador se llevan a cabo a través de ADDDAC, según convenios. En ningún caso la cooperativa o los productores socios realizan la negociación de manera directa.

A partir de la elaboración del mapeo se determinó:

Eslabón	Participación	Punto Crítico	Recomendación
Operadores de la cadena			
Producción	Se puede observar en este eslabón la participación directa que tienen los productores, ADDAC presta varios servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • La obtención de servicios esta en dependencia de su relación con ADDAC, quien hace las veces de varios actores 	<ul style="list-style-type: none"> • Entablar relaciones directas con instituciones del estado, organismos e instituciones financieras, ampliando su abanico de oportunidades.
Pos-cosecha	Se divide en dos partes. En el corte y quiebre de mazorcas solo intervienen los productores y en el proceso de fermentado y secado solo interviene ADDAC	<ul style="list-style-type: none"> • Poco dominio de técnicas para alcanzar calidades demandadas. • Inconformidad de los productores con las calidades con que clasifican su cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a productores y equipo técnico sobre técnicas de secado y fermentado para alcanzar calidades demandadas por los mercados. • Dar al productor poder para discutir la calidad con la que clasifican su cacao.
Comercialización	La negociación directa la tienen ADDAC con el comprador, en este caso RITTER, el productor no	<ul style="list-style-type: none"> • Único comprador. • No existe participación de los productores en la 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de compradores. • Participación de los productores en las negociaciones con los compradores y demás

	<p>interviene.</p> <p>La cooperativa participa en este eslabón solo en el caso que RITTER le devuelva cacao por que no cumple con las calidades y este venda el cacao en los mercados locales.</p>	<p>negociación del precio.</p>	<p>actores de la cadena.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las calidades de cacao para no tener que vender en los mercados locales y perder en el precio.
<p>Servicios Operacionales</p>			
<p>Las instituciones y organismos que prestan estos servicios trabajan directamente con ADDAC.</p>	<p>Ni las cooperativas, ni los productores tienen relación con los prestadores de estos servicios.</p>	<p>Las cooperativas deben entablar relaciones directas con estos prestadores de servicios para ampliar sus opciones y que esto no siga siendo un servicio que depende de su relación con ADDAC</p>	
<p>Servicios de apoyo: Existen instituciones prestadoras de estos servicios, pero las cooperativas y sus productores no realizan gestiones ante estas.</p>			
<p>Reguladores: Existen instituciones del estado que regulan la actividad agrícola, entre ellas la cacaocultura. La aplicación de las normativas depende de políticas específicas para el sector y su aplicación la define el estado.</p>			

VIII. CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que no existe una relación directa entre las cooperativas asociadas a ADDAC y los demás actores de la cadena, en todas las negociaciones interviene ADDAC.
2. No existe participación de los productores en la negociación del precio con los compradores.
3. La participación de las cooperativas de cacao asociadas a ADDAC en la cadena de valor del rubro, se reduce a los eslabones producción y manejo post-cosecha, en los cuales la participación más grande la tiene ADDAC como asociación y no directamente los productores.

IX. RECOMENDACIONES

- 1- Las cooperativas deben entablar relaciones con otros actores de la cadena sin intervenciones de ADDAC, para tener poder de negociación y ampliar su abanico de oportunidades.
- 2- Utilizar el mapeo de la cadena como una herramienta para determinar los niveles de participación que van alcanzando las cooperativas en los diferentes eslabones de la cadena.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Bernal T., C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: PEARSON EDUCACION.
- Büchert, J. P. (2008). *Agrocadenas competitivas: Promoción de comercio orgánico y justo*. Managua.
- (BCIE, 2009). *Oferta del cacao amigable con la biodiversidad en Nicaragua*.
- Camargo O., J. M. (2002). *Estudio del mercado mundial del cacao*. Bogotá.
- Castillo, C. A. (2012). *Manual de Cosecha y Post cosecha de cacao Para Promotores y Promotoras*. El Rama: Anama Ediciones.
- CATIE. (2007). *Competitividad y ambiente en los territorios cacaoteros de Centro América*. Torrialba.
- CATIE. (2008). *Caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnostico de la cooperación entre actores en Nicaragua*. MN.
- CEI. (2012). *Perfil de Mercado: Cacao Orgánico, Europa*.
- Cooperación Alemana. (2008). *Fomento de la cadena de valor de cacao en Nicaragua*. Managua.
- Escobedo A., A. (2010). *Cadena productiva de cacao de Nicaragua*. Nicaragua.
- Restrepo, Luis Fernando. (2004). *Interpretando a Porter*. Universidad del Rosario.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson educación.
- Garcés P., H. (2000). *Investigación Científica*. Quito: Abya-Yala.
- Garralda, R. d. (1999). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Guadalupe, N. (2011). *CACAO*.
- Gutiérrez, C., Alfaro, J., Marcela, G., & Miguel, A. (2008). *Fomento de la producción, transformación y comercialización de cacao*. Managua.

Hax C., M. N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo; de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández C. y Pilar Baptista L. (2003).

Malhotra, Naresh (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*

Metodología de la Investigación. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

Hernández S., R. (2007). *Metodología de la Investigación*. México. Panamericana Formas e Impresos S.A.

Johnson, J. M., Bonilla, J. C., & Agüero C., L. (2008). *Manual de manejo y producción del cacaoero*. León.

Hernández, Luis. (2007). *Análisis de la cadena subsectorial del cacao*.

Navarro P., M., & Mendoza A., I. (2006). *Guía Técnica para Promotores, Cultivo de cacao en sistemas agroforestales*. Rio San Juan: Oceáno de Nicaragua S.A.

Phillips M., W., & Bustillos, R. (2010). *Catálogo de enfermedades del cacao en Centro América*.

Picado, F. (2010). *Análisis de la cadena de valor de la miel*.

Porter, M. E. (1985). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

Programa Nacional de Biocomercio Sostenible. (2005). *Diagnóstico del cacao sabor arriba - Ecuador*. Ecuador.

Quiroz, J., & Mestanza, S. (2012). *Establecimiento y manejo de una plantación de cacao*.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Ediciones Panamericanas.

Sampieri, H., Collado, F., & Baptista. (2004). *Metodología de la investigación*. México.

Santos G., V. M. (2005). *La Investigación Científica, Su estrategia y su filosofía*. México: Pax México.

Gaitán, T. (2008). *Cadena del cultivo del cacao con potencial exportador*. Managua.

ANEXOS

Anexo 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

**Encuesta dirigida a productores y productoras de las cooperativas cacaoteras de
Rancho Grande y Waslala, asociadas a ADDAC**

Objetivo:

Recopilar información organizativa, técnica y financiera de familias con fincas productoras de cacao de los Municipios de Waslala y Rancho Grande, como base para la elaboración de estudio de cadena de valor.

Indicaciones:

- Favor contestar las preguntas que a continuación se detallan.
- Marque con una “X” la o las respuestas que usted considere conveniente.

Datos personales:

Nombre del Productor: _____

Comunidad: _____

Cooperativa a la que pertenece: _____

Años tiene de pertenecer a la cooperativa: _____

Preguntas:

Servicios

- 1- ¿Qué beneficios percibe en calidad de socio al pertenecer a su cooperativa?
- Obtener mejores precios

- Recibir capacitaciones
- Obtener asistencia técnica
- Obtener empleo
- Recibir financiamiento y créditos
- Obtener insumos y medios de producción
- Acceso a servicios de información
- Otros

Mejoramiento Genético

2- ¿Cuántas manzanas de cacao en producción posee en su finca?

- Una
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Más de cuatro

4- ¿Cuántas manzanas de cacao en desarrollo posee en su finca?

- Una
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Más de cuatro

5- ¿Qué variedades de cacao produce?

- Criollo
- Forastero
- Trinitario
- Híbrido

6- ¿Cuáles son las enfermedades que predominan en sus plantaciones?

- Moniliasis
- Mancha Negra
- Mal del machete
- Antracnosis
- Bubas

7- ¿Qué afecta el nivel de producción de sus plantaciones?

- Enfermedades
- Material Genético

Transporte

8- ¿Qué tipo de transporte utiliza para sacar su cosecha?

- Privado
- Propio
- De la cooperativa

9- ¿Quién asume el costo de transporte?

- Cooperativa
- ADDAC
- El Productor

Certificaciones

10- ¿Trabaja bajo alguna certificación?

- Si
- No

11- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar bajo alguna certificación?

- Obtener mejores precios
- Mayor mercado

12- ¿Reciben algún tipo de incentivo de parte de ADDAC o su cooperativa?

- Si
- No

13- ¿Qué tipos de incentivos reciben?

- Económicos
- Insumos
- Herramientas
- Otros _____ especifique

14- ¿Por qué razón recibe estos incentivos?

- Por calidad
- Por volumen
- Por fidelidad
- Por Certificación
- Otros

Asistencia Técnica

15- ¿Ha recibido usted algún servicio, en calidad de miembro de la cooperativa?

- Si
- No

16- En caso de ser afirmativo, ¿Cómo valora estos servicios?

Servicios	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Capacitaciones					
Asistencia Técnica					
Financiamiento o crédito					
Acceso a herramientas e insumos					

Mejoramiento genético					
Acopio					

17- ¿Recibe asistencia Técnica?

- Si
- No

En caso de ser afirmativo continúe contestando la siguiente pregunta, si la respuesta es negativa pase a la pregunta N°25.

18- ¿Quién les provee la asistencia técnica?

- La Cooperativa
- ADDAC
- Instituciones del estado
- Organismos/ nacionales / internacionales

19- ¿La asistencia técnica recibida responde o es adecuada a sus necesidades de información?

- Si
- No

20- ¿Con qué frecuencia recibe asistencia técnica?

- 1 vez al año
- De 2 a 6 veces al año
- De 7 a 12 veces al año
- Más de 12 veces al año

21- ¿Qué tipo de asistencia técnica recibe?

- Grupal
- Individual
- Participativa

22- ¿Considera usted que la frecuencia de visitas es suficiente?

- Si
- No

23- ¿Considera usted que la calidad de la Asistencia Técnica es suficiente?

- Si
- No

Por qué _____

24- ¿La asistencia técnica que recibe, tiene algún costo?

- Si
- No

25- ¿Quién asume el costo?

- La Cooperativa
- ADDAC
- El Productor
- Proyectos

Financiamiento o Crédito

26- ¿Ha tenido usted acceso a financiamiento?

- Si
- No

27- ¿En qué etapa requieren de financiamiento?

- Producción
- Manejo Pos-Cosecha

28- ¿Qué tipo de apoyo financiero reciben?

- Capacitación de costos y administración
- Préstamos para manejo pos-cosecha
- Préstamos para infraestructura
- Adelanto de cosecha

29- ¿De qué tipo de instituciones reciben el apoyo financiero?

- Bancos
- Cooperativa
- Micro financieras
- Organismos/nacionales/ internacionales
- Otros: _____

30- ¿Qué requisitos deben llenar para obtener apoyo financiero?

- Prenda Fiduciaria
- Prenda agraria (Cosecha)
- Garantía hipotecaria

31- Para usted ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón productivo?

- Falta de incentivos para mejorar cantidad y calidad
- Lento crecimiento de la superficie cultivable (Poca Producción)
- Ataque de enfermedades
- Material genético poco productivo

Manejo Post-Cosecha

32- ¿Describe el manejo post-cosecha de cacao que realiza en su finca?

Infraestructura

33-¿Qué tipo de infraestructura posee para llevar a cabo el manejo post-cosecha, en el proceso de secado del cacao?

- Al sol
- Túneles
- Secadores Samoa (de leña)
- Secadoras Guardiola

34-¿Qué tipo de infraestructura posee para llevar a cabo el manejo post-cosecha en el proceso de fermentado del cacao?

- Cajones
- Cajillas de madera
- Cajillas de malla Saran

35-Para usted, ¿Cuáles son las mayores dificultades para el rubro cacao en el eslabón post-cosecha?

- Infraestructura y equipos limitados
- Poco conocimiento de técnicas para control de temperatura y de nivel de fermento.

Comercialización

Compradores

36-¿Está conforme con los compradores que tiene su cooperativa?

- Si
- No

37-¿Cree que son suficientes compradores?

- Si
- No

38-Está de acuerdo con el precio que le pagan por su cacao?

- Siempre de acuerdo
- A veces no está de acuerdo
- Nunca está de acuerdo

39-¿Participa activamente en la negociación de este precio?

- Si
- No

40-Además de venderle a la cooperativa, ¿Tiene otro comprador?

- Si
- No

Acopiadores

41-¿Qué dificultades ha tenido en el centro de acopio?

- No está de acuerdo con la calidad que clasifican al cacao entregado
- El peso no corresponde al que usted llevó
- No recibe constancia de entrega de su cacao. (Recibo, remisión)
- El trato de parte del personal del acopio es inadecuado
- El tiempo que tardan en recibirnos o atendernos

42-¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de acopio?

43-¿Cuáles son las dificultades para el rubro cacao en el eslabón comercial?

- Carreteras en mal estado
- No se cuenta con equipos para medir la calidad
- El transporte es costoso y no tiene condiciones de inocuidad
- Bajo precio en el mercado local
- Falta de oferta de productos financieros para el sector

Industrialización

44-Con el cacao que producen, ¿Realizan algún proceso industrial?

- Si
- No

45-¿Qué tipo de proceso industrial realizan?

46-¿Qué les impide realizar estos procesos?

- Altos costos de inversión
- Mercado Competitivo
- Dificiles requerimientos para exportar
- No es el perfil de negocio de las cooperativas y ADDAC

47-Tiene planes a largo o mediano plazo para desarrollar este eslabón de la cadena?

- Si
- No

Consumo

48-Del cacao que producen, ¿Dejan alguna cantidad para consumo?

- Si
- No

49-¿Qué productos elaboran a partir de este?

- Chocolates
- Licores
- Otros

50- ¿Cree usted que el consumo nacional de cacao es suficiente como para ubicar toda la producción del país?

- Si
- No

51-¿Cuáles son las mayores dificultades en el eslabón consumo?

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Anexo 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Entrevista dirigida al Gerente y Presidente de la junta directiva de las cooperativas cacaoteras de Rancho Grande y Waslala.

Objetivo: Recopilar información administrativa y técnica de las cooperativas cacaoteras de Waslala y Rancho Grande que entregan su cosecha a ADDAC, como base para un estudio de Cadenas de Valor.

I. Datos Generales

Nombres y Apellidos: _____

II. Desarrollo:

- 1- ¿Cómo está organizada administrativamente la cooperativa?
- 2- ¿En qué consiste el apoyo que le brinda ADDAC a las cooperativas cacaoteras?
- 3- ¿Qué variedades de cacao predominan en sus plantaciones? ¿Por qué?
- 4- ¿En qué consiste el plan de mejoramiento genético que implementa ADDAC?
- 5- ¿En qué consiste la asistencia técnica que ADDAC facilita a sus productores?
- 6- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón productivo?

- 7- ¿Qué respuestas les han dado a los productores para enfrentar estas limitaciones?
- 8- En el eslabón post-cosecha, ¿Cuáles son las limitaciones del rubro cacao?
- 9- ¿Está conforme con los compradores que tienen?
- 10- ¿Los socios de las cooperativas participan activamente en la negociación del precio del cacao?
- 11- ¿Qué dificultades ha tenido en el centro de acopio?
- 12- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón comercial?
- 13- ¿Cómo resuelven las dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón comercial?
- 14- Con el cacao que producen, ¿Realizan algún proceso industrial?
- 15- ¿Describa que tipos de procesos realizan?
- 16- ¿Tiene planes a largo o mediano plazo para desarrollar el eslabón industrial?
- 17- ¿Del cacao que producen dejan alguna cantidad para consumo personal?
- 18- ¿Qué productos elaboran a partir de este?
- 19- ¿Cree usted, que el consumo nacional de cacao es suficiente para lo que se produce?

Anexo 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Entrevista dirigida a Coordinador del Proyecto Cacao

Objetivo: Recopilar información técnica, administrativa, gerencial y proyecciones de mediano y largo plazo, de ADDAC como organización nacional que atiende a cooperativas y familias productoras de cacao.

I. Datos Generales:

Nombres y Apellidos: _____

Años de laborar en la institución: _____

II. Desarrollo:

1- De forma general ¿Qué es ADDAC?

2- ¿Por qué el interés de atender cooperativas de cacao?

3- Para usted, ¿Qué es cadenas de valor?

4- ¿De qué manera participan con las políticas gubernamentales dirigidas al rubro cacao?

5- ¿De qué manera se benefician con las políticas gubernamentales dirigidas al rubro cacao?

- 6- ¿En qué consiste el apoyo que le brinda ADDAC a las cooperativas cacaoteras?
- 7- ¿Con qué tipo de servicios de información cuentan?
- 8- ¿Qué tipos de servicios de promoción implementan?
- 9- ¿Qué variedades de cacao predominan en las plantaciones?
- 10- ¿En qué consiste el plan de mejoramiento genético que están implementando?
- 11- ¿Trabajan bajo alguna certificación?
- 12- ¿Cuáles son las ventajas de obtener una certificación?
- 13- ¿En qué consiste la asistencia técnica que ADDAC facilita a sus productores?
- 14- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón productivo?
- 15- ¿Qué respuestas han dado para enfrentar estas limitaciones?
- 16- ¿En qué consiste en manejo post-cosecha que realizan en sus fincas?
- 17- En el eslabón post-cosecha, ¿Cuáles son las limitaciones del rubro cacao?
- 18- ¿Qué respuestas han dado para disminuir estas limitaciones en el eslabón pos-cosecha?
- 19- ¿Los socios participan activamente en la negociación del precio del cacao?

20- ¿Bajo qué estándares o requisitos realizan una compra?

21- ¿Qué calidades de cacao son los más demandados en el mercado? ¿Por qué?

22- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón comercial?

23- ¿Cómo resuelven las dificultades que enfrenta el rubro cacao en el eslabón comercial?

24- Con el cacao que producen, ¿realizan algún proceso industrial?

25- ¿Describa que tipos de procesos realizan?

26- ¿Tiene planes a largo o mediano plazo para desarrollar el eslabón industrial?

27- ¿Del cacao que producen dejan alguna cantidad para consumo personal?

28- ¿Qué productos elaboran a partir de este?

29- ¿Cree usted, que el consumo nacional de cacao es suficiente para lo que se produce?

Anexo 4

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Observación de los procesos que se llevan a cabo en los diferentes eslabones de la cadena de valor del cacao

Objetivo: Observar los procesos y requerimientos que se llevan a cabo en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao.

Dirigida a:

Fecha de realización:

Eslabón de Producción

	SI	NO	Observaciones
1. Medios de Transporte			
- Público			
- Privado			
- De la cooperativa			

Eslabón de Manejo Post-Cosecha

	SI	NO	Observaciones
Infraestructura			
1. Proceso de Secado			
- Al sol			
- Túneles			
- Secadores de leña			
- Secadores Guardiola			
2. Proceso de Fermentado			
- Cajones			
- Cajillas de Madera			
- Cajillas de malla sarán			

Acopio

	SI	NO	Observaciones
1. Equipo para pesar			
2. Equipos para clasificar el cacao			

Anexo 5

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Revisión de la documentación que ADDAC posee sobre las Cooperativas Cacaoteras con las que trabajan.

Objetivo: Revisar información contenida en documentos utilizados en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del cacao.

Fecha de realización:

1. Visión, Misión y Valores de la asociación.

2. Base de datos (Datos generales de los productores cacaoteros)

- Cantidad de Productores
- Cantidad de Manzanas que posee
- Rendimientos por manzana de cada productor
- Tipos de cacao producidos por cada socio
- Ubicación de la finca

3. Remisiones de entradas y salidas (Manejo post-cosecha)

- Nombre del productor
- Comunidad
- Nombre de la finca
- Cantidad de cacao entregado
- Tipo de cacao
- Calidad

4. Remisiones de entradas y salidas en el Centro de Acopio

- Nombre del productor
- Nombre de la finca
- Cantidad de cacao entregado
- Calidad

5. Remisiones de entradas y salidas (RITTER SPORT)

- Nombre del Productor
- Cantidad entregada
- Calidad
- Precio por qq

Anexo 6

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN MANAGUA – FAREM MATAGALPA**

MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Carta – solicitud para la validación de instrumentos

M Sc. José Luis González Rodríguez

Docente

FAREM Matagalpa

Estimado maestro González:

De manera atenta me dirijo a usted con el fin de solicitar su apoyo en la validación de instrumentos que aplicaré para realizar Tesis de Graduación para optar al Título de Máster en Gerencia Empresarial.

El tema de investigación es: “Evaluación de la participación en la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013”.

A continuación detallo los objetivos de dicha investigación:

Objetivo General:

Evaluar la participación de la Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola comunal (ADDAC), en la cadena de valor del cacao, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la participación las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC en los eslabones de la cadena de valor del cacao, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.
2. Identificar puntos críticos en los eslabones de la cadena de valor del cacao en los que participan las cooperativas asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.
3. Proponer herramientas gerenciales que reduzcan los puntos críticos en el desarrollo de los eslabones de la cadena de valor del cacao en los que intervienen las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, periodo 2012- 2013.

Sin más por el momento me despido, no sin antes desearle éxito en sus labores.

Atentamente,

Dayan Siles

Maestrante

Gerencia Empresarial