

Gobernanza de la cadena de cacao en Ecuador

Sandra Doménica Samaniego Reyes

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2019

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Gobernanza de la cadena de cacao en Ecuador

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para
optar al título de Ingeniera en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Sandra Doménica Samaniego Reyes

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2019

Gobernanza de la cadena de cacao en Ecuador

Sandra Doménica Samaniego Reyes

Resumen. En este documento se analiza y explica la cadena de valor, la relación de los actores y cómo funcionan los distintos tipos de gobernanza dentro de la cadena de cacao en Ecuador. Es importante saber cómo la modernización de la cadena de cacao repercutiría a nivel de los grupos más vulnerables, en este caso, los pequeños productores. A través de un análisis de la gobernanza en la cadena de valor de cacao, las actividades desde la producción hasta la entrega final del producto al consumidor, permite entender cómo funciona la cadena a grandes rasgos y sus posibles efectos en los sistemas. Aun cuando el país consta con programas que brindan modernización agrícola por medio de nueva tecnología, iniciativas económicas y no económicas, no hay resultados significativos en cuanto al desarrollo social, con el fin de mejorar su calidad de vida. El objetivo del estudio es identificar el estilo de gobernanza en la cadena de valor de cacao fino de aroma y su impacto en la participación de los pequeños productores de cacao.

Palabras clave: Mejoramiento, pequeños productores, poder asimétrico.

Abstract. This document analyzes and explains the value chain, the relationship of the actors and how does the different types of governance work within the cocoa chain in Ecuador. It is important to know how the modernization of the cocoa chain would affect at the level of the most vulnerable groups, in this case, small producers. Through an analysis of the governance in the cocoa value chain, the activities from production to the final delivery of the product to the consumer, allows us to understand how the chain works in broad strokes and its possible effects on the systems. Even when the country has programs that provide agricultural modernization through new technology, economic and non-economic initiatives, there are no significant results in terms of social development, in order to improve their quality of life. The objective of the study is to identify the governance style in the value chain of fine aroma cocoa and its impact on the participation of small cocoa producers.

Keywords: Asymmetric power, small farmers, upgrading.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen	iii
Contenido.....	iv
Índice de Figuras.....	v
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	4
4. CONCLUSIONES	19
5. RECOMENDACIONES.....	20
6. LITERATURA CITADA	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Cadena de cacao en Ecuador.....	12
2. Tipos de gobernanza y actores en la cadena de cacao en Ecuador	15

1. INTRODUCCIÓN

La modernización de la cadena de cacao es considerada por parte del gobierno de Ecuador como una condición crucial para mejorar la competitividad del sector y reducir la pobreza en las zonas rurales de Ecuador (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2019b). Con la creciente demanda de cacao fino de aroma, en que los agricultores tienen una ventaja comparativa, la reducción de la pobreza rural parece estar perfectamente combinada con el desarrollo de la cadena de cacao. Esto también hace atractivo y legítimo que el gobierno ecuatoriano y/o organismos internacionales de cooperación apoye al desarrollo del sector privado a través, de iniciativas de asociación público-privada (APP) para promover la exportación de cacao (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2019a). En Ecuador hay un gran número de iniciativas que están implementando el desarrollo de la cadena de valor del cacao. Si bien existen grandes diferencias entre esos proyectos en cuanto a escala, mercados, formas de integración horizontal (entre agricultores) y vertical (a lo largo de la cadena de valor, desde el agricultor hasta el consumidor), en general, la lógica de su modelo de desarrollo se basa en el mejoramiento (“upgrading”) de los sistemas productivos de los pequeños agricultores.

En este documento se analiza los posibles efectos de la modernización de la cadena de cacao en Ecuador para la pequeña producción agrícola. Desde la perspectiva de desarrollo, es importante saber cómo la modernización de la cadena de cacao repercutiría a nivel de los grupos más vulnerables, en este caso, los pequeños productores. A través de un análisis de la gobernanza en la cadena de valor de cacao, las actividades desde la producción hasta la entrega final del producto al consumidor, permite entender cómo funciona la cadena a grandes rasgos y sus posibles efectos en los sistemas.

Un tema importante en la modernización de la cadena son los cambios en los acuerdos y normativas establecidos ya sea por parte del gobierno o por parte de algún actor dentro de la cadena. Las cadenas agrícolas con un enfoque de exportación son cada vez más gobernadas por las empresas líderes, por ejemplo, en el caso de cacao son las empresas exportadoras. Estas empresas establecen las normas para la calidad y cantidad del producto y por ende definen las condiciones contractuales entre el productor y comprador. Por otro lado, ver si existen barreras para los pequeños productores, donde estándares de calidad afecten directamente en su desarrollo y comercialización. Tal vez la fragmentación de la cadena ha hecho más sencillo a los pequeños productores introducirse y participar en la cadena de valor del cacao.

La gobernanza en la cadena de cacao permite entender más a detalle las relaciones de intercambio y la concentración de los poderes. El poder no solamente se manifiesta a través de las negociaciones entre los actores de la cadena, sino también de forma indirecta,

incluyendo las exigencias del consumidor y las normativas, políticas e instituciones que demanden responsabilidad social y ambiental. Existen varios tipos de gobernanza y su forma depende por una parte del desarrollo histórico de un producto, historia la forma de gobernanza, para determinar cuál es el de la cadena de valor se necesita analizar cómo funciona la misma, la complejidad de comercialización, las exportaciones, los requisitos, entre otros que más adelante serán explicados (Gereffi et al., 2005).

En muchos países en vías de desarrollo, la agricultura forma parte esencial para su economía. Un claro ejemplo es Ecuador, de acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el año 2017, 16% fue el aporte por parte de la agronomía al PIB real del país (Banco Central del Ecuador, 2018). La cadena de valor agrícola varía dependiendo el producto, sin embargo, al final del día se da la comercialización.

De la producción total a nivel mundial, Ecuador tiene una participación del 62% de la producción del cacao fino de aroma. El país cuenta con un ambiente favorecedor para la producción de la misma, que da unas características peculiares que cumplen con las expectativas que el mercado desea. De acuerdo con la iniciativa latinoamericana del cacao, la producción de este cultivo tiene mucha relevancia tanto en el ámbito económico como en el social. Aproximadamente en Ecuador existen 560 mil hectáreas, de las cuales alrededor de 150,000 familias depende de la producción de cacao (Iniciativa latinoamericana del Cacao, 2018).

La cadena de cacao fino de aroma ha avanzado, así como la tecnología, las expectativas del consumidor, sistema de operación, la competencia, etc. Igual que en otras cadenas agrícolas de exportación, la cadena de cacao fino de aroma se ha vuelto más consolidada, y en cierta manera más controlada por las empresas exportadoras. Esta consolidación puede ocasionar una concentración de los valores generados a través de la cadena, impidiéndole un impacto positivo en la reducción de la pobreza rural en Ecuador. El objetivo de la tesis es identificar el estilo de gobernanza en la cadena de valor de cacao fino de aroma y su impacto en la participación de los pequeños productores de cacao.

Los objetivos del presente estudio son:

- Identificar mediante la literatura los estilos de gobernanza y su interacción en la cadena de cacao del Ecuador.
- Identificar los actores y respectivamente su papel en la cadena de cacao de aroma fino en Ecuador y su nivel de poder.
- Analizar la coordinación y poderes dentro la cadena de cacao y la manera en que son afectados por el poder que tienen el resto de los actores.

2. METODOLOGÍA

En este estudio se utilizó una revisión semi-sistemática, ya sea por medio de artículos científicos, revistas indexadas, etc. Con el fin de poder llegar a una técnica exploratoria y analítica para la recolección de información importante sobre la gobernanza en las cadenas agrícolas (Snyder, 2019). Por medio de esto se basó en la revisión literaria y fue aplicada a un rubro específico, en este caso, gobernanza de la cadena de cacao en Ecuador.

Es importante reconocer que en este estudio se decidió basarse en revisión literaria con el fin de lograr dejar evidencia específicamente en el tema de gobernanza en cadenas agrícolas. Por medio de la recolección de diversas publicaciones de autores reconocidos en el tema, se pudo realizar un modelo conceptual de lo que representa la gobernanza en el sector cacaotero del país. Además, por medio de la revisión de literatura se sintetiza los resultados de las investigaciones previas, con el fin de mostrar evidencia de que la manera en que la teoría es aplicada a la realidad. También se puede añadir que mediante este estudio podría motivar a continuar con una investigación de áreas aun no descubiertas.

Mediante la búsqueda de literatura para continuar con el estudio se usó publicaciones de Geriffi, Kaplinsky, Morris, entre otros para entender más a detalle la gobernanza en un ámbito general. Después, para entender específicamente como se manifiesta en las cadenas agrícolas se estudió investigaciones de mejoramiento (upgrading) de Mitchell, Weimer y otros, para vincular ambos conceptos en un enfoque a los pequeños agricultores.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gobernanza en las cadenas agrícolas.

La gobernanza en las cadenas de valor se trata del poder y de la habilidad de ejercer control a lo largo de la cadena (USAID, 2019). En el caso de las cadenas agrícolas hay ciertos parámetros que demandan las grandes empresas tales como: qué producir, cómo producirlos y cuánto producir. Los productores pueden ser afectados de manera positiva o negativa mediante la influencia de una empresa líder. Una manera positiva sería que mediante normas estándares establecidos y la supervisión, estos productores puedan integrarse, coordinarse y desempeñarse de una mejor manera. Ya que la idea es generación, transferencia y difusión del conocimiento de empresas líderes a pequeños productores. Incluso existen ciertas empresas líderes que brindan capacitaciones y asistencia técnica, lo cual mejora de cierta forma la posición del producto en la cadena agrícola. Por lo contrario, podrían ser afectados los productores de manera negativa, un ejemplo es cuando no tienen un contrato establecido con su comprador. Las empresas líderes pueden ser muy exigentes, con el fin de reducir costos, aumentar calidad y aumentar el desempeño a tiempo. Si un productor de pequeña escala no cumple con los parámetros establecidos debe vender su producto a menor precio, obteniendo un bajo margen de ganancias o incluso pérdidas (Zurbriggen, 2015).

De acuerdo a Pierre y Peters (2008), el concepto de gobernanza hace referencia a la conducción, coordinación y coherencia entre un amplio y heterogéneo conjunto de actores con diferentes objetivos y propósitos, tales como actores políticos, institucionales, organizaciones corporativas, sociedad civil y organizaciones transnacionales. Hasta los años ochenta del siglo pasado, estos roles eran desempeñados generalmente por el Estado. Debajo de la influencia del neoliberalismo, el papel del Estado ha sido disminuido y en la actualidad hay cada vez más tareas que son asumidas en conjunto o directamente por instituciones privadas.

Gran parte de las cadenas agrícolas está dirigida por productores a pequeña escala que por lo general están descentralizados y participan en mercados minoristas. Lo cual incita a firmas líderes a organizar el mercado, establecer puntos de referencia de calidad y en muchos casos controlar el precio. La gobernanza en las cadenas agrícolas interpreta la relación que tienen ciertos actores sobre otros para lograr llegar a la producción, procesamiento y comercialización de un producto. Muchas veces los actores más vulnerables son quienes no tienen el poder en la cadena, solo actores indirectos podrían intervenir (Mishra y Dey, 2018).

Un ejemplo es con la chocolatera Mars, la cual invirtió en el 2016 en una finca La Chola ubicada en Guayaquil, Ecuador. La cual es una finca reconocida a nivel nacional por su alto

rendimiento y buenas prácticas de manejo del cacao. El motivo de la inversión tiene como fin ser una red de investigación para la empresa multinacional, la cual ya tiene instalaciones en Brasil e Indonesia. La empresa líder desea una investigación sobre las plantas de manera científica combinado con la experiencia de la finca. Con el fin de tecnológicos hallazgos para participar en la iniciativa del cacao sostenible, desarrollando el aprendizaje y experiencia manteniendo rendimientos y calidad del cultivo (MARS, 2016).

De acuerdo a Kaplinsky (2000), las relaciones de poder dentro de las cadenas son de suma importancia. El poder dentro de la cadena de valor entre distintos actores influye en la distribución de las ganancias, riesgos o pérdidas económicas. Mediante la gobernanza también se puede ver hasta qué punto las empresas más grandes pueden establecer y cumplir con estándares o normativas. Muchas veces las grandes empresas son quienes fortalecen las barreras de entrada para los competidores o futuras empresas, logrando una exclusión del mercado.

La gobernanza dentro de las cadenas de valor se refleja a través de actores clave que toman la responsabilidad de la división de trabajo entre las demás empresas y de las capacidades particulares de los actores para mejorar sus actividades (Wiemer, 2008). Es decir que los actores clave dominan a los actores con menos poder ya sea por medio de condiciones para que sigan participando dentro de la cadena con el fin de mejorar labores o actividades de los actores clave.

Gereffi et al. (2005), analiza la estructura de la gobernanza mediante la oferta o de la demanda. Todo dependerá significativamente del tipo de gobernanza presente en la cadena y de la estructura de interacción entre los actores de la cadena de valor, el manejo y la aplicación de la tecnología. Existen ciertos factores que se consideran para establecer qué tipo de gobernanza tiene una cadena, un ejemplo es el nivel de complejidad para llegar a producir el producto. Otro factor es la comunicación que se tiene dentro de la cadena y la coordinación que tienen para llegar a comercializar el producto.

La gobernanza se explica a partir de la coordinación de las actividades en la cadena que realizan los diferentes actores. Hay ciertos criterios para llevar a cabo una clasificación de la gobernanza. El primer criterio es la complejidad de transferencia de información y el conocimiento requerido para la cadena específica (producto o proceso). Segundo, grado de codificación que la información pueda tener, es decir la complejidad de transmitir a la cadena sin necesidad de invertir. Y tercero, capacidad y potencial por parte del proveedor en cuanto a los requerimientos solicitados en la transferencia de información. Es fundamental entender que, dependiendo de estos criterios, ya sea la dificultad que existe para llevar a cabo la cadena, o, al contrario, la simplicidad se podrá saber el tipo de gobernanza.

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), distinguen cinco tipos de gobernanza que permiten entender más a detalle las relaciones de intercambio y el poder de ciertas empresas en la cadena. Primero, coordinación por el mercado, conocido por transacciones repetidas, la transferencia de información es fácil de codificar, es decir que el costo por cambiar de socio es bajo. Segundo, cadenas de valor modulares, los proveedores fabrican productos mediante las especificaciones del cliente, utilizan maquinaria genérica, alta tecnología. Tercero,

cadena de valor relacionales, existe complejidad al momento de codificar la información transmitida, hay interacción compleja entre el comprador y vendedor. Cuarto, cadenas de valor cautivas, son pequeños productores, para lograr codificar toda la información debe ser muy detallado ya que el producto tiene especificaciones complejas. Por último, cadenas de valor jerárquicas, empresas transnacionales que tienen control con el resto de las empresas que trabajan.

Mejoramiento (Upgrading).

Para la modernización de las cadenas, los programas de desarrollo enfatizan la necesidad de mejorar (upgrading) los diferentes eslabones que constituyen la misma. Se hace más énfasis en los eslabones con mayores limitaciones, muchas veces son actores de la producción y postcosecha. El mejoramiento se refiere a la adquisición de tecnología, nuevas capacidades y vínculos con el mercado que logren permitir a la empresa mejorar su competitividad y avanzar a un nivel más alto en actividades de mayor valor (Kaplinsky y Morris, 2000).

De acuerdo a estudios del Comercio y Pobreza en Latino América, muchas veces los productores agrícolas a pequeña escala forjan vínculos con empresas líderes con el fin de lograr acceder a mercados internacionales (Mitchell et al., 2009). Esto se da muchas veces por falta de conocimiento y vínculos en el mercado, estos vínculos que se dan son una solución a corto plazo. Sin embargo, en largo plazo no es una ayuda a los pequeños productores para crecer, ya que permanecen estancados en el mismo nivel en la cadena de valor.

El mejoramiento aplicado en las cadenas de valor está enfocado plenamente en pequeños productores, personas y hogares de escasos recursos que no poseen dinero y conocimiento para mejorar su competitividad. Tradicionalmente el mejoramiento se ha dado mediante un proceso de mejora en el producto, ya sea mediante calidad o rendimiento, o, agregar valor a su producto.

Hay diferentes tipos de estrategia en el mejoramiento (Mitchell et al., 2009):

- La coordinación horizontal, la cual está enfocada a los pequeños productores que por lo general son de áreas rurales. Explica que ellos podrán reducir costos de transacción por medio de la coordinación con otros agricultores haciendo una alianza entre ellos. Como resultado de esto, podría haber mayores posibilidades de tener acceso a otros mercados por mayor oferta (limitante para exportaciones).
- La coordinación vertical, que implica una relación más formal, como un contrato de pequeños productores a exportadores o procesadores. Esto ayuda a largo plazo ya que el productor podrá contar con esos ingresos constantes por el acuerdo o contrato establecido. Sin embargo, las grandes empresas no siempre están dispuestas a estos contratos ya que quieren mantener su poder y temen disminuirlo por medio de estos contratos.
- La mejora funcional, expresa que se puede realizar un cambio de todas las funciones hecho por los actores en la cadena de valor. Para llegar a cumplir eso, se debe

incrementar el número de actividades o disminuir con el fin de hacer más eficiente el proceso e incluso reducir costos. Se puede llegar a acortar la cadena, con el fin de excluir los intermediarios, por medio de reestablecer las funciones.

- La mejora del proceso, que implica el incremento en eficiencia ya sea por medio de volúmenes o reducción de costos por unidad de la producción. Esto se puede llevar a cabo mediante nuevas técnicas, materiales o inversiones en infraestructura. Como se sabe los pequeños productores no tienen altas producciones, sin embargo, esto podría ayudar a que tengan para venta y para consumo propio.
- La mejora del producto, es importante considerar que actualmente ha incrementado la relevancia en la calidad y estándares. Algunas de estas son establecidas por los principales compradores tales como supermercados o consumidores pidiendo trazabilidad del producto. También podrían exigir estándares de higiene por parte de algunos países para importar sus productos. Por otro lado, existen consumidores finales que les interesa mucho la responsabilidad social, un trato justo a los pequeños productores o productos orgánicos.
- La mejora entre cadenas se basa en el uso de habilidades y una desarrollada experiencia en una cadena de valor y de manera productiva contratar a otra. Por lo general se aplica a una cadena de valor más rentable, sin embargo, muchas veces existen muchas barreras al momento de darse esto con un pequeño productor debido a que no cumple ciertos requisitos.
- Mejora del entorno propicio, reconoce que la competitividad es el factor más importante que puede existir dentro del entorno adecuado en la cadena de valor. Mediante este factor se puede decir que es el mayor contribuidor para el éxito operacional de la cadena de valor. Además, las mejoras en el soporte, servicios, instituciones, en el ámbito legal y en las políticas que embarcan en la cadena de valor, son ciertas veces donde en el área de producción se puede intervenir para mejorar el funcionamiento de la cadena.

Para el sector cacaotero los tipos de estrategia en el mejoramiento más relevantes son, la coordinación vertical, la mejora del proceso y la mejora del producto. Un ejemplo de las tres estrategias mencionadas en Ecuador es el Plan Cacao por parte de NESTLÉ Ecuador, el cual es un proyecto de producción social y ambientalmente responsable. El plan consiste en creación de valor compartida, mediante asesoría en técnicas de cultivo, cosecha, secado, fermentación y almacenamiento. Lo que se quiere por medio de esta alianza es incrementar la productividad y calidad de las cosechas. La empresa compra el cacao de estos productores a precios competitivos, ya que el cacao va con un valor agregado, el cual es la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente y la comunidad (NESTLÉ, 2019).

Los posibles efectos para la pequeña producción.

Muchas veces el propósito de medir el impacto o las implicaciones de la restructuración de cadena de valor no es mediante el conteo de las personas pobres y no pobres, sino considerar si el impacto o implicaciones han incrementado o disminuido ingresos y recursos. De acuerdo a Bolwig et al. (2010), existe una tendencia a abordar la mejora (upgrading), la inclusión y los problemas de competencia. Esto con el fin de minimizar el constante poder asimétrico que tiene ciertas relaciones en la cadena de valor, considerando que muchas

veces los términos de participación están bajo el control del consumidor final o cercano a ese actor. Esto a su vez sugiere que la mejora (upgrading) y la inclusión para los pequeños productores requieren intervenciones que estén más allá de sus áreas de operación, es decir entes externos, o recursos externos.

Una manera de vincular las preocupaciones verticales y horizontales de la cadena de valor han sido a través de la examinación de lo social, laboral, ambiental y certificaciones que existen. Se pueden establecer estándares para especificar características técnicas ya sea de un proceso en específico, producto, métodos de producción, calidad y seguridad. A medida pasa el tiempo incrementan el nivel de exigencia en las normas o certificaciones relacionadas con el impacto ambiental, las condiciones de los trabajadores y recompensas en los pequeños agricultores. Quienes son afectados son los países en desarrollo, ya que son los principales exportadores de productos agrícolas, si no cumplen con estos requisitos no podrán ingresar a mercados internacionales. Por un lado, las normas establecen barreras de entrada para nuevos participantes y para los actores existentes se les presentan nuevos desafíos para continuar en el mercado. Por otro lado, el reto de incrementar los estándares da oportunidad para que ciertos productores agreguen valor, mejoren sus productos e incluso que exista una cooperación entre los actores.

En muchas ocasiones cuando pequeños productores se encuentran en desventaja económica o social optan por salirse de la producción a escala global. Deciden producir algo menos lucrativo con el fin de reducir los riesgos, por lo general cuando hacen este cambio su oferta será enfocada al mercado local. También suelen optar por la diversificación, ya que generalmente brinda mayor estabilidad en los ingresos, mayor eficiencia en el uso de recursos del agricultor. Esto significa que este pequeño agricultor es un actor en varias cadenas de valor. Sin embargo, cuando un pequeño agricultor opta por esa opción tiende a desenfocarse en la calidad de los productos y prefiere cantidad. A la larga también podría dejar de producir ciertos cultivos ya que podría recibir mayor paga por ciertos cultivos.

Hoy en día la agricultura se ha vuelto más competitiva, así mismo como las exigencias del consumidor, es por eso que la complejidad de participación de mercado se ha vuelto un tema de debate. Muchos productores a pequeña escala salen afectados por los avances tecnológicos, por los precios que están por debajo de sus costos, mayor calidad, entre otros. Es por eso que realizar contrato por la agricultura podría ser un posible medio para disminuir la exclusión hacia ellos. Mediante el contrato reduciría problemas como la disminución de inversión pública, ya que el gobierno dejaría o reduciría el apoyo hacia pequeños productores por incremento en ingresos o productividad. Otro factor es que daría mayor acceso al mercado privado (la cual es la base de la exclusión hacia los pequeños agricultores). Por medio de esta se incrementaría las economías a escala que por ende reduciría los costos de transacción de los comerciantes privados.

Sin embargo, de acuerdo a Little y Watts (1994), cuestionan si realmente los esquemas del contrato por la agricultura generan algún beneficio de ingresos sostenibles para los actores. Muchos aseguran que aumentan las desigualdades rurales, ya que generalmente reclutan a los mejores/más acomodados pequeños productores. Lo cual enriquece a algunos, pero empobrece más al resto que necesita ayuda.

Existen cuatro tipos de cambio al momento de integrar aspectos verticales y horizontales (pobreza, genero, laboral y medio ambiental):

- Inclusión de nuevos participantes, se refiere a la incorporación de actores en una existente o nueva cadena de valor.
- Continua participación bajo nuevos términos (reposicionamiento), se refiere a la alteración de términos en la participación en los actores que ya están dentro de la cadena de valor. Por lo general los nuevos términos los dan los compradores, lo cual podría llevar a una inversión en demanda, exposición de riesgos para los productores, niveles de salarios, condiciones de los trabajadores. Nuevos términos pueden también significar mejoramiento (upgrading).
- Expulsión de participantes, suele suceder cuando se reestructura una cadena de valor. Muchas veces los importadores quieren concentrarse en menos proveedores o incrementan producto procesado.
- No participación, se refiere a indirectas implicaciones de las actividades la cadena de valor para la gente local que no está y nunca ha sido parte de la cadena de valor.

Se hace un énfasis en entender te qué manera o las consecuencias de la inclusión, reposición o expulsión requiere un análisis más allá de las relaciones de la cadena de valor por sí mismo. Sino ver también que todo el panorama, las actividades locales, relaciones sociales en el cual dependen de la cadena.

El sector cacaotero en Ecuador.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) ha establecido que el 62% del cacao fino de aroma que se exporta a nivel mundial es debidamente a la producción de Ecuador (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2015). El cacao del Ecuador tiene una fama importante y favorable debido a las características, una de las principales es su aroma peculiar que es reconocido alrededor del mundo. El país posee ventajas competitivas por su calidad de cacao, por ende, podría tener mayor desarrollo a nivel internacional si lo aprovechara.

De acuerdo con el MAGAP, la superficie cosechada en el año 2018 fue de 500 mil hectáreas, la producción fue de 310 mil toneladas. Donde Ecuador obtuvo un rendimiento de 0.74 (t/ha.) de cacao CCN51 y 0.46 t/ha. de rendimiento nacional de cacao fino de aroma. Dando un rendimiento promedio nacional de 0.62 t/ha. para el año 2018 (MAG y CGINA, 2018).

En el año 2018 la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao–Ecuador (ANECACAO) reportó que se exportaron 315 mil toneladas métricas de cacao en grano, y semielaborados. Demostrando un crecimiento del 4.7% con respecto al año anterior. Esta exportación representa USD 665 millones, El cacao de Ecuador no solo tuvo mayores ventas, sino que además incrementó el precio del quintal del cacao. “Por el lado de la parroquia Taura (Naranjal), el precio del grano también oscila por los USD 100, pero dependiendo del tipo de cacao. El cacao CCN 51 está por los USD 85 y el nacional orgánico por USD 110” (El Telégrafo, 2019).

La situación actual del cacao y sus elaborados representa una crisis para su oferta en el 2018. Esto se debe a que el sector cacaotero tiene problemas con la baja productividad, de acuerdo con el presidente de ANECACAO, la recesión económica que el país ha tenido en los últimos años ha sido un factor crítico. Este mismo ha impedido que los pequeños y medianos productores adquieran los recursos suficientes para dar un mantenimiento adecuado a sus cultivos (Zumba, 2018).

El sector cacaotero tiene ciertas debilidades que podrían afectar la producción nacional. El principal factor es la productividad, pero repercute hacia demás factores. Uno de esos es la degradación de la calidad del cacao fino de aroma, ya que el productor se enfoca más en cantidad, optando por mezcla de variedades. Cuando los intermediarios recopilan el cacao de todos los agricultores para homogenizar la calidad puede empeorar la situación. Factores macroeconómicos pueden afectar a la competitividad tales como costo de mano de obra, trámites para exportación, líneas de crédito público con limitado acceso (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva, 2013).

El cacao ecuatoriano tiene gran importancia dentro del país, no solo hablando en el ámbito económico, sino también por ser destacado como uno de los mejores alrededor del mundo. Es un producto digno al icono del país, representa cualidades peculiares que gracias a condiciones geográficas y climáticas del país lo hace tan especial. No esta demás decir que la actividad cacaotera es un gran soporte para los pequeños productores y sus familias. El mejoramiento de los cultivos cacaoteros, ya sea por medio de nuevas tecnologías, asesoramiento, renovación del cultivo, etc. sería fundamental para la obtención de una mejor calidad y mayor rendimiento por hectárea. Lo cual para los pequeños productores sería mayores beneficios, mejorando su calidad de vida, en ámbitos generales, reducción de pobreza y mayor participación de los productores.

Programas de promoción del cacao.

En Ecuador el ente encargado de impulsar la agricultura comercial y familiar del país es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Priorizando los servicios de comercialización, asociación e innovación, para mejorar las condiciones de vida de la población, garantizando la soberanía alimentaria. Referente regional en el desarrollo de políticas públicas agropecuarias y de prestación de servicios de calidad, consolidando un sistema agroalimentario sostenible y sustentable a nivel económico, social y ambiental.

Principales objetivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca – MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios

y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.

- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable.

El Proyecto de Participación de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA) es un ejemplo de programas que tiene el MAG. El cual tiene como objetivo promover la reactivación de la agricultura, mediante la optimización de procesos de asistencia técnica con dotación tecnológica innovadora con el fin de mejorar capacidades productivas de pequeños y medianos productores en el país, proponiendo que la población beneficiaria mejore su calidad de vida (MAG, 2019b).

Además, tiene un programa de desarrollo rural específicamente de Café-Cacao. El cual es un programa que impulsa al sector cafetalero y cacaotero del país mediante incentivos productivos para la rehabilitación o renovación de plantaciones, en este caso del cacao nacional fino de aroma. Ciertos servicios que otorga MAG para el cacao es asistencia técnica para podas, productividad del cacao fino de aroma, entrega de plántulas de alta productividad y promoción de creación de jardines clónales del cacao fino de aroma.

El programa de Café-Cacao realizó capacitaciones en Esmeraldas con el propósito de fortalecer a las asociaciones cacaoteras. Técnicos brindaron asesoría a la asociación La Pepa de Oro, asistieron en rehabilitación de plantaciones envejecidas, implementación de nuevas hectáreas y en la intervención, con innovación tecnológica, de un centro de acopio. Con un proyecto de 30 mil plántulas certificadas de alta productividad de cacao nacional fino de aroma, la cual cuenta con certificación orgánica, reconocido a nivel mundial. Aproximadamente este aporte ayudo a más de 200 familias que están en la asociación (MAG, 2019b).

Mediante los programas de promoción del cacao se puede esperar un gran avance con respecto a la producción de cacao del Ecuador. Sin embargo, aun con modernización agrícola por medio de nueva tecnología, iniciativas económicas y no económicas, no hay resultados significativos en cuanto al desarrollo social, con el fin de mejorar su calidad de vida. Aún persiste el 80% de pequeños productores dedicados al sector cacaotero del país.

Los actores de la cadena de cacao.

La cadena de producción del cacao en Ecuador consta de ciertos actores para llevar acabo la comercialización. Los principales actores en la cadena son productores, intermediarios, transformadores, exportadores y consumidor final. Además de eso existen actores indirectos que en este caso son los promotores y las certificadoras.

Productor. El primer actor para llevar acabo esto es el productor, de acuerdo a las Naciones Unidas, el 80% de la producción de cacao total en el país es gracias a los pequeños productores, los cuales contaban con menos de diez hectáreas (Naciones Unidas, 2015). En el país existen dos tipos de cacao, el cacao fino de aroma (criollo) apetecido a nivel mundial y el cacao CNN-51 característico por altos rendimientos.

Intermediarios. Después de la cosecha y tener listo para la venta, están los intermediarios que son quienes negocian precios y calidad para el cliente. De acuerdo a Acebo, el comercio local de cacao involucra un gran número de intermediarios, que por lo general trabajan con comisión para grandes comerciantes o subsidiarias de corporaciones nacionales (Acebo Plaza, 2016). Es importante mencionar que hay varios tipos de intermediarios en esta cadena, los que se ubican en las zonas de producción y los otros que recorren todas las zonas. Aproximadamente hay que por lo menos hay dos intermediarios entre agricultor y exportador, los pequeños intermediarios y los mayoristas. Los pequeños intermediarios tienen negocios directos con los agricultores y por otro lado los mayoristas revenden a los exportadores (Diario La Hora 2015).



Figura 1. Cadena de cacao en Ecuador

El conocimiento de los pequeños productores para comercializar y negociar directamente con los clientes es limitado, muchos de ellos no han estudiado y mantienen su producción en familia. Estos pequeños productores tienen un sistema productivo diversificado, no solamente producen cacao sino también banano, yuca, café, maíz, piña, naranja, mandarina, maracuyá, entre otros (López, 2019). Teniendo varias opciones de cultivos, el pequeño productor disminuye el riesgo ya que no solo depende de un solo cultivo, tiene más opciones de ingreso por si tuvo problemas con el precio de venta o calidad del producto.

De esos ingresos deben cubrir sus costos de producción, gastos personales, subsistir con su familia, cubrir sus necesidades básicas. Esto podría tener como consecuencias que el productor no se enfoque tanto en el cacao, disminuyendo la calidad de este, o, por otro lado, que no note su producto y que lo estafen. Los productores a pequeña escala son considerados el eslabón más débil de la cadena, debido a que son los más vulnerables a cualquier cambio con respecto a calidad, precio, regulaciones, certificaciones, entre otros. Además de que no tienen ningún tipo de poder dentro de la cadena de cacao, solo deben cumplir con las exigencias de sus compradores para seguir en el mercado.

Transformadores. En cuanto se habla de la transformación, existen productos semielaborados que se clasifican como intermedios, tales como la manteca, pasta, licor y polvo. Estos son producidos por medianas y pequeñas empresas, la mayor parte de estos productos es para consumo interno. En los productos elaborados está el procesamiento del cacao para el consumo final, donde son pocas empresas quienes están involucradas en este rubro (Ferrero del Ecuador, Productos Sksfarms, Confites Ecuatorianos, Tulicorp y NESTLE Ecuador). Este actor que procesa para el consumidor final tiene poder hacia sus proveedores de materia prima ya que tienen ciertas exigencias para aceparla. Si bien es cierto que tienen contratos con los productores o intermediarios sus criterios para el cacao son altos, ya que son ellos quienes ponen todas las condiciones del cacao.

Exportadores. De acuerdo a la (Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva, 2013), los exportadores del cacao son alrededor de 29 empresas, son los principales acopiadores del cacao para el mercado externo. Cinco de estas empresas exportan 62%, las cuales son, Transmar Comodity Group (25% del total exportado), Blommer Chocolate (13%), Walter Matter S. A. (10%), ED&F Man Cocoa (8%), Daarnhouwer (7%).

Consumidor final. Según Anecacao, Los principales importadores de cacao en grano en el 2015 fueron: Estados Unidos (39%), Holanda (14%), Malasia (9%) y México (8%). Por otro lado, los países que importaron productos semielaborados son, Chile (12%), Holanda (11%), Perú (11%) y Estados Unidos (11%) (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador 2015). El mercado ha sido generalmente estable, principalmente cuando es por parte de Estados Unidos y Holanda que han seguido con el cacao ecuatoriano desde ya varios años.

A nivel mundial el consumidor final está interesado en cinco empresas líderes de dulces de chocolate Mondelez International (15%), Mars Inc. (14%), Nestlé (12%), Ferrero (8%), y Hershey Co. (7%). Estas son reconocidas alrededor del mundo y con el tiempo han proporcionado una red mundial de manufactura y marketing.

Promotores. Existen actores indirectos que participan en la cadena de cacao que de cierta manera logran influir ya sea de manera positiva o negativa en los principales actores. Los promotores en este caso son aquellas entidades que apoyan a los agricultores de cacao. Uno de ellos es MAGAP, que brindan asistencia técnica para podas en las plantaciones, asesoramiento para la mejora de productividad del cacao nacional fino de aroma, entrega de plántulas certificadas de alta productividad (Ministerio de Agricultura y Ganadería). Otro de los promotores es ANECACAO, una asociación nacional de exportadores e industriales de Cacao del Ecuador, el cual brinda asistencia técnica, transferencia de tecnología, jardines clónales para abastecimiento de material vegetativo, talleres regionales, brindan servicios y productos como insumos agrícolas, etc. (ANECACAO, 2019).

Certificadores. El último actor indirecto en la cadena de cacao son las certificaciones las cuales muchas veces abren las puertas a nuevos mercados o, por otro lado, es una barrera para productores que no lo poseen y desean exportar. De acuerdo con la Iniciativa latinoamericana del cacao, cada país tiene sus principales certificaciones dependiendo del mercado de exportación al que se enfoquen, a continuación, se mencionaran los principales

certificados que hay en Ecuador: orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance, UTZ y Kosher. Muchas de estas empresas certificadoras son privadas, lo cual están buscando su propio fin lucrativo. Si bien es cierto algunas brindan capacitaciones para ayudar a incrementar la productividad, pero no significa que a todas les sirva. La mayoría que adquiere algún certificado de estos solo es para lograr ingresar a un mercado internacional o para que ciertas empresas puedan confiar en su producto.

Gobernanza en la cadena de cacao.

Anteriormente se explicó las conceptualizaciones sobre la gobernanza y los criterios que se usa para determinar el tipo de gobernanza. En esta sección se examinará los actores mencionados en el capítulo 3.3 demostrando en primera instancia la relación de estos actores y la amplitud que tiene la economía del cacao en Ecuador. Además se mencionará los diferentes tipos de gobernanzas que existen en una sola cadena, con sus respectivos ejemplos. La figura 2 se realizó en base a Le Heron et al. (2013) el cual es una representación de la economía de la cadena de valor, en este caso, la de cacao específicamente en Ecuador. Esta figura demuestra los actores, relaciones, regulaciones, ámbito social, y las relaciones entre sí. Además refleja el resultado de relaciones a nivel empresarial, demostrando que de la gobernanza de empresas surge la gobernanza del estado y la gobernanza local.

Dentro de la cadena de cacao en Ecuador se encuentran tres tipos de gobernanza. La primera es la gobernanza local, donde participan los productores e intermediarios, muchas veces tienen relaciones informales, es decir, no cuentan con un contrato, los intermediarios eligen el producto acorde a las exigencias del mercado. Es por ese motivo que hay asociaciones de agricultores, un ejemplo es La Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ) contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados (Coordinadora Ecuatoriana de comercio justo, 2015).

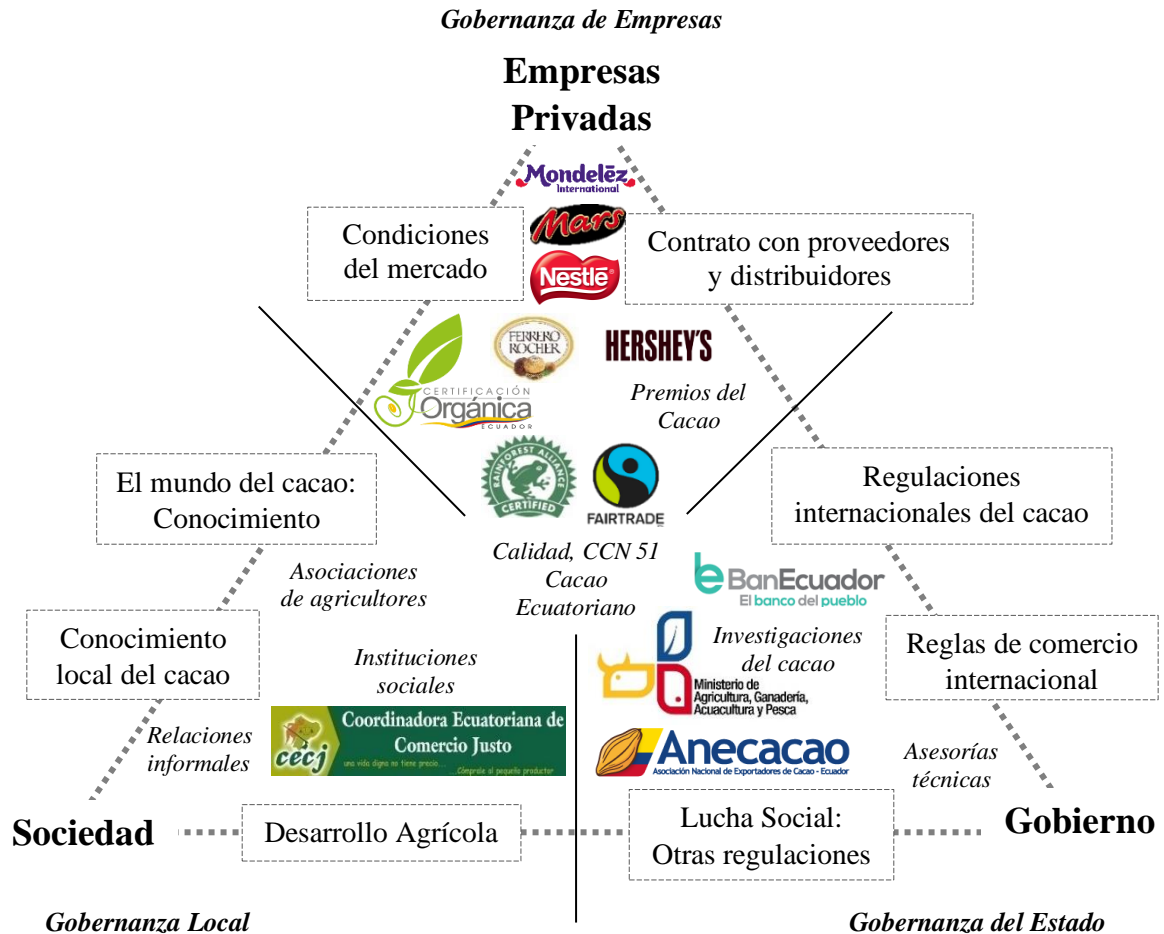


Figura 2. Tipos de gobernanza y actores en la cadena de cacao en Ecuador
Fuente propia basado en: (Le Heron et al., 2013)

La segunda, gobernanza del Estado, en el cual el actor que participa son los promotores, donde por parte del gobierno existe un apoyo con el fin de incrementar productividad y mejorar la calidad. El ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca realiza un Acuerdo Nacional 2030 que impulsa el Gobierno Nacional, presentando el “Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados” que busca reducir costos de producción y mejorar en la calidad del cacao ecuatoriano. Adicionalmente, se espera beneficiar a más de 120 mil familias involucradas a esta actividad. (MAGAP, 2019a). Además, existe apoyo financiero por parte del gobierno hacia los pequeños productores, el cual es el BanEcuador, donde otorga crédito y seguro para mitigar pérdidas del cultivo. Se puede observar mediante estos ejemplos el interés por parte del gobierno, ayuda a la lucha social, financiamiento, entre otros.

El tercer tipo de gobernanza es la gobernanza de empresas, que actúan exportadores, certificadores y consumidor final, donde todas son empresas privadas y/o transnacionales. El consumidor final es quien determina las necesidades del mercado, mediante las exigencias por parte del consumidor final, los exportadores exigen la calidad del cacao hacia

los productores. Existen empresas privadas que ya tienen contratos establecidos con proveedores y distribuidores, tal como la transnacional Nestlé con sus proveedores de cacao. Por otro lado, si un productor desea exportar cacao debe contar con ciertos certificados para acceder al mercado. Cabe recalcar que dependiendo del mercado extranjero que quiera acceder, dependerán las certificaciones (Barin Cruz y Boehe, 2008).

La interacción de los tres tipos de gobernanzas en el sector cacaotero en Ecuador está netamente controlado por la gobernanza de empresas. Debido a que estas empresas transnacionales son quienes poseen el control con el resto de las empresas que trabajan en la cadena del cacao. Es decir, mediante las exigencias que estipulen estas empresas con respecto a la materia prima, las otras empresas (certificadoras, exportadoras, intermediarios y productores) continúan sus exigencias. Dependiendo de las exigencias, la gobernanza del estado se establece intentando estimular la producción del cacao a los intermediarios y productores, además de transmitir por los promotores las exigencias que tiene el comprador. Por último, está la gobernanza local, la cual son los pequeños agricultores quienes deben acoplarse y coordinar sus actividades para cumplir con los estándares de su comprador.

Como se puede observar en el gráfico, se enfatiza principalmente en los productores, el gobierno y las empresas privadas del cacao Ecuatoriano. Representando las relaciones sociales y regulatorias entre los distintos actores dentro de la cadena, combianando diferentes tipos de gobernanza. Se puede decir que este gráfico añade cierta sofisticación al entendimiento coherente de la economía del cacao del Ecuador.

Discusión.

Mediante la identificación de varios estilos de gobernanza en la cadena de valor de cacao fino de aroma, se pudo entender cómo se ve afectada la participación de los pequeños productores de cacao. Como se ha mencionado anteriormente, la participación de pequeños productores en la cadena de cacao es de 80%, lo cual es bastante significativo. Estos productores por lo general no tienen contratos establecidos, lo cual conlleva a relaciones informales entre intermediarios para lograr obtener algo de ganancias. El acceso de los pequeños productores hacia el mercado internacional es limitado ya que, existen ciertas barreras o requisitos establecidos, uno de ellos, la certificación. Es importante mencionar que la mayoría de los productores tienen cultivos longevos, por lo que no ayuda al rendimiento de este.

Se podría deducir que estar en la producción de cacao es una mala elección. Sin embargo, Ecuador es el cuarto país exportador a nivel mundial, y cuando hablamos del cacao fino de aroma, el país representa el 62% a nivel mundial. Teniendo esto en cuenta, se puede decir que existe oportunidad de mercado, que el país tiene buena reputación al respecto. Desde la perspectiva de las exportadoras, es un éxito el cacao ecuatoriano, pero cuando hablamos de los pequeños productores no se ve mejoría.

De acuerdo a la teoría de Gereffi et al. (2005), analizando las gobernanzas presentes en la cadena de cacao en Ecuador y los principales actores que interactúan en ella, se obtuvieron tres tipos de gobernanza, empresarial, estatal y local. Estos tres tipos de gobernanzas se relacionan entre sí para llevar a cabo lo que es la economía del cacao en Ecuador. Se estipuló

que la gobernanza de empresas tiene el control dentro de la cadena de cacao, aquí se encuentran actores quienes toman decisiones y establecen los requisitos para el resto de actores. Es decir, las características que debe tener la fruta para aceptarla, certificados que demuestran confianza para las empresas líderes, y otras exigencias más por parte de empresas hacia los productores, etc.

Por medio de las decisiones dadas por parte de los actores que comprenden la gobernanza empresarial, la gobernanza del Estado actúa. Los actores que participan aquí transmiten estos requisitos hacia los productores, exportadores tratando de estimular la producción nacional, con el fin de mantenerla o incrementar rendimientos. Además, el gobierno tiene como propósito incentivar de manera no monetaria a productores, ya sea por medio de asistencias técnicas, donaciones de plantulas altamente productivas, etc. Por ultimo, está la gobernanza local, la cual representa la relación de los productores hacia los demás actores. Pequeños agricultores deben cumplir con todas las normativas y requisitos implementadas por los actores de poder. Muchos de estos productores se encuentran en asociaciones (ANECACAO, Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo), lo cual es un ejemplo de un tipo mejoramiento (upgrading), basado en Mitchell et al. (2009), que lo explica como coordinación horizontal. También comenta que mediante este tipo de estrategia los productores se benefician reduciendo costos, además de tener mayor posibilidades de acceso a mercados internacionales por cuestión de cantidad.

Mediante el análisis de los distintos tipos de gobernanza dentro de la cadena de cacao en el país se puede observar como los productores son el actor más vulnerable de la cadena de valor. Aún existiendo entes gubernamentales dedicados a proyectos de reactivación del cacao, modernización agrícola, incentivos no económicos, entre otros, el desarrollo de pequeños productores en ambito social, económico, laboral es insignificante. Se sabe que el cultivo de cacao producido en Ecuador tiene un alto potencial. El gobierno asegura que el cacao fino de aroma es importante en la economía del país (El Telégrafo, 2019). Sin embargo, actualmente no hay cambios distinguidos de avances o progresos hacia el actor más vulnerable.

Como se mencionó anteriormente, uno de los actores indirectos son las certificadoras, las cuales la mayoría son empresas privadas. Los cuales actúan como barreras hacia mercados internacionales, además sirven como beneficio para las empresas líderes demostrando que sus materia prima es orgánica, que proviene de productores con comercio justo o protege los recursos naturales. Las empresas líderes también podrían usar estas certificaciones como escudo, ya que, no se responsabilizan de sus proveedores. Por otro lado, los certificados generan confianza al momento de querer vender el producto, ya sea nacional o internacionalmente; pero es importante mencionar que la mayoría de estos son costosos. Por ende a los pequeños productores se les es difícil adquirirlos.

De acuerdo a la teoría de Bolwig et al. (2010), para considerar el impacto o implicación de la reestructuración de una cadena se debe hacer por medio del impacto que ha tenido el país con respecto a ingresos y recursos. Además sugiere que para evitar el poder asimétrico que existe dentro de la cadena, se deben realizar intervenciones que están más allá, es decir entes externos o recursos externos con el fin de incorporar a pequeños productores. Por lo que motiva a cuestionar si los entes encargados del cacao ecuatoriano están tomando las

medidas pertinentes para obtener resultados notorios. Por otro lado se deben tomar otras medidas, una reestructuración de la cadena de cacao, establecer distintos estándares, especificar características técnicas de la producción a nivel nacional. (United Nations Conference on trade and development, 2015).

También debe considerarse si los contratos de productores y empresas sería la opción ideal. No solo por la teoría de Little y Watts (1994), la cual concluye que genera desigualdades porque son pocos los productores que salen beneficiados. Por otro lado lo que se quiere es impulsar el desarrollo cacaotero del país, innovando los cultivos, sin excluir a los productores con desventajas económicas. A través de ciertos tipos de estrategia del mejoramiento (upgrading) se podrían obtener resultados significativos, como lo es con la mejora del producto.

Se necesita desarrollar mayor inclusión social, permitiendo mayor participación/poder por parte de los pequeños productores en la cadena de cacao. Para llegar a esto, se debe fortalecer la gobernanza, por medio de las asociaciones existentes de cacao fino de aroma. Además, se deben reafirmar el capital humano del actor más vulnerable de la cadena. Una vía para reducir el mercado imperfecto, es decir distribuyendo equitativamente el poder hacia los actores más vulnerables, sería fomentar valor compartido por parte de empresas líderes hacia pequeños productores.

4. CONCLUSIONES

- Existe debilidad por parte de los pequeños productores y asociaciones, ya que no tienen suficiente poder de negociación para obtener mayores ingresos al momento de comercializar. Los programas de desarrollo tienen un enfoque técnico con el objetivo de incrementar la cantidad de producción. El gobierno ecuatoriano se ha dedicado al mejoramiento continuo y productivo del cacao. Dejando por fuera el manejo del poder entre los diferentes actores, ya que actualmente se encuentran en manos de empresas líderes.
- Con relación a la interacción de los distintos estilos de gobernanza dentro de la cadena de cacao se puede visualizar efectos positivos y negativos con respecto a los actores más vulnerables, los pequeños productores. La contratación por parte de empresas líderes ofrece a los pequeños productores una cierta estabilidad económica y acceso al mercado de exportación. Sin embargo, al mismo tiempo, los riesgos productivos son en su totalidad asumidos por los productores. Además, el precio para el producto a nivel de la finca es relativamente bajo por falta de contar con suficiente poder de negociación.
- Las empresas certificadoras han tenido buenas iniciativas. Sin embargo, gran mayoría de los productores han sido excluidos debido a la falta económica y de conocimiento. Lo cual se convierte en barreras para exportación y desventaja para alcanzar mayores beneficios económicos.

5. RECOMENDACIONES

- Incrementar monitoreo por parte de programas nacionales que apoyan al cacao fino de aroma, con el fin de obtener mejora del entorno propicio. Además, replantear políticas nacionales y reforzar existentes con respeto al comercio y desarrollo agrícola con el fin de mejorar el apoyo hacia los productores de cacao.
- Continuar con el apoyo hacia el mejoramiento horizontal de la cadena de cacao. Por medio de las asociaciones existentes entre los productores, con el fin de tener un mayor poder de negociación. En una visión a largo plazo estas asociaciones podrían lograr integrarse verticalmente para capturar mayores ganancias.
- Permanecer con la promoción de mejoramiento (upgrading) del producto hacia los productores para obtener beneficios mayores. Ya sea por medio de tecnología, capacitaciones para podas del cultivo, renovación de cultivos. Con el fin de incrementar calidad.
- Fomentar el valor compartido a empresas líderes y exportadoras con el fin de apoyar a la sociedad. Mediante esto, podrán beneficiarse los pequeños productores con el fin de continuar en la cadena de cacao.
- Enfrentar la estructura actual de gobernanza de la cadena. Por medio de subsidios indirectos por parte del gobierno de país, ya sea mediante técnicos especializados para las asociaciones con el fin que tener mayor conocimiento y poder de negociación.

6. LITERATURA CITADA

- Acebo Plaza, Mauro (2016): Industria de Cacao. Estudios industriales Orientación estratégica para la toma de decisiones. ESPOL. Disponible en línea en <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>.
- ANECACAO: Quienes Somos. Disponible en línea en <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos.html>.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador (2015): Exportación Ecuatoriana de cacao - 2015. Disponible en línea en <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>.
- Banco Central del Ecuador (2018): Ministerio de Agricultura y Ganadería. Sistema de información Pública. Disponible en línea en <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/indicador-agroeconomico>.
- Barin Cruz, Luciano; Boehe, Dirk Michael (2008): CSR in the global marketplace. En: *Management Decision* 46 (8), pág. 1187–1209. DOI: 10.1108/00251740810901381.
- Bolwig, Simon; Ponte, Stefano; Du Toit, Andreis; Riisgaard, Lone; Halberg, Niels (2010): Integrating Poverty and Environmental Concerns into ValueChain Analysis: A Conceptual Framework.
- Coordinadora Ecuatoriana de comercio justo (2015): Comercio Justo. Disponible en línea en <http://www.cecjecuador.org.ec/comercio-justo/principios/>.
- Diario La Hora (2015): El cacao ecuatoriano. Disponible en línea en <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/el-cacao-ecuatoriano.html>.
- El Telégrafo (2019): Exportaciones de cacao subieron 4,65% en 2018. En: *El Telégrafo*, 2019. Disponible en línea en <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportaciones-cacao-ecuador>.
- Gereffi, Gary; Humphrey, John; Sturgeon, Timothy (2005): The governance of global value chains. En: *Review of International Political Economy* 12 (1), pág. 78–104. DOI: 10.1080/09692290500049805.
- Iniciativa latinoamericana del Cacao (2018): Observatorio del Cacao fino y de aroma para América Latina 3, pág. 5. Disponible en línea en http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1258/OLC_CAF_boletin_3_Espa%C3%B1ol-final.pdf.

- Kaplinsky, Raphael (2000): Spreading the gains from globalisation. What can be learned from value chain analysis? Brighton: University of Sussex (IDS working paper, 110).
- Kaplinsky, Raphael; Morris, Mike (2000): A Handbook for Value Chain Research. Disponible en línea en http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf.
- Le Heron, Erena; Le Heron, Richard; Lewis, Nick (2013): Wine economy as open assemblage: Thinking beyond sector and region. En: *N Z Geog* 69 (3), pág. 221–234. DOI: 10.1111/nzg.12023.
- Little, Peter D.; Watts, Michael (1994): Living under contract. Contract farming and agrarian transformation in Sub-Saharan Africa. Madison, Wis.: University of Wisconsin Press.
- López, Alberto (2019): Situación de los pequeños productores de cacao en el Ecuador. edit. por Unidad de análisis y estudios de coyuntura. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en línea en <https://coyunturaisip.wordpress.com/2019/04/01/situacion-de-los-pequenos-productores-de-cacao-en-el-ecuador/>.
- MAG (2019a): Ante la ICCO, Ecuador defenderá porcentaje asignado para exportar cacao nacional fino de aroma. Disponible en línea en <https://www.agricultura.gob.ec/ante-la-icco-ecuador-defendera-porcentaje-asignado-para-exportar-cacao-nacional-fino-de-aroma/>.
- MAG (2019b): En Esmeraldas, capacitaciones fortalecen a las asociaciones cacaoteras. Disponible en línea en <https://www.agricultura.gob.ec/en-esmeraldas-capacitaciones-fortalecen-a-las-asociaciones-cacaoteras/>.
- MAG; CGINA (2018): Superficie, Producción y Rendimiento de Cacao. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Disponible en línea en <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-productivas>.
- MAGAP (2019a): Se presentó Plan de Mejora Competitiva del Cacao y Derivados. Disponible en línea en <https://www.agricultura.gob.ec/se-presento-plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-derivados/>.
- MAGAP (2019b): Trazabilidad y certificaciones son clave para una mejora competitiva del cacao ecuatoriano. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MARS (2016): Mars Invests in Ecuador Cocoa Farm Hacienda La Chola. Disponible en línea en <https://www.mars.pt/portugal/en/press-center/press-list/news-releases.aspx?siteid=94&id=7108>.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería: Café-Cacao. Gobierno de la República del Ecuador. Disponible en línea en <https://www.agricultura.gob.ec/cafe-cacao/>.
- Mishra, Pradeep Kumar; Dey, Kushankur (2018): Governance of agricultural value chains: Coordination, control and safeguarding. En: *Journal of Rural Studies* 64, pág. 135–147. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2018.09.020.
- Mitchell, Jonathan; Coles, Christopher; Keane, Jodie (2009): Upgrading along value chains: Strategies for poverty reduction in Latin America. Disponible en línea en

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5654.pdf>.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2015). ICCO reconoce el liderazgo del cacao fino de aroma en el mundo. Quito, Ecuador.
- Naciones Unidas (2015): Política Nacional de exportación de productos verdes del Ecuador. En colaboración con Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Disponible en línea en https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2015d5_en.pdf.
- NESTLÉ (2019): El Plan Cacao. EL PLAN DE CACAO, producción social y ambientalmente responsable. Disponible en línea en <https://ww1.nestle.com.ec/csv/iniciativas%20-globales/iniciativa-global-youth/desarrollorural/plancacao/home>.
- Pierre, Jon; Peters, B. Guy (2008): Governance, politics and the state. 8th print. Basingstoke: Macmillan (Political analysis).
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva (2013): Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador. En colaboración con CEPAL. Disponible en línea en <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>.
- Snyder, Hannah (2019): Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. In *Journal of Business Research* 104, pp. 333–339. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
- United Nations Conference on trade and development (2015): Cocoa Industry: Integrating small farmers into the global value chain. Disponible en línea en https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/suc2015d4_en.pdf.
- USAID (2019): Value Chain Governance (Overview). Disponible en línea en <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/value-chain-governance-overview>.
- Wiemer, Hans Juergen (2008): Value Chain Governance. Is it “Supply Chain Management” vs. “Pro-poor Upgrading of Value Chains”? Disponible en línea en http://www.smnrcv.org/downloads/webdownloads/558904/0806_Value_Chain_Governance_Discussion_Paper_Eng.pdf.
- Zumba, Lisbeth (2018): Un inicio de año con bajos volúmenes de exportación. En: *Expreso*, 2018. Disponible en línea en <https://www.expreso.ec/economia/comercioexterior-exportaciones-aranceles-impuestos-economia-HA2130559>.