



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

GESTION DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

**PLAN DE MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DE CORTEPAZ EN LA CADENA DE
VALOR DE CACAO FINO Y DE AROMA ESPECIAL EN EL MUNICIPIO DE TUMACO –
NARIÑO -COLOMBIA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR AL GRADO DE**

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

GUSTAVO ADOLFO MINDINEROS BELALCAZAR

TURRIALBA, COSTA RICA

2021

Este trabajo de final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES



FIRMANTES:

Adriana Escobedo Aguilar

Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.

Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Julien Gwendal Chenet

Julien Gwendal Chenet, M.Sc.

Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.

Decano de la Escuela de Posgrado

Gustavo Adolfo Mindineros Belalcázar

Gustavo Adolfo Mindineros Belalcázar

Candidato

Dedicatoria

Quiero dedicarle este proyecto de grado a la memoria de mi madre Ana María Belalcázar Q-E.P.D, quien fallece mientras cursaba esta maestría.

A mis hijos José Adolfo Mindineros Angulo y Juan Manuel Mindineros Angulo, quienes cedieron parte de su tiempo que solíamos pasar para que pudiera dedicarle este tiempo a alcanzar esta meta.

A mi eterno amor y compañera de lucha Aura Marley Angulo Quiñones, quien, con su apoyo incondicional, amor y comprensión, incentivó y motivó para dedicarle el tiempo suficiente a costa del sacrificio del tiempo para dedicarle nuestra familia.

A mis hermanos Danilo, Fabio, Antonio, Martha, Mario, Helena, Carlos y Ana, quienes con su apoyo y motivación incentivaron para continuar en el proceso de estudio.

A mi gran amigo y hermano Manjilis Manuel Quiñones Valverde, quien con su tiempo, visiones y discusiones aportó en la construcción del sueño y la decisión de iniciar y llevar a feliz término este proyecto de vida.

A mis tías, sobrinos y demás amigos quienes apoyaron de una u otra manera y aportaron también para a alcanzar esta meta.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por las bendiciones recibidas para llevar a cabo esta maestría, sin su complacencia sería muy difícil haber avanzado hasta este logro. Agradezco a mi amor eterno y compañera de lucha Aura Marley Angulo Quiñones, a mis hijos José Adolfo Mindineros Angulo y Juan Manuel Mindineros Angulo, por su paciencia, el tiempo cedido para poder dedicarme a alcanzar este objetivo, el apoyo recibido de su parte fue muy importante y motivador. Dedico también a mis hermanos y amigos que de una u otra manera me apoyaron y especialmente quiero dedicarles este triunfo en honor a mis padres que, aunque ya no están conmigo, espero que desde donde se encuentren lo compartan.

Agradezco también a Cortepaz con su equipo operativo y sus familias asociadas por permitirme realizar este trabajo. Además, agradezco al sector cacaotero de Tumaco y al consejo regional cacaotero de Nariño.

Biografía

Gustavo Adolfo Mindineros Belalcázar nacido en una familia numerosa del hoy consejo comunitario Rescate las Varas del Municipio de Tumaco departamento de Nariño – Colombia, inició sus estudios primarios en el colegio departamental San Luis Robles y posteriormente se desplaza a terminar el bachillerato en el Liceo Nacional Max Seidel de la ciudad de Tumaco. Años más tarde viaja a la ciudad de Cali, donde se vincula laboralmente a la Fundación Tierra Nueva – Vida Nueva finca el “Bosquecillo” donde aprovecha para continuar sus estudios profesionales en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD: luego de terminar sus estudios profesionales, se devuelve a Tumaco con el fin de aportar en la transformación productiva, convirtiéndose en un líder productivo hasta ahora.

Junto con el Ingeniero acuícola Fruto Castillo (Q.E.P.D), impulsan la creación de procesos sociales para el desarrollo del consejo comunitario y es así como nace Corpoteva en el año 2.009, y en el mismo año, participa en la creación del Consejo Regional Cacaotero de Nariño. Para el 2013 recibe el título de Master en Direccionamiento del Desarrollo y el Liderazgo del Centro Villanueva asociado a la universidad Complutense de Madrid en la modalidad virtual; para el 2.014 junto con otros amigos, crea la organización Cortepaz y afinales del mismo año realiza su primera visita internacional al salón del Chocolate de París, donde conoce la Vainilla de Madagascar y nace su nuevo sueño, impulsarla como cultivo asociado a los sistemas de complejos locales con cacao como un cultivo generador de ingresos.

Se ha desempeñado laboralmente en la fundación Tierra Nueva Vida Nueva finca el “Bosquecillo”, en el Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico desempeñándose como Investigador de campo desde el 2.008 hasta 2.017, con quien tuvo la oportunidad de conocer el CATIE en el 2.009 en un curso sobre el manejo del bosque tropical, desde entonces despertó el interés por cursar una maestría en dicha institución. También se ha desempeñado como investigador de campo en la Corporación de Investigación Aplicada al Desarrollo CIAD, ha sido directivo de la Red Cacaotera y actualmente se desempeña como Gestor socio empresarial para el proyecto Colombia Puede que ejecuta el Centro de comercio Internacional – ITC por sus siglas en inglés.

Contenido

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Biografía	V
INDICE DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES.....	IX
Resumen.....	X
Abstract o summary y key words.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
Comportamiento del mercado mundial del cacao	3
El cacao fino y de aroma en el mundo	5
Comportamiento del mercado de los cacaos finos y de aroma	7
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICO	12
Marco de Referencia	12
Metodología	14
Ubicación de la zona de estudio	14
Diseño metodológico	16
Resultados	20
EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS	25
CONCLUSIONES.....	26
RECOMENDACIONES.....	27
BIBLIOGRAFIA.....	28
Anexos.....	iError! Marcador no definido.
Propuesta para el desarrollo de talleres con productores.....	iError! Marcador no definido.

INDICE DE CUADRO

<i>Tabla 1. Países productores y exportadores de cacao Fino y de Aroma.</i>	6
<i>Tabla 2 Información cuantitativa y cualitativa requerida</i>	17
<i>Tabla 3. Filtro de información recolectada.</i>	19
<i>Tabla 4. Productores por organización.</i>	26
<i>Tabla 5. Precio de referencia semanal de compra de cacao.</i>	30
<i>Tabla 6. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de Insumos.</i>	41
<i>Tabla 7. Matriz de evaluación de impacto eslabón de Producción.</i>	42
<i>Tabla 8. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de transformación primaria.</i>	43
<i>Tabla 9. Matriz de evaluación de impacto eslabón de comercialización.</i>	44
Tabla 10. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de transformación secundaria.	45
<i>Tabla 11. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de insumos.</i>	46
<i>Tabla 12. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de producción.</i>	46
<i>Tabla 13. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de transformación primaria.</i>	47
<i>Tabla 14. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de comercialización.</i>	48
<i>Tabla 15. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de Transformación secundaria</i>	48
Tabla 16. Plan de acción	17

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Producción mundial de cacao en grano por continente</i>	<i>3</i>
<i>Figura 2. Países con la mayor producción de cacao</i>	<i>4</i>
<i>Figura 3 Precios internacionales para el cacao en grano</i>	<i>5</i>
<i>Figura 4 Exportaciones de cacao fino y de aroma en la región</i>	<i>8</i>
<i>Figura 5 Comportamiento de los precios FOB para el cacao fino y de aroma periodo 2012-2016.</i>	<i>8</i>
<i>Figura 6. Ubicación del municipio de Tumaco en Colombia – Nariño.</i>	<i>15</i>
<i>Figura 7. CADENA DE VALOR CACAO FINO Y DE AROMA ESPECIAL EL MUNICIPIO DE TUMACO - NARIÑO - COLOMBIA</i>	<i>23</i>
<i>Figura 8. Precio Mensual del cacao en grano - Peso colombiano por kilogramo seco</i>	<i>30</i>

LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

ICCO	International Cocoa Organization
CFA	Cacao Fino y de Aroma
CPS	Cacao de Producción Sostenible
CPO	Cacao Premium de Origen
COEXCA	Colombia Exporta Cacao
Cortepaz	Corporación técnica para el Desarrollo del Pacífico
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CATIE	Centro Agronómico Tropical Investigación y Enseñanza
PIB	Producto Interno Bruto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (por su sigla en inglés)
CRC	Consejo Regional Cacaotero
ART	Agencia de Renovación Territorial
UAF	Unidad Agrícola Familiar
SCL	Sistema Complejo Local
SEC	Sistema de Explotación Comercial

Resumen

El cacao es un producto de talla mundial cultivado en la zona tropical del planeta. La producción de cacao a nivel internacional está liderada por los países africanos principalmente Costa de Marfil, Nigeria, Gana y Camerún; seguido de los países latinoamericanos como Ecuador, Brasil, Perú y República Dominicana principalmente. En el mundo se comercializan dos calidades de cacao: i) los cacaos estándar o corrientes cuyos precios se fijan en las bolsas de Nueva York o Londres y ii) los finos y de aromas, En Colombia al igual que en el resto del mundo, la producción de cacao la hacen principalmente pequeños productores en sistemas agroforestales de economía campesina.

Para el 2020 en Colombia se contaba con un área sembrada de 189.000 hectáreas de cacao, para el mismo año la producción de cacao superó las 63.000 toneladas. En Tumaco (productor del 93% del cacao del departamento) se viene trabajando en la consolidación de la estrategia de comercialización asociativa la cual impulsa, a través de las asociaciones de productores, la producción de cacao fino y de aroma especial comercializando directamente a los transformadores. Para aprovechar las oportunidades mencionadas, se diseñó un plan para la mejora del posicionamiento de la empresa Cortepaz dentro de la cadena de valor del cacao fino y de aroma especial en el municipio de Tumaco departamento de Nariño – Colombia.

Como resultado se identificó por sus características una cadena de valor, conformada por seis eslabones. Como el principal punto crítico se identificó los bajos ingresos que perciben las familias. Con dicha información se diseñó un plan de acción que permita mejorar el posicionamiento de Cortepaz en la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco, para mejorar los beneficios que reciben las familias socias.

Se concluye que Cortepaz tiene un rol importante en la cadena de valor de cacao de Tumaco, la cual está en expansión, y es alimentada por una estrategia de comercialización asociativa, existe una voluntad de apoyo institucional. Se evidencia la necesidad de avanzar en el proceso de investigación sobre los materiales regionales de cacao (ventaja competitiva) y a convertir a los productores en sujetos de crédito que permita acceder a ingresos de la banca para inversiones en la finca y, por ende, mejores ingresos.

Palabras clave: cacao, cadena de valor, Cortepaz, cacao fino y de aroma

Abstract o summary y key words

Cocoa is a world-class product grown in the tropical zone of the planet. Cocoa production at the international level is led by African countries, mainly Ivory Coast, Nigeria, Ghana and Cameroon; followed by Latin American countries such as Ecuador, Brazil, Peru and the Dominican Republic mainly. Two qualities of cocoa are marketed in the world: i) standard or ordinary cocoas whose prices are faked on the New York or London stock exchanges and ii) fine and flavoring cocoa. In Colombia, as in the rest of the world, the Cocoa production is done mainly by small producers in agroforestry systems of a peasant economy.

By 2020, Colombia had a sown area of 189,000 hectares of cocoa, for the same year, cocoa production exceeded 63,000 tons. In Tumaco (producer of 93% of the department's cocoa), work has been done to consolidate the associative marketing strategy which promotes, through producer associations, the production of fine cocoa and special aroma, commercializing directly to processors.

To take advantage of the aforementioned opportunities, a plan was designed to improve the positioning of the company Cortepaz within the value chain of fine cocoa and special aroma in the municipality of Tumaco, department of Nariño - Colombia.

As a result, the value chain was identified by its characteristics, which is made up of six links. As the main critical point, the low income received by families was identified. With this information, an action plan was designed to improve the position of Cortepaz in the value chain of fine cocoa and special aroma in Tumaco, to improve the benefits that member families receive.

It is concluded that Cortepaz has an important role in the Tumaco cocoa value chain, which is expanding, and is fueled by an associative marketing strategy, there is a willingness to institutional support. There is evidence of the need to advance in the research process on regional cocoa materials (competitive advantage) and to convert producers into credit subjects that allow access to bank income for investments in the farm and, therefore, better income.

Keywords: cocoa, value chain, Cortepaz, fine and aroma cocoa

INTRODUCCIÓN

La producción de cacao en el mundo se concentra en cuatro continentes. En el estudio de Fedecacao (2015), la distribución de la producción de cacao por continente se presenta de la siguiente manera, donde África con el 77% se convierte en el mayor productor, seguido de América con el 17% y finalmente Asia y Oceanía con el 6% (Fuente Fedecacao (2015)). De igual manera se debe saber que la producción de cacao en todo el mundo lo hacen en su gran mayoría pequeños productores, Fedecacao (2015) estos pequeños productores se estiman en 5.5 millones y poseen menos de 5 hectáreas; de igual manera a nivel del mercado del cacao se reconocen dos tipos de cacao, los cacaos corrientes o estándar y los cacaos finos y de aroma de acuerdo con la clasificación de la International Cocoa Organization (ICCO). En el estudio de International Cocoa Organization (2021), se estima que el cacao fino y de aroma representa un 12% del total de la producción y al contrario del cacao corriente, América Latina es el mayor productor de este tipo de cacao.

En Colombia al igual que en el resto del mundo, la producción de cacao la hacen principalmente pequeños productores en sistemas agroforestales de economía campesina. Para el caso concreto de la zona de estudio (el municipio de Tumaco), (Preciado et al., 2011), citando a Cordeagropaz (2006), manifiesta que hay diferentes arreglos de cacao establecidos por los productores entre los cuales se destacan cacao asociado con frutales, maderas y cultivos agrícolas transitorios; T. cacao asociado con plátano (*M. paradisiaca*), coco (*C. nucifera*), cítricos (*Citrus sp*), Chontaduro (*Bactris gassipaes*), cedro (*C. Odorata*) y Laurel (*C. alliodora*), como especies de sombrío.

Por otro lado (Espinosa-Álzate & Ríos-Osorio, 2016), identifican dos tipos de sistemas productivos desde el enfoque agroecológico, un Sistema Complejo Local (SCL) y el otro es el Sistema de Explotación Comercial. De igual manera, comparan las diferencias entre los dos sistemas encontrando entre otras cosas según la tabla No 1 que: "el SCL es un sistema altamente biodiverso con cultivo como aguacate, coco, árbol del pan, plátano, coco, yuca, entre otros; y el Sistema de Explotación Comercial se caracteriza por un sistema simple asociado por tres cultivos cacao, frutales y palma de aceites o forestales".

Este tipo de sistema cuenta con diferencias en cada zona productiva, donde se pueden identificar sistemas agroforestales simples, conformados por el cacao y los árboles

forestales como componentes de la unidad agrícola familiar y otras zonas productivas con sistemas productivos más complejos o biodiversos donde en la misma unidad agrícola familiar se encuentra cacao, junto a forestales, cultivos de ciclo corto y frutales. Según (Finagro, 2020), para el 2020 en Colombia se contaba con un área sembrada de 189 mil hectáreas de cacao. En el estudio de Fedecacao (2015b), para el mismo año la producción de cacao superó las 63 mil toneladas; de igual manera el gremio manifiesta que el cacao es producido en 29 departamentos y 422 municipios; en el estudio de International Cocoa Organization (2021) el cacao de Colombia ha sido reconocido en un 95% como un cacao fino y de aroma, lo cual es una gran ventaja frente a países como Ecuador que tienen mayor tradición en los mercados mundiales y que solo tienen certificado el 75% de su cacao como fino y de aroma.

En el estudio de Fedecacao (2015b), se identifica al departamento de Nariño como el sexto departamento productor de cacao a nivel nacional y en el departamento el municipio con mayor producción de cacao es Tumaco quien representa el 95% de la producción del departamento; según (Alcaldía de Tumaco, 2020), Tumaco cuenta para el 2019 con un área establecida de 18.724 ha de cacao, según Fedecacao (2020), el departamento de Nariño produjo para el año 2020 un total de 2.980 toneladas de cacao, Según Fedecacao (2020) se tiene que la producción de cacao en Tumaco para el mismo periodo se estableció en 2.831 toneladas de cacao. Por ello se considera que el cacao, junto con la palma de aceite, se convierten en los mayores dinamizadores de la economía agrícola en Tumaco, el cacao es un producto cultivado por pequeños productores en su gran mayoría afrodescendientes y como todas las zonas cacaoteras del país, se mantiene la constante de ser una zona con grandes desequilibrios sociales, con problemas de seguridad y se ha convertido en uno de los municipios mayores productores de hoja de coca en el país. Para el año 2019, en la cámara de comercio de Tumaco se encontraban registradas alrededor de 300 organizaciones relacionadas con el sector agropecuario¹. Es de reconocer también que la mayoría de los cultivos de cacao en Tumaco se encuentran en sistemas agroforestales complejos, con diversidad de cultivo donde el cacao se enmarca como el principal cultivo de la unidad agrícola familiar.

¹ Según correo electrónico enviado de la Cámara de comercio de Tumaco, con fecha del jueves, 22 agosto 2019 12:31, donde se envió la base de datos con 124 asociaciones relacionadas con la producción y comercialización de cacao en los municipios de la zona pacífica de Nariño.

Comportamiento del mercado mundial del cacao

A continuación, se presenta el comportamiento del mercado mundial del cacao (Figura 1) presentando la producción de cacao vista entre continente, países que presentan la mayor producción y el comportamiento de los precios del grano, tomando como referencia el precio de las dos bolsas donde se fijan los precios, la bolsa de Nueva York y la bolsa de Londres. Como se ha comentado anteriormente y se puede evidenciar en la figura 1, África es el continente de mayor producción de cacao a nivel mundial con un 77%, seguido de América con el 17%, Asia y Oceanía con el 6% restante.

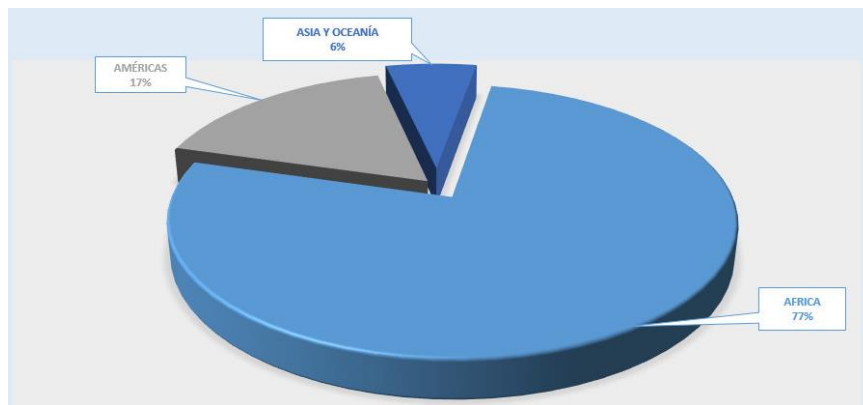


Figura 1 Producción mundial de cacao en grano por continente

Fuente: Fedecacao (2015)

Se puede evidenciar en la figura 2 que entre los 10 países que aportan la mayor producción de cacao, a nivel de Latinoamérica Ecuador es el país que aporta la mayor producción de cacao, seguido de Brasil y Colombia cierra el grupo de los diez países mayores productores, con las 60 mil toneladas producidas en el 2019.

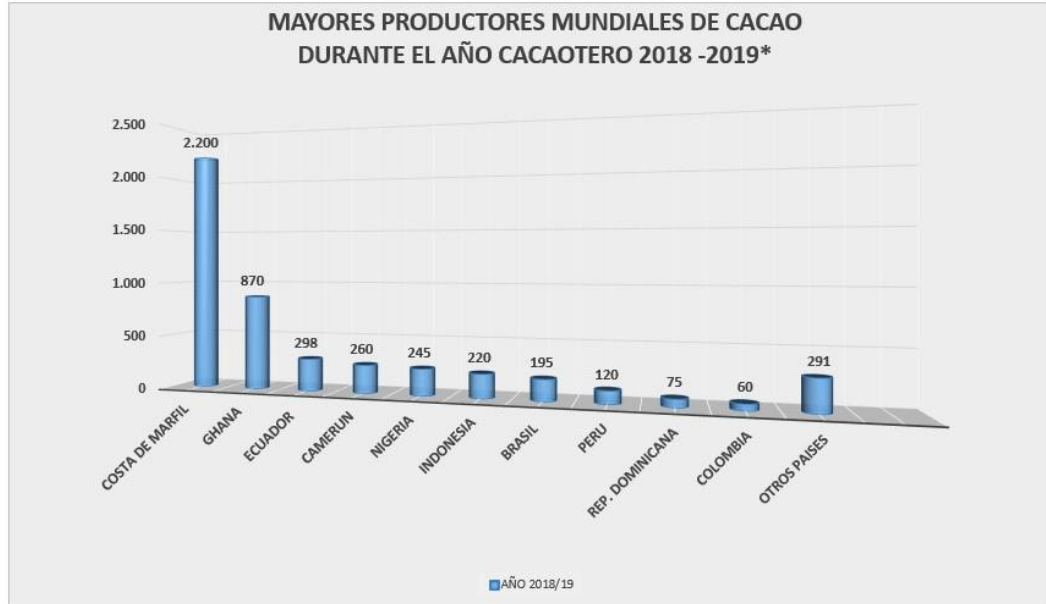


Figura 2. Países con la mayor producción de cacao

Fuente: Fedecacao (2015)

Se puede evidenciar en la figura 3, que para el cacao en grano los precios futuros de la bolsa de Londres son más altos que los precios de la bolsa de Nueva York. Se considera que el cacao africano se transa más en referencia a la bolsa de Nueva York y en la bolsa de Londres incide en la fijación de precio de los cacaos finos y de aroma.



Fuente: International Cocoa Organization, QBCS, Vol. XLV No. 2, Cocoa Year 2018/2019

Figura 3 Precios internacionales para el cacao en grano

Fuente: Fedecacao (2015)

El cacao fino y de aroma en el mundo

El cacao fino y de aroma es una de las dos categorías del cacao comercializado en el mundo, que, según en el estudio de la International Cocoa Organization (2021), éste se produce a partir de las variedades criollas y Trinitario, además de acuerdo con este organismo, se utilizan una diversidad de criterios para determinar si un cacao clasifica o no para esta categoría. El organismo rector del cacao cuenta con un panel de expertos quienes son los que hacen la evaluación y la clasificación del cacao como fino y de aroma; de ahí nace el registro de los países productores de esta categoría de cacao y el porcentaje de su producción que tiene calificada, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Países productores y exportadores de cacao Fino y de Aroma.

Países	Porcentaje de su producción calificada como fino y de aroma según Decisión del Consejo de la ICCO diciembre de 2020
Brasil	100%
Colombia	95%
Costa Rica	100%
Dominica	100%
República Dominicana	60%
Ecuador	75%
Granada	100%
Guatemala	75%
Haití	4%
Indonesia	10%
Jamaica	100%
Madagascar	100%
Nicaragua	80%
Panamá	50%
Papúa Nueva Guinea	70%
Perú	75%
Santa Lucía	100%
Trinidad y Tobago	100%

Fuente: International Cocoa Organization (2021)

Teniendo en cuenta que según (Ríos et al., 2017) para la evaluación de los cacaos finos y de aroma se utilizan criterios muy subjetivos, que obedecen principalmente a la realización de prácticas principalmente de cosecha y poscosecha, (Ríos et al., 2017), hace una categorización tanto de los cacaos finos y de aromas como para los cacaos especiales; la sub categorización para los cacaos finos y de aroma (CFA) la hace de la siguiente manera:

- ✓ Complejos Nacionales: son considerados como una mezcla de variedades que data del siglo XIX, como estrategia de adaptarse y tolerar ciertas enfermedades.
- ✓ Selecciones regionales: Aquí se incluyen plantaciones cultivadas con árboles sobresalientes (Ríos et al., 2017) resalta dos ejemplos para esta categoría, uno que se encuentra en Ecuador y el otro en Colombia.

- ✓ Cacaos varietales: En esta categoría se establecen las plantas provenientes de cruces controlados, con el fin de lograr mayores características en materia de producción, organoléptica y tolerancia a plagas y enfermedades.
- ✓ Cacao de Producción Sostenible (CPS): En esta categoría se destacan cacaos que generan un impacto socioeconómico y productivo.

Además de las anteriores categorías, (Ríos et al., 2017) distingue la categoría de los cacaos certificados, identificando a República Dominicana como el mayor productor de cacao orgánico; se distinguen también las sub categorías de los cacaos con relevancia social, étnica y ambiental.

(Ríos et al., 2017), identifica y define la categoría de los cacaos especiales como un criterio definido por los transformadores y consumidores que buscan nuevos atributos que permitan generar diferenciación por los que se disponen a pagar más; entre los atributos se resaltan los siguientes:

- ✓ Cacao Premium de Origen (CPO): Son cacao que crecen en lugares específicos, mantiene la pureza varietal ya que no se mezcla con otras variedades.
- ✓ Cacao con Denominación de Origen: Son cacaos que provienen de una zona geográfica identificada por una calidad determinada.
- ✓ Cacao de Origen Geográfico: Esta subcategoría corresponde al cacao proveniente de una zona geográfica donde los productores se han organizado y ofertan una determinada calidad.
- ✓ Cacao de Hacienda o finca: Son los que provienen de un solo cultivo de una hacienda o finca determinada, el cual se caracteriza por la uniformidad en los diferentes procesos.
- ✓ Cacaos exóticos: Son los cacaos que son cultivados en zonas determinadas bajo condiciones específicas y con unas características organolépticas y sensoriales específicas que permiten obtener productos con calidad diferenciadora.

Comportamiento del mercado de los cacaos finos y de aroma

El mercado de los cacaos finos y de aromas en el mundo ha estado dominado por los países latinoamericanos, ya que estos países producen cacao de alta calidad. Se puede identificar a Ecuador como el mayor productor de cacao fino y de aroma a pesar de que

cuenta con la certificación de solo 75% de su cacao en este nicho de mercado como se muestra en la figura 4.



Figura 4 Exportaciones de cacao fino y de aroma en la región

Fuente: (Ríos et al., 2017).

De la manera que se ha realizado la revisión del comportamiento de los precios del cacao figura 5, realizando un comparativo entre los precios de referencia establecida por la ICCO y los precios recibidos por los países productores de cacao fino y de aroma.

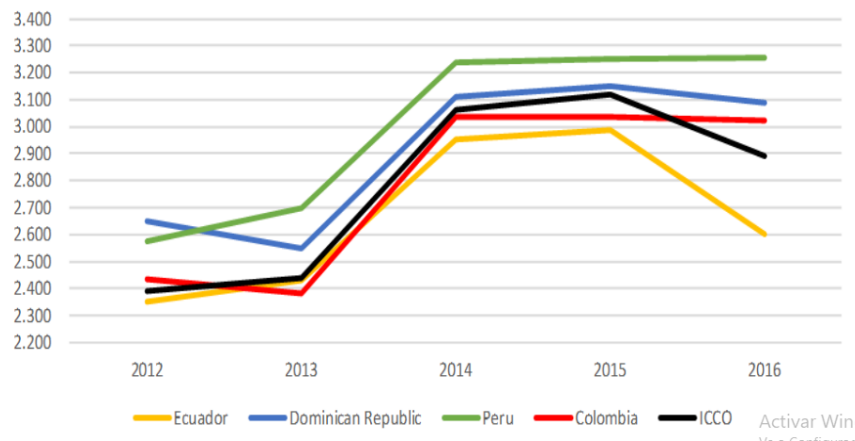


Figura 5 Comportamiento de los precios FOB para el cacao fino y de aroma periodo 2012-2016.

Fuente: (Ríos et al., 2017)

JUSTIFICACIÓN

La comercialización de cacao en Tumaco se había caracterizado por la venta directa de los productores a las dos grandes industrias, las cuales tenían hasta 2013 un punto de compra directo a los productores. Posteriormente como resultado del incremento de la violencia, estas industrias cerraron sus puertas y esto generó una especulación de precios por la entrada de los intermediarios locales. Para el 2014 se inicia un crecimiento de las organizaciones de productores que buscaban disminuir la cadena de intermediación, ya que se estaba generando un impacto negativo a los productores puesto que el precio se vio seriamente disminuido.

Desde el 2014 se han posicionado 9 organizaciones como comercializadoras directas de los dos tipos de cacao comercializados actualmente:

- ✓ Cacaos corrientes o estándar los cuales, siguiendo el comportamiento del mercado internacional y nacional, siguen siendo el mayor porcentaje del cacao comercializado
- ✓ Cacaos finos y de aromas que además cumplen comercialmente con características de cacaos especiales también y que a pesar de que siguen siendo un bajo volumen del cacao comercializado.

Dicha clasificación ha permitido posicionar el origen Tumaco en el mercado internacional en el 2015, cuando la alianza exportadora de cacao fino y de aroma especial de Tumaco logró el primer y único reconocimiento en el salón del chocolate de París. Esta alianza estaba conformada por tres organizaciones de productores Corpoteva, Cortepaz y el Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera, las cuales recibían apoyo de la cooperación Suiza a través del proyecto COEXCA ejecutado por la fundación Swisscontact cuyo objetivo era el fortalecimiento de infraestructura de poscosecha para el mejoramiento de la calidad del grano de cacao y la consolidación en los mercados internacionales.

Se considera que los procesos organizativos con enfoque empresarial han venido ganando cierta relevancia en la transformación del entorno socio – productivo en el municipio de Tumaco. La visibilización de acciones que vienen desarrollando organizaciones como Cortepaz se considera de gran importancia para que esto se convierta en un proceso replicable a otras zonas cacaotera que muchas veces están incididas por la intermediación que genera especulación de precios. Este tipo de proceso incide en las dinámicas de las cadenas de valor, ya que disminuyen la intermediación y

generan acciones que permiten mejor interacción con los demás actores de la cadena. Por estas razones se hace necesario la realización de este trabajo de manera tal que permita identificar y visibilizar la participación de las organizaciones como participantes activos y dinámicos en las cadenas de valor.

El trabajo de graduación se realizó en la Corporación Técnica para el Desarrollo del Pacífico (Cortepaz), que es una de las tres organizaciones que conformaron la alianza exportadora que envió la muestra al salón del Chocolate de París para participar en los International Cocoa Award, logrando el mayor reconocimiento como muestra comercial y posicionando a Tumaco como un origen de cacao finos y de aroma con la connotación de los cacaos especiales por sus variedades y los sistemas productivos que se manejan.

CORTEPAZ identificada con el NIT 900.728.908-2 tiene una persona jurídica de naturaleza comercial y de carácter privado. Es una organización que se encuentra ubicada en el consejo comunitario Rescate las Varas, municipio de San Andrés de Tumaco – departamento de Nariño - Colombia. Fue creada el 16 de abril del 2014 y obtiene vida jurídica el 5 de mayo del 2014. Nace por el convencimiento de sus asociados de generar una transformación productiva en el territorio colectivo del Consejo Comunitario Rescate las Varas y el municipio de Tumaco a partir del sistema productivo tradicional que ha sido considerado como un patrimonio productivo ancestral. En CORTEPAZ, se encuentran asociadas 504 hectáreas en sistema productivo tradicional con enfoque agroecológico (un 80% de las fincas) y actualmente la capacidad productiva de la organización es de 70 ton/año de cacao, de las cuales el 70% sigue siendo cacao corriente y solo el 30% restante se comercializa como cacao fino y de aroma especial, esto se obedece a que aún gran parte de los productores no están entregando el cacao en baba. La Corporación fue conformada en sus inicios por 40 personas, representantes cada una de un núcleo familiar y hoy en día se encuentran vinculadas 200 familias productoras, todas pertenecientes a las comunidades negras y que hacen parte del consejo comunitario Rescate las Varas. Con el nacimiento de Cortepaz se inicia a consolidar la estrategia de comercialización asociativa y construcción de la ruta para la transformación y el desarrollo productivo territorial.

Desde su nacimiento Cortepaz identificó tres grandes problemáticas a enfrentar las cuales son:

- ✓ Dificultad de comercialización efectiva

- ✓ Baja adopción de tecnología y conocimiento para el manejo productivo de los cultivos
- ✓ Poca participación de jóvenes y mujeres

Además, Cortepaz define cuatro objetivos con los cuales busca resolver estas tres grandes problemáticas a saber:

- ✓ Generación de Ingresos: Ser una fuente de ingresos sostenible para la comunidad mediante la comercialización de productos proveniente de los cultivos
- ✓ Seguridad y soberanía alimentaria: Proveer seguridad alimenticia a la comunidad mediante la siembra de cultivos alternos de ciclo corto
- ✓ Cuidado al medio ambiente: Velar por el cuidado del medio ambiente dentro de las prácticas desempeñadas por Cortepaz y sus asociados
- ✓ Enfoque en sectores poblacionales: Incluir a los jóvenes y mujeres en la agricultura como oportunidad laboral.

Además, Cortepaz ha venido innovando en el proceso de poscosecha respondiendo a las demandas de cada aliado comercial, de la misma manera que ha venido recuperando las variedades más productivas y de mayor calidad de los cacaos regionales del consejo comunitario y su zona de influencia, de la misma manera que viene definiendo estrategias para lograr el aumento de la productividad de las unidades agrícolas familiares.

Por ello, la realización del presente trabajo se considera de gran importancia debido a que permite reconocer la importancia del aporte que esta organización viene realizando para lograr el posicionamiento del cacao de Tumaco en los mercados diferenciales y el rol que esta viene realizando en el marco de la consolidación de la estrategia de comercialización asociativa para lograr avanzar en la transformación territorial con inclusión social.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan para la mejora del posicionamiento de la empresa Cortepaz dentro de la cadena de valor del cacao fino y de aroma especial en el municipio de Tumaco departamento de Nariño – Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICO

1. Describir el estado actual de la cadena de valor del cacao en Tumaco, visibilizando el posicionamiento de la empresa Cortepaz.
2. Identificar los factores críticos y las oportunidades con que cuenta Cortepaz en la cadena de valor del cacao fino y de aroma en Tumaco
3. Diseñar un plan de implementación de mejoras a corto y mediano plazo, con elementos de sostenibilidad para fortalecimiento y un mejor posicionamiento de Cortepaz en la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco.

Marco de Referencia

La cadena productiva de cacao en Colombia ha sido estudiada a partir de los cacaos corrientes o estándar principalmente, reflejando el comportamiento de lo que sucede a nivel internacional; se identifican a los diferentes actores que participan en ella, pero se enfatiza principalmente en el eslabón de comercialización y se hace la generalidad del eslabón primario o productivo; para el caso de Tumaco no es la excepción, ya que también los análisis se realizan principalmente con los mismos enfoques que se utilizan para los análisis a nivel nacional e internacional. En la mayoría de análisis realizados, se toman a los cacaos finos y de aroma como una parte pequeña del mercado global del cacao y son realmente pocos los que logran profundizar en la identidad de atributos que hacen a los cacaos especiales y que se pueden sumar a la categorización realizada por la ICCO desde el punto de vista organoléptico y bromatológico y adentran más allá para resaltar componentes genéticos, culturales ambientales y sociales como incidentes para la consolidación de granos especiales; como lo realiza (Ríos et al., 2017), quien utilizó diferentes metodologías para la identificación, recolección, definición y análisis de la información; utilizando métodos analíticos, inductivos y diferentes instrumentos para la recolección de información primaria, entre los que se identifican instrumentos grupales e individuales.

El otro documento de gran relevancia (Abbott et al., 2019) para el análisis es el informe realizado por la Universidad de Purdue y el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT y presentado a la USAID 2017, donde también se hace un análisis de la cadena de cacao en Colombia con ciertas especificidades y donde los cacaos finos y de aroma tienen un espacio de gran relevancia, donde se utilizó un enfoque de métodos combinados además de utilizar un marco holístico de cadenas productivas para orientar

la investigación, citando a Lundy et al., 2007; Lundy et al., 2014. Estos estudios visibilizaron los departamentos de Nariño, Arauca, Huila, Tolima y Santander como las zonas de procedencia de los cacaos finos y de aromas en Colombia.

Como estrategia de trabajo, la realización del estudio se basa en los principios de objetividad con la recopilación de información secundaria clave para su digitación, además de la recopilación de información primaria y participación a través de la vinculación de actores claves con el ánimo de recolectar información, opiniones y comentarios importantes referente a la estructura de conformación, participación de actores y visibilización de la organización Cortepaz y su rol dentro de la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco.

En el desarrollo del presente trabajo se abordarán conceptos como los siguientes:

1. Cadena de valor: "Una cadena es la suma de etapas o procesos necesarios para crear un bien o servicio y llevarlo al consumidor final, en este proceso, intervienen diferentes actores (directos e indirectos) que son los responsables de las etapas". (Escobedo, 2020).
2. Cacaos finos y de aroma especial: para la conceptualización de este tipo de cacao se tendrá en cuenta los criterios definidos por la International Cocoa Organization (2021), quien manifiesta que éste se produce a partir de las variedades criollas y Trinitario, además de acuerdo con este organismo, el cual manifiesta que se utilizan una diversidad de criterios para determinar si un cacao clasifica o no para esta categoría; por otro lado, para definir los cacaos especiales, se tendrá en cuenta lo manifestado por (Ríos et al., 2017), quien identifica y define la categoría de los cacaos especiales como un criterio definido por los transformadores y consumidores que buscan nuevos atributos que permitan generar diferenciación por los que se disponen a pagar más. Por ende, la categoría de cacao fino y de aroma especial, en la cual se considera que se encuentran los cacaos de Tumaco, ya que cumplen con una combinación de características definidas entre el componente genético y otros atributos que se enmarcan entre los componentes geográfico, cultural y social.
3. Empresas asociativas rurales: en esta ocasión se comparte el concepto de (Costa-Ruiz et al., 2017), quien cita a Camacho et al 2005, quien la define como "una organización legalmente constituida, conformada por pequeños productores principalmente, con gran capacidad de gestión y generación; la misma se considera

exitosa cuando logra resultados favorables para sus socios tanto económicos como en servicios, además de incidir en la transformación de los entornos locales de manera positiva”.

4. Factores críticos: Son aquellos elementos o variables clave de una organización cuyo correcto desarrollo asegura el desarrollo satisfactorio de sus procesos y trabajo Grandes Pymes (2016).
5. Sostenibilidad: Para este caso se tomará el concepto como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. Anáhuac. (2021, 27 abril).
6. Posicionamiento en la cadena de valor: Se considerará como la aplicación de las ventajas competitivas de la empresa que permite diferenciarse de las demás otorgándole mayor competitividad en la cadena de valor. (Salón, 2018)
7. Central de beneficio: es la infraestructura física donde se realiza el beneficio, secado y acopio del grano de cacao para mejorar su calidad. Interpretación propia.

Metodología

Ubicación de la zona de estudio

El trabajo de graduación se desarrolló en el municipio de Tumaco que pertenece al Departamento de Nariño, Colombia. De acuerdo al (Gobernación de Nariño (2012), el departamento se divide en tres grandes zonas geográficas, la zona pacífica la cual cuenta con el 52% del territorio, la zona andina con el 40% del territorio y la zona amazónica con el 8%.

“El Producto Interno Bruto PIB del departamento en el periodo comprendido entre el 2007 – 2016 pasó de 6,1 billones a 8,2 billones de pesos; de acuerdo al PIB sectorial analizado entre el 2012 y el 2016, el sector comprendido por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, creció al pasar de \$998 millones a \$ 1.139 millones de pesos; la balanza comercial del departamento de Nariño no es satisfactoria ya que citando al Informe de Coyuntura Económica Regional (ICER), para 2015 presenta un decrecimiento frente al año inmediatamente anterior, pasando de USD\$ 70.788 en el 2014 a USD \$ 67.446 para el 2015” (Gobernación de Nariño, 2019).

Según la (Alcaldía de Tumaco, 2020), Tumaco se encuentra ubicada en el pacífico colombiano conocido también como chocó biogeográfico, en límites con la república del Ecuador, cuenta con una extensión de tres mil setecientos setenta y ocho kilómetros cuadrados (3.778 km²), ocupando el once punto cuatro por ciento (11.4%) del área del departamento de Nariño, convirtiéndose en el segundo municipio en extensión en el país. Cuenta con una población de 257.052 habitantes distribuidos en la cabecera municipal, 13 corregimientos, 15 consejos comunitarios (territorios colectivos de comunidades negras y 18 cabildos indígenas). Según el mismo documento, Tumaco se caracteriza climáticamente por ser una zona muy húmeda, con precipitaciones promedio de 2.800 mm al año, una humedad relativa del 85% y una temperatura promedio de 28°C.

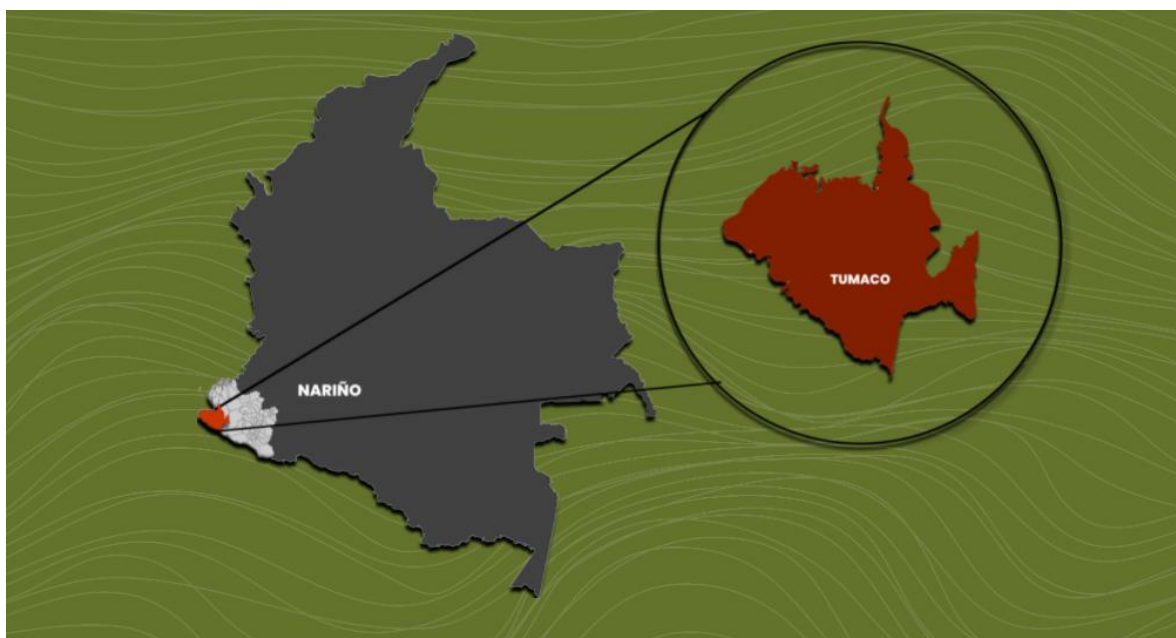


Figura 6. Ubicación del municipio de Tumaco en Colombia – Nariño.

Fuente: Comisión de la verdad (2020)

La organización Cortepaz quien es objeto del presente estudio se encuentra ubicada en el territorio colectivo de comunidades negras Consejo comunitario Rescate las Varas, el cual según (Alcaldía de Tumaco, 2020), es uno de los quince (15) consejos comunitarios que se han conformados en el distrito de Tumaco y se ha convertido en la zona de incidencia principal de la organización; este territorio colectivo cuenta con un área de catorce mil seis cientos setenta y cinco hectáreas (14.675) con una población de novecientos cincuenta y dos familias (952) e históricamente ha sido considerado como la zona número uno en producción de cacao en el distrito de Tumaco.

Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo se planteó la utilización de un enfoque de métodos combinados haciendo uso de métodos analíticos e inductivos para la revisión de información secundaria y opiniones, así como la utilización de diferentes herramientas para la recolección de la información como es el caso de los talleres, entrevistas dirigidas, encuestas, revisión de bases de datos, grupos focales y matriz de selección que permitan la realización del mapeo general de la cadena de valor con el fin de identificar y entender:

El desarrollo metodológico que se seguirá para el presente trabajo se presenta desagregado por cada uno de los objetivos a alcanzar de la siguiente manera:

Objetivo 1. Describir el estado actual de la cadena de valor del cacao en Tumaco, visibilizando el posicionamiento de la empresa Cortepaz.

Para ello se realizará la aplicación de la metodología de mapeo de la cadena, de manera que permita mediante una presentación gráfica identificar la conformación actual de la cadena de valor del cacao en Tumaco, identificando:

- ✓ La cantidad y cada uno de los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial de Tumaco en la cual participa Cortepaz.
- ✓ Los actores directos que hacen parte de la cadena de valor y que conforman cada uno de los eslabones de la cadena en la cual participa Cortepaz, como son los productores(as), las empresas asociativas, federación, empresas privadas y demás actores directos.
- ✓ Los actores indirectos que participan dentro de la cadena de valor, identificando los actores operacionales que participan, además de los actores estratégicos.
- ✓ El tipo de relaciones que se manejan entre los diferentes actores
- ✓ información cualitativa y cuantitativa en torno a la cadena de valor, el tipo de información que se pretende recolectar se identifica y define en la tabla 2.

Tabla 2 Información cuantitativa y cualitativa requerida

Información cuantitativa	Información cualitativa
Área de cacao establecida	Roles entre hombres y mujeres
Rendimiento productivo por ha	Variedades predominantes
Volumen de cacao comercializado	Arreglos productivos
Comportamiento de los precios	Requisitos del mercado (calidad)
Nº de actores por eslabón	Satisfacción de los servicios prestados

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo lo anterior, se realizará la búsqueda de información primaria y secundaria, la primera se recogerá realizando entrevista telefónica o a través de video llamadas a los diferentes actores, representantes de entidades activas en el sector cacaotero en Tumaco.

El segundo tipo de información se recogerá a través de la World Wide Web, citando fuentes confiables de instituciones como el Ministerio de agricultura, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, gobernación de Nariño, Alcaldía Distrital de Tumaco, Cámara de Comercio de Tumaco, Fedecacao, la Agencia de Renovación del Territorio – ART, Agrosavia, la Cooperación española, operadores de recursos de USAID, empresas comercializadoras, entre otras.

Objetivo 2. Identificar los factores críticos y las oportunidades con que cuenta Cortepaz en la cadena de valor del cacao fino y de aroma en Tumaco.

Para la identificación de los factores críticos, que limitan el crecimiento y posicionamiento de Cortepaz, se aplicará la metodología de análisis de factores críticos de éxito, donde se revisará cada uno de los eslabones de la cadena de valor, lo cual permite identificar las limitaciones y las oportunidades que puede tener Cortepaz dentro de la cadena de valor en la cual participa; para ello se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Tres talleres cada uno con un promedio de 15 productores asociados a Cortepaz en tres distintos núcleos productivos, para la recolección de información primaria relevante a la oferta, la forma de entrega de la materia prima, los ingresos generados por familia, los factores que han amenazado o limitado la consecución de metas o incremento productivo y la estructura de conformación de las familias participantes.

- ✓ De igual manera se realizó un taller con los responsables del acopio y la calidad del cacao en la central de beneficio de Cortepaz
- ✓ Se realizó entrevista telefónica o vía video conferencia a representante de los comercializadores y transformadores con los que se pretende identificar las limitaciones que impiden el cumplimiento y afectan las relaciones comerciales.
- ✓ Además, se realizaron tres reuniones con directivos y el representante legal, una para identificar puntos críticos y conocer cuáles son las estrategias y enfoque de cadena que tiene Cortepaz, otra reunión para presentar los avances y una última para presentar el plan de fortalecimiento y obtener una retroalimentación sobre ello.
- ✓ Se realizaron entrevistas a representante de Fedecacao y la secretaría de agricultura distrital, como entidades de fomento del sector cacaotero; de la misma manera se entrevistarán a un representante de Agrosavia, Universidad de Nariño y la Corporación de Investigación Aplicada al Desarrollo – CIAD, con el fin de conocer la mirada desde la investigación que permita identificar puntos críticos y oportunidades de mejora.
- ✓ Como complemento al análisis de la información recolectada, se realizó la identificación de ejemplos exitosos de aplicación de cadena de valor en organizaciones similares a CORTEPAZ o en el rubro cacao.
- ✓ Como punto final se analizó toda la información y se sistematizará en cuadros para una mejor comprensión en donde se separen los factores evaluados como críticos (de estricto cumplimiento) de otros que, aunque sean importantes se pueden abordar en un plazo de tiempo mayor.

Objetivo 3. Diseñar un plan de implementación de mejoras a corto y mediano plazo, con elementos de sostenibilidad para el fortalecimiento y un mejor posicionamiento de Cortepaz en la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco.

Para alcanzar este objetivo se pretende realizar el análisis y compilación de la información para la redacción y formulación del plan de mejora proyectado a corto, mediano y largo plazo, el cual se presentará a Cortepaz en sus avances y al finalizar los ajustes recogidos. Para la realización del análisis de la información que permita realizar el filtro de la que finalmente se requiere para la elaboración del plan de mejora, se identificará inicialmente la información que aporte a lograr la visibilidad de la trilogía que

conforma la sostenibilidad, Socialmente incluyente, ambientalmente amigable y económicamente rentable; además el filtro de información se realizará como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Filtro de información recolectada.

CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA			TIEMPO DE IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el mapeo de la cadena de valor del cacao en Tumaco donde se pueda evidenciar el posicionamiento de Cortepaz; de haber identificado los puntos críticos en cada uno de los eslabones, se procede a identificar las posibles soluciones u oportunidades de mejoras con una visión a corto mediano y largo plazo.

Definido el abanico de posibles soluciones a cada uno de los puntos críticos de éxitos, se procederá a diseñar una matriz para la priorización información teniendo en cuenta el enfoque de sostenibilidad, en marcada en sus tres dimensiones económica, Social y ambiental.

De igual manera se procede a identificar los actores con los cuales se puede articular Cortepaz a corto mediano y largo plazo, con el fin de dar alcance a las propuestas de soluciones priorizadas.

Resultados

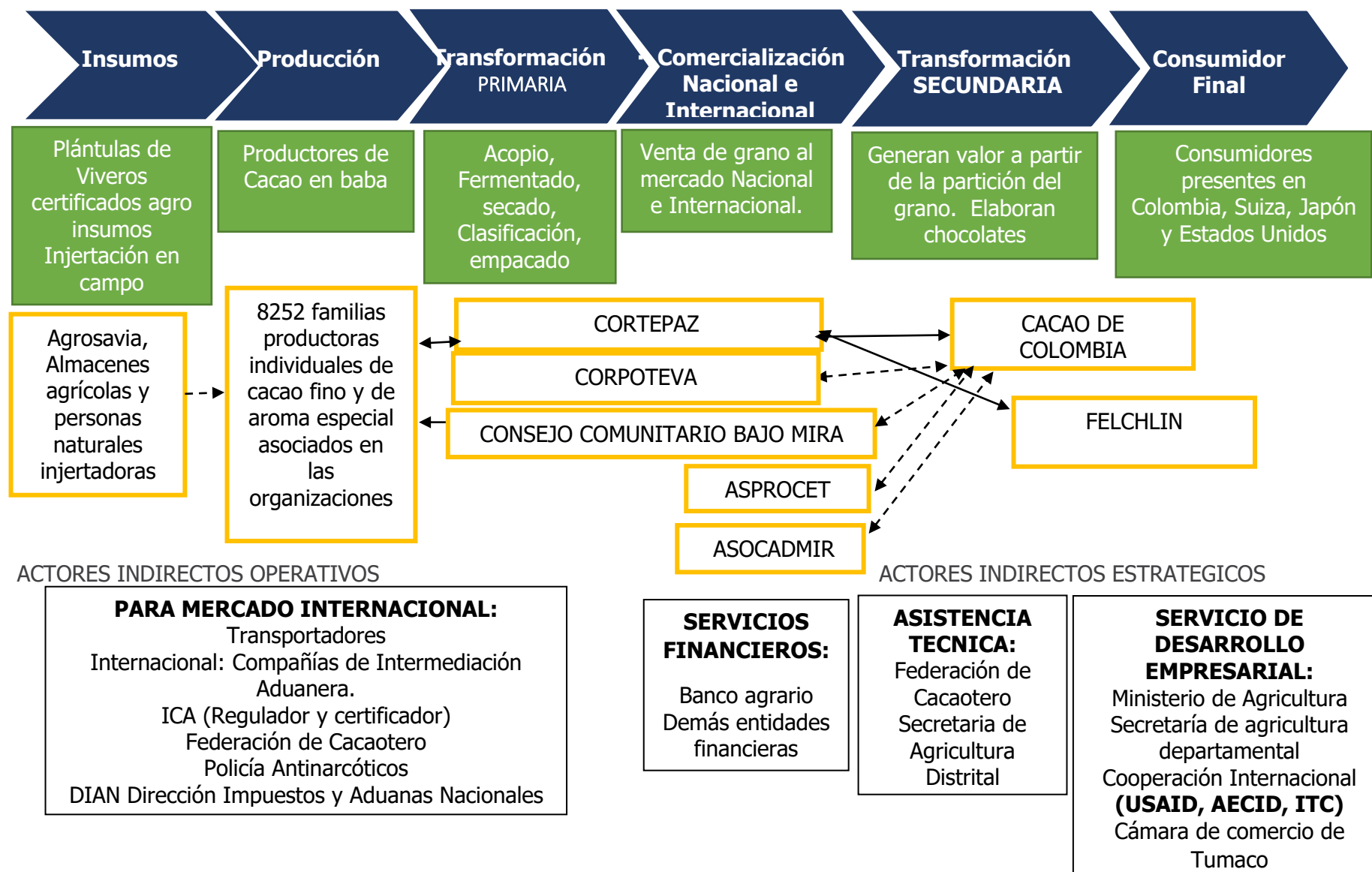
Durante el desarrollo del trabajo se pudo identificar que el proceso de producción y comercialización de cacao fino y de aroma especial en Tumaco es una cadena de valor. Esto, teniendo en cuenta sus características y ya que la articulación de los actores participantes busca dar respuesta a un mercado que está deseoso de la calidad del grano del cacao tumaqueño; además existe una sinergia institucional que ha venido orientando sus acciones a alcanzar el propósito de posicionar a Tumaco como un origen de cacao de alta calidad.

1. Representación gráfica de la cadena de valor del cacao fino y de aroma especial en Tumaco donde se encuentra participando Cortepaz.

Según el estudio de Fedecacao (2015b), se identifica al departamento de Nariño como el sexto departamento productor de cacao a nivel nacional. En este departamento, el municipio con mayor producción de cacao es Tumaco con el 95% de la producción departamental. Asimismo, en Tumaco se identifican dos calidades de cacao: los cacaos corrientes o estándar (representan el 95% del cacao comercializado) y los cacaos finos y de aromas especiales (representan 5% restante del cacao).

En la cadena de valor para el cacao fino y de aroma especial de Tumaco de acuerdo con las entrevistas realizadas a los diferentes actores y según los resultados presentados en la Figura 7, se han identificado los siguientes eslabones, insumos, producción, acopio, comercialización, transformación y consumidor.

Figura 7. CADENA DE VALOR CACAO FINO Y DE AROMA ESPECIAL EL MUNICIPIO DE TUMACO - NARIÑO - COLOMBIA



A partir de los resultados generados se presenta un resumen de los elementos más importantes para cada uno de los eslabones identificados:

Eslabón de Insumo

De acuerdo con Cámara de comercio de Tumaco (2020), en este municipio se encuentran registrados ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 31 viveros para la producción de material vegetal de cacao. Para el momento de realizado el presente trabajo, se identificaron en funcionamiento (con material vegetal en producción) tres viveros, el de Agrosavia, consejo comunitario Alto Mira y el de la vía a Robles.

Asimismo, se incluyen en este eslabón a las personas que hacen la injertación de los árboles en campo, las cuales realizan un rol altamente relevante ya que por las difíciles condiciones de acceso a las fincas, se tenía una alta pérdida del material en la movilización (no se tiene vías transitables y la mayoría de los caminos son de herradura y otras multimodal), por tanto se ha venido impulsando el traslado del árbol en estado de patronaje (sin injertar), con el fin de contratar personas expertas en realizar la injertación y realizarla en campo una vez el patrón se encuentre sembrado.

Aspectos relevantes del eslabón de insumo:

➤ **Rol de las mujeres**

En este eslabón el rol de las mujeres ha estado orientado principalmente al proceso de instalación del vivero en la actividad de llenado de las bolsas y la siembra de las semillas, aunque algunas se han desempeñado también como administradoras y operaria permanente; algunas mujeres también hacen parte de los equipos de injertadores principalmente en vivero, aunque esta actividad está liderada principalmente por los hombres.

➤ **Material producido por los viveros**

En este eslabón se ha identificado que el material predominante que se produce es la variedad trinitaria ICS 95, ya que de los siete (7) materiales introducidos en Tumaco en la década del dos mil (2.000), esta es la que mejor se ha comportado y adaptado a las condiciones climáticas y de suelos; es de resaltar que hay otra variedad que también se producen en los viveros la cual es el CCM 51, pero los productores por las limitaciones en sus características organolépticas prefieren al ICS 95.

➤ **Política de precio**

Actualmente los precios referenciados para la comercialización de las plántulas de cacao injertadas o en patronajes manifestados son los siguientes, para plántulas injertadas en vivero, la unidad tiene un costo de dos mil seiscientos pesos (\$2.600²) y para las plántulas en patronajes o sin injertar, el costo es de mil doscientos pesos unidad (\$1.200); es de saber que en su gran mayoría de los viveros las plántulas son producidas sobre pedido y casi que en general en el marco de algún proyecto.

Conociendo que el material vegetal tiene una incidencia en el costo de establecimiento o renovación de manera significativa, Cortepaz, ha impulsado la recuperación de algunas prácticas ancestrales como es la entrega de semillas para la siembra de manera directa y brindar el acompañamiento técnico para garantizar la nutrición y calidad de las plántulas que posteriormente serán injertadas en campo por la unidad de sostenimiento técnico.

Eslabón de producción

En Tumaco el eslabón de producción del sector cacaotero de acuerdo a Cámara de comercio de Tumaco (2020) cuenta con 8.252 productores de cacao, los cuales han consolidado principalmente la cadena productiva de cacao convencional, en la cual se comercializa el 95% del volumen de cacao producido. A su vez se viene consolidando la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial.

La cadena de cadena de valor se ha venido dinamizando a través de las organizaciones de productores y consejos comunitarios, donde ya se cuentan con un total de 1.728 productores (21% del total de productores), estos se encuentran asociados como se muestra en la tabla 4.

² A la tasa de cambio del 13 de noviembre del 2021, US\$ 1 equivale \$3.875 pesos colombianos)

Tabla 4. Productores por organización.

Organización	Nº productores	% Del total de Tumaco
Consejo comunitario Bajo Mira y frontera	1200	15%
Corpoteva	220	3%
Cortepaz	200	2%
Asocadmir	74	1%
Asprocet	34	0%
Total	1728	21%

Fuente: elaboración propia

Se puede decir que la estrategia de producir cacao fino y de aroma especial en Tumaco, es un proceso en crecimiento en donde organizaciones como Comcacaot SAS, la cual es la segunda comercializadora de cacao en Tumaco, ha iniciado la construcción de su central de beneficios, con el fin de incluir dentro de su portafolio comercial la línea de cacao finos y de aroma.

Aspectos relevantes del eslabón:

➤ **Área de cacao establecida en el municipio de Tumaco**

Según el (Ministerio de Agricultura, 2020) en Colombia existen establecidas 188.722 ha de cacao, de las cuales se estima que en Tumaco se encuentran establecidas según (Comercio Cámara, 2020) 18.724 ha de cacao, donde el promedio de área por familia productora es de 2.26 ha. Para el caso de las familias asociadas a Cortepaz, de acuerdo a Swisscontact y Cortepaz (2021) el promedio de área en cacao por familia está en 2ha. Se estima que el 50% de estas áreas son fincas con árboles de más de 30 años y que muchas de ellas requieren intervención en rehabilitación y renovación de copa.

El establecimiento de las nuevas áreas de cacao se ha realizado con recursos del banco agrario, la cooperación internacional, el estado a través de diferentes agencias y programas y el esfuerzo propio de los productores y sus familias.

➤ **Rendimiento productivo**

De acuerdo a las cifras del (Ministerio de Agricultura, 2020), el promedio nacional de producción de cacao por hectárea se encuentra en 0.45 toneladas /ha/año; según la misma institución, el departamento con mayor rendimiento es Arauca con 0.66 toneladas

/ha/año; de acuerdo a la información presentada por (Comercio Cámara, 2020), en Tumaco el rendimiento productivo es de 0.175 toneladas/ha/año, situándose entre uno de los rendimientos más bajos a nivel nacional. Para el caso de Cortepaz, se estima que el rendimiento de sus asociados ronda los 500 kg/ha/año, de cacao en baba, que según el promedio de conversión a seco (multiplicado por el factor 0.32) permite estimar una producción de 150 kg/ha de cacao seco.

Para mejorar el problema de productividad, Cortepaz ha diseñado la estrategia de servicios técnicos a través de la Unidad de Servicios Técnico (UST) la cual hace parte de la misma organización, con la cual brinda un microcrédito en servicios e insumos requeridos por el cultivo y el productor lo devuelve a través de la cosecha.

➤ **Variedades predominantes**

Según (Fedecacao, 2013) "el cacao (*Theobroma cacao L*) es una planta que se encuentra de manera natural en los bosques de América del Sur, en las regiones del Amazonas y Orinoco. En Tumaco desde la década del 2000 se introdujeron 7 diferentes tipos de clones (ICS 95, ICS 60, ICS 1, MON 1, IMC 67, CCN 51 Y TSH 565), de los cuales se han adaptado bien, dos clones el ICS 95 y CCN 51. De acuerdo con Swisscontact - Cortepaz (2021), se ha podido identificar que:

- ✓ El 57.8% de las variedades de cacao presentes en las unidades agrícolas familiares o fincas de los productores, son cacaos regionales, (los cacaos regionales para el caso de Tumaco son un grupo grande que incluyen cacaos criollos, forasteros e híbridos que llevan más de 40 años de presencia en el territorio y solo un pequeño grupo cuenta con caracterización morfoagronómica)
- ✓ El 26.6% es la variedad Colección Cortepaz Lasso CCL 26 (esta es una variedad híbrida que se ha adaptado muy bien al territorio, con buena productividad, aunque esta variedad presenta ciertas limitaciones para los mercados especiales por su alto contenido de astringencia.
- ✓ Un 15.2% del clon variedad ICS 95
- ✓ Con un 0.09% se encuentra la variedad CCN 51.

Cortepaz ha avanzado en el establecimiento de un jardín clonal del cual sala la Colección Cortepaz Laso o CCL, esta colección está conformada por un grupo de 9 variedades de cacao regionales los cuales participaron con el 30% de la muestra que ganó el reconocimiento en el *International Cocoa Awards* en el salón del chocolates de París en el

año 2015 y con esta colección es que se viene realizando y se proyecta continuar la renovación de copa en las fincas de los productores, con el fin de incrementar su productividad manteniendo el perfil de calidad característico de Cortepaz. Dicha colección cuenta ya con caracterización morfoagronómica y a la fecha se le está realizando la caracterización química, sensoria y la evaluación de compactibilidad.

➤ **Arreglos productivos**

De acuerdo a (Espinosa-Álzate & Ríos-Osorio, 2016), en Tumaco se caracterizan dos tipos de sistemas productivos de cacao:

- ✓ Sistema Complejo Local SCL, el cual se encuentra bajo el concepto de las fincas integrales, donde se puede identificar cacao asociados a otros productos como plátano, yuca, cítricos, entre otros cultivos; donde según (Preciado et al., 2011) se pueden encontrar hasta 25 diferentes cultivos en estos tipos de sistemas
- ✓ Sistema caracterizado por (Espinosa-Álzate & Ríos-Osorio, 2016) es el sistema de Explotación comercial – SEC, el cual se caracteriza por tener altas densidades de árboles por hectárea y la utilización de agroquímicos para lograr mayor productividad.

Cortepaz ha identificado como principal problema de los productores el bajo nivel de ingresos procedentes de los sistemas productivos de las unidades agrícolas o fincas y el riesgo financiero asociado a la alta variabilidad del precio en la cadena productiva tradicional; por ello se ha propuesto resolverlo por dos vías:

- ✓ Aumentar la productividad a partir de la bio intensificación de los árboles, es decir impulsar la productividad por árbol, para lo cual ha diseñado la estrategia de servicios técnicos para atender la realización de las principales actividades requeridas por los cultivos y que inciden en la productividad como un servicio al productor.
- ✓ Impulsar de la diversificación productiva proyectando la generación de ingresos a corto, mediano y largo plazo, vinculando especies como las hierbas aromáticas para la extracción de aceites esenciales y la vainilla como otro producto principal generador de ingresos, entre otros cultivos que se puedan asociar; con el fin de aumentar la rentabilidad productiva de la unidad agrícola familiar o finca.

➤ **Volumen de cacao comercializado**

Teniendo en cuenta que existen algunas diferencias en el manejo de cifras y datos, se tomó como referencia oficial lo presentado por Fedecacao, por tal razón y según la revista Portafolio (2021), en Colombia para el 2020 se produjeron 63.416 toneladas de cacao, según el mismo estudio para el mismo periodo la producción del departamento de Nariño fue de 3.285 toneladas, información que contrasta mucho con las cifras presentadas por Cámara de comercio de Tumaco (2020), donde se manifiesta que la producción se estimó en 5.715 toneladas de cacao.

➤ **Comportamiento de los precios:**

Colombia es tomador de precios de la bolsa de valores de Nueva York y a nivel nacional inciden en la fijación de precio las dos grandes industrias, dicho precio es fijado en periodos de tiempo semanal (Figura 8), lo cual genera una alta variabilidad que sumado a la vulnerabilidad económica de las familias, aumentan el riesgo financiero, por lo que la gran mayoría de las familias no son sujetos de crédito y esto afecta la sostenibilidad productiva ya que la recuperación de los cultivos exige una inversión significativa de dinero. Debido a esta situación es que Cortepaz viene trabajando en la estrategia de servicios, la cual a través del microcrédito asociativo avanza en lograr una educación financiera entre sus asociados de manera que permita convertirlos a través del tiempo en sujetos de crédito para el sistema bancario tradicional.

Según (Fountain & Huetz-Adams, 2020), los desafíos que enfrenta el sector del cacao siguen siendo tan grandes como siempre. impulsadas por la pobreza en la que vive la mayoría de los productores de cacao y por una infraestructura rural débil, una falta de transparencia y rendición de cuentas y, algunas veces, por intervenciones gubernamentales corruptas e ineficientes. De acuerdo con (International Cocoa Organization Secretariat; World Bank., 2021) el precio del cacao en grano en los últimos seis meses ha tenido un comportamiento de inestabilidad, como se muestra en la figura No 8 donde se presenta el comportamiento de los precios para un periodo de seis meses comprendidos entre el mes de marzo del 2021 al mes de agosto del 2021.

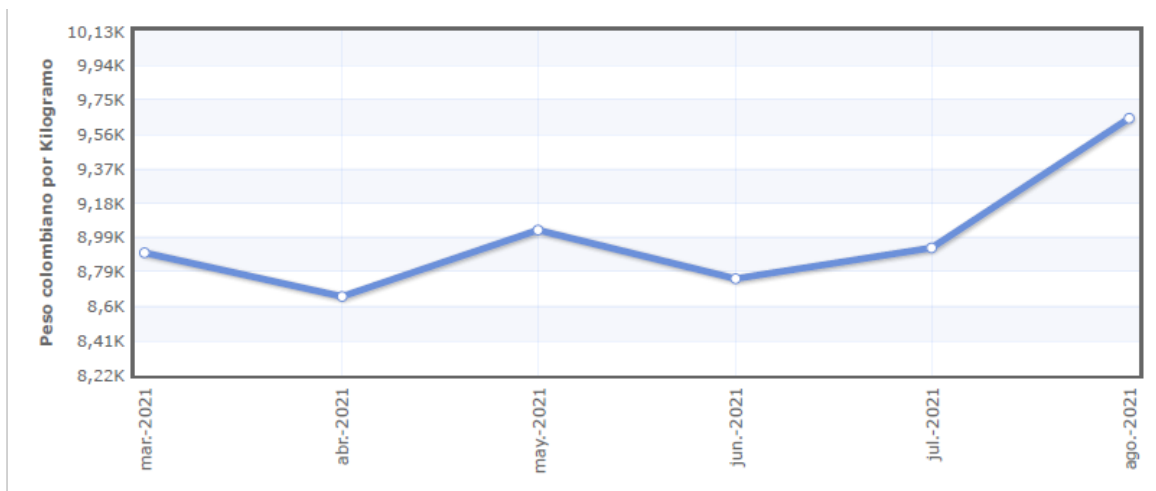


Figura 8. Precio Mensual del cacao en grano - Peso colombiano por kilogramo seco
Fuente: (International Cocoa Organization Secretariat; World Bank. 2021)

Con el fin de visibilizar el comportamiento de los precios en Colombia, se ha tomado como referencia el precio nacional publicado para el trimestre comprendido del mes de julio a septiembre del 2021, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Precio de referencia semanal de compra de cacao

Mes	Semana	Precio por Kg
jul-21	28 al 04	6.976,20
	05 al 11	6.927,50
	12 al 18	6.886,00
	19 al 25	6.960,00
	26 al 01	6.996,70
ago-21	02 al 08	7.130,50
	09 al 15	7.407,20
	16 al 22	7.852,00
	23 al 29	8.208,50
	30 al 05	8.185,30
sep-21	05 al 12	8.096,30
	13 al 19	8.289,50
	20 al 26	8.332,00

Fuente: Agronet Noticias (2021)

En los mercados de cacao finos y de aroma especial, los precios presentan mayor estabilidad; teniendo en cuenta el caso de Cortepaz, ésta cuenta con una dinámica de negociación con sus aliados, lo cual le permite garantizar un precio más estable a los productores, ya que con el aliado internacional se negocia el precio para el periodo del año cacaotero, el cual inicia el 1 de octubre y termina el 30 de septiembre del siguiente año, por lo que puede garantizarle estabilidad de precio por el mismo periodo de tiempo al productor independientemente del comportamiento del precio nacional y con el aliado nacional, se fijan órdenes de compras mensuales bajo acuerdo de precios semestrales.

A falta de un registro oficial de precio local, se ha tomado como referencia el precio pagado al productor por parte de las comercializadoras; la fecha el precio de referencia nacional es de \$ 7.937,7 pesos colombianos/kg seco y el que recibe el productor en Tumaco es de ³\$ 6.500 pesos colombianos/kg cacao seco, el cuál multiplicado por el factor de conversión del 0,32, recibe un productor el valor de \$ 2.080 pesos colombianos/kg de cacao en baba; mientras que Cortepaz le está entregando un precio de \$2.500 pesos colombianos / kg cacao en baba.

➤ **Rol de las mujeres**

En este eslabón el rol de las mujeres ha sido muy diverso, ya que se ha encontrado a la mujer participando como responsable de los cultivos para el caso de las mujeres cabeza de familia, además hay mujeres que acompañan el manejo y sostenimiento de los cultivos y son las responsables de realizar el secado y venta del grano. Para el caso de las organizaciones de productores que cuentan con centrales de beneficio, éstas son las responsables del proceso de calidad y en algunos casos donde el proceso de clasificación del grano se realiza de manera manual, este proceso lo realizan las mujeres, tal es el caso de Cortepaz.

Transformación primaria

El eslabón de transformación primaria es un eslabón que hace referencia al proceso de poscosecha en el marco de la estrategia de comercialización asociativa que realizan diferentes organizaciones de productores. Este consta de centrales de beneficios donde se hacen la fermentación, secado, clasificado y empaque del grano.

³ Precio pagado al productor el 13/11/2021, que a tasa de cambio del mismo día de 3875, da genera un valor en USD \$ de 1,67

Entre las organizaciones que vienen realizando este proceso se encuentra Cortepaz, la cual cuenta con una central de beneficio y un horno cuya fuente de combustión es gas propano, para complementar el secado del grano; para el 2020 donde se inició la pandemia COVID 19, hubo una limitación en la entrega del gas propano lo cual generó una problemática en el secado del grano; además Cortepaz se ha especializado en la recuperación de materiales regionales y orientándose en la ruta de la sostenibilidad, viene implementando el sistema de energías solar, cuyo propósito es brindar solución a la baja calidad en el suministro de energía térmica que también afecta de manera considerable el funcionamiento del horno y también el sistema de energía solar se establece con miras a disminuir la huella de carbono. Además de Cortepaz, entre otras organizaciones pertenecientes a este eslabón se encuentra Corpoteva, el Consejo comunitario Bajo Mira y Frontera, Asprocet y Asocadmir.

Aspectos relevantes del eslabón

➤ **Rol de las mujeres**

El rol de las mujeres ha sido muy importante ya que son guardianes de la calidad, en la mayoría de los centros de beneficios de las organizaciones, las mujeres son las responsables por la central de beneficio y lideran el equipo en cada central. Para el caso de Cortepaz, las mujeres también realizan el proceso de clasificación de los granos y participan de los diferentes equipos que se han conformado a partir del diseño y funcionamiento de la estrategia de servicios técnicos y brindan asistencia y acompañamiento técnico.

➤ **Política de precio**

El proceso de poscosecha del cacao que se realiza en las centrales de beneficio, además de mejorar la calidad del grano logrando la homogenización, es un proceso donde se le agrega valor al grano, esto permite lograr incremento en el precio del grano.

Eslabón de comercialización

El mercado de la chocolatería fina ha venido creciendo a nivel nacional e internacional. Como lo identifica (Abbott et al., 2019) en Colombia dos compañías multinacionales (Casa Luker y Nutresa), compran el 80% del grano producido en el territorio nacional,

esta producción es de cacao corriente o estándar. Para el caso de la comercialización del cacao convencional, se pueden identificar la participación de dos tipos de comercializadores: i), un comercializador que recibe el cacao en territorio o en la vereda donde se encuentran los productores y luego lo vende a otro intermediario a nivel urbano en la ciudad de Tumaco el cual desde ahí lo envía a las grandes compañías (si va al mercado nacional) o ii) intermediario o comercializadora internacional; este modelo, amplía la intermediación lo cual hace que al productor le llegue un precio bajo que no garantiza motivación.

En el proceso de comercialización del grano de cacao en el marco de la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial, las organizaciones de productores se enmarcan en la estrategia de comercialización asociativa la cual busca mejorar el porcentaje de participación en el precio que recibe el productor, disminuyendo la cadena de intermediación, maximizando la capacidad de negociación ya que con la consolidación de volúmenes mejora el poder de negociación.

Para lograr lo anterior, las organizaciones de productores cuentan con centrales de beneficio y vienen enmarcada en la estrategia de comercialización, realizan la venta del grano de manera directa a los transformadores agregando valor al grano mejorando su calidad. Para el caso de Cortepaz, esta organización además de lo anterior ha avanzado en la diversificación de su portafolio de productos ofertando en el marco de los cacaos finos y de aroma especial, cacaos con protocolos diferenciados personalizando el requerimiento de cada aliado comercial.

Es importante resaltar que Colombia al no ser un productor de cacao significativo a nivel internacional, no es fijador de precio, más bien toma el precio de referencia de la bolsa de Nueva York y este lo refleja a nivel internacional. Desde hace algunos años se ha venido publicando en el portal de Agronet noticias, los precios de referencias semanales para el cacao estándar, dicho calculo lo realiza la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales adscrita al ministerio de agricultura cuya fuente son la industria nacional, Fedecacao y los exportadores; este precio es tomado como referencia por el gremio para liquidar la cuota de fomento cacaotero.

Aspectos relevantes del eslabón:

➤ **Participación de la mujer**

Si bien la mujer en el eslabón anterior tiene una participación significativa, en este eslabón inicia el cuello reductor de la participación femenina, sin significar que hayan restricciones para que se dé la participación femenina, se considera más bien que desde el liderazgo del proceso asociativo el hombre ha generado mayor tiempo a participar de estos procesos y por ello ha tenido la mayor información en la articulación comercial, pero ya se vienen generando procesos de inclusión de mujeres en la medida que las organizaciones van mejorando su sostenibilidad económica.

Eslabón de transformación secundaria

De acuerdo con (Abbott et al., 2019) en Colombia además de las grandes compañías como Casa Luker y Nutresa (el grupo empresarial al cual pertenece la compañía Nacional de Chocolates), existen varias pequeñas empresas chocolateras regionales. Dichas empresas tienden a enfocarse casi exclusivamente en la producción de chocolate de mesa y tienen mucho menos margen de maniobra cuando los precios del cacao se elevan.

En el ámbito internacional, el abanico de transformadores se abre aún más, donde sigue habiendo industrias que utilizan el cacao estándar o cacao de volumen como su materia prima y son altos compradores, pero donde también se abre paso la chocolatería artesanal especializada la cual es la motora de impulso comercial para el cacao fino y de aroma especial. En Colombia se encuentran ya pequeños transformadores de cacao fino y de aroma especial, los cuales son la principal demanda de este tipo de cacao a nivel nacional.

Para el caso de estudio que nos compete, esta organización (Cortepaz) ha logrado articularse en el mercado nacional y en el internacional por la calidad de su cacao. En este sentido se identifican a empresas como Cacao de Colombia la cual es el mayor aliado comercial para cacao finos y de aroma especial de las organizaciones de Tumaco incluyendo Cortepaz y dentro de los transformadores internacionales a Felchlin como aliado directo de Cortepaz.

La dinámica en el marco de la cadena de valor que se ha venido desarrollando es que las organizaciones le venden el producto directamente a los transformadores, los cuales a través de sus procesos de generación de valor agregado sacan del grano de cacao subproductos como la barra de chocolate las cuales se pueden encontrar con diferentes

concentraciones desde el 20% hasta el 85% y unas pocas al 100% de contenido de cacao. Diferentes chocolateros que han utilizado el cacao de Tumaco sean en grano o masa de cacao, han recibido reconocimiento en el International Chocolates Award, recibiendo distinciones de bronce, plata y oro en este concurso. Además, con el cacao de Tumaco se viene impulsando la línea de heladería mediante la alianza celebrada entre Cacao de Colombia y Crepes & Waffles. En este sentido, Cortepaz está convencida que se debe avanzar en la diversificación del consumo del chocolate y se ha articulado con diferentes empresas y ha sacado una salsa de cacao, así como una cerveza de cacao.

Aspectos relevantes del eslabón:

✓ **Variable precio:**

Teniendo en cuenta que los resultados referentes a la variable precios por los transformadores fue muy limitada, razón por la cual no se presenta en el presente documento por no ser oficial ni confiable, de acuerdo a la experiencia adquirida se ha evidenciado que los precios del producto terminado como derivados del cacao, sea la barra de chocolates, productos de bombonería o derivados como la manteca o cocoa, siempre están incidido por los costos de la materia prima, pero también por los costos que se generan en la transformación del grano además de los gravámenes establecidos por el estado para estos productos. Pese a todo esto, los márgenes de utilidad generados por la industria frente a los generados por los productores tienen una diferencia muy marcada.

Un kg de cacao fino y de aroma en grano puede alcanzar un precio promedio de unos USD\$4, una barra de chocolates de 75gr puede estar por arriba de los USD\$3; asumiendo que se tenga una pérdida del 20% entre el grano a masa, de un kg pueden estar sacándose 10 barras, asumiendo los costos de transformación, se obtiene una utilidad, que de haber una redistribución justa de la riqueza y reconociendo el alto riesgo que debe asumir el productor, se podría destinar un porcentaje de ésta a mejorar el precio sin que eso represente pérdida alguna para los accionistas de las empresas transformadoras.

✓ **Rol de las mujeres en la industria manufacturera**

Realmente la participación de las mujeres en la industria transformadora ha estado más marcada en la parte administrativa y operativa, de las empresas entrevistadas se identificó que una empresa está liderada por mujer; se ha identificado una significativa participación de la mujer en las juntas directivas.

Eslabón de Consumo final

Teniendo en cuenta que Cortepaz comercializa cacao en grano fino y de aroma especial, los consumidores finales de este producto son las empresas transformadoras de grano. Estos consumidores se caracterizan por dar prioridad al criterio de calidad del grano, buscan también que este grano represente la cultura productiva de la zona de incidencia de Cortepaz, la trazabilidad del grano, Cortepaz viene trabajando en incluir las acciones de sostenibilidad como parte de las estrategias comerciales y un valor agregado desde los sistemas productivos y poscosecha con la utilización de la energía solar fotovoltaica.

Actores indirectos

Para el caso de la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en la que participa Cortepaz, se identifican los siguientes actores indirectos:

- ✓ **Servicios operacionales:** recordemos que este tipo de actores son los que brindan servicios a los directos y cobran por ello (Escobedo, 2020), en este tipo de actores se identificaron:
 - **Los que ofrecen el servicio de transporte,** se incluyen los que prestan el servicio de transporte y que sacan el cacao desde el centro de beneficio hasta la cabecera municipal de Tumaco donde se pasa a empresas de servicio de transporte de carga como Transipiales y Envía (estas empresas son las que facilitan el transporte del cacao, ya que hay otras que tienen mayor exigencia logísticas lo cual encarece el costo de transporte); estas permiten la movilización del grano en el mercado nacional y hay otras empresas de transporte especializado o que permiten mover mayor volumen de cacao, este tipo de transporte se utilizan por parte de Cortepaz para la movilización de grano para mercado de exportación, donde el vehículo llega hasta la central de beneficio

donde se carga y desde allí se despacha hasta la ciudad de Cali donde se trasborda al contenedor con destino al puerto de Buenaventura principalmente.

- **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales** – DIAN: Con esta institución inicia todo el proceso de exportación, ya que debe habilitar en el Registro Único Tributario – RUT, las casillas de usuario aduanero, además expide el certificado de origen generalmente en los puertos de salida y el cual tienen un costo y al final de todo el proceso de exportación, expide el documento de exportación o DEX.

- **Policía antinarcótico:** todo exportador debe registrarse ante esta institución, además es la que realiza la inspección de la mercancía antes de ser embarcada al buque.

- **Fedecacao;** ante esta institución como administradora del Fondo de Estabilización de Precios – FEP, se debe firmar el convenio que permite reclamar la compensación en caso de que los precios internacionales estén por debajo del precio nacional o compensar al FEP en caso de que suceda lo contrario, además se debe pagar la cuota de fomento cacaotero.

- **Instituto Colombiano Agropecuario** – ICA: de igual manera se debe realizar el registro ante esta institución, puesto que ella expide el certificado fitosanitario.

- **Compañías de Intermediación Aduaneras** - CIA: a falta de contar con un equipo para atender las operaciones de comercio exterior, estas instituciones brindan el servicio de apoyo en el proceso logístico para la exportación, Cortepaz ha venido realizando sus operaciones de comercio exterior contratando a la CIA Cali Cargo.

- ✓ **Actores estratégicos:** de acuerdo con (Escobedo, 2020) estos actores son los que brindan servicios clave con el fin de mejorar la competitividad de la cadena de valor del cacao fino y de aroma especial en Tumaco, entre estos actores se encuentran:
 - **Instituciones que brindan asistencia técnica:** en este grupo de instituciones se identifican en Tumaco a la Federación Nacional de Cacaotero – Fedecacao, la secretaría de agricultura, pesca y desarrollo económico de la alcaldía distrital de

Tumaco, entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria (**Epsea**) como Cordeagropaz.

- **Entidades que brindan servicios empresariales:** en este caso se identifica en Tumaco que las entidades que brindan este tipo de servicios se encuentra la Cámara de Comercio de Tumaco, está también la cooperación internacional a través de sus diferentes programas como es el caso de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por sus siglas en inglés; Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el Centro de comercio internacional (ITC) por sus siglas en inglés; la cooperación Suiza a través de la fundación Swisscontact, la Agencia de Renovación del territorio – ART; también se encuentran universidades que han venido apoyando los procesos organizativos y de cadenas como son la Universidad de Nariño, la universidad Nacional de Colombia y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y Agrosavia.
- **Entidades que brindan servicios financieros:** entre este tipo de entidades se identifican que en Tumaco hacen presencia el banco Agrario, Bancolombia, banco de Bogotá, Banco Davivienda, además se identifica una entidad que, aunque no es netamente financiera porque además del apoyo en esta línea, realiza acompañamiento para el fortalecimiento de las organizaciones y es IC fundación.

a. **Tipo de relaciones que se manejan:**

Para ese caso, se refiere a las relaciones que manejan los actores directos de la cadena de valor (Escobedo, 2020). Según los resultados se pueden identificar que las relaciones en la base de la cadena están dadas por factores de fidelización donde se identifican variables como:

- **Precio:** es una de las variables más sensibles que se presenta ya que esto puede generar un movimiento constante de productores buscando organizaciones que le ofrezcan el mayor precio, lo cual no genera una identidad con el proceso asociativo o empresarial.
- **Beneficio:** está dado por los servicios que complementan el precio ofrecido, permite tejer relaciones a mayor tiempo en el horizonte, pero de igual manera se ha identificado que cuando estos beneficios son ofrecidos de manera gratuita, se

genera una alta estabilidad en la base social, pero cuando se llevan a nivel de servicios, se genera una alta movilidad en esta base social.

- **Asociatividad:** se ha podido identificar como una variable de impulso y motivación como estrategia a la búsqueda de solución y alternativas, genera una identidad y arraigo en su base social.

En la mayoría de las organizaciones y especialmente en Cortepaz, se identifican dos tipos de asociados. Los asociados fundadores de la organización son los que se encuentran en el registro de asociados y pagan la cuota de sostenimiento a la organización, y los beneficiarios, que como su nombre lo indica son los que reciben algún tipo de beneficio por la venta de su producto. Pero en la mayoría de los procesos asociativos no se evidencia una diferencia marcada entre unos y otros. Con respecto a los beneficios recibidos, es por ello que Cortepaz viene trabajando en la generación de estrategias diferenciadoras, y esto lo viene realizando en la estrategia de servicios prestados, en favor de los productores, ya que el ser asociado genera una reducción considerable en los costos del servicio.

En cuanto a las relaciones, entre las organizaciones de productores y los aliados comerciales ya las cosas son más formales; con algunos se evidencia los contratos o las órdenes de compra las cuales se firman por periodos de un mes, otros clientes de Cortepaz (principal aliado internacional que tiene) solicitan a través de órdenes de compra anual estableciendo las cantidades de producto requerido lo cual generalmente se en número de contenedores anuales.

- ✓ **Requisitos del mercado (Calidad):** según (Bioversity International et al., 2020), la calidad del grano de cacao va más allá de la inocuidad y el sabor, incluye también características físicas, trazabilidad, indicación geográfica y certificación; de acuerdo con (ICCO, 2021), la clasificación del cacao difiere entre países productores y consumidores; pero algunas asociaciones comercializadores definen tres grados en materia de calidad que debe cumplir el cacao para el mercado internacional, el primero es que debe ser un cacao bien fermentado, el segundo es un fermentado aceptable y finalmente una calidad media o regular. Para el caso de Cortepaz, esta organización participa del mercado de cacao de alta calidad, que de acuerdo a los

grados descritos anteriormente, puede estar en el grado uno, como cacao bien fermentado y con estándares de inocuidad altos.

2. Factores críticos de éxito

A continuación, se presentan los factores críticos encontrados en cada uno de los eslabones los cuales generan algún tipo de incidencia en el avance y fortalecimiento en cada eslabón:

INSUMOS

1. Ausencia de jardín clonal certificado para la extracción de material vegetal de cacaos regionales, los cuales puedan ser propagados y de los clones trinitarios, puesto que, en Tumaco de los 31 viveros establecidos, de acuerdo con las entrevistas realizadas, ninguno cuenta con un jardín clonal, que no alcanza a proveer de material incluso para el mismo vivero.
2. Problema fitosanitario presencia de plagas y enfermedades, éstas últimas incididas por la alta humedad y el bajo drenaje en los suelos.
3. La calidad de las plántulas, se presentan porcentajes alto de descartes por deformación en raíz y eso afecta crecimiento y sanidad. Raíces cuello cola de marrano, afecta el crecimiento y desarrollo del árbol y alto porcentaje de muerte y descarte en la injertación.
4. Los altos costos de movilización de las plántulas hasta el sitio definitivo, debido a que en la zona rural de Tumaco y específicamente en las zonas de mayor producción de cacao (territorio de la ensenada y los consejos comunitarios de Rosario y Rescate las Varas), el acceso a las fincas no son vehicular, la mayoría toca acarrear esas plántulas a hombro o lomo de caballo y eso genera limitaciones y condiciona las densidades de siembra.
5. La baja demanda de plántulas de manera particular por parte de los productores, ya que los viveros se activan generalmente en el marco de algún proyecto.

En la tabla 6, se resume la evaluación de impacto de las limitaciones encontradas en el eslabón de insumos.

Tabla 6. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de Insumos

Criterio	Criterio			Criterio		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
Ausencia de jardín clonal certificado para la extracción de material vegetal		X				X
Problema fitosanitario presencia de plagas y enfermedades	X			X		
La calidad de las plántulas, se presentan porcentajes alto de descartes por deformación en raíz y eso afecta crecimiento y sanidad	X			X		
Los altos costos de movilización de las plántulas hasta el sitio definitivo	X			X		
La baja demanda de plántulas de manera particular por parte de los productores		X				X

Fuente: elaboración propia

PRODUCCIÓN

1. Los bajos ingresos de las familias que son incididos por la baja productividad de los sistemas productivos presentes en las unidades agrícolas de las familias asociadas a Cortepaz.
2. El bajo control fitosanitario realizado a los cultivos por parte de los productores incide en la baja productividad que se presenta en la zona; además la falta de nutrición de las plantas es una variable que limita la producción también. El incremento de los picos de lluvia (afecta formación de frutos, tiempos de cosecha), la variabilidad climática, la reducción de las estaciones climáticas, ya que no hay temporadas marcadas de invierno y verano y eso genera incidencia en el manejo de cultivo, tanto en el establecimiento como en la etapa productiva.
3. Costo significativo en el establecimiento del cultivo, el material vegetal adquirido en vivero tiene una alta incidencia en estos costos de establecimiento.
4. La baja infraestructura productiva para la movilización de la carga y mejora de las vías de acceso a las fincas.
5. La baja inclusión de los jóvenes como productores de cacao, ya que de acuerdo a (*Diagnóstico para productores de cacao en área finca*, 2021), el 35% de los productores de Cortepaz son menores de 40 años y tan solo el 12% son menores de 30 años.
6. Baja oferta de la asistencia técnica y esta se dirige únicamente a los cultivos.

En la tabla 7, se resume la evaluación de impacto de las limitaciones encontradas en el eslabón de producción

Tabla 7. Matriz de evaluación de impacto eslabón de Producción

Criterio	Criterio			Criterio		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
Los bajos ingresos de las familias que son incididos por la baja productividad de los sistemas productivos	X			X		
El bajo control fitosanitario realizado a los cultivos por parte de los productores incide en la baja productividad	X			X		
Exceso de lluvias por efecto (afecta formación de frutos y los tiempos de cosecha); eso genera incidencia en el manejo de cultivo		X				X
Costo significativo en el establecimiento del cultivo, el material vegetal adquirido en vivero tiene una alta incidencia en estos costos de establecimiento	X			X		
La baja infraestructura productiva para la movilización de la carga y mejora de las vías de acceso a las fincas.		X		X		
La baja inclusión de los jóvenes como productores de cacao	X					X
Baja oferta de la asistencia técnica y esta se dirige únicamente a los cultivos		X			X	

Fuente: elaboración propia

TRANSFORMACIÓN PRIMARIA

Por transformación primaria entendemos, las actividades de poscosecha u homogenización del grano de cacao que se realiza en las centrales de beneficio. Entre las limitantes que condicionan la producción sostenida de un cacao fino y de aroma especial se encuentran las siguientes:

1. La falta de infraestructura productiva para la poscosecha limita la capacidad de acopio y el proceso de beneficio; ya que, debido a las condiciones climáticas, se debe hacer

alternancia entre secado natural en camas y secado en máquina para poder llegar a una humedad del 7% como lo establece la norma o inferior.

2. La baja calidad y estabilidad del servicio de energía incide en los procesos de secado para el funcionamiento de los equipos de secado mecánico y los problemas de abastecimiento en combustible (gas propano), como en época de pandemia en el primer semestre del año 2020.
3. Falta de innovación tecnológica pues actualmente todo se hace de manera artesanal.
4. La incidencia de la alta variabilidad climática, en los procesos de secado y calidad.
5. Bajo aprovechamiento de los residuos de poscosecha generado en las centrales de beneficio.
6. Bajo capital de trabajo con que cuentan la mayoría de las organizaciones de productores para aumentar el acopio de la materia prima.

En la tabla 8, se resume la evaluación de impacto de las limitaciones encontradas en el eslabón de transformación primaria.

Tabla 8. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de transformación primaria

Criterio	Nivel de importancia			Tiempo de impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
La falta infraestructura productiva para la poscosecha limita la capacidad de acopio y el proceso de beneficio	X			X		
La baja calidad y estabilidad del servicio de energía incide en los procesos de secado para el funcionamiento de los equipos de secado mecánico	X			X		
Falta de innovación tecnológica pues actualmente todo se hace de manera artesanal		X				X
La incidencia de la alta variabilidad climática, en los procesos de secado y calidad	X			X		
Bajo aprovechamiento de los residuos de poscosecha generado en las centrales de beneficio.		X				X
Bajo capital de trabajo con que cuentan la mayoría de las organizaciones de productores para aumentar el acopio de la materia	X			X		

prima						
-------	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Comercialización Nacional e Internacional

1. Los altos costos logísticos por la baja oferta de empresas que brinden servicio de transporte desde Tumaco hasta el centro del país.
2. El mal estado de las vías terciarias incrementa los costos de movilización hasta el punto de despacho.
3. La baja conectividad a internet limita la comunicación directa con los aliados comerciales y estratégicos, como también la eficiencia en el proceso administrativo y documental para la exportación.

En la tabla 9, se resume la evaluación de impacto de las limitaciones encontradas en el eslabón de comercialización.

Tabla 9. Matriz de evaluación de impacto eslabón de comercialización

Criterio	Criterio			Criterio		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
La baja conectividad a internet limita la comunicación directa con los aliados comerciales y estratégicos	X			X		
El mal estado de las vías terciarias incrementa los costos de movilización hasta el punto de despacho.		X			X	
Los altos costos logísticos por la baja oferta de empresas que brinden servicio de transporte desde Tumaco hasta el centro del país.	X				X	

Fuente: elaboración propia

Transformación secundaria

En este eslabón se evidenciaron las siguientes limitantes de acuerdo a las entrevistas realizadas:

1. La principal limitación que manifiestan tener los participantes de este eslabón es la baja producción de cacao, lo cual se refleja en una baja oferta por parte de las organizaciones.
2. Los altos costos de movilización de la carga lo cual está incidido por la baja oferta de empresas que presten el servicio de transporte.
3. Registro de potenciales soluciones para cada uno de los puntos críticos identificados, filtrado y valorado mediante la matriz de evaluación de impacto, con el fin de definir su impacto a corto, mediano y largo plazo.

Una vez identificado los puntos críticos en cada eslabón, se procede a meterlos en la matriz de evaluación de impacto donde se le genera la prioridad de acuerdo al nivel de importancia y el tiempo de generación del impacto, si este se presenta a corto mediano o largo plazo; si el impacto es alto y se genera a corto tiempo, se considera que este punto crítico tiene mayor importancia, pero si el impacto es bajo y a largo plazo, su nivel de importancia es menor, tal como se presenta en la tabla 5; en dicha tabla se muestra identificando a cada uno de los eslabones por separado.

En la tabla 10, se resume la evaluación de impacto de las limitaciones encontradas en el eslabón de transformación secundaria.

Tabla 10. Matriz de evaluación de impacto del eslabón de transformación secundaria

Criterio	Nivel de importancia			Tiempo de impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
1. la baja producción de cacao, lo cual se refleja en una baja oferta por parte de las organizaciones.	X			X		
Los altos costos de movilización de la carga lo cual está incidido por la baja oferta de empresas que presten el servicio de transporte		X			X	

Fuente: Elaboración propia

4. Soluciones a los problemas identificados

Una vez identificados y priorizados los puntos críticos de acuerdo con impacto que generan, se procedió a la construcción de otra matriz, la de posibles soluciones que se

han visibilizado para cada punto crítico identificado y priorizado, tal como se muestra en la tabla No 11, en ella se presenta también por cada uno de los eslabones identificados.

Tabla 11. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de insumos

Criterio	Nivel de importancia	Tiempo de impacto	Posibles soluciones
	Alto	Corto	
Problema fitosanitario presencia de plagas y enfermedades	X	X	Se considera que, para solucionar la problemática en vivero, se debe realizar la adecuación de los viveros, mejorando las condiciones de las camas y que haya mayor drenaje. De igual manera se propone implementar una estrategia tradicional que permite disminuir los altos costos del material vegetal y es la entrega de la semilla clasificada a los productores para que se haga establecimiento en finca con el monitoreo periódico de extensionista rural
La calidad de las plántulas, se presentan porcentajes alto de descartes por deformación en raíz y eso afecta crecimiento y sanidad	X	X	
Los altos costos de movilización de las plántulas hasta el sitio definitivo	X	X	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se muestran las posibles soluciones a las limitaciones encontradas en el eslabón de producción.

Tabla 12. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de producción

Criterio	Nivel de importancia	Tiempo de impacto	Posibles soluciones
	Alto	Corto	
Los bajos ingresos de las familias que son incididos por la baja productividad de los sistemas productivos	X	X	Se propone la diversificación productiva con enfoque agroecológico o llamados también los Sistemas Complejos Locales, definiendo por lo menos 3 cultivos como principal generador de ingresos.
El bajo control fitosanitario realizado a los cultivos por parte de los productores incide en la baja productividad	X	X	Fortalecimiento del extensionismo para lograr la aplicación del conocimiento y la realización de las actividades necesarias; brindar el servicio de control fitosanitario a través de equipos de jóvenes.

Costo significativo en el establecimiento del cultivo, el material vegetal adquirido en vivero tiene una alta incidencia en estos costos de establecimiento	X	X	Es posible recuperar la práctica productiva tradicional, para el establecimiento del cultivo; realizando la siembra directa y contando con acompañamiento técnico para el monitoreo de la calidad de las plántulas
La baja inclusión de los jóvenes como productores de cacao	X	X	Aumentar la rentabilidad del sistema de complejo local, inclusión de jóvenes en la estrategia de servicios técnicos.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se muestran las posibles soluciones a las limitaciones encontradas en el eslabón de transformación primaria.

Tabla 13. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de transformación primaria

Criterio	Nivel de importancia	Tiempo de impacto	Posible soluciones
	Alto	Corto	
La falta infraestructura productiva para la poscosecha limita la capacidad de acopio y el proceso de beneficio	X	X	A través de la cooperación institucional e internacional o a través de alianzas comerciales, para realizar la construcción o adecuación de la infraestructura productiva necesaria que garantice la capacidad de acopio y secado del grano para garantizar la calidad.
La baja calidad y estabilidad del servicio de energía incide en los procesos de secado para el funcionamiento de los equipos de secado mecánico	X	X	El aprovechamiento de la energía alternativa que garantice el funcionamiento de los equipos, para de esta manera garantizar la estabilidad en el suministro y calidad de la energía.
La incidencia de la alta variabilidad climática, en los procesos de secado y calidad	X	X	Construcción de la infraestructura productiva de pos cosecha, teniendo en cuenta la incidencia de cambio climático y la capacidad de acopio.

Bajo capital de trabajo con que cuentan la mayoría de las organizaciones de productores para aumentar el acopio de la materia prima	X	X	El tema de capital se puede mejorar a través de la alianza comercial con la búsqueda de anticipo por parte del aliado comercial o a través de la rentabilidad de la organización que le permita acceder a líneas especiales de crédito.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 se muestran las posibles soluciones a las limitaciones encontradas en el eslabón de comercialización.

Tabla 14. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de comercialización

CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	TIEMPO DE IMPACTO	POSIBLE SOLUCIONES
	Alto	Corto	
La baja conectividad a internet limita la comunicación directa con los aliados comerciales y estratégicos	X	X	Teniendo en cuenta la importancia del internet actualmente y como parte de la estrategia comercial, se propone acceder a internet satelital, para garantizar la conectividad en las zonas de difícil acceso.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se muestran las posibles soluciones a las limitaciones encontradas en el eslabón de transformación secundaria.

Tabla 15. Matriz de posibles soluciones de las limitaciones en el eslabón de Transformación secundaria

CRITERIO	NIVEL DE IMPORTANCIA	TIEMPO DE IMPACTO	POSIBLE SOLUCIONES
	A	O	
	Alto	Corto	
1. la baja producción de cacao, lo cual se refleja en una baja oferta por parte de las organizaciones.	X	X	Además de garantizar la realización de actividades como el control fitosanitario y nutrición, se debe realizar la renovación de copa con materiales regionales con comportamiento productivo alto.

Fuente: Elaboración propia.

5. **Propuesta de plan de acción:** Una vez identificadas las limitantes y establecida una propuesta de solución para cada una, se procedió a realizar un plan de acción que le permita a Cortepaz fortalecer su posicionamiento en la cadena de valor de cacao fino y de aroma en el municipio de Tumaco. Dicho plan de acción aborda elementos que permiten garantizar la trazabilidad, crecimiento organizacional enfocado al fortalecimiento empresarial, con el fin de fortalecer la sostenibilidad organizativa y generar incidencia en la transformación del entorno productivo en la zona de incidencia de la Cortepaz, la propuesta de plan de acción se presenta en la tabla No 16.

Aprovechar la demanda existente y creciente por los productos de calidad que ofrece Cortepaz.	Aumentar la oferta de los productos - principalmente cacao - para los mercados diferenciales.	Incrementar la oferta y calidad del producto para afianzarse en los mercados diferenciales.	Mejorando la productividad por árbol establecido en las unidades productivas.	Rendimiento productivo /árbol establecido en la unidad agrícola															
	Aumentar la oferta de los productos - principalmente cacao - para los mercados diferenciales.	Incrementar la oferta y calidad del producto para afianzarse en los mercados diferenciales.	Incrementando los puntos de compra o generando alianzas comerciales, conservando la prioridad sobre los cacaos regionales.	Volumen de cacao acopiado															
Cierre del proyecto																			

Fuente: Elaboración propia

EXPERIENCIA Y LECCIONES APRENDIDAS

La realización del presente trabajo ha permitido conocer con claridad la apropiación que se tiene frente a la identificación de los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco. Se considera que hay una aceptación clara de dos líneas para la comercialización de cacao (convencional y fino y de aroma). Se pudo identificar que hay un gran consenso, por decirlo de alguna manera, entre la cooperación que apoya el sector cacaotero para orientar sus apoyos al mejoramiento de la calidad del grano (acceder a los mercados especiales). Asimismo, se ha evidenciado el compromiso institucional para que se pueda alcanzar mejores condiciones comerciales.

Entre los productores, se identificó que tienen conocimiento sobre los actores que participan en la cadena y su rol e importancia para que haya fluidez en la misma, manifestaron su compromiso para resolver las problemáticas que se presentan y en la que ellos pueden incidir.

La dispersión de la información genera un poco de desgaste para su recolección, ya que hay que recorrer actor por actor con el fin de poder consolidar la mayor cantidad y discernir la calidad de la información recolectada.

La pandemia mostró la vulnerabilidad en la que se encuentra la organización debido al mal estado de la única vía de acceso carretable, lo cual se convierte en una amenaza para el suministro del gas propano importante para finalizar el proceso de secado del cacao, igualmente la limitación en la movilidad de las personas, visibilizó la urgente necesidad de resolver el problema de conectividad, con el propósito de mantener la comunicación con las instituciones externas y los aliados comerciales; también se evidenció la necesidad de utilizar diferentes medios para la comunicación con los agricultores utilizando la baja conectividad y los diferentes medios de comunicación disponible

La limitación en la participación de las entrevistas por diferentes circunstancias propias de los oficios y ocupaciones generaron baja participación relativamente, al mismo tiempo que la limitación en la información solicitada obligó que buscaran alternativas que permitieran mejorar la calidad y mayor veracidad en la misma.

CONCLUSIONES

Tumaco se está posicionando como un origen de cacao fino y de aroma especial, es posible decir entonces que la cadena de valor del cacao fino y de aroma especial es un proceso que se encuentra en expansión, ya que cada vez más organizaciones de productores se están vinculando a la estrategia de comercialización asociativa, que busca mejorar la calidad y oferta del grano. Esta cadena cuenta con seis eslabones, donde cada eslabón cuenta con un número significativo de actores y lo importante es que se cuenta con un apoyo de instituciones nacionales como también de la cooperación, las cuales se encuentran en proceso de articulación orientando sus esfuerzos a fortalecer la cadena de valor. También se observa el rol de género dentro de la cadena de valor, hay una participación muy activa de la mujer en el aseguramiento de la calidad del grano, además el rol de actores que han venido ganando las organizaciones en los territorios, este rol lo ha asumido con toda propiedad y responsabilidad Cortepaz.

La genética es uno de los factores que incide en la calidad del cacao en Tumaco, por ello se identifica como uno de los factores críticos de éxito la falta de investigación y establecimiento de jardines clonales de cacaos regionales que permitan la expansión significativa de estas variedades mejorando la productividad conservando la calidad y el perfil organoléptico. Igualmente, otro factor incidente son los bajos ingresos de las familias que sumado a la alta vulnerabilidad económica de las familias impiden que estas sean identificadas como sujeto de crédito; esto se ve reflejado en la baja rentabilidad de las unidades agrícolas o finca; se considera muy importante el esfuerzo que vienen desarrollando organizaciones como Cortepaz en pro de cambiar este panorama.

Con la propuesta de plan de acción, se busca que Cortepaz continúe fortaleciendo las estrategias que se ha planteado con el fin de lograr impactar a la comunidad desde los componentes productivo, operativo, económico y social; en la búsqueda de lograr la transformación de las condiciones de vida de las familias asociadas y la comunidad en general. Esto aportará sustancialmente en el posicionamiento de Cortepaz en la cadena de valor, aunque ya se viene identificando a Cortepaz como una organización digna de conocer su experiencia a nivel local, regional y nacional; también se ha recibido manifestaciones de interés a nivel internacional.

RECOMENDACIONES

Para Cortepaz se le recomienda aprovechar las relaciones que tiene con la academia, con el fin de poder avanzar en el registro y digitalización de la experiencia de la organización, ya que esto garantiza la sucesión del proceso y que esto no muera con sus líderes; todo lo que se ha logrado merece ser conocido, ya que esto motiva a otros procesos organizativos para que se fortalezcan siguiendo la experiencia, esto fortalece ya que se puede pensar posteriormente en una red de actores locales en pro de la transformación de territorios vulnerables. Fortalecer las alianzas institucionales

Como se ha dicho anteriormente, la cadena de valor de cacao fino y de aroma especial en Tumaco es un motor en crecimiento, pero se requiere el fortalecimiento de organismos como el consejo regional cacaoero para que sea un espacio que articule construya políticas sectoriales regionales, consolide y administre información clave para el crecimiento del subsector cacaoero a nivel regional. Importante pues que los entes gubernamentales revisen la importancia de este organismo y garanticen su permanencia, pues permite prevalecer en el propósito de transformar los territorios teniendo el cacao como herramienta para lograr la integración institucional y comunitaria en este propósito.

BIBLIOGRAFIA

Abbott, P. C., Benjamin, T. J., Burniske, G. R., Croft, M. M., Fenton, M., Kelly, C. R., Lundy, M., Rodriguez Camayo, F., & Wilcox Jr., M. . (2019). An Analysis of the Supply Chain of Cacao in Colombia. *Análisis de La Cadena Prodcutiva Del Cacao En Colombia*, 221.

Agronet Noticias. (2021, 20 octubre). Precio de referencia semanal de compra de cacao - Fuente Industria - FEDECACAO - Exportadores. <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Precio-de-referencia-semanal-de-compra-de-cacao---Fuente-Industria.aspx>

Alcaldia de Tumaco. (2020). PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL DE TUMACO "Enamórate de Tumaco 2020 – 2023". María Emilsen Angulo Guevara – Alcaldesa. <Http://Www.Tumaco-Narino.Gov.Co/Planes/Plan-De-Desarrollo-Enamorate-De-Tumaco-2020--2023>. <http://www.tumaco-narino.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-enamorate-de-tumaco-2020--2023>

Anáhuac. (2021, 27 abril). Sostenibilidad: qué es, definición, concepto, tipos y ejemplos. Responsabilidad Social y Sustentabilidad. <https://www.responsabilidadsocial.net/sostenibilidad-que-es-definicion-concepto-tipos-y-ejemplos/>

Bioversity International, CIAT, & ISCQF. (2020). *Estándares Internacionales para la Evaluación de la Calidad y el Sabor del Cacao*. 23.

Blanco. A. José D. (2016, 23 enero). Los Factores Críticos de Éxito. Grandes Pymes. https://www.grandespymes.com.ar/2016/02/11/los-factores-criticos-de-exito/#:%7E:text=De%20un%20modo%20resumido%20los,de%20sus%20procesos%20y%20trabajo*.

Cadena de valor del cacao. (n.d.).

CGIAR, & CIAT. (2014). Metodología LINK: Una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Versión 2.0. In *Centro Internacional de Agricultura Tropical - Ciencia para cultivar el cambio*.

Cámara de comercio de Tumaco. (2020). *Dinámica social, económica y empresarial*.

Comisión de la verdad (2020, 15 febrero). <https://comisiondelaverdad.co/mujeres-en-resistencia/tumaco.html>.

Costa-Ruiz, M. P., Armijos-Buitrón, V. A., Martínez Fernández, V. A., Loaiz Andrade, F. S., & Aguirre Valdivieso, G. I. (2017). Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: Estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador. *Espacios*, 38(8), 17.

Escobedo Aguilar, A. (2020). *El enfoque de Cadenas de Valor Sostenibles como estrategia para el aumento de la competitividad del sector ganadero en Colombia*. 20.

Espinosa-Álzate, J. A., & Ríos-Osorio, L. A. (2016). Caracterización de sistemas agroecológicos para el establecimiento de cacao (*Theobroma cacao* L.), en comunidades afrodescendientes del Pacífico Colombiano (Tumaco- Nariño, Colombia). *Acta Agronomica*, 65(3), 211–217. <https://doi.org/10.15446/acag.v65n3.50714>

Fedecacao, F. N. D. C. (2013). *Guía ambiental para el cultivo del cacao*. 1–126.

Fedecacao 2020. **Desde Nariño #ElChocolateNosUne – Tumaco**. Tomado en línea de: <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1249-desde-narino-elchocolatenosune-tumaco>

Fedecacao (2015, 12 febrero). Internacionales. <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/internacionales>.

Fedecacao (2015b, febrero 12). Nacionales. <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales>.

Fedecacao (2015, 23 abril). Desde Nariño #ElChocolateNosUne – Tumaco. <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/1249-desde-narino-elchocolatenosune-tumaco>.

Finagro. (2020). Ficha de inteligencia. *Finagro*, 1–14. https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_tabaco_version_ii.pdf

Fountain, A. C., & Huetz-Adams, F. (2020). *Barómetro del Cacao 2020*.

GOBERNACION DE NARIÑO. (2012). *PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 - 2015*

"NARIÑO MEJOR." 318.

Gobernación de Nariño. (2019). *PLAN DEPARTAMENTAL DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO PDEA - NARIÑO DOCUMENTO TÉCNICO DE FORMULACIÓN*. 222.

International Cocoa Organization Secretariat; World Bank. (2021, 22 octubre). Cacao en grano Precio Mensual - Peso colombiano por Kilogramo. <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&moneda=cop>. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&moneda=cop>

Ministerio de Agricultura, M. (2020). Cadena de valor de Cacao. *Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales*, 27. [https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31 Cifras Sectoriales.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf)

Preciado, O., Ocampo, C., & Ballesteros Possu, W. (2011). Caracterización del sistema tradicional de producción de cacao (*Theobroma cacao* L.), en seis núcleos productivos del municipio de Tumaco, Nariño. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 28(2), 58–69.

Ríos, F. C. R., Ariel Ruiz, & Lecaro, J. (2017). *ESTRATEGIAS PAÍS PARA LA OFERTA DE CACAOS ESPECIALES POLÍTICAS E INICIATIVAS PRIVADAS EXITOSAS EN EL PERÚ, ECUADOR, COLOMBIA Y REPÚBLICA DOMINICANA*.

Salón, S. (2018, 26 octubre). Ventaja competitiva y posicionamiento de empresa: Claves de éxito. SEMrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/ventaja-competitiva-claves-exito/>

Swisscontact - Cortepaz (2021).