

# Posicionamiento y gobernanza de Cacaonica en la cadena de valor del cacao orgánico de Nicaragua<sup>1</sup>

Javier Montoya<sup>2</sup>, Ruth Junkin<sup>3</sup>, Verónica Gottret<sup>4</sup>, Dietmar Stoian<sup>4</sup>

## RESUMEN

Se estudiaron los factores que inciden en la cadena de valor del cacao orgánico de Nicaragua, con el objetivo de contar con elementos que contribuyan a la definición de líneas estratégicas que mejoren el desempeño empresarial de la cooperativa Cacaonica. Desde sus inicios, la cooperativa contó con el asesoramiento de la ONG ProMundo Humano, lo que le permitió establecerse como la principal acopiadora de cacao a nivel nacional. Sin embargo, el cambio en la estrategia de acopio de la chocolatera alemana Ritter Sport –su cliente principal– ha hecho que nuevas organizaciones de productores se interesen por ofrecer su producción, lo que ha significado una fuerte competencia para Cacaonica y ha incidido negativamente en su posicionamiento y gobernanza. Esta nueva estrategia de acopio, sin embargo, puede ser una oportunidad para que la cooperativa mejore su legitimidad y competitividad en el sector cacaoero. Se considera que la cooperativa debe focalizar sus esfuerzos en la consolidación de sus procesos organizacionales, el desarrollo de sus capacidades gerenciales y garantizar la calidad del cacao que ofrece para así poder acceder y consolidar otros canales de mercado.

**Palabras clave:** Factores incidentes, fortalecimiento empresarial, métodos cualitativos, organizaciones de productores.

## ABSTRACT

### **Positioning and governance of Cacaonica in the organic cocoa value chain at Nicaragua**

The factors which influencing organic cocoa value chain of Nicaragua were studied, in order to be able to have elements that contribute to establish strategic guidelines to improve entrepreneurial performance of Cacaonica. Since its inception, the cooperative has advised of ProMundo Humano that allowed it establish as the main gatherer of cocoa nationwide. However, change in the gathering strategy of German chocolate factory Ritter Sport which is fostering inclusion of new producer organizations in this chain with the cooperative currently must to compete against, have been influenced negatively on its positioning and governance, even it can be an opportunity for the cooperative improve its legitimacy and competitiveness. In this new frame, it is considered that cooperative should focus its efforts on strengthening their organizational processes, development of its management skills, and in to ensure the quality of cocoa that provides aim to access and consolidate another market channels.

**Keywords:** Incident factors, entrepreneurial strengthening, qualitative methods, producer organizations.

## INTRODUCCIÓN

La integración económica global brinda oportunidades para mejorar los niveles de vida de gran parte de la población mundial -y, en especial, de los productores rurales de países en desarrollo- ya que tal circunstancia permite la inserción en mercados internacionales con condiciones más favorables para sus productos (Gereffi et al. 2001, Kaplinsky y Morris 2002). En este contexto, numerosas organizaciones gubernamentales y agencias de desarrollo vienen adoptando el enfoque de cadena de valor en iniciativas de desarrollo empresarial rural, con la finalidad de incrementar la competitividad de los productos ofertados y mejorar la calidad de vida de los productores involucrados (Donovan et al. 2004, Smith 2004).

Actualmente, el mercado mundial del cacao es uno de los más atractivos para organizaciones de productores rurales, debido a las oportunidades que ofrece (Petchers 2004, Donovan 2006). A nivel centroamericano, uno de los casos más interesantes lo constituye la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización de Cacao, R.L. (Cacaonica), pionera en el acopio y exportación de cacao en Nicaragua, la cual alcanzó una posición privilegiada dentro de la cadena del cacao nicaragüense (CATIE 2007, Escobedo 2010). Durante el periodo 2004-2008, Cacaonica llegó a agrupar 565 productores y exportar a mercados foráneos hasta 743,64 TM de cacao en grano (incluyendo 446,78 TM a Ritter

<sup>1</sup> Basado en Montoya, JG. 2009. Posicionamiento y gobernanza de organizaciones de pequeños productores en cadenas de valor globales: el caso de la cooperativa nicaragüense Cacaonica. Tesis M Sc CATIE. Turrialba, Costa Rica.

<sup>2</sup> M Sc en Socioeconomía Ambiental. Autor para correspondencia: jmontoya.iq@gmail.com.

<sup>3</sup> Catholic Relief Services (CRS). Correo electrónico: rjunkin@crs.org.sv.

<sup>4</sup> Investigadores CATIE-CECOECO. Correo electrónico: mgottret@catie.ac.cr, stoian@catie.ac.cr

Sport en Alemania). Sin embargo, en el último quinquenio, dicha posición se ha visto afectada por diversos factores que comprometen su desarrollo empresarial futuro (Oxfam 2008). El presente artículo documenta los factores endógenos y exógenos que han incidido sobre la cadena de valor del cacao orgánico en Waslala, Nicaragua y, en particular, en el posicionamiento y la gobernanza de Cacaonica; a partir de dicha evaluación, se definen líneas estratégicas que contribuyan a la consolidación empresarial de la cooperativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Descripción del área de estudio

El estudio se realizó durante los meses de febrero a julio del 2009 en el municipio de Waslala, oficialmente declarado en 1989. Este municipio se ubica en el extremo sureste de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) y, a pesar de pertenecer a la RAAN, es atendido política y administrativamente por el departamento de Matagalpa. Tiene una extensión territorial de 1329 km<sup>2</sup> y según cifras oficiales existen 43.676 habitantes, de los cuales el 83% viven en áreas rurales y 17% en el casco urbano; la población femenina asciende al 51% de la población total. La tasa de analfabetismo alcanza el 42,3% de la población municipal y la tasa de mortalidad infantil es del 2,3% (Inide 2001). La cabecera municipal cuenta con servicios de energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones y recolección de basura.

Las principales actividades económicas son la ganadería de doble propósito y la agricultura, con un área aproximada de 59.632 ha. Entre los principales cultivos están los granos básicos (frijoles y maíz) y perennes (café y cacao). Es importante señalar que la siembra del cacao y café se realizan con bajo impacto ambiental, pues el uso de agroquímicos es poco intensivo (Gaitán 2005).

Respecto al cultivo del cacao, el municipio cuenta con un área aproximada de cultivo de 2747,5 ha, equivalente al 52% del total de áreas cacaoteras a nivel nacional (Escobedo, 2010), y produce alrededor del 45 al 52% de la producción nacional. Ritter Sport, una empresa alemana, es la principal compradora del cacao de exportación<sup>1</sup> (Inide 2001, Buschert 2008). La cooperativa Cacaonica se creó formalmente el 15 de julio del 2000, y es el principal acopiador de cacao orgánico en el municipio de Waslala; actualmente cuenta con 452 socios aportantes (a la fecha de realización de este estudio, el 40% no completaban el aporte mínimo de membresía).

### Recopilación de información

Se recopiló información primaria acerca de aspectos inherentes a la cadena de cacao orgánico en la que participa Cacaonica (actores directos, proveedores de servicios empresariales, volúmenes acopiados y vendidos, condiciones de compra y venta de cacao, costos a lo largo de los eslabones de la cadena, participación por género, gobernanza de la cadena, aspectos organizativos y de gestión). La información se recopiló por medio de tres talleres participativos con un grupo focal de dieciocho personas que incluían productores afiliados a Cacaonica, empleados, directivos y proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Entre las técnicas utilizadas en estos talleres destacan el *mapeo de la cadena de valor* (GTZ 2006); el *análisis de gobernanza* de los actores participantes (Gottret 2008) y la identificación de *factores claves exógenos y endógenos* que han incidido durante su historia organizacional. El proceso culminó con un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización, que permitió identificar participativamente estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia (Dyson 2004) para mejorar el desempeño empresarial.

Respecto al análisis de la gobernanza de los actores, Gottret (2008) sugiere la evaluación de tres variables: 1) poder, entendido como la capacidad del actor para determinar el precio y otras condiciones comerciales en las relaciones entre actores de una misma cadena, puede ser valorado como alto o bajo; 2) interés, entendido como el empeño particular de cada actor por obtener beneficios monetarios producto de su participación directa en la cadena, puede ser valorado como afín, neutral o en conflicto; 3) legitimidad, entendida como el reconocimiento de los otros actores a su participación activa en la cadena, puede ser valorada como alta, media o baja.

De forma complementaria, se aplicaron setenta cuestionarios a productores cacaoteros afiliados a las organizaciones de productores del municipio para recabar información acerca de la calidad de los servicios que ofrecen. También se aplicaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves; entre ellos, socios y directivos anteriores tanto de Cacaonica como de la Asociación de Campesinos de Waslala (Acawas) y la cooperativa Nueva Waslala, así como a sus respectivos proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Se compiló información secundaria como reportes y estadísticas sobre la cadena de valor de cacao en

<sup>1</sup> En el año 2008 se exportaron aproximadamente 250 TM a Alemania.

Nicaragua, marco jurídico, y aspectos organizacionales de Cacaonica (estatutos, manual de procedimiento, finanzas, convenios, alianzas). La información se colectó de organismos gubernamentales como el Ministerio Agropecuario y Forestal (Magfor) y el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (Inide); de proyectos y organizaciones no gubernamentales vinculados estrechamente al sector cacaoero nacional como el Proyecto Cacao Centroamérica del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE-PCC), el Servicio Alemán de *Cooperación* Técnica y Social en Nicaragua (DED), la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), Oxfam y Lutheran World Relief (LWR), entre otros.

Las fuentes a las que se recurrió (en talleres participativos, aplicación de cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias) permitieron la triangulación constante de la información recopilada durante la investigación. Como última actividad se organizó un taller de devolución de información al grupo focal conformado previamente. En ese taller se presentaron resultados preliminares de la investigación, con lo cual se logró un interesante intercambio de ideas que sirvió para retroalimentar los resultados logrados hasta ese momento. La Figura 1 muestra el proceso metodológico utilizado en el presente estudio.

## RESULTADOS

### Cadena de valor del cacao orgánico en la que participa Cacaonica

A continuación, se describen los eslabones de la cadena del cacao orgánico que tienen lugar en Nicaragua y de los que Cacaonica participa, así como los actores directos en cada uno de esos eslabones (Figura 2):

**Producción:** este eslabón incluye las actividades desde el establecimiento de la plantación, manejo y cosecha hasta la selección de granos. Los actores involucrados son los productores y sus familias. Generalmente, los productores suelen estar afiliados a alguna organización, lo que facilita la obtención de la certificación orgánica y, por consiguiente, la posibilidad de acceder a precios más altos para su cacao.

**Manejo postcosecha:** este eslabón incluye la fermentación, el secado y el transporte hasta el centro de acopio central. Los actores son: (a) los mismos productores (en el caso de los afiliados a Cacaonica y Acawas); (b) la cooperativa Nueva Waslala, que compra el cacao fresco y realiza el tratamiento postcosecha en centros de acopio comunales. Usualmente, el cacao se transporta en medios públicos (camiones y buses que hacen la ruta desde las comunidades del municipio hasta Waslala) y en algunos casos, medios de transporte privado.

**Acopio:** las organizaciones de productores que cuentan con centros de acopio centrales ubicados en Waslala son las encargadas de este eslabón. Las funciones comprenden el secado y la clasificación del grano, el pesado, el embalado en sacos, el rotulado respectivo y el transporte hasta las bodegas de las exportadoras.

**Exportación:** implica las funciones de almacenaje, trámites documentarios respectivos y el transporte a puerto. Los principales actores en este eslabón son 1) Ritter Sport a través de su alianza público-privada de la que forman parte el DED y ADDAC, y 2) Acawas.

**Destinos finales:** el cacao nicaragüense de exportación tiene dos destinos finales 1) Ritter Sport en Alemania (cacao acopiado por Cacaonica y la cooperativa Nueva Waslala) y 2) Zotter en Austria (cacao acopiado por Acawas).

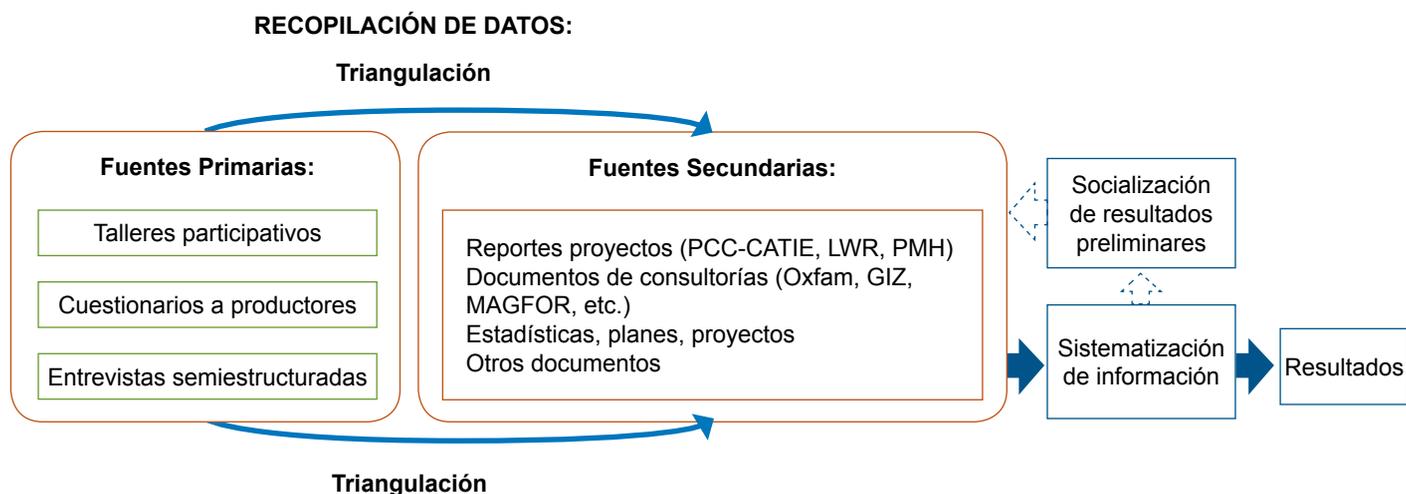


Figura 1. Proceso metodológico de la investigación



**Figura 2.** Cadena de valor del cacao fermentado proveniente de Waslala, Nicaragua

Es importante señalar que el cacao orgánico acopiado por Acawas, eventualmente también utiliza el canal de exportación que ofrece Ritter Sport. Cacaonica también participa en la cadena productiva del cacao tradicional, debido a la necesidad de contar con otros canales de comercialización para el cacao que no cumple con los criterios de calidad exigidos por Ritter Sport<sup>1</sup>. A partir de la cadena de cacao orgánico detallada, se desarrolló una aproximación de los costos asumidos por los actores directos (Cuadro 1).

### Gobernanza de los actores

Los resultados muestran a Ritter Sport como el actor dominante pues su poder y legitimidad son considerados altos y su interés, afín al del resto de actores directos de la cadena; Cacaonica es un actor fuerte pues su poder es alto y su interés afín al del resto de actores de la cadena, aunque su legitimidad es considerada como media/baja; los productores son actores vulnerables pues su interés es afín al del resto de actores de la cadena, su legitimidad es considerada alta, más su poder es bajo; el CATIE-PCC y LWR<sup>2</sup> son actores influyentes pues su poder y legitimidad en la cadena son considerados altos aunque su interés es considerado neutral; finalmente, PMH (ProMundo Humano) es un actor respetado pues su legitimidad en la cadena es considerada alta pero

actualmente su poder es considerado bajo y su interés neutral. La Figura 3 muestra cómo se interrelacionan los actores de la cadena identificados por el grupo focal. La columna referida a intereses afines muestra la vinculación de los actores directos de la cadena jerarquizados según su gobernanza, el sentido de las flechas verticales de color negro en esta columna expresa el nivel de poder creciente de cada actor en dicha cadena a medida que se encuentra más cercano al consumidor final, aspecto característico en cadenas de valor de *commodities* (Gereffi 1999). En la columna interés neutral se ubican los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (PCC-CATIE, LWR y PMH) y las flechas azules muestran la provisión de esos servicios a Cacaonica y los productores. Se puede apreciar la provisión coyuntural de algunos de estos servicios por parte de los intermediarios locales (representada por la flecha punteada de color azul), a pesar de que sus intereses se consideran en conflicto con el actor dominante en la cadena (aspecto representado por la flecha roja de doble sentido).

### Línea de tiempo organizacional

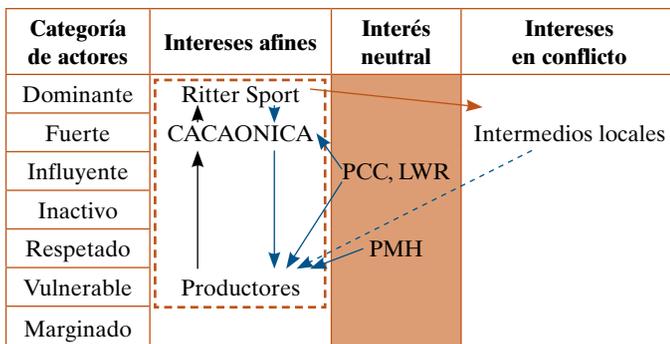
A partir de la identificación de los factores endógenos y exógenos incidentes en el desempeño empresarial de la cooperativa, se construyó una línea de tiempo organizacional que considera también la intervención de algunos

<sup>1</sup> Las condiciones de calidad del cacao comprado por Ritter Sport incluyen un grado de fermentación de 80%, el cual es percibido como muy alto por los productores de la zona, y que se encuentre certificado orgánico o en proceso de certificación.

<sup>2</sup> Patrocinadora de la cooperativa en el marco del proyecto ACORDAR.

**Cuadro 1.** Costos e ingresos netos por actor directo en la cadena

Eslabón	Producción		Post cosecha		Acopio		Exportación	
Actor directo	Productores orgánicos de Cacaonica		Productores orgánicos de Cacaonica		Cacaonica		Programa de Ritter Sport	
Funciones / Tipos de costos (US\$)	<b>Costos variables</b>	<b>119,34</b>	<b>Costos variables</b>	<b>39,4</b>	<b>Costos variables</b>	<b>5,5</b>	<b>Costos variables</b>	<b>24,30</b>
	• Chapeas	12,96	• Fermentado	2,6	• Impuestos	0,24	• Almacenamiento y trámites	
	• Regulación sombras	6,48	• Selección semillas	1,49	• Empaquetado y etiquetado	3,03	• Transporte a puerto	
	• Podas		• Secado		• Leña	0,09		
	• Deschuponado	11,88	• Transporte a acopio	17,82	• Transporte	1,67		3,6
	• Elaboración y aplicación de abono	6,48		17,49	• Viáticos por venta	0,47		
	• Control de enfermedades	3,78						20,7
	• Recolección de mazorcas y recolección de almendras	58,32						
		19,44						
		<b>Costos fijos</b>	<b>9,02</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>4,39</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>23,76</b>	<b>Costos fijos</b>
	• Certificación	3,60	• Depreciación (herramientas y materiales)	4,39	• Costos administrativos	22,12	• Costos administrativos	9,00
	• Depreciación (herramientas y materiales)	5,42			• Depreciación (herramientas y materiales)	1,64		
	<b>Costos totales</b>	<b>128,36</b>	<b>Costos totales</b>	<b>43,79</b>	<b>Costos totales</b>	<b>29,27</b>	<b>Costos totales</b>	<b>33,3</b>
	<b>Precios de venta</b>		<b>Precios de venta</b>	<b>198,00</b>	<b>Precios de venta</b>	<b>231,00</b>	<b>Precios de venta</b>	
	<b>Ingresos netos</b>		<b>Ingresos netos</b>	<b>25,85</b>	<b>Ingresos netos</b>	<b>3,73</b>	<b>Ingresos netos</b>	



**Figura 3.** Gobernanza y relaciones entre los actores de la cadena en la que participa Cacaonica

proyectos de desarrollo en torno a la cadena de cacao en el municipio (Figura 4). Entre los principales factores exógenos que han venido afectando el desempeño de la cooperativa están la iniciativa de Ritter Sport por apoyar la producción de cacao en Nicaragua desde 1990; la intensificación de la moniliasis en Centroamérica, oportunidad que desde la perspectiva de algunos entrevistados fue la oportunidad que permitió a la cooperativa establecerse como la principal acopiadora del cacao a nivel nacional dada su mejor preparación para hacer frente a esta enfermedad debido a las capacitaciones y asistencia técnica recibidas. Asimismo el cambio en la estrategia de acopio de Ritter Sport basada en el

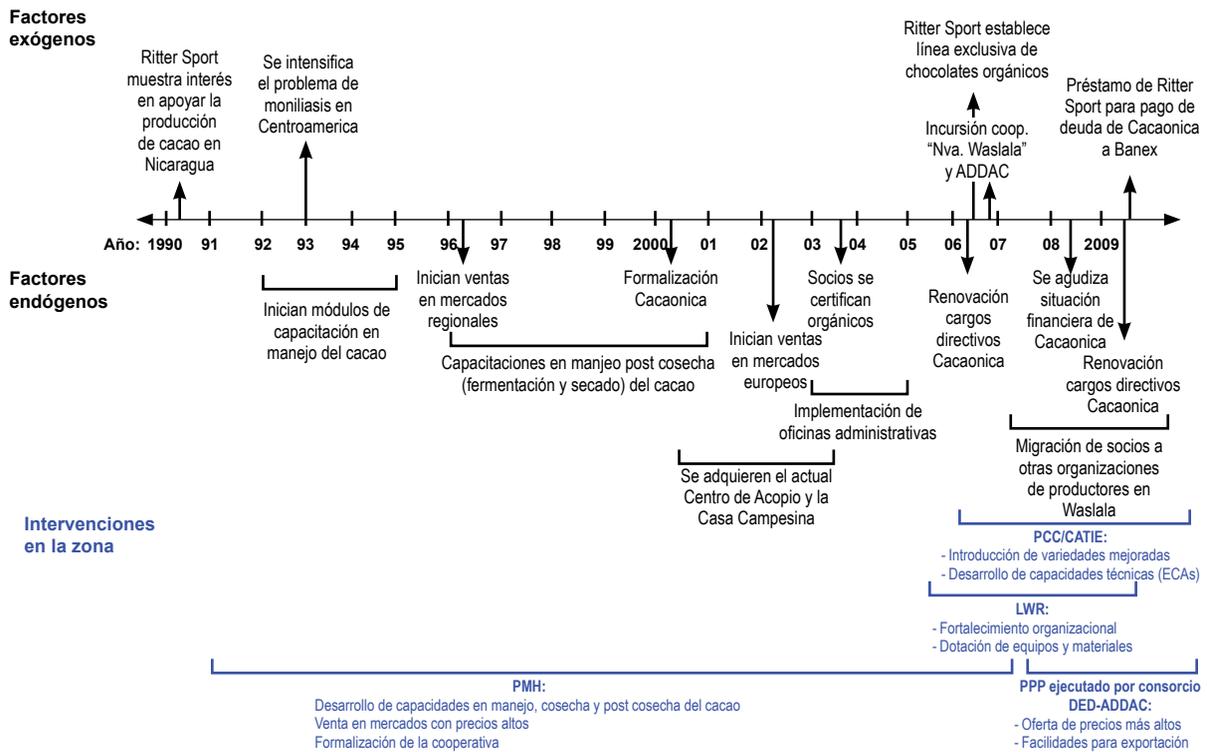
establecimiento de precios sustancialmente más altos por cacao certificado orgánico en comparación al precio pagado en el mercado nacional, ha incentivando la creación de nuevas organizaciones de productores con las cuales actualmente Cacaonica debe de competir.

En cuanto a los principales factores endógenos que han influenciado su accionar están el inicio de ventas en mercados extranjeros, que le permitió a la cooperativa obtener un alto prestigio tanto a nivel de sus socios como del resto de actores del rubro cacaotero: Sin embargo, es bueno anotar que, en opinión de los entrevistados, las capacidades gerenciales y los procesos organizativos de la cooperativa (registro de nuevos socios, elección de representantes, contratación de empleados) pueden ser mejorados y consolidados para incrementar la legitimidad de la organización y su poder en la cadena.

Las líneas estratégicas identificadas a partir del análisis FODA con la participación del grupo focal en el marco de la presente investigación se detallan en el Cuadro 2.

### DISCUSIÓN

El caso de la cooperativa Cacaonica es un ejemplo de una iniciativa empresarial que durante su fase inicial respondió principalmente a factores exógenos, como la existencia de oportunidades de mercado y la provisión



**Figura 4.** Línea de tiempo, intervenciones en la zona y factores incidentes en el desempeño y gobernanza de Cacaonica

de servicios empresariales en el territorio (Horton et al. 2003, Donovan et al. 2008). El papel realizado por la ONG ProMundo Humano dejó mejor preparados a los productores de Cacaonica, en comparación con otros productores de otras zonas cacaoteras del país, lo que les permitió articularse con otros compradores de cacao y a la vez consolidar la imagen y posición de Cacaonica en el sector cacaotero nacional. Sin embargo, para el bien de la organización actualmente es necesario enfocarse en los factores endógenos, tales como la construcción de una visión empresarial consensuada y el desarrollo de capacidades para ejecutarla.

El cambio en la estrategia de acopio de parte de Ritter Sport en Nicaragua incluyó el establecimiento de pará-

metros de calidad cada vez más exigentes; este ha sido el factor que más incidencia ha tenido en la cadena de valor del cacao orgánico en Nicaragua y que ha afectado negativamente el posicionamiento de Cacaonica. En buena medida, la posición que Cacaonica había alcanzado fue gracias al apoyo de PMH a través de proyectos financiados por fondos públicos y privados (incluyendo fondos provenientes de la misma empresa chocolatera alemana Ritter Sport) para fomentar la actividad cacaotera en la zona. Sin embargo, desde el 2006, la chocolatera alemana decidió ejecutar directamente su estrategia en Nicaragua con el fin de lograr aumentos sustanciales en los volúmenes de acopio en el país; para ello, empezó por ofrecer mejores precios por el cacao y, a la vez, subió los estándares de calidad.

**Cuadro 2.** Estrategias surgidas a partir del análisis FODA de Cacaonica

Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios pertinentes y adecuados a las necesidades de los socios de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la administración de la cooperativa, establecer mejores sistemas de control interno y seguimiento de los planes estratégicos de la organización.</li> <li>Mejorar la asistencia técnica y acompañamiento a nuestros socios.</li> </ul>
Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación del capital social de la cooperativa y cuentas por cobrar a los socios.</li> <li>Establecer una política de transparencia administrativa y mejorar la comunicación con los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las relaciones interpersonales al interior de la organización.</li> <li>Identificar a los productores con problemas de baja producción y pobre calidad de su cacao para brindarles servicios más intensivos.</li> <li>Incrementar el conocimiento de funcionarios claves y directivos sobre gerenciamiento, administración y marco legal cooperativo en Nicaragua.</li> </ul>

Al convertirse en una actividad muy rentable, otras organizaciones de productores empezaron a incursionar en la actividad cacaotera con el apoyo de agencias de desarrollo. Como resultado, Cacaonica empezó a sufrir con la competencia que nunca antes tuvo. A nivel interno, esta situación puso en evidencia la vulnerabilidad de la organización, debido a sus capacidades gerenciales poco desarrolladas y la débil consolidación de sus procesos organizativos, que influyen en su gobernanza y posicionamiento dentro de la cadena.

## CONCLUSIONES

La estrategia actual de la empresa Ritter Sport ha provocado un fuerte remesón en las estructuras de Cacaonica pero, a la vez, significa una oportunidad de oro para mejorar la eficiencia y competitividad dentro de la cadena de valor y fomentar el escalonamiento de la organización de productores. La organización aún enfrenta debilidades internas en la capacidad gerencial y organizacional agudizadas por la nueva estrategia de comercialización. Cabe resaltar que desde la fecha de realización del presente estudio, la cooperativa y sus proveedores de servicios de desarrollo vienen enfocándose en reforzar tales aspectos.

## AGRADECIMIENTOS

La presente investigación no hubiera sido posible sin el apoyo del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) ejecutado por el CATIE. Asimismo, se agradece a la cooperativa Cacaonica por las facilidades brindadas; en especial a Alba Álvarez, Nelson (Q.E.P.D.), Jorge Aguilar, Anielka, Álvaro Ríos, don Guillermo, don Salvador, don Rogelio, Deylin, Fausto, don Rodolfo, Ana, Judith, Evelyn y Álvaro Pérez. De manera particular agradecemos a todas las maravillosas personas que hicieron de nuestra estancia en Nicaragua, y particularmente en Waslala, una experiencia tan placentera.

## LITERATURA CITADA

Buschert, JP. 2008. Agrocadenas competitivas: promoción de comercio orgánico y justo. Nicaragua: Agro cadena de cacao sostenible y comercio justo., San José, Costa Rica, EcoGoals. 10 p.

Cacaonica (Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización de Cacao, R.L.). 2009. Base de datos de acopio y ventas: años 2007-2009. Consultado el 23-05-2009. Waslala, Nicaragua.

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). 2007. Competitividad y ambiente en los territorios cacaoteros de Centroamérica. Turrialba, Costa Rica, CATIE-PCC. Documento del Proyecto.181 p.

Donovan, J. 2006. Diversification in international cacao markets: Opportunities and challenges for smallholder cacao enterprises in Central America. Informe de consultoría preparado

para RUTA. Consultado el 30-10-2008. [http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Specialty\\_cacao\\_market\\_assessment.pdf](http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Specialty_cacao_market_assessment.pdf).

Donovan, J; Stoian, D; Junkin, R. 2004. Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de eco-pymes en América Tropical. VI Semana Científica del CATIE. Consultado el 28-10-2008. <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A0292E/PDF/3.PDF>.

Donovan, J; Stoian, D; Poole, N. 2008. Global review of rural community enterprises: The long and winding road for creating viable business, and potential shortcuts. The Ford Foundation. Consultado el 02-11-2008. <http://ibcperu.nuxit.net/doc/isis/10142.pdf>.

Dyson, R. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operation Research (152)3: 631-640.

Escobedo, A. 2010. Cadena productiva de cacao de Nicaragua. Documento de Proyecto. Proyecto Cacao Centroamérica. CATIE, Turrialba, Costa Rica. 27 p.

Gaitán, T. 2005. Cadena del cultivo de cacao (*Theobroma cacao L.*) con potencial exportador. Informe de consultoría. Consultado el 30-10-2008. <http://appcacao.org/descargar/Cadena%20del%20cacao%20%20Nicaragua.pdf>.

Gereffi, G. 1999. A commodity chains framework for analyzing global industries. Durham, US, Duke University. Consultado el 30-10-2008. <http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/06/ departamentos/relaciones/Pdf.%20De%20curso%20de%20MESO/Gereffi%201999.pdf>.

Gereffi, G; Humphrey, J; Kaplinsky, R; Sturgeon, T. 2001. Introduction: Globalization, value chain and development. IDS Bulletin 32.3. Consultado el 02-11-2008. [http://www.ids.ac.uk/UserFiles/File/publications/classics/gereffi\\_et\\_al\\_32\\_3.pdf](http://www.ids.ac.uk/UserFiles/File/publications/classics/gereffi_et_al_32_3.pdf).

Gottret, MV. 2008. Indicadores de línea base para el componente de café. Turrialba, Costa Rica, CATIE, Proyecto Innovaciones. 64 p.

GTZ. 2006. Metodología para el fomento de la cadena de valor; ValueLinks Módulo 02: Análisis de una cadena de valor. Consultado el 04-11-2008. [http://www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Manual\\_Value\\_Links](http://www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Manual_Value_Links).

Horton, D; Alexaki, A; Benett-Lartey, S; Noële, K; Campilan, D; Carden, F; de Souza, J; Thanh, L; Khadar, I; Maestrey, A; Kayes, I; Perez, J; Somarriba, M; Vernooy, R; Watts, J. 2003. Evaluating capacity development. experiences from research and development organizations around the world. Consultado el 15-11-2009. [http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO\\_TOPIC.html#begining](http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html#begining).

INIDE (Instituto Nacional de Información de Desarrollo). 2001. III Censo Agropecuario (Base de datos en línea). Consultado el 13-11-2008. <http://www.inide.gob.ni/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=AGRODAT1&MAIN=WebServerMain.inl>.

Kaplinsky, R; Morris, M. 2002. A handbook for value chain research. IDRC. Consultado el 28-10-2008. <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/manualparainvestigacion.pdf>.

Oxfam. 2008. Análisis de cadena y mercado para lácteos y cacao, Triángulo Minero-RAAN. Managua, Nicaragua, OXFAM GB. 192 p.

Petchers, S. 2004. The market for differentiated cocoa: A market opportunity assessment for small cocoa grower organizations. Documento en revisión. 68 p.

Smith, JF. 2004. Las cadenas de valor de Nicaragua en quequisque y lácteos; tres estudios de caso. Managua, Nicaragua, UNIFEM. 226 p.