



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

Posicionamiento y gobernanza de organizaciones de productores en
cadenas de valor globales: el caso de la cooperativa nicaragüense
CACAONICA

por

Javier Gustavo Montoya Zumaeta

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar por el grado de

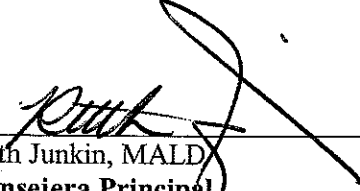
Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental

Turrialba, Costa Rica, 2009

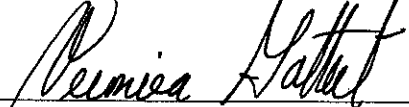
Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

MAGISTER SCIENTIAE EN SOCIOECONOMÍA AMBIENTAL


FIRMANTES:



Ruth Junkin, M.A.L.D.
Consejera Principal




Verónica Gottret, Ph.D.
Miembro Comité Consejero



Dietmar Stoian, Ph.D.
Miembro Comité Consejero



Glenn Galloway, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Javier Gustavo Montoya Zumaeta
Candidato

DEDICATORIA

A mis padres Enrique y Martha,
por su comprensión e incansable apoyo en el cumplimiento de mis metas.

A todos los demás miembros de mi familia,
por todo el apoyo moral y calidez que me han brindado desde el día que nací.

Gracias a todos ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A la cooperativa CACAONICA por haberme brindado todas las facilidades requeridas para poder realizar la investigación. Infinitas gracias a todos especialmente a Albita, Nelson, Jorge Aguilar, Anielka, Álvaro Ríos, don Guillermo, don Salvador, don Rogelio, Deylin, Fausto, don Rodolfo, Ana, Judith, Evelyn, Álvaro Pérez y el resto de promotores. Siempre los recordaré.

A todos los amigos que hice en Nicaragua y especialmente en Waslala, muchas gracias a ellos por haberme hecho sentir como si estuviera en casa.

A mi consejera principal Ruth Junkin, por su amistad y apoyo constante.

A los miembros de mi comité: Dietmar Stoian y Verónica Gottret por su disponibilidad y acertados aportes.

Al Proyecto Cacao Centroamérica (PCC), por el apoyo financiero durante la etapa de campo.

A la Cooperación Técnica Belga (CTB) en Perú, por haberme financiado los costos académicos de la maestría.

A todos los amigos con los que compartí esta etapa de mi vida en el CATIE, especialmente a Chava, Leo, Marcelino, Wilkin, Vladimir, Juanita, Alí, Jesús, Donal, Esteban, Alfredo, Pedro, Francisco, William, Tanya, Carlos Mauro, Mauricio, Germán, Narciso, Noemí, Gladys, Abel, Sandro Aquino, Sandro Domínguez, Brenda, Leonela, Abraham, la Cata, Adriano, Adriana, Andrea, Piedad, Leonela, Sugey, María Eugenia, Dianita Lara, Edison, Felipe, Ariel, Rebecca, Freddy Tandazo, Freddy Llive, Fernando Carrera, doña Marilú y Pía.

BIOGRAFÍA

El autor nació en la cálida ciudad de Iquitos, capital del departamento de Loreto en Perú el 12 de diciembre de 1982. El año 2000 ingresó a la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios (FACEN) de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) graduándose como bachiller el 2006, y logrando el título de economista al año siguiente.

Su experiencia laboral incluye docencia en centros de estudios superiores y diversas colaboraciones y consultorías para los proyectos BIODAMAZ y PROCREL, ambos ejecutados por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP). Dichos trabajos estaban relacionados con la identificación y evaluación socioeconómica de algunas actividades productivas que además de económicamente rentables, sean ambientalmente sostenibles a llevarse a cabo con comunidades en áreas de conservación de la selva amazónica peruana.

Durante el 2007 es aceptado al programa de maestría en Socioeconomía Ambiental del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), estudios que inicia el 2008 y culmina con éxito al año siguiente.

RESUMEN

Montoya Zumaeta, JG. 2009. Posicionamiento y gobernanza de organizaciones de productores en cadenas de valor globales: El caso de la cooperativa nicaragüense CACAONICA

Palabras claves: cadena de valor, fortalecimiento organizacional, posicionamiento, gobernanza, cacao, Nicaragua.

Se estudiaron los diversos factores exógenos y endógenos que vienen incidiendo en el desempeño de la cooperativa CACAONICA, con la finalidad de poder establecer pautas que le permitan mejorar su posicionamiento y gobernanza dentro de la cadena en la que participa. Se recopiló información primaria a través de la aplicación de cuestionarios a productores (n=70), entrevistas semiestructuradas a los actores claves de la cadena (n=17) y 4 talleres participativos con un grupo focal conformado por 18 personas involucradas directamente con el desempeño de la organización.

La intervención de PMH es el principal factor exógeno que ha incidido en el desempeño y la gobernanza de CACAONICA. Dicha intervención respondió, entre otras causas, al interés mostrado por la empresa chocolatera alemana Ritter Sport por apoyar la producción de cacao en Nicaragua. Asimismo, este apoyo contribuyó a que la cooperativa se estableciera como la principal exportadora de cacao a nivel nacional. Sin embargo, cambios establecidos en la estrategia de la empresa alemana con el fin de lograr aumentos sustanciales en su volumen de acopio en el país, han favorecido la incursión en el rubro de otras organizaciones de productores con las que actualmente la cooperativa debe de competir.

Por otro lado, los principales factores endógenos que vienen afectando el desempeño y gobernanza de la cooperativa son las insuficientes capacidades gerenciales de sus directivos como de sus empleados, y el bajo compromiso por parte de los socios, a causa de la falta tanto de líderes empresariales como de reglas claras sobre los beneficios por estar afiliado. Esta situación causa incertidumbre en los niveles de acopio de cacao a ser alcanzados por la organización, pues algunos socios entregan gran parte de su producción a otros canales de

comercialización; y en su comportamiento financiero, ya que muchos de los afiliados incumplen con las obligaciones financieras contraídas con la cooperativa; en este sentido, los arreglos institucionales que la cooperativa mantiene con sus socios, proveedores de servicios y Ritter Sport son afectados negativamente.

Bajo este contexto, se considera que el apoyo de los proveedores de SDE a la cooperativa se focalice en la consolidación de sus procesos organizacionales, el desarrollo de capacidades gerenciales al interior de esta, y en procesos que busquen garantizar y homogenizar la calidad del cacao que ofrece CACAONICA para poder acceder a condiciones de mercados más favorables.

ABSTRACT

Montoya Zumaeta, JG. 2009. Positioning and governance of producer organizations in global value chains: The case of Nicaraguan cooperative CACAONICA

Key words: value chain, organizational strengthening, positioning, governance, cocoa, Nicaragua.

This investigation studied both exogenous and endogenous factors which affect CACAONICA's performance, in order to establish guidelines for improving its positioning and governance within the value chain in which it participates. Primary information was gathered through questionnaires applied to producers (n=70), semi-structured interviews with key actors in the chain (n=17) and 4 participatory workshops with a focus group comprised of 18 people directly involved with the performance of the organization.

PMH's intervention is the main exogenous factor that has affected the performance and governance of CACAONICA. That intervention responded, among other causes, to the interest of Ritter Sport in supporting the production of cocoa in Nicaragua. This factor helped the cooperative to establish itself as the largest exporter of cocoa nationwide. However, changes in the German company's strategy in order to achieve substantial increases in their volume sourced in Nicaragua, have encouraged the foray of other producer organizations into the market, creating competition for the cooperative.

On the other hand, the main endogenous factors which affect the performance and governance of the cooperative include inadequate managerial skills of its directors and employees, and low commitment of members because of the lack of both business leaders and clear rules on benefits from such affiliation. This situation creates uncertainty in the levels of cocoa collection achieved by the organization, as some members deliver much of their production to other market channels. It also affects its financial performance, as many of the members do not honor the financial obligations contracted with the cooperative. In this sense, the institutional arrangements the cooperative has with its partners, BDS suppliers and Ritter Sport are affected.

In this context, the author concludes that the intervention of BDS providers should focus on building the cooperative's organizational processes, development of management skills, and the strengthening of processes to ensure and homogenize the quality of cacao that CACAONICA offers; thus facilitating access to more favorable market conditions.

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
BIOGRAFÍA.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
CONTENIDO	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS	XIII
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Identificación del problema.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos del estudio.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Preguntas clave.....	4
1.5 Área del estudio.....	5
1.5.1 Ubicación.....	5
1.5.2 Aspectos agroecológicos.....	6
1.5.3 Aspectos socioeconómicos	6
1.5.4 Aspectos institucionales.....	7
2 MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1 Tendencias en el mercado mundial del cacao	10
Mercados diferenciados para el cacao	13
2.2 Organizaciones empresariales de productores de pequeña escala.....	14
2.2.1 Formas jurídicas de organizaciones empresariales rurales	15
2.2.2 Factores que inciden en el desempeño de las empresas rurales.....	16
2.3 El enfoque de cadenas aplicado a iniciativas empresariales rurales	18
Posicionamiento y escalonamiento.....	20
2.4 Gobernanza en el enfoque de cadenas de valor.....	21
2.4.1 Tipología de gobernanza a nivel de cadenas	22
2.4.2 Gobernanza a nivel de actores	25
3 METODOLOGÍA Y MÉTODOS	26
3.1 Metodología	26
3.1.1 Recopilación de información secundaria.....	26
3.1.2 Recopilación de información primaria	27
3.1.3 Triangulación.....	31
3.1.4 Análisis de datos	32
3.2 Métodos.....	32
3.2.1 Inmersión.....	32
3.2.2 Cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.....	32

4	RESULTADOS	36
4.1	Marco político legal	36
4.1.1	Fomento al rubro cacao.....	36
4.1.2	Instituciones que regulan el desempeño empresarial de CACAONICA	38
4.2	Mercados para el producto	39
4.2.1	Mercados nacionales.....	39
4.2.2	Mercados internacionales	40
4.3	Análisis de las cadenas en las que participa CACAONICA	42
4.3.1	Actores.....	42
4.3.2	Proveedores de insumos y de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en Waslala.....	46
4.3.3	Posicionamiento de las organizaciones de productores en Waslala	51
4.3.4	Enfoque de género	61
4.3.5	Gobernanza en la cadena y de los actores.....	63
4.3.6	Análisis de costos.....	65
4.4	Aspectos endógenos de CACAONICA.....	72
4.4.1	Reseña histórica de la organización.....	72
4.4.2	Estructura organizacional	79
4.4.3	Capacidades gerenciales y organizacionales	81
4.4.4	Análisis FODA	83
5	DISCUSIÓN.....	86
5.1	Factores exógenos incidentes en el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA	86
5.1.1	Tendencias del mercado mundial del cacao	86
5.1.2	Provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	90
5.1.3	Marco político legal	92
5.2	Factores endógenos incidentes en el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA	94
5.2.1	Capacidades organizativas.....	94
5.2.2	Capacidades gerenciales	95
5.3	Pautas para mejorar el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA	97
5.4	Reflexiones metodológicas	99
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
6.1	Conclusiones	101
6.2	Recomendaciones.....	105
7	BIBLIOGRAFÍA.....	109
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Ventas de cacao en grano por CACAONICA (en TM).....	8
Cuadro 2.	Comparación entre cadenas productivas y de valor	20
Cuadro 3.	Comparación entre cadenas dirigidas por manufactureros y por demandantes...	22
Cuadro 4.	Formas de gobernanza en cadenas de valor.....	28
Cuadro 5.	Formato para recopilar información para la construcción de la línea de tiempo organizacional.....	24
Cuadro 6.	Formato para la evaluación de oportunidades de escalonamiento identificadas .	30
Cuadro 7.	Matriz FODA.....	31
Cuadro 8.	Distribución de la muestra.....	34
Cuadro 9.	Exportaciones nicaragüenses de cacao por destino periodo 2007	41
Cuadro 10.	Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en Waslala	50
Cuadro 11.	Rendimiento de cacaotales de los socios de CACAONICA	53
Cuadro 12.	Valoración de los servicios brindados por CACAONICA.....	55
Cuadro 13.	Rendimiento de cacaotales de productores afiliados a otras organizaciones de Waslala	59
Cuadro 14.	Beneficios recibidos por los productores afiliados a otras organizaciones de Waslala	60
Cuadro 15.	Valoración de los servicios brindados por otras organizaciones de productores de Waslala	61
Cuadro 16.	Situación de los actores involucrados en la cadena en la que participa CACAONICA	65
Cuadro 17.	Indicadores y criterios para la evaluación de las capacidades gerenciales y organizacionales de CACAONICA.....	82
Cuadro 18.	Análisis externo a nivel de socios y de CACAONICA	84
Cuadro 19.	Análisis interno a nivel de socios y de CACAONICA.....	85
Cuadro 20.	Cacao orgánico producido y exportado por países.....	87
Cuadro 21.	Evaluación de las oportunidades de escalonamiento identificadas	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa departamental de Nicaragua y ubicación del municipio de Waslala.....	5
Figura 2.	Distribución de la producción de cacao en granos proyectada para el 2008.....	10
Figura 3.	Distribución de las moliendas de cacao proyectada para el 2008 (por países y por industrias)	11
Figura 4.	Comportamiento del precio del cacao (enero 2003 – julio 2009)	12
Figura 5.	Cuatro eslabones de una cadena productiva	19
Figura 6.	Mapa general de la cadena de valor del cacao fermentado de Waslala.....	44
Figura 7.	Mapa general de la cadena productiva del cacao tradicional de Waslala.....	46
Figura 8.	Tiempo desde que realizó su primer aporte social a CACAONICA	51
Figura 9.	Principales beneficios recibidos por los socios de CACAONICA.....	54
Figura 10.	Nivel de compromiso de los socios de CACAONICA	56
Figura 11.	Sugerencias para mejorar el sistema de acopio en CACAONICA.....	57
Figura 12.	Valoración del papel que cumple CACAONICA en su comunidad	58
Figura 13.	Mapa de la cadena de valor del cacao fermentado en la que participa CACAONICA aplicando el enfoque de género	63
Figura 14.	Actores de la cadena en la que participa CACAONICA categorizados según su gobernanza.....	64
Figura 15.	Costos de la subcadena del cacao certificado orgánico en la que participa CACAONICA	67
Figura 16.	Costos de la subcadena del cacao en transición en la que participa CACAONICA	69
Figura 17.	Costos de la subcadena del cacao fermentado convencional en la que participa CACAONICA	70
Figura 18.	Costos de la subcadena del cacao tradicional en la que participa CACAONICA... ..	71
Figura 19.	Líneas de tiempo, intervenciones en la zona y factores incidentes en el posicionamiento y gobernanza de CACAONICA.....	78
Figura 20.	Organigrama empresarial de CACAONICA.....	79
Figura 21.	Capacidades gerenciales y organizacionales en CACAONICA.....	83
Figura 22.	Ventas CACAONICA por comprador. Periodo: 2001 - 2005.....	88

LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACAWAS	Asociación de Campesinos de Waslala
ACORDAR	Alianzas para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agro-empresariales
AdA	Alianzas de Aprendizaje
ADDAC	Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal
APROCACAHO	Asociación de Productores de Cacao de Honduras
BANEX	Banco del Éxito
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CEPAD	Consejo de Iglesias Evangélicas Pro-Alianza Denominacional
CETREX	Centro de Trámites de las Exportaciones
COA	Cooperativas y Asociaciones (co ejecutoras del PCC)
DED	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica
DFID	Departamento Británico para el Desarrollo Internacional
DGI	Dirección Nacional de Ingresos
ECA	Escuelas de Campo
FCR	Fondo de Crédito Rural
FDL	Fondo de Desarrollo Local
FOB	Free On Board (Libre en Puerto)
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
ICCO	Organización Internacional del Cacao
ICA	Alianza Cooperativa Internacional

IDR	Instituto de Desarrollo Rural
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INFOCOOP	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
LWR	Lutheran World Relief
MAGFOR	Ministerio Agropecuario Forestal
ONG	Organización No Gubernamental
OEPP	Organizaciones Empresariales de Pequeños Productores
OXFAM	Comité Oxford para la Lucha contra el Hambre
PAC	Pueblos en Acción Comunitaria
PAICEPAN	Programa de Apoyo a la Implementación de las Condiciones de Exportaciones de Productos Agroalimenticios Nicaragüenses
PCC	Proyecto Cacao Centroamérica
PMH	Pro Mundo Humano
PPP	Proyecto Público Privado
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SPAR	Sector Público Agropecuario y Rural
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Identificación del problema

La creciente integración de la economía global ha brindado oportunidades para incrementar los niveles de vida de gran parte de la población mundial. Esto es especialmente importante para productores de países en desarrollo, ya que tal circunstancia ha permitido la inserción de algunos de ellos en mercados globales (Gereffi *et al.* 2001, Kaplinsky y Morris 2002). Sin embargo, este proceso de globalización comercial también tiene un lado negativo: éste se refiere a que la apertura de mercados ha contribuido a inequidades que se dan entre y dentro de los países (Kaplinsky 2000). Por ello surge la necesidad de orientar los procesos de inclusión de este tipo de actores en los mercados globales (Lundy *et al.* 2004, Junkin *et al.* 2005).

Bajo este contexto, algunas organizaciones gubernamentales así como agencias de desarrollo han adoptado el enfoque de cadena de valor, aplicándolo en iniciativas de desarrollo empresarial que tengan por finalidad lograr incrementos en la competitividad de los productos ofertados y mejorar la calidad de vida de los productores involucrados (Donovan *et al.* 2004, Smith 2004). Sin embargo, tales experiencias no siempre han dado los resultados esperados debido a diversos factores que influyen en el logro de los objetivos planteados los cuales podríamos distinguir, basados en Esman y Uphoff (1984), entre exógenos y endógenos. Los factores endógenos se refieren a todos los aspectos sobre los cuales se debería llegar a tener un control directo; por ejemplo, en el caso de las Organizaciones Empresariales de Pequeños Productores (OEPP) tales factores son la logística, servicios, productos y calidad; mientras que los factores exógenos se refieren a los aspectos que no son directamente controlables, por ejemplo el entorno político, económico, social, tecnológico y competitivo sobre el cual se desenvuelven este tipo de organizaciones (Dyson 2004).

Actualmente, uno de los mercados mundiales más atractivos para ser incursionado por pequeños productores es el de cacao, debido a las oportunidades que este les ofrece (Petchers 2004). En este sentido, la mayor parte de la producción del grano está en manos de pequeños productores de países en desarrollo que suelen asociarse para poder insertarse en dicho mercado, constituyéndose esto en una condición necesaria para poder acceder a tales oportunidades (Donovan 2006, ICCO 2007). A nivel centroamericano uno de los casos más

interesantes de esto la constituye la cooperativa CACAONICA, pionera en la exportación de cacao en Nicaragua, aspecto que le había colocado en un sitio de privilegio dentro del rubro cacaotero nacional (CATIE 2007, OXFAM 2008).

Sin embargo, actualmente en la cooperativa existe gran incertidumbre con respecto a su futuro desarrollo frente a cambios en sus órganos directivos, retos financieros, el surgimiento de organizaciones competidoras, mayores exigencias del comprador y otros factores. Esto se ha dado, a pesar de contar con un entorno propicio caracterizado por tener acceso a precios significativamente superiores, tendencias crecientes del consumo del grano a nivel mundial, la alianza con el mayor comprador de cacao nicaragüense (Ritter Sport) y la oferta de servicios empresariales en la zona.

El poco conocimiento acerca de los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA y su articulación en la cadena de valor del cacao en la que participa viene causando incertidumbre sobre el futuro empresarial de la organización.

De la situación anteriormente descrita, se pueden desagregar los siguientes problemas:

1. Existe falta de conocimiento respecto a los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA y su participación en la cadena de valor del cacao
2. No se conoce de qué manera tales factores afectan también su gobernanza y los arreglos institucionales correspondientes, influenciando las posibilidades de CACAONICA de competir efectivamente con otras organizaciones, así como de generar mejoras en los ingresos y oportunidades de sus socios
3. Falta información relevante para la formulación de una estrategia para fortalecer el posicionamiento de CACAONICA en su cadena de valor.

1.2 Justificación

La presente investigación se hizo bajo el auspicio del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) que coordina el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y que se viene desarrollando en seis países de la región en conjunto con ocho organizaciones de productores seleccionadas, incluida CACAONICA en Nicaragua. El proyecto tiene como uno

de sus principales objetivos elevar la competitividad de cada una de las organizaciones participantes en éste (CATIE 2007).

El estudio se enfocó en la cooperativa nicaragüense y los factores que influyen sobre su desempeño dentro de la cadena de valor en la que participa, y responde a la preocupación de sus directivos por la inestabilidad de las relaciones que ésta mantiene con sus socios y proveedores de servicios. Esta situación se complica aún más para CACAONICA dado el surgimiento de otras organizaciones de productores en la zona con las que actualmente la cooperativa debe competir. Dicha preocupación ha sido expresada en diversos espacios por directivos, empleados y socios de la organización, así como por sus proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Bajo este contexto, el presente estudio servirá de insumo para la elaboración y ejecución de una estrategia empresarial que tenga por finalidad mejorar el posicionamiento y la gobernanza de CACAONICA dentro de su cadena de valor. Para ello, la investigación partió de la identificación de los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de la cooperativa y qué ajustes podrían implementarse.

Por otro lado, las condiciones presentes en dicha cadena configuran una situación interesante para ser estudiada y analizada de formas sistémica para lograr aportes al conocimiento sobre la manera en que los factores exógenos y endógenos inciden en el desempeño, posicionamiento y gobernanza de organizaciones de pequeños productores en cadenas de valor globales. Dichos aportes serán especialmente importantes para la formulación de las estrategias de competitividad de las otras organizaciones participantes en el PCC.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo general

Contribuir a un mejor entendimiento de los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA y su participación en la cadena de valor del cacao, como insumo al desarrollo de una estrategia para fortalecer su posicionamiento y gobernanza.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar los factores exógenos que han incidido en el desempeño de CACAONICA dentro de su cadena de valor, así como las implicaciones para su posicionamiento y gobernanza, así como sus arreglos institucionales correspondientes.
2. Determinar los factores endógenos que han incidido en el desempeño de CACAONICA dentro de su cadena de valor, así como las implicaciones para su posicionamiento y gobernanza, así como sus arreglos institucionales correspondientes.
3. Definir líneas estratégicas que tengan por finalidad mejorar el desempeño de CACAONICA permitiendo fortalecer su posicionamiento y gobernanza dentro de la cadena en la que participa.

1.4 Preguntas clave

1. ¿De qué manera las tendencias de mercado del cacao, la provisión de servicios empresariales y otros factores exógenos a CACAONICA han influido en su desempeño dentro de la cadena de valor en la que participa?
2. ¿Cómo han influido estos factores exógenos en su posicionamiento, gobernanza y arreglos institucionales correspondientes?
3. ¿De qué manera han influido las capacidades gerenciales y organizativas de CACAONICA así como otros factores endógenos en su desempeño dentro de la cadena de valor en la que participa?
4. ¿Cómo han influido estos factores endógenos en su posicionamiento, gobernanza y arreglos institucionales correspondientes?

5. ¿Qué ajustes en los arreglos institucionales, las capacidades gerenciales y organizacionales al interior de CACAONICA podrían ser implementados para fortalecer su posicionamiento y gobernanza?

1.5 Área del estudio

1.5.1 Ubicación

El municipio de Waslala está ubicado en el extremo sureste de la RAAN en Nicaragua dentro de las coordenadas 13°20' de latitud norte y 85°22' de longitud oeste, a una distancia de 111 km. de Matagalpa y a 241 km. de Managua, la capital del país. Limita al norte y al este con el municipio de Siuna, al sur con los municipios de Río Blanco y Rancho Grande y al oeste con el municipio de El Cuá-Bocay (Figura 1).

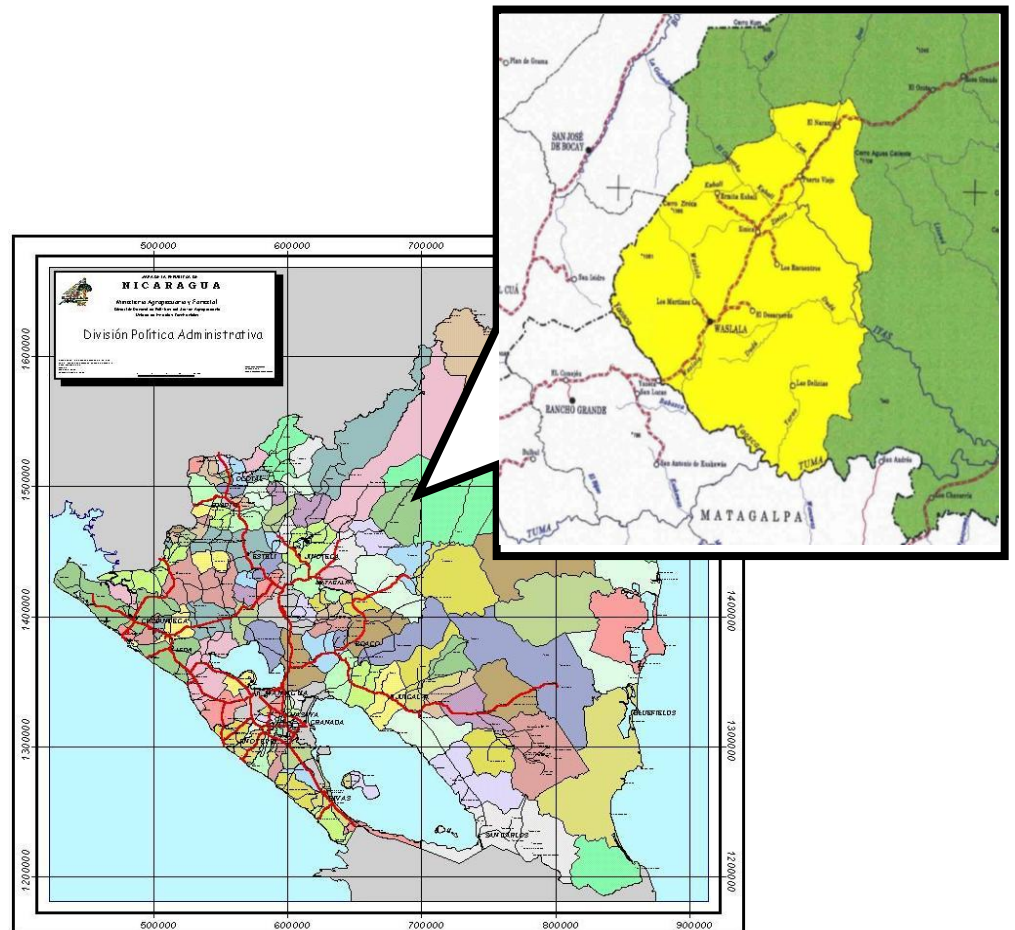


Figura 1. Mapa departamental de Nicaragua y ubicación del municipio de Waslala.
Fuente: MAGFOR

1.5.2 Aspectos agroecológicos

Las características agroecológicas de Waslala corresponden a la región tropical húmeda: tiene una altura de 443 m.s.n.m., una temperatura promedio de 24,1 °C, una precipitación media anual de 2,750 mm y una humedad relativa del 84%. Con respecto a los suelos, estos son “mayoritariamente ferralíticos con un alto contenido de arcilla; el área, asimismo, se caracteriza por su topografía quebrada que alcanza una pendiente promedio de 32%; la alta precipitación favorece la erosión hídrica de los suelos, motivo por el cual estos terrenos tienen un pH bajo y son pobres en nutrientes” (Philipp y Gamboa 2003).

Bajo tales condiciones se cultivan principalmente granos básicos como frijoles y maíz, musáceas como plátanos y bananos, y algunos cítricos como naranjas y limones. En el aspecto tecnológico es importante señalar que la siembra del cacao y café se realizan de forma tradicional, pues el uso de agroquímicos es mínimo (Gaitán 2005).

1.5.3 Aspectos socioeconómicos

El municipio de Waslala es de reciente creación, ya que adquirió oficialmente tal categoría en 1989. El municipio, a pesar de pertenecer a la RAAN, es atendido política y administrativamente por el departamento de Matagalpa. Tiene una extensión territorial de 1,329 km² y según cifras del propio municipio existen 43,676 habitantes, de los cuales el 83% viven en áreas rurales y 17% en el casco urbano; por género, 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%. Las principales actividades económicas son la ganadería de doble propósito y la agricultura con un área aproximada de 59,632 ha destinadas al cultivo de granos básicos principalmente frijoles y maíz; y perennes como el café y cacao (INIDE 2001). Asimismo la cabecera municipal cuenta con servicios de energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones y de recolección de basura.

1.5.4 Aspectos institucionales

Presencia de organizaciones

La guerra civil que durante los años ochenta afectó fuertemente al municipio, es la principal razón para que en los últimos años muchas organizaciones tanto públicas como privadas se hayan asentado en la zona. Así, además del gobierno municipal están establecidos algunos organismos públicos dependientes del gobierno central como el Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), la Policía Nacional y un juzgado local. Es importante resaltar también la presencia de algunas ONG como Pro Mundo Humano (PMH), Horizont 3000, Lutheran World Relief (LWR), la Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC); y de entidades financieras como el BANEX, el Fondo de Desarrollo Local (FDL) y la Fundación Jorge Nieborowski, además de otras organizaciones civiles de corte gremial, político y religioso.

CACAONICA

La actividad cacaotera, que en las últimas décadas ha sido fuertemente impulsada principalmente por organizaciones no gubernamentales en el municipio, ha dado lugar al establecimiento de una serie de actores que han permitido la consolidación de una cadena de valor para el producto¹. Uno de los principales actores en dicha cadena es la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización de Cacao CACAONICA R.L., formalizada el 15 de julio del 2000 y al cual actualmente se encuentran afiliados 565 productores.

Desde su formalización, la cooperativa llegó a alcanzar un sitio de privilegio en el rubro cacaotero nicaragüense, debido a las ventas logradas en mercados regionales (Costa Rica y Honduras) e internacionales (Alemania y Holanda). No obstante, la organización se encontraba interesada en encontrar un mercado con condiciones más favorables y estables. En este sentido, desde el año 2007 se consolida un acuerdo comercial con la empresa chocolatera alemana Ritter Sport, con quien ya se tenían algunos vínculos de colaboración, convirtiéndola

¹ Antes de ello, el cacao del municipio era llevado por intermediarios a los mercados masivos nacionales para su consumo en refrescos y bebidas tradicionales. El precio era aproximadamente la tercera parte del actual y el cacao transado era de muy baja calidad.

así en la principal compradora de cacao de la organización. El nivel de ventas que la organización ha alcanzando en los últimos años se detalla en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Ventas de cacao en grano por CACAONICA (en TM)

Comprador	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
Riter Sport, Alemania	25.00	32.50	44.41	193.27	151.60	446.78
APROCACAHO, Honduras	0.00	0.00	114.72	0.00	0.00	114.72
Cocoa S.A., Costa Rica	107.91	56.36	0.00	0.00	0.00	164.27
Café Soluble, Nicaragua	75.41	54.41	54.00	0.00	0.00	129.82
Daarnhouwer, Holanda	0.00	11.87	0.00	0.00	0.00	11.87
Lanzas, EEUU	0.00	6.00	0.00	0.00	0.00	6.00
Ventas locales, Waslala	0.00	5.09	27.38	99.32	22.87	234.36
TOTAL	208.32	166.23	240.51	292.59	174.47	1,107.82

Elaboración propia basada en datos de Grebe (2006) y CACAONICA (2009).

Es importante subrayar que CACAONICA ha venido participando en la ejecución de diversos proyectos de cooperación con otras organizaciones tales como el CATIE, LWR y Bioversity International.

Con el CATIE la cooperativa viene participando desde el año 2006 dentro del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC), siendo una de las ocho COAs seleccionadas (cooperativas y organizaciones centroamericanas participantes del proyecto) en seis países de la región. El proyecto tiene como propósito que por lo menos a seis mil familias productoras, sus COAs, gobiernos (indígenas, municipales, nacionales y regionales) y centros de estudio (escuelas, colegios, universidades nacionales e internacionales) para que tengan mayores capacidades y colaboren con el fin de aumentar la competitividad y la provisión de servicios ambientales en el sector cacaotero centroamericano (CATIE 2007).

Con Lutheran World Relief (LWR), la cooperativa participó en el proyecto Alianzas para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales (ACORDAR), proyecto desarrollado conjuntamente con más de ochenta

organizaciones de productores nicaragüenses y que tiene por finalidad mejorar la competitividad de estas en las cadenas en las que participan.

Finalmente, la colaboración con Bioersity International tiene por finalidad el desarrollo de diversas investigaciones acerca de las variedades genéticas del cacao presente en los cacaotales del municipio.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Tendencias en el mercado mundial del cacao

La producción mundial de cacao en los últimos diez años cacaoteros² (que van desde la temporada 1998/99 hasta el periodo 2007/08) ha tenido un comportamiento muy irregular, con tasas de crecimientos anuales muy dispersas que van desde menos 11% hasta más 12%. El crecimiento promedio anual de la producción cacaotera mundial fue de 2.8% durante el lapso temporal antes mencionado. La proporción de la producción mundial que corresponde a África se ha incrementado desde el 67% que tenía en la segunda mitad de los años noventa hasta aproximadamente el 70% proyectado para el año 2008, con un promedio de crecimiento anual del 3% para la región. Las producciones regionales en Oceanía y Asia han crecido en la misma proporción, y han logrado que en conjunto, ambas regiones participen aportando el 18% del total de producción mundial; finalmente la participación de América en la producción mundial ha declinado del 15% al 12% debido principalmente a la incidencia de plagas en la región (ICCO 2008). Los principales países productores de cacao en grano son: Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil y Ecuador que en conjunto producen aproximadamente el 89% del total mundial (Figura 2).

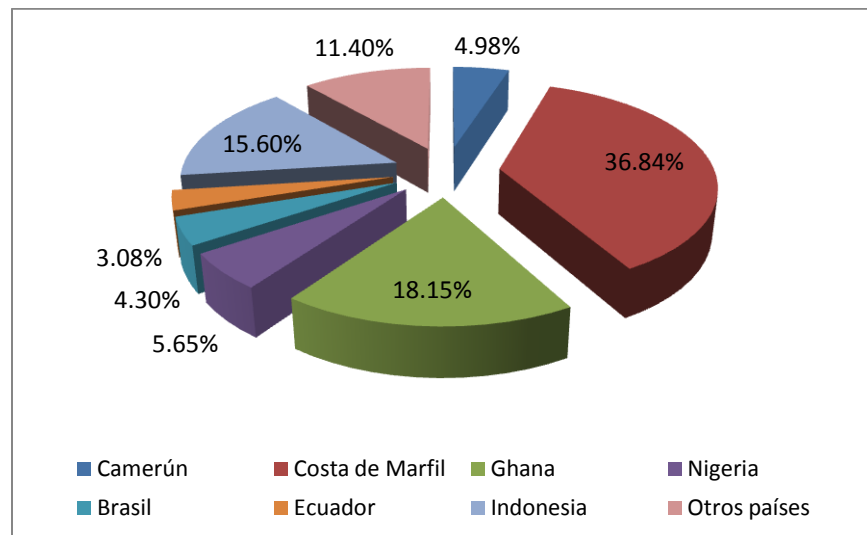


Figura 2. Distribución de la producción de cacao en granos proyectada para el 2008.

Fuente: ICCO

² Por año cacaotero se entiende el periodo de 12 meses comprendido desde el 1 de octubre hasta el 30 de setiembre (UNCTAD 2001).

Cabe resaltar que dentro del comercio internacional del grano se diferencian tres variedades de cacao: variedad forastero (denominado también cacao amelonado u ordinario), criollo y trinitarios (híbridos obtenidos a partir de las variedades anteriormente descritas). En términos globales, más del 70% de la producción mundial de cacao corresponde al cacao de la variedad forastero, aproximadamente un 20% de la producción mundial corresponde a la variedad trinitario, y el cacao criollo con características organolépticas distintivas, representa aproximadamente el 10% de la producción mundial (UNCTAD 2001, Büchert 2008, ICCO s.f.a). Finalmente, para el año 2007/08 Nicaragua participó aportando solamente el 0.05% de la producción mundial (ICCO 2008).

En cuanto a las moliendas del cacao, los últimos 10 años han seguido una tendencia creciente que se traduce en un crecimiento promedio anual del 2.9%. Europa mantiene desde hace tiempo una supremacía en cuanto a moliendas (43% de las moliendas mundiales proyectados para el 2008); sin embargo Asia presenta los niveles de crecimiento más altos en los últimos 10 años, pues ha crecido a un ritmo promedio de 7% anual durante el periodo antes mencionado (ICCO 2008). Los países donde se realizan más moliendas por año son Holanda, Estados Unidos, Alemania, Costa de Marfil, Malasia, Brasil y Ghana que en conjunto representan el 63% de las moliendas a nivel mundial. Las compañías más importantes en el rubro son Archer Daniels Midland (ADM), Barry Callebaut y Cargill Incorporated, las cuales en conjunto realizan el 40% del total de moliendas del grano a nivel mundial. (Figura 3).

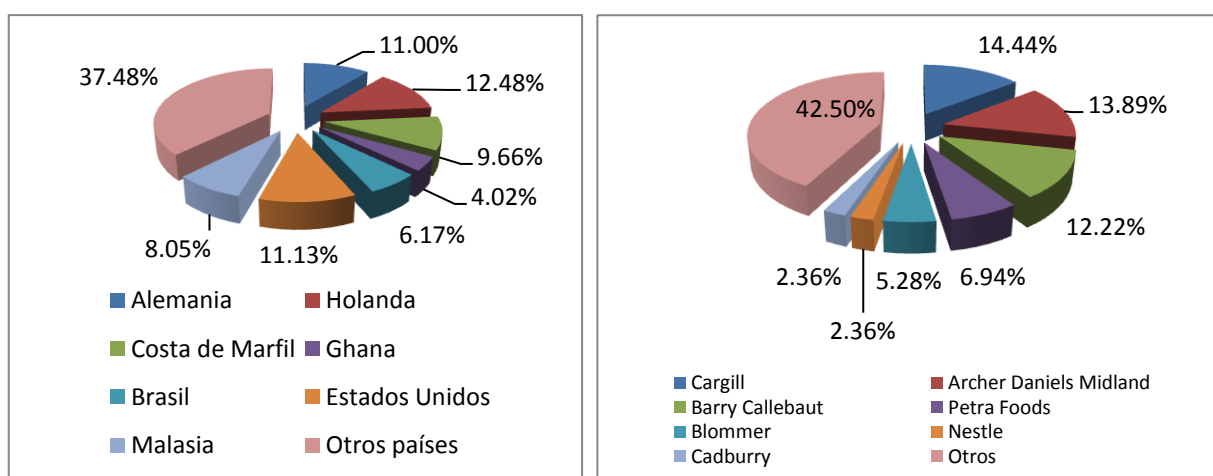


Figura 3. Distribución de las moliendas de cacao proyectada para el 2008 (por países y por industrias).
Fuente: ICCO

Los precios del mercado internacional durante los últimos 5 años cacaoteros (periodo comprendido desde enero del 2003 hasta julio del 2009) han sido también irregulares pues, se han mantenido en un rango que va desde los US\$ 1,384 por tonelada alcanzado en enero del 2003 hasta los US\$ 3,021 por tonelada alcanzado en el mes de junio del 2008. En julio del 2009 el precio por TM en la bolsa de Nueva York se cotizaba por encima de los US\$ 2,700 (ICCO s.f.a). Estas variaciones están relacionadas históricamente con los desequilibrios entre oferta y demanda en el mercado producto de problemas políticos en los países de mayor producción, la incidencia de plagas en los cultivos y el impacto de las crisis financieras mundiales (ICCO 2008).

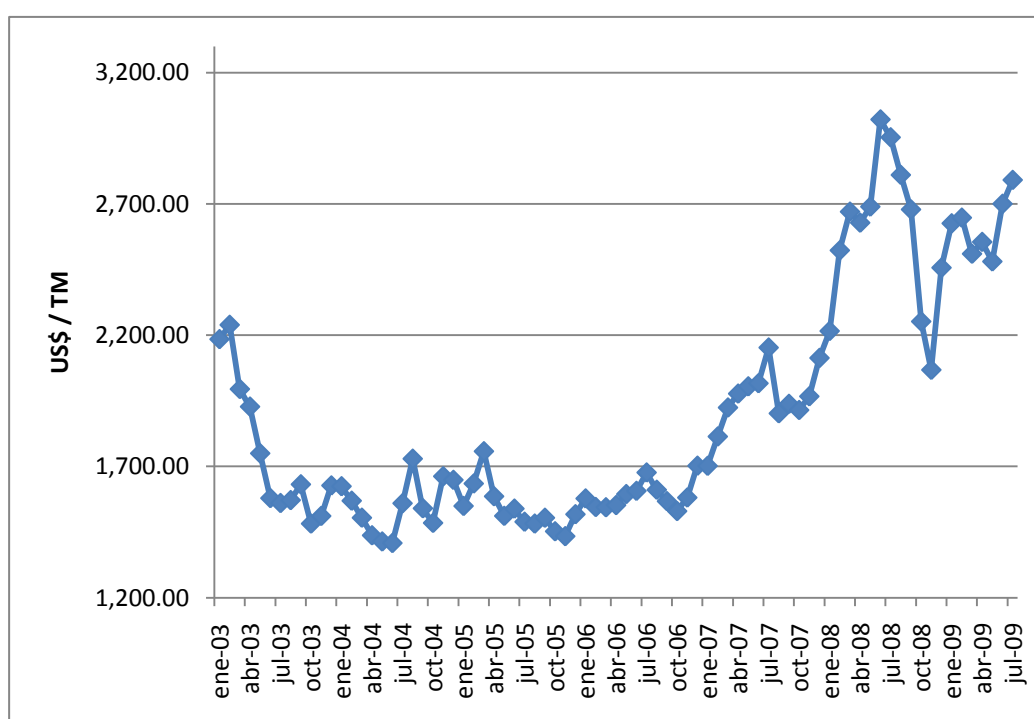


Figura 4. Comportamiento del precio del cacao (enero 2003 – julio 2009)

Fuente: ICCO

El principal producto del cacao es el chocolate el cual además de ser consumido en forma de golosina, sirve en la elaboración de productos como biscochos, tortas, galletas, helados, bebidas, y otros productos que no son alimenticios (cosméticos por ejemplo). En este sentido, ICCO (2008) reporta que en el 2006 se consumía 14% más chocolate que en el 1996 en 19 países (incluidos Estados Unidos, Japón, Alemania y otros); asimismo añade que el consumo del chocolate diferenciado o premium (principalmente los chocolates negros

preparados con una mayor proporción de cacao y/o que cuenten con certificaciones ambientales y sociales) viene incrementándose muy rápidamente, en particular en los mercados maduros de los Estados Unidos y Europa. El estudio finalmente concluye que estas tendencias de la demanda se deben a la aceptación de los consumidores respecto las propiedades nutricionales del chocolate y también al incremento de sus requerimientos sobre calidad y ética que estos productos deben de cumplir.

2.1.1 Mercados diferenciados para el cacao

Las principales oportunidades para las organizaciones de pequeños productores en diferenciar sus productos son los siguientes: cacao fino de aroma y obtener alguna certificación como la orgánica y/o de comercio justo (Petchers 2004). De acuerdo a los expertos en la industria, una de las más promisorias oportunidades para añadir valor en el mercado mundial del cacao es la participación en aquellos nichos para cacao fino de aroma o de origen único (Petchers 2004, Donovan 2006). El cacao fino de aroma se deriva principalmente de las variedades criollas y trinitarias; sin embargo, existen algunas excepciones como el Cacao Nacional ecuatoriano que a pesar de derivarse de variedades forasteras es considerada como fino de aroma por sus propiedades organolépticas (ICCO s.f.b.).

La mayoría del cacao fino de aroma proviene de Sudamérica, que aporta casi el 60% del total mundial siendo Ecuador y Venezuela los principales países productores; otras regiones productoras importantes a nivel mundial son Asia y Oceanía que conjuntamente aportan el 11%, y la región de América Central y el Caribe (siendo los principales productores Dominica, Trinidad y Tobago, Jamaica y Costa Rica) que aporta aproximadamente el 9.3% del total mundial (ICCO 2008).

Por otro lado, los principales productores de cacao para los mercados de comercio justo y orgánicos son los países que están ubicados en la región comprendida por América Central y el Caribe. En términos de volumen, se calcula que en dicha zona se produce el cerca del 40% del total mundial de cacao con certificación de comercio justo y, también es importante señalar que cerca del 50% del grano comercializado bajo este sistema tiene además la certificación orgánica (Petchers 2004).

Menter (2005) menciona que el gran potencial que la región centroamericana tiene para este tipo de mercados se basan en dos factores: la larga tradición de prácticas agrícolas orgánicas; y que los productores de la región, generalmente de pequeña escala, se encuentran asociados en organizaciones que ellos mismos administran, aspecto importante para el acceso a los mercados de Comercio Justo.

2.2 Organizaciones empresariales de productores de pequeña escala

El actual entorno competitivo de los mercados internacionales exige la organización de los productores (Berdegué 2000, Santacoloma *et al.* 2005, Durtewitz y Escobar 2006). En este sentido; de acuerdo a Camacho *et al.* (2005), este proceso es fundamental porque:

- Les permite negociar en común, con mayor volumen y poder, frente a terceros (proveedores de insumos, oferentes de servicios, clientes)
- Reducen los costos de información, transporte, comercialización y otros costos de interacción y transacción
- Les permite acceder a beneficios especiales diseñados para organizaciones de productores (provenientes de proyectos de la cooperación internacional o del Estado)
- Facilita el acceso a capacitación y asistencia técnica y/o reduce sus costos
- Posibilita la negociación con gobiernos locales, el sector privado empresarial y otros actores clave de condiciones más favorables para la organización.

Sin embargo, la formación de una organización implica también el establecimiento de arreglos que regulen las relaciones, actividades y procesos llevados a cabo dentro de la organización así como con otros actores del entorno externo a ésta (Santacoloma *et al.* 2005).

IICA (2006) expone algunos principios básicos para el desarrollo de procesos de organización empresarial.

- **Capitalización.** La empresa, además de obtener una serie de beneficios complementarios (culturales, sociales, ambientales, gremiales, entre otros), debe actuar sobre todo en el plano económico, lo que significa que debe de tener la capacidad de generar utilidades (excedentes) para ser repartidos en dos destinos:

como dividendos a los socios. y en reinversión de bienes de capital que permitan mejorar la producción y rentabilidad

- **Rentabilidad.** La empresa debe de ser rentable en el sentido de que no solamente logre excedentes periódicos sino que, a lo largo del tiempo, estos deben de ser mayores o comparables a otras actividades económicas alternativas
- **Competitividad.** La empresa debe poder competir con otras que producen bienes similares. Para lograr competitividad es necesario contar con niveles aceptables de productividad, costos unitarios, rentabilidad y calidad del producto
- **Sostenibilidad.** La empresa además de rentable, debe de tener la capacidad de definir continuamente estrategias de innovación que, además de satisfacer las necesidades de la demanda, consideren también aspectos sociales y ambientales.

2.2.1 Formas jurídicas de organizaciones empresariales rurales

Donovan *et al.* (2008) argumenta que las formas jurídicas que toman las organizaciones empresariales rurales tienen implicaciones directas sobre los procesos de toma de decisiones, la distribución de beneficios, así como el crecimiento y la expansión de la empresa. Entonces, la selección de alguna de estas formas va a depender de las características y necesidades que tenga la organización para insertarse en un determinado entorno de mercado. Bajo este marco, las organizaciones rurales usualmente optan por constituirse jurídicamente como cooperativas o asociaciones.

Las **cooperativas** se definen como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa propia y democráticamente controlada” (ICA s.f.). El cooperativismo surge bajo el entorno de la revolución industrial en el norte de Inglaterra de mediados del siglo XIX y se caracterizan por contar con un conjunto de principios comunes que determinan su forma de manejo. Estos principios son los siguientes: participación voluntaria y abierta; control democrático por los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad.

Sin embargo, Shaw (2006) anota la importancia que cobraron las cooperativas como instrumentos estatales en procesos económicos adoptados por los gobiernos de algunos países para promover la sustitución de importaciones y reducir los costos por alimentos en áreas urbanas. En este sentido, la intervención de tales gobiernos en las tomas de decisiones al interior de dichas organizaciones fue intensa, siendo frecuentes algunas prácticas estatales como la designación de directores y gerentes, el control absoluto de todas las operaciones del negocio y la obligatoriedad de mantenerlos como miembros de tales organizaciones.

Las **asociaciones** por su parte, “son usualmente más flexibles y menos complejas que las cooperativas”. Así, a pesar de contar con estructuras gerenciales similares a las cooperativas (con un Comité Directivo que incluye un Presidente, Vicepresidente, Secretario y Comités de Vigilancia), existe más flexibilidad en cuanto a la forma de establecer relaciones con otros actores, lo que implica que sean sujetos de menor interferencia por parte de las agencias gubernamentales. La principal diferencia con las cooperativas es que muchas veces las asociaciones no son establecidas específicamente para llevar a cabo actividades empresariales, razón por la que no se contempla la distribución de beneficios económicos a sus miembros; y por otro lado, las deudas de las asociaciones en caso de ser incumplidas, son asumidas personalmente por los miembros (Donovan *et al.* 2008).

2.2.2 Factores que inciden en el desempeño de las empresas rurales

Existen muchas experiencias de fracasos en iniciativas empresariales llevadas a cabo por pequeños productores y entre los factores que los originan podemos mencionar a aspectos macroeconómicos y del entorno externo, al manejo de las políticas sectoriales, a las relaciones con el sector político y privado, a condiciones regionales y finalmente a aspectos organizativos y microeconómicos. Asimismo, las organizaciones asociativas tienen limitaciones en su capacidad de negociación con relación a agentes de mayor capacidad y poder económico, como las cadenas de supermercados, grandes procesadoras o comercializadoras internacionales (Santacoloma *et al.* 2005).

Otra de las limitantes para iniciativas empresariales es la falta de visión empresarial de estas organizaciones que frecuentemente surgen como mecanismos para apalancar apoyo externo para la superación de deficiencias de los servicios sociales básicos; por ello gran parte de los beneficios económicos generados en tales iniciativas se destinan a subsanar las

condiciones de vida precarias de las comunidades mediante programas de mejoramiento de nutrición, salud, vivienda y otros. Visto a escala familiar, los bajos niveles de vida de los productores tampoco les permiten acumular e invertir; puesto que usualmente los ingresos se orientan solamente a remediar sus deficiencias (Camacho *et al.* 2005).

Donovan *et al.* (2008) describen que las organizaciones de productores pueden emerger producto de esfuerzos locales, tales como movimientos sociales u otras formas de acción colectiva con fines políticos y económicos. El desarrollo de este tipo de organizaciones internamente dirigidas surge como respuestas a algunos factores exógenos (degradación de recursos naturales, cambios intempestivos en los precios de los productos) y están basados sobre instituciones comunales locales o tradicionales. Algunas organizaciones empresariales rurales surgen también de la aplicación de enfoques dirigidos externamente llevados a cabo por actores externos como ONGs y/o agencias gubernamentales como mecanismo para reducir la pobreza y el manejo sostenible de los recursos, entre otros fines.

Este tipo de intervenciones es una de las principales causas para el fracaso de algunas iniciativas, a veces por usar un enfoque conceptual errado, por no conocer las estructuras sociales establecidas, además de otras particularidades locales. Dichas intervenciones en muchos casos muestran tendencia a crear dependencia por los subsidios en los que incurren estos agentes externos al apoyar estos procesos de desarrollo empresarial. Bebbington *et al.* (1996) aseveran que dicha situación además desincentiva la reinversión de los ingresos generados por el negocio, desarrollar capital humano y construir capacidades gerenciales.

Finalmente, Junkin *et al.* (2005) mencionan algunos factores clave para el éxito de organizaciones empresariales de productores de pequeña escala, tales como:

- Liderazgo empresarial (presencia de emprendedores) y transparencia
- Impulso hacia la gestión apropiada de los procesos que partan de capacidades gerenciales mínimas (planificación y administración, mercadeo, control de calidad, monitoreo y evaluación), y promuevan la participación activa, mediante la representatividad de los asociados en estos procesos
- Capacidad financiera mínima para efectuar las inversiones básicas
- Orientación estratégica concertada y compartida por todos los miembros de la organización.

- Reglas del juego claramente definidas que cuales faciliten la pertenencia y compromiso de los asociados hacia su organización.
- Disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financieros.

2.3 El enfoque de cadenas aplicado a iniciativas empresariales rurales

El enfoque de cadena se aplica para “describir todo el rango de actividades que se requieren para llevar a cabo un producto o servicio, desde su concepción y diseño, pasando por las diferentes fases de producción (que involucran la combinación de transformaciones físicas, los insumos de producción, además de otros servicios requeridos) hasta llegar a los consumidores finales y su destino después de uso” (Kaplinsky y Readman 2001, Kaplinsky y Morris 2002). La visión de cadena provee un marco útil para analizar las relaciones de las organizaciones que participan en los diferentes procesos involucrados en poner un producto en las manos del consumidor. Para ello, dicho enfoque admite la intervención de muchos campos de estudio, entre ellos: la economía de los costos de transacción, la teoría de firmas, poder y relaciones de poder, mercadeo, teoría de redes, manejo de producción o de operaciones y logística (Woods 2004).

Omta *et al.* (2002) considera que el enfoque de cadenas ha sido útil también para las propias empresas, ya que en el marco de la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías, el uso de este enfoque ha permitido nuevas formas de coordinación con el objetivo de adicionar mayores valores agregados a los productos. Dicho proceso “viene dándose desde los años ochenta; las compañías han estado preocupadas mejorando su logística y sistemas de calidad para desarrollar nuevas formas de coordinación con compradores, proveedores, consumidores, gobierno y ONG que intervienen en la cadena”.

A continuación se presenta el ejemplo utilizado por Kaplinsky y Morris (2002) para representar las interacciones que se dan en el marco de una cadena (Figura 5). Sin embargo, ellos concluyen que en la realidad el análisis es mucho más complejo, debido a que muchas cadenas involucran más que los cuatro eslabones inicialmente presentados (por ejemplo en el caso de los muebles existen muchísimas interacciones más, que van desde la compra de semillas e insumos, la plantación del árbol, el paso por el aserradero y la participación de varios intermediarios más antes de llegar al consumidor final). El otro factor que complica el análisis es la participación de los actores en varias cadenas de forma simultánea.

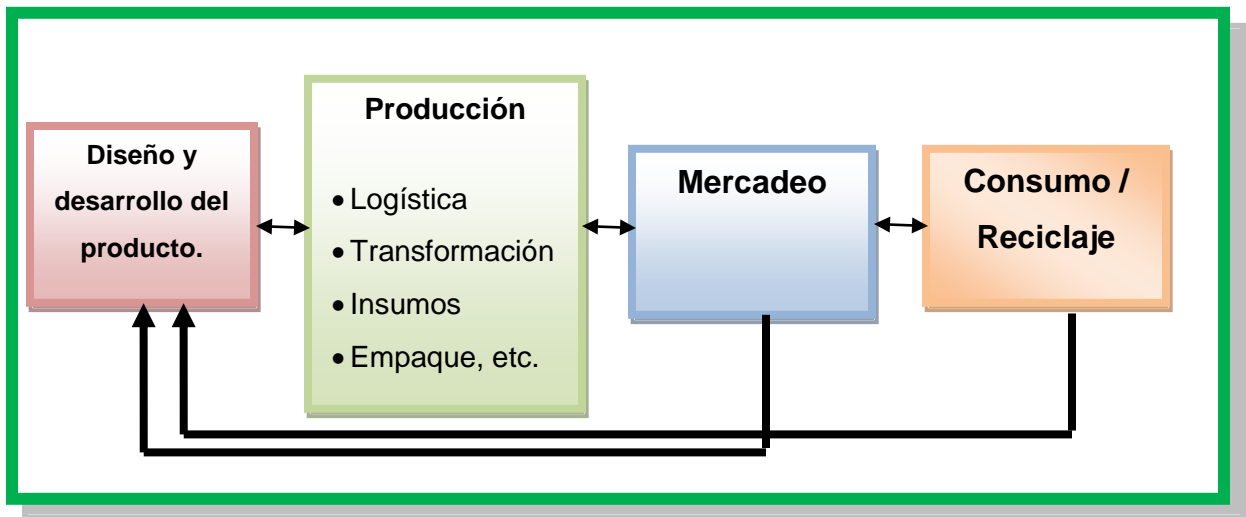


Figura 5. Cuatro eslabones de una cadena productiva
Fuente: Kaplinsky y Morris 2002

Cabe resaltar que usualmente se emparenta el término cadenas productivas con cadenas de valor. En este sentido, Gottret y Córdova (2005) argumentan que el término cadenas productivas “se utiliza en un sentido amplio para definir la interacción entre actores privados directos e indirectos desde la producción hasta el consumo. Se parte de la base que las cadenas productivas existen, pero que estas pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad o generadas a partir de la demanda” mientras que las cadenas de valor “son las cadenas productivas orientadas hacia la demanda que involucran productos diferenciados o especializados, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, reconocimiento de la estrecha interdependencia entre actores y visión de largo plazo”. Las cadenas de valor incluyen pues, otros elementos adicionales referidos al establecimiento de arreglos institucionales y relaciones de poder entre los actores y sus proveedores de servicios (Jansen y Torero 2006).

Donovan y Stoian (2009) definen el enfoque de cadena de valor como el conjunto de intervenciones de parte de los mismos actores de la cadena (productores, procesadores, compradores) y/o de proveedores de servicios (agencias de gobierno, ONGs, proyectos) para generar un mayor valor agregado y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre tales actores. Hobbs *et al.* (2000) agregan que una cadena de valor es construida cuando las organizaciones dentro de ésta tienen una visión compartida y objetivos comunes. En este

sentido, agregan que además existen algunas consideraciones organizacionales claves para la construcción de cadenas de valor como: manejo fluido de la información, monitoreo y evaluación del desempeño, la existencia de beneficios tangibles para los actores involucrados, la construcción de confianza, y el establecimiento de relaciones de trabajo cooperativo (Cuadro 2).

Cuadro 2. Comparación entre cadenas productivas y de valor

	Cadenas productivas	Cadenas de valor
Flujo de información	Poca o ninguna	Extensiva
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Orientación	Productos tradicionales	Productos diferenciados
Relaciones de poder	Enfocado hacia la producción	Orientado por la demanda
Estructura organizacional	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización sistémica

Fuente: Hobbs *et al.* (2000)

2.3.1 Posicionamiento y escalonamiento³

El posicionamiento de los actores en la cadena está determinado por las funciones, actividades y tareas que cada actor realiza en la cadena, lo cual se proyecta en el valor agregado que genera en el producto final. Sin embargo, en la dinámica de las cadenas de valor es muy común el logro de escalonamientos que se dan en su interior. Giuliani *et al.* (2005) define escalonamiento como “el logro de innovaciones en la cadena para así incrementar el valor agregado de sus productos y procesos dentro de esta”. En este mismo sentido, Kaplinky *et al.* (2001) define escalonamiento como “las mejoras relativas en productos y procesos” que repercuten directamente en la posición del actor en la cadena.

³ Traducido del término *upgrading*.

Se identifican cuatro formas de escalonamientos que pueden darse en las cadenas de valor:

- **Incrementando la eficiencia en *procesos internos***, de tal forma que estos sean significativamente mejores en comparación a los procesos internos llevados a cabo por los competidores
- **Introduciendo nuevos *productos* o siendo más rápidos en la mejora de viejos productos**
- **Modificando las *funciones* llevadas a cabo por la empresa en la cadena**, por ejemplo que puede implicar la tercerización de tareas o la toma de mayores responsabilidades en la cadena
- **Moviéndose *hacia una nueva cadena de valor (sectoriales)***, por ejemplo las empresas taiwanesas que se fueron moviendo de la fabricación de transistores de radios a la de calculadoras, luego a la de televisores y monitores de computadoras, y actualmente teléfonos celulares

Sin embargo, Kaplinky *et al.* (2001) reconocen que estrategias basadas en el incremento de la eficiencia no garantizan el logro de escalonamientos; otro aspecto importante que debe ser incorporado en estos análisis es la forma en la cual los actores se conectan entre sí y con el mercado final (Humphrey 2005). El enfoque de cadena de valor permite considerar este aspecto y otros más en búsqueda de la competitividad sistémica (Esser *et al.* 1995, Hobbs *et al.* 2000, Senge *et al.* 2004).

2.4 Gobernanza en el enfoque de cadenas de valor

La gobernanza es un concepto central en el análisis de cadenas de valor. Gereffi *et al.* (2001) la define de forma muy amplia como “las coordinaciones sobre la actividad económica que van más allá de los principios básicos por los cuales se rige el mercado (establecimiento de precios, minimización de costos, entre otros puntos)”.

La gobernanza a nivel de cadenas surge porque las repetidas interacciones entre los actores traen como consecuencia que surjan asimetrías de poder entre estos, producto de la mayor capacidad de algunos actores para influir en las actividades de los otros. Esta influencia puede darse en la definición de productos, procesos y estándares específicos a ser usados, en el control ejercido por las empresas líderes en los recursos claves necesarios en la cadena, en las

decisiones acerca de la entrada y salida de estas y el monitoreo de actores, también puede implicar la provisión de soporte técnico con la finalidad de posibilitar el logro de los estándares requeridos o en algunos casos, el cumplimiento de ciertas regulaciones institucionales (Kaplinky y Morris 2002, Kaplinky 2004). En este sentido, los arreglos institucionales al interior de las cadenas de valor surgen como herramientas importantes para ejercer la gobernanza en estas (Humphrey y Schmitz 2001).

2.4.1 Tipología de gobernanza a nivel de cadenas

Gereffi (1999) presenta un primer esbozo de las diversas formas de gobernanza ejercidas en cadenas de valor al diferenciarlos en dos tipos: en primer lugar tenemos las cadenas dirigidas por los manufactureros, características de las industrias intensivas en capital y tecnología tal como se da en el rubro de automóviles, computadoras y maquinaria pesada; por otro lado están las cadenas dirigidas por la demanda, características en las industrias del vestido, zapatos, juguetes, artículos del hogar y artesanías. La mayor diferencia entre estas es el punto de la cadena desde donde se ejerce el poder (Cuadro 3).

Cuadro 3. Comparación entre cadenas dirigidas por manufactureros y por demandantes

	Dirigidas por manufactureros	Dirigidas por demandantes
Orientación de la cadena	Industrial	Comercial
Competencias claves	Investigación y desarrollo, producción	Diseño y mercadeo de productos
Barreras de entrada	Economías de escala	Mercados focalizados
Sectores económicos	Bienes durables, intermedios y/o de capital	Bienes no duraderos
Industrias típicas	Automóviles, aviones computadoras	Vestidos, zapatos, juguetes, commodities
Propiedad de la base productiva	Firmas transnacionales	Firmas locales, predominantemente en países en desarrollo
Vínculos en la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura predominante	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi (1999)

Posteriormente, diversos análisis fueron tomados por Gereffi *et al.* (2005) para ampliar la clasificación de las distintas formas de gobernanza ejercidas en cadenas de valor. Estos análisis se basan en tres factores: (a) la complejidad de la información y conocimiento a transferir requerido para llevar a cabo una transacción, en particular relacionada con las

especificaciones del producto o proceso; (b) en qué medida esta información y conocimiento pueden ser codificada y ser transmitida eficientemente a los proveedores y; por último, (c) las capacidades de los actuales y potenciales proveedores en relación a las especificaciones de la transacción. Considerando tales factores se reconocen los siguientes tipos de gobernanzas a nivel de cadenas:

- **De mercado:** no se refieren solamente a relaciones completamente transitorias, sino que abarca también relaciones que se dan en repetidas oportunidades a través del tiempo. La característica esencial de este tipo de gobernanza es que los costos para participar son relativamente bajos.
- **Cadenas de valor modulares:** en este tipo de relaciones los ofertantes producen de acuerdo a las especificaciones más o menos detalladas del comprador. Sin embargo, a medida que proveen “servicios (o productos) que se van convirtiendo en claves” estos toman toda la responsabilidad sobre las tecnologías utilizadas y hacen algunas inversiones para llegar a satisfacer los requerimientos específicos de los compradores.
- **Cadenas de valor relacionadas:** en estas cadenas de valor vemos complejas interacciones entre compradores y vendedores, lo cual en la mayoría de casos crea mutua dependencia y altos niveles de especificidad. El establecimiento de este tipo de gobernanza parte del mantenimiento de una buena reputación durante años o vínculos familiares y/o étnicos. El funcionamiento de este tipo de cadenas pueden explicarse por la proximidad espacial; sin embargo existen cadenas con actores geográficamente dispersos, que funcionan sobre una base cimentada de confianza y buena reputación.
- **Cadenas de valor cautivas (cuasijerárquicas):** En estas cadenas los proveedores son comercialmente dependientes de compradores mucho más grandes. Estos proveedores encaran costos significativos por participar en la cadena, y debido a ello son “cautivos”. Tales redes son caracterizadas por un alto grado de monitoreo y control de parte de las empresas líderes en la cadena.

- **Jerárquicas:** Esta forma de gobernanza es caracterizada por una integración vertical. La forma de gobernanza es dominante a través de un fuerte control gerencial, que fluye de gerentes a subordinados o desde oficinas centrales hacia subsidiarias o afiliadas.

El Cuadro 4 muestra las características en términos de coordinación y poder para cada uno de los tipos de gobernanza antes descritos.

Cuadro 4. Formas de gobernanza en cadenas de valor.

Tipo de gobernanza	Grado de coordinación explícita	Simetría de poder
De mercado	Bajo	Alto
Modulares	↓	↑
Relacionadas		
Cautivas		
Jerárquicas		

Fuente: Gereffi *et al.* (2005)

Sin embargo el tipo de gobernanza en una cadena de valor es dinámica (Kaplinsky y Morris 2002, Pietrobelli y Rabelloti 2004, Gereffi *et al.* 2005). En este sentido, Humphrey y Schmitz (2003) identifican tres razones por las que podrían variar la forma de gobernanza en las cadenas de valor:

- 1) Teniendo como premisa que el poder ejercitado por una de las empresas depende de la falta de poder de las otras; los productores existentes u organizaciones de éstos pueden adquirir nuevas capacidades y/o explorar nuevos mercados, logrando así aumentar su poder.
- 2) Los altos costos de establecer y mantener una cadena de valor cuasijerárquica (cautiva) pueden conllevar al cambio en el tipo de gobernanza de esta. Específicamente, los altos costos en los que incurre la empresa líder conducen a que los procesos e inversiones específicas llevadas a cabo en estas cadenas sean inflexibles, esto conlleva también un mayor riesgo de pérdida de supremacía en la cadena cuando los requerimientos de los compradores finales varían.

- 3) Finalmente, las empresas y las concentraciones empresariales a menudo no operan únicamente en una cadena, sino en varias simultáneamente. Esto implica que las competencias que se aprenden en una cadena podrían aplicarse y adaptarse para ser provistas en otras, influenciando cambios en la gobernanza de la cadena.

2.4.2 Gobernanza a nivel de actores

La gobernanza a nivel de actores puede definirse como la capacidad de cada actor en la cadena para darle valor agregado a los procesos y productos generados en su interior, y así obtener beneficios por su participación en ésta. La gobernanza, en última instancia, tendrá incidencia sobre la distribución entre los eslabones de las ganancias generadas por la cadena.

Gottret (2008) define que la gobernanza de cada uno de los actores en las cadenas de valor dependen de tres variables: su poder, interés y legitimidad. El poder es la capacidad de cada actor para influenciar en la toma de decisiones, y así determinar la forma en que los recursos financieros, económicos y humanos fluyen y son distribuidos entre los diferentes eslabones. El interés está en función de los beneficios percibidos por cada actor en la cadena comparado con los beneficios de su no participación en la cadena. Finalmente, la legitimidad se define como el grado en que se reconoce a cada actor como importante en la cadena, así como sus derechos y responsabilidades en el funcionamiento de estas.

Bajo el análisis de estos factores cada actor puede ser categorizado como: (1) **dominantes**, si su poder, interés y legitimidad son altos; (2) **fuertes**, si su interés y poder son altos pero su legitimidad es bajo; (3) **influyentes**, si su poder y legitimidad son altos pero su interés es bajo o nulo; (4) **inactivos**, si su poder es alto pero su interés y legitimidad son bajos o nulos; (5) **respetados**, si cuenta con legitimidad alta pero su poder e interés es bajo o nulo; (6) **vulnerables**, si cuenta con interés y legitimidad altos pero su poder es bajo; y (7) **marginados**, si cuenta con interés alto pero su legitimidad y poder son bajos.

3 METODOLOGÍA Y MÉTODOS

3.1 Metodología

3.1.1 *Recopilación de información secundaria*

Esta actividad se realizó durante toda la etapa de campo de la investigación y alimentó la ejecución de las distintas tareas y actividades llevadas a cabo en el marco de la investigación. Para ello se contó con información generada tanto por los mismos actores como por los proveedores de servicios a la cadena. Entre los documentos que pudieron ser recopilados se encuentran:

- Informes de consultorías sobre la cadena de valor del cacao en Nicaragua
- Informes de consultorías sobre la organización
- Estatutos de conformación de la cooperativa
- Manuales de organización y funciones de la cooperativa
- Informes de auditorías así como reportes financieros y contables anuales de la cooperativa
- Registro de socios y de ventas
- Convenios y contratos de alianzas estratégicas o proyectos conjuntos entre la cooperativa y otras organizaciones
- Leyes, decretos y otras normas gubernamentales que influyen en el desempeño de la cadena de valor y en particular CACAONICA.

También se utilizó información generada en el marco de la ejecución del mismo PCC como informes y reportes de avances mensuales; y también algunos documentos de consultorías como el análisis hecho a la cadena del cacao en Nicaragua, el diagnóstico empresarial de la cooperativa, los avances sobre las estrategias de vida de los hogares cacaoteros en Waslala, entre otros. Es importante señalar que la triangulación, realizada permanentemente durante la investigación, hizo posible que se contrastara a través de otras fuentes la información proveniente de la literatura gris usada.

3.1.2 Recopilación de información primaria

La recopilación de información primaria se realizó siguiendo las siguientes fases: primero se realizó una primera fase de presentación y motivación a los informantes claves de la cadena (sus actores y proveedores de servicios), para luego invitarlos a participar en talleres en los que se aplicaron diversas técnicas para obtener la información que se requería para la realización del estudio.

Presentación y motivación

En esta primera etapa se estableció los primeros contactos con socios, personal y Junta Directiva⁴ de CACAONICA; así como con sus compradores y proveedores de servicios empresariales con el objetivo de presentar la propuesta de investigación y lograr compromisos para su realización (en lo que respecta a reuniones e información adicional requerida). Para la presentación a los socios, personal y Junta Directiva de CACAONICA se utilizaron reuniones internas y otros eventos ya programados anteriormente por la organización para presentar la propuesta, escuchar dudas, comentarios y aportes. Luego de esto, se establecieron compromisos con los asistentes a dichas reuniones para la ejecución de la investigación.

Por otro lado, esta etapa también contempló un primer contacto con algunos de los compradores y proveedores de servicios de la cooperativa para escuchar también sus opiniones con respecto a la investigación y lograr compromisos de su parte para el desarrollo de la misma.

Facilitación de talleres con grupo focal

Luego de la etapa de presentación y motivación se realizaron una serie de talleres con un grupo focal de 18 personas conformado por: socios, empleados y miembros de la Junta Directiva de la cooperativa, así como por sus proveedores de servicios. Se realizaron cuatro talleres en un periodo aproximado de un mes; en el marco de estos talleres se logró recopilar información que posteriormente fue complementada con información adicional recopilada en las etapas posteriores de la investigación.

⁴ La Junta Directiva de la cooperativa incluyen todos los entes incluidos dentro del organigrama de la organización, entre los cuales están: Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, y los Comités de Educación y Comercialización.

Entre los métodos que se utilizaron en los talleres durante esta fase se encuentran: la construcción de la línea de tiempo organizacional, el mapeo de la cadena, identificación y evaluación de oportunidades para el escalonamiento de la cooperativa, y por último se practicó un análisis FODA para determinar líneas estratégicas a seguir por la organización.

Construcción de la línea de tiempo organizacional

La construcción de la línea del tiempo organizacional de CACAONICA permitió identificar los momentos claves en la historia de la cooperativa, quiénes participaron, las causas que los originaron, y los cambios más relevantes a partir de éstos.

La aplicación de la técnica inició con una primera lluvia de ideas sobre cuáles han sido los momentos claves en el desarrollo de la organización; luego de esto y previa conciliación de la información recopilada, los momentos identificados como más importantes fueron ordenados cronológicamente. Una vez establecida la línea de tiempo en una columna, se pasó a averiguar más información sobre cada evento y se hizo una evaluación de lo aprendido en cada uno de los momentos identificados. El formato que se utilizó para sistematizar la información se detalla en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Formato para recopilar información para la construcción de la línea de tiempo organizacional.

Año	Momentos clave	¿A qué se debió?	¿Quiénes participaron? ¿de qué forma?	¿Hubo apoyo externo?	¿Qué cambios se dieron a partir de este momento?	¿Qué lecciones dejó dicho momento?

Fuente: Gottret y Córdova (2005)

Mapeo de la cadena

GTZ (2006) denomina este procedimiento como el núcleo en el análisis de cualquier cadena de valor y hace notar que el aspecto más importante que debe tener un mapa de la cadena es que debe de ser lo suficientemente detallado para darnos la noción de las

interrelaciones que se dan dentro de ella; y a la vez, debe de ser comprensible para los actores involucrados en ella. Gottret y Córdova (2005) reconocen que es posible aceptar un nivel de “ignorancia óptima” en el trazado de los mapas de cadenas, la cual está determinada por la existencia de información secundaria confiable e información que algunos actores no están dispuestos a compartir.

Sin embargo, el mapa de una cadena de valor debe de contener información específica en cuanto a los siguientes aspectos:

- **Eslabones funcionales de la cadena.** Referido a las diferentes funciones llevadas a cabo en la cadena que van desde la producción, la comercialización hasta el consumo final
- **Caracterización de los actores de la cadena.** Se definieron los actores claves de cada eslabón con información sobre volúmenes, precios, tecnología utilizada, ubicación geográfica, su acceso a capitales y capacidad de lograr procesos de escalonamiento
- **Caracterización de los proveedores de servicios e insumos externos a la cadena.** Se refiere a recabar información sobre actores que ofrecen insumos y brindan servicios a los diferentes eslabones de la cadena, sus clientes, los precios por proveer tales insumos y servicios, los costos en los que incurren, la efectividad de estos, entre otros aspectos.
- **Análisis de las relaciones y reglas de juego entre los actores y proveedores de servicios a la cadena.** Quien define el precio en cada eslabón y bajo qué modalidades, los requisitos de calidad exigidos, la frecuencia de compra, tipos de contrato y alianzas existentes tanto entre actores como con los proveedores de servicios a la cadena, determinar si los actores están satisfechos con las relaciones ya establecidas. Con base a esto es posible determinar el nivel de: (1) poder, (2) interés y (3) legitimidad de cada uno de los actores en la cadena, variables consideradas para evaluar la gobernanza de estos (Gottret 2008).

Identificación y evaluación de oportunidades para el escalonamiento de la cooperativa

Contándose con la información proveniente del mapa de la cadena de valor en la que la cooperativa participa, se procedió a realizar un análisis participativo (con el grupo focal) que permitió identificar oportunidades de escalonamientos para la organización.

Luego de una primera lluvia de ideas sobre tales oportunidades, se procedió a fomentar una primera discusión con el grupo sobre la viabilidad de cada una de éstas, luego éstas se evaluaron según los recursos disponibles con los que cuenta la organización y los productores asociados a la misma (Eaton *et al.* 2007, Gottret *et al.* 2009). El formato utilizado para sistematizar la información se detalla en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Formato para la evaluación de oportunidades de escalonamiento identificadas

Tipo de escalonamiento	Oportunidad	Recursos requeridos	Recursos disponibles	Opciones para superar la brecha
Proceso				
Producto				
Funcional				
Sectorial				

Análisis FODA y definición de líneas estratégicas

El análisis FODA es una herramienta ampliamente conocida y utilizada para la planificación estratégica de todo tipo de organizaciones. Este análisis consiste en la identificación de factores que afectan a la organización, los cuales podemos diferenciar entre endógenos cuando parten del interior de la organización (fortalezas en caso lo hagan de manera positiva, debilidades si lo hacen negativamente); y factores exógenos cuando forman parte del ambiente externo de la organización (llamados oportunidades en caso la afectan positivamente y amenazas en caso lo hagan de manera negativa).

La idea es que a partir de los factores identificados se puedan elaborar estrategias que permitan construir sobre las fortalezas, eliminar las debilidades, explotar las oportunidades y controlar las amenazas (Dyson 2004). En este sentido, estos factores previamente identificados

fueron trasladados hacia una matriz que permitió que éstos se cruzaran, de tal forma que permitieron formular las futuras estrategias de acción de la organización (Cuadro 7).

Se espera que habiéndose ya definido las líneas estratégicas, éstas sirvan para el establecimiento de actividades más concretas y la priorización de alianzas estratégicas con otros actores que permitan el logro de las metas establecidas por la cooperativa en el mediano plazo.

Cuadro 7. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas	Estrategias Adaptativas
Amenazas	Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia

Fuente: Dyson (2004)

3.1.3 Triangulación

Como ya fue mencionada, la triangulación fue también una actividad sumamente importante y fue transversal a lo largo de la investigación. En este sentido, la información recopilada fue constantemente corroborada a través de otras fuentes. Por ejemplo, la información recopilada durante con el grupo focal conformado para los talleres fue contrastada con preguntas incluidas en las entrevistas (a productores y otros actores claves) y con la información secundaria recopilada. Por otro lado, además se realizó un último taller de devolución de la información recopilada al grupo focal conformado previamente. Para la realización de dicho taller se requirió contar con un análisis inicial de los datos compilados hasta este momento, y en ese espacio además de presentar los resultados de la investigación se logró un interesante intercambio de ideas entre los actores involucrados con la cooperativa que sirvió para retroalimentar los resultados logrados.

3.1.4 *Análisis de datos*

La investigación fue principalmente de naturaleza cualitativa, sin embargo para el procesamiento de la información cuantitativa recogida (referidos principalmente a los rendimientos alcanzados por los productores, la sumatoria de los costos alcanzados en los eslabones de la cadena y la valoración de los servicios) se utilizaron los programas Microsoft Excel 2007 e InfoStat; asimismo las entrevistas semiestructuradas realizadas a los actores claves se digitaron en el programa Microsoft Word 2007 y los gráficos de la cadena fueron elaborados con ayuda del programa Microsoft PowerPoint 2007. Los datos recopilados en las anteriores etapas de la investigación sirvieron para alimentar la información requerida detallada en el anexo 1 con la cual se pudo responder a las preguntas clave correspondientes a los objetivos específicos de la investigación.

3.2 Métodos

3.2.1 *Inmersión*

La investigación demandó la estadía permanente en el municipio de Waslala durante un lapso de seis meses, en los cuales se pudo observar *in situ* las relaciones que se dan entre los actores de la cadena en estudio. En este sentido, vivir en la zona e interrelacionarme con los productores, así como con los directivos, ex directivos, empleados, compradores de la cooperativa y también con sus proveedores de servicios, permitió un mejor entendimiento acerca de sus perspectivas y prioridades individuales, así como de otros aspectos sociales y culturales que también han tenido influencia sobre el desempeño, posicionamiento y gobernanza de la organización a lo largo de los años. Sin haber tenido tal experiencia hubiese sido muy complicado entender los factores que vienen incidiendo sobre la cooperativa CACAONICA.

3.2.2 *Cuestionarios y entrevistas semiestructuradas*

Para la investigación se aplicaron: (1) cuestionarios a productores; y (2) entrevistas semiestructuradas a los actores claves en las cadenas en las que participa la organización (entre ellos empleados, miembros y ex miembros de la Junta Directiva; así como compradores, competidores y proveedores de servicios de la organización).

Para las entrevistas y cuestionarios se siguió un protocolo que iniciaba con la rápida presentación de la investigación y los objetivos que se persiguen con ella; luego se solicitaba el permiso correspondiente para dar inicio a la conversación. En el tiempo que duraba la misma se pretendía establecer un clima de confianza que permitiese lograr captar la mayor cantidad posible de información útil del entrevistado. Es importante señalar que antes de la ejecución de esta fase se hicieron algunas pruebas de los instrumentos (cuestionarios y guías de las entrevistas) con los cuales se pudieron hacer algunos ajustes con la finalidad de mejorarlos. Esta fase culminó con un procesamiento inicial de la información recopilada.

Muestra

Para la selección de la muestra de los productores se utilizó una estratificación basada en dos criterios: primero, su vinculación con la cooperativa y segundo, la facilidad para acceder a sus fincas. Bajo el primer criterio se consideró 4 tipos de productores:

- **Asociados a la cooperativa con aportación completa:** productores que terminaron de pagar la cuota mínima de membrecía⁵.
- **Asociados a la cooperativa con aportación incompleta:** los que aun no terminaron de pagar la cuota mínima de membrecía.
- **Renunciantes a la cooperativa:** productores que ya no le venden cacao a la cooperativa.
- **Productores cacaoteros afiliados a otras organizaciones:** productores de cacao orgánico que se encuentran afiliados a otras organizaciones de productores de la zona.

Por otro lado, para el criterio de facilidad del acceso a las fincas de los productores se consideraron las siguientes situaciones:

- **Fincas situadas en comunidades cercanas,** cuando el tiempo que tomaba llegar a la comunidad desde el centro de acopio en Waslala era de una hora o menos.
- **Fincas situadas en comunidades de distancia regular,** cuando el tiempo que tomaba llegar a la comunidad era más de una hora y menos de dos horas y media.

⁵ El aporte mínimo social para formar parte de la cooperativa asciende a US\$ 70.00.

- **Fincas situadas en comunidades remotas**, cuando el tiempo que demoraba llegar a la comunidad era de más de dos horas y media.

En el caso de productores asociados a la cooperativa (con aportación completa e incompleta) la muestra correspondió al 10% del total de socios aportantes⁶. Los 10 socios renunciando que conforman la muestra fueron seleccionados siguiendo el siguiente procedimiento: se aprovechó las visitas a las comunidades en donde se aplicó los cuestionarios a los socios de la cooperativa para preguntarles por aquellos socios que han renunciado a la organización; en base a tal procedimiento se obtuvo una lista de la cual se seleccionó aleatoriamente a los productores a quienes se les aplicó el cuestionario correspondiente.

Finalmente, se aplicó también un cuestionario a 15 productores de cacao que trabajan con otras organizaciones de productores de la zona; en este caso el muestreo se hizo por conglomerados: se llegó hasta el centro de acopio de tales organizaciones y se esperó que hasta allí llegasen los productores. Se estableció aplicar 10 cuestionarios a productores relacionados con la cooperativa Nueva Waslala y a 5 productores relacionados con la organización ACAWAS (Cuadro 8).

Cuadro 8. Distribución de la muestra

Tipos de productores	Distancia de comunidades (*)			Total
	Cercanas	Mediana	Lejanas	
Socios con aportación completa	6	8	13	27
Socios con aportación incompleta	4	5	9	18
Socios renunciando: en este caso no se consideró el criterio de distancia de sus comunidades				10
Afiliados a otras organizaciones: 10 a afiliados a la Coop. "Nueva Waslala" y 5 a afiliados a ACAWAS (**)				15
TOTAL				70

(*) En el anexo 11 se detallan específicamente las comunidades que fueron visitadas según el criterio de accesibilidad.

(**) Siguiendo el criterio de representatividad: la cooperativa "Nueva Waslala" tiene aproximadamente 350 socios aportantes y ACAWAS tiene menos de 150.

⁶ Los registros de la cooperativa actualizados a mayo del 2009, indican que el total de socios aportantes a la organización asciende a 452 productores.

Los cuestionarios aplicados a cada tipo de productores (socios con aportación completa e incompleta, socios renunciando y productores afiliados a otras organizaciones) se detallan en los anexos 2, 3, 4 y 5. Asimismo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los actores claves participantes en las cadenas en las que participa la organización (entre ellos miembros y ex miembros de la Junta Directiva, empleados, compradores, competidores y proveedores de servicios de la cooperativa); la selección de los entrevistados se hizo utilizando el método de bola de nieve, que consiste en pedir a las personas entrevistadas nos indiquen qué otros individuos nos puedan proporcionar información adicional. Las guías para la aplicación tales entrevistas se detallan en los anexos 6, 7, 8 y 9.

4 RESULTADOS

4.1 Marco político legal

Se puede analizar el marco político legal con relación a las normas dirigidas a fomentar y regular tanto la producción del cacao como el cooperativismo en Nicaragua. En este sentido, se ha recopilado información facilitada por las agencias gubernamentales nacionales y actores que participan en la actividad para su análisis, y así poder brindar el panorama sobre el cual CACAONICA desempeña sus actividades.

4.1.1 *Fomento al rubro cacao*

Las iniciativas de gobierno nicaragüense dirigidas al fomento del rubro cacaotero identificadas en este estudio son: la implementación de la Comisión Nacional del Cacao, la formulación del subprograma “Fomento a la producción, transformación y comercialización de cacao en Nicaragua” y el Programa de Apoyo a la Implementación de las Condiciones de Exportaciones de Productos Agroalimenticios Nicaragüenses (PAICEPAN).

La Comisión Nacional del Cacao, instalada en el 2007, cuenta con la participación de diversos representantes tanto de la sociedad civil, organismos públicos y privados relacionados con el cultivo. Dicha iniciativa cuenta con una Secretaría Técnica, encargada de realizar las tareas relacionadas a la organización, logística, ejecución y seguimiento de los acuerdos tomados. Desde su formación, el trabajo de esta comisión estuvo enfocado en la elaboración de una propuesta que tenga por finalidad articular esfuerzos para fomentar la producción de cacao en el país, proyectándolo como un producto “estrella”, con gran potencial comercial y como generador de ingresos para los productores (Büchert 2008).

La cooperativa CACAONICA ha tenido participación en las diversas reuniones llevadas a cabo en el marco de estas iniciativas a través de sus representantes, desde la conformación del llamado Grupo Cacao en el 2004. Entre los logros de esta comisión están el haber logrado que se considerara al sector como el octavo conglomerado (clúster) en importancia dentro del Plan Nacional de Desarrollo Humano formulado por el gobierno nicaragüense para el periodo comprendido entre el 2005 y 2009.

En octubre del 2008 se presenta la propuesta para la implementación del subprograma “Fomento a la producción, transformación y comercialización de cacao en Nicaragua” por

parte de Secretaría Técnica de la Comisión Nacional del Cacao. En dicho proceso se consideraron los siguientes 7 componentes:

- Organización y fomento de capacidades
- Mercadeo y comercialización
- Manejo integral del cultivo
- Rehabilitación y establecimiento de plantaciones
- Financiamiento e incentivos
- Genética
- Gestión del conocimiento

La propuesta tiene proyectado desarrollarse en seis años e incluye la participación en su ejecución de las agencias que conforman el Sector Público Agropecuario y Rural (SPAR)⁷ que realizarían las funciones de monitoreo y control de actividades del proyecto. La propuesta fue remitida al Gobierno Central para su aprobación en diciembre del año pasado y al momento de desarrollo de esta tesis se espera la respuesta del mismo para iniciar su ejecución.

Finalmente, el PAICEPAN es otra iniciativa enmarcada también dentro del Plan Nacional de Desarrollo Humano y tiene por finalidad fomentar y facilitar acuerdos comerciales entre el país y la Unión Europea. Las actividades del programa, ejecutado por la Dirección General de Protección y Sanidad Agraria (DGPSA) del MAGFOR, se centran en 4 rubros considerados como prioritarios por el Gobierno Central por estar dotados de mayor potencial de competitividad para exportar: carne bovina, camarones de cultivo, café diferenciado y cacao orgánico.

En cuanto a este último, las actividades se enfocan principalmente en los municipios de Waslala y Rancho Grande en donde el programa inició, de manera oficial, sus actividades en junio del 2009. Hasta la actualidad, dicha iniciativa se desarrolla conjuntamente con las organizaciones de productores establecidas en las zonas antes mencionadas, entre ellas la cooperativa “La Campesina” en el municipio de Rancho Grande y las cooperativas CACAONICA, “Nueva Waslala” y la Asociación de Campesinos de Waslala (ACAWAS) ubicados en el municipio de Waslala. Conjuntamente con estas organizaciones se han

⁷ Que incluye el MAGFOR, INTA, IDR y FCR

ejecutado talleres de capacitación sobre manejo del cultivo, visitas técnicas a algunos productores, y también ha donado herramientas y materiales a tales organizaciones.

Finalmente, es importante resaltar algunas iniciativas departamentales tales como la emprendida por el Gobierno Nacional del Atlántico Norte, formulada en el 2007 con apoyo de la GTZ, que tiene por objetivo el fomento al rubro cacaotero en el departamento y en cuyas reuniones de presentación del proyecto también participaron representantes tanto de CACAONICA así como de otras organizaciones de productores de la zona (OXFAM 2008, Schweighöfer y Keller 2009).

4.1.2 Instituciones que regulan el desempeño empresarial de CACAONICA

En cuanto a las instituciones, normas y regulaciones que rigen el accionar empresarial de CACAONICA tenemos la Ley General de Cooperativas (Ley N° 499) y el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). Por otro lado, la cooperativa también responde por sus obligaciones fiscales, tributarias y laborales a la Dirección General de Ingresos (DGI) y por último, al Centro de Trámites de las Exportaciones (CETREX) que es el órgano encargado de reglamentar y hacer cumplir los procedimientos de exportación en el país.

La ley N° 499, que fue aprobada el 29 de setiembre del 2004 y publicada en el diario oficial nacional el 25 de enero del 2005, es el instrumento principal del Estado para regular la promoción, constitución, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas a nivel nacional. La ley regula aspectos sumamente importantes tales como: la existencia y funcionalidad de los órganos jerárquicos en las cooperativas (entre los cuales se menciona la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo). Asimismo, a través de esta norma se creó al INFOCOOP como entidad autónoma rectora de la política nacional en materia de protección, fomento y desarrollo cooperativo, dotándolo de autonomía para regular, suspender, supervisar y controlar a las cooperativas en todo el ámbito nacional.

También es importante señalar que debido a sus actividades comerciales, la cooperativa responde ante la DGI por las obligaciones fiscales, tributarias y laborales que le competen. En este sentido, entre las funciones que tiene dicha entidad están: la de regular y

cuantificar las obligaciones tributarias en todo el país, normar la ejecución de la función administrativa tributaria, fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los agentes económicos en el país y en caso éstas no se cumplan, sancionarlas de acuerdo a ley.

Por otro lado, la CETREX es la entidad gubernamental nacional encargada de normar, asesorar, facilitar, controlar y registrar las exportaciones del país. Cabe resaltar, que CACAONICA, en la actualidad, no realiza directamente los trámites de exportación para su producto, ya que estos fueron delegados para ser realizados por el Programa de “Apoyo a la Producción Cacaotera” financiado por Ritter Sport a través de una carta poder emitida por la organización en el año 2007.

Finalmente, también es importante tener en cuenta que debido a que la Alcaldía de Waslala cobra un impuesto por saco de cacao que sale del municipio, la cooperativa debe cumplir con tal obligación cuando traslada su producto hasta las bodegas de Ritter Sport en Matagalpa.

4.2 Mercados para el producto

Los mercados para el cacao nicaragüense se pueden diferenciar en nacionales e internacionales, de acuerdo a la procedencia de los compradores destinatarios del producto.

4.2.1 Mercados nacionales

Los principales consumidores nacionales para el cacao nicaragüense son el sector industrial, los mercados municipales y algunas plantas chocolateras (OXFAM 2008). En general, los productos que demandan estos consumidores son de menor calidad que los requeridos por el mercado internacional. Asimismo el precio es muy inestable a lo largo del año y está en función a la estacionalidad (la temporada de mayor cosecha inicia en octubre y usualmente termina en marzo⁸).

El sector industrial nicaragüense, conformado principalmente por Café Soluble, Parmalat, Eskimo y otras pequeñas industrias, usualmente requiere de cacao tradicional (sin fermentar⁹) para utilizarlo como insumo en la preparación de leche chocolatada, café con

⁸ Sin embargo, en la última temporada este periodo se retrasó iniciando en noviembre aproximadamente y terminó en junio.

⁹ La excepción es Café Soluble que hasta el 2006 le compraba cacao ya fermentado a CACAONICA.

sabor, helados, galletas y cereales. Estas industrias se proveen del cacao en grano comprándolo en los mercados mayoristas o en algunos casos, mantienen arreglos con organizaciones de productores. Los productos finales son comercializados a través de supermercados, pulperías y otros establecimientos.

En los mercados masivos el cacao es utilizado para la preparación de bebidas típicas tales como el pinolillo y el refresco de cacao con leche. Los proveedores de estos mercados son los acopiadores establecidos en las comunidades que tienen la posibilidad de transportar el producto y también otros intermediarios establecidos en las mismas cabeceras municipales que van hasta las comunidades para luego trasladarlo hasta tales mercados.

Finalmente, cabe resaltar la presencia de plantas chocolateras nacionales tales como El Castillo y Momotombo, que requieren de cacao fermentado, motivo por el cual aseguran su provisión de materia prima a través de arreglos institucionales con organizaciones de productores. Sin embargo, aunque la producción en tales plantas es artesanal tienen dificultades para asegurar el aprovisionamiento de la materia prima.

4.2.2 Mercados internacionales

Los principales destinos de exportación para el cacao nicaragüense, en términos de volumen, lo constituyen: El Salvador, Honduras, Alemania y Costa Rica (OXFAM 2008). Los mercados regionales (sobre todo El Salvador y Honduras) son menos exigentes en términos de calidad con respecto al mercado europeo¹⁰. En este sentido, en dichos países se consume mayormente un cacao equivalente al cacao tradicional, consumido masivamente en el país.

Sin embargo, los mercados más atractivos para el producto lo constituyen los países europeos. En este sentido, las empresas chocolateras Ritter Sport de Alemania y Zotter de Austria que requieren de cacao de calidad superior, desarrollan Proyectos Públicos Privados (PPP)¹¹ al interior del país como mecanismos que, entre otros aspectos, les permita garantizar su provisión de cacao de calidad en el país.

¹⁰ “Yo llevo el cacao (rechazado por Ritter Sport) hasta Matagalpa, hasta allí llegan hondureños y salvadoreños que me quieren comprar el cacao a precios más altos de los que me ofrecen en el Mercado Oriental...” (Comunicación personal con Ricardo Taleno, acopiador de cacao tradicional de Waslala).

¹¹ Los PPP se definen como un modelo de cooperación entre agencias estatales de cooperación y empresas privadas para el logro de objetivos comunes de desarrollo (CAMCHAL s.f.).

Las estrategias de ambas empresas están enmarcadas en ofrecer precios más altos por cacao requerido bajo la condición que deben de cumplir con las especificaciones técnicas de calidad que ellos requieren (ver anexo 10). Por ejemplo, actualmente Ritter Sport ofrece US\$ 3,850.00 por TM de cacao fermentado con certificación orgánica, US\$ 3,250.00 por cacao fermentado en transición y US\$ 3,150.00 por cacao fermentado convencional (sin certificación orgánica). El proyecto que desarrolla la empresa asimismo brinda las facilidades de correr con los costos de exportación hasta los países de destino y brindar asesoría en temas de calidad del cacao. En el Cuadro 9 se muestran los volúmenes de exportación y valores FOB por países para el año 2007.

Cuadro 9. Exportaciones nicaragüenses de cacao por destino periodo 2007

Tipo de cacao	País de destino	Volumen bruto (en kg)	Valor FOB (en US\$)	%
Cacao triturado	Estados Unidos	3,334.2	1,635.0	0.37%
Sub total		3,334.2	1,635.0	0.37%
Cacao fermentado orgánico	Costa Rica	4,581.4	1,212.0	0.51%
	Austria	35,424.9	131,979.8	3.92%
	Alemania	91,740.0	299,186.0	10.15%
Sub total		131,746.3	432,377.8	14.58%
Cacao en grano entero o partido crudo o tostado	Inglaterra	113.0	650.0	0.01%
	Holanda	30.0	258.4	0.00%
	Estados Unidos	52.9	30.0	0.01%
	El Salvador	318.2	140.0	0.04%
	Bélgica	22,174.2	5,820.0	2.45%
Sub total		22,688.3	6,898.4	2.51%
Cacao en grano entero y crudo (tradicional)	Italia	120.5	600.0	0.01%
	Honduras	209,088.2	317,915.0	23.14%
	Holanda	25,247.6	50,924.2	2.79%
	Estados Unidos	4,350.6	3,094.5	0.48%
	El Salvador	441,383.6	323,980.0	48.85%
	Costa Rica	13,145.0	4,305.0	1.45%
	Alemania	52,380.0	183,062.0	5.80%
Sub total		745,715.5	883,880.7	82.54%
Total final		903,484.3	1,324,791.9	100.00%

Fuente: OXFAM 2008

4.3 Análisis de las cadenas en las que participa CACAONICA

La cooperativa nicaragüense CACAONICA participa en dos cadenas: la primera, la de la cadena de valor del cacao fermentado destinado a Ritter Sport¹², que tiene características de ser una cadena de valor, pues existe mucho flujo de información entre los actores participantes y reconocimiento de interdependencia entre ellos, y está enfocada hacia un producto diferenciado por su alta calidad; y la otra cadena productiva en la que participa es la cacao tradicional, en la que las relaciones son más coyunturales, existe un menor intercambio de información entre los actores participantes y la especificidad del producto es baja con respecto al ofrecido por la cadena de valor. Para realizar el mapeo se consideró como ámbito del análisis al municipio de Waslala y a los actores presentes en este.

4.3.1 Actores

En la cadena de valor del cacao fermentado destinado a Ritter Sport podemos diferenciar claramente cuatro eslabones:

- El primer eslabón (de producción) incluye funciones que van desde la siembra de la plantación, manejo, cosecha hasta la selección de granos. Los actores que realizan tales actividades son los mismos productores, en la mayoría de casos con la ayuda del resto de familiares. Generalmente, estos productores suelen estar afiliados a alguna organización, aspecto que les facilita obtener alguna certificación (en la mayoría de casos orgánica o de comercio justo) lo que les permite acceder a precios más altos para su cacao.
- El segundo eslabón está referido al manejo post cosecha e incluye funciones como la fermentación, el secado y el transporte hasta el centro de acopio central. Los actores que realizan tales actividades son: (a) los mismos productores (en el caso de los afiliados a las cooperativas CACAONICA y ACAWAS); o (b) la cooperativa “Nueva Waslala” que compra el cacao fresco y realiza el tratamiento post cosecha en sus centros de acopio localizados en las comunidades. Usualmente para transportar el cacao hasta los centros de acopio centrales se hacen uso de los medios

¹² Incluyen cacao certificado orgánico, en transición y convencional. Lo que diferencia a este tipo de cacao del otro es que cumple con los requerimientos de calidad que exige Ritter Sport.

de transporte público (camiones y buses que hacen la ruta desde las comunidades hasta Waslala); y en algunos casos, medios de transporte privado (cuando los productores cuentan con tales facilidades). Los que realizan dicha tarea son los propios productores afiliados a CACAONICA o ACAWAS; y en el caso de la cooperativa “Nueva Waslala”, dicha tarea es realizada de forma periódica por algunos socios asignados en las comunidades.

- El tercer eslabón es el de acopio; el cual es realizado por las organizaciones de productores que cuentan con centros de acopio centrales ubicados en Waslala. Las funciones en este eslabón comprenden el secado final, el pesado, el empaquetado en sacos, el rotulado respectivo y el transporte hasta las bodegas de las exportadoras.
- El cuarto eslabón constituye la exportación e implica las funciones de almacenaje, realizar los trámites documentarios respectivos y el transporte a puerto. Los que realizan tales actividades son el programa “Apoyo a la Producción de Cacao” financiado por la empresa chocolatera alemana Ritter Sport y, en su respectivo canal, por ACAWAS.
- Finalmente, existen dos destinos finales para el producto: las bodegas de Ritter Sport en Alemania (en el caso del cacao acopiado por CACAONICA y la cooperativa “Nueva Waslala”) y las de Zotter en Austria (para el caso del cacao acopiado por ACAWAS).

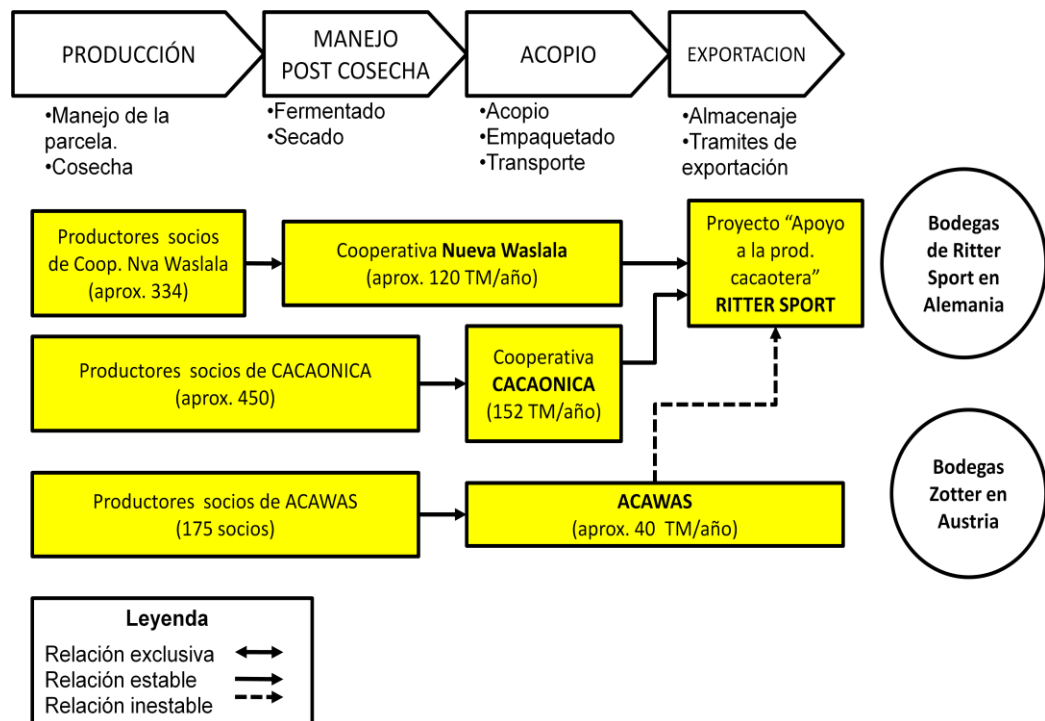


Figura 6. Mapa general de la cadena de valor del cacao fermentado de Waslala
Fuente: Talleres CACAONICA 2009

Es importante señalar que eventualmente, el cacao certificado orgánico acopiado por ACAWAS también utiliza el canal de exportación que ofrece Ritter Sport, debido a las necesidades financieras que se han venido suscitando últimamente en dicha organización de productores (Figura 6).

La cooperativa 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.

Los eslabones presentes en esta cadena se describen a continuación:

- El primer eslabón corresponde al de producción y manejo post cosecha, realizado por productores tradicionales (que usualmente no están afiliados a alguna organización y tampoco cuentan con certificación alguna) e incluye tareas como el manejo de la parcela, la cosecha y el secado de los granos. Sin embargo, también participan en este eslabón algunos productores asociados a organizaciones que utilizan este canal para el cacao descartado luego de la selección de granos en finca.

- El segundo eslabón (recojo) es realizado por intermediarios y/o acopiadores de pequeña escala establecidos en las mismas comunidades. Estos actores generalmente pagan el cacao al contado a precios del mercado local, y tienen acceso a algún medio de transporte que les permite llevar el cacao recogido hasta algún acopiador de mayor escala en Waslala.
- El tercer eslabón lo constituye el acopio que es realizado por acopiadores mayoristas locales, estos últimos son los que se encargan de distribuir el cacao en mercados mayoristas masivos nacionales y otros compradores. En este eslabón se ve involucrada la cooperativa CACAONICA (y las otras organizaciones de productores) para canalizar el cacao que no cumple con los parámetros técnicos de sus compradores. En este sentido, los contactos entre los acopiadores mayoristas locales¹³ y las organizaciones de productores se han ido fortaleciendo cada vez más, a medida que las exigencias de calidad (de parte de Ritter Sport y Zotter) han ido aumentando.

¹³ Entre los cuales podemos resaltar a Ricardo Taleno, Luca Mejía, Enrique Ríos, la familia Chavarría, entre otros.

La Figura 7 muestra a los actores directos y sus relaciones de la cadena de cacao tradicional de Waslala.

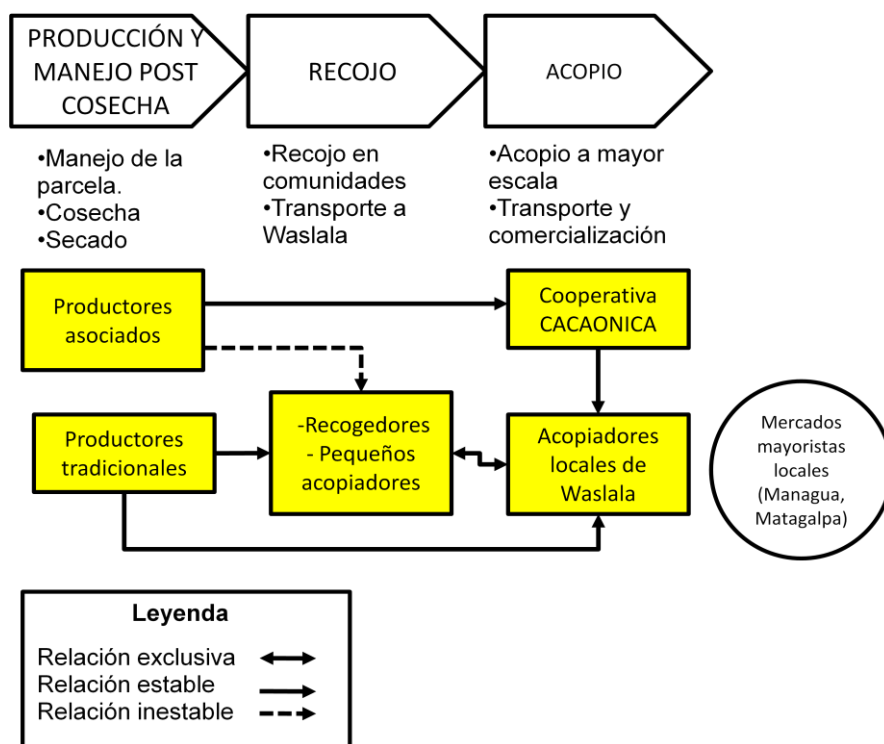


Figura 7. Mapa general de la cadena productiva del cacao tradicional de Waslala
Fuente: Talleres CACAONICA 2009

4.3.2 Proveedores de insumos y de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en Waslala

Las semillas y/o plántulas, tanto de cacao como de otras especies utilizadas como sombra que utilizan los productores para implementar sus parcelas, provienen del intercambio que hacen éstos y/o la inserción de algunas variedades mejoradas en el marco de los proyectos relacionados con el rubro que fueron ejecutados en la zona (los cuales son canalizados a través de las organizaciones de productores). Otros insumos necesarios para la actividad son adquiridos en tiendas comerciales, tales como agroveterinarias, ferreterías y pulperías, ubicadas en Waslala.

Con respecto a los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) disponibles en la zona podemos clasificarlos en técnicos, gerenciales y financieros y están dirigidos prioritariamente a apoyar la cadena de valor del cacao fermentado (Cuadro 10). En este sentido, empezaremos definiendo a cada uno de los servicios mencionados.

Los **servicios técnicos** son aquellos que se enfocan directamente sobre el aumento de la producción; entre estos podemos mencionar la asistencia técnica, las capacitaciones en manejo, cosecha y post cosecha del cultivo. Los **servicios gerenciales** son aquellos servicios colaterales al negocio central de la organización; dentro de este tipo de servicios podemos incluir la certificación, transporte, comercialización y las capacitaciones en temas organizacionales, administrativos y gerenciales. Finalmente, los **servicios financieros** están referidos a satisfacer las necesidades de dinero de los distintos actores a lo largo de la cadena, tanto para capital de trabajo como para realizar las inversiones requeridas.

A continuación, se describen los proveedores de servicios empresariales de cada una de las cooperativas que participan en la cadena de valor del cacao del cacao fermentado en Waslala.

CACAONICA

La cooperativa CACAONICA tiene como principal proveedor de servicios técnicos al CATIE que a través del PCC desarrolla actividades tales como: el establecimiento de un jardín clonal, que se espera luego sirva para suministrar de semillas de alta producción a los socios de la organización; capacitaciones bajo la modalidad de Escuelas de Campo (ECAs) en temas referidos al control de enfermedades, injertación, podas, entre otros.

Otros proveedores de servicios técnicos a la cooperativa son Bioersity International, que brinda asesoría en el manejo post cosecha del grano; el PAICEPAN que viene brindando capacitaciones técnicas sobre el cultivo y además provee de herramientas, materiales y equipos tanto a la cooperativa como a otras organizaciones de productores en la zona; y hasta hace poco tiempo, Lutheran World Relief (LWR), cuyas actividades incluían asistencia, acompañamiento técnico y gerencial a la cooperativa, además de la provisión de materiales y herramientas (tijerillas, desarretadoras, machetes, cajillas y cajones para el fermentado) a los socios de la misma.

Los proveedores de servicios gerenciales a la organización son también el CATIE que a través del componente 2 del PCC, que está referido al fortalecimiento organizacional de las COAs¹⁴ participantes, incluye actividades tales como: la mejora de las capacidades gerenciales en la cooperativa y de los servicios ofertados a sus socios. Otros proveedores de servicios gerenciales son: Biolatina que anualmente certifica orgánicos a los socios; y por último, los transportistas locales que brindan sus servicios tanto a los productores (en el traslado de cacao desde las comunidades a los centros de acopio ubicados en Waslala) como a las propias organizaciones (transportando el cacao desde los centros de acopio hasta los almacenes de los exportadores).

Por otro lado, en cuanto a servicios financieros provistos a la cadena en la que participa CACAONICA, el BANEX¹⁵ ofrece una línea de crédito dirigida a sus socios, bajo el aval de la misma organización. Otro proveedor de servicios financieros a la cooperativa es el programa “Apoyo a la Producción de Cacao” financiado por Ritter Sport, pues le brinda préstamos destinados para capital de trabajo y pago de deudas contraídas anteriormente. Estos préstamos son pagados con cacao, logrando así que CACAONICA se comprometa a destinar la mayor parte de su cacao acopiado a la empresa alemana. Además, el programa de Ritter Sport brinda asesoría en temas gerenciales y de calidad tanto a CACAONICA como al resto de organizaciones de productores con las que trabaja.

Cooperativa “Nueva Waslala”

El principal proveedor de SDE de la cooperativa “Nueva Waslala” es la Asociación para la Diversificación y Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), organización no gubernamental que desde hace más de 15 años viene trabajando en la zona de Waslala fomentando la diversificación de cultivos en las fincas. En el año 2006, motivados también por el hecho de formar parte del nuevo consorcio ejecutor del proyecto “Apoyo a la producción de cacao” de Ritter Sport, ADDAC patrocinó la creación de esta cooperativa y constituyó al cacao como su principal rubro.

¹⁴ Cooperativas y organizaciones coejecutores del Proyecto Cacao Centroamérica (PCC) ejecutado por el CATIE en seis países centroamericanos (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala y Belice)

¹⁵ Anteriormente FUNDESA

Concretamente, los servicios que brinda ADDAC a la cooperativa incluyen: capacitaciones en temas de manejo, cosecha y post cosecha del cacao y otros cultivos (malanga, quequisque y granos básicos¹⁶); capacitaciones y acompañamiento gerencial a los directivos de la organización, créditos a los socios (mediante la modalidad de adelanto por cacao¹⁷), búsqueda de mercados para los productos acopiados, entre otros.

Actualmente, otros proveedores de servicios a esta cooperativa son: LWR que le brinda asesoría y acompañamiento gerencial, el PAICEPAN y el programa “Apoyo a la Producción de Cacao” de Ritter Sport que, al igual que con CACAONICA, le suministra servicios de asesoría en calidad del cacao y temas de manejo gerencial; finalmente, la empresa Biolatina certifica orgánicos a los socios de esta organización.

ACAWAS

La Asociación de Campesinos de Waslala (ACAWAS), fundada en 1995, desde sus inicios ha tenido el patrocinio de la parroquia local; actualmente su principal proveedor de SDE es Horizont 3000, organización no gubernamental que cuenta con financiamiento de organismos católicos y del gobierno austriaco, el cual también enfoca su apoyo al desarrollo de proyectos de salud y educación en todo el municipio de Waslala. Sin embargo, desde noviembre del 2006 deciden incursionar en el rubro cacaotero debido al establecimiento de un convenio con la empresa chocolatera austriaca Zotter, circunstancia que le permitió acceder a mejores precios para el cacao orgánico acopiado de sus socios.

Entre los servicios que brinda Horizont 3000 a ACAWAS se encuentran las capacitaciones en el manejo, cosecha y post cosecha del cacao y otros cultivos (quequisque, malanga y granos básicos), capacitaciones y acompañamiento gerencial a los directivos de la organización, pequeños créditos a los socios, búsqueda de mercados para los productos acopiados, entre otros. Otros proveedores de SDE a la organización son Biolatina, para la certificación orgánica y también el PAICEPAN, que organiza talleres de capacitación para sus socios y además, les provee de materiales y herramientas.

¹⁶ Frijoles y maíz principalmente.

¹⁷ Consistente en la devolución periódica del crédito a través del descuento en el pago del cacao entregado por el productor.

Cuadro 10. Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) en Waslala

Tipo de servicio	Proveedor	Actividades	Dirigido a	¿El servicio se cobra?
Técnicos	CATIE/PCC	ECAs, asistencia técnica y provisión de semillas mejoradas	Socios de CACAONICA	No
	Bioversity International	Asesoría en manejo post cosecha, provisión de materiales para la post cosecha en fincas.	Socios de CACAONICA	No
	ADDAC	Capacitaciones, asistencia técnica y provisión de semillas, herramientas y materiales	Socios de Coop. "Nueva Waslala"	No
	Horizont 3000	ECAs, asistencia técnica y provisión de semillas, herramientas y materiales	Socios de ACAWAS	No
	PAICEPAN	Talleres de capacitación y provisión de equipos, herramientas y materiales	Organizaciones de productores de Waslala	No
	Prog. de Ritter Sport	Catación y asesoría en calidad de cacao	Organizaciones que les proveen de cacao	No
Gerenciales	CATIE/PCC	Asesorías, capacitaciones y visitas.	CACAONICA	No
	ADDAC	Asesorías, capacitaciones y visitas.	Coop. "Nueva Waslala"	No
	HORIZONT3000	Asesorías, capacitaciones y visitas.	ACAWAS	No
	LWR	Asesorías en temas gerenciales y organizacionales	Coop. "Nueva Waslala"	No
	Programa Ritter Sport	Asesorías en temas gerenciales.	CACAONICA y Coop. "Nueva Waslala"	No
	Transportistas locales	Transporte del cacao de las comunidades a Waslala y de Waslala a almacenes de exportadores	Productores y organizaciones en general	Si
	Biolatina	Certificación orgánica	Organizaciones de productores de Waslala	Si
Financieros	BANEX	Créditos a productores de cacao	Socios de CACAONICA	Si
	ADDAC	Créditos a productores bajo modalidad de adelanto por cacao	Socios de Coop. "Nueva Waslala"	Si
	HORIZONT3000	Créditos a productores bajo modalidad de adelanto por cacao	Socios de ACAWAS	Si
	Prog. Ritter Sport	Créditos bajo modalidad de adelanto por cacao	CACAONICA	No

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Posicionamiento de las organizaciones de productores en Waslala

Penrose-Buckley (2007) argumenta que las organizaciones de productores sólo pueden sobrevivir si es que cumplen sus funciones dentro de la cadena (que desde el punto de vista de sus socios consiste en proveer los servicios requeridos por estos) al más bajo costo que sus competidores. Debido a esto, la evaluación de los servicios provistos se convierte en un aspecto clave a considerar para determinar el posicionamiento de organizaciones de productores en cadenas de valor, en especial cuando tiene que competir con otras en un mismo eslabón. En este sentido, para el análisis del posicionamiento de las organizaciones de productores en Waslala se aplicaron cuestionarios sobre la satisfacción de los servicios ofrecidos por estas a sus socios. Los resultados se presentan a continuación:

Productores socios de CACAONICA

Las preguntas iniciales de los cuestionarios se enfocaron en definir un perfil de los socios que trabajan con la organización; para ello se los diferencié entre socios con aportación completa (59.73% del total de socios aportantes) y con aportación incompleta (el restante 40.27% del total de socios aportantes). Esta diferenciación se hizo con la finalidad de poder diferenciar las percepciones de los socios que tienen una relación más estable con CACAONICA de aquellos cuyas relaciones con la organización son más coyunturales.

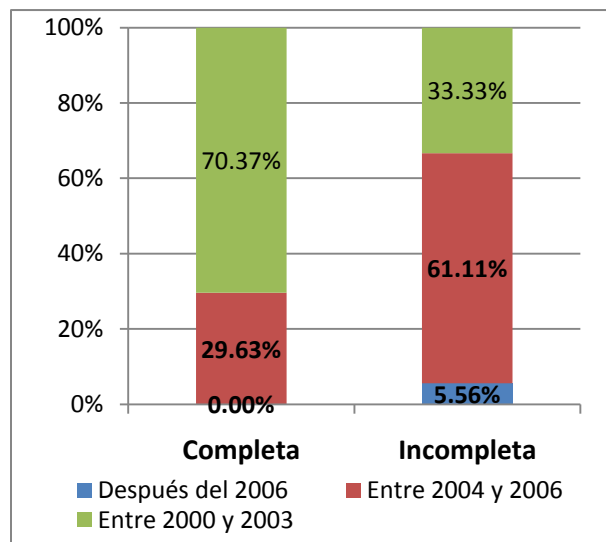


Figura 8. Tiempo desde que realizó su primer aporte social a CACAONICA. Elaboración propia

En la Figura 8 podemos ver que del total de la muestra, el 70.37% de socios con aportación completa dice haber realizado su primer aporte social entre el 2000 y 2003 (primeros años de formalización de la cooperativa), mientras que el 29.63% hizo su primer aporte social entre el 2004 y 2006 (época que coincide con el proceso de certificación a los productores de Waslala). En el caso de los socios con aportación incompleta el 33.33% expresó haber realizado su primer aporte social entre el 2000 y 2003, el 61.11% haberlo realizado entre el 2004 y 2006, y el 5.56% haberlo hecho después del 2006 (época que coincide con la incursión de otras organizaciones de productores de cacao en la zona).

En cuanto a los rendimientos alcanzados por los socios con aportación completa encuestados, vemos que los productores que tienen sus fincas en comunidades a distancias cercanas a Waslala son los que obtienen mayores rendimientos con 696.78 (± 198.85) kg/ha/año en promedio, esto explicado por su mayor facilidad para acceder a los recursos necesarios para desarrollar la actividad; seguido de los que tienen su finca en comunidades a distancias alejadas que obtienen 487.85 (± 191.06) kg/ha/año en promedio, y los que obtienen los rendimientos más bajos son los productores que tienen sus fincas a distancias medias con 373.25 (± 167.11) kg/ha/año, esto explicado porque en la mayoría de las comunidades consideradas en esta categoría, el cultivo del cacao compite con otras actividades económicas como la ganadería y el cultivo de granos básicos.

Por su parte, de la muestra de socios con aportación incompleta vemos que quienes obtienen mayores rendimientos promedios son los productores que tienen sus fincas a distancias alejadas a Waslala con 472.09 kg/ha/año (± 185.88) debido a que son productores dedicados intensivamente a la actividad por no tener otras opciones económicas rentables debido a su acceso a los mercados, seguido de aquellos cuyas parcelas del cultivo están a distancias cercanas con 318.09 kg/ha/año (± 186.92) y los que tienen sus terrenos a distancias medias obtienen en promedio sólo 141.99 (± 141.99) kg/ha/año, pues son comunidades en donde la actividad cacaotera también compite con la ganadería y el cultivo de granos básicos. Por otro lado, la extensión, productividad y rendimiento promedio del cultivo por parte de la muestra de socios con aportación completa son mayores en comparación a los socios con aportación incompleta (Cuadro 11).

Cuadro 11. Rendimiento de cacaotales de los socios de CACAONICA

Aportación de socios	Distancia de las comunidades						TOTAL	
	Cercana		Media		Alejada		\bar{X}	S
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
Completa:								
Extensión de parcela (en ha)	1.64	0.88	2.33	1.69	2.82	1.28	2.41	1.38
Producción (en kg/año)	1,287.75	1,071.95	863.55	688.43	1,380.98	919.83	1,206.95	214.30
Rendimiento (en kg/ha/año)	696.78	198.85	373.25	167.11	487.85	191.06	500.32	889.95
Incompleta:								
Extensión de parcela (en ha)	1.32	0.10	0.88	0.73	1.45	0.99	1.26	0.80
Producción (en kg/año)	431.78	278.94	82.72	115.98	671.65	506.51	454.75	450.96
Rendimiento (en kg/ha/año)	318.09	186.92	141.99	162.25	472.09	185.88	346.17	222.40

\bar{X} = Media aritmética, S = Desviación Estándar

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los principales beneficios reconocidos por los socios de la cooperativa, tenemos que los más mencionados son: el acceso a precios más altos, las capacitaciones y la donación de herramientas y materiales; mientras que se mencionan también el acceso a préstamos (servicio que ya no está disponible), la asistencia técnica (entendida como el seguimiento y monitoreo en finca por parte de los técnicos de la organización) y el empleo directo en la cooperativa como otros beneficiarios que recibieron (Figura 9).

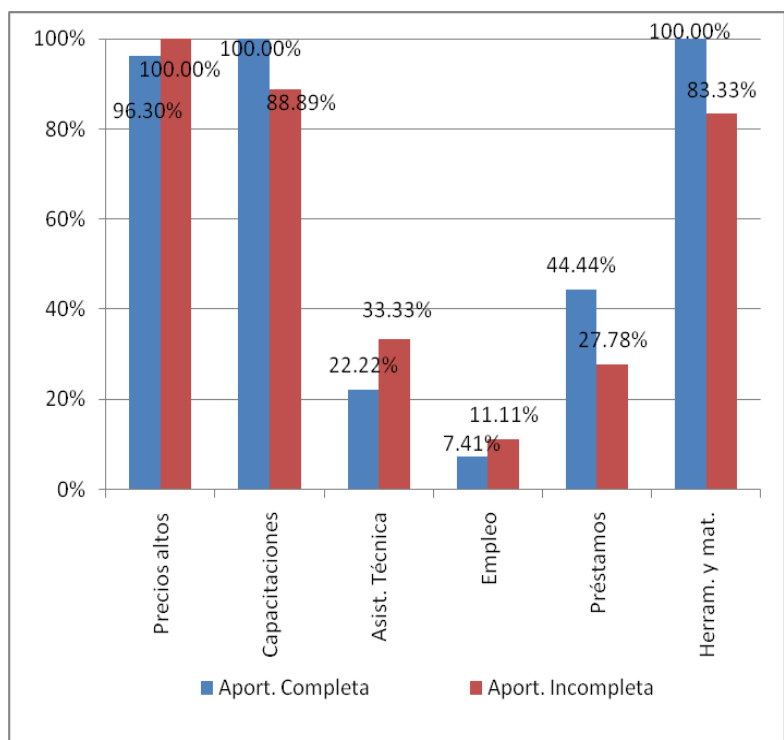


Figura 9. Principales beneficios recibidos por los socios de CACAONICA
Elaboración propia.

Con respecto a los servicios dirigidos a los socios de la cooperativa se pidió a los encuestados valorizarlos en una escala que va de 1 a 5 (1 para valorizarlo como pésimo, 2 como malo, 3 como regular, 4 como bueno y 5 para valorarlo como excelente). Los resultados se muestran en el Cuadro 12. Se puede observar que las capacitaciones tanto en socios con aportación completa como incompleta tanto en comunidades cercanas, medias y alejadas son valoradas como buenas, la asistencia técnica como regular, los préstamos como buenos y el acceso a herramientas, materiales e insumos también como buenos. Este resultado nos lleva a pensar que tanto los socios con una relación más estable con la cooperativa como aquellos con relaciones menos consolidadas reciben los mismos servicios, aspecto que no incentiva a los productores a completar su afiliación para ser reconocidos con todos los derechos que la organización les reconoce.

Cuadro 12. Valoración de los servicios brindados por CACAONICA

Aportación de socios	Distancia de las comunidades									TOTAL		
	Cercana			Media			Alejada					
	\bar{X}	S	Me	\bar{X}	S	Me	\bar{X}	S	Me	\bar{X}	S	Me
Completa:												
Capacitaciones	3.83	0.75	4.00	4.13	0.35	4.00	4.15	0.38	4.00	4.07	0.47	4.00
Asistencia técnica	2.80	0.84	3.00	2.75	0.71	3.00	3.38	0.65	3.00	3.08	0.74	3.00
Préstamos	4.00	1.00	4.00	3.40	0.89	4.00	3.67	0.50	4.00	3.65	0.70	4.00
Acceso a herram., mat. e ins.	3.67	1.03	4.00	4.00	0.53	4.00	3.92	0.28	4.00	3.89	0.58	4.00
Incompleta:												
Capacitaciones	4.00	0.82	4.00	4.00	0.71	4.00	4.22	0.44	4.00	4.11	0.58	4.00
Asistencia técnica	3.00	0.82	3.00	3.20	1.10	3.00	3.56	0.53	3.50	3.33	0.77	3.50
Préstamos	4.00	0.00	4.00	3.50	0.71	3.50	4.25	0.50	4.00	4.00	0.58	4.00
Acceso a herram., mat. e ins.	4.00	0.82	4.00	3.80	0.45	4.00	4.00	0.58	4.00	3.94	0.57	4.00

\bar{X} = Media aritmética, S = Desviación Estándar, Me = Mediana

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la asistencia técnica se les preguntó sobre la frecuencia con que reciben visitas de parte de los técnicos y/o promotores de la cooperativa (adicionales a la realización de las ECAs) a lo que el 44.44% de los entrevistados respondió que lo visitan 4 o más veces al año en promedio, el 25.93% menciona que visitan entre 2 y 3 veces al año en promedio y el 29.63% respondió que lo visitan solamente una o menos veces al año. Asimismo se les preguntó si es que consideraban suficiente la frecuencia de estas visitas a lo cual el 81.48% del total de encuestados respondió negativamente y el 18.52% respondió afirmativamente. Los resultados sugieren la necesidad de replantear la forma en que la cooperativa viene brindando asistencia técnica a sus productores afiliados.

Con la finalidad de poder evaluar el nivel de compromiso de los socios se hizo la siguiente pregunta: “A pesar de los problemas actuales por los que viene atravesando la organización, ¿piensa Ud. seguir trabajando con CACAONICA?”. Para lo cual se elaboró una escala de respuestas que iban desde una posición bastante activa con respecto a la coyuntura actual (“Sí, porque me siento parte de la cooperativa y trabajaré para que podamos salir adelante”) hasta una actitud totalmente pesimista (“No me interesa seguir trabajando con CACAONICA, pues voy a retirar mi aporte social”). Los resultados son presentados en la Figura 10.

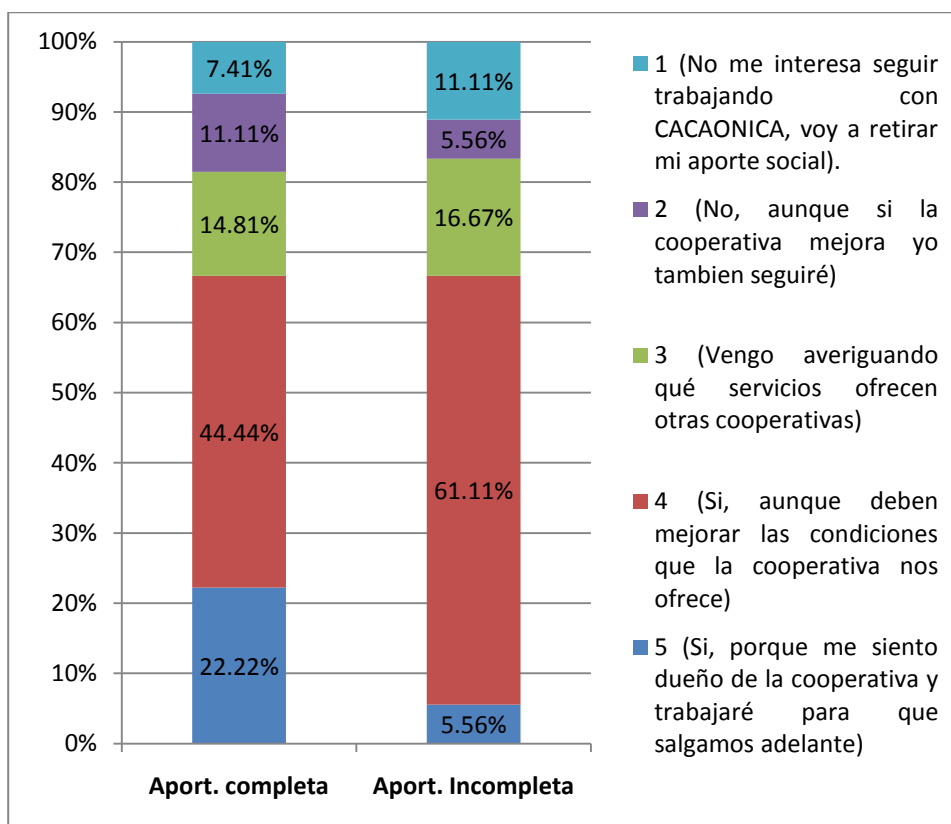


Figura 10. Nivel de compromiso de los socios de CACAONICA
Elaboración propia.

El 22.22% de socios con aportación completa y el 5.56% con aportación incompleta muestran una actitud proactiva hacia la actual situación que viene atravesando la cooperativa; mientras que el 44.44% de socios con aportación completa y el 61.11% con aportación incompleta encuestados muestra una actitud más pasiva, pues esperan que las mejoras en la cooperativa se den sin su participación; por último, el 33.33% de socios con aportación completa y el 33.34% con aportación incompleta encuestados muestran niveles bajos de compromiso con CACAONICA.

Se les preguntó también sobre su opinión en cuanto a la modalidad de acopio de la cooperativa. Del total de socios con aportación completa encuestados, el 3.70% piensa que es excelente, el 48.15% piensa que es bueno, el 33.33% que es regular y el 14.81% que es malo. Nadie calificó al sistema de acopio como pésimo. En cuanto a los socios con aportación incompleta el 38.89% piensa que es bueno, el 33.33% piensa que es regular y el 27.78%

piensa que es malo. A pesar de estos resultados el 85.23% del total de encuestados (entre socios con aportación completa e incompleta) reconoce que en algún momento su cacao no pasó el control de calidad de la cooperativa.

Debido al factor antes mencionado se pidió a los entrevistados dieran sugerencias para mejorar el sistema de acopio actual, las respuestas más frecuentes estuvieron relacionadas con el pago inmediato del cacao que se entrega, la implementación de una ruta de acopio que fuese recorrida periódicamente por la camioneta de CACAONICA y el acopio en baba; los resultados en general se muestran en la Figura 11.

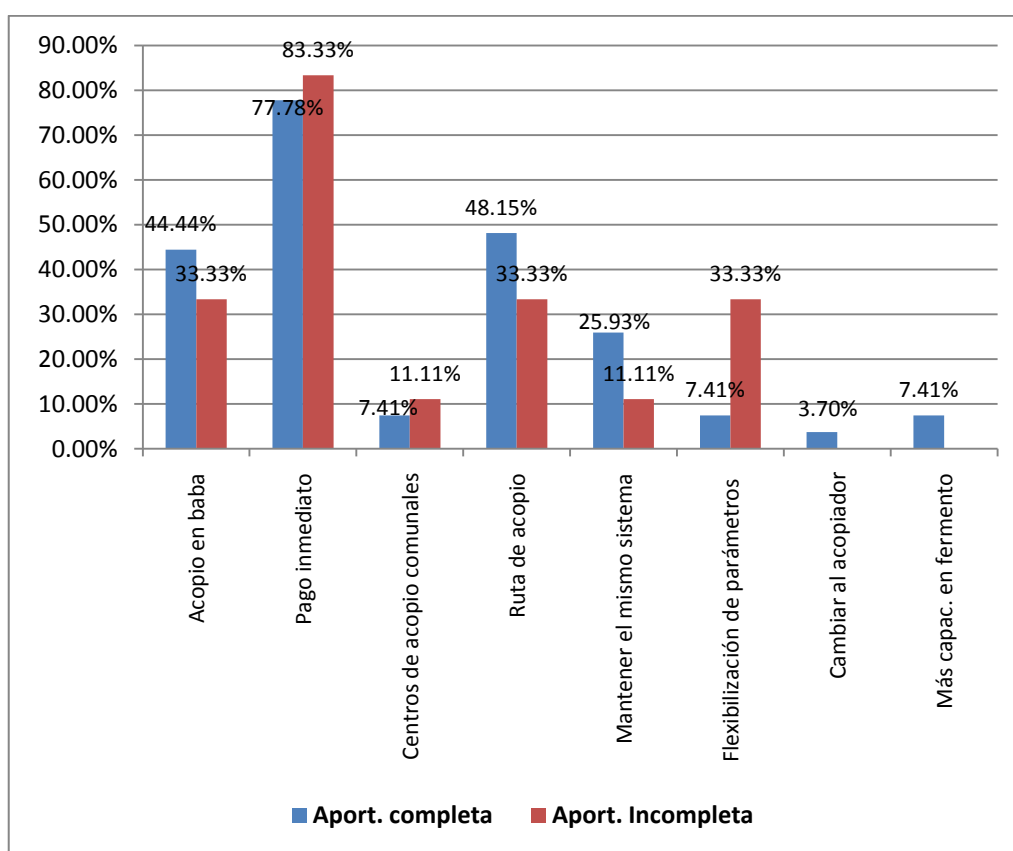


Figura 11. Sugerencias para mejorar el sistema de acopio en CACAONICA
Elaboración propia.

Luego, los socios fueron consultados sobre la valoración general del papel que cumple la cooperativa. La pregunta fue formulada tanto a socios de la cooperativa como renunciantes y productores afiliados a otras organizaciones de la zona. En todos los casos por lo menos la mitad de los encuestados opina que el papel que cumple CACAONICA en la comunidad es

bueno y relacionan esta respuesta a que a través de la organización pudieron acceder a mejores precios para su cacao (Figura 12).

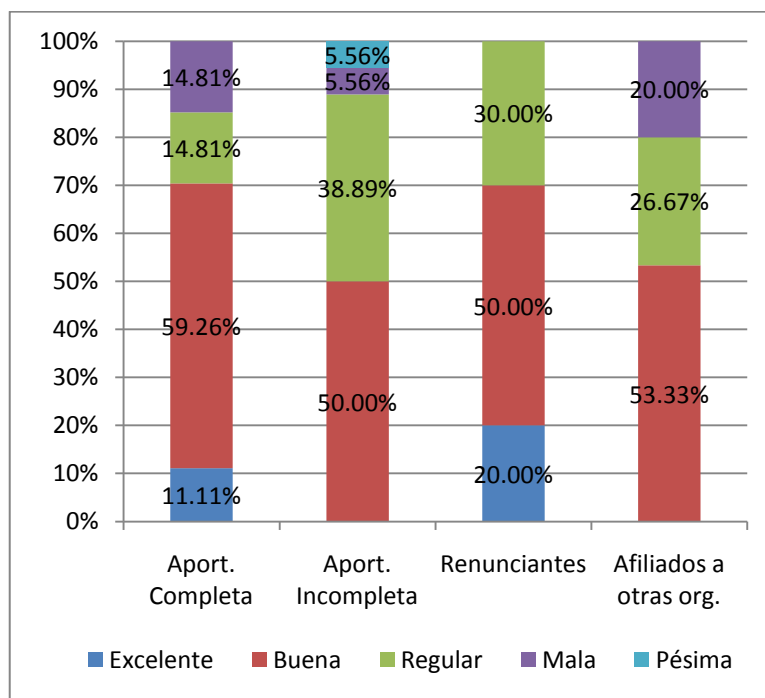


Figura 12. Valoración del papel que cumple CACAONICA en su comunidad Elaboración propia.

Por otro lado, se aplicaron 10 encuestas a socios renunciantes a CACAONICA de los cuales 6 aún no retiraban su aporte social y 4 si lo habían hecho, aspecto que indica la falta de conocimiento de los socios sobre los procesos a seguir para desligarse de la organización. En este sentido, para tener más claro su separación de la cooperativa se les preguntó sobre el tiempo que ha pasado desde que realizaron su última venta a la misma, 5 productores respondieron que pasó menos de un año, 2 que su última venta la realizaron entre 1 y 3 años atrás, y 3 que ya pasaron más de 3 años desde que hicieron su última venta a la organización.

Luego, se les preguntó sobre las principales razones por las que decidió renunciar a la cooperativa. Del total de entrevistados, 4 mencionan porque vendieron su finca, 3 por diferencias con los directivos, y los que restan por razones como incapacidad física para hacer las labores de manejo, cosecha y post cosecha del cacao; para poder pasar a ser socio de otra organización; y porque se cansó de no alcanzar la calidad mínima exigida en cuanto al nivel de fermentación.

Finalmente, se les preguntó sobre las actividades a las cuales se dedican actualmente, 3 respondieron que se dedican exclusivamente al cacao (pero vendiéndole a los comerciantes locales o la cooperativa “Nueva Waslala”), otros 3 a la siembra del cacao y granos básicos, otros 3 al cultivo de solamente granos básicos, y existe finalmente uno que menciona alquilar su mano de obra (jornalero).

Productores afiliados a otras organizaciones de Waslala

Para la recopilación de esta información se aplicaron 10 cuestionarios a productores afiliados a la cooperativa “Nueva Waslala” y 5 a productores de ACAWAS. La extensión, producción y rendimientos obtenidos por estos se muestra en el Cuadro 13. Los productores afiliados a la cooperativa “Nueva Waslala” encuestados expresaron tener un rendimiento promedio de 274.19 (± 135.15) kg/ha/año, mientras que los afiliados a ACAWAS encuestados presentan rendimientos promedios de 215.51 (± 110.21) kg/ha/año. Tales rendimientos son menores a los alcanzados por los socios de CACAONICA que es de 438.66 (± 228.21) kg/ha/año debido a la temprana edad de los cacaotales de los socios afiliados las organizaciones en Waslala, algunos de los cuales fueron establecidos hacía menos de tres años.

Cuadro 13. Rendimiento de cacaotales de productores afiliados a otras organizaciones de Waslala

	Organización a la que pertenece			
	Coop. “Nueva Waslala”		ACAWAS	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Extensión de parcela (en ha)	2.70	2.31	4.12	1.77
Producción (en kg/año)	859.01	934.51	981.72	781.03
Rendimiento (en kg/ha/año)	274.19	135.15	215.51	110.21

\bar{X} = Media aritmética, S = Desviación Estándar

Elaboración propia.

Respecto a beneficios que reciben; de los productores afiliados a la cooperativa “Nueva Waslala” entrevistados, el 90% menciona recibir capacitaciones, el 80% menciona recibir asistencia técnica y el 70% mencionan como beneficios el acceso a precios más altos, crédito y

herramientas, materiales e insumos. De los socios entrevistados de ACAWAS, el 100% menciona recibir capacitaciones y precios más altos, mientras que el 60% menciona recibir asistencia técnica, crédito y acceso a herramientas, materiales e insumos (Cuadro 14).

Cuadro 14. Beneficios recibidos por los productores afiliados a otras organizaciones de Waslala

	Organización a la que pertenece:				TOTAL	
	Coop. "Nueva Waslala"		ACAWAS			
Acceso a precios altos	7	70%	5	100%	12	80%
Capacitaciones	9	90%	5	100%	14	93%
Asistencia Técnica	8	80%	3	60%	11	73%
Empleo	3	30%	0	0%	3	20%
Crédito	7	70%	3	60%	10	67%
Acceso a herr. y mat.	7	70%	3	60%	10	67%

Elaboración propia.

Luego, se les consultó sobre las principales dificultades que tienen para desarrollar la actividad; de los productores afiliados a la cooperativa "Nueva Waslala" entrevistados, el 30% dicen no tener ninguno, pero el resto mencionan entre éstas a los altos costos de insumos y/o transporte, la incidencia de enfermedades, los parámetros de calidad muy elevados y por último, los problemas de liquidez de la organización. Mientras que el 100% de los productores afiliados a ACAWAS mencionan al problema de liquidez de la organización como la principal dificultad para continuar con la actividad. También se les solicitó que valoren los servicios recibidos de la organización a la que están afiliados según una escala del 1 al 5 (1 para valorizarlo como pésimo, 2 como malo, 3 como regular, 4 como bueno y 5 para valorarlo como excelente). Los resultados se muestran en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Valoración de los servicios brindados por otras organizaciones de productores de Waslala

	Organización a la que pertenece:					
	Coop. "Nueva Waslala"			ACAWAS		
	\bar{X}	S	Me	\bar{X}	S	Me
Acopio	4.22	0.83	4.00	3.00	1.00	3.00
Capac. y asist. técnica	4.10	0.57	4.00	4.00	0.00	4.00
Préstamos	4.00	0.67	4.00	3.50	0.58	3.00
Acceso a herram., mat. e ins.	4.00	0.47	4.00	4.00	0.00	4.00

\bar{X} = Media aritmética, S = Desviación Estándar

Elaboración propia.

En términos generales, los servicios de acopio, capacitación y asistencia técnica, préstamos, y acceso a herramientas, materiales y equipos ofertados por la cooperativa "Nueva Waslala" fueron valoradas como buenos por los productores afiliados a ésta; mientras que los productores afiliados a ACAWAS valoraron como buenos los servicios de capacitación y asistencia técnica, y el acceso a herramientas, materiales e insumos, mientras que los servicios de crédito y de acopio fueron calificados como regulares.

Finalmente, en cuanto al compromiso de los productores afiliados a otras organizaciones vemos que en la cooperativa "Nueva Waslala" el 50% de los encuestados piensa que bajo ninguna circunstancia se cambiaría de organización, mientras que el restante 50% lo haría si es que le ofrecieran precios más altos, servicios financieros adicionales al cacao y/o mejores capacitaciones y asistencia técnica. Por otra parte, del total de productores entrevistados afiliados a ACAWAS, el 40% piensan no cambiar de organización, mientras que el restante 60% lo harían si es que le ofrecieran pago inmediato por su cacao.

4.3.4 Enfoque de género

Flores y Lindo (2006) establecen que la equidad de género es clave para mejorar la competitividad de las cadenas porque estimula que todos los actores accedan a oportunidades de escalonamiento; en un ambiente equitativo todos éstos pueden acceder a información, relaciones y alianzas con otros actores más fuertes, y más aun, si éstos cuentan con capacidad y habilidad tendrán la oportunidad de sostenerse y crecer en el mercado. A continuación, se

analiza este aspecto en cada uno de los eslabones de las cadenas en la que participa CACAONICA (Figura 13):

- En los eslabones de producción y post cosecha, la participación de las mujeres en general es bastante activa, puesto que ayudan a la realización de diversas tareas como el establecimiento de los viveros, la corta y quiebra de las mazorcas en las épocas de cosecha y en la mayoría de casos, son las encargadas (junto con los hijos) de injertar las plántulas y fermentar el grano cosechado, procedimiento clave para el logro de la calidad exigida por Ritter Sport. Esta participación se realiza a pesar que, en la mayoría de casos, las mujeres no son las dueñas de la membresía (aspecto que limita su participación en las decisiones organizacionales que se toman). Del total de 452 socios aportantes, a la cooperativa sólo 20 son mujeres (menos del 0.05%).
- Con respecto al eslabón de acopio, CACAONICA cuenta con 10 empleados remunerados, del total solamente 3 son mujeres con distintos niveles de responsabilidades: la actual contadora (que de enero a julio del 2009 asumió la gerencia de la organización), la cajera y por último, la conserje. Con respecto a los 11 cargos directivos en la cooperativa, sólo el cargo de vocal del Consejo de Administración es ocupado por una mujer.
- Finalmente, el programa financiado por Ritter Sport, que actúa como actor directo en la cadena dentro del eslabón de exportación tiene 5 empleados, todos ellos varones.

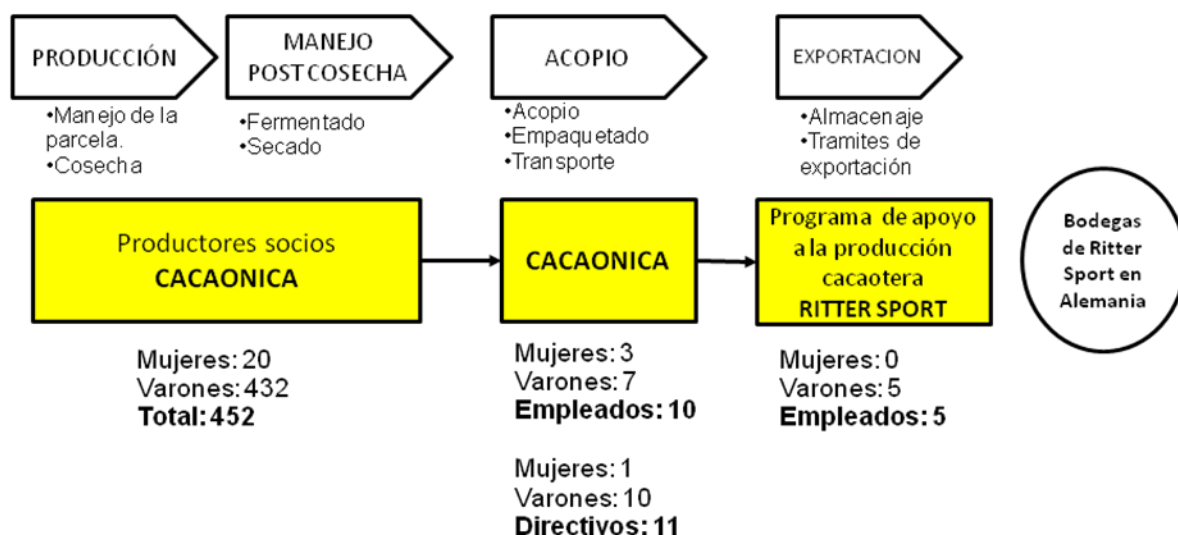


Figura 13. Mapa de la cadena de valor del cacao fermentado en la que participa CACAONICA aplicando el enfoque de género.
Elaboración propia

4.3.5 Gobernanza en la cadena y de los actores

Gereffi *et al.* (2005) indican tres criterios para caracterizar las cadenas de valor según la gobernanza presente en ella: especificidad del producto, el nivel de codificación para transmitir eficientemente las especificaciones, y la capacidad de los proveedores para generar innovaciones. Basados en estos criterios, la cadena de valor del cacao fermentado en la que participa CACAONICA presenta las siguientes características:

- La especificidad del producto provisto por la cooperativa y el nivel de codificación de tales especificaciones son altos (véase anexo 10), en este sentido los parámetros de calidad exigidos por Ritter Sport están definidos con la finalidad de garantizar el uso de cacao de calidad en la elaboración de sus chocolates. Estos parámetros específicos han sido transmitidos y son ampliamente conocidos por las organizaciones proveedoras que le proveen cacao en Nicaragua.
- Las competencias de la organización para lograr innovaciones son bajas, pues llegar a alcanzar el nivel de especificidad exigido por la empresa alemana viene siendo una tarea ardua a lo largo de los años y su logro, ha sido producto, entre otras cosas, de la intervención de proyectos cacaoteros desarrollados en la zona¹⁸.

¹⁸ En este sentido toma particular importancia el papel de PMH, aspecto que será ahondado más adelante.

- La opción de retirarse de la cadena de valor en la que participa CACAONICA no resulta atractiva para ellos, puesto que beneficios generadas por esta son altos en comparación a lo que percibirían por su participación exclusiva en otras cadenas; además que su inclusión en esta cadena es producto de un largo proceso de desarrollo de capacidades técnicas para lograr alcanzar las especificaciones del producto.
- Finalmente, el aumento en las exigencias de calidad nos dan una idea de la tendencia hacia una gobernanza más jerarquizada en la cadena donde las especificaciones de los productos serían más difíciles de alcanzar, y basándose en esto, Ritter Sport asumiría un mayor control de los procesos y recursos de CACAONICA.

Gottret (2008) indica que la gobernanza a nivel de actores se puede evaluar en función a tres variables: Poder (P), Interés (I) y Legitimidad (L). La Figura 14 muestra las diferentes categorías de gobernanza en las que fue categorizado cada actor de la cadena en la que participa la cooperativa de acuerdo a las tres variables descritas. Ritter Sport es el actor dominante pues su poder, legitimidad e intereses son altos; CACAONICA es un actor fuerte pues tiene su poder e intereses son altos aunque su legitimidad es media/baja; los productores son actores vulnerables pues cuentan con intereses y legitimidad altos; el CATIE y LWR son actores influyentes pues cuentan con poder y legitimidad alto mas sus intereses son nulos y por último; PMH es un actor respetado pues cuenta con legitimidad.

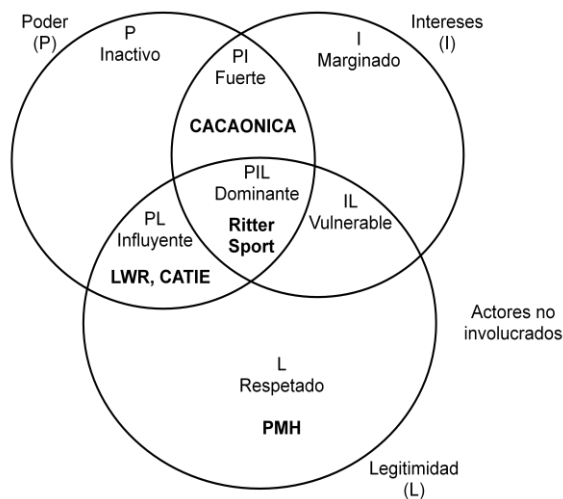
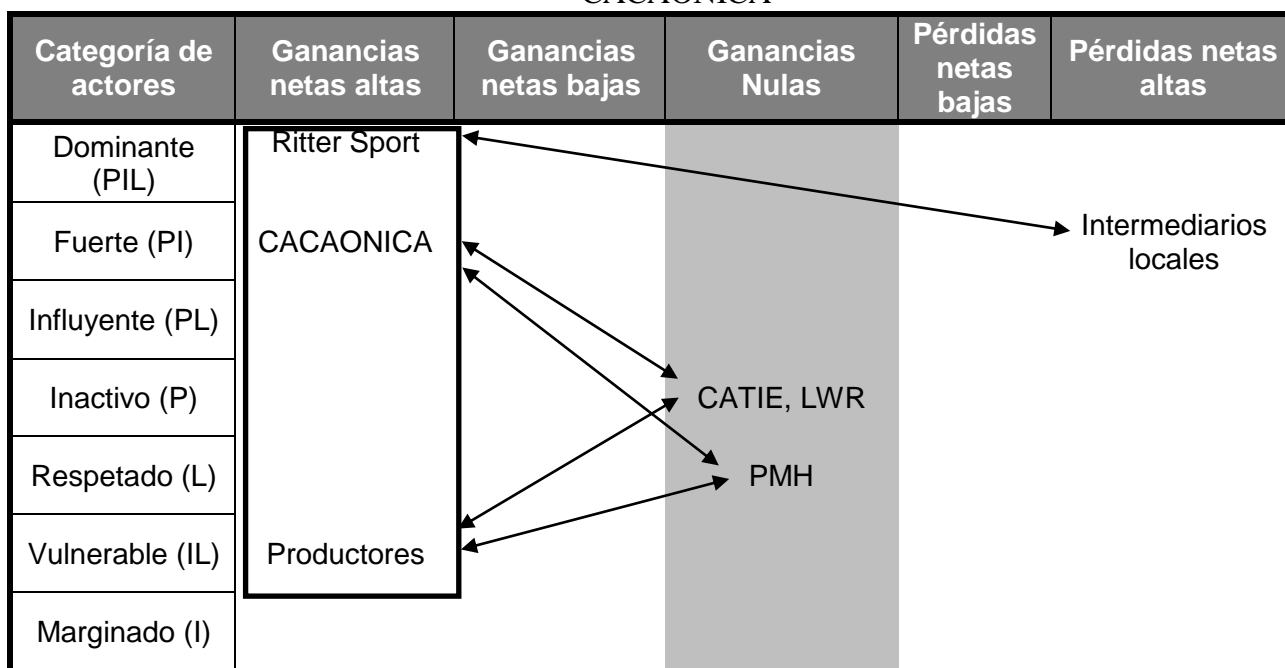


Figura 14. Actores de la cadena en la que participa CACAONICA categorizados según su gobernanza. Elaboración propia

Finalmente, el Cuadro 16 nos muestra la vinculación de los actores presentes en la cadena. Podemos apreciar la alianza, simbolizado con un cuadro que rodea a los actores directos de la cadena (Ritter Sport, CACAONICA y productores) y los intereses compartidos por los proveedores de SDE (CATIE, LWR, PMH) con la cooperativa y los productores, pero no son con el actor dominante (Ritter Sport); sin embargo dichas relaciones no llegan a ser totalmente opuestas. Finalmente, se puede apreciar también el interés en conflicto entre Ritter Sport y los intermediarios locales (ubicados al lado derecho del Cuadro 16) por el acopio de cacao en el municipio.

Cuadro 16. Situación de los actores involucrados en la cadena en la que participa CACAONICA



Fuente: Elaboración propia adaptada de Gottret (2008)

4.3.6 *Análisis de costos*

El análisis de costos se hizo para cada uno de los cuatro productos que la cooperativa vende: cacao certificado orgánico, en transición, fermentado convencional y tradicional (los tres primeros se destinan a la empresa alemana Ritter Sport, y el último a mercados nacionales).

Los costos están expresados en dólares americanos¹⁹ y se utilizó como unidades de medida los sacos de 60 kg. que se utilizan para vender el cacao destinado a Ritter Sport y en el caso del cacao tradicional se utilizó como unidad un saco con capacidad de un quintal (equivalente a 45.45 kg.) de cacao.

El costo por jornal de 8 horas en finca se consideró en 90 córdobas equivalente a aproximadamente US\$ 4.5. Es importante señalar que en la mayoría de casos son los mismos productores y sus familias los que realizan las tareas incluidas en los eslabones de producción y post cosecha de la cadena, motivo por el cual no existe desembolso alguno por mano de obra en la realización de estas tareas.

El análisis no toma en cuenta los costos incurridos en el establecimiento del cultivo; y finalmente otro supuesto sumamente importante, es que se consideró un rendimiento de 11 qq/mz/año de cacao seco (equivalente a 709.19 kg/ha/año)²⁰ excepto en el caso del análisis hecho para el cacao tradicional, donde se asume un manejo deficiente (en este caso que el rendimiento es de sólo 6 qq/mz/año o 387.23 kg/ha/año). Debido al principio de costos decrecientes por escala si el rendimiento es mayor, entonces los costos unitarios podrían disminuir.

Cacao fermentado con certificación orgánica

La Figura 15 muestra las distintas actividades llevadas a cabo por los distintos actores en esta subcadena: el costo FOB total de un saco de 60 kg. de cacao certificado orgánico asciende a US\$ 254.16. De éstos, los costos totales incurrido en el eslabón de producción ascienden a US\$ 128.36, los incurridos en el tratamiento post cosecha suman US\$ 43.79, los de acopio a US\$29.27 y en el eslabón de exportación los costos incurridos ascienden a US\$ 33.30.

En el eslabón de producción se incurren en US\$ 119.34 de costos por mano de obra y US\$ 9.02 en costos fijos (referidos a los costos de certificación y de depreciación de las herramientas y materiales necesarios para realizar las tareas en este eslabón). En el eslabón de tratamiento post cosecha se incurren en US\$ 39.40 de costos por mano de obra y US\$ 4.39 .en

¹⁹ A un tipo de cambio de 20 córdobas por cada dólar.

²⁰ OXFAM (2008) calcula que el rendimiento promedio a nivel nacional es de 4.2 qq/mz/año (equivalente a 267.25 kg/ha/año). Sin embargo, productores y profesionales consultados consideran que este supuesto es racional si es que se realizan las tareas propuestas para el manejo del cultivo y el control de sus enfermedades.

costos fijos. En total, al productor incurre en un total de US\$ 172.15 por producir y hacer el tratamiento post cosecha de cada 60 kg. de cacao certificado orgánico. A cambio recibe una paga de US\$198.00 lo que le deja una ganancia neta de US\$ 25.85 por cada 60 kg. de cacao certificado orgánico que le vende a CACAONICA.

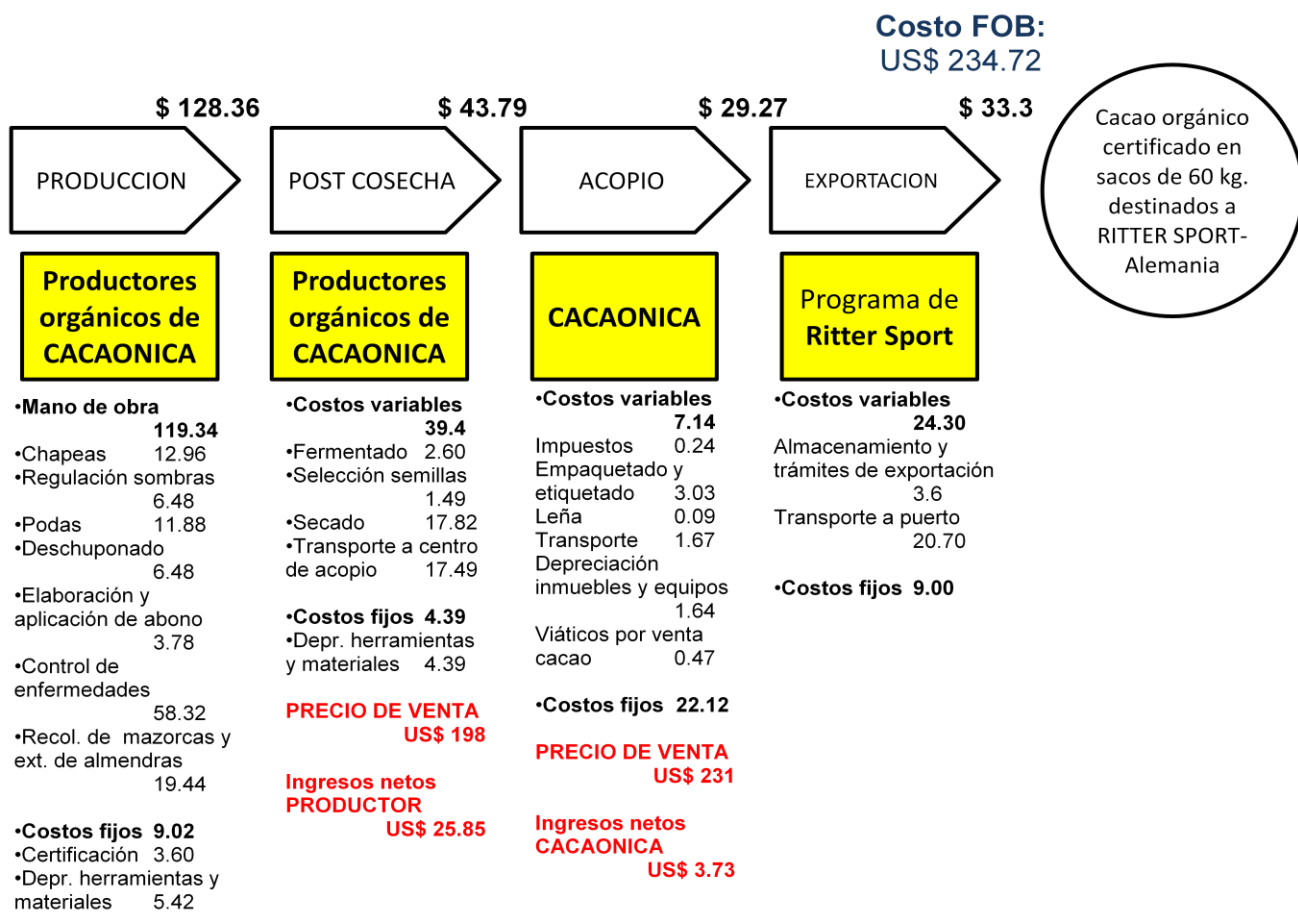


Figura 15. Costos de la subcadena del cacao certificado orgánico en la que participa CACAONICA
Elaboración propia

En el eslabón de acopio, los costos unitarios totales ascienden a US\$ 29.27, los cuales podemos desagregar en costos unitarios variables que ascienden a US\$ 7.14 mientras que los costos unitarios fijos (en los cuales se incluyen pago de servicios y sueldos y salarios del personal) ascienden a US\$ 22.12. El precio de venta que tiene cada saco rotulado con 60 kg. de cacao orgánico a la empresa Ritter Sport es de US\$ 231.00, lo cual le deja a la cooperativa una ganancia neta unitaria de US\$ 3.73 por cada saco vendido.

Por último, en el eslabón de exportación cada saco con cacao que Ritter Sport envía a sus bodegas en Alemania le cuesta US\$ 33.3 de los cuales US\$ 24.30 corresponden a costos variables (almacenamiento, transporte y trámites de exportación) y US\$ 9.00 corresponden a los costos fijos de operación del programa.

Cacao fermentado en transición

Los costos incurridos en los diferentes eslabones de la subcadena del cacao fermentado en transición son prácticamente los mismos que los incurridos en la subcadena del cacao certificado orgánico²¹, la cual fue analizada anteriormente. La única diferencia radica en los precios que se pagan tanto al productor como a la cooperativa; así tenemos que Ritter Sport le paga US\$ 195.00 a CACAONICA por cada saco de 60 kg., y el precio que la cooperativa paga a los productores por cada 60 kg. de cacao en transición es de US\$ 165.00 (el cual no compensa el costo que asumen estos en los eslabones de producción y post cosecha²²). Teniendo en consideración este aspecto el costo FOB total del saco de 60 kg. de cacao en transición puesto en puerto es de US\$ 228.30 (Figura 16).

²¹ Véase en el anexo 10 que los parámetros de calidad exigidos por Ritter Sport para los diferentes tipos de cacao que compran en Nicaragua son similares.

²² Se calcula la pérdida del productor en US\$ 7.15 por cada 60 kg. de cacao en transición vendido a CACAONICA.

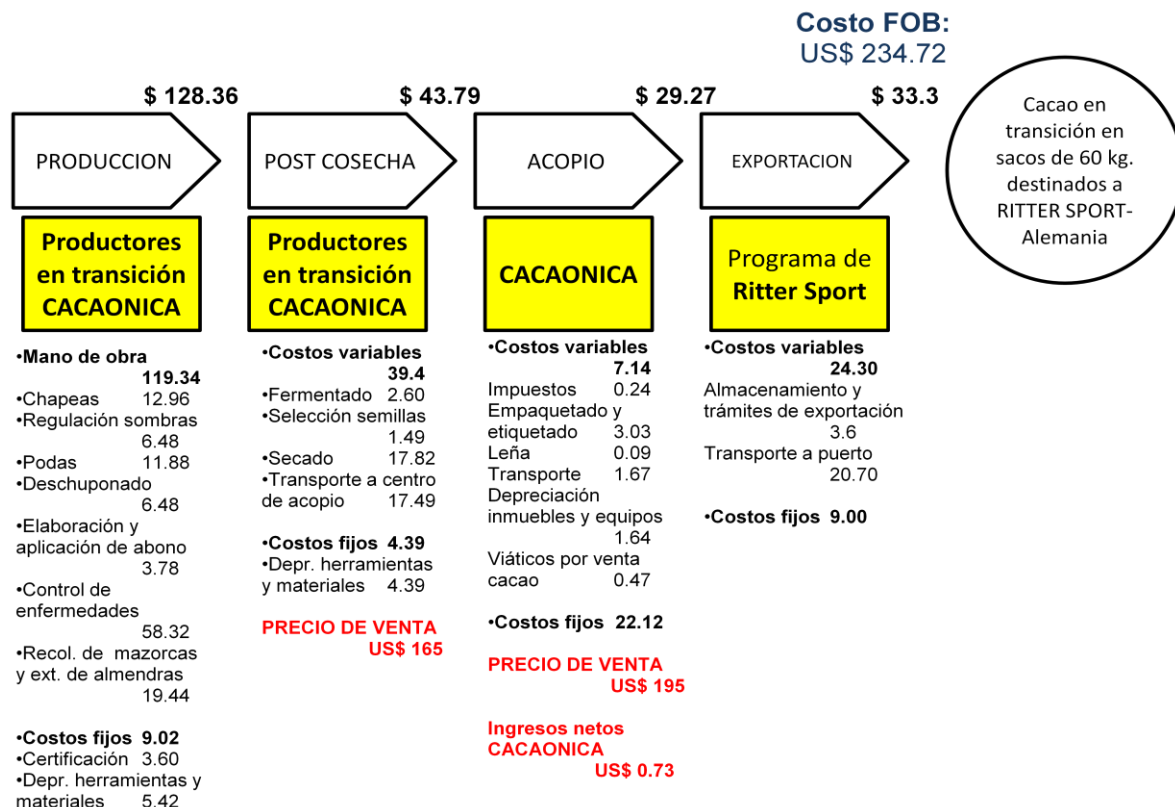


Figura 16. Costos de la subcadena del cacao en transición en la que participa CACAONICA
Elaboración propia

Cacao fermentado convencional

Los costos incurridos en esta subcadena también son muy similares al del cacao certificado orgánico, con la diferencia que en el eslabón de producción no se incurre en costos de certificación. El precio que Ritter Sport paga a la cooperativa es de US\$ 189.00 por cada saco de 60 kg., mientras que CACAONICA paga a los productores US\$ 145.21 por dicho volumen de cacao (el cual tampoco compensa los costos incurridos por estos, los que ascienden a US\$ 168.55²³). Finalmente, el costo FOB total de un saco de 60 kg. de cacao fermentado convencional destinado a Ritter Sport puesto en puerto asciende a US\$ 231.12 (Figura 17).

²³ En este caso, se calcula la pérdida del productor en US\$ 23.34 por cada 60 kg. de cacao convencional fermentado vendido a CACAONICA

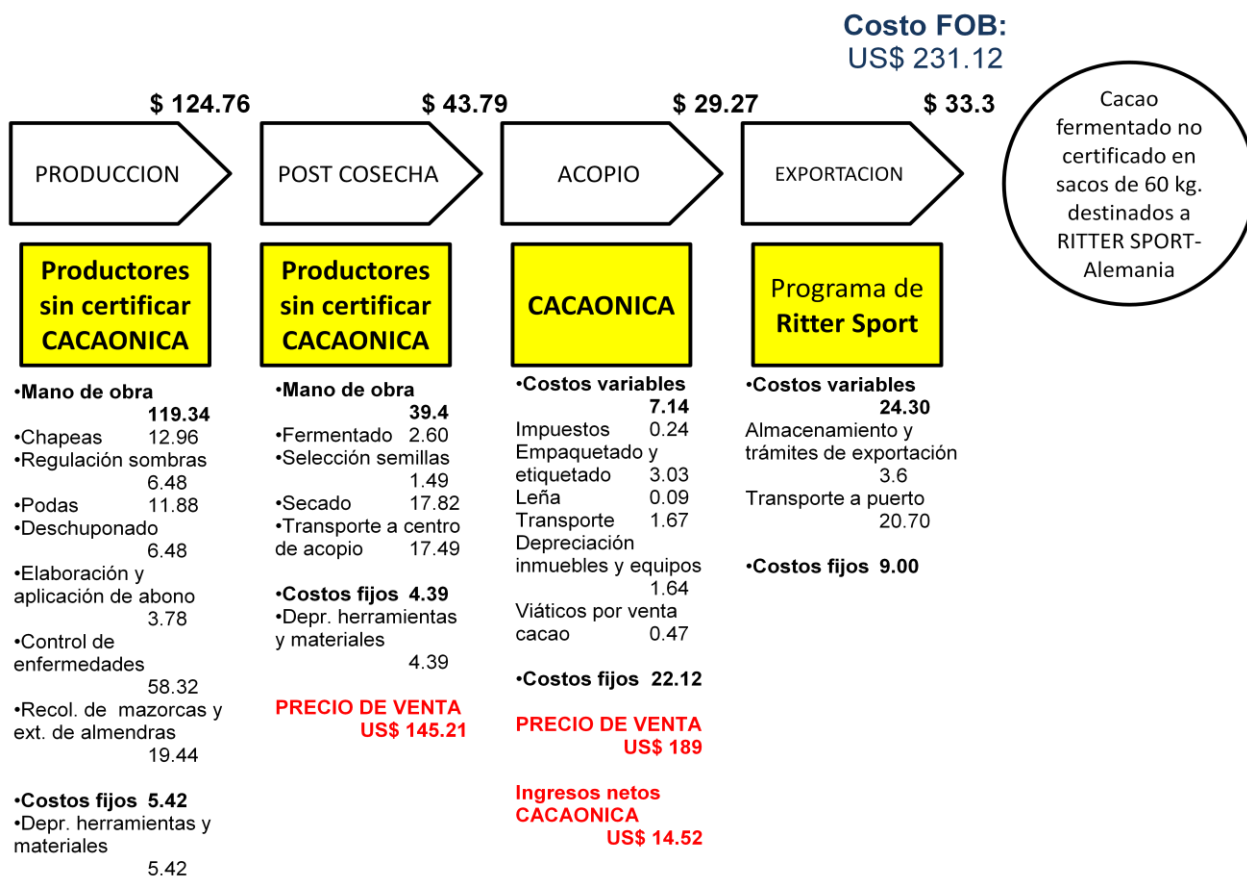


Figura 17. Costos de la subcadena del cacao fermentado convencional en la que participa CACAONICA
Elaboración propia

Cacao tradicional

Como ya se ha hecho mención anteriormente, la cooperativa incurre en esta subcadena por la necesidad de establecer un canal de comercialización para el cacao que no cumple con los parámetros de calidad exigidos por Ritter Sport. En este sentido, los mismos productores que participan en las subcadenas del cacao certificado orgánico, en transición y fermentado convencional son los que participan en esta subcadena cuando el cacao que entregan a la cooperativa no pasa el control de calidad que Ritter Sport exige. Sin embargo, para efectos del análisis en los eslabones de producción y post cosecha se supondrá que el manejo del cacaotal es deficiente (se supone un rendimiento de 6 qq/mz/año o 387.23 kg/ha/año).

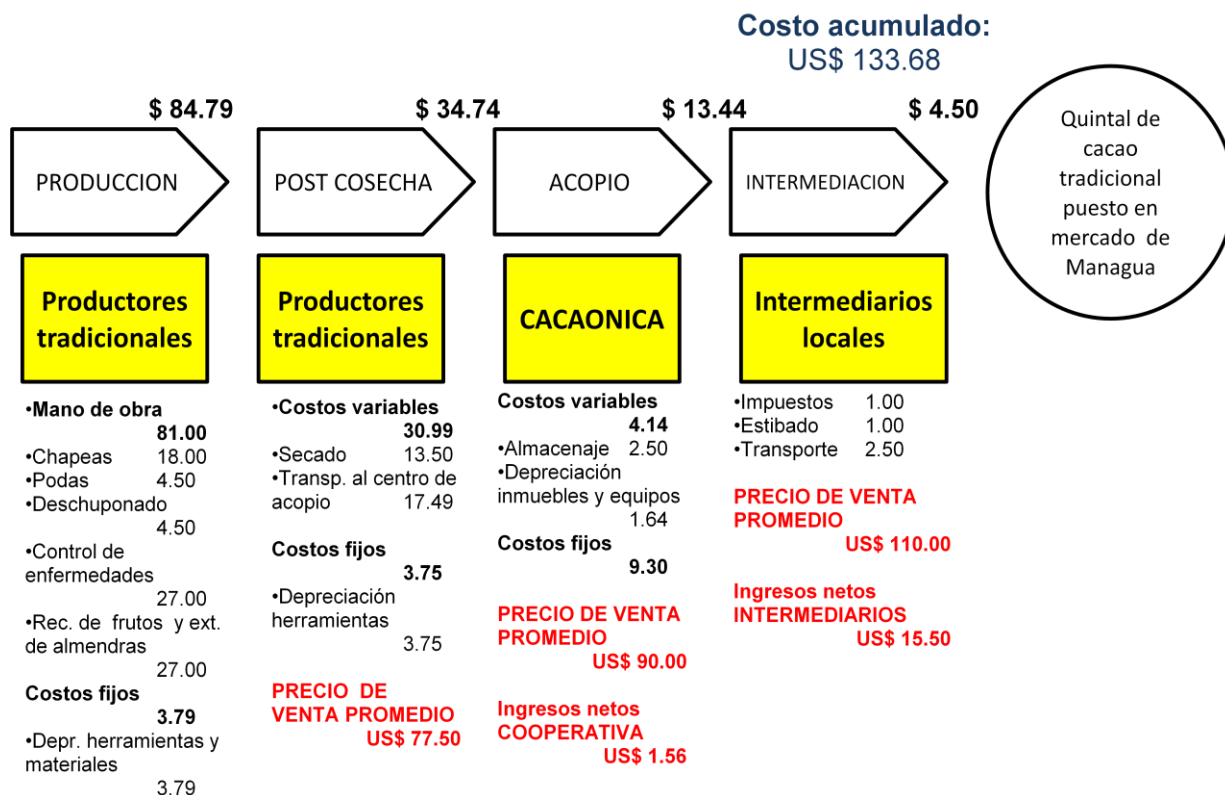


Figura 18. Costos de la subcadena del cacao tradicional en la que participa CACAONICA
Elaboración propia

El costo acumulado que tiene un quintal de cacao tradicional puesto en el mercado Oriental en Managua asciende a US\$ 133.68, de éstos US\$ 84.79 corresponden al eslabón de producción, US\$ 34.74 al eslabón de post cosecha, US\$ 13.44 al acopio y US\$ 4.5 a la intermediación. En el eslabón de producción se incurren en US\$ 81.00 por costos de mano de obra y US\$ 3.79 por costos fijos. En el eslabón de post cosecha se incurre en US\$ 30.99 por costos variables y US\$ 3.75 en costos fijos.

El precio promedio que CACAONICA paga por un quintal de cacao tradicional durante el año es de US\$ 77.50 (que no compensa los US\$ 115.74 que los productores incurren por producir y realizar el tratamiento post cosecha de un quintal de cacao tradicional).

En el eslabón de acopio los costos variables incurridos suman US\$ 4.14 mientras que los costos fijos incurridos ascienden a US\$ 9.30. El precio de este cacao suele negociarse con intermediarios locales a un precio promedio anual de US\$ 90.00 dejando a la cooperativa con una ganancia neta de US\$ 1.56 por quintal de cacao vendido.

Finalmente estos intermediarios locales se encargan de vender dicho cacao en los mercados mayoristas nacionales en Matagalpa y/o Managua, donde el precio de venta anual promedio llega a US\$ 110.00 dejándoles como ganancia neta US\$ 15.50 por quintal de cacao vendido. Los intermediarios locales incurren en US\$ 4.50 por costos totales, este incluye los costos en impuestos, estibado y transporte (Figura 18).

4.4 Aspectos endógenos de CACAONICA

4.4.1 Reseña histórica de la organización

La historia de la organización inicia con la incursión en el municipio de Waslala de un proyecto agroforestal ejecutado por la organización Pro Mundo Humano (PMH) en 1991, iniciativa apoyada por diversas organizaciones alemanas, agencias gubernamentales como la GTZ y, el sector privado como la empresa chocolatera Ritter Sport (Grebe 2006). El proyecto que culminó el 2007, consideró las siguientes actividades: el establecimiento de parcelas de cacao en las fincas de productores en todo el ámbito del municipio de Waslala²⁴, provisión de herramientas y materiales necesarios para el manejo, cosecha y post cosecha del cacao, capacitaciones enfocadas en el control de enfermedades y fermentación del grano; y conexión con mercado favorables.

Las motivaciones que llevaron a desarrollarse el proyecto en Waslala se basan en que era una zona que había sido recientemente afectada por la guerra civil, y que existían en la zona aliados establecidos que representaban diferentes posiciones políticas y religiosas.

“Una de las claves del éxito consistió en que éramos un proyecto internacional y tuvimos la suerte de contar con ingenieros que eran de los dos grupos políticos opuestos en esa época (sandinistas y liberales), de tal forma que cuando organizábamos capacitaciones en una comunidad que era sandinista, mandábamos al ingeniero sandinista; y si la comunidad era somocista enviábamos al otro ingeniero.... además actuábamos en alianza con la parroquia (católica) La Inmaculada y la CEPAD²⁵”.

Hans Grebe
Director PMH

²⁴ Con semillas provistas por la Estación Experimental “El Recreo”.

²⁵ Órgano rector de las iglesias protestantes en Nicaragua.

A mediados de los noventa, el sector cacaoero de la región centroamericana se veía fuertemente afectada por la llegada de la moniliasis²⁶, situación ante la cual los productores de Waslala estaban relativamente preparados debido al intenso trabajo de capacitación que PMH realizó con ellos desde 1992. Por otro lado, esta situación permitió que se realizaran los primeros intentos para acceder a otros mercados de la región como Costa Rica y Honduras, ya que en tales países se requirió del cacao nicaragüense para compensar las grandes pérdidas que ocasionó la enfermedad en las áreas de cultivo de dichos países.

Sin embargo, estos primeros intentos comerciales dejaron constancia de la necesidad de mejorar el proceso post cosecha del cacao para mejorar su calidad; en este sentido, los siguientes módulos de capacitación estuvieron enfocados en la fermentación y secado del grano en las fincas; y acompañado de esto, se hizo entrega de equipos para realizar dicho proceso a los diferentes comités de productores que ya habían sido organizados en las comunidades.

Habiéndose llegado a este punto, los productores sintieron la necesidad de contar con personería jurídica propia para continuar con la actividad, dado que hasta ese momento el contacto con los clientes lo hacía PMH, que además administraba los ingresos generados. En este sentido, la constitución formal de la cooperativa se dio el 15 de junio del 2000, contando para ello con 69 socios.

“Desde los inicios (de la intervención) existían algunos líderes en las mismas comunidades en las que trabajábamos que presionaban para que el dinero generado por la venta del cacao sea administrada por ellos mismos, en algún momento esta inquietud también fue tomada por la iglesia católica que también presionaba para que esto se diera... Nosotros no quisimos que desde el comienzo funcionaran como una cooperativa por una mala experiencia que tuvimos con otro grupo de El Rama, intervención que inició en paralelo al proyecto en Waslala, en donde desde el comienzo se les apoyó en su formalización como

²⁶ Enfermedad del cacao causado por el hongo *Moniliophthora roreri* que afecta de forma grave toda la mazorca malogrando especialmente los granos; la causa de la presencia del hongo en los cacaotales se debe al inadecuado manejo de la plantación (Rumbos *et al.* 2005).

cooperativa y al cabo de tres años de funcionamiento la cooperativa desapareció”.

Hans Grebe
Director PMH

En los años siguientes a su formalización la cooperativa siguió contando con el acompañamiento de PMH enfocando sus esfuerzos en los aspectos técnicos del negocio; dejando la gerencia de la organización a un Consejo de Administración secundado por la Junta de Vigilancia, ambos órganos conformados por socios. La falta de conocimientos en aspectos gerenciales fue, y sigue siendo actualmente, característica en el manejo administrativo de la cooperativa, aspecto que a lo largo de los años ha incidido sobre su desempeño financiero.

“... en esas épocas no contábamos con el apoyo de un profesional administrador o contador, éramos los mismos socios los que llevábamos las cuentas de la cooperativa; viendo esta situación el Consejo de Administración acordó encargar a alguien que era de profesión periodista para que haga las veces de gerente...”

Enrique Ríos
Presidente CACAONICA 2000-2006

Sin embargo a pesar de estas dificultades, la cooperativa durante estos años logró que la Alcaldía de Waslala le cediera las instalaciones en donde ahora funciona su centro de acopio y la Casa Campesina, local de reuniones de la organización. Asimismo, en el 2003 con fondos del Proyecto Zona Norte (financiado por la Comunidad Europea) se acondicionaron las oficinas administrativas dentro del centro de acopio, dotándolas además de computadoras y muebles²⁷. Por otro lado, PMH en conjunto con LWR financió la construcción de dos secadoras y continuó apoyando a la cooperativa en la consecución de fondos para llevar a cabo otros proyectos de capacitación y equipamiento a los productores.

²⁷ Otrs organizaciones que ejecutaron proyectos conjuntos con CACAONICA en esas épocas son el IDR, IICA, PAC y Arap Chemonics.

En el aspecto comercial, se establecieron relaciones comerciales bastante estables con Café Soluble de Nicaragua, Cocoa S.A. de Costa Rica, Daarnhouver de Holanda (a quienes se les vendió 3 contenedores en el periodo 2002-2003 bajo el sello de Comercio Justo) y Ritter Sport de Alemania.

“...al comienzo casi no habían productores que querían asociarse a la cooperativa por desconfianza, pues pensaban que tenían que poner dinero u otra cosa y que ese dinero se lo iban a robar los directivos de la cooperativa, así siempre ha pasado con estos proyectos que vienen a Waslala... sin embargo, al ver las ventajas que tenía pertenecer a la organización, por los precios que pagábamos (por el cacao) principalmente, ellos terminaban asociándose, así al final de mi gestión contábamos con más de 800 socios...”

Enrique Ríos
Presidente CACAONICA 2000-2006

En el 2003, Ritter Sport a través de PMH empuja un proyecto que tenía por finalidad certificar orgánicos de los productores cacaoteros de Waslala, atendiendo a la inquietud de la empresa por incursionar en el mercado de chocolates orgánicos. En este sentido, se contrató a la certificadora Biolatina para realizar esta labor a la que pudieron acceder más de 600 productores de cacao²⁸, actualmente la misma certificadora se sigue encargando anualmente de esta tarea, siendo esta un requisito esencial de los productores para poder acceder a precios más altos.

En el 2005 LWR empieza a apoyar de forma más directa a la cooperativa, para ello financió algunas consultorías para reforzar la parte gerencial de CACAONICA, dichas consultorías tenían por objetivo la formulación de un manual de funciones además de otros documentos de planificación. Luego, en el 2007, cuando se concreta el proyecto ACORDAR, LWR pudo ampliar su intervención en la organización brindándole también asistencia técnica e infraestructura²⁹.

²⁸ Muchos de los cuales no eran socios aportantes de la cooperativa.

²⁹ LWR aportó fondos a CACAONICA para la construcción de seis centros de acopio comunales. Sin embargo, dicho acuerdo fue incumplido por la cooperativa, lo que motivó a que LWR decidiera dar por finalizada su intervención en la cooperativa en mayo del 2009.

El año 2006 hubo renovación de los cargos directivos de la organización, asumiendo la presidencia el Sr. Guillermo Pérez, luego de la gestión del Sr. Enrique Ríos quien ocupó la presidencia del Comité de Administración desde el registro formal de la cooperativa. Por otro lado, en dicho año también se iniciaron los contactos de la cooperativa para participar en el PCC, esta intervención inició formulándose primero una línea base, actividad que duró todo el 2007. Al siguiente año las actividades de este proyecto se enfocaron en diseñar las actividades de la intervención e iniciar la asistencia técnica a los productores bajo la metodología de ECAs.

Por otra parte, en este periodo Ritter Sport inicia las negociaciones para reformular su intervención en Waslala al encargar fondos a un consorcio conformado por el DED y ADDAC³⁰ para la ejecución de un proyecto que tiene por finalidad el aumento sustancial de los volúmenes de exportación del cacao nicaragüense destinados a la empresa alemana.

Este proyecto de Ritter Sport incluyó el establecimiento de precios para el cacao nicaragüense que son constantes durante todo el año y más altos comparados con el precio internacional³¹; y el fomento de nuevas tecnologías para la fermentación y secado del grano (el establecimiento de una ruta para el acopio en baba y el secado con túneles); estas circunstancias llevaron a la incursión en el sector de otras organizaciones de productores a nivel nacional³².

Desde el 2008 se agudiza profundamente la situación financiera de la organización causados por las deudas contraídas (con el BANEX, PMH y LWR) hasta esa fecha. Al año siguiente, dicha situación llevó a que la cooperativa tuviera que acudir a Ritter Sport para que le hiciera un préstamo que le permitiera afrontar el pago de una deuda bancaria bastante elevada. La empresa alemana condicionó dicho crédito a la renovación de todos cargos directivos de la cooperativa, y la inclusión en el staff de la organización de un

³⁰ Quitándole el espacio a PMH que hasta ese momento era el principal ejecutor de los fondos de Ritter Sport en Nicaragua.

³¹ Lo que motiva a CACAONICA y otras organizaciones de productores a priorizar a Ritter Sport como su canal de comercialización primario.

³² En Waslala, el 2006 inician actividades la cooperativa “Nueva Waslala” patrocinada por ADDAC y ACAWAS que también incursiona en el rubro ese mismo año motivado por el establecimiento de otro PPP con la empresa austriaca Zotter.

gerente y un asesor financiero que velaran por el mejor funcionamiento gerencial de la misma³³.

Actualmente con nueva Junta Directiva, la inclusión de estos dos empleados y una crisis financiera aguda, se espera que la cooperativa mejore sus capacidades para sobrevivir y afrontar con éxito los retos que se les avecina en el futuro. En la Figura 19 se muestran los principales factores endógenos y exógenos identificados y que, a lo largo de los años, han incidido sobre el desempeño y la gobernanza de la organización.

³³ Que serán pagados durante los tres primeros años con fondos del programa de Ritter Sport

Factores exógenos:

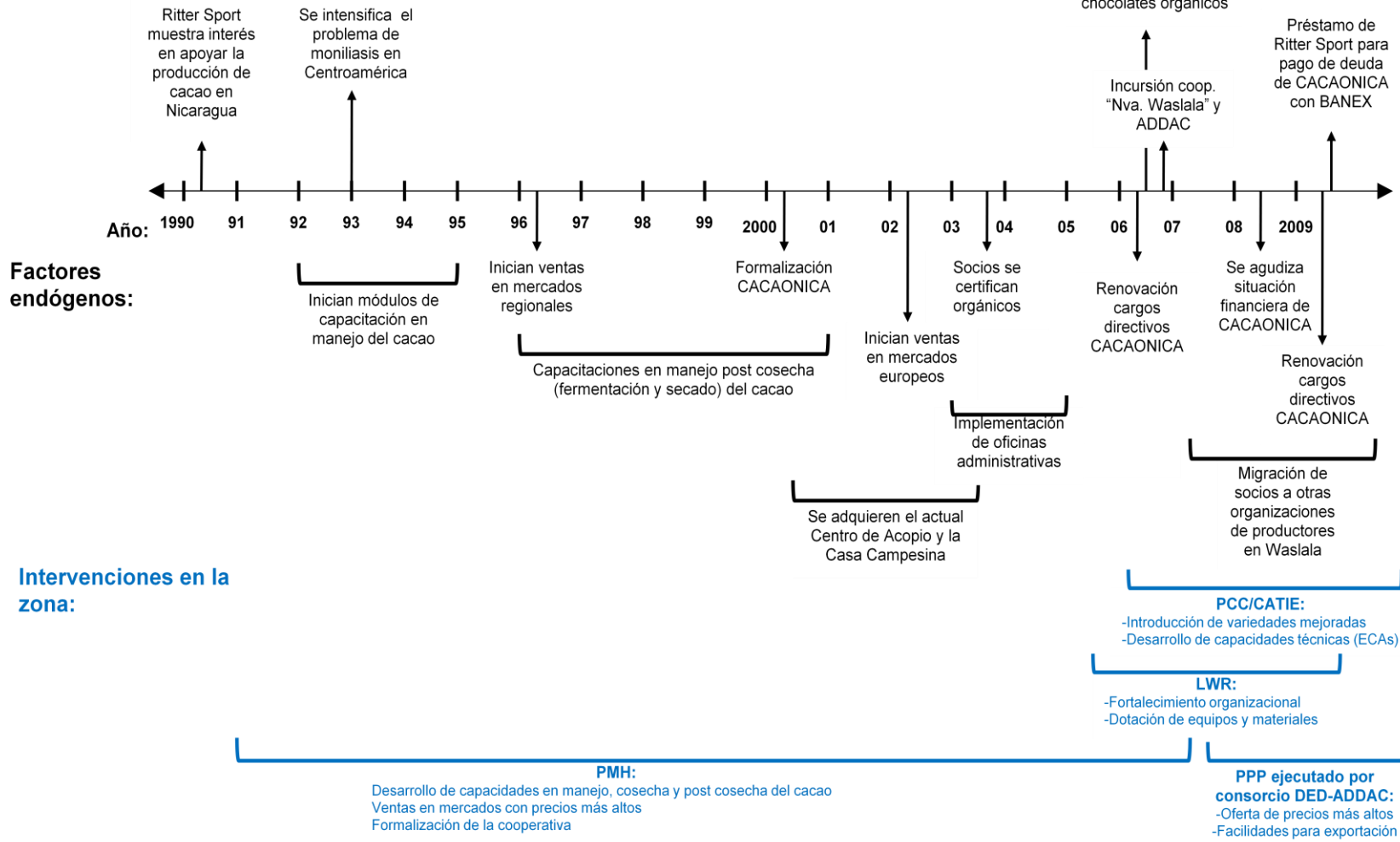


Figura 19. Línea de tiempo, intervenciones en la zona y factores incidentes en el desempeño y gobernanza de CACAONICA
Elaboración propia

4.4.2 Estructura organizacional

En la Figura 20 se muestra el organigrama actual de la cooperativa y los distintos órganos que lo conforman, diferenciando estos de acuerdo al tipo de funciones que desempeñan (normativo, fiscalizador o ejecutivo).

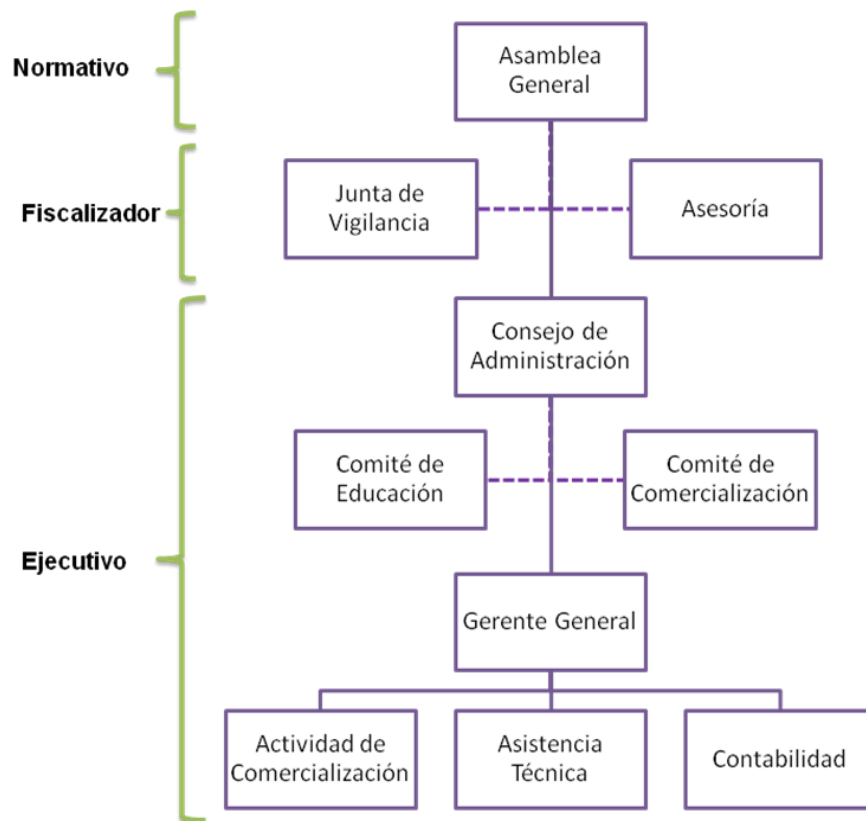


Figura 20. Organigrama empresarial de CACAONICA

Fuente: Estatutos CACAONICA 2000.

El órgano supremo de la cooperativa la constituye la Asamblea General encargada de tomar decisiones referidas a los lineamientos institucionales sobre los cuales se deben de regir las instancias operativas de la misma. Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias (celebradas una vez al año), o extraordinarias (en caso exista alguna situación anómala que lo amerite, siguiendo el procedimiento expresado en los estatutos de la organización).

Los órganos fiscalizadores lo conforman: la Junta de Vigilancia, conformado por tres miembros elegidos en Asamblea General y cuyo funcionamiento se rige de acuerdo a la Ley General de Cooperativas; y la Asesoría, instancia creada durante la formalización de la cooperativa para institucionalizar la participación de PMH en el funcionamiento de la organización.

Las funciones operativas de la cooperativa inician con la participación del Consejo de Administración, el cual es conformado por cinco miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal, elegidos por la Asamblea General y cuyo funcionamiento se rige de acuerdo a lo dispuesto por la Ley General de Cooperativas y los estatutos de la organización. Este órgano tiene la asistencia del Comité de Educación³⁴ y Comité de Comercialización, ambos conformados por tres miembros elegidos en Asamblea General, cuyas funciones: son el fomento de los principios de cooperativismo entre socios y la comunidad y la realización de actividades relacionadas con el acopio, colocación y distribución de los productos que ofrece la cooperativa, respectivamente.

El Gerente General, que puede ser o no socio de la cooperativa, es seleccionado y nombrado por el Consejo de Administración y tiene a su cargo la planificación, dirección, ejecución, monitoreo y control de todas las actividades relacionados con los servicios ofertados por la cooperativa incluido la asistencia técnica y comercialización de los productos.

Es importante señalar la presencia de los comités comunales que surgieron durante la intervención de PMH como mecanismo de comunicación y monitoreo de las tareas encomendadas a los productores (principalmente referidas al control de la moniliasis). Actualmente, los comités comunales de la cooperativa suman 51, y a ellos están adscritos todos sus socios; la función principal de estos comités es la funcionar como nexos de comunicación entre socios y Junta Directiva de la cooperativa³⁵. Cabe resaltar que la responsabilidad de cada comité comunal descansa en tres miembros: Presidente, Secretario y Vocal; sin embargo a pesar de que tales cargos se encuentran delegados en todos los comités, muchos de estos se encuentran inactivos.

³⁴ Actualmente, dicho órgano no se encuentra operativo dentro de la organización.

³⁵ Para facilitar esto se encuentran institucionalizados la realización de Mesas Redondas, que son reuniones mensuales de carácter informativo entre los presidentes de todos los comités comunales y la Junta Directiva. En estas reuniones usualmente participan también los proveedores de SDE de la organización.

A pesar de que los órganos directivos al interior de la cooperativa se encuentran ya definidos, la característica general es que, tanto el conocimiento sobre las funciones que les corresponden a cada cargo y las capacidades para poderlas realizar, son insuficientes, razón por la cual en muchos casos los directivos comprometen a los empleados de la cooperativa en funciones que en muchos casos no les corresponden. Otro aspecto importante es la falta de una política clara de selección de personal y remuneraciones, ya que existen algunos directivos que tratan de tomar ventaja de su posición para favorecerse a sí mismos o a sus familiares, ante la posibilidad de poder ser beneficiados con remuneraciones provenientes de fondos de la misma organización o de los proyectos en los que la cooperativa participa.

4.4.3 Capacidades gerenciales y organizacionales

Para evaluar las capacidades gerenciales y organizacionales al interior de CACAONICA se utilizó la herramienta diseñada por Ilabaca *et al.* (2008). Dicha herramienta se sustenta en el uso de indicadores y criterios para la autoevaluación de la gestión en organizaciones de productores, éstos se encuentran enmarcados en 5 áreas: orientación estratégica, estructura organizativa y funcionalidad, gestión empresarial, procesos organizativos y servicios ofrecidos. Para cada indicador o criterio se desarrolló una escala de 1 a 5 que representan los respectivos niveles de cumplimiento. Las puntuaciones asignadas a cada uno de los indicadores por áreas se muestran en el Cuadro 17.

La Figura 21 muestra que la única área que supera la mediana (3) de la escala es la de estructura organizativa y funcionalidad; mientras los puntajes más bajos se dan en cuanto a servicios ofrecidos, procesos organizativos, orientación estratégica y gestión empresarial respectivamente.

Cuadro 17. Indicadores y criterios para la evaluación de las capacidades gerenciales y organizacionales de CACAONICA

Área Principal	Indicador o Criterio	Observación	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Índices por área.
Orientación Estratégica	Visión estratégica y plan estratégico	Existe misión y visión de la cooperativa pero no está difundida ni es compartida por los socios.	0.20	3	2.40
	Plan de negocios	No existe, pero se conoce en qué cadenas se participan	0.30	2	
	Estrategias empresariales específicas	Están definidas en los estatutos y se aplican regularmente	0.20	3	
	Estrategias transversales	Están definidos en los estatutos pero se aplican irregularmente	0.30	2	
Estructura Organizativa y Funcionalidad	Estructura organizativa y funciones	Existe organigrama y manual de funciones pero no siempre se cumplen	0.25	4	3.50
	Estado legal de la organización	Cuentan con personería jurídica pero no cumplen con todas sus obligaciones	0.25	4	
	Estructura directiva y funcionalidad	El Consejo de Administración cumple con las decisiones tomadas en las Asambleas pero no les da seguimiento.	0.25	4	
	Estructura operativa y funcionalidad	No se cuenta con personal suficiente ni planes operativos	0.25	2	
Gestión empresarial	Gestión administrativa	Se cuenta con personal fijo para esta área pero sus funciones no son claras.	0.20	2	2.55
	Gestión financiera y contable	Se cuenta con personal fijo para esta área pero no cuenta con manual de procedimientos	0.15	2	
	Gestión técnica / tecnológica	No se cuenta con personal suficiente para estas tareas	0.10	2	
	Gestión comercial	No se cuenta con plan operativo para realizar estas tareas	0.15	2	
	Gestión ambiental	Se encuentran insertos en proceso de certificación orgánica	0.15	4	
	Gestión de procesos de comunicación	No hay claridad sobre los contenidos a comunicar	0.15	3	
	Desarrollo de alianzas	Existen alianzas estables con organizaciones pero estas son vulnerables	0.10	3	
Procesos organizativos	Participación y representatividad	Existen espacios de participación y representatividad efectivos, pero no se da seguimiento a las decisiones tomadas	0.30	3	2.30
	Liderazgo y transparencia	A los directivos les falta formación para ejercer sus cargos	0.35	2	
	Compromiso y pertenencia	Los socios no tienen claro en qué les beneficia ser socio de CACAONICA	0.35	2	
Servicios ofrecidos	Servicios empresariales	Los servicios que CACAONICA ofrece no siempre responden a las necesidades de los socios	0.35	2	2.05
	Servicios de fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones tienen contenido relevante y clave para socios, pero estos aún no tienen la disposición a pagar para acceder a estos	0.35	3	

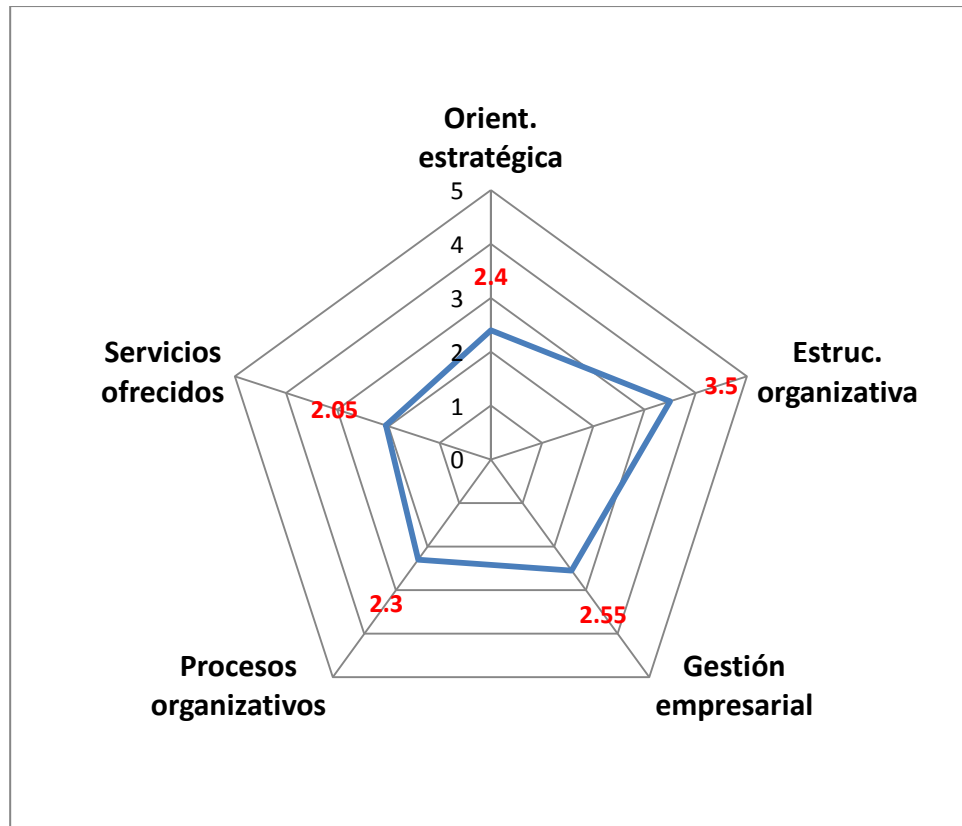


Figura 21. Capacidades gerenciales y organizacionales en CACAONICA
Elaboración propia.

4.4.4 *Análisis FODA*

El Cuadro 18 muestra las oportunidades y amenazas identificadas a nivel de socios y organización. Los factores identificados fueron recopilados de los talleres realizados con un grupo focal conformado por los socios, directivos, empleados y proveedores de servicios a CACAONICA, y luego contrastados mediante entrevistas a actores claves dentro de la cadena y observación directa. Además en el Cuadro 19 podemos observar también las fortalezas y debilidades identificadas a nivel de los socios y de la organización.

Cuadro 18. Análisis externo a nivel de socios y de CACAONICA

	A nivel de	
	Socios	Organización
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de varias organizaciones para desarrollar proyectos de desarrollo relacionados con el cacao en la zona. • Existencia de 3 organizaciones de productores ya establecidas en la zona que permiten acceder a los productores a mejores precios para el cacao. • Fincas de los productores están cercanas a la Reserva de Bosawás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de cooperación nacionales y extranjeros desean involucrar a la cooperativa en la ejecución de sus proyectos. • Compradores internacionales de cacao interesados en el cacao de la zona. • Mayor acercamiento entre organizaciones de productores en el marco de proyectos como AdA y PCC. • Mucho interés de los productores de la zona por incursionar en el rubro cacao.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias de calidad para el cacao de parte de la cooperativa son cada vez más estrictas. • Cambios climáticos han afectado el rendimiento de los cacaotales durante la última cosecha. • Enfermedades del cacao aún son muy frecuentes en las fincas de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores exigencias de calidad para el cacao por parte de Ritter Sport. • Creciente competencia originada por la aparición de nuevas organizaciones de productores (a nivel local y nacional). • Cambios climáticos han afectado el nivel de acopio de cacao durante el 2008.

Cuadro 19. Análisis interno a nivel de socios y de CACAONICA

	A nivel de	
	Socios	Organización
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de socios cuentan con certificación orgánica. • Conocen sobre las tareas básicas del manejo, control de enfermedades, cosecha y post cosecha del cacao. • Cuentan con las herramientas y equipos necesarios para la realización de las tareas anteriormente mencionadas. • Es una actividad inclusiva, pues en la mayoría de casos toda la familia se involucra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un amplio centro de acopio y con las herramientas y equipos adecuados para llevar a cabo la actividad. • Actualmente, es la cooperativa con mayor cantidad de socios y mayor volumen de acopio de cacao en el municipio. • Estructura organizacional definida en las comunidades. • Experiencia en la ejecución de proyectos con diversas organizaciones nacionales e internacionales. • Se cuenta con un espacio radial efectivo.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos alcanzados en los cacaotales de los socios. • Diferencias en cuanto a rendimientos, volúmenes y calidad del cacao logrado por los socios. • Falta de compromiso de éstos a la organización y alta incidencia de morosidad de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas capacidades gerenciales y administrativas (en los empleados y directivos). • Falta de seguimiento a las decisiones tomadas por la organización. • La asistencia técnica brindada a los socios es insuficiente. • Deficiente difusión de las actividades llevadas a cabo en la cooperativa. • Se cuenta solo con un comprador (Ritter Sport). • Frecuentes conflictos entre empleados y directivos.

5 DISCUSIÓN

5.1 Factores exógenos incidentes en el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA

5.1.1 *Tendencias del mercado mundial del cacao*

En el mercado mundial del cacao, las calidades de cacao exigidas por los compradores (que incluyen comercializadoras además de empresas manufactureras de chocolates y otros productos derivados) difieren en función a sus gustos, necesidades y preferencias; este aspecto viene abriendo numerosas oportunidades de diferenciación de productos para algunas organizaciones rurales. Entre las oportunidades existentes identificadas están la venta como cacao fino de aroma y/o la implementación de certificaciones sociales y ambientales, tales como la orgánica, de comercio justo y otras más como las de Rainforest Alliance, Utz y otras. (Petchers 2004, Donovan 2006).

ICCO (2006) expone que la demanda por el cacao orgánico, a pesar de mantenerse aún pequeño en comparación al comercio mundial del grano, ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, debido a la mayor preocupación por parte de los consumidores sobre sus propiedades nutricionales además del cumplimiento de estándares sociales y ambientales en la fabricación de chocolates y otros productos derivados. Dicho factor viene siendo tomado en cuenta en la implementación de estrategias publicitarias que las empresas manufactureras utilizan para mejorar su imagen ante los consumidores. Europa se constituye, de lejos, en el mejor mercado para cacao en grano orgánico; sin embargo un volumen importante de éste es reexportado como grano o en chocolate hacia Estados Unidos y Canadá; y en forma de productos semi procesados como licor, mantequilla, pastel o polvo a Japón (Donovan 2006, ICCO 2006, CBI 2007).

No existen fuentes de información confiable respecto a los volúmenes de comercio del cacao orgánico a nivel mundial debido a que las estadísticas en la mayoría de países productores no diferencian el cacao convencional del orgánico, sin embargo en el Cuadro 20 podemos observar los volúmenes producidos y exportados de cacao orgánico identificados en algunos países.

Cuadro 20. Cacao en grano orgánico producido y exportado por países

País	Periodo	Volumen producido (en TM)	Volumen exportado (en TM)
Madagascar	2003	1,500.00	1,500.00
Tanzania & Uganda	2005	1,500.00	270.00
Belice	2004/05	33.00	33.00
Bolivia	2003/04	400.00	400.00
Brasil	2005/06	1,100.00	50.00
Costa Rica	2004/05	300.00	300.00
República Dominicana	2004/05	5,000.00	5,000.00
El Salvador	2005	30.00	30.00
México	2005	2,500.00	600.00
Nicaragua	2004	98.00	98.00
Panamá	2005	350.00	350.00
Perú	2005	1,850.00	1,700.00
Venezuela	2005	77.00	77.00
Fiji	2002	50.00	50.00
Sri Lanka	2005	200.00	200.00
Vanuatu	2002	500.00	500.00

Fuente: ICCO (2006)

Las primeras experiencias de comercialización de CACAONICA, las cuales fueron apoyadas por PMH, se dieron a mediados de los noventa en los mercados nacionales y regionales (Costa Rica y Honduras) cuando la moniliasis era el principal problema para el cultivo en estos países. Luego de la constitución formal de la cooperativa, durante el periodo comprendido del 2001 al 2005 las ventas a la empresa Cocoa S.A. de Costa Rica fueron de 336 TM (correspondientes al 41% de las ventas totales de la organización en ese periodo), mientras también hubieron ventas a APROCACAO (comprador hondureño al cual se destinó aproximadamente 30 TM en el periodo antes mencionado) para proveerles de materia prima para la elaboración de chocolates, operaciones que fueron suspendidas debido a la falta de liquidez de dicha empresa.

Hasta ese momento, los precios ofrecidos por los compradores europeos aún no eran tan atractivos para la organización, debido a que los precios alcanzados en los mercados nacionales y regionales eran similares, y además no compensaban los costos incurridos por acceder a las calidades y certificaciones exigidas. Sin embargo, Grebe (2006) reporta que la cooperativa

vendió 37,5 TM a Daarnhouver en Holanda bajo el sello de comercio justo, y 95 TM a Ritter Sport en Alemania bajo el sello orgánico + comercio justo durante el periodo comprendido del año 2001 al 2005. La Figura 22 muestra los diferentes compradores (nacionales y extranjeros) de CACAONICA durante dicho periodo.

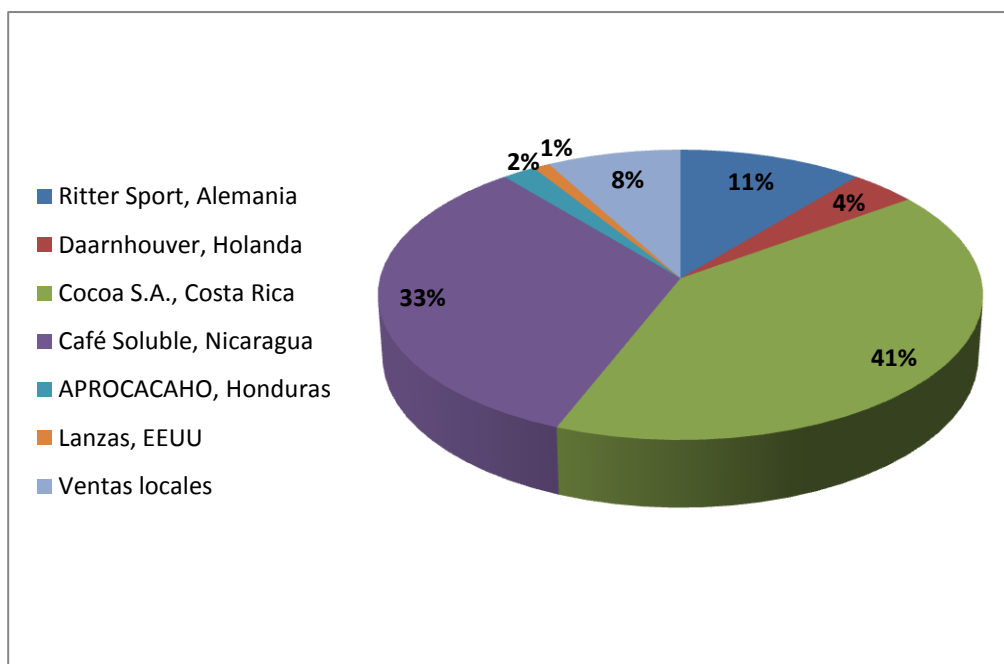


Figura 22. Ventas CACAONICA por comprador. Periodo: 2001 - 2005
Fuente: Grebe (2006).

En el 2006, Ritter Sport pone de manifiesto su interés por incursionar en la línea de producción de chocolates orgánicos (en ese entonces ya gran parte de los productores de cacao de Waslala contaban con dicha certificación), para lo cual establece precios más altos que le permitieron aumentar sustancialmente el volumen de acopio que hasta ese momento la empresa alemana tenía en Nicaragua³⁶ (Grebe 2006). Los elevados precios y demás condiciones comerciales que se establecieron motivaron la aparición e incursión en el rubro de más organizaciones de productores, que vienen priorizando sus ventas a este canal.

³⁶ Posteriormente las condiciones favorables que ofrecía Ritter Sport se ampliarían también para el cacao sin certificación orgánica (que cumplan con los parámetros de calidad detallados en el anexo 10).

Producto de esto, también CACAONICA establece a Ritter Sport como el canal primario de comercialización de sus productos³⁷, motivada por las nuevas condiciones de compra existentes. Así, entre los años 2007 y 2008, se vendió un total de 344.87 TM a la empresa chocolatera alemana. Sin embargo, las exigencias de calidad exigidas son percibidas como muy altas por la mayoría de los productores afiliados a la cooperativa, lo que los desmotiva a seguir participando en la cadena, y en algunos casos, a renunciar a la organización.

En este sentido, OXFAM (2008) argumenta que la asignación de nuevas tareas para lograr el grado de fermentación y humedad exigido por este comprador no son bien recibidos por los productores, factor que determina en muchos casos, la venta del cacao a comerciantes tradicionales. Este descontento no solamente se observa en los productores, sino que los mismos algunos directivos y empleados de la organización toman conciencia de la necesidad de contar con canales de comercialización alternos para el cacao que no alcanza a pasar el control de calidad exigido³⁸.

En términos de gobernanza, según la clasificación de Gereffi *et al.* (2005), bajo las nuevas condiciones establecidas en la cadena de valor del cacao fermentado en la que participa CACAONICA, ésta se puede categorizar como cautiva o cuasijerárquica. Ritter Sport asume el papel de empresa líder que coordina y controla las tareas a realizarse en la cadena y mantiene dependiente tanto a CACAONICA como al resto de sus proveedores nicaragüenses, a través de arreglos institucionales que los comprometen a entregar por lo menos el 80% de su cacao acopiado; dicho factor incide también en la relación que mantiene la organización con sus socios.

La cooperativa accede a otros canales alternos de comercialización a través de intermediarios establecidos en Waslala, a quienes se les vende el cacao a precios ligeramente superiores a los obtenidos en los mercados del municipio. Estas transacciones son eventuales y no existen mayores exigencias en cuanto a la calidad del producto, aspecto que es valorado por sus socios y algunos directivos de la cooperativa.

³⁷ El principal impacto que tuvo este factor al interior de la cooperativa fue la incorporación de nuevos socios y la reinscripción de antiguos que no venían entregando cacao hacía algún tiempo, motivados por el alto precio establecido por Ritter Sport en aquella época, el cual ascendía a US\$ 3,000.00 por TM. (el precio que actualmente ofrece asciende a US\$ 3,850.00 por TM de cacao certificado orgánico)

³⁸ El personal responsable de realizar el acopio en la cooperativa argumenta la existencia de algunos parámetros subjetivos en dicho proceso.

5.1.2 Provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

La cooperativa desde sus inicios (inclusive mucho antes de su formalización) ha contado con el apoyo de organizaciones que le han provisto de diversos servicios empresariales que han tenido directa influencia sobre su posicionamiento y gobernanza. En este sentido es importante resaltar el papel clave que cumplió PMH, que hasta el año 2007 patrocinó a CACAONICA.

Grebe (2007) indica que PMH se estableció en Nicaragua en 1990 con el objetivo de apoyar a pequeños y medianos productores de cacao, especialmente en regiones afectadas por la guerra civil. La primera intervención se dio en el municipio de El Rama; donde no se tuvo un mayor impacto debido a la insistencia de parte de productores de formar rápidamente una cooperativa, aún a sabiendas que las condiciones del mercado internacional no eran las más adecuadas y el volumen de producción de la organización aún era pequeño.

La intervención en Waslala inició en el año 1991 lográndose la conformación de CACAONICA en el año 2000. Las actividades de PMH estaban referidas al desarrollo de capacidades técnicas en los productores de cacao de Waslala, asimismo los apoyó en el establecimiento de sus áreas de cultivo, les dotó de las herramientas y materiales necesarios y los puso en contacto con compradores nacionales e internacionales.

Sin embargo, a pesar de haberse logrado la formalización de la organización, el cercano acompañamiento de PMH³⁹ ocasionó entre los productores la falsa percepción de no necesitar contar con líderes empresariales para guiar el proceso de consolidación organizacional de la cooperativa. Este factor se intensificó por la falta de un efectivo plan para el desarrollo de capacidades gerenciales al interior de la organización durante la intervención de dicha ONG⁴⁰. OXFAM (2008) expone, que a pesar que la organización ya contaba con personería jurídica para desarrollar sus actividades comerciales, PMH seguía manteniendo el control sobre la información relacionada con el contacto con los compradores, organizaciones gubernamentales y agencias de cooperación.

³⁹ Actividades que desde sus inicios eran total o parcialmente financiadas por Ritter Sport.

⁴⁰ *“Nunca nos preocupamos en preparar a la gente en aspectos gerenciales... cuando se formalizaron como cooperativa ellos mismos contrataban al personal administrativo, yo no me metía en esos asuntos”* (Comunicación personal Grebe, director PMH desde 1990 a la fecha).

La intervención de PMH fue un factor clave para colocar a CACAONICA en una posición de privilegio dentro del rubro cacaoero nacional, lo cual trajo como consecuencia el interés de los productores por formar parte de la organización motivados por la posibilidad de acceder a precios más altos para su cacao (Grebe 2006) y la percepción general de ser una organización ya consolidada gracias al logro de contratos de exportación, su participación en los mercados orgánicos y de comercio justo, además de sus alianzas con diversas organizaciones (Vargas 2007).

Sin embargo, para el 2006 Ritter Sport que era uno de los principales financiadores de las actividades realizadas por PMH, decide encargar a un consorcio conformado por el DED y ADDAC como los ejecutores de su nueva estrategia, la que tiene por objetivo prioritario el aumento sustancial de los volúmenes de cacao de calidad acopiado en el país. Este factor le quitó protagonismo a PMH y la exclusividad del apoyo a CACAONICA, ampliándolo a otras organizaciones de productores que desean incursionar en el rubro.

Durante la última etapa de intervención de PMH, se logró establecer contacto además con organizaciones con las cuales se lograron establecer proyectos que involucraban a la cooperativa, entre ellos el PCC ejecutado por el CATIE y ACORDAR de LWR⁴¹; adicionales a otros proyectos anteriores ejecutados que apoyaron la implementación tanto del centro de acopio como de sus oficinas administrativas, y la realización de diversas capacitaciones técnicas en temas específicos.

Por otra parte, la cooperativa recién formalizada tuvo acceso a servicios financieros ofrecidos tanto por bancos privados como los de fomento en el país. Sin embargo, la mayor parte de los fondos conseguidos a través de estas fuentes no se utilizaron para realizar inversiones rentables para la organización y su pago, a lo largo de los años, se ha ido convirtiendo en una carga que ha tenido directa incidencia sobre su desempeño financiero. Este factor ha contribuido a que la cooperativa actualmente no tenga la capacidad para ofrecerle servicios financieros a sus productores afiliados, aspecto que también viene contribuyendo a que muchos de éstos decidan asociarse a otras organizaciones de productores que sí les brindan estos servicios.

⁴¹ Cuyo enfoque principal está en lograr el fortalecimiento organizacional de las organizaciones a través de la consolidación de alianzas estratégicas con otros actores involucrados en las cadenas en las que éstas participan.

En Waslala, la incursión de las otras organizaciones de productores en el rubro data desde hace unos 3 años. Actualmente estas organizaciones tienen patrocinio de parte de ADDAC, en el caso de la cooperativa “Nueva Waslala”, y de Horizont 3000, en el caso de ACAWAS; los cuales a través de proyectos enfocados en el rubro facilitan el acceso de dichas organizaciones y de sus socios a capacitaciones, herramientas, materiales, insumos, e incluso créditos. Sin embargo, la sostenibilidad de dichas intervenciones puede verse afectada por el papel que cumplen dichos proveedores de servicios, debido a la fuerte dependencia de ambas organizaciones con estos; aspecto que motiva a los productores, en algunos casos, a afiliarse a las organizaciones principalmente buscando ser beneficiario de estos proyectos. En este sentido, el desarrollo de capacidades gerenciales al interior de tales organizaciones debe de ser un punto común a trabajarse para lograr su sostenibilidad luego de tales intervenciones.

5.1.3 Marco político legal

Donovan *et al.* (2006) argumentan el papel determinante que tienen los gobiernos en el fortalecimiento de las organizaciones de productores para la reducción de la pobreza principalmente en el ámbito rural. En este sentido, resaltan que el Estado debe establecer políticas de simplificación de los trámites burocráticos para la formalización de organizaciones de productores, de fomentar incentivos financieros que los favorezcan (incluyendo la exoneración de impuestos) y contra el aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales.

A nivel nacional, OXFAM (2008) argumenta que el cacao no ha sido ajeno a los planes de desarrollo nacional del gobierno nicaragüense de los últimos treinta años; en este sentido, los esfuerzos gubernamentales en el rubro se han dirigido principalmente reforzar el eslabón productivo; fomentando a través de programas la ampliación de áreas productivas, como ejemplo de estas iniciativas gubernamentales tenemos el lanzamiento en el 2006 del programa denominado “Clúster de Cacao” cuya meta es quintuplicar el área de siembra en un periodo de cinco años.

El gobierno nicaragüense mira al cacao con mucho interés debido a su potencial como motor de desarrollo socioeconómico, ya que sus áreas actuales y potenciales de producción se encuentran en las regiones más precarias del territorio nicaragüense. Actualmente, en el país el principal órgano de fomento de la actividad lo constituye la Comisión Nacional del Cacao, conformada por: organizaciones de productores, ONGs y agencias gubernamentales

involucradas en el rubro. A dicha comisión se le debe la formulación del Sub Programa de Fomento de la Producción, Transformación y Comercialización de Cacao en Nicaragua, que forma parte de su Plan Nacional de Desarrollo Humano, donde se menciona la existencia de numerosos proyectos de bajos costos que pretenden causar grandes impactos institucionales y a nivel de productores.

Dicho documento establece que las líneas en los que el Estado debe aportar para la consolidación de la actividad son: reforzando el capital humano (capacitación, asesoría técnica, extensión rural), social (fortalecimiento de alianzas y organizaciones), físico (acceso a germoplasma, parcelas demostrativas, infraestructura vial y de post cosecha) y facilitar del acceso a recursos financieros (Gutiérrez *et al.* 2008). Asimismo, existen otras iniciativas a nivel departamental, como el programa de fomento del cacao llevado a cabo por el Gobierno Regional de la RAAN en conjunto con la GTZ (OXFAM 2008, Schweighöfer y Keller 2009).

Sin embargo, Büchert (2008) explica que a la fecha los impactos de tales proyectos son imperceptibles al pequeño productor y concluye que existe la necesidad de contar con un mayor apoyo del gobierno hacia los productores, mediante programas que tengan por finalidad mejorar el acceso de éstos al crédito y la implementación de incentivos tributarios a quienes emprendan nuevos proyectos cacaoteros con fines de exportación. Berríos *et al.* (2002) consideran adicionalmente la existencia de barreras de orden legal en Nicaragua para el desarrollo de la competitividad en iniciativas empresariales, dichas barreras incluyen la inseguridad de la tenencia de tierra y los conflictos de propiedad.

En el marco de la presente investigación, las personas entrevistadas manifestaron que no existen iniciativas provenientes del gobierno que favorezcan efectivamente el desarrollo del rubro en el país y fortalezcan la asociatividad de los productores. Sobre este último aspecto, inclusive se indica que las normas tributarias nacionales desincentivan la formalización de las organizaciones de productores. A pesar de esto, aún existe interés en los actores involucrados en el rubro, entre ellos CACAONICA por iniciativas gubernamentales futuras y aquellas recientemente lanzadas que tengan por finalidad apoyar la consolidación del rubro (los entrevistados manifiestan estar expectantes esperando noticias acerca del PAICEPAN y de la aprobación por parte del gobierno del subprograma formulado por la Comisión Nacional del Cacao).

5.2 Factores endógenos incidentes en el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA

5.2.1 Capacidades organizativas

El desarrollo de capacidades organizacionales es un aspecto clave en iniciativas de desarrollo empresarial rural, y se define como el proceso dinámico a través del cual una organización incrementa su habilidad para formular y lograr objetivos comunes. Estas capacidades inicialmente pueden surgir de forma espontánea en respuesta a oportunidades y amenazas externas, y en algunos casos a iniciativas individuales o de grupos interesados en lograr cambios en su entorno (Horton *et al.* 2003, Donovan *et al.* 2008).

OXFAM (2008) indica que la cooperativa CACAONICA se originó para dar respuestas a factores externos que favorecieron su posicionamiento y gobernanza. Sin embargo, el proceso que fue liderado por PMH hasta la fecha no se ha articulado con un proceso de construcción de capacidades internas que permitan lograr impactos más sostenibles de esta intervención. Aún más, actualmente el cambio de estrategia de Ritter Sport en Nicaragua (que ha contribuido a la incursión de otras organizaciones de productores en el sector) ha contribuido a poner en evidencia estas debilidades endógenas que ponen en riesgo el futuro empresarial de la organización.

Uno de los principales factores que ha contribuido a esto es la falta de reglas claras respecto a la membresía de la organización; en este sentido, los beneficios que ofrece la cooperativa (como la posibilidad de certificarse orgánicos y así lograr mejores precios por su cacao) no es exclusivo a los socios de la cooperativa. Este factor es crítico, considerando la oferta de servicios subsidiados por proyectos que tienen las otras organizaciones de productores de cacao en Waslala, aspecto que contribuye a la falta de compromisos serios que tienen los productores afiliados a las organizaciones en la zona. Cabe resaltar que al interior de CACAONICA, tal factor también viene afectando la participación de los socios en los procesos de toma de decisiones debido a la confusión generada acerca de quiénes están o no habilitados para ser tomados en cuenta en estos espacios.

La falta de reglas claras en cuanto a la membresía está relacionada con el enfoque aplicado por PMH que priorizó el aspecto de brindar facilidades para la inclusión en el rubro de la mayor cantidad de productores, bajo el supuesto que un número mayor de productores

involucrados influiría directamente sobre el aumento en el volumen del cacao acopiado. Dicho enfoque, que fue adoptado por la cooperativa ya formalizada, requiere modificarse hacia uno que permita fortalecer su posicionamiento y gobernanza en la cadena de valor en la que participa; considerando los cambios en el modelo de intervención del PPP financiado por Ritter Sport y también la incursión de otras organizaciones de productores en el rubro.

La inactividad de algunos comités comunales de la cooperativa, producto de la falta de liderazgo al interior de la organización, también es un factor que viene debilitado la participación y representatividad de algunos socios, lo que a su vez contribuye a su bajo compromiso con la cooperativa. Junkin *et al.* (2005) sostienen que el liderazgo con sentido empresarial es un factor clave en iniciativas empresariales rurales. La cooperativa carece de líderes con estas características, aunque es importante resaltar la influencia, en algunos comités comunales, de líderes de índole religioso y/o político. Otra característica importante a resaltar es la permanencia de las mismas personas en cargos directivos durante las diversas gestiones a lo largo de los años y las bajas capacidades gerenciales de muchos de ellos.

Este bajo nivel de compromiso viene incidiendo en el desempeño de la organización al generar incertidumbre por contar con el capital de trabajo suficiente para la realización de sus operaciones y el cumplimiento de obligaciones. Asimismo, producto del bajo compromiso es frecuente la entrega de los socios de gran parte de su producción de cacao a otros canales de comercialización, y el incumplimiento de éstos de las obligaciones financieras contraídas con la cooperativa (como el pago completo de algunos préstamos y de la cuota del aporte social).

En términos generales, los procesos organizacionales de la cooperativa aún no están consolidados lo que incide fuertemente en su desempeño, aspecto que de irse agudizando podría afectar aún más su posicionamiento, gobernanza y los arreglos institucionales que mantiene con sus socios, Ritter Sport y proveedores de servicios.

5.2.2 Capacidades gerenciales

Bijman y Ton (2008) subrayan la necesidad que tienen las organizaciones de productores participantes en cadenas de valor de contar con capacidades gerenciales. La experticia en marketing, aspectos técnicos de producción, implementación de estándares fitosanitarios y de administración financiera son aspectos claves que deben de ser tomados en cuenta en este tipo de intervenciones. Asimismo, exponen el riesgo que se corre cuando el

apoyo proveniente de agentes externos (agencias del gobierno, donantes y ONGs) se convierte en indispensable, pues trae como consecuencia demasiado control de parte de estos sobre las actividades de la organización.

Las capacidades gerenciales al interior de CACAONICA son insuficientes, debido en gran medida al nivel de escolaridad de los socios de la cooperativa y la inexistencia, a través de los años, de un adecuado plan de capacitación en aspectos gerenciales dirigido a los directivos y empleados de la organización. Asimismo, la falta de planificación de actividades a mediano y largo plazo nunca ha sido vista como prioridad por los órganos directivos de la cooperativa. La misión y visión de la organización nunca ha sido difundida y no es conocida ni compartida por socios, directivos y empleados. Este factor ha traído como consecuencia la falta de instrumentos que permitan controlar, monitorear y evaluar el desempeño general de la cooperativa; y producto de esta falta de información, a lo largo de los años se han generado muchas suspicacias sobre este aspecto. Este aspecto se ha venido agudizando porque los directivos tampoco han empujado políticas efectivas de comunicación y transparencia de sus actividades⁴².

Por otro lado, la confusión de los roles de los directivos de la organización viene contribuyendo a que existan algunos conflictos entre estos y algunos empleados, producto de la falta de conocimientos para cumplir las funciones que les competen. Debido a estos conflictos, la imagen de la cooperativa se ha visto afectada y con ello, el liderazgo de sus directivos también se ha debilitado, aspecto que viene motivando la migración de algunos productores afiliados a otras organizaciones de productores en Waslala.

En el diagnóstico empresarial inicial para la intervención del PCC ya se había mencionado la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales de los recursos humanos disponibles en la cooperativa, y también las debilidades de su sistema de control interno (explicado en parte, por la falta de conocimientos en procesos administrativos de la Junta de Vigilancia). En este sentido, los proveedores de servicios a la organización deben priorizar el desarrollo de estas capacidades, pero al mismo tiempo deben de garantizar que su intervención no tenga impactos sobre la autonomía de la organización, esto con el fin de lograr cambios que sean sostenibles (OECD 2008). El proceso de construcción de capacidades gerenciales al interior de la organización debe de ir de la mano con la implementación de mecanismos más

⁴² A pesar de contar con canales efectivos de comunicación, como por ejemplo dos espacios radiales (a las 7:00 a.m. y a las 4:00 p.m.) que cubren todo el municipio.

eficientes para la comunicación y transparencia de parte de la Junta Directiva de CACAONICA con sus socios, proveedores de servicios y compradores.

5.3 Pautas para mejorar el desempeño, posicionamiento y gobernanza de CACAONICA

La presente investigación permitió la facilitar un proceso para la identificación de oportunidades de escalonamiento a ser llevada a cabo por la organización en el mediano plazo. Este proceso se realizó de manera participativa con los directos involucrados con el desempeño de la organización entre los cuales se incluyen: socios, directivos, empleados y proveedores de servicios de la cooperativa. Las oportunidades de escalonamiento identificadas en el marco de este proceso se detallan en el Cuadro 21.

Cuadro 21. Evaluación de las oportunidades de escalonamiento identificadas

Tipo de escalonamiento	Oportunidad	Recursos requeridos	Recursos disponibles	Opciones para superar la brecha
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar de la asistencia técnica a los productores. - Mejorar el manejo administrativo y gerencial de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento para pago de salarios de personal. - Medios de transporte individuales para asistencia técnica. - Conocimientos administrativos y gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotores capacitados del PCC. - Personal administrativo y gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con proyectos para mejorar la asistencia técnica de la cooperativa, así como para desarrollar capacidades gerenciales al interior de la misma.
Producto				
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de centros de acopio en las comunidades para mejora de la calidad del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo inicial para compra de cacao. - Áreas en las comunidades para establecimiento de dichos centros - Materiales y equipos necesarios para el fermentado y secado del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen socios capacitados para realizar el acopio y tratamiento post cosecha en las comunidades. - Se cuenta con dos centros de acopio comunales no operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con socios para que algunos de estos realicen el tratamiento post cosecha en sus comunidades a cambio de un pago en función al volumen de cacao acopiado.
Sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Canalización del cacao de menor calidad a otros compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre compradores con exigencias de calidad más flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una Comisión de Comercialización inoperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sondeos de mercado con apoyo de los proveedores de servicios de la organización.

Finalmente, para poder acceder a estas oportunidades se establecieron a través del cruce del FODA las líneas estratégicas de forma participativa. Los resultados de este ejercicio de detallan a continuación:

Estrategias Ofensivas:

- Ofrecer servicios más pertinentes y adecuados a las necesidades de los socios de la organización.

Estrategias Adaptativas:

- Mejorar la administración de la cooperativa, establecer mejores sistemas de control interno y seguimiento de los planes estratégicos de la organización.
- Mejorar la asistencia técnica y acompañamiento a nuestros socios aprovechando el apoyo de proyectos u otros mecanismos.

Estrategias Defensivas:

- Recuperación del capital social de la cooperativa y cuentas por cobrar a socios.
- Establecer una política de transparencia administrativa y mejorar la comunicación con los socios de la organización.

Estrategias de Supervivencia:

- Mejorar el clima organizacional.
- Identificar aquellos productores con problemas de baja producción y pobre calidad de su cacao para brindarles servicios más intensivos.
- Incrementar el conocimiento de funcionarios claves y directivos sobre la gerenciamiento, administración y marco legal de las cooperativas en Nicaragua.

Es importante reconocer las limitaciones de este proceso en el que identificaron las oportunidades de escalonamiento, y se formularon las líneas estratégicas de la organización; pues solamente responden a las expectativas de los participantes en el grupo focal conformado previamente (entre los cuales podemos mencionar socios, directivos, empleados y proveedores de servicios de la cooperativa). Sin embargo, a partir del presente ejercicio se sugiere un análisis más profundo, que incluya las actividades específicas necesarias, los costos asociados y mecanismos de financiamiento, de cada una de las oportunidades mencionadas.

5.4 Reflexiones metodológicas

La realización de la presente investigación demandó la estadía permanente en el área de estudio durante seis meses, a lo largo de los cuales el autor logró generar confianza con los actores involucrados en el desempeño de la cooperativa CACAONICA. Este intenso proceso fue necesario con la finalidad de lograr compromisos en cuanto a la realización y ejecución de las actividades propias de la investigación. En este sentido, se logró cumplir con dichas actividades de forma satisfactoria.

Sin embargo, es claro que procesos que promuevan el logro de cambios sostenibles como la intervención del PCC con las COAs a nivel centroamericano, y como el que pretende iniciar la presente investigación con CACAONICA, requieren de plazos generalmente más largos que los proyectados; y además, es imprescindible también contar con la participación activa del Estado, de proveedores de servicios, entre otros sectores; con el fin de lograr que la aplicación del enfoque de cadena de valor en distintas realidades sea satisfactoria (Pietrobelli y Rabelotti 2004, Donovan *et al.* 2006). En este sentido, las pautas definidas en la presente investigación deben de verse como guías para el accionar de los distintos sectores que conforman la cooperativa a mediano plazo y su accionar dependerá, en mayor proporción, de su disposición a lograr una visión compartida que satisfaga a los involucrados con el accionar tanto de la cooperativa como de cadena de valor en la que participa.

Long y Villareal (1994) resaltan la mayor importancia de los factores endógenos en el logro de innovaciones favorables y sostenibles en el tiempo dentro de procesos sociales, como la descrita en la presente investigación. En este sentido, cobra vital importancia la generación de información que contribuya a generar conocimiento para el logro de tales cambios.

A pesar de esto, se reconoce la limitación del presente estudio en el análisis de otros factores de diversa índole que juegan un rol importante en la cultura de la zona y que, a su vez, influyen sobre las relaciones que se dan entre actores de la cadena, en particular dentro de la propia cooperativa, y entre ésta y sus socios. Algunos de estos factores requieren ser profundizados y se plantean como temas de investigación dentro de las recomendaciones del presente documento.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La intervención de PMH en la zona es el **principal factor exógeno** que ha incidido en el posicionamiento y la gobernanza de CACAONICA. Dicha intervención respondió entre otras cosas al interés mostrado por la empresa chocolatera alemana Ritter Sport por apoyar la producción de cacao en Nicaragua. Esta iniciativa, que duró hasta el año 2007, consistió en la implementación de áreas de producción de cacao, capacitaciones con énfasis en el control de enfermedades del cultivo, formalización de la cooperativa CACAONICA y su articulación con el mercado. Sin embargo, no incluyó un plan de desarrollo de capacidades gerenciales que permitiese la consolidación de los procesos organizacionales (participación y representatividad, liderazgo y transparencia, pertenencia y compromiso) al interior de la organización. Este aspecto inicialmente se compensó por la presencia permanente de PMH en Waslala, aún cuando la organización ya se encontraba formalizada.

Las tendencias mundiales en el mercado mundial del cacao también han incidido en el posicionamiento y gobernanza de la cooperativa. En particular, la creciente preocupación de los consumidores por el cumplimiento de estándares sociales y ambientales ha llevado a que la mayoría de empresas manufactureras a nivel mundial inviertan en implementar programas para garantizar que dichas normas se cumplan a lo largo de toda sus cadenas. En este sentido, en el 2006, Ritter Sport modifica su estrategia en Nicaragua, ofreciendo precios más altos y condiciones más favorables para el cacao orgánico de calidad, con el fin de lograr aumentos sustanciales en su volumen de acopio en el país. Para realizar esto, la empresa delegó como ejecutores de la iniciativa a un consorcio conformado por el DED y ADDAC, quitándole así protagonismo a PMH y la exclusividad del apoyo a CACAONICA. La nueva estrategia ha favorecido la incursión en el rubro de otras organizaciones de productores con las que actualmente la cooperativa debe competir. Tales organizaciones, en la mayoría de casos, son patrocinadas fuertemente por sus proveedores de servicios a través de proyectos enfocados en el rubro, aspecto que les permite su acceso y el de sus socios a capacitaciones, dotación de herramientas, materiales, insumos y el acceso a créditos. Sin embargo, la sostenibilidad de tales

servicios es un factor crítico que debe ser considerado por dichas organizaciones, y que a larga puede incluso afectar también el posicionamiento y la gobernanza de estas.

El papel del Estado es considerado como casi intrascendente por los actores clave del rubro cacaoero en Nicaragua. A pesar de ello, se reconocen los esfuerzos actuales de parte del gobierno para fomentar la actividad principalmente a través de un plan sectorial y otros proyectos ejecutados con financiamiento externo, que toman en cuenta al cacao por su potencial como generador de ingresos más altos a los productores. Sin embargo, tales iniciativas se basan en propiciar condiciones para las exportaciones de cacao como materia prima, modelo que favorece la existencia de cadenas cautivas o jerarquizadas como el caso de la cadena de valor del cacao fermentado en la que participan CACAONICA y otras organizaciones de productores de Nicaragua.

El bajo compromiso por parte de los socios con la cooperativa, producto de la falta de reglas claras en cuanto a los beneficios por estar afiliado y de socios con liderazgo empresarial, es **uno de los principales factores endógenos** que viene incidiendo en su desempeño, posicionamiento y gobernanza. Este factor viene causando incertidumbre tanto en los niveles de acopio alcanzados por la organización, pues algunos socios entregan gran parte de su producción de cacao a otros canales de comercialización; y también en su comportamiento financiero, ya que muchos de los afiliados incumplen con las obligaciones financieras contraídas con la cooperativa. Tal aspecto afecta también los arreglos institucionales que la organización mantiene tanto con sus socios, proveedores de servicios y Ritter Sport, poniéndola en una situación vulnerable en la cadena en la que participa.

Las insuficientes capacidades gerenciales de CACAONICA es otro de los factores que ha influido sobre su desempeño y gobernanza. Dicho factor es producto del nivel de escolaridad de los socios de la organización y la inexistencia, a través de los años, de un adecuado plan de capacitación en aspectos gerenciales dirigido a sus directivos y empleados. En este mismo sentido, uno de los aspectos que merece resaltarse es la falta de planificación de actividades a mediano y largo plazo, pues ésta nunca ha sido vista como prioridad por los órganos directivos. Debido a ello no existen instrumentos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de la organización en general, generando un vacío de información que contribuye a que existan

suspicias entre los socios sobre el manejo administrativo de los fondos, aspecto que incide en las relaciones que mantiene la cooperativa con sus socios, proveedores de servicios y Ritter Sport.

La confusión sobre los roles de los directivos de la organización, producto de la falta de conocimiento para cumplir las funciones que les competen, es un factor que viene dando lugar a la existencia de conflictos entre estos y algunos empleados. Debido a tales conflictos, la imagen de la cooperativa se ha visto fuertemente afectada y el liderazgo de sus directivos se ha debilitado, trayendo como consecuencia la migración de algunos socios hacia otras organizaciones en Waslala, aspecto que incide directamente sobre su desempeño y gobernanza en la cadena.

El desarrollo de capacidades gerenciales al interior de la cooperativa y la consolidación de sus procesos organizacionales son los temas que la cooperativa debe de priorizar para fortalecer su posicionamiento y gobernanza en la cadena. En este sentido, el apoyo de proveedores de servicios se debe enfocar en estos aspectos, a través de acciones que no amenacen la autonomía de la organización. Las acciones específicas a considerarse en este sentido deben incluir: la reformulación de las funciones de directivos y empleados de la cooperativa, la implementación de un manual de procedimientos administrativos claro y conciso, la formulación de planes a largo, mediano y corto plazo; y paralelo a ello, el establecimiento de instrumentos adecuados de monitoreo y control. Asimismo, cobra vital importancia que los directivos fomenten políticas de transparencia y comunicación efectiva relacionada al desempeño administrativo y financiero de la organización, con sus socios, compradores y proveedores de servicios.

Garantizar la calidad del cacao es otro de los aspectos sobre el cual la cooperativa debe mejorar para fortalecer su posicionamiento y gobernanza en la cadena, pues le permitirá acceder a condiciones y mercados más favorables para sus productos. Este tema, que es muy controversial, necesariamente implica la adopción de cambios en el proceso de producción de la organización, principalmente en cuanto al tratamiento post cosecha. Dichas modificaciones deben de ser implementadas de forma consensuada, pues muchos afiliados a la cooperativa (principalmente aquellos provenientes de comunidades alejadas al centro de acopio), prefieren

realizar dicho proceso en sus fincas, porque les resulta más fácil y barato trasladar el cacao ya seco antes que hacerlo en baba. Sin embargo, con el fin de homogenizar la calidad del cacao que oferta la organización, y también reducir el riesgo que asumen los productores por realizar un tratamiento post cosecha deficiente, estos cambios son necesarios.

El caso de la cooperativa CACAONICA es un ejemplo claro de una iniciativa empresarial que inicialmente surgió debido a factores exógenos (existencia de oportunidades de mercado, provisión de servicios empresariales); sin embargo actualmente es necesario enfocarse principalmente en abordar de manera adecuada los factores endógenos (falta de una visión empresarial consensuada y de capacidades para ejecutarla) que vienen frenando su consolidación con el fin de mejorar su desempeño y así fortalecer su posicionamiento y gobernanza en la cadena. El papel de los proveedores de servicios debe ser de facilitadores para que estos procesos organizaciones se fortalezcan, logrando impactos que puedan ser sostenibles en el tiempo.

El estudio de caso presentado en la presente investigación nos provee valiosas lecciones para las intervenciones que tienen entre sus objetivos la inclusión de pequeños productores en cadenas de valor (como la que actualmente ejecuta el CATIE con el PCC). Las diferentes visiones e intereses de los actores y proveedores de servicios de la cadena pueden dificultar estos procesos y desmotivar el interés de parte de los productores principalmente en seguir participando en estas. Debido a esto, contar con o desarrollar capacidades gerenciales y organizacionales desde las etapas iniciales de un grupo empresarial debe de ser un aspecto prioritario a considerar; pues así se permitirá dotar a la futura organización de una visión e intereses propios que integre las expectativas de los mismos productores involucrados y oportunidades a las que se pueden acceder a través de su inclusión en las cadenas de valor.

Por otro lado, la estrategia que ejecuta actualmente Ritter Sport puede ser considerada como ambigua desde la perspectiva de la cooperativa CACAONICA; por un lado, viene afectando su posicionamiento y gobernanza, producto de la incursión de otras organizaciones de productores a nivel nacional en la cadena de valor en la que participa; sin embargo, si lo analizamos de forma sistémica el cambio en la estrategia original de la empresa alemana responde a la necesidad de mejorar la eficiencia y competitividad de la cadena, para así,

fomentar el logro de escalonamientos dentro de las organizaciones de productores participantes. Visto así, la nueva estrategia podría ser una gran oportunidad para generar estos escalonamientos al interior de CACAONICA; sin embargo, existe el riesgo latente de desaparecer en caso no logre adaptarse al nuevo entorno externo. Este tipo de aspectos exógenos también debe de ser tomado en cuenta en los diseños de las intervenciones con enfoque de cadena de valor, los cuales en última instancia deberán ser formulados de acuerdo a los impactos que se desean generar.

6.2 Recomendaciones

A los proveedores de servicios de la cadena de valor de la cadena de valor del cacao fermentado en Waslala (incluye PCC/CATIE)

Actualmente, las principales líneas para el apoyo que necesita reforzar la cooperativa son el desarrollo de sus capacidades gerenciales y organizacionales, y el apoyo para garantizar la calidad del cacao durante su manejo post cosecha, ya sea a través del reforzamiento de las capacidades de los productores y/o el acceso a recursos necesarios para implementar la adopción de centros de acopio comunales. En este sentido, los proyectos en los que se encuentra involucrada CACAONICA deberán de enfocarse estos aspectos con la finalidad de lograr impactos reales acordes a sus intereses.

Dada la actual coyuntura por la que atraviesa la organización se hace necesario contar con el acompañamiento constante de los proveedores de servicios sobre todo en acciones para desarrollar capacidades gerenciales y técnicas al interior de la cooperativa, por ello en el corto y mediano plazo es importante garantizar la estabilidad laboral de los técnicos y empleados de los proyectos en los que participa la organización. Sin embargo, para la selección de estos se deberán de establecer conjuntamente con los directivos de la cooperativa, reglas claras e imparciales que permitan la participación en igualdad de condiciones de los postulantes y se garantice que se elegirá para estos cargos al personal mejor preparado. Por otro lado, CACAONICA deberá tener presente que a largo plazo los costos por mantener dicho personal o desarrollar capacidades a su interior deberá ser cubierto con fondos generados producto de sus negocios.

También se requiere contar con el apoyo de los proveedores de servicios para establecer contactos comerciales con más compradores que permitan contar con más canales de

comercialización que mantiene la cooperativa (principalmente para el cacao que no cumple los estándares de calidad exigidos por Ritter Sport). Finalmente, los proveedores de servicios en la cadena deben fomentar alianzas horizontales entre organizaciones de productores para mejorar el poder de negociación de éstos en la cadena.

A los empleados y directivos de la cooperativa CACAONICA

El aspecto más urgente que debe de ser atendido por CACAONICA es la reformulación y adopción de un manual de funciones más claro y conciso, y que esté acorde a las actividades y capacidades de la organización. Si bien la cooperativa cuenta con su estatuto en el cual se definen una serie de funciones para los miembros de las diversas instancias dentro del organigrama, este no resulta práctico, ya que los directivos asumen cargos operativos y difíciles de cumplir dadas sus capacidades.

De manera general a los socios y directivos se les recomienda aplicar dentro de la organización una política más empresarial basada en considerar a los socios como clientes; en este sentido, tratar de brindar servicios acordes a las necesidades prioritarias de los productores (por ejemplo créditos para implementación y ampliación de áreas de cultivo para el cacao, desarrollo de capacidades priorizando el tratamiento post cosecha, instalación y operatividad de centros de acopio en las comunidades, entre otros aspectos) debe de ser el norte que oriente el accionar de CACAONICA a corto plazo.

Otra política que debe de ser implementada al interior de la organización es la adopción de instrumentos de planificación a corto, mediano y largo plazo que permitan a los directivos y empleados establecer metas periódicas. Este mecanismo sería sumamente valioso en la evaluación periódica de desempeño del personal y de la organización en general.

El gerente debe de mantener una participación muy activa en todas las actividades de la organización y concretamente debe de difundir de manera periódica y adecuada sobre el comportamiento financiero de la cooperativa a los socios, directivos, empleados y proveedores de servicios.

Además, directivos y empleados deben de conocer y difundir masivamente la misión, visión y objetivos de la cooperativa y velar porque los reales intereses de la organización se cumplan. Esto implica también el riguroso respeto a los procedimientos administrativos.

Finalmente, es importante también que se apliquen políticas de equidad de género que permita el acceso de las mujeres en la toma de decisiones. Esto debido a que las mujeres tienen un papel sumamente activo en el eslabón productivo de la cadena y se requiere que sus intereses sean representados al interior de la organización. La forma para lograr esto sería a través de reglamentación de cuotas mínimas para ser ocupados por mujeres en los diferentes órganos de la Junta Directiva de la organización.

Al programa de “Apoyo a la producción cacaotera” de Ritter Sport

Se recomienda que este PPP desarrolle o fortalezca capacidades en las mismas organizaciones para poder hacer un efectivo control de calidad del cacao acopiado en estas. El éxito de este proceso ayudará a que los volúmenes de acopio que la empresa chocolatera tiene en Nicaragua se incrementen, pues se estará logrando una mayor eficiencia en la cadena (debido a que la cantidad de cacao rechazado disminuiría sustancialmente).

Este desarrollo de capacidades se puede hacer en alianza con los proveedores de servicios involucrados en la cadena de cacao de calidad de Nicaragua a través de talleres prácticos, intercambio de experiencias y otros mecanismos que permitiesen establecer criterios uniformes respecto a este aspecto.

A los investigadores

Se recomienda priorizar los siguientes temas de investigación para contribuir al conocimiento que permitan establecer estrategias para mejorar la competitividad de la cadena estudiada:

- Evaluación de la rentabilidad económica financiera de la cacaocultura en Waslala comparada con otras actividades como principalmente el cultivo de granos básicos y ganadería.
- Cuantificación del aporte en mano de obra del trabajo de la mujer y otros miembros de la familia de la actividad cacaotera en Waslala.
- Evaluación financiera y económica de todas las opciones de escalonamiento que la organización identificó en este estudio.
- Propuestas para evaluar el impacto que se viene logrando con las Escuelas de Campo en relación al desempeño de las organizaciones de productores participantes en el PCC.

- Impactos ecológicos y socioeconómicos de los diversos usos de suelos sobre la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biósfera de Bosawás (en donde se ubica Waslala) con vistas a proponer un sistema de incentivos para la producción cacaotera en la zona.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Berdegú, JA. 2000. Cooperando para Competir. Factores de éxito de las Empresas Asociativas Campesinas (en línea). RIMISP. Consultado el 1 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/berdegue.pdf>.
- Bebbington, A.; Quisbert, J.; Trujillo, G. 1996. Technology and Rural Development Strategies in a Small Farmer Organization: Lesson from Bolivia for Rural Policy and Practice. *Public Administration and Development* (16): 195-213.
- Berríos, LN.; Ayca, J.; Umaña, V.; Leguizamón, F. 2002. Barreras a la competitividad y respuestas de pequeños productores rurales en Nicaragua. CLACDS, INCAE. Managua, Nicaragua. 19 p.
- Bijman, J; Ton, G. 2008. Producer organisations and value chains. *Capacity.org* (34): 4-6
- Büchert, JP. 2008. Nicaragua: Agrocadena de cacao sostenible y de Comercio Justo. Ecogoals Consulting + Management. San José, Costa Rica. 11 p.
- CACAONICA. 2009. Base de datos de acopio y ventas: años 2007-2009. Consultado el 23 de mayo del 2009. Waslala, Nicaragua.
- Camacho, P.; Marlin, C.; Zambrano, C. 2005. Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales. RURALTER Mesa de Trabajo: Desarrollo Económico. Chile. 45 p.
- CAMCHAL (Cámara Chileno Alemana de Comercio e Industria). s.f. Public Private Partnership (en línea). Consultado el 1 de noviembre del 2009. Disponible en: <http://chile.ahk.de/index.php?id=ppp&L=43>.
- CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries). 2007. Estudio de Mercado del Café, Té y Cacao Orgánicos en la Unión Europea (en línea). Consultado el 08 de octubre del 2009. Disponible en: http://www.ibce.org.bo/ibcemail/361/res_est_cafe_ue.pdf.
- CATIE. 2007. Competitividad y Ambiente en los Territorios Cacaoteros de Centroamérica. Documento del Proyecto. PCC. CATIE: Turrialba. 181 p.

- Donovan, J.; Stoian, D.; Junkin, R. 2004. Cadena de Valor como Estrategia para el Desarrollo de Eco-PyME en América Tropical (en línea). VI Semana Científica del CATIE. Consultado el 28 de octubre del 2008. Disponible en: <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A0292E/PDF/3.PDF>.
- Donovan, J. 2006. Diversification in International Cacao Markets: Opportunities and Challenges for Smallholder Cacao Enterprises in Central America (en línea). Informe de consultoría preparado para RUTA. Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Specialty_cacao_market_assessment.pdf.
- Donovan, J.; Stoian, D.; Grouwels, S.; Macqueen, D.; van Leeuwen, A.; Boetekees, G.; Nicholson, K. 2006. Hacia un ambiente favorable para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales. Recursos Naturales y Ambiente (49-50): 163 – 168.
- 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 (en línea). The Ford Foundation. Consultado el 02 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://ibcperu.nuxit.net/doc/isis/10142.pdf>.
- Donovan, J.; Stoian, D. 2009. Assessing the Impact of Value Chain Approaches on Rural Poverty. Methodological Guidelines for Development Practitioners and Private Sector Representatives. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 69 p.
- Durstewitz, P.; Escobar, G. 2006. La Vinculación de los Pequeños Productores Rurales a los Mercados (en línea). RIMISP. Consultado el 28 de octubre del 2008. Disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/Mercados/Doc/earte.pdf>.
- Dyson, R. 2004. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. European Journal of Operation Research (152)3: 631-640.
- Eaton, D.; Meijerink, G.; Kusters, C.; Belt, J.; Van Keulen, H. 2007. Analysing the role of institutional arrangements in agricultural value chain development. Documento preparado para 106 Seminario de la EAAE. Montpellier, Francia. 23 p.
- Esman, MT.; Uphoff, NT. 1984. Local Organizations: Intermediaries in Rural Development. Cornell University Press. Nueva York, Estados Unidos. 391 p. Cornell Paperbacks.

- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J. 1995. Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development. University of London. Inglaterra. 34 p.
- Flores, S.; Lindo, P. 2006. Pautas Conceptuales y Metodológicas. Análisis de género en cadenas de valor. SNV/UNIFEM. Managua, Nicaragua. 116 p.
- Gaitán, T. 2005. Cadena del Cultivo de Cacao (*Theobroma cacao L.*) con Potencial Exportador (en línea).Informe de consultoría. Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: <http://appcacao.org/descargar/Cadena%20del%20cacao%20%20Nicaragua.pdf>.
- Gereffi, G. 1999. A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries (en línea). Duke University. Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/06/departamentos/relaciones/Pdf.%20De%20curso%20de%20MES%20O/Gereffi%201999.pdf>.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Kaplinsky, R.; Sturgeon, T. 2001. Introduction: Globalization, Value Chain and Development (en línea). IDS Bulletin 32.3. Consultado el 02 de noviembre del 2008. Disponible en: http://www.ids.ac.uk/UserFiles/File/publications/classics/gereffi_et_al_32_3.pdf.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. 2005. The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy (12)1: 78-104.
- Giulani, E.; Pietrobelli, C.; Rabelloti, R. 2005. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. World Development (33)4: 549-573.
- Gottret, MV.; Córdova, DM. 2005. Gobernabilidad y Articulación de Productores de Pequeña Escala a Cadenas Productivas. Marco Analítico y Metodología para la realización de estudios de caso. Documento de Trabajo. Alianzas de Aprendizaje. CIAT. Cali, Colombia. 49 p.
- Gottret, MV. 2008. Indicadores de Línea Base para el Componente de Café. Proyecto Innovaciones. CATIE, Turrialba. 64 p.
- Gottret, MV.; Saravia, R.; Donovan, J. 2009. Orientación Estratégica para Organizaciones de Productores con Enfoque de Cadena de Valor. Documento de Trabajo. Alianzas de Aprendizaje. CATIE. 45 p.

- Grebe, H. 2006. Experiencias de CACAONICA con la exportación de cacao nicaragüense. 6 p.
- Grebe, H. 2007. Pro Mundo Humano, Nicaragua. Breve Descripción de una ONG activa en Nicaragua. 3 p.
- Grebe, H. 2008. CACAONICA transforma a campesinos de Waslala en exportadores de cacao. El Proyecto Agroforestal de Cacao de Pro Mundo Humano. 2 p.
- GTZ. 2006. Manual ValueLinks: Metodología para el Fomento de la Cadena de Valor. ValueLinks Módulo 02: Análisis de una Cadena de Valor (en línea). Consultado el 04 de noviembre del 2008. Disponible en: http://www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Manual_Value_Links.
- Gutiérrez, C.; Alfaro, J.; Gutiérrez, M.; Altamirano, M. 2008. Sub Programa: Fomento de la producción, transformación y comercialización de cacao en Nicaragua. Managua, Nicaragua. 32 p.
- Hobbs, J.; Cooney, A.; Fulton, M. 2000. Value Chains in the Agri-Food Sector: What are they? How do they work? Are they for me?. Department of Agriculture Economics. University of Saskatchewan. Canadá. 32 p.
- 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 (en línea). Consultado el 15 de noviembre del 2009. Disponible en: http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html#begining.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. 2001. Governance in Global Value Chain (en línea). IDS Bulletin 32.3. Consultado el 02 de noviembre del 2008. Disponible en: http://www.ids.ac.uk/UserFiles/File/publications/classics/humphrey_schmitz_32_3.pdf.
- Humphrey, J.; Schmitz, H. 2003. Chain Governance and Upgrading: Taking Stock *In* Schmitz, H. (ed.). 2003. Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading. 28 p.
- Humphrey, J. 2005. Shaping Value Chain for Development: Global Value Chain in Agribusiness. GTZ. Eschborn, Alemania. 64 p.

- ICA. s.f. Statement on the Co-operative Identity (en línea). Consultado el 23 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.ica.coop/coop/principles.html#1>.
- ICCO. s.f.a. ICCO Monthly Averages of Daily Prices (en línea). Búsqueda generada desde enero 2002 hasta setiembre 2008 en US\$ por toneladas. Consultado el 1 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.icco.org/statistics/monthly.aspx>.
- ICCO. s.f.b. Growing cocoa: Categories of Cocoa Beans (en línea). Consultado el 1 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.icco.org/about/growing.aspx>.
- ICCO. 2006. A study on the market for organic cocoa. Comité Ejecutivo. Londres, Reino Unido. 11 p.
- ICCO. 2007. Informe Anual 2006/07 (en línea). Consultado el 28 de octubre del 2008. Disponible en: http://www.icco.org/pdf/An_report/anrep0607spanish.pdf.
- ICCO. 2008. Assessment of the Movements of Global Supply and Demand (en línea). Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: <http://www.icco.org/pdf/EX-136-1%20draft%20agenda%20-%20Executive%20Committee%20-%20May%202008%20-%20English.pdf>.
- IICA. 2006. Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad. IICA-PRODAR, FAO. Lima, Perú. 48 p.
- Ilabaca, C.; Gottret, M.V.; Junkin, R.; Rosales, N.; Saravia, R. 2008. Herramienta de Autoevaluación y Provisión de Servicios de Organizaciones de Productores. Manual Metodológico. Documento de trabajo. AdA Nicaragua. Ciclo de Aprendizaje 2008-2009. 36 p.
- INIDE. 2001. III Censo Agropecuario (Base de datos en línea). Consultado el 13 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.inide.gob.ni/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=AGRODAT1&MAIN=WebServerMain.inl>.
- Jansen, H.; Torero, M. 2006. Resumen de la Literatura de Cadenas de Valor Agropecuarias en Cinco Países Centroamericanos (en línea). IFPRI. Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Resumen_de_litterature_de_cadenas_de_valor_en_5_paises-Jansen_2006.pdf.

- Junkin, R.; Donovan, J. Stoian. D.; Vargas, E. 2005. Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras: Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales de Desarrollo Empresarial Rural. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 99 p.
- Kaplinsky, R. 2000. Spreading the Gains from Globalisation: What can be learned from Value Chain Analysis. IDS Working Paper 110. Sussex, Gran Bretaña. 37 p.
- Kaplinsky, R.; Readman, J. 2001. Integrating SMEs in Global Value Chains. Toward Partnership for Development. UNIDO. Viena, Austria. 82 p.
- Kaplinsky, R.; Morris, M.; Readman, J. 2001. Globalization and Upgrading: Innovation and Learning in the Wood Furniture Value Chain (en línea). Consultado el 25 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://exchange.unido.org/idr/idrpdf/kaplinsky.pdf>.
- Kaplinsky, R.; Morris, M. 2002. A Handbook for Value Chain Research (en línea). IDRC. Consultado el 28 de octubre del 2008. Disponible en: <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/manualparainvestigacion.pdf>.
- Kaplinsky, R. 2004. Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains (en línea). UNCTAD. Consultado el 1 de noviembre del 2008. Disponible en: http://www.acp-eu-trade.org/library/files/Kaplinsky-Raphael_EN_052005_IDS_Competition-policy-and-the-global-coffee-and-cocoa-value-chains.pdf.
- Long, N.; Villareal, M. 1994. The interweaving of Knowledge and Power in Development Interfaces *In* Scoones, I.; Thompson, J. Beyond Farmer First: Rural People's Knowledge. Agricultural Research and Extension Practice. Intermediate Technology Publications. 44-52 pp.
- Lundy, M.; Gottret, MV.; Cifuentes, W.; Ostertag, CF.; Best, R. 2004. Design of Strategies to Increase the Competitiveness of Production Chains with Small-scale Producers. Field Manual. CIAT. Cali, Colombia. 78 p.
- Menter, L. 2005. The Sustainable Cocoa Trade. An Analysis of US Market and Latin American Trade Prospects. EcoMercados Project. CIMS y CLADS. San José, Costa Rica. 28 p.

- Omta, SWF.; Trienekens, J.; Beers, G. 2002. A Research and Management Agenda for Chain and Network Science. *Journal on Chain and Network Science* (2)1: 1-5
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2008. Enhancing the role of SMEs in Global Value Chains (en línea). Consultado el 8 de noviembre del 2009. Disponible en: <http://books.google.com/books>.
- OXFAM. 2008. Análisis de cadena y mercado para Lácteos y Cacao. Triángulo Minero – RAAN. OXFAM GB. 192 p.
- Penrose-Buckley, C. 2007. Producer Organizations. A Guide to Developing Collective Rural Enterprises (en línea). OXFAM skills and practices. Consultado el 3 de noviembre del 2009. Disponible en: <http://books.google.com.pe/>.
- Petchers, S. 2004. The market for Differentiated Cocoa: A Market Opportunity Assessment for Small Cocoa Grower Organizations. Documento en revisión. 68 p.
- Philipp, D.; Gamboa, W. 2003. Observaciones sobre el Sistema Mucuna-maíz en Laderas de Waslala, Región Atlántica de Nicaragua. *Agronomía Mesoamericana* (14)2: 215-221.
- Pietrobelli, C.; Rabellotti, R. 2004. Upgrading in Clusters and Value Chain in Latin America: The Role of Policies (en línea). BID. Consultado el 28 de octubre del 2008. Disponible en: http://www.soc.duke.edu/sloan_2004/Papers/UNIDO_Pietrobelli-Rabellotti.pdf
- Rumbos, R.; Ramos, G.; Gómez, A. 2005. La moniliasis en el cacao. *INIA Divulga* 5: 11-12. Venezuela.
- Santacoloma, P.; Suárez, R.; Riveros, H. 2005. Fortalecimiento de los Vínculos de Agronegocios con los Pequeños Agricultores. Estudios de Caso en América Latina y el Caribe (en línea). Documento Ocasional N° 4. AGSF-FAO. Consultado el 29 de octubre del 2008. Disponible en: http://www.fao.org/ag/ags/programmes/en/agribusiness/OP4_es.pdf
- Schweighöfer, N.; Fuller, J. 2009. Memoria Fomento de la Cadena de Valor de Cacao en los municipios de la RAAN y Bosawás. Managua, Nicaragua. 53 p.

- Senge, PM.; Lichtenstein, BB.; Kaeufer, K.; Bradbury, K.; Carroll, JS. 2004. Collaborating For Systemic Change. MIT Sloan Management Review (48)2: 44-54.
- Shaw, L. 2006. Overview of Corporate Governance Issues for Co-operatives (en línea). Discussion Paper. Global Corporate Governance Forum. Consultado el 20 de noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.corporate-accountability.org/eng/documents/2006/>.
- Smith, JF. 2004. Las Cadenas de Valor de Nicaragua: Quequisque, Lácteos. Tres Estudios de Caso. UNIFEM. Managua, Nicaragua. 226 p.
- UNCTAD. 2001. Convenio Internacional del Cacao (en línea). Consultado el 30 de octubre del 2008. Disponible en: <http://www.icco.org/pdf/agree01spanish.pdf>.
- Vargas, E. 2007. Proyecto Cacao Centroamérica – Línea base: caracterización de las cadenas productivas de cacao y diagnóstico de cooperación entre actores. Documento Técnico PCC. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 80 p.
- Woods, EJ. 2004. Supply Chain and Management: Understanding the Concept and its Implications in Developing Countries. In Johnson, GI.; Hofman, PJ. ed. 2004. Agriproducts: Supply-chain Management in Developing Countries. Procedimientos recopilados de un taller realizado en Bali, Indonesia (del 19 al 22 de agosto del 2003). ACIAR. Camberra, Australia. 194 p. ACIAR Proceeding No. 119.

ANEXOS

Anexo 1. Marco lógico de investigación

Problemas	Objetivos	Preguntas clave	Información requerida	Métodos y metodología
<p>De desarrollo</p> <p>Incertidumbre con respecto al futuro desarrollo empresarial de la cooperativa frente a cambios en su gerencia, el surgimiento de organizaciones competidoras, mayores exigencias de los compradores y otros factores.</p> <p>Prob. Científicos</p> <p>General</p> <p>Falta de conocimiento acerca de los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA en su cadena de valor, debilitando así su posicionamiento y gobernanza.</p>	<p>General</p> <p>Contribuir a un mejor entendimiento de los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA en su cadena de valor, como insumo al desarrollo de una estrategia para fortalecer su posicionamiento y gobernanza.</p>			
<p>Específicos</p> <p>1) Existe falta de conocimiento respecto a los factores exógenos y endógenos que inciden en el desempeño de CACAONICA en su cadena de valor.</p>	<p>Específicos</p> <p>1) Determinar los factores exógenos que han incidido en el desempeño de CACAONICA dentro de su cadena de valor, así como las implicaciones para su gobernanza y sus arreglos institucionales correspondientes.</p>	<p>1) ¿De qué manera las tendencias de mercado del cacao, la provisión de servicios empresariales y otros factores exógenos a CACAONICA han influenciado en su desempeño dentro de su cadena de valor?</p>	<p>Precios del cacao convencional a nivel mundial.</p> <p>Precios del cacao orgánico a nivel mundial.</p> <p>Nivel de crecimiento en la demanda mundial.</p> <p>Tendencias en la oferta mundial.</p> <p>Competencia local.</p> <p>Oferta de servicios técnicos.</p> <p>Oferta de servicios empresariales.</p> <p>Oferta de servicios financieros.</p> <p>Marco político-legal-institucional</p> <p>Ventas brutas anuales.</p> <p>Costos operativos.</p> <p>Liquidez.</p> <p>Capitalización / formación de activos.</p> <p>Niveles de rentabilidad anuales.</p> <p>% de productores en la zona que entregan su producto a CACAONICA.</p>	<p>Información Secundaria (página web ICCO, WCO)</p> <p>Entrevistas a los productores Junta Directiva y Administración de la organización, productores, Junta Directiva de la organización y proveedores de servicios (ONGs en la zona, entidades de gobierno, organizaciones financieras), revisión de literatura, mapeo de cadena.</p> <p>Información secundaria (informes contables de la organización, reporte de ventas, reporte de compras, reporte financiero anual), entrevistas a los productores e información de la municipalidad (respecto a la cantidad de productores en la zona).</p> <p>Entrevistas a miembros y ex</p>

Problemas	Objetivos	Preguntas clave	Información requerida	Métodos y metodología
<p>2) No se conoce de qué manera tales factores afectan también su gobernanza y los arreglos institucionales correspondientes en los eslabones iniciales de la cadena, influenciando las posibilidades de CACAONICA de competir efectivamente en el mercado, agregando valor a la producción de sus socios.</p>	<p>2) Determinar los factores endógenos que han incidido en el desempeño de CACAONICA dentro de su cadena de valor, así como las implicaciones para su gobernanza y sus arreglos institucionales correspondientes.</p>	<p>2) ¿Cómo han influido estos factores exógenos en su gobernanza y sus arreglos institucionales correspondientes?</p> <p>3) ¿De qué manera han influido las capacidades gerenciales y organizativas de CACAONICA así como otros factores endógenos, en su desempeño dentro de su cadena de valor?</p>	<p>Volúmenes acopiados de cacao anuales. Precios recibidos por el producto. Precios pagados a los productores. Variación en el número de asociados. Dividendos a los asociados.</p> <p>Contratos y compromisos de venta. Condiciones de la membresía. Compromisos respecto a la compra de cacao a los socios. Compromisos respecto a la provisión de servicios a los socios. Contratos y convenios para la ejecución de proyectos conjuntos. Alianzas estratégicas con otras organizaciones y los acuerdos que median estas relaciones.</p> <p>Planificación estratégica. Manejo administrativo financiero. Mecanismos de control financiero (auditorías internas y externas). Conocimientos gerenciales en el órgano administrativo. Liderazgo de la Junta Directiva. Comunicación. Modelo gerencial. Participación y representatividad. Compromiso y pertenencia. Credibilidad de los socios Mecanismos de comunicación interna y toma de decisiones.</p>	<p>miembros de la Junta Directiva (principalmente gerentes), empleados administrativos, productores asociados (actuales y anteriores).</p> <p>Información secundaria (archivo de la cooperativa) y entrevistas semi estructuradas a Productores, Junta Directiva, empleados de la organización, representantes de las organizaciones que prestan servicios a la cadena (ONG, Estado, financieras) y compradores de la cooperativa.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a Productores, Junta Directiva, empleados de la organización, representantes de las organizaciones que prestan servicios a la cadena (ONG, Estado, financieras) y compradores de la cooperativa.</p>

Problemas	Objetivos	Preguntas clave	Información requerida	Métodos y metodología
<p>3) Falta información relevante para fortalecer el posicionamiento de CACAONICA en su cadena de valor.</p>	<p>3) Definir estrategias que tengan por finalidad mejorar el desempeño de CACAONICA permitiendo fortalecer su posicionamiento y gobernanza en su cadena.</p>	<p>4) ¿Cómo han influido estos factores endógenos en su gobernanza y sus arreglos institucionales correspondientes?</p> <p>5) ¿Cuáles ajustes en los arreglos institucionales, las capacidades gerenciales y organizacionales al interior de CACAONICA podrían ser implementados para fortalecer su posicionamiento y gobernanza en su cadena?</p>	<p>Capacidad de la organización para influir en los precios a los que compra a sus asociados. Capacidad para influir en los precios de venta de sus productos. Capacidad para influir en la calidad del producto que compra. Capacidad para influir sobre la calidad de los servicios empresariales que recibe. Capacidad para influir sobre regulaciones estatales (municipalidad, otras agencias gubernamentales) que los beneficien.</p> <p>Beneficios capturados por la cooperativa en la cadena de valor del cacao en Waslala. Indicadores de desempeño de otras cooperativas en la zona y en otras regiones. Fortalezas y debilidades de la cooperativa. Líneas estratégicas participativas.</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas a Productores, Junta Directiva, empleados de la organización, representantes de las organizaciones que prestan servicios a la cadena (ONG, Estado, financieras) y compradores de la cooperativa.</p> <p>Mapeo de la cadena de valor del cacao de Waslala. Revisión de información secundaria generada por el PCC sobre el desempeño de otras COAs. Análisis FODA</p>

ANEXO 2. Cuestionario a aplicarse a productores con aportación COMPLETA a CACAONICA

Buenos días (tardes), mi nombre es _____ ; soy estudiante del CATIE de Costa Rica y actualmente vengo realizando una investigación para poder conocer el nivel de participación que tienen los productores en las actividades que se dan dentro de la cadena de valor del cacao. Con esta información podremos sugerir a la cooperativa CACAONICA tome determinadas actividades que permitan mejorar los servicios que ofrece a sus asociados. Le agradecería me permitiese hacer esta entrevista **confidencial** cuya duración aproximada es de una hora y media.

Nombre de el/la productor (a): _____

Comunidad: _____

1. **¿Cuántos años tiene de hecho su primer aporte a la cooperativa?** _____

2. **¿Cuáles son los principales beneficios que usted percibe por ser asociado(a) de CACAONICA? (en caso corresponda)** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Mayor precio	
Capacitaciones	
Asistencia técnica	
Empleo	
Préstamos	
Acceso a herramientas	
Plántulas	
Otros	

Sí existen otros, ¿cuáles? _____

3. **¿Cuántas manzanas de cacao tiene?** En producción: _____ En desarrollo: _____

¿Cuántos quintales saca en total al año? _____ qq.

¿Cuántos qq. vende a CACAONICA? (Marque según corresponda)

		Volumen aprox. (Por año)
Orgánico		
En transición		
Convencional fermentado		
Tradicional		

4. Además de CACAONICA ¿Vende su cacao a otros? Si _____ No _____

Comprador	Tipo de cacao	Volumen aproximado

¿Bajo qué condiciones vendería todo su cacao a CACAONICA?

5. ¿Qué le parecen los siguientes servicios que recibe de CACAONICA? (Grado de conformidad: 5 = muy bueno, 4= bueno; 3 = regular; 2 = malo, 1 = pésimo).

Servicio	Grado de conformidad	¿Por qué?
Capacitaciones		
Asistencia Técnica		
Préstamos		
Acceso a herramientas, materiales, insumos, plántulas		
Acopio (compra de su cacao)		
Otro (detallar).....		

6. **¿Con qué frecuencia le visitan los técnicos de la cooperativa?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Más de 4 veces al año	
4 veces al año	
2 veces al año	
1 vez al año	
Nunca	

7. **¿Considera Ud. que la frecuencia de las visitas es suficiente?** Sí _____ No _____
¿Por qué? _____

8. **¿Cómo recibe usted información sobre las actividades de CACAONICA?**

9. **En general ¿Es suficiente la información brindada?** Sí _____ No _____
¿Qué tipo de información es el que a Ud. le gustaría conocer más? _____

10. **¿Piensa seguir trabajando con la cooperativa?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Sí, porque me siento parte de la cooperativa y trabajaré para que podamos salir adelante.	
Sí, aunque deben mejorar las condiciones que la cooperativa nos ofrece.	
Vengo averiguando qué servicios ofrecen otras cooperativas.	
No, aunque si la cooperativa mejora yo también seguiré	
No me interesa seguir trabajando con CACAONICA (voy a retirar mi aporte social)	

11. **¿Cree que las opiniones de los socios son tomadas en cuenta por la organización?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

12. **¿Cómo siente el trato que usted recibe del personal de CACAONICA?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Personal de campo (promotores, técnicos)		Personal de compra de cacao (acopiadores, cajera)		Personal de oficina (personal administrativo)	
Muy bueno		Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno		Bueno	
Regular		Regular		Regular	
Malo		Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo		Muy malo	

13. **Usted ¿cómo califica el trabajo realizado por la Junta Directiva de CACAONICA y de cada comité?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Junta Directiva		Junta de Comité	
Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno	
Regular		Regula	
Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo	

14. **¿Qué sugerencias tiene para la Junta Directiva de CACAONICA y del Comité de su Comunidad?**

Junta Directiva	Comité Comunal

15. ¿Existen socios de otras cooperativas cacaoteras en su comunidad? ¿Conoce los servicios de estas?

Sí _____ No _____

¿Cuáles son y qué servicios brinda cada una? ¿Cómo compara estos servicios con los servicios de CACAONICA?

Otras Organizaciones que dan servicios similares a CACAONICA		
Nombre	Servicios Ofrecidos	¿Cómo se diferencian de los servicios de CACAONICA?

16. ¿Con qué frecuencia participa Ud. en las actividades que la cooperativa promueve? (5= siempre, 4= casi siempre, 3=a veces, 2= casi nunca, 1= nunca)

Actividades	Frecuencia
Asambleas Generales	
Reuniones del Comité Comunal	
Capacitaciones	

17. ¿Qué otras actividades debería promover la cooperativa? _____

18. El sistema de acopio de CACAONICA es: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

19. ¿Alguna vez le han hecho pasar su cacao como tradicional o ha tenido otros inconvenientes con el sistema de acopio? Si _____ No _____

Explique _____

20. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de acopio en general?

21. ¿Qué otros servicios o apoyo quisiera que CACAONICA ofreciera?

22. ¿Hay alguna sugerencia adicional o comentario que le gustaría compartir con el Gerente y la Junta Directiva de CACAONICA?

23. Finalmente en términos generales, la cooperativa CACAONICA es: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

ANEXO 3. Cuestionario aplicado a productores con aportación INCOMPLETA a CACAONICA

Buenos días (tardes), mi nombre es _____ ; soy estudiante del CATIE de Costa Rica y actualmente vengo realizando una investigación para poder conocer el nivel de participación que tienen los productores en las actividades que se dan dentro de la cadena de valor del cacao de Waslala. Con esta información podremos sugerir a la cooperativa CACAONICA tome determinadas actividades que permitan mejorar los servicios que ofrece a sus asociados. Le agradecería me permitiese hacer esta entrevista **confidencial** cuya duración aproximada es de una hora y media.

Nombre de el/la productor (a): _____

Comunidad: _____

1. ¿Cuántos años tiene de hecho su primer aporte a la cooperativa? _____

2. ¿Cuáles son los principales beneficios que recibió por ser socio de la cooperativa? (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Mayores precios	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Asistencia técnica	<input type="checkbox"/>
Empleo	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>
Acceso a herramientas	<input type="checkbox"/>
Plántulas	<input type="checkbox"/>

Sí existen otros, ¿cuáles? _____

3. ¿Cuántas manzanas de cacao tiene? En producción: _____ En desarrollo: _____
¿Cuántos quintales saca en total al año? _____ qq.
¿Cuántos qq. vende a CACAONICA? (Marque según corresponda)

		Volumen aprox. (Por año)
Orgánico	<input type="checkbox"/>	
En transición	<input type="checkbox"/>	
Convencional fermentado	<input type="checkbox"/>	
Tradicional	<input type="checkbox"/>	

4. Además de CACAONICA ¿Vende su cacao a otros? Si _____ No _____

Comprador	Tipo de cacao	Volumen aproximado

¿Bajo qué condiciones vendería todo su cacao a CACAONICA?

5. ¿Qué le parecen los siguientes servicios que recibe de CACAONICA? (Grado de conformidad: 5 = muy bueno, 4= bueno; 3 = regular; 2 = malo, 1 = pésimo).

Servicio	Grado de conformidad	¿Por qué?
Capacitaciones		
Asistencia Técnica		
Préstamos		
Acceso a herramientas		
Plántulas		
Acopio (compra de cacao)		
Otro (detallar).....		

6. **¿Piensa seguir trabajando con la cooperativa?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Sí, porque me siento parte de la cooperativa y trabajaré para que podamos salir adelante.	
Sí, aunque deben mejorar las condiciones que la cooperativa nos ofrece.	
Vengo averiguando qué servicios ofrecen otras cooperativas.	
No, aunque si la cooperativa mejora yo también seguiré	
No me interesa seguir trabajando con CACAONICA (voy a retirar mi aporte social)	

7. **¿Cómo siente el trato que usted recibe del personal de CACAONICA?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Personal de campo (promotores, técnicos)		Personal de compra de cacao (acopiadores, cajera)		Personal de oficina (personal administrativo)	
Muy bueno		Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno		Bueno	
Regular		Regular		Regular	
Malo		Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo		Muy malo	

8. **Usted ¿cómo calificaría el trabajo realizado por la Junta Directiva de CACAONICA y de cada comité?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Junta Directiva		Comité Comunal	
Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno	
Regular		Regular	
Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo	

9. ¿Qué sugerencias tiene para la Junta Directiva de CACAONICA y del Comité de su Comunidad?

Junta Directiva	Comité Comunal

10. ¿Existen socios de otras cooperativas cacaoteras en su comunidad? ¿Conoce los servicios de estas?

Sí _____ No _____

¿Cuáles son y qué servicios brinda cada una? ¿Cómo compara estos servicios con los servicios de CACAONICA?

Otras Organizaciones que dan servicios similares a CACAONICA		
Nombre	Servicios Ofrecidos	¿Cómo se diferencian de los servicios de CACAONICA?

11. El sistema de acopio de CACAONICA es: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Muy malo	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	

12. ¿Alguna vez le han hecho pasar su cacao como tradicional o ha tenido otros inconvenientes con el sistema de acopio? Si _____ No _____

Explique _____

13. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el sistema de acopio en general?

14. ¿Qué otros servicios o apoyo quisiera que CACAONICA ofreciera? Por favor, detalle

15. ¿Hay alguna sugerencia adicional o comentario que le gustaría compartir con el Gerente y la Junta Directiva de CACAONICA?

16. Finalmente en términos generales, la cooperativa CACAONICA es: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

ANEXO 4. Cuestionario aplicado a productores afiliados a otras organizaciones de productores de Waslala

Buenos días (tardes), mi nombre es _____ ; soy estudiante del CATIE de Costa Rica y actualmente vengo realizando una investigación para poder conocer el nivel de participación que tienen los productores en las actividades que se dan dentro de la cadena de valor del cacao en Waslala. Con esta información podremos sugerir a los actores que corresponda (organizaciones de productores, oficinas de gobierno, entre otros) tome determinadas actividades que permitan mejorar las acciones de estos actores para favorecer la participación de los productores en dicha cadena de valor. Le agradecería me permitiese hacer esta entrevista **confidencial** cuya duración aproximada es de una hora.

Nombre de el/la productor (a): _____

Comunidad: _____

1. ¿Qué tan importante es para Ud. el cultivo del cacao ? (Marque con una X según corresponda)

Muy importante	
Importante	
Regular importancia	
Poco importante	
Nada importante	

¿Por qué? _____

**2. ¿Cuántas manzanas de cacao tiene? En producción: _____ En desarrollo: _____
 ¿Cuántos quintales saca en total al año? _____ qq.**

3. ¿En qué estado vende su cacao? ¿qué tipo? ¿A quien le vende?

Estado (en baba, seco fermentado)	Tipo (orgánico, en transición o tradicional)	Volumen o proporción aproximado	Comprador (es)	Precio (por quintal)

4. ¿Está asociado a alguna cooperativa u organización de productores de cacao?

¿Qué cooperativa u organización?

ACAWAS	
ADDAC	
Otro (detallar)	

¿Cuáles son los principales beneficios que Ud. percibe por ser asociado?

Mayor precio	
Capacitaciones	
Asistencia técnica	
Empleo	
Crédito	
Acceso a herramientas	
Plántulas	
Transporte	
Otro	
.....	
.....	

5. **¿Cuáles son las principales dificultades que Ud. tiene para vender su cacao? (Marque con una X según corresponda)**

	Debido a:
Bajos precios ofrecidos	
Costo de insumos y/o transporte muy elevados	
Bajo volumen de producción	
Problemas de calidad	
Otros (detallar)	
a)	
.....	
b)	
.....	
c)	
.....	

6. **¿Cómo evalúa los servicios que recibe de la organización a la cual está asociada?** (Grado de conformidad: 5 = muy bueno, 4= bueno; 3 = regular; 2 = malo, 1 = pésimo).

Servicio	Grado de conformidad	¿Por qué?
Compra de cacao		
Acopio		
Capacitaciones y asistencia técnica		
Créditos		
Otros:		

7. **¿Qué condición(es) esperaría que otras organizaciones cacaoteras le ofrecieran para que Ud. se asocie a ella?** _____

8. **Ud. ¿ha escuchado hablar de los servicios ofrecidos por otras organizaciones cacaoteras?**
 Si _____ No _____

9. **¿Cómo diferencia estos servicios de los que brinda la organización a la que pertenece?**

Organización	Servicios	¿En qué se diferencia?
	1.	
	2.	
	3.	
	1.	
	2.	
	3.	

10. Finalmente en términos generales, la cooperativa CACAONICA es: (Marque con una X según corresponda)

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

ANEXO 5. Cuestionario aplicado a socios renunciando a CACAONICA

Buenos días (tardes), mi nombre es _____ ; soy estudiante del CATIE de Costa Rica y actualmente vengo realizando una investigación para poder conocer el nivel de participación que tienen los productores en las actividades que se dan dentro de la cadena de valor del cacao. Con esta información podremos sugerir a la cooperativa CACAONICA y a quien corresponda tomen determinadas actividades que permitan mejorar la participación de los productores cacaoteros en Waslala dentro de los beneficios que ofrece esta cadena de valor. Le agradecería me permitiese hacer esta entrevista **confidencial** cuya duración aproximada es de una hora y media.

Nombre del/la productor (a): _____

Comunidad: _____

1. ¿Hace cuanto tiempo que no le vende a la cooperativa? _____
¿Retiró su aportación social? (Marque según corresponda) Si () No ()

2. ¿Cuáles fueron las principales razones para que usted haya decidido renunciar a CACAONICA?
Explique detalladamente.

<ul style="list-style-type: none">• _____ _____• _____ _____• _____ _____

3. ¿Cuántas manzanas de cacao en producción tiene/tenía?
En producción: _____ En desarrollo: _____

¿Cuántos qq. saca/sacaba en total al año? _____ qq.

4. ¿Qué tipo de cacao vende/vendía?

	Certificado orgánico (Marque con una X)	Volumen aprox. (en qq.)
Fermentado		
Tradicional		

5. Además de CACAONICA ¿Vendía su cacao a otros? Si _____ No _____

Comprador	Tipo de cacao	Volumen aproximado	Actualmente, ¿les sigue vendiendo a estos?
			Si () No ()
			Si () No ()
			Si () No ()

6. Luego de haber renunciado a la cooperativa, ¿cuál es su principal actividad económica?

7. ¿Qué le parecen los siguientes servicios que recibía de CACAONICA? (Grado de conformidad: 5 = muy bueno, 4= bueno; 3 = regular; 2 = malo, 1 = pésimo).

Servicio	Grado de conformidad	¿Por qué?
Capacitaciones		
Asistencia Técnica		
Préstamos		
Acceso a herramientas		
Plántulas		
Otro (detallar).....		

8. **¿Cómo sentía el trato que usted recibía del personal de la cooperativa?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Personal de campo (promotores, técnicos)		Personal de compra de cacao (acopiadores, cajera)		Personal de oficina (personal administrativo)	
Muy bueno		Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno		Bueno	
Regular		Regular		Regular	
Malo		Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo		Muy malo	

9. **Usted, ¿cómo calificaría el trabajo realizado por la Junta Directiva de la cooperativa y del Comité al cual pertenecía?** (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Junta Directiva		Comité Comunal	
Muy bueno		Muy bueno	
Bueno		Bueno	
Regular		Regular	
Malo		Malo	
Muy malo		Muy malo	

10. **¿Conoce otras cooperativas u organizaciones que le brinden servicios similares a los de CACAONICA?**

Sí _____ No _____

11. **¿Cuáles son y cuáles servicios brinda cada una? ¿Cómo compara estos servicios con los servicios de CACAONICA?**

Otras Organizaciones que dan servicios similares a CACAONICA		
Nombre	Servicios Ofrecidos	¿Cómo se diferencian de los servicios de CACAONICA?

12. Ud. cree que el sistema de acopio de CACAONICA es: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Muy malo	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	

13. ¿Alguna vez su cacao fermentado ha sido pasado como tradicional? Si ___ No ___

14. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el sistema de acopio? ¿Qué opina del acopio en baba?

15. ¿Qué otros servicios o apoyo CACAONICA debería de ofrecer a sus socios? Por favor, detalle

16. En términos generales. Ud. considera que CACAONICA es una organización: (Marque con una X la respuesta correspondiente)

Pésima	
Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	

¿Por qué? _____

Anexo 6. Guía de la entrevista aplicada a empleados, miembros y ex miembros de la directiva de la cooperativa CACAONICA

Nombre (la entrevista será anónima si es que el entrevistado lo pide)

Cargo/Puesto (empleado, miembro o ex miembro)

1. Desde la creación de la cooperativa ¿cuáles considera Ud. que han sido los principales éxitos de CACAONICA hasta la fecha? ¿Qué factores asociados fueron los más importantes para el logro de estos éxitos?
2. ¿Cuáles son las principales limitantes de la organización? ¿Cuáles factores son claves para no poder vencer estos limitantes?
3. De estos factores ¿cuáles podrían ser controlados por la cooperativa? ¿cuáles no podrían ser controlados por la cooperativa?
4. ¿Cómo son las relaciones actuales que CACAONICA tiene con cada uno de sus compradores (RITTER y otros compradores locales)? ¿Por qué?
5. ¿Cómo valora las relaciones actuales que CACAONICA tiene con sus asociados? ¿Por qué?
6. ¿Cómo valora las relaciones actuales que CACAONICA tiene con proveedores de servicios? ¿Por qué?
7. ¿Cree que ahora hay más competencia entre cooperativas? ¿A qué se debe?
8. ¿Cree Ud. que hay una diferencia significativa entre el cacao orgánico y el cacao convencional? ¿De qué manera esto es tomado en cuenta por ustedes?
9. ¿Cómo se determinan los precios y las condiciones a los que la cooperativa compra a los productores? ¿Qué nivel de influencia tienen los productores?
10. ¿Cómo se determinan los precios y las condiciones a los que la cooperativa vende cacao? ¿Qué nivel de influencia tiene la organización?
11. ¿En que medida la organización influye sobre los servicios que recibe?
12. ¿En que medida la organización podría influir sobre el marco normativo estatal que regula la actividad cacaotera?
13. ¿Qué apoyo externo ha recibido CACAONICA? ¿Cómo ha afectado este apoyo al desarrollo de la cooperativa?

14. ¿Cuales son las principales fortalezas y debilidades de CACAONICA con respecto a su competencia?
15. ¿Qué oportunidades y amenazas identifican ustedes para la cooperativa?
16. ¿Se cuenta documentos de planificación estratégica? ¿De qué manera participaron los socios? ¿De qué manera se difunde la misión, visión y objetivos de la organización?
17. Explique sobre los mecanismos de toma de decisiones en la cooperativa ¿Considera Ud. que son adecuados? ¿Qué tan participativos son? ¿Cómo se pudiera mejorar la participación?
18. Explique sobre los mecanismos de transmisión de la información hacia los socios ¿Considera Ud. que son suficientes? ¿Cómo estos pudieran ser mejorados?
19. ¿Considera Ud. que el manejo administrativo y financiero es eficiente? ¿Por qué? ¿Cómo se pudiera mejorar?
20. ¿Existen mecanismos de control administrativo (auditorías, inventarios entre otros)? ¿Cada cuanto tiempo se hacen auditorías? ¿Quién las hace?
21. ¿Cómo se selecciona la Junta Directiva de la cooperativa? ¿Cree que este mecanismo podría ser mejorado? ¿Cómo?
22. ¿Cómo se selecciona el personal de la cooperativa? ¿Cree que este mecanismo podría ser mejorado? ¿Cómo?
23. ¿Considera Ud. que la cantidad de personal con el que cuenta la cooperativa es suficiente? ¿Qué tareas no son cubiertas?
24. ¿Considera Ud. que los conocimientos gerenciales con los que cuenta la Junta Directiva y empleados de la cooperativa son suficientes? ¿Qué capacidades específicas deben de ser mejoradas? ¿Cómo?
25. ¿En que medida considera que los asociados participan en las actividades y se sienten comprometidos con la organización? ¿Cómo ha variado esto a lo largo del tiempo? ¿A que se debe?
26. ¿Tiene algunas observaciones adicionales que le gustaría compartir?

Anexo 7. Guía de la entrevista aplicada a proveedores de servicios de la cooperativa CACAONICA

Nombre (la entrevista será anónima si es que el entrevistado lo pide)

Cargo/Puesto

Organización o empresa

Tiempo de servicio en la organización

1. Explique ¿qué función cumple su organización/empresa en el rubro cacaoero en Waslala?
2. ¿Tienen alguna relación con CACAONICA o con sus asociados? ¿en qué consiste esa relación? ¿Cómo se relacionaron con la cooperativa?
3. ¿Estas relaciones son formales? ¿Existe algún contrato, convenio o compromiso con ellos? ¿Cómo lo negociaron?
4. Explicar las condiciones bajo las cuales se dieron estas negociaciones. ¿Cómo ha ido evolucionando esta relación a través del tiempo?
5. A parte de CACAONICA ¿con quienes más están relacionados formal o informalmente dentro del rubro cacaoero de Waslala?
6. ¿Cree usted que los precios del mercado internacional del cacao ha afectado al rubro cacaoero de Waslala? ¿De qué manera? ¿Ha afectado a su organización también? ¿De qué manera?
7. ¿Cree usted que el clima también viene afectando la producción cacaoera de Waslala? ¿Qué otros aspectos vienen influyendo fuertemente sobre el rubro cacaoero en la zona?
8. ¿Cree que ahora hay más competencia entre cooperativas de cacao en Waslala? ¿A que se debe?
9. ¿Cuales son las principales fortalezas y debilidades que Ud. percibe de CACAONICA?
10. ¿Cree Ud. que las capacidades gerenciales en CACAONICA son suficientes? ¿Cómo pudieran ser mejoradas?
11. ¿Este aspecto ha afectado las relaciones de su organización con CACAONICA? ¿De qué manera?
12. ¿Qué oportunidades y amenazas identifican ustedes para el rubro cacaoero de Waslala?
13. ¿Cree que el Estado apoya a los cacaoeros de Waslala? ¿De qué manera?
14. ¿Cree Ud. que hay una diferencia significativa entre el cacao orgánico y el cacao convencional? ¿De qué manera esto es tomado en cuenta por ustedes?

15. De manera general ¿Qué aspectos deben de ser mejorados en CACAONICA? ¿Cómo?
16. ¿Tiene algunas observaciones adicionales que le gustaría compartir?

Anexo 8. Guía de la entrevista aplicada a compradores de la cooperativa CACAONICA

Nombre (la entrevista será anónima si es que el entrevistado lo pide)

Cargo/Puesto

Organización o empresa

Tiempo de servicio en la organización

1. Explique ¿qué función cumple su organización/empresa en el rubro cacaoero en Waslala?
2. ¿Qué tipo de cacao le compran a CACAONICA? ¿A qué precio? ¿Cómo se negoció ese precio?
3. ¿Cree Ud. que hay una diferencia significativa entre el cacao orgánico y el cacao convencional? ¿De qué manera esto es tomado en cuenta por ustedes?
4. ¿Está usted satisfecho de los productos de CACAONICA? ¿Por qué?
5. ¿La relación con CACAONICA es formal? ¿Existe algún contrato, convenio o compromiso con ellos? ¿Cómo lo negociaron?
6. Explicar las condiciones bajo las cuales se dieron estas negociaciones. ¿Cómo ha ido evolucionando esta relación a través del tiempo?
7. A parte de CACAONICA ¿con quienes más están relacionados formal o informalmente dentro del rubro cacaoero de Waslala?
8. ¿Cree usted que los precios del mercado internacional del cacao ha afectado al rubro cacaoero de Waslala? ¿De qué manera? ¿Ha afectado a su organización también? ¿De qué manera?
9. ¿Cree usted que el clima también viene afectando la producción cacaoera de Waslala? ¿Qué otros aspectos vienen influyendo fuertemente sobre el rubro cacaoero en la zona?
10. ¿Cree que ahora hay más competencia entre cooperativas de cacao en Waslala? ¿A que se debe?
11. ¿Cuales son las principales fortalezas y debilidades que Ud. percibe de CACAONICA con respecto a las demás cooperativas de la zona?
12. ¿Cree Ud. que las capacidades gerenciales en CACAONICA son suficientes? ¿Cómo pudieran ser mejoradas?
13. ¿Este aspecto ha afectado las relaciones de su organización con CACAONICA? ¿De qué manera?
14. ¿Qué oportunidades y amenazas identifican ustedes para el rubro cacaoero de Waslala?

15. ¿Cree que el Estado apoya a los cacaoteros de Waslala? ¿De qué manera?
16. De manera general ¿Qué aspectos deben de ser mejorados en CACAONICA? ¿Cómo?
17. ¿Tiene algunas observaciones adicionales que le gustaría compartir?

Anexo 9. Guía de la entrevista aplicada a representantes de otras cooperativas cacaoteras de Waslala

Nombre (la entrevista será anónima si es que el entrevistado lo pide)

Cargo/Puesto

Organización o empresa

Tiempo de servicio en la organización

1. ¿Cómo nace la cooperativa que Ud. representa? ¿Quiénes promovieron su creación?
2. ¿Actualmente con cuantos socios cuenta su organización?
3. Actualmente ¿qué cultivos acopia? ¿aproximadamente qué volúmenes? ¿a que precios compra? ¿Quiénes son sus principales compradores? ¿a que precio le venden?
4. ¿Con qué servicios de apoyo cuentan? ¿Quiénes se los provee?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene su organización?
6. ¿De qué manera estas dificultades cree Ud. pudieran ser superadas?
7. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que detecta su organización en su actividad?
8. ¿Estaría dispuesta su organización a establecer alianzas estratégicas con CACAONICA para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado a cultivos de la zona?
9. ¿Cree que el Estado tiene una política adecuada de fomento a la agricultura? ¿Por qué?
10. ¿Tiene algunas observaciones adicionales que le gustaría compartir?

Anexo 10. Parámetros técnicos de calidad exigidos por Ritter Sport

<u>Cacao fermentado convencional:</u>	<u>Cacao en transición:</u>	<u>Cacao fermentado con certificación orgánica:</u>
<p>Grado de fermentación: > 80% “bien fermentados” Granos no fermentados: 0% Contenido de agua: máx. 6% Tamaño del grano: 75-95 unidades / 100 g. Granos enmohecidos: máx. 1% Moho externo: <8% Infestación: 0%</p>	<p>Grado de fermentación: > 80% “bien fermentados” Granos no fermentados: 0% Contenido de agua: máx. 6% Tamaño del grano: 75-95 unidades / 100 g. Granos enmohecidos: máx. 1% Moho externo: <8% Infestación: 0% En trámites de certificación.</p>	<p>Grado de fermentación: > 80% “bien fermentados” Granos no fermentados: 0% Contenido de agua: máx. 6% Tamaño del grano: 75-95 unidades / 100 g. Granos enmohecidos: máx. 1% Moho externo: <8% Infestación: 0% Los granos deben de estar certificados según el reglamento (EWG) Nr. 2092/91 (EU-BioVerordnung) y la normativa USDA-NOP.</p>

Anexo 11. Listado de comunidades visitadas categorizadas según criterio de distancia al centro de acopio de CACAONICA en Waslala

Comunidades cercanas	Comunidades distancia media	Comunidades alejadas
Barrial Colorado Caño Los Martínez El Papayo El Ciprés Achiote Waslala Hierba Buena Waslalita Arriba	Angostura Dudú Kubaly Central Kusuly Puerto Viejo San Pablo de Kubaly Kaskita	Aguas Calientes Arenas Blancas Ocote Tuma Vallas Abajo Yaró Central Zinica Zapote Dudú Caño Sucio Ceiba Dudú El Pejibaye Las Nubes San José Dipina