



# Coexca

Colombia Experta Cacao  
Fino y de Aroma

## *Estrategias país para la oferta de cacao especiales*

Políticas e iniciativas privadas exitosas en El Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana



Schweizerische Eidgenossenschaft

Confédération suisse

Confederazione Svizzera

Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia

Departamento Federal de Economía

Formación e Investigación DPI

Secretaría de Política para Acuerdos Económicos SPO



swisscontact



© 2017 Swisscontact  
Todos los derechos reservados.

ESTRATEGIAS PAÍS PARA LA OFERTA DE CACAOS ESPECIALES  
POLÍTICAS E INICIATIVAS PRIVADAS EXITOSAS EN EL PERÚ, ECUADOR, COLOMBIA Y  
REPÚBLICA DOMINICANA

Cítese como: Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacaos especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D. C. 140 p.

Autor  
Franz Ríos

Colaboradores  
Catalina Rehpani  
Ariel Ruiz  
Juan Lecaro

Elaborado para:  
Proyecto Promoción de la producción y exportación de cacao fino de aroma de Colombia –  
COEXCA  
Financiado por: Cooperación Económica de Suiza – SECO  
Ejecutado por: Swisscontact - Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

Edición  
Swisscontact Colombia  
Cecilia Rivera, Representante en Colombia  
Miguel Ángel Pérez, Coordinador proyecto

Dirección editorial  
Patricia Forero

Diseño y diagramación  
Ricardo Gómez / bocetosonline.com

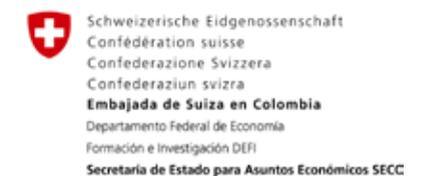
Fotografía:  
Banco de imágenes de Swisscontact Colombia, Red Cacaotera y Legast - Artisan Chocolatier.

Reconocimientos especiales

Banco de Desarrollo de América Latina, CAF  
Iniciativa Latinoamericana del Cacao, 2016

ISBN: 978-958-56212-3-7  
Primera edición, marzo de 2017  
Tiraje: 200 ejemplares.

Swisscontact  
Fundación Suiza para la Cooperación Técnica  
Carrera 48 # 93-51 | Bogotá D.C.  
+571 4029084  
[www.swisscontact.org/colombia](http://www.swisscontact.org/colombia)



## Acrónimos empleados

<i>ACOPAGRO</i>	Cooperativa Agraria Cacaotera de la región de San Martín, Perú
<i>ADOEXPO</i>	Asociación Dominicana de Exportadores, Inc.
<i>AGROBANCO</i>	Banco Agropecuario (Perú)
<i>AGRORURAL</i>	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Perú)
<i>ANECACAO</i>	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Ecuador)
<i>APPCACAO</i>	Asociación Peruana de Productores de Cacao
<i>APROCACI</i>	Asociación de Productores de Cacao del Cibao, Inc. (Rep. Dominicana)
<i>APROCAFA</i>	Asociación de productores de cacao fino y de aroma (Ecuador)
<i>BAGRÍCOLA</i>	Banco Agrícola de la República Dominicana
<i>BPA</i>	Buenas Prácticas Agrícolas
<i>CAF</i>	Banco de Desarrollo de América Latina
<i>CEDAF</i>	Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal (Rep. Dominicana)
<i>CEI-RD</i>	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana
<i>CFA</i>	Cacao Fino de Aroma
<i>CNC</i>	Consejo Nacional Cacaotero (Colombia)
<i>COEXCA:</i>	Proyecto de Promoción de la Producción y Exportación de Cacao Fino y de Aroma en Colombia
<i>CONACADO</i>	Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos, Inc.
<i>CORPOICA</i>	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
<i>DEVIDA</i>	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Perú)
<i>DIGECCOM</i>	Dirección General de Cooperación Multilateral (Rep. Dominicana)
<i>DIRCETUR</i>	Dirección Regional de Comercio Exterior de San Martín (Perú)
<i>EEEP</i>	Ecuador Estratégico Empresa Pública
<i>FAG</i>	Fondo Agropecuario de Garantías (Colombia)
<i>FED</i>	Fondo Europeo de Desarrollo
<i>FEDECACAO</i>	Federación Nacional de Cacaoteros (Colombia)
<i>FINAGRO</i>	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Colombia)
<i>FODEPRO</i>	Fondo Departamental de Producción (Bolivia)

<i>GAD</i>	Gobierno Autónomo Descentralizado
<i>GADPE</i>	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas (Ecuador)
<i>ICA</i>	Instituto Colombiano Agropecuario (Colombia)
<i>ICCO</i>	Organización Internacional del Cacao
<i>ICR</i>	Incentivo a la Capitalización Rural (Colombia)
<i>IDIAF</i>	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales
<i>INACAL</i>	Instituto Nacional de la Calidad (Perú)
<i>INEN</i>	Instituto Ecuatoriano de Normalización (Ecuador)
<i>INIA</i>	Instituto Nacional de Innovación Agraria (Perú)
<i>ISA</i>	Incentivo al Seguro Agropecuario (Colombia)
<i>LEC</i>	Línea especial de crédito (Colombia)
<i>MA</i>	Ministro de Agricultura
<i>MADR</i>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Colombia)
<i>MAGAP</i>	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Ecuador)
<i>MCPEC</i>	Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (Ecuador)
<i>MINAGRI</i>	Ministerio de Agricultura y Riego (Perú)
<i>MIPRO</i>	Ministerio de Industrias y Productividad (Ecuador)
<i>PIB</i>	Producto Interno Bruto
<i>PIT</i>	Producto de identidad territorial
<i>PNIA</i>	Programa Nacional de Innovación Agraria (Perú)
<i>PNUD</i>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<i>PRA</i>	Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza (Usaid)
<i>PROCOLOMBIA</i>	Exportaciones Turismo Inversión Marca País
<i>SECO</i>	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del Gobierno Suizo
<i>SENASA</i>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Perú)
<i>SETECI</i>	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (Ecuador)
<i>TLC</i>	Tratado de Libre Comercio
<i>TM</i>	Tonelada Métrica
<i>UNCTAD</i>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
<i>USAID</i>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# Contenidos

1. Presentación	
Términos clave	6
1.1 Antecedentes	7
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	9
1.4 Estrategia de trabajo	9
1.5 Metodología	10
1.5.1 Componente de caracterización de las políticas públicas	10
1.5.2 Componente de análisis de iniciativas privadas - productores rurales	10
1.5.3 Instrumentos metodológicos	10
2. El cacao en el mundo, contexto actual	12
2.1. Categorización general del cacao en el mundo	14
2.2. La producción y el consumo mundial del cacao	16
2.3. Comportamiento de los precios del cacao	18
2.4. Márgenes para los actores de la cadena	20
3. Segmentos del mercado de cacao de exportación y sus tendencias	22
3.1. Categorización de Cacaos Especiales	25
3.2. Tendencias de los mercados para cacaos especiales	29
3.3. Diferenciación de precios para cacaos especiales	31
3.4. Ventajas y desventajas de los cacaos Especiales	38
3.5. Atributos destacados en el mercado de Cacaos Especiales	40
4. Contexto general del cacao en la región de estudio	42
5. Caracterización de políticas públicas en los países de estudio	46
5.1 Caracterización de políticas públicas en Ecuador	47
5.2 Caracterización de políticas públicas en Perú	60
5.3 Caracterización de políticas públicas en Colombia	76
5.4 Caracterización de políticas públicas en República Dominicana	94
6. Modelos de iniciativas privadas que fortalecen a productores rurales	106
7. Conclusiones	127
7.1 Conclusiones para el componente de análisis de políticas	128
7.2 Conclusiones en el componente de casos de iniciativas privadas - productores rurales	130
Anexo y Bibliografía	
8. Lista de personas entrevistadas	132
9. Bibliografía consultada	135

# Términos clave

**Iniciativas del Sector Privado:** Iniciativas de actores privados, de naturaleza local, que impulsan el desarrollo económico y la integración de la cadena a través de emprendimientos exitosos, desde diferentes eslabones de la cadena productiva (como lo son los proveedores de insumos, productores agrícolas, intermediarios y comercializadores).

**Capacidades locales:** Según la definición del PNUD, el desarrollo de capacidades es el “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”.

**Cadena Productiva:** En Colombia, la Ley 811 de 2003 define las cadenas productivas como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final.

**Competitividad:** Según Michael Porter, la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Es decir, la productividad en función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. No obstante, la competitividad también supone otros aspectos como la innovación y la diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores.

**Biocomercio:** Se refiere al conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento, comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies y ecosistemas), bajo los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

**Buenas Prácticas Agrícolas-BPA:** Las BPA son “prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios”, (documento del COAG, FAO, 2003).

**Cacao Fino o de Aroma:** Corresponde a una clasificación de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), que describe a un cacao con aroma y sabor destacado. Este tipo de cacao representa alrededor del 8% de la producción mundial y la lista más actualizada de países que lo producen se encuentra en el Anexo C del Convenio Internacional del Cacao, revisado en el 2016.

**Cacaos Especiales:** Denominación para un segmento importante del mercado mundial de cacao, que se ha especializado en una serie de atributos consistentes y verificables, ligados al manejo, el origen y la calidad que ofertan los países productores, por lo que este nicho de mercado ha dado lugar a varias categorías de cacao y a una clara diferenciación de precios. En este estudio se propone observar otros aspectos y ampliar esta definición (ver conclusiones).

## 1.1 Antecedentes

*Colombia es un país con condiciones agroecológicas óptimas y excelentes materiales genéticos para la producción de cacao finos y de aroma (CFA). El mercado mundial de estos cacao ofrece atractivos precios y ha estado en crecimiento constante, por lo que en los últimos años, los agricultores de cacao en Colombia, tradicionalmente suscritos al mercado nacional, han aprovechado varios incentivos y proyectos para producir cacao de calidad e iniciar las primeras experiencias de exportación.*

Entre estos proyectos, está el de “Promoción de la Producción y Exportación de Cacao Fino y de Aroma en Colombia” – COEXCA, que con sus acciones ha contribuido a la creación de redes de exportación sostenibles.

COEXCA es un proyecto del Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico en Colombia (SECO) que fue encargado a Swisscontact para su ejecución, como uno de los tres proyectos de construcción de capacidades de comercio que Suiza acordó implementar en Colombia, en el marco del TLC entre ambos países en 2011. Desde entonces, el proyecto ha buscado posicionar los Cacaos Especiales colombianos- ampliando la categoría de cacao fino de aroma (CAF)-, como un producto de calidad reconocida y confiable en el mercado internacional.

En primera instancia, el proyecto debió reconocer los diversos aspectos que diferencian esta cadena productiva de la de cacao corriente o convencional, como lo son los requerimientos técnicos, las estrategias de promoción y las regulaciones de calidad y para su

intervención, desarrollar dos estrategias: la primera, apoyar las acciones que permiten a los productores nacionales adaptarse a unas nuevas exigencias de mercado y la segunda, facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan a escala mundial para los cacaos especiales.

Ambas estrategias, sostenidas bajo el pilar ineludible de un trabajo directo y sostenido con organizaciones de productores (asociaciones o cooperativas), le han permitido al proyecto gestar un cambio con impacto desde, y para, los mismos productores.

Paralelamente y en pro de la sostenibilidad de estas estrategias, Coexca ha acompañado iniciativas que desde lo público buscan también impulsar la cadena de cacao fino y de aroma y más ampliamente, la de cacaos especiales. En convenio con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (PROCOLOMBIA y el Programa de Transformación Productiva), el proyecto ha realizado acciones para fortalecer la competitividad y el posicionamiento del sector y, a través de su ejecutor Swisscontact, ha tomado y sigue tomando parte activa de la Alianza Cacaotera, una iniciativa que reúne a diversos actores privados y públicos y que discute las agendas relacionadas con la productividad, la comercialización y la investigación del sector.

Dados estos antecedentes, este estudio busca facilitar un plan de trabajo que complemente los avances y estrategias del proyecto Coexca, presentando un análisis comparativo de Colombia y algunos países vecinos, primero, desde el entorno, los lineamientos y las políticas públicas que hoy utilizan para impulsar la cadena de Cacaos Especiales –que incluye al CFA (cacao fino de aroma) - y segundo, desde los modelos privados que han fortalecido el rol de actores privados de la cadena, como canalizadores de las acciones en favor de los productores.





## 1.2 Justificación

*Se estima que la producción mundial de cacaos finos y de aroma (según la ICCO) es de alrededor del 5-8% del volumen total de cacao y se encuentra en 23 países productores principalmente en Centro y Sudamérica. La creciente demanda mundial de este producto por parte de consumidores especiales, primordialmente por el aumento del consumo del chocolate negro, ha hecho que en la actualidad, la oferta de cacaos finos por parte de los países productores y exportadores sea limitada.*

Es así, que actualmente en el mundo se buscan atributos especiales del cacao desde su origen para el chocolate negro, y expertos pronostican también, un mayor consumo de otros productos elaborados con cacaos finos, donde los cacaos especiales (incluido el cacao fino de aroma - CFA), tienen hoy una ventaja competitiva. Lo ratifican la Fundación Mundial del Cacao y la ICCO, quienes estiman que la demanda de cacao crecerá en aproximadamente un millón de toneladas hasta el año 2020.

En este contexto, países importantes en producción de variedades de cacao fino como Ecuador, Colombia, Perú y República Dominicana, pueden tener buenas oportunidades si logran incrementar su producción y captar las nuevas demandas de mercado.

De esta manera en Colombia, se hace imperativo para las organizaciones de productores, incrementar la producción de cacaos especiales y paralelamente, trabajar en el mejoramiento de la calidad del producto. Para esto, es de vital importancia analizar las actuales prácticas de producción, cosecha y pos-cosecha, con el fin de identificar deficiencias y proponer estrategias concretas que permitan aumentar la calidad del cacao, de manera acorde con los requerimientos de los mercados especiales.

Es por esto que el presente estudio, busca proveer insumos a la cadena de cacaos especiales de la región, mediante un análisis comparativo de los avances que se han presentado en Colombia, Ecuador, Perú y República Dominicana en cuanto a producción y comercialización. De este modo, busca identificar y analizar los aspectos en las políticas, lineamientos y programas públicos que han favorecido estos dos procesos, así como documentar

## 1.3 Objetivos

*Con el fin de identificar y analizar los aspectos relativos a las políticas, lineamientos, programas y experiencias exitosas de apoyo a la producción y comercialización del cacao fino de aroma en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana, se plantearon los siguientes dos Objetivos primordiales:*

- Caracterizar y comprender el alcance de las políticas, lineamientos y programas públicos orientados a impulsar la cadena de valor de cacao fino y de aroma, a partir de su comparación con otras experiencias.
- Identificar y analizar casos y experiencias que han buscado mejorar las condiciones de comercialización y la entrega de servicios de apoyo a productores rurales, mediante la participación de empresas privadas (a través de una identificación de casos y un estudio comparativo de las intervenciones que han apoyado a organizaciones de productores).

## 1.4 Estrategia de trabajo

*El trabajo se desarrolla bajo los enfoques de Objetividad y Participación:*

**Objetividad:** La sistematización se basa en el uso de información previa (secundaria) y recopilación de información actualizada desde la fuente (primaria), a través de la aplicación de encuestas e instrumentos previamente diseñados. Estas actividades se complementan con el desarrollo de actividades de investigación en campo, es decir, de interacción directa con los actores de las iniciativas seleccionadas.

**Participación:** El estudio involucra a actores claves de manera directa para recabar información y percepciones referentes a las políticas, lineamientos y programas públicos orientados al impulso de la cadena de valor del cacao fino y de aroma, y para identificar experiencias exitosas relevantes en cuanto al mejoramiento de la integración y desarrollo de la cadena.



## 1.5 Metodología

*Los siguientes procedimientos y técnicas se consideraron adecuados para la recolección y análisis de la información requerida, según los objetivos de la investigación. Estos son, para cada componente de análisis:*

### 1.5.1 Componente de caracterización de las políticas públicas

Se utilizó el método analítico de investigación. Se estudiaron las políticas de cada uno de los cuatro países seleccionados para estudio y se obtuvieron conclusiones alrededor de aquellas que han generado impactos importantes en el desarrollo del sector.

La investigación incluyó la **Revisión de literatura y fuentes** proveniente de diversos orígenes útiles para los propósitos del estudio. Una selección de esta literatura permitió reducir la amplia cantidad de fuentes primarias y secundarias de información.

Posteriormente, la investigación se complementó de manera directa con información de fuentes, a través del desarrollo de **Entrevistas dirigidas y Encuestas** previamente diseñadas.

### 1.5.2 Componente de análisis de casos de iniciativas privadas - productores rurales

Se usó un método inductivo de investigación. Se seleccionaron y estudiaron casos particulares y a partir ellos, se obtuvieron conclusiones que permitieron explicar y relacionar los casos de éxito. El proceso constó de dos etapas:

Durante la primera, se seleccionaron las iniciativas exitosas que serían estudiadas en detalle. Para esto, se construyó una lista (**Base de datos**) preliminar valiéndose de diversas fuentes secundarias (como informes, registros de exportación, publicaciones en internet, entre otras). La lista fue luego depurada mediante una **Matriz simple de calificación** que incorporó los primeros criterios de análisis.

Durante la segunda, el análisis se amplió mediante **Entrevistas dirigidas** y reuniones selectivas (**Grupos focales**), con el fin de recabar información más detallada que permitiera entender las estrategias implementadas y los enfoques utilizados.

### 1.5.3 Descripción de los Instrumentos metodológicos

Para la recolección y organización de la información primaria de ambos componente, se utilizaron:

**Base de datos:** para recopilar la información preliminar de casos exitosos y permitir luego, una selección de aquellos de mayor impacto y sostenibilidad, mediante una evaluación rápida utilizando una matriz de calificación.

**Matriz de selección:** Herramienta que incluyó criterios de selección en cuanto a impacto, competitividad, orientación de mercado, estructura, disponibilidad de recursos, apalancamiento y viabilidad externa, con el fin de facilitar la ponderación y selección de los mejores casos de apoyo a productores rurales, a partir de una lista preliminar.

**Entrevistas dirigidas:** Para ambos componentes del estudio (caracterización de políticas públicas y de casos exitosos de apoyo a productores), se elaboró una herramienta estándar (cuestionario previamente diseñado y consensuado con el equipo

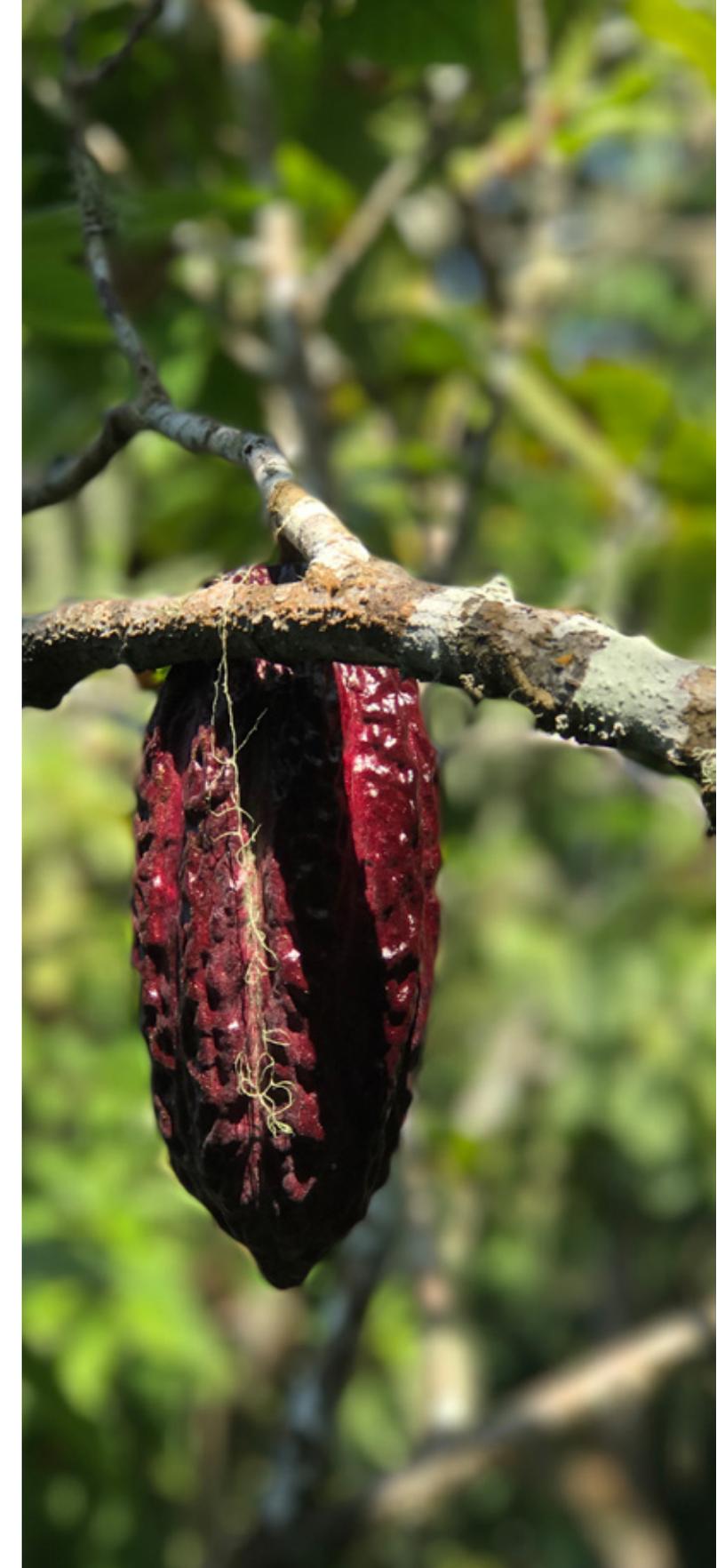
de SWISSCONTACT) para recolectar información clave, de manera individual y directa. Las entrevistas se realizaron a fuentes clave de cada uno de los emprendimientos y así mismo, a 30 actores clave de instituciones públicas competentes, para comprender el alcance de las actuales políticas para cada país de estudio.

**Grupos focales.** A través de un total de 5 grupos focales con actores clave de las iniciativas seleccionadas, se recabó información cualitativa relativa a los componentes priorizados y factores de éxito. Se indagó igualmente con mayor detalle, sobre áreas de información requeridas por SWISSCONTACT en el marco del programa COEXCA.

**Encuestas.** Se realizaron de manera presencial y virtual a fuentes clave en cada país. Se utilizaron preguntas abiertas relevantes con el fin de recoger las percepciones de los encuestados sobre las políticas de apoyo a la cadena de cacao.

**Talleres:** Se desarrolló un taller participativo con actores clave para socializar los resultados obtenidos y compartir las conclusiones y recomendaciones de parte del equipo consultor. Adicionalmente, se realizaron reuniones técnicas virtuales entre los miembros del equipo consultor y el personal de SWISSCONTACT.

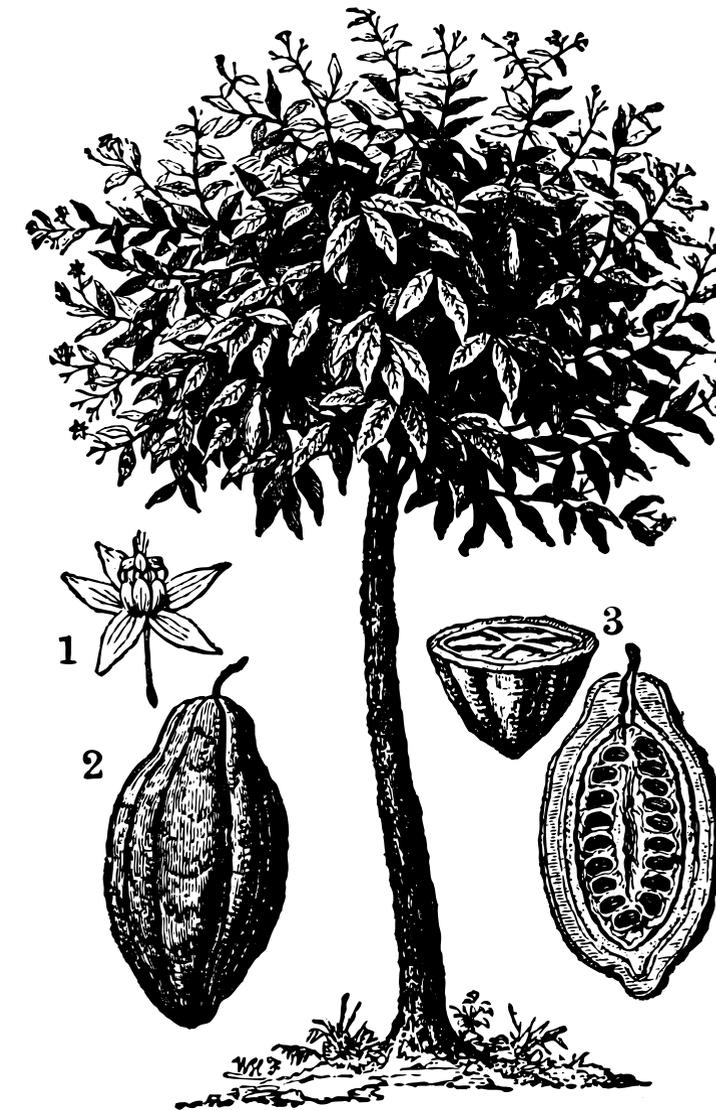
Los siguientes criterios transversales de análisis fueron tenidos en cuenta: viabilidad técnica, económica y ambiental; equidad de género; valorización étnico-cultural, generacional y de vulnerabilidad; enfoque de mercado; flujos de información y de comunicación y participación activa de actores, entre otros.



## 2. Contexto general del cacao en el mundo

*El cacao (*Theobroma cacao*, L.) es un árbol frutal originario de la selva tropical húmeda de Sudamérica, su origen se remonta a la región Amazónica del este ecuatorial y afluentes del río Napo, Putumayo y Caquetá (Cheesman, 1944; Motamayor et al., 2002; Bartley, 2005).*

Su cultivo se expandió luego a otras regiones, notablemente en el siglo XIX, por lo que en la actualidad es producido por 40 países ubicados en la región tropical de África, Asia y América. Se considera que hoy en el mundo, es cultivado por 5,5 millones de agricultores, principalmente pequeños productores que, en su mayoría, poseen superficies menores a 5 hectáreas y que por diversas condiciones, tienen una situación socio-económica vulnerable: presentan limitado acceso a tecnología, carecen de servicios de apoyo como asistencia técnica o financiamiento para mejorar sus cultivos y enfrentan, entre otras situaciones, pérdidas generadas por la presencia de plagas y enfermedades. A pesar de estas dificultades, la producción técnica y responsable del cacao es de bajo impacto ambiental y ha probado ser una poderosa herramienta para generar empleo e ingresos fijos para los agricultores en las áreas rurales.



Además de la producción agrícola, la cadena de cacao engloba también las actividades de comercialización nacional e internacional del cacao en grano; la producción industrial de semi-elaborados; la producción de productos elaborados; y la distribución y comercialización de los elaborados y semi-elaborados. En el mundo, los principales demandantes de cacao son las industrias de confites, pasteles y bebidas con un 10% del consumo y la industria de los chocolates, con el restante 90%.

De esta manera, la cadena de cacao comprende productos como el cacao en grano, considerado un producto primario o commodity; productos industriales o semi-elaborados, como lo son el licor de cacao, la torta de cacao, la manteca de cacao, el cacao en polvo, y productos terminados o elaborados, entre los cuales, el chocolate en sus diversas formas, es el de mayor producción.

Los actores de la cadena de cacao se caracterizan por estar concentrados tanto en los niveles verticales (entre actores que cumplen diferentes funciones), como en los horizontales (entre actores de un mismo eslabón),

debido en gran parte, a fusiones y adquisiciones entre compañías de cacao y chocolate. Por ejemplo, dos procesadores (Barry Callebaut y Cargill, después de su fusión con ADM) producen alrededor del 70-80% de la cobertura del mundo y sólo ocho comerciantes y procesadores controlan aproximadamente las tres cuartas partes del comercio mundial del cacao en grano. Así mismo, el 40% del mercado del chocolate está concentrado en las seis mayores empresas productoras de este producto. Esta asimetría del mercado está a favor de los compradores y los comerciantes, lo que minimiza el rol de los productores, como base de la cadena de valor.

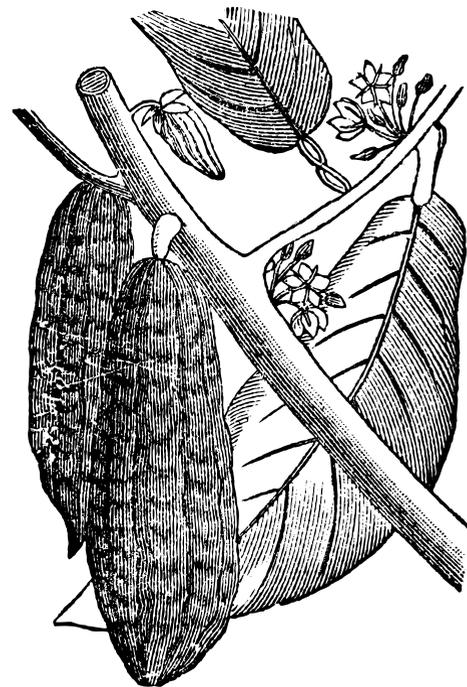
Por otro lado, el papel de los gobiernos, y sus políticas sectoriales, influye de manera directa en el ambiente y desarrollo de los países productores. El rol de los gobiernos de los países productores para mejorar la situación de los agricultores es fundamental y para esto, es indispensable que sean transparentes en los impuestos recibidos sobre el cacao e invertir una parte significativa de estos ingresos en la infraestructura técnica y social rural. Esto incluye caminos, electricidad, educación, agua y saneamiento, y atención de salud, y otros bienes públicos indispensables, en los que los productores de cacao confían. Lo es también, regular las actividades de las empresas en su país y facilitar la ayuda al desarrollo y a los actores de la sociedad civil.

## 2.1 Categorización general del cacao en el mundo

*La clasificación de las diferentes variedades de cacao es un concepto que ha evolucionado debido al desarrollo científico y al acceso a tecnología de punta. En la actualidad, mediante varios estudios científicos, se han identificado al menos*

*10 clusters o grupos genéticos<sup>1</sup> de cacao. Sin embargo, a todos estos grupos, tradicionalmente se les clasifica en las siguientes tres principales variedades:*

**Forastero:** Cacao originario de alta Amazonía. Las mazorcas en estado inmaduro son de color verde y pasan a ser de color amarillo cuando están maduras. Los granos de cacao son morados. En la actualidad, esta variedad es la más sembrada en el mundo, siendo las mazorcas de forma Amelonada, las más abundantes. Con un adecuado manejo y en ausencia de enfermedades fungosas, su desempeño productivo es superior a las variedades de tipo criollo. Esta variedad se cultiva ampliamente en África Occidental, Brasil, Costa Rica y México. En su mayoría, produce granos con un intenso sabor a cocoa, el cual es la base para la industria del chocolate. Particularmente en el Ecuador, este grupo se denomina cacao “Arriba” y sus granos tienen atributos de aroma floral y sabor frutal, lo que ha permitido catalogarlo como un cacao fino.

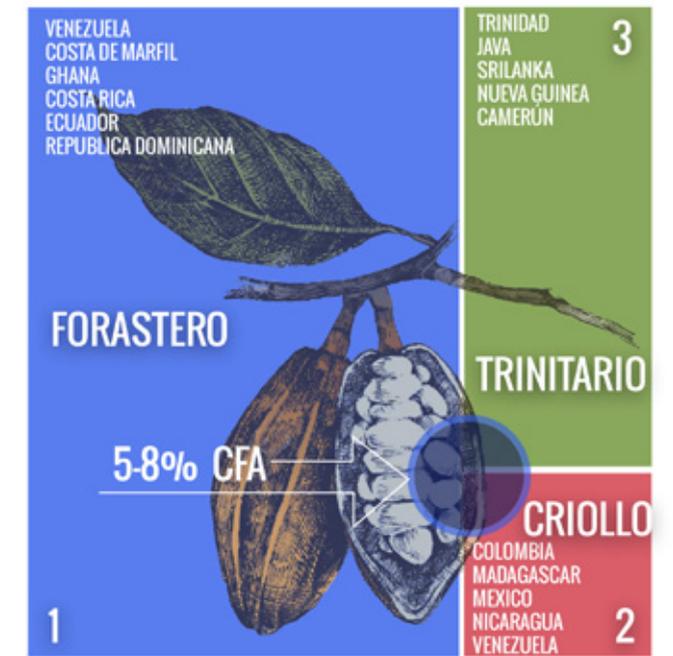


**Criollo:** Esta variedad de cacao, originaria de América del Sur, se extendió hasta Centro América. Se caracteriza por tener mazorcas rugosas con una forma alargada, las cuales presentan coloraciones verdes y rojizas en estado inmaduro, y amarillas y anaranjadas cuando han madurado. Las almendras pueden ser de color blanco y de gran tamaño. El chocolate obtenido de este cacao es apetecido por su sabor a nuez y caramelo. El cacao Criollo dominó las áreas de cultivo en el mundo hasta mediados del siglo XVIII. En la actualidad sin embargo, se produce principalmente en Centro y Sur América y son pocas las áreas que cultivan esta variedad, sin la influencia de los otros grupos de cacao.

**Trinitario:** Es el resultado de un cruzamiento entre cacaos de tipo Criollo y Forastero. Tienen una diversidad de formas y colores en sus mazorcas, hallándose verdes y rojas antes de madurar, y anaranjadas y amarillas cuando alcanzan la madurez. El color de los granos es morado y en términos generales, este tipo de cacao es considerado como un cacao fino ya que presenta buenas características organolépticas. El cultivo comercial de este cacao se inició en Trinidad y se extendió a Venezuela, para posteriormente ser introducido en el Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y Papua Nueva Guinea. El cacao denominado CCN51 de Ecuador se le clasifica dentro de este grupo.

Por otro lado, según la Organización Internacional del Cacao (ICCO), en el mercado mundial del cacao se distinguen dos categorías principales, el Cacao Fino o de Aroma y el Cacao Corriente. Con base a esta clasificación general, el cacao fino o de aroma proviene de árboles con ascendencia de variedades Criollo o Trinitario, mientras que el cacao corriente, en su mayoría, proviene de árboles de la variedad Forastero. Sin embargo, es importante destacar que existen claras excepciones a esta definición ya que en el Ecuador el cacao nacional, que en su mayoría es de tipo Forastero, es considerado por esta organización como un cacao fino y, por otro lado, el cacao de Camerún, producido con cacao Trinitario, es clasificado, como cacao corriente.

Gráfico 1. Variedades de cacao en el mundo y proporción de cacao fino y de aroma



**La clasificación del Cacao Fino o de Aroma (CFA) propuesta por la ICCO, como única categoría que diferencia al Cacao Corriente, no tiene en cuenta la gran diversidad de atributos que poseen los países productores, y que desde la última década, un segmento importante del mercado se ha especializado en aprovechar y retribuir.**

En términos prácticos, el Cacao Fino o de Aroma - CFA es ampliamente reconocido por el mercado de procesadores y abarca una cantidad reducida de la

<sup>1</sup> Grupos genéticos identificados: Amelonado, Contamaca, Criollo, Curaray, Guiana, Iquitos, Marañón, Nacional, Nany y Purús. Autor: Juan C. Motamayor et al. Geographic and Genetic Population Differentiation of the Amazonian Chocolate Tree. 2013.

producción, equivalente a un 5-8% de la oferta mundial del cacao. El CFA posee varios atributos físicos y organolépticos que en su conjunto, conforman aromas y sabores diversos. Entre ellos, se puede destacar la presencia de notas frutales (sabores cítricos, frutos rojos y frutos maduros); los sabores a flores y hierbas; las notas de nuez y caramelo y un sabor a chocolate muy agradable y equilibrado.

En la actualidad, con la evolución y diversificación del mercado de cacao, la clasificación propuesta por la ICCO resulta ser muy general, debido a que esta no tiene en cuenta la gran diversidad de atributos que poseen los países productores y que desde la última década, un segmento importante del mercado se ha especializado en aprovecharlos. Esto ha dado lugar a varias categorías de cacao que poseen una clara diferenciación de atributos y precios y que en el presente estudio, se abordan como Cacaos Especiales.

## 2.2 La producción y el consumo mundial del cacao

**Producción:** El cacao, originario de la región amazónica noroccidental, en la actualidad, se cultiva además en una estrecha franja tropical alrededor de todo el mundo principalmente en América, África y Asia. Los ocho mayores países productores de cacao son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Ecuador, Nigeria, Brasil, Camerún y Malasia, que representan el 90% de la producción mundial.

A finales del año 2015, los principales tres países productores representan, en conjunto, aproximadamente el 71% de la producción mundial de cacao, compuesto por Costa de Marfil (42,4%), Ghana (21,2%) e Indonesia (7,6%). Otro 21% es producido por los siguientes cuatro

productores encabezados por Ecuador, Camerún, Brasil y Nigeria; con cuotas de producción estimadas en 5,9%, 5,4%, 5,4% y 4,6%, respectivamente. En la actualidad, tanto Indonesia como Brasil, a pesar de ser importantes productores también son importadores de granos de África occidental, debido a su creciente demanda interna.

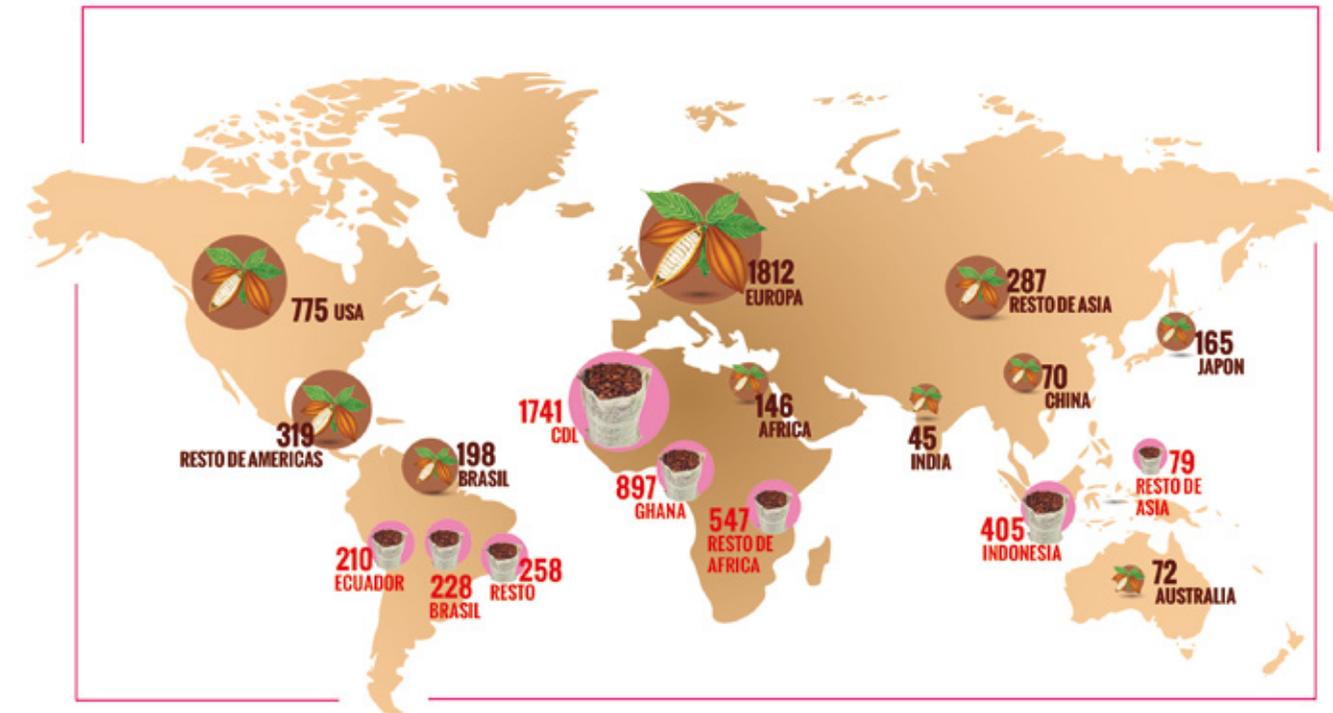
De acuerdo con los datos generados por la Organización Internacional del Cacao (ICCO), en el año 2015, África cultivó aproximadamente el 73% del total de cacao producido a nivel mundial y el 85% del total de cacao exportado en el planeta.

Sin embargo, a pesar de que África es la región de mayor producción, el continente no ha podido atender la creciente demanda global por varios factores. Entre los más importantes están: 1) Las prácticas monopólicas por parte de los gobiernos de Ghana y Costa de Marfil, que establecen precios regulados a sus agricultores locales, con descuentos de hasta el 70% sobre el precio del mercado mundial de referencia; 2) la limitada productividad por trabajador, a consecuencia de una mano de obra envejecida (50 años promedio con una expectativa de vida de 54 años); 3) la falta de relevo generacional como consecuencia de la migración de la población rural a zonas urbanas; 4) el cambio de uso de la tierra hacia otras actividades de mayor rentabilidad como el caucho, la palma aceitera o la extracción de minerales y, 5) la presencia de fenómenos climáticos perjudiciales para el cultivo como los “vientos harmattan”, que afectan directamente a la producción.<sup>2</sup>

Por otro lado, los informes que realiza la UE sobre cacao y otros commodities evidencian otros problemas sociales no resueltos en los principales países productores de cacao de África, como por ejemplo, el trabajo infantil, el abandono de plantaciones por la inestabilidad política, las variaciones en la oferta y las condiciones de extrema pobreza de casi 11 millones de cacaocultores en el mundo.

<sup>2</sup> Harmattan: viento alisio de África Occidental frío, seco y polvoriento. Sopla al sur del Sáhara hacia el golfo de Guinea entre el fin de noviembre y mitad de marzo, afecta las plantaciones de cacao de esta región.

Gráfico 2. Producción y consumo de cacao en el mundo por regiones, 2015



Fuente: Cocoa bartometer, 2015.

**Consumo:** Factores como el cambio en los gustos y las preferencias de los consumidores, así como el incremento de los ingresos personales en varias economías que se encuentran en crecimiento, como China e India, han impulsado un importante aumento del consumo mundial de chocolate. De acuerdo con la ICCO (2015), la región con mayor consumo de cacao es la Unión Europea con un 36% de la cuota mundial, seguida por América del Norte con el 23% y luego, por Asia y Oceanía con el 17%. El consumo de los países productores, por su parte, ubica a América Latina en el 9% y a África, en el 4%. En cuanto al crecimiento en consumo de cacao durante el 2015, la región que presentó una mayor tasa fue Asia, con el 51%, seguida de África con el 31% (ILAC, 2016).

El siguiente gráfico representa a los principales consumidores de cacao, con base en el consumo doméstico aparente de cacao. Este se calcula sumando las moliendas y las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate, tomando el equivalente en grano.

**Se observa que los países de mayor consumo son aquellos de economías desarrolladas del hemisferio norte, mientras que los de menor consumo, son los países productores.**

El consumo de chocolate se concentra principalmente en las regiones de Norte América y Europa, en especial en países con un alto desarrollo económico y social, donde sus consumidores siguen las principales tendencias del mercado.

Es así que el aumento en el consumo de chocolate gourmet, saludable y de origen ha fomentado en estos países, el surgimiento de fábricas pequeñas que producen lotes especiales para distribución local y de exportación a nichos de mercado. El consumo en estos países ha abierto el espacio también, al desarrollo de la industria de semielaborados y elaborados y finalmente, unas pocas compañías multinacionales dominan actualmente tanto la transformación como la producción de chocolate.

Para los productos de chocolate, donde el uso final del cacao es mayor, el consumo es muy alto en la Unión Europea, específicamente en Bélgica, Reino Unido, Alemania y Austria, donde todos presentan, para 2015, un consumo per cápita de 8,00 kg o más. El consumo de confitería de chocolate ha aumentado de manera general en la última década en esta región, lo que indica que ha habido un aumento de la demanda de cacao en grano y en los productos de cacao transformados.

Por otro lado, el crecimiento del consumo de chocolate elaborado con cacaos especiales se ha incrementado notablemente a escala mundial, en los últimos años. Hoy en día, tanto a escala regional como internacional, diferentes marcas de chocolate se desarrollan en este segmento de mercado. Este aumento de consumo de productos especiales, ha provocado que expertos pronostiquen un escenario alentador para el mercado del chocolate de especialidad.

## 2.3 Comportamiento de los precios del cacao

Los precios del grano de cacao se cotizan de forma diaria en las Bolsas de Valores de Londres y Nueva York, siendo éste un bien primario o commodity.

A pesar de su condición de commodity, la empresa

Euromonitor Internacional, considera que, siendo el cacao un elemento esencial, no sustituible, que alcanzó un volumen de negocio de más de US \$110.000 millones en todo el mundo en el 2015, y que tiene una creciente demanda proyectada para los próximos años, su cultivo en los países productores de América presenta grandes oportunidades.

Así, mientras que los fabricantes pueden ajustar la cantidad de polvo o manteca de cacao en sus formulaciones, para el cacao en grano no existe un sustituto, por lo que su precio presenta una alta volatilidad ligada a los ciclos de producción, oferta y demanda.

Por otro lado, análisis económicos y estimaciones actuales de la cosecha de cacao en el mundo, indican que los precios del cacao en la temporada 2016-2017 bajarán debido a una mayor oferta proyectada. Según Rabobank Internacional, a pesar de que en la temporada 2015-2016 se tuvo un déficit de unas 147.000 toneladas, la proyección para 2016-2017 indica que existirá un superávit de al menos unas 114.000 toneladas.

En este escenario, las proyecciones de los precios futuros del cacao indican que a lo largo de 2017, el precio del cacao tendrá una tendencia a la baja. Sin embargo, especialistas del Rabobank y Confectionery News (Nieburg, 2016) indican que la tendencia es más bien hacia la **estabilización de precios**, debido a dos factores principales: en los mercados desarrollados del chocolate se está produciendo una variación con menor crecimiento y hasta estancamiento en los volúmenes grandes de venta, pero un incremento en el consumo de productos de alto valor tales como el chocolate premium y el chocolate negro que tienen más contenido de cacao.

La revista The Grocer<sup>3</sup> confirma por su parte, que el precio del grano de cacao a escala mundial en el 2017 disminuyó en 19,5%, en comparación con el 2016, y que existirá un **superávit en la producción** del 2016/2017.

<sup>3</sup> Revista Grocer, edición 17 de enero de 2017

Estos pronósticos deben ser tomados en cuenta por los productores y exportadores de la región, quienes deben implementar **estrategias para mitigar los efectos** de estas variaciones tales como: el incremento de la producción por superficie, el desarrollo de mercados especiales y la agregación de valor en el producto.

Como se puede apreciar en el gráfico, para el 2015 y el primer semestre del 2016, el precio del cacao alcanzó un valor promedio superior a los US\$ 3.000 por tonelada, a pesar de las constantes variaciones propias del cacao en grano, como un commodity. También, se puede apreciar que desde el tercer trimestre del año 2016, el precio del cacao presenta una tendencia a la baja, que se ha mantenido hasta la actualidad.

Grafico 4. Distribución aproximada de Ingresos en la cadena de valor de cacao.



Precio en US\$/tonelada.

Fuente: <https://www.theice.com>, Bolsa de Nueva York, 2017.

Los precios del cacao en grano son afectados por varios factores: la razón (ratio) entre las existencias (stock) y las molindas; la expectativa de producción y la demanda; los precios globales de comestibles y la consolidación o fragmentación entre el comercio de cacao y la industria.

**Durante el 2015 y mediados del 2016, el precio del cacao en grano, a pesar de las variaciones constantes propias de un commodity, alcanzó un promedio de US\$3.000/ton. Luego ha mantenido una tendencia a la baja hasta hoy, lo que hace imperativo la implementación de estrategias para mitigar sus efectos.**

En este panorama, la ICCO señala que durante el período 2015-2016, los precios al productor han experimentado fluctuaciones significativas en la mayoría de los países productores. Las fluctuaciones de los precios al productor se encontrarían más expuestas a otros factores, incluyendo: valor internacional de la moneda local, condiciones del mercado local específico, transporte y otros costos de transacción.



## 2.4 Márgenes para los actores de la cadena

Los márgenes para los diferentes intermediarios del comercio del cacao dependen de muchos factores por lo que es extremadamente difícil determinar los márgenes típicos<sup>4</sup>. Entre estos factores están tipo de producto; la calidad; la situación actual y la situación futura esperada de la cosecha; la disponibilidad o el número de fuentes de abastecimiento para los productos básicos; el nivel de la demanda y la tendencia de los precios.

Adicionalmente, y de acuerdo a lo indicado por la organización española IDEAS<sup>5</sup> y a datos de la Asociación Europea de Organizaciones de Comercio Justo (EFTA), la distribución de ingresos en la cadena de producción y comercialización de los productos basados en cacao es muy desigual<sup>6</sup>: el 70% del precio final del producto es percibido por las grandes sociedades comerciales y la industria, y sólo el 5% del precio final se destina a los productores. Porcentaje muchas veces insuficiente para cubrir los gastos del trabajo de producción.

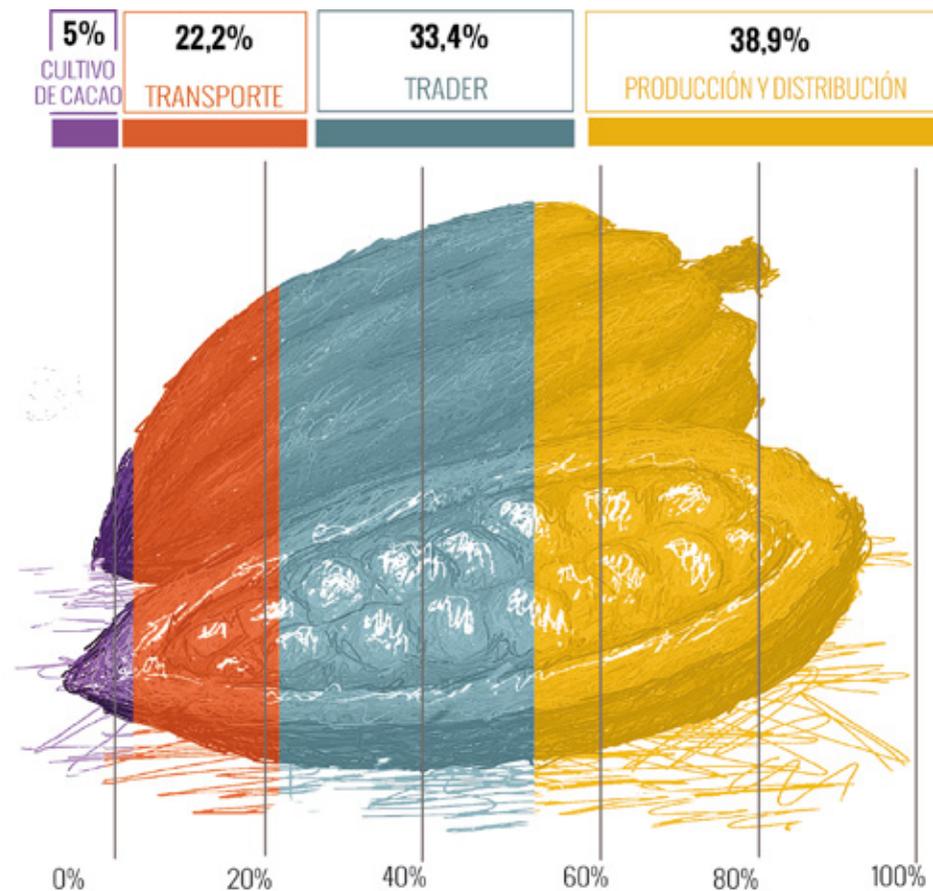
Los productores se enfrentan a un mercado muy concentrado, con pocos compradores (también llamados traders) que venden el cacao en grano a una industria de transformación igualmente concentrada.

Así, la rentabilidad más alta de este sector la tienen las sociedades comerciales internacionales (traders comerciantes), que compran el cacao en grano, y las industrias procesadoras que lo transforman en una diversidad de productos, principalmente en chocolate.

<sup>4</sup> CBI. Guía de prácticas comerciales

<sup>5</sup> IDEAS ONG Europea responsable del Observatorio de Transnacionales del cacao

Gráfico 4. Distribución aproximada de Ingresos en la cadena de valor de cacao.



Fuente: Elaboración propia con información IDEAS. Boletín 19.

**Entre los diferentes actores de la cadena de cacao y derivados, quienes perciben los mayores ingresos son los traders, que compran el cacao en grano, y las industrias procesadoras que lo transforman, principalmente en chocolate.**

El siguiente gráfico representa, de manera aproximada, la distribución de ingresos entre los diferentes actores de la cadena de cacao y derivados de acuerdo a información obtenida por la Organización española IDEAS en el Boletín 19: Observatorio de Transnacionales del cacao.

<sup>6</sup> Web EFTA: "Los fabricantes de chocolate son el eslabón más fuerte del sector del cacao. Gracias a su amplia gama de productos y considerando que el cacao es un ingrediente en sus formulaciones, son menos vulnerables a las fluctuaciones de precio (el empleo de productos sucedáneos consolidaría aún más su posición). Además, los grandes fabricantes de chocolate gastan tanto en publicidad para familiarizar a los consumidores con sus marcas, que dominan las cadenas de distribución. Ningún supermercado puede permitirse el lujo de no vender los productos Nestlé, Milka o Ferrero. Los fabricantes sacan provecho de su fuerte posición y aumentan su margen"

### 3. Segmentos del mercado de cacao de exportación y sus tendencias

Además del cacao fino o de aroma, en la actualidad también se ha introducido el término 'Cacaos Especiales' para referirse a la oferta de cacaos que tienen atributos consistentes y verificables, que los diferencian del cacao corriente y que no necesariamente están ligados de manera exclusiva a las propiedades organolépticas típicas del cacao fino o de aroma. Los cacaos especiales además de poseer propiedades sabores destacados, también se caracterizan por tener atributos como: la calidad física, el manejo post-cosecha, la trazabilidad, el origen y las certificaciones obtenidas por sus productores.

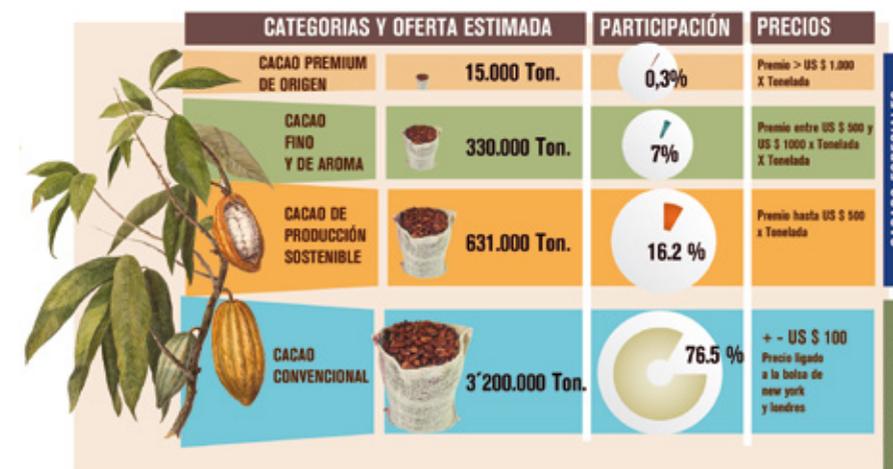
Dentro del segmento que se considera como "Cacaos Especiales" también existe un segmento de alta gama denominado como "Cacao Premium" el cual corresponde a lotes de cacao que poseen atributos particulares generalmente ligados a su origen, sabor y calidad, los cuales se ofertan en volúmenes limitados y son altamente demandados por el segmento de chocolateros finos o de especialidad, quienes han desarrollado productos exclusivos ligados a la procedencia y calidad de estos tipos de cacao.

El mercado de los cacaos especiales se ha visto fortalecido por la tendencia actual de consumo de chocolate negro - gourmet que se dirige a productos elaborados con cacao especial que proviene de casi todas las regiones en las que se produce. Este consumo

especializado está representando hoy, hasta el 25% de la oferta exportable de los países productores de América.

El valor de los cacaos especiales en el mercado está en la diferencia en el precio que es pagado por la industria y consecuentemente, por los consumidores. Por ejemplo, mientras que una tonelada de cacao convencional tiene un valor promedio entre US\$3.100 – US\$3.200 /ton, el cacao especial fino o de aroma certificado de América Latina puede variar entre los US\$3.500 a US\$4.000/to

Gráfico 5. Distribución de los diferentes segmentos de mercado en el mundo.



Fuente: CAF, Iniciativa Latinoamericana del Cacao 2016; con información de: The world cocoa economy: Current status, challenges and prospects, 2014; Nuevas tendencias en el mercado internacional de cacao: oportunidades para el Perú como productor de cacao fino y de aroma, ICCO, 2016 e información de precios recopilada con actores entrevistados.

**Mientras que una tonelada de cacao convencional tiene un valor promedio entre US\$3.100 y US\$3.200/ton, el cacao especial fino o de aroma certificado de América Latina varía entre US\$3.500 y US\$4.000/ton.**

Dentro de los cacao especiales, el mercado ha reconocido una categoría para el cacao que posee atributos organolépticos destacados, el Cacao Fino y de Aroma (CFA), que se produce en los siguientes territorios:

última década, mostrando un aumento tanto a nivel de volumen, como de países que lo ofertan (pasó de 14 a 23 países en el año 2016). La lista de los países y su inclusión en el grupo de productores de cacao fino o de aroma ha estado determinada por la ICCO, mediante varios Convenios Internacionales en diferentes años 1972, 1975, 1980, 1986, 1993, 2001 y 2016. La lista es revisada de

*Tabla 1. Tabla de países productores de CFA, según la ICCO.*

NO.	PAÍS PRODUCTOR DE CACAO FINO O DE AROMA	PARTICIPACIÓN DE CFA SOBRE TOTAL DE EXPORTACIONES	EXPORTACIÓN TOTAL 2015 /TM	EXPORTACIÓN CFA 2015 /TM
1	Belice	50%	95	47
2	Bolivia	100%	198	198
3	Colombia	95%	13.744	13.056
4	Costa Rica	100%	256	256
5	Dominica	100%	55	55
6	República Dominicana	40%	79.597	31.838
7	Ecuador	75%	236.072	177.054
8	Granada	100%	994	994
9	Guatemala	50%	66	33
10	Honduras	50%	747	373
11	Indonesia	1%	39.000	396
12	Jamaica	95%	234	222
13	Madagascar	100%	9.642	9.642
14	México	100%	134	134
15	Nicaragua	100%	3.894	3894
16	Panamá	50%	507	254
17	Papua New Guinea	90%	42.593	38.334
18	Perú	75%	59.132	44.349
19	Saint Lucia	100%	20	20
20	São Tome and Príncipe	35%	2.866	1.003
21	Trinidad and Tobago	100%	244	244
22	Venezuela	100%	9.187	9187
23	Vietnam	40%	2.466	986

Fuentes: Participación de CFA: tabla oficial ICCO aprobada por el Consejo Internacional del Cacao en mayo, 2016; Volúmenes estimados de exportación de cacao en grano (CFA): Trade Map ITC, 2016.

La proporción de cacao fino o de aroma en la producción mundial ha cambiado radicalmente en la manera periódica y aprobada por el Consejo Internacional del Cacao de la misma organización.

**Según la ICCO, entre el 5-8% del cacao mundial es considerado fino de aroma, y en esta categoría hoy, Ecuador produce alrededor del 54%, mientras que Perú, Colombia y República Dominicana en su conjunto, alcanzan un 15%. Las ventajas competitivas de estos países, toman mayor relevancia en la categoría de cacao especiales.**

**El mercado de cacao especiales está ligado a procesadores y consumidores que demandan productos con atributos consistentes, verificables y diferenciadores por los que se pagan precios superiores, que se traducen en mejores ingresos y mayor bienestar para los productores.**

Así, Ecuador, Perú, Colombia y República Dominicana producen CFA, el cual posee atributos ligados a su calidad y origen, entre los que se pueden destacar: las diversas zonas de producción, el tipo de sistema productivo empleado, el manejo tradicional por parte de grupos étnicos y mestizos, y las certificaciones alcanzadas por las asociaciones de productores. Estas características, en su conjunto, hacen que este cacao tenga el potencial de acceder a mercados especiales y de alto valor.

Es importante destacar que el cacao cultivado en diferentes regiones y pisos altitudinales tanto en la costa, llanuras centrales, estribaciones como en la Amazonía generan una variedad de atributos físicos y organolépticos particulares, ligados al origen. Para dar un ejemplo, el cacao producido bajo sistemas agroforestales diversos, posee atributos que lo diferencian del cacao producido en plantaciones comerciales a pleno sol.

### 3.1 Categorización de Cacaos Especiales

En este contexto, el mercado de cacao especiales está ligado a procesadores y consumidores que demandan productos con atributos consistentes, verificables y diferenciadores, por los que están dispuestos a pagar precios superiores, que se traducen en mejores ingreso y un mayor bienestar para los productores. Los mercados especiales se han dividido en 3 categorías: Cacao Premium de Origen, Cacao Fino de Aroma y Cacao Sostenible.

#### Cacao Premium de Origen (CPO)

Corresponde a cosechas que se originan de una región, hacienda o finca y poseen características especiales, debido a que crecen en lugares específicos y son manejados, cosechados y beneficiados (pos-cosecha) de acuerdo a estándares que son conocidos por sus compradores. El cacao premium o de Origen mantiene la pureza varietal y no se mezcla con otros tipos de cacao, por lo que la trazabilidad es fundamental para asegurar su procedencia. Dentro de esta categoría podemos encontrar:

**Cacao con Denominación de Origen:** Proviene de una región geográfica que produce una determinada calidad de cacao que es reconocida por el mercado o la industria, debido a sus características organolépticas. Ejemplo: el cacao de Vincés, en la provincia de los Ríos, Ecuador.

**Cacao de Origen Geográfico:** Corresponde a la producción de cacao en una región geográfica en donde los productores se han articulado y organizado para el acopio y comercialización de cacao de calidad, aprovechando las características que este desarrolla en su localidad. Ejemplo: el cacao de Tumaco, producido por la Asociación Corpoteva.

**Cacao de Hacienda o finca:** Producido en una plantación o finca, proviene de un solo cultivo, tiene un beneficio uniforme y centralizado, y por lo tanto, ofrece un producto uniforme, sobresaliente en calidad y consistente en el tiempo. Ejemplo: Cacao producido en la hacienda La Chola, (Ecuador).

**Cacaos exóticos:** Cultivados en zonas determinadas, bajo condiciones excepcionales, poseen características sensoriales y organolépticas que permiten obtener productos finales con una calidad excepcional. Ejemplo: Cacao silvestre de Bolivia.

## Cacao Fino de Aroma (CFA)

Para diferenciar el cacao fino o de aroma se usa una combinación de criterios y técnicas, entre las que podemos destacar: 1) el origen genético del material de siembra, 2) las características morfológicas de la planta, 3) las características de sabor, 4) las características químicas, 5) el color de los granos, 6) el grado de fermentación y, 7) el secado. Además, se considera la ausencia de defectos en los granos de cacao como 8) la acidez acética, 9) la presencia de sabores desagradables, 10) el porcentaje de moho interno, 11) la infestación de insectos y, 12) el porcentaje de impurezas.

Sin embargo, la medición de algunos de estos criterios es subjetiva y no establece de manera objetiva que el cacao en cuestión tenga las características de cacao fino o de aroma, ya que muchos de los criterios son el resultado de un adecuado manejo de cosecha y pos-cosecha. Dentro de esta categoría podemos encontrar:

**Complejos Nacionales:** Son el resultado de una mezcla de variedades que se realizó en la mitad del siglo XIX, como un mecanismo para transferir características de resistencia a enfermedades de otras variedades. Los cruzamientos del entonces cacao nacional con cacaos forasteros, trinitarios, criollos y genotipos del alto y bajo Amazonas y del Orinoco, dio paso al origen del actual Complejo de Cacao Nacional, que conserva el sabor floral de las plantaciones originales.

**Selecciones regionales:** En esta categoría se incluyen plantaciones de cacao cultivadas con materiales sobresalientes, que han sido seleccionados en una determinada región por sus características de producción, resistencia a enfermedades y propiedades organolépticas. En la actualidad, existen varios ejemplos de estas colecciones como la colección de árboles Élite de Sacha en Ecuador y la colección de árboles regionales de FEDECACAO.

**Cacaos varietales:** Son el resultado de procesos de selección y cruces controlados, con la finalidad de obtener plantas superiores que poseen características organolépticas destacadas, además de una buena productividad y resistencia a plagas y enfermedades. Este trabajo ha sido realizado por investigadores tanto de institutos de investigación públicos, como privados. En la actualidad se cuenta con variedades de particular interés como los clones: ICS y EET.

## Cacao de Producción Sostenible (CPS)

En esta categoría se incluyen los cacaos que se destacan por generar claros beneficios socio-ambientales y productivos. Por lo tanto, este cacao es cultivado por agricultores que siguen una determinada forma de producción, en zonas de particular interés. En esta categoría se incluyen:

**Cacaos certificados:** El segmento de los cacaos certificados ha experimentado un incremento significativo en los últimos años. Este proceso se ha dado principalmente a través de cuatro iniciativas de comercialización de cacaos certificados: orgánico, comercio justo, 'Rainforest Alliance' y 'Utz.'. Cabe señalar que estas certificaciones no distinguen las calidades de cacao, pudiéndose certificar tanto cacao CFA como convencional. Se observa que la mayor parte de la producción de cacao orgánico está en

Sudamérica (aproximadamente el 70%). Actualmente, República Dominicana es el mayor proveedor de cacao orgánico. Este país exportó 15.000 toneladas métricas(TM) de cacao orgánico en el año 2014, equivalentes a un 20% del total de cacao exportado (69.000TM en el 2014).

**Cacaos de relevancia social:** Son cultivados como una alternativa productiva en zonas en las que la generación de ingresos y empleo es fundamental para el desarrollo de poblaciones sensibles o grupos vulnerables. Ejemplo: cacao de paz en Colombia y cacao de zonas fronterizas en Ecuador.

**Cacaos con relevancia étnica:** En esta clasificación se incluyen a los cacaos que son cultivados por grupos étnicos claramente definidos y que desarrollan sus actividades en terrenos comunitarios; generalmente, los métodos de manejo aplicados en estas plantaciones están ligados a técnicas de manejo ancestral o tradicional. Por lo tanto, el cacao producido por estos grupos tiene determinados atributos que lo diferencian de otros tipos de cacaos.

**Cacaos con relevancia ambiental:** Esta categoría engloba a las plantaciones de cacao que son cultivadas en sistemas biodiversos a través de los cuales, se generan claros beneficios ambientales, que son la base para su diferenciación. Estas plantaciones se encuentran en los márgenes de fuentes hídricas, áreas protegidas, bosques protectores y reservas naturales. Al ser cultivados en asociación con otros árboles frutales y maderables, que cumplen la función de proveer sombra permanente, forman importantes zonas de amortiguamiento o barreras vegetales que contribuyen a la protección de ecosistemas frágiles. Por otro lado, el sistema de manejo de estas plantaciones es considerado de bajo impacto ambiental.



## Otras iniciativas que apoyan la producción sostenible

Una nueva tendencia que se ha desarrollado desde los últimos años, es la implementación de programas de apoyo a diferentes niveles de la cadena de valor, como parte de las acciones y campañas de responsabilidad corporativa de las grandes empresas procesadoras que buscan mejorar su imagen. Estas generalmente hacen énfasis en el eslabón de los productores. Entre estas iniciativas, se pueden destacar las siguientes:

Programa Cocoa Life de Mondelez: Catalogado como la mayor iniciativa sostenible de cacao de una compañía hasta la fecha, el programa invertirá un estimado de \$400 millones de dólares en los próximos diez años, con el fin de mejorar los medios y las condiciones de vida de más de 200.000 productores de cacao y sus comunidades agrícolas.

Otra iniciativa de las principales empresas transnacionales de la industria del chocolate, tiene que ver con el comercio internacional. En este nivel, las compañías se han trazado como meta, la adquisición de materia prima certificada. Entre ellas, se destaca el compromiso de Mars, Hersheys y Ferrero de llegar al año 2020 con una provisión del 100% de este tipo de cacao.

Mars, por ejemplo, fue la primera empresa mundial de chocolate en comprometerse en 2009 a certificar la totalidad de su cadena de suministro de cacao para el año 2020. Este compromiso a escala mundial, generó primas totales pagadas por Mars por más de US\$ 2 millones en el año 2016, para las cooperativas de cacao de Comercio Justo en África Occidental.

Hershey's por su lado, está actualmente implementado el programa denominado 21st Century Cocoa Plan. Este reúne

varias iniciativas sustentables que la empresa ha venido implementando desde hace un tiempo, con el fin de generar cambios en las regiones donde se siembra el cacao que compra la compañía y que es indispensable para su negocio. Los cambios incluyen no solamente la sostenibilidad en el cultivo, sino también en el nivel de vida de quienes lo trabajan. La empresa había anunciado anteriormente, su intención de obtener el 100% cacao de proveedores certificados para 2020, un compromiso que continúa siendo parte central del nuevo Plan. La certificación vendrá de tres organizaciones muy reconocidas: UTZ, Fairtrade USA y la Rainforest Alliance, que toman en cuenta prácticas laborales, ambientales y sustentables.

Es importante destacar que los costos adicionales, directos e indirectos, que implican estas certificaciones, son compartidos con los productores y sus organizaciones. Entre los costos directos que implican las certificaciones, por ejemplo, están los asociados al cumplimiento de estándares, entre los que también se incluye la tarifa que debe ser pagada por la organización o por el exportador al ente certificador. Entre los costos indirectos están: (i) los costos de oportunidad asociados a la pérdida de rendimiento después de desechar insumos sintéticos, y a problemas de plagas y fertilidad antes de la conversión a un completo sistema orgánico, así como (ii) los costos adicionales laborales, y (iii) los costos administrativos adicionales.



Tabla 2. Factores diferenciadores para Cacaos Especiales

FACTORES DIFERENCIADORES	DESCRIPCIÓN
ORIGEN	La interacción de factores físicos (suelo, agua, temperatura) con el tipo de clima y ubicación geográfica influyen sobre la expresión de las características de una determinada variedad de cacao.
SINGULARIDAD	Determina la rareza de un material en cuál también se destacan otras características únicas tanto físicas como organolépticas; corresponde a cultivos con alta especialización en zonas de producción restringidas.
VARIEDAD	El grupo genético al que pertenece el cacao determina en gran medida las características físicas y organolépticas que este desarrollará con un adecuado manejo.
CALIDAD	Parámetro que es el resultado de la interacción de la genética propia de una determinada variedad, se expresa únicamente con un manejo post-cosecha adecuado.
MANEJO	El manejo de una plantación sumado a las actividades de cosecha y post-cosecha son factores que determinan la expresión de las propiedades organolépticas del cacao
RELEVANCIA	Su manejo se destaca por influenciar de manera positiva en el ámbito social, ambiental o productivo, generando importantes beneficios sociales o servicios ambientales.

Fuente: Equipo de trabajo para clasificación de cacaos especiales, Swisscontact, 2017.

## 3.2 Tendencias de los mercados para cacaos especiales

Como se mencionó en el aparte de 'La producción y el consumo mundial del cacao', el consumo mundial del chocolate (el producto de mayor demanda de cacao), se concentra principalmente en las regiones de Norte América y Europa, donde sus consumidores siguen las principales tendencias del mercado. Estas tendencias tienen que ver con el aumento en el consumo del chocolate gourmet, saludable y de origen.

Así, a escala mundial, el crecimiento del consumo de chocolates artesanales se ha incrementado notablemente en los últimos años. Hoy en día, tanto a escala regional como internacional, diferentes marcas de chocolate artesanal se desarrollan en el mercado debido al creciente aprecio por la su calidad y la diversidad de sabores y atributos. Por otro lado, en los países de mayor consumo, han surgido pequeñas fábricas de chocolate que producen lotes especiales para distribución local y de exportación a nichos de mercado.

De esta manera, mientras que a escala mundial, la demanda de cacao convencional ha crece a un ritmo medio de 3% al año, el 'Cacao Especial' tiene el mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao, alcanzando hasta un 9% de crecimiento anual en

la última década.

A escala mundial, la demanda de cacao convencional ha crecido a un ritmo medio de 3% al año, mientras que la de Cacao Especial alcanzó en la última década, hasta un 9% de crecimiento anual.

Los consumidores de chocolates finos prefieren productos con sabores distintivos propios, denominación de origen, alto contenido de cacao y certificaciones. Consecuentemente, la industria de chocolatería de especialidad está innovando con nuevos sabores, empaques, diseños y tamaños, para atraer a los consumidores que cada día valoran más el impacto de los alimentos sobre la salud (ICCO, 2012).

Por otro parte, existen cacaos que se encuentran en lugares estratégicos y que son también, preferidos por los consumidores. Estos son por ejemplo, los cultivados cerca de áreas protegidas, zonas de amortiguamiento y territorios de particular interés social o ambiental, en donde aportan con la conservación, el bienestar de los productores y el desarrollo económico.

Bajo esta tendencia mundial, el cacao fino o de aroma es consumido principalmente en Europa Occidental (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) y en el Japón, mientras que en los Estados Unidos de América, este tipo de cacao se utiliza en menor medida. Se destacan también, algunos países de América Latina, como Colombia y Brasil, que son ya importantes consumidores de cacao y que tienen también un gran mercado potencial interno para el uso del cacao fino o de aroma.

Existe también, un segmento importante y creciente de fabricantes de chocolate que utiliza granos de cacao fino o de aroma en las recetas tradicionales, especialmente para productos gourmet de alta diferenciación; e igualmente, la mayoría de los principales fabricantes de chocolate tiene hoy líneas especiales de productos que pertenecen a esta categoría y que han ganado espacio en

los últimos años. Todo lo que, en su conjunto, ha hecho que la demanda de Cacaos Especiales se incremente de manera sustancial.

Por otro lado, una corriente nueva denominada bean to bar (del grano a la tableta), ha tomado fuerza, y se suma también, al mercado del cacao especial. Para estos fabricantes de chocolate que quieren controlar el proceso desde el grano, el cacao es seleccionado por su variedad desde las fincas que lo producen, y se busca que el perfil sensorial único se mantenga a través de técnicas de manejo de pos-cosecha ajustadas y libres de agentes contaminantes (Regout y Ogier, 2013).

La creciente demanda de cacaos especiales para la elaboración de chocolates con alta diferenciación, ofrece claras oportunidades para que países como Ecuador, Colombia y Perú, incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor. Para esto, se hace necesario estandarizar procesos, incorporar la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y mejorar la calidad, con un enfoque de mercado.

**Para que países como Ecuador, Colombia y Perú incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor, es necesario estandarizar procesos, incorporar la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y mejorar la calidad, con un enfoque de mercado.**

Otra ventaja que ofrecen los cacaos especiales, es que sus precios son independientes del precio del mercado internacional fijado en las bolsas de Londres y Nueva York. En la mayoría de los casos, los contratos se negocian directamente entre el productor y el comprador y dependen sobre todo, de la calidad de los granos, de

su origen o de su singularidad y, en el caso específico del chocolate, de su reputación en el mercado gourmet. Otros factores que influyen de manera determinante en el precio, son el volumen y la frecuencia del producto ofertado, especialmente durante las épocas de baja producción.

En el caso del origen del cacao, por ejemplo, un cacao que además de origen, tenga buenos estándares de calidad y esté ligado a certificaciones (según el mercado objetivo), puede venderse con primas superiores a US\$ 1.000 por tonelada, sobre el precio del cacao convencional.

### 3.3 Diferenciación de precios para cacaos especiales

Como se mencionó anteriormente, el precio internacional del cacao está ligado a las bolsas de Nueva York y Londres, y por ello, está sujeto a constantes variaciones que dependen de la oferta y demanda en el mercado de commodities.

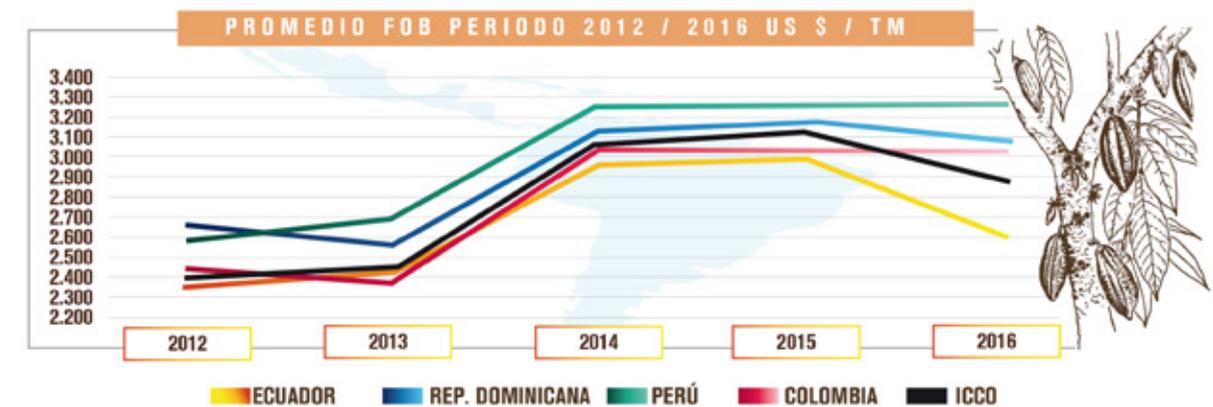
En el Gráfico 6, se muestra el precio promedio de las exportaciones de los cuatro países analizados, en comparación con el precio promedio de la ICCO<sup>7</sup> (en color negro), durante los mismos años de comparación. Se puede observar que países como República Dominicana y Perú han mantenido sus exportaciones sobre el precio de la ICCO, debido principalmente, a una política mantenida de producción ligada a la calidad y en particular, a la producción de cacaos especiales.

**República Dominicana y Perú han mantenido sus exportaciones sobre el precio de la ICCO, gracias a una política mantenida de producción ligada a la calidad, en particular, a la de cacaos especiales.**

República Dominicana y Perú han comercializado ambas categorías de cacao a un precio superior al ICCO, mientras que Colombia y Ecuador han obtenido precios inferiores al ICCO, para su cacao corriente.

<sup>7</sup> El precio indicativo de la ICCO será el promedio de las cotizaciones diarias de futuros de cacao en grano durante los tres meses activos más próximos en la bolsa de Londres (NYSE Liffe) y en la bolsa de Nueva York (ICE Futures US) a la hora del cierre en Londres.

Gráfico 6. Comparación del precio promedio de cacao



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap y la ICCO.

Gráfico 7. Comparación de la oferta de cacao



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, ANECACAO, Ministerio Agricultura de República Dominicana, Ministerio de Agricultura de Perú, CONACADO, PROCOLOMBIA.

Es también destacable el comportamiento de los precios del cacao, que en los últimos años alcanzó valores superiores a los US\$3.000 por TM, debido principalmente, al importante déficit mundial de cacao en los períodos 2012 - 2013 y 2015 - 2016.

Otra ventaja que ofrecen los cacaos especiales, es que sus precios son independientes de los precios de las bolsas de Londres y Nueva York.

De manera general, es importante aclarar que el análisis de estas tendencias, con base en el promedio de los precios anuales, no permite visualizar el comportamiento específico de los diferentes segmentos de mercado. Por lo tanto, si comparamos las exportaciones de cacaos especiales con las de cacaos corrientes, se puede evidenciar que existe una importante oferta de cacao especial: en su conjunto, Ecuador, Colombia, República Dominicana y Perú, exportan un 32% de su oferta total, en cacaos especiales, como se puede apreciar en el Gráfico 7.

Al analizar la oferta total en el período 2012 - 2016, se puede apreciar que la proporción de la oferta de cacao especial en los cuatro países analizados, varía de 8 Cuarta revisión vigente durante el desarrollo del presente estudio.

manera considerable entre cada uno de ellos y, según las estrategias de fomento productivo, variedades cultivadas y sistemas normativos locales.

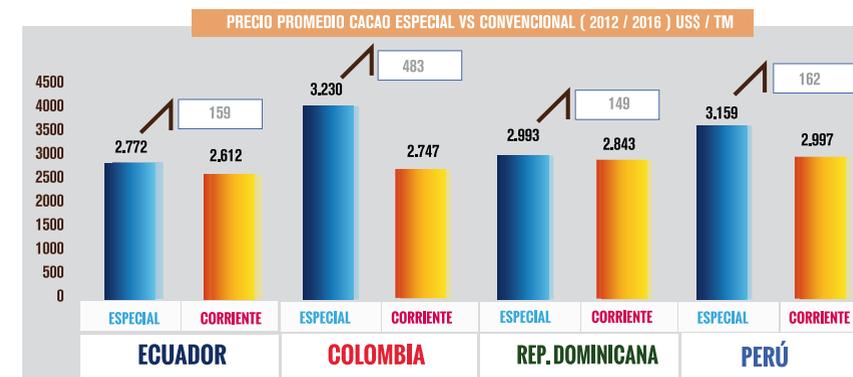
**Ecuador, Colombia, República Dominicana y Perú, exportan, en su conjunto, un 32% de su oferta total, en cacaos especiales.**

En el caso de Ecuador, por ejemplo, a pesar de ser el mayor productor de cacao fino de aroma en el mundo, una gran proporción de su oferta se comercializa con precios inferiores al promedio de la ICCO, ya que buena parte de este, es considerado de calidad básica, según la norma INEN 176.<sup>8</sup>

Lo que no sucede con países como Perú y República Dominicana, que han adoptado estrategias nacionales enfocadas en la calidad y la diferenciación del producto, y mantienen una importante oferta de cacaos especiales, en relación a su oferta total.

También se puede apreciar que Colombia, además de ser un importante consumidor del cacao que produce para el mercado local, también exporta cacao en grano

Gráfico 8. Comparación del precio promedio de cacao (corriente - especial)



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, ANECACAO, Ministerio Agricultura de República Dominicana, Ministerio de Agricultura de Perú, CONACADO, PROCOLOMBIA.

con una importante proporción de cacaos especiales, comercializando estos con diferenciales de precios que incluso llegan ser superiores a US\$ 1.000 por TM, con relación a las exportaciones de cacao corriente.

Además, para todos los países de estudio, al analizar los precios promedio del cacao especial y convencional, se puede apreciar que el cacao especial, en todos los casos, siempre se comercializa con importantes diferenciales sobre el precio promedio de la ICCO que en este caso, para el período 2012 - 2016, fue de US\$ 2.781.

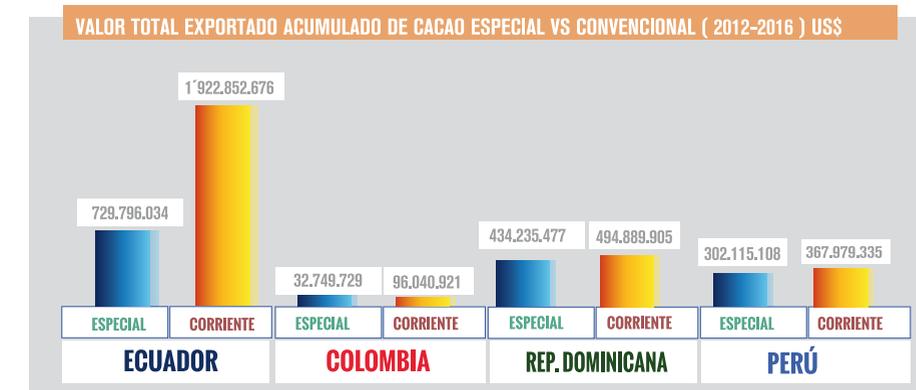
Si analizamos los diferenciales de precio entre cacao especial y corriente por países, se puede observar que en los casos de República Dominicana

y Perú, ambas categorías se han comercializado a un precio superior al de la ICCO, mientras que, tanto en Colombia como en Ecuador, el precio de cacao corriente se ha comercializado a precios inferiores al de la ICCO.

Por otro lado, aunque con volúmenes menores, la brecha del precio promedio entre ambas categorías de cacao, es más pronunciada en Colombia, seguida de Perú y Ecuador.

Finalmente, el valor total de las exportaciones está liderado por Ecuador tanto para el cacao especial, como para el corriente, pero con una marcada diferencia en la proporción de ambas categorías en la que se destaca la oferta de cacao corriente. Para los demás países de estudio, esta proporción es más equilibrada, lo que evidencia la importancia del segmento de cacaos especiales en el mercado regional.

Gráfico 9. Valor total exportado por tipo de cacao



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, ANECACAO, Ministerio Agricultura de República Dominicana, Ministerio de Agricultura de Perú, CONACADO, PROCOLOMBIA.

Gráfico 10. Segmentación de precios por calidad de cacao en Ecuador



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap y Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO.

## Estructura del mercado de cacaos especiales en Ecuador

*Por ser un importante productor de cacao Fino de Aroma, la oferta de cacao de Ecuador es pagada a precios que superan el valor de la ICCO.*

Por ser un importante productor tradicional de cacao Fino de Aroma, Ecuador tiene una importante oferta de cacao que es pagada a precios que superan el valor de la ICCO; la segmentación de cacao por calidad está basada en la norma INEN 176 que especifica 5 categorías para cacao nacional y una para cacao de la variedad CCN51.

Hasta hace pocos años, esos precios diferenciados eran para ASSS de entre US\$ 180 y 200 por encima del de bolsa y para ASS de US\$ 80 a 120, mientras para ASE de US\$ 20 a 30 por debajo. Sin embargo, en los últimos años los precios se han reducido a tal punto, que el cacao ASS cuesta ahora menos que el estándar ICCO.

Por su parte, la variedad CCN51 no tiene los atributos de los cacaos ecuatorianos clasificados por ICCO, como CFA, pero presenta mayor productividad en campo, puede comercializarse como cacao fino o especial cuando tiene un buen proceso de fermentación, y en la actualidad, su oferta se ha incrementado de manera consistente hasta alcanzar un 33% de la oferta total.

Adicionalmente se pudo constatar, mediante entrevistas directas con grupos comercializadores locales<sup>9</sup>, que el cacao fino y de aroma con certificaciones Orgánica o de Comercio Justo, obtiene primas adicionales que incluso alcanzan los US\$ 1.000 por TM. Se estima que casi 5.000 TM son comercializadas bajo estas figuras. También pudo conocerse que lotes con orígenes específicos y con perfiles superiores de sabor y aroma, pueden venderse entre US\$ 5.000 y US\$ 10.000/TM.

<sup>9</sup> Grupos exportadores de cacao especial certificado: UOPROCAE, APOVINCES, UNOCACE, FORTALEZA DEL VALLE, FONSOEAM.

Gráfico 11. Segmentación de precios por calidad de cacao en Perú



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, Ministerio de Agricultura de Perú. Asociaciones de productores.

## Estructura del mercado de cacaos especiales en Perú

*El cacao peruano, con los mejores precios de la región, se vende sobre el precio promedio ICCO, incluso en su denominación corriente.*

Como resultado del trabajo coordinado entre el gobierno nacional, organizaciones de apoyo, empresas y cooperativas de productores, la cadena de cacao de Perú ha logrado posicionar sus exportaciones de cacao, con un claro reconocimiento a su calidad y origen, obteniendo los mejores precios de la región.

De esta manera, los cacaos especiales del Perú con certificaciones Orgánica, Comercio Justo o similares, tienen un premio por tonelada que supera los US \$300. Dentro de este rubro también, los cacaos finos y de aroma, que pueden ser criollos, nativos y trinitarios, a los que se les trabaja para desarrollar, diferenciar y caracterizar comercialmente sus perfiles de sabor y aroma, obtienen precios adicionales

de US\$ 400 y hasta US\$ 500 por tonelada. Estos constituyen otra categoría en la clasificación, que a veces se denomina, Cacao de Sabor.

Con un trabajo coordinado entre gobierno nacional, organizaciones de apoyo, empresas y cooperativas de productores, la cadena de cacao del Perú ha conseguido un alto reconocimiento a su calidad y origen, logrando los mejores precios de la región.

Es importante destacar que el cacao peruano, con los mejores precios del mercado para toda la región, se comercializa con precios que superan el precio promedio de la ICCO, incluso para el cacao corriente.

Entre sus cacaos más reconocidos están los de origen especial, de variedades nativas endémicas a sitios definidos, como son el blanco o porcelana de Piura (o de Salitral) y el chuncho de Cuzco (o de Echarate), así como el criollo de montaña de Pangoa, que han alcanzado precios entre US\$ 4.000 y US\$ 7.000 por tonelada.

Gráfico 12. Segmentación de precios por calidad de cacao en Colombia



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, Ministerio Agricultura, PROCOLOMBIA

## Estructura del mercado de cacaos especiales en Colombia

*Se estima que el 95% del cacao de Colombia puede ser Fino y de Aroma. Sin embargo, más del 75% de sus exportaciones son comercializadas como cacao convencional.*

En el 2010, la ICCO calificó al cacao colombiano como cacao fino de aroma, debido a su origen de materiales tipo criollo y trinitario. Se estima que el 95% del cacao colombiano, con buen cultivo y tratamiento post cosecha, puede ser Fino y de Aroma. En la actualidad Colombia cultiva variedades de cacao criollo, trinitario, amazónico e híbrido, y ha seleccionado materiales locales promisorios.

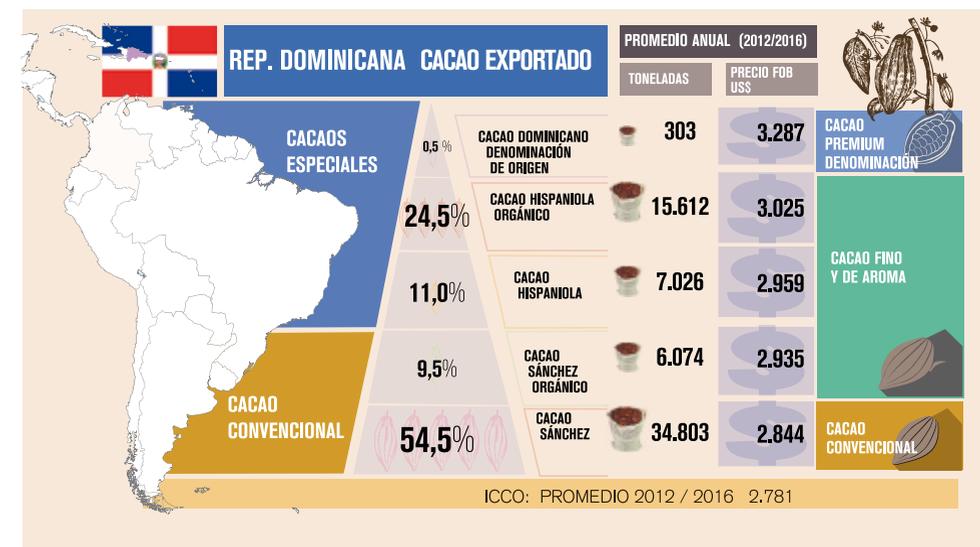
Más del 75% del cacao que Colombia exporta, se comercializa como cacao convencional, con precios FOB/TM promedio menores a los de bolsa.

Sin embargo, el Cacao Fino y de Aroma Colombiano de calidad reconocida, ha alcanzado un precio promedio FOB por tonelada (en 2015 y 2016), de US\$ 450 por encima del precio de bolsa para el cacao convencional.

El segmento de Cacao Fino y de Aroma Certificado, todavía pequeño en este país, por su parte ha obtenido entre los años 2015 y 2016, un premio promedio de alrededor de 300 US\$/TM, con respecto a su similar no certificado.

Por otra parte, con el apoyo del programa COEXCA, se está iniciando el desarrollo comercial de cacaos Premium y de origen, sobre la base de variedades locales y perfiles de aroma, a pesar de que aún no se ha incursionado en la denominación de origen, con reconocimiento legal, si ha logrado despertar el interés de importantes chocolateros por tener cacaos con orígenes definidos para completar sus estrategias comerciales.

Gráfico 13. Segmentación de precios por calidad en República Dominicana



Fuente: Elaboración propia, con información de: TradeMap, ANECACAO, Ministerio Agricultura de República Dominicana, Ministerio de Agricultura de Perú, CONACADO, PROCOLOMBIA.

## Estructura del mercado de cacaos especiales en República Dominicana

*Las dos calidades, básicas y tradicionales, del cacao de República Dominicana, se cotizan por encima del precio de bolsa.*

Las dos calidades básicas y tradicionales del cacao de República Dominicana son Sánchez e Hispaniola.

El cacao Sánchez se produce en su mayoría, según la manera habitual, tanto en su cultivo, como en el tratamiento pos-cosecha que se limita únicamente a las operaciones de despulpado y secado. El cacao Hispaniola, por su parte, proviene de cultivos con mayor cuidado y de la aplicación de técnicas mejoradas y de buenas prácticas agrícolas. Además, durante la pos-cosecha, es debidamente fermentado y secado, para

obtener un buen desarrollo de perfiles de sabor y aroma.

El Hispaniola, por ser sometido en gran parte a un proceso pos-cosecha en instalaciones de beneficiado establecidas en zonas francas, también se le denomina como cacao de zona franca y aún, por contraposición a la calidad Sánchez, se la denomina además, como cacao nacional. Según el reglamento de la Bolsa de Nueva York (regla 25) el cacao tipo Sánchez se cotiza a US\$80/TM por encima del precio de bolsa, mientras que la cotización del Hispaniola depende de la capacidad de negociación del exportador. Tanto el cacao Hispaniola como el Sánchez, con certificación orgánica, recibe un premio que en todos los casos, supera el precio de bolsa.

A partir del 2013, se estableció con reconocimiento internacional, la indicación o denominación de origen 'Cacao Dominicano', marco dentro del cual algunos exportadores han empezado a incursionar con la variedad Hispaniola orgánica.



## 3.4 Ventajas y desventajas de los cacaos Especiales

### Ventajas

- Los cacaos especiales son productos 'premium' y, por lo tanto, resilientes a las variaciones de precios del mercado del cacao convencional, el cual se comercializa como un 'commodity'.
- Los productores insertos en el mercado de cacaos especiales reciben una transferencia de valor adicional respecto a los productores de cacao convencional. Esto se da por medio de precios y también a través de beneficios colectivos de comercio justo o de apoyos similares, en negociaciones más directas con el mercado.
- El mercado de cacaos especiales, por lo general, acorta la cadena de valor, ya que acerca el contacto entre las organizaciones de productores y el mercado. Una consecuencia importante es que se logra una distribución de utilidades y de precios, más eficiente y equitativa entre los diferentes actores, en función a que los compradores muchas veces lo exigen así, o se trabaja bajo criterios de comercio justo.
- Los cacaos especiales tienen, en general, mayores requerimientos de calidad y restricciones en el uso de agroquímicos respecto a los cacaos convencionales. Por esto, además de propiciar un mayor disfrute sensorial por los consumidores finales, permiten asegurar de mejor manera, la no afectación y el beneficio a la salud y bienestar del consumidor, a la salud de los productores, a la protección del ambiente y a la capacitación en mejores prácticas de producción agrícola.
- El mercado de cacaos especiales se ha

diversificado en los últimos años y continúa en este proceso, favoreciendo la aparición de nuevos segmentos diferenciados con una demanda específica.

- Los cacaos especiales sirven como referencia para la regulación de precios en los mercados locales. Por lo tanto, tienen una influencia positiva a favor de los productores que pueden recibir un precio mejor por toda su producción de cacao y no sólo por la de cacaos especiales, generando nuevos elementos de motivación para el grueso de productores para mejorar su producción.
- Los cacaos especiales de los cuatro países estudiados han logrado posicionarse en el mercado y constituyen un segmento importante que comprende la tercera parte o 32% de toda la exportación conjunta de cacao.
- El mercado de cacaos especiales favorece la sostenibilidad en el país productor a uno o varios niveles: producción más limpia y controlada en el campo; mejores prácticas pos-cosecha, de almacenamiento y de transformación; mayor cuidado en las operaciones de exportación.
- Ante la demanda mundial creciente por cacao en general, los cacaos especiales tienen los segmentos con mayor crecimiento, tanto para nichos de consumo en productos sin mezcla, como para su uso industrial, a fin de mejorar la calidad organoléptica de chocolates hechos a partir de mezclas de cacaos.
- Con mayor control y restricciones en la producción de cacaos especiales, se asegura que no se produzca explotación laboral ni trabajo infantil.
- Favorecen la asociatividad y el cooperativismo de los pequeños productores, con ventajas adicionales de esta agremiación productiva. Sólo organizados, los productores pueden acceder a los mercados de cacaos especiales.
- Se desarrollan nuevos modelos de alianzas entre traders especializados y productores, buscando más

transparencia y aprovechamiento de las oportunidades de manera conjunta.

- La particularidad productiva, de calidad, de actores y funciones en el segmento de cacaos especiales, genera un relacionamiento diferencial en la cadena de valor, que permite una especialización de las estrategias de organizaciones de productores, redes nacionales, traders, y de políticas regionales y nacionales, con altos niveles de articulación y participación.

### Desventajas

- La producción de cacaos especiales implica costos adicionales para los productores. Mientras el cacao sea de carácter más 'premium', esos costos serán mayores. Los productores pueden encontrar barreras en los costos iniciales para implantar el cultivo y en los costos de mantenerlo.
- Los productores independientes no tienen acceso, o lo tienen reducido, para los mercados de cacaos especiales. Para lograrlo deben organizarse.
- Los mercados de cacaos especiales presentan restricciones y requerimientos fuertes a nivel de normas, lo que puede restringir la producción o su desarrollo productivo, en especial si los productores carecen de apoyos en el campo de la asistencia técnica y del fomento a su asociatividad.
- Mientras mayor precio tengan los cacaos, su demanda es más restringida.
- Si la oferta de una calidad determinada de cacao crece a mayor ritmo que su demanda, su precio tiende a decrecer, o se llega a la necesidad de vender parte de la producción como perteneciente a una calidad inferior.
- Las organizaciones de pequeños productores tienden a no ser eficientes en el campo empresarial, con lo que por lo general, genera costos altos de gestión.



## 3.5 Atributos destacados en el mercado de Cacaos Especiales

*En la actualidad, los compradores de semielaborados buscan diversos atributos que determinan el precio y en algunos casos, la preferencia de compra hacia un proveedor en particular. Los principales atributos que se destacan son los siguientes:*



**Calidad:** Está determinada principalmente por las propiedades físicas y organolépticas de los semielaborados; sin embargo, la configuración particular de una determinada calidad también depende directamente de los requerimientos particulares de cada cliente. Los mercados enfocados en productos gourmet siempre ligan los atributos de calidad con el origen, la trazabilidad y la replicabilidad del producto, mientras que los clientes de mercados de consumo masivo, buscan un producto estándar en volúmenes mayores, que sea inocuo y que se ajuste a las formulaciones que manejan.

**Replicabilidad:** Este parámetro se aplica a todos los industriales que ofrecen productos semielaborados o productos terminados. En el caso particular de clientes que elaboran productos de consumo masivo, la replicabilidad que demandan de sus materias primas es un parámetro importante que debe estar alineado a las formulaciones de base con las cuales configuran sus productos. Por otro lado, es importante anotar que para este segmento, no se requieren atributos excepcionales de sabor o aroma ya que estos son agregados posteriormente a los productos, mediante la incorporación de ingredientes y saborizantes naturales o artificiales que no necesariamente provienen del cacao.

En el caso de productos especiales, la replicabilidad es un parámetro muy importante que está relacionado con la capacidad de ofrecer volúmenes constantes de productos con características ligadas al origen y a la variedad del cacao. Por lo tanto, las empresas que pueden garantizar este parámetro, tienen una mayor aceptación en los segmentos de mercado para productos especiales. Se destaca también que en estos mercados, la replicabilidad está asociada a otros atributos y el precio por el producto suele ser mayor.

**Volumen:** La cantidad está relacionada directamente con el tipo de mercado. Los mercados especiales están compuestos por clientes que demandan volúmenes menores de materia prima, mientras que los mercados convencionales, por pocos clientes grandes que

demandan volúmenes mayores de semielaborados. Ecuador, por ejemplo, se ha especializado en la venta de cacao en grano seco, por lo que la oferta de productos semielaborados está dirigida a una diversidad de clientes que en su mayoría, están en el mercado hispano.

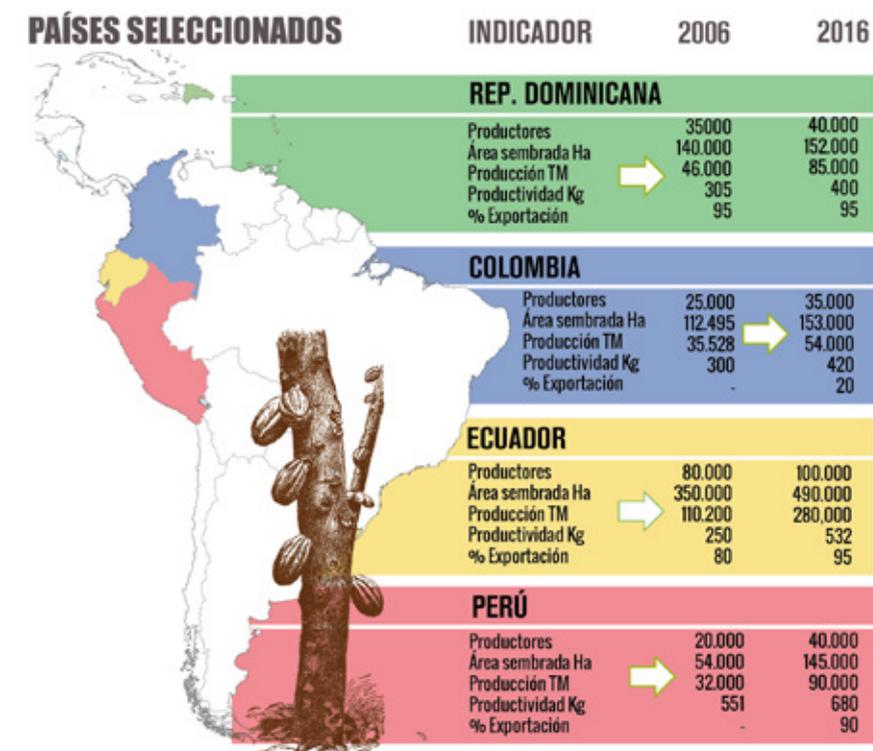
**Consistencia:** Este parámetro está relacionado específicamente con los requerimientos de provisión de materia prima que los clientes necesitan para sostener un producto en el mercado, según la demanda del mismo. Por lo tanto, la consistencia está vinculada a los atributos de calidad y volumen que el cliente requiere en el tiempo. Un factor clave es el hecho de que algunos industriales configuran sus formulaciones con materia prima de varias fuentes, debido a que la cosecha del cacao está ligada a factores de estacionalidad, según la región de

**Certificaciones:** Las certificaciones para productos y subproductos del cacao están relacionadas con el tipo de mercado objetivo. Se destacan aquellas que son un requisito para mercados de productos especiales en donde algunos clientes requieren varios tipos de certificaciones.

**Trazabilidad:** La trazabilidad es un atributo que está relacionado con la logística presente en una cadena de valor. En términos concretos, es la capacidad de demostrar el origen del producto incluso desde la zona de producción o productor(es). El concepto de trazabilidad se vuelve cada vez más importante en el mercado del cacao y de semielaborados, particularmente porque este parámetro marca una tendencia relativamente nueva en la que el origen de la materia prima y los procesos requeridos para su transformación, determinan un producto con atributos especiales como el origen y la calidad socio-ambiental del producto.

## 4. Contexto general del cacao en la región de estudio

Grafico 14. Evolución de indicadores en la última década, por país en estudio



Fuentes: 2006: Ecuador: Censo Agropecuario año 2000 con alcance al año 2010, Ministerio de Agricultura base de datos ESPAC, ANECACAO; Colombia: base datos FEDECACAO, Ministerio de Comercio Exterior, AGRONET; Perú: El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), PROMPERU, MINAGRI; República Dominicana: Centro de Exportación e Inversión CEI-RD, Ministerio de Agricultura; Reportes anuales ICCO 2016 - 2016; Volúmenes estimados de exportación de cacao en grano: Trade Map ITC, 2016; encuestas estudio, 2016.

*En la última década, en América el cultivo de cacao se ha posicionado como una alternativa productiva de alto impacto y potencial para generar ingresos y empleo en poblaciones rurales.*

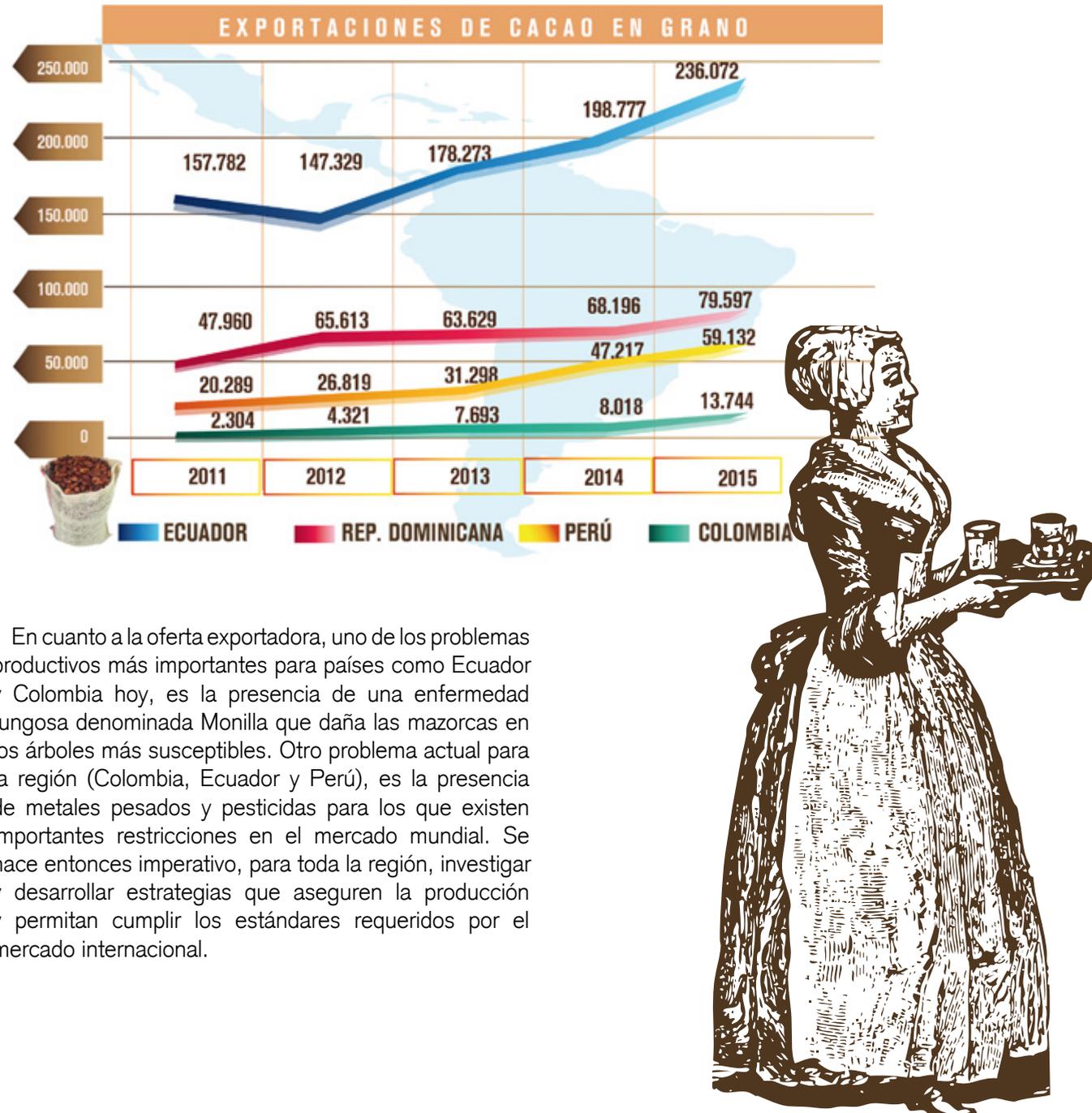
En la región, países como Ecuador, productor de un total anual de 280.000 TM, Perú de 90.000 TM y República Dominicana de 85.000 TM (2016), han aumentado su producción y además, incrementado su oferta exportable de manera consistente en los últimos años, de manera que este grupo de países alcanzó para 2015, exportaciones por un total de 374.801 toneladas métricas. Por otra parte, Colombia, a pesar de ser un país con alto consumo interno e importador de cacao en

grano y derivados, también reportó exportaciones por un total anual de 13.744 TM en el mismo año. (Trademap,2016).

**En la última década, los cuatro países de estudio aumentaron el área de cultivo, con más notoriedad en Perú y Ecuador. Ambos países además, triplicaron su producción. República Dominicana avanzó igualmente en productividad, mientras que Colombia y Perú, iniciaron exportaciones.**

*NOTA: Esta información proviene de censos agrícolas y bases de datos que contienen información estimada o proyectada. Adicionalmente, el cálculo de la productividad es general para cada país y no discrimina plantaciones comerciales de alta productividad, cultivos en etapa de desarrollo o cultivos asociados con bajas densidades por lo tanto, los datos presentados son aproximados.*

Gráfico 15. Exportaciones de cacao en grano en el período 2011 - 2015



En cuanto a la oferta exportadora, uno de los problemas productivos más importantes para países como Ecuador y Colombia hoy, es la presencia de una enfermedad fungosa denominada Monilla que daña las mazorcas en los árboles más susceptibles. Otro problema actual para la región (Colombia, Ecuador y Perú), es la presencia de metales pesados y pesticidas para los que existen importantes restricciones en el mercado mundial. Se hace entonces imperativo, para toda la región, investigar y desarrollar estrategias que aseguren la producción y permitan cumplir los estándares requeridos por el mercado internacional.

Tabla 2. Descripción general de los países en estudio

PAÍS	DESCRIPCIÓN GENERAL	INDICADORES 2015
<b>ECUADOR</b>	Cultiva cacao en 490.000 ha, con alrededor de 100.000 productores. Ha tenido un incremento sostenido de la producción. En la última década, registró alrededor del 10% anual. En la actualidad, es el principal exportador de cacao de América con un volumen de 236.072 TM de cacao en grano que generó US\$ 705 millones, 20.012 TM de productos semielaborados y 1.271 TM de elaborados; lo que en su conjunto, representó ingresos superiores a los 800 millones de dólares. Los principales mercados internacionales son EEUU, Países Bajos (entrada a la UE), México, Alemania, e Indonesia, entre otros.	<b>PRODUCE</b> 280.000 TM <b>EXPORTA</b> 236.072 TM Cacao 20.012 TM Semi Elab. 1.271 TM Elaborados <b>IMPORTA</b> 82 TM Semi Elab. 6.214 TM Elaborados
<b>PERÚ</b>	Cultiva 144.236 ha de cacao, con unos 45.000 productores. Es el segundo exportador de América del Sur. Sus exportaciones superaron los US\$ 192 millones durante el 2015. Ese año, exportó 59.132 TM de cacao en grano, alrededor de 12.124 TM de productos semielaborados, y 3.057 TM de elaborados que generaron alrededor de US\$ 81 millones. Los principales mercados de exportación son: Países Bajos, Francia, Italia, Bélgica, Alemania y Estados Unidos.	<b>PRODUCE</b> 81.000 TM <b>EXPORTA</b> 59.132 TM Cacao 12.124 TM Semi Elab. 3.057 TM Elaborados <b>IMPORTA</b> 271 TM Cacao 4.205 TM Semi Elab. 6.189 TM Elaborados
<b>COLOMBIA</b>	Produce cacao en 153.000 ha, con un estimado de 35.000 productores. Ocupa el décimo puesto en producción de cacao en el mundo. En el año 2015, exportó 13.744 TM por un valor de US\$ 41 millones. Sin embargo, el cacao es un rubro deficitario ya que para suplir la demanda interna, importa cacao de países vecinos. Es importante destacar que, debido al consumo local, las exportaciones de Colombia únicamente representan un 25,5 % de la producción total y los principales mercados son: España, México, Países Bajos y Bélgica.	<b>PRODUCE</b> 54.000 TM <b>EXPORTA</b> 13.744 TM Cacao 5.186 TM Semi Elab. 12.251 TM Elaborados <b>IMPORTA</b> 5.891 TM Cacao 2.587 TM Semi Elab. 8.292 TM Elaborados
<b>REPÚBLICA DOMINICANA</b>	Cuenta con una superficie cultivada de 152.261 ha y 36.000 productores. Según las estadísticas del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, en el año 2015, el país exportó 79.000 toneladas métricas de cacao, que generaron US\$ 250,7 millones en divisas. Las exportaciones de productos semielaborados y elaborados llegaron a 3.000 TM. Los principales mercados son: Estados Unidos, Países Bajos y Bélgica. República Dominicana es el principal exportador de cacao orgánico en el mundo.	<b>PRODUCE</b> 82.000 TM <b>EXPORTA 2015</b> 79.597 TM Cacao 1.538 TM Semi Elab. 1.341 TM Elaborados <b>IMPORTA</b> 32 TM Cacao 452 TM Semi Elab.

# 5. Caracterización de políticas públicas



Grafico 16. Cadena de Valor de Cacao en Ecuador



Fuente: Elaboración equipo consultor.

## 5.1 Caracterización de políticas públicas en Ecuador

porcentaje del incremento de la oferta actual del país, se debe a la creciente producción de cacao de la variedad CCN51 y a las inversiones realizadas por la cooperación internacional en las dos últimas décadas.

### Descripción de la cadena de valor de cacao en Ecuador

En el Ecuador, la política pública ha priorizado el desarrollo de macro proyectos destinados a la reactivación exclusiva, de la producción de cacao nacional (CFA). Las intervenciones públicas han generado un gran impacto de gran visibilidad en los pequeños productores, pero sus dinámicas resultan poco sostenibles en el tiempo, debido al alto costo de ciertas labores, como la poda de cacaotales. En este contexto, cabe resaltar que un gran

La cadena de cacao y chocolate en Ecuador está compuesta por más de 100.000 productores, 635 acopiadores pequeños y 337 acopiadores medianos y grandes, que canalizan la producción a un grupo de 40 exportadores activos (56 registrados) y a 26 empresas procesadoras. Estos a su vez, comercializan la producción a los principales compradores de cacao en grano y a

procesadores de semielaborados y elaborados del mercado global. Es importante destacar que aproximadamente el 95% de la cosecha de cacao en grano se moviliza a través de la red de acopiadores o intermediarios.

El cacao en Ecuador es considerado como un producto de identidad territorial (PIT) ya que, antes del boom petrolero, dominó por varios siglos la generación de divisas para el país. El cacao dio lugar a la creación de los primeros capitales y al desarrollo de sectores importantes como la banca, la industria y el comercio (Ríos, 2013).

Actualmente, Ecuador es el cuarto productor mundial de cacao. Con una cosecha anual que alcanzó las **260 mil toneladas métricas (Tm) para exportación en 2015**, es una de las principales actividades agrícolas que reúne a más de **100.000 pequeños agricultores** en zonas rurales de la costa y la Amazonía. En el 2015 igualmente, las exportaciones de cacao y semi-elaborados generaron cerca de **800 millones de dólares**. Se estima que en Ecuador se cultivan alrededor de **490.000 hectáreas** de cacao, las cuales en su mayor parte se manejan bajo **sistemas agroforestales** que mantienen una importante cobertura de sombra y generan importantes servicios ambientales.

Ecuador por tradición es un importante productor de cacao Nacional y recientemente, de cacao trinitario. En la actualidad, este país ha diversificado la oferta de cacao, incrementando la producción de la variedad CCN51 hasta llegar a 70.000 Tm. Sin embargo, también es reconocido internacionalmente por ser el país proveedor del 54% de la producción mundial de cacao fino y de aroma, aportando 160.000 Tm (estimado por la ICCO en el año 2015). El cacao proveniente de las distintas zonas de producción se diferencia por tener una gran variedad de sabores característicos de cada región (Ríos, 2013).

El promedio de producción de cacao seco a escala nacional es de 530 Kg por hectárea, al año. Un rendimiento muy bajo, en comparación con otros países productores.

Entre los principales factores que inciden en este rendimiento del cultivo están, la falta de manejo agronómico, y la presencia de plagas y enfermedades (Ríos, 2013).

Las exportaciones de cacao para el año 2015, tuvieron la siguiente composición: 236 mil toneladas métricas exportadas como cacao en grano, equivalentes a un 87% de la participación de los volúmenes exportados; 23 mil toneladas métricas (transformadas a granos) de productos semielaborados de cacao, equivalentes a un 12%; y 1,1 mil toneladas de productos terminados que representaron un 0.8% .

En resumen, el 99% de las exportaciones totales de cacao correspondieron a granos más semielaborados, mientras que los productos terminados (chocolates, barras, tabletas, coberturas, bombones) llegaron a 1.100 toneladas métricas exportadas y representaron el 0.8% de las exportaciones.

Los productores de chocolate han comenzado a producir productos gourmet, certificados, con diversos orígenes y con diversas formulaciones y contenidos de cacao. Se evidencia que la industria actualmente vive un proceso de integración hacia atrás (producción de grano) y hacia adelante (de especialización). La información entregada por algunos actores y consultada en otros estudios del sector, permite puntualizar además, que la tendencia en la industria es hacia la especialización y la calidad. En respuesta a esta tendencia, los exportadores de grano están buscando reducir los niveles de intermediación e incrementar el valor añadido a través de exportaciones de granos de mayor calidad, promoviendo, por ejemplo, la compra de cacao en baba, e incorporando laboratorios de análisis de calidad en sus procesos.

De esta manera, a la industria nacional actualmente le está resultando difícil conseguir volúmenes de cacao consistentes, principalmente, a causa de los altos precios relativos que pagan al productor desde los mercados internacionales. Esto se debe por un lado, a la creciente demanda en especial de países como China, India y Rusia y por otro, a las condiciones climáticas adversas en Costa de Marfil y a la eliminación de subsidios de fertilizantes en Ghana.

## Descripción de las políticas y actores que inciden en la cadena

En Ecuador se han identificado **14 cadenas productivas estratégicas**, como parte la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva, que lidera la Vicepresidencia de la República, a través de un Comité Interinstitucional<sup>10</sup> y una Secretaría Técnica. La selección se realizó según el potencial para sustituir importaciones, promover exportaciones, generar empleo y articular actores económicos. En este contexto, **el cacao fino y de aroma fue seleccionado como sector estratégico** y como tal, ha recibido una alta prioridad para el desarrollo de inversiones desde el sector público.

Por lo tanto, las políticas públicas se han enfocado en el apoyo y desarrollo de este segmento de la cadena, especialmente con importantes inversiones para reactivar la producción de este complejo de cacaos finos.

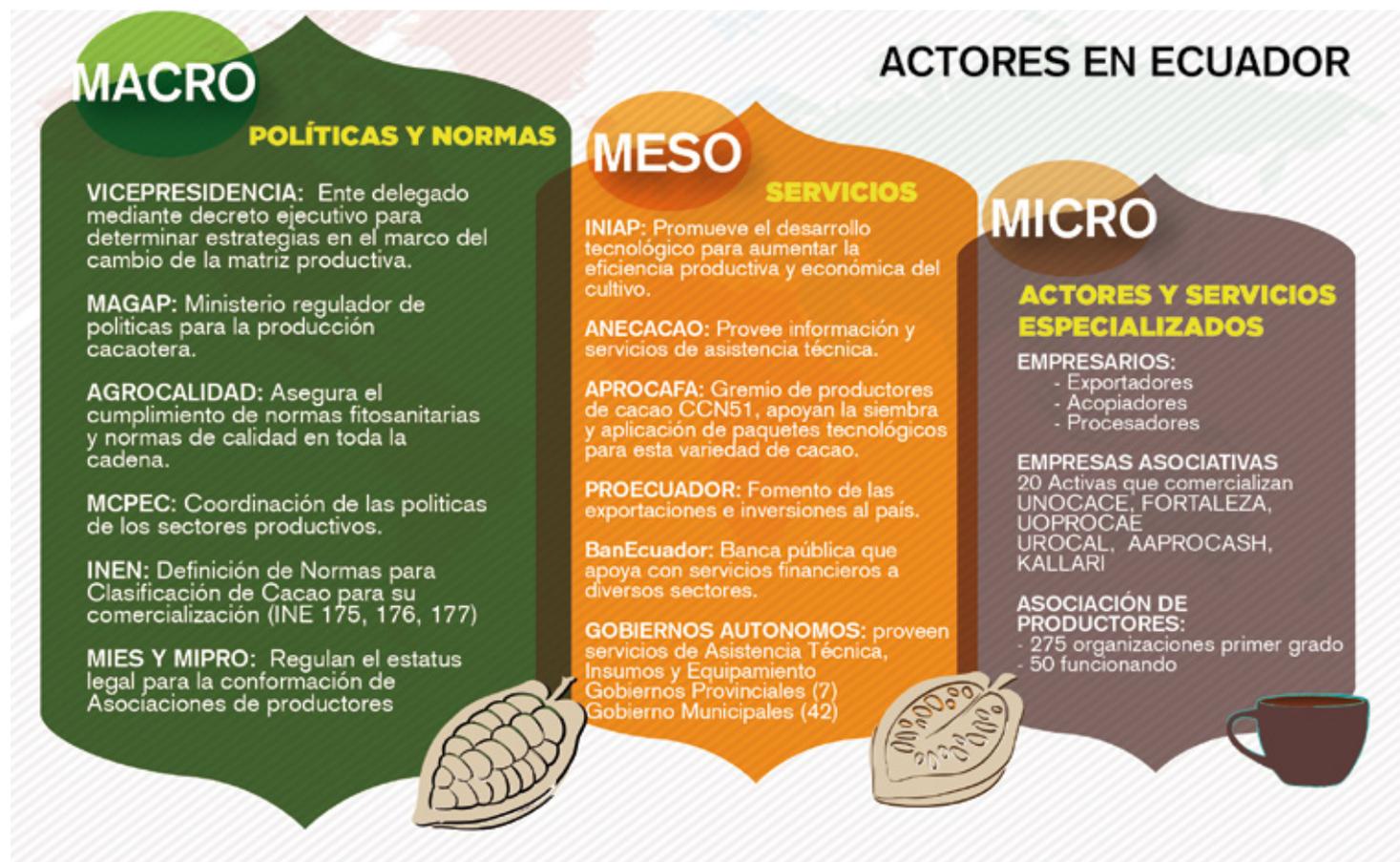
**Ecuador, con 160.000 ton/año de cacao fino y aroma (54% en el mundo) y unas 70.000 toneladas más de CCN51, ha priorizado de manera exclusiva en sus políticas públicas, el desarrollo del cacao nacional (CFA). Las intervenciones públicas tienen impacto en los pequeños productores, pero resultan poco sostenibles.**

En la actualidad, es política de Estado apoyar, de manera exclusiva, el desarrollo de la cadena de cacao Nacional (CFA) ya que reconoce su alta diferenciación en los mercados internacionales y por ello, a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de la Producción (MIPRO) y PROECUADOR, impulsa proyectos e iniciativas en diferentes niveles de la cadena, alineándose a las políticas de Cambio de la Matriz Productiva y al plan de desarrollo sectorial.

10 Comité Interinstitucional para el CMP: Vicepresidente de la República; Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo; Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad; Ministro Coordinador de Política Económica; Ministro Coordinador de Sectores Estratégicos; Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano; Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.



Gráfico 17. Distribución de los actores en Ecuador



Fuente: Elaboración equipo consultor.

Todas las políticas de apoyo para el sector cacaotero del Ecuador tienen una clara orientación hacia el fomento del Cacao Nacional - Fino de Aroma. En este contexto, el financiamiento de proyectos desde las instituciones públicas se ha concentrado en la reactivación de la producción de cacao Nacional CFA a través de subsidios en asistencia técnica, renovación de plantaciones, siembra de nuevas áreas y provisión de insumos agrícolas.

Es importante destacar que es mayor la proporción de Cacao Nacional CFA que alcanza un 70% frente a la variedad CCN-51 con un 30%. Considerando el importante crecimiento de la oferta de cacao CCN51 en la última década, el 22 de junio del 2005 el **CCN-51 fue**

**declarado, mediante acuerdo ministerial, como un bien de alta productividad.** Con esta declaratoria, se esperaban importantes inversiones de parte del Ministerio de Agricultura para esta variedad. Sin embargo, hasta ahora el apoyo a este segmento ha sido prácticamente nulo, a pesar de que su producción se ha incrementado sustancialmente en los últimos 12 años: de 2.295 TM en el año 2004, pasó a 70.000 TM en el año 2015.

Bajo este esquema, el Ministerio de Agricultura, MAGAP, como ente rector de las políticas productivas, se ha centrado en el financiamiento de proyectos para el fomento de la producción de CFA y desde el 2013,

ha subsidiado actividades como la poda de cacaotales viejos, y la renovación y fertilización de cultivos. Estas iniciativas se han implementado en el marco del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, el cual inició sus actividades en julio del 2012 y tiene una proyección de 10 años.

Entre sus metas, el MAGAP se ha propuesto incrementar la oferta nacional exportable de cacao a 300 mil toneladas métricas anuales y en el mediano plazo, trabajar en el mejoramiento de la infraestructura pos-cosecha. Para este último propósito, propone la homologación de 50 centros de acopio que podrán ser administrados por las organizaciones de productores.

En el ámbito de la inocuidad y el control fitosanitario, el MAGAP cuenta con una dependencia denominada AGROCALIDAD que es la agencia que regula y trabaja en el control y emisión certificados de exportación con base a la norma INEN 176, elaborada por el Instituto de Normalización Ecuatoriana, INEN.

Por otro lado, el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, encargado de la regulación de las instituciones a nivel de Cooperativas y Asociaciones de productores, ha creado una base de datos integrada, para apoyar a las instituciones de la Economía Popular y Solidaria.

Finalmente, el Ministerio de la Producción MIPRO impulsa acciones para el desarrollo de iniciativas productivas encaminadas al valor agregado e industrialización del cacao. Sin embargo, su intervención ha resultado ser incipiente hasta la actualidad.

**En la escala meso,** se encuentran instituciones que apoyan el desarrollo de la cadena en cuanto a investigación, capacitación especializada, financiamiento y promoción de exportaciones. En este ámbito, se destaca la gestión del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, quien ha jugado un rol importante en el desarrollo de variedades de cacao para diferentes zonas de producción, y ha realizado investigaciones en diversas áreas como pos-cosecha, genética, manejo fitosanitario, y organoléptica del cacao.

Igualmente, la Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma, APROCAFA un gremio que reúne a los principales productores cacao de la variedad CCN51 y como parte de su gestión, apoya la correcta tecnificación del cultivo, a través de asistencia técnica y capacitación.

La Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador, ANECACAO. Una asociación sin fines de lucro que apoya el desarrollo del sector productor y exportador de cacao del país. La Asociación se debe a los exportadores, sin embargo, también apoya a la cadena con asistencias técnicas, transferencia de tecnología, jardines clonales para el abastecimiento de material vegetativo garantizado, talleres regionales, proyectos de podas, pronósticos de cosecha de cacao, capacitaciones a capacitadores, escuelas de campo y de manejo post-cosecha, y restauración de huertas.



**La Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA).** Una organización privada de productores de cacao asociados, creada en 1996, mediante Acuerdo Ministerial. Su principal objetivo es promover el cultivo del cacao de alta calidad, a través de mejoras en la productividad, investigación y transferencia de tecnología, teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente. Su rol principal es impulsar la producción de las variedades de cacao ecuatoriano, como el Nacional y el CCN-51, entre otros, con el fin de convertirse en un referente internacional de estas variedades de cacao.

**PRO ECUADOR,** el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ministerio de Comercio Exterior. Es la institución encargada de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales. En la actualidad, apoya la cadena de cacao, buscando propiciar la apertura de mercados internacionales para cacao y productos elaborados de cacao.

**BanEcuador.** Un banco público creado en el 2015, que reemplaza al Banco Nacional de Fomento. Esta nueva estructura se alinea a los objetivos nacionales del gobierno ecuatoriano, con un enfoque inclusivo, créditos adaptados a las condiciones de los sectores productivos y, horarios adecuados a las actividades de los productores, comerciantes y campesinos.

Finalmente, también se encuentran en la escala meso, los actores públicos locales. Entre ellos están las Prefecturas y gobiernos locales que organizan, desarrollan y ejecutan proyectos de manera directa con los agricultores y actores privados como empresas transformadoras y comercializadoras de cacao (encargadas de mover el producto desde el campo hasta los clientes nacionales, quienes a su vez, procesan o exportan el cacao).

Así mismo, están las Prefecturas Provinciales, que

según las disposiciones de planificación territorial, son las instituciones públicas autónomas que poseen las competencias para impulsar actividades productivas. Aquellas que actualmente se destacan por apoyar la cadena de CFA son las siguientes:

**Manabí:** Este Gobierno local tiene como principal estrategia reactivar la producción de cacao y desde el 2013, se fijó como meta realizar podas y sembrar 1.000 nuevas hectáreas para beneficiar a cerca de 3 mil pequeños productores cacaoteros, quienes también recibirán asistencia técnica en sus fincas.

Desde el terremoto del 16 abril de 2016, además de la reactivación, la entidad se ha propuesto trabajar en la recuperación de la producción de los cantones Portoviejo, Rocafuerte y Sucre, para lo cual se firmaron convenios con instituciones públicas y privadas como el MAGAP y PNUD.

**Esmeraldas:** El GADPE (Prefectura de la Provincia de Esmeraldas), con la participación de actores públicos, privados y pequeños productores asociados, conforman la Mesa del Cacao de esta jurisdicción y juntos han diseñado la 'Estrategia provincial de la cadena de valor del cacao nacional fino de aroma'. Además, con el objetivo mejorar la productividad del cacao CFA en todos los cantones de la provincia de Esmeraldas, el Gobierno Provincial, a través de la Dirección de Gestión de Fomento Productivo (Fodepro), ejecuta el programa denominado 'Reactivación integral del cacao', a través del cual se brinda apoyo sobre una hectárea por beneficiario.

El apoyo consiste en entregar 821 plantas para el establecimiento de nuevas áreas de producción.

**Sucumbíos:** En el 2016, se planearon varias medidas con el apoyo del MAGAP, entre las que están: la rehabilitación de 3.271,75 hectáreas de cacao



nacional fino de aroma; la renovación de 508 hectáreas y la capacitación de 3.729 productores en cacao nacional fino de aroma. Dentro CORPOSUCUMBIOS, se cuenta con un presupuesto aprobado de US\$ 37.620 para varias cadenas productivas, entre las que sobresale la del cultivo de cacao, por su potencial para generar ingresos y empleo.

**Pastaza:** El GAD de Pastaza dentro de su plan operativo anual del 2016, consideró un monto de US\$ 190.000 dólares para el Proyecto 'Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Cacao en Provincia de Pastaza'. A través de este, ha venido realizando actividades como la construcción de una base de datos, realización de un estudio de mercado, capacitación a un equipo técnico, adquisición de insumos para parcelas, y capacitaciones en manejo agronómico, bioles y material vegetativo, entre otras. Este año además, inició la implementación del Centro de Procesamiento de Chocolates en El Triunfo, para promover el desarrollo de productos con valor agregado.

**Santo Domingo:** EL GAD de Santo Domingo de los Tsáchilas cuenta con el proyecto 'Fortalecimiento de la Cadena Agro-productiva del CACAO'. Este tiene como objetivos: mejorar la productividad, los estándares de calidad y el manejo del cacao; implementar un centro de acopio destinado a la recolección, fermentación, secado, almacenamiento y comercialización del cacao; fomentar la asociatividad a través del fortalecimiento de la mesa de concertación provincial del cacao y fortalecer los procesos de mercadeo, a través de la creación de una marca provincial identitaria con fines comerciales (que identifique el cacao proveniente de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas).

**Napo:** Firmó un convenio con el MAGAP para la asignación de 400 mil plantas para entregar en los tres cantones de la parte baja de la provincia: Tena, Archidona y Arosemena Tola. El convenio pretende favorecer a pequeños agricultores al

plantar nuevas plantaciones con material genético mejorado, ampliar la cobertura del cultivo del cacao y asegurar a mediano plazo, mejores ingresos económicos para los productores. Por otro lado, la empresa Pública NAPO organiza todos los años, la Feria del Cacao y Chocolate “Antisuyu Chocolate Wasi” , considerada como la mejor feria especializada del cacao y chocolate del Ecuador.

**Guayas:** El GAD del Guayas cuenta con la RUTA DEL CACAO que busca, principalmente, impulsar el turismo comunitario en Guayas. Además, la Prefectura del Guayas mantiene un convenio con el MAGAP, para formar parte del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional, que emprendió el MAGAP en 2016. Por medio de esta figura, se han entregado varios kits fitosanitarios a los pequeños agricultores de cacao para prevenir la monilla y escoba de bruja en las plantaciones.

**A escala micro,** existen alrededor de 30 asociaciones de agricultores activas que trabajan de manera articulada y participan en la producción, acopio y comercialización de cacao. Ellas dirigen el producto a intermediarios grandes, a la industria local o directamente a exportadores. En algunos casos puntuales, estas asociaciones han incursionado en el mercado internacional y entre ellas sobresalen: Fortaleza del Valle, UOPROCAE, APROCANE, APOVINCES, UNOCACE, CECOA, SABOR ARRIBA, AAPROCASH, KALLARI, WIÑAK, FONSOEAM, COCPE, Eloy Alfaro,



## Principales acciones y resultados catalizados por la política pública

### Inversiones estimadas durante los últimos 4 años (en US\$)

Entre el año 2013 al 2015, las principales inversiones en la cadena de CFA se han realizado a través del proyecto de reactivación cacaotera financiado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAGAP. En este contexto, las inversiones se han dirigido a la asistencia técnica, la rehabilitación de plantaciones, el establecimiento de nuevas plantaciones y el acceso a insumos agrícolas. Las inversiones de este proyecto para este período, han alcanzado un total de \$ 79 millones de dólares.

Adicionalmente, se realizó una inversión a través de la empresa gubernamental Ecuador Estratégico Empresa Pública, EEEP, para la financiación de la Ruta del Cacao y Chocolate en la provincia de Napo, por un valor estimado de \$ 8 millones de dólares. Este dinero se destinó a tres proyectos emblemáticos en el cantón de Tena: El pueblo del Cacao en la comunidad de Santa Rita, El Jardín del Cacao en el Cantón de Arosemena Tola y el Eco Centro Cultural del cacao en el centro de la ciudad de Tena.

### Aspectos de la cadena que se abordan con mecanismos de apoyo a la cadena (siembra, renovación, investigación, calidad, comercialización, etc.)

A través del Programa de Reactivación del Cacao, financiado con fondos públicos, se reporta el desarrollado las siguientes actividades:

**Asistencia técnica:** canalizada a través de 128 técnicos a escala nacional para atender a un universo de 50.600 agricultores.

**Rehabilitación de plantaciones:** mediante la ejecución de un proyecto denominado ‘Minga del Cacao’, se ha subsidiado podas para 150 mil ha de cacao hasta el 2015.

**Siembra de nuevas áreas:** con la instalación de viveros en diferentes puntos estratégicos, se ha producido 14 millones de plantas clonadas y certificadas para el establecimiento de 17.500 hectáreas.

**Provisión de insumos:** se ha entregado los denominados ‘kits fitosanitarios’ que contienen insumos y fungicidas para dar apoyo a 224 mil hectáreas.

### Grado de implementación de las acciones desarrolladas

**Asistencia técnica:** considerando que existe un universo estimado de 100 mil pequeños productores de cacao a escala nacional, el número actual de técnicos asignados por parte de MAGAP resulta limitado. Por lo tanto, las actividades de apoyo se restringen a tareas de monitoreo de proyectos y coordinación con gobiernos locales.

**Rehabilitación de plantaciones:** estimando que el universo de plantaciones de cacao en Ecuador es de alrededor de 490 mil hectáreas, la cobertura del proyecto ‘Minga del Cacao’ ha alcanzado un porcentaje cercano al 30% del área total de producción. Es importante destacar que esta iniciativa resulta ser temporal y poco viable en el mediano y largo plazo ya que la labor de poda es anual y debe ser permanente.

Por otro lado, a pesar de los esfuerzos gubernamentales, en la actualidad, los productores de CFA están reemplazando este cultivo por otros de mayor rentabilidad, debido a la baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades.

**Siembra de nuevas áreas:** el establecimiento de 17.500 hectáreas con material certificado es un

mecanismo viable para introducir material de mejor desempeño productivo y promover el reemplazo de plantas con alta susceptibilidad a plagas y enfermedades. Sin embargo, es importante considerar que es posible que no todas las variedades sembradas pueden adaptarse a todas las zonas de producción en las que fueron instaladas.

**Provisión de insumos:** Los insumos y fertilizantes que fueron entregados a los productores de CFA han permitido mejorar las condiciones productivas de los suelos, especialmente, en aquellas plantaciones que fueron podadas en las épocas correctas.

Sin embargo, es importante poner una particular atención a varios reclamos de clientes internacionales de cacao orgánico, por la presencia de pesticidas o sustancias no permitidas en este tipo de cacao, para conocer las posibles fuentes de contaminación y proponer acciones conjuntas con los organismos de control.

### **Grado de coordinación efectiva entre los actores que trabajan en favor de la cadena de cacao fino y de aroma.**

Tratándose de un cultivo perenne que es manejado en su mayoría por pequeños productores, con unidades productivas menores a 5 hectáreas, y únicamente en un 15% (de 100 mil productores) organizados y activos en grupos, el trabajo de las instituciones públicas demanda de estrategias alineadas y coordinadas, lo cual en la práctica resulta ser complejo.

Además de estas circunstancias, hay que considerar también, que el grado de coordinación para el desarrollo de actividades de apoyo a la cadena entre los diferentes actores públicos se complejiza y limita aún más, en los casos en los que la ejecución de proyectos está directamente ligada a la disponibilidad de asignaciones presupuestarias, agendas institucionales específicas, dinámica de los mercados, estacionalidad y ciclos

productivos. Estas situaciones llevan a la duplicación de esfuerzos en algunas zonas de importancia productiva y a la falta de inversión en zonas marginales, especialmente en lo que tiene que ver con las actividades de fertilización y subsidios para el mantenimiento de plantaciones.

### **Relación existente entre las políticas públicas y la cooperación internacional.**

En Ecuador se cuenta con la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional SETECI, adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, que es el organismo nacional encargado de regular y evaluar el impacto de la ayuda extranjera no reembolsable. Su rol es alinear estos recursos con el Plan Nacional del Buen Vivir y aportar a la construcción de una política exterior soberana.

En este contexto, la SETECI es custodio de la documentación legal, financiera y técnica de todas las organizaciones no gubernamentales extranjeras que han suscrito convenios de funcionamiento. La Secretaría regula también, la vigencia de convenios, define las áreas de intervención, emite certificaciones aduaneras y tributarias y regula aspectos estratégicos requeridos para la operación de la cooperación. Las acciones de la Secretaría incluyen además, la recepción de denuncias por incumplimiento de los compromisos adquiridos.

En este escenario ligado las prioridades gubernamentales, la cooperación Internacional que apoya a la cadena de cacao se ha reducido a un grupo pequeño de instituciones y países cooperantes, en los últimos años. Entre estos sobresalen la Cooperación alemana a través de GIZ, la cooperación española a través de CODESPA y la Cooperación suiza liderada por SWISSCONTACT.

Están presentes también, otras iniciativas que provienen de países como Corea, Italia y Bélgica, además de iniciativas puntuales del Programa de las Naciones Unidas PNUD. En términos generales, los montos y las

actividades son puntuales y dirigidas principalmente a pequeños productores de cacao.

### **Principales resultados de las políticas públicas**

Teniendo en cuenta que el cacao CFA es considerado como un sector prioritario para el Gobierno Central, y que este ha alineado las políticas públicas de apoyo a la cadena, se pueden destacar los siguientes resultados:

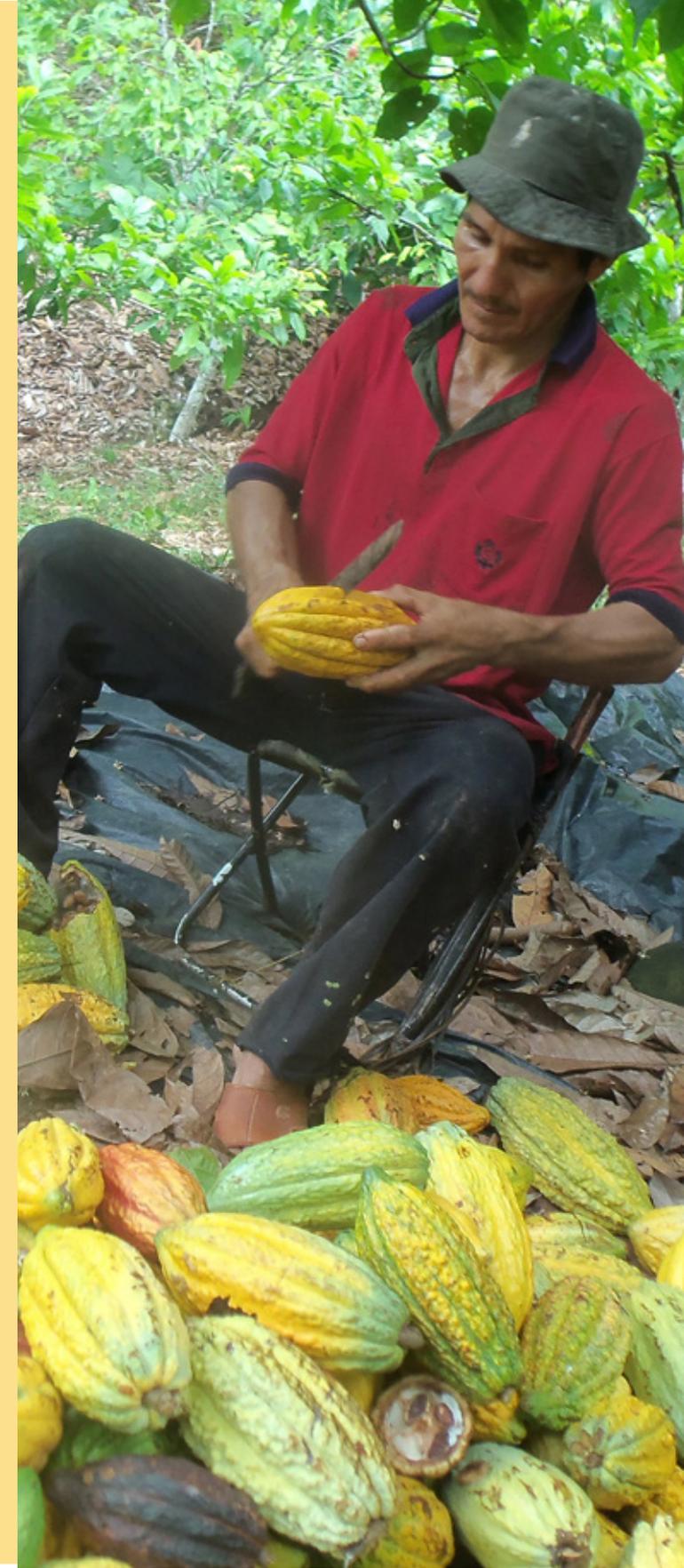
En el marco de un incremento del 10% anual y sostenido de la producción de cacao en la última década, las acciones del GOE y sus políticas públicas se han centrado en el mejoramiento de la producción de CFA, que representa un segmento altamente competitivo en el mercado internacional.

Se han canalizado importantes inversiones desde el año 2013 con fondos públicos, para la implementación de proyectos dirigidos a la reactivación de la producción de CFA. Bajo esta modalidad, se reporta que se han rehabilitado 150 mil ha y sembrado 17.500 nuevas áreas de producción, y se ha invertido también, en el subsidio de insumos agrícolas para 224 mil ha y en la cobertura de asistencia técnica para 50.600 agricultores.

Se ha impulsado la participación de empresas ecuatorianas en ferias y eventos internacionales, lo que ha permitido promover la exportación de productos finales a base de cacao CFA.

Se ha fomentado la integración vertical de la cadena, permitiendo que varias firmas internacionales comercializadoras de cacao, tengan oficinas e instalaciones en el país. Entre estas están: OLAM, TRANSMAR, ARMAJARO, MITSUBISHI, RISTOKCACAO, BARRY CALLEBAUGH y CASA LUKER.

Estas firmas comercializan sobre todo, a través de intermediarios, quienes realizan un trabajo de acopio eficiente con el fin de lograr volúmenes importantes de cacao convencional.



## Factores de éxito para el desarrollo del sector

En el análisis de estos factores en ámbitos que consideramos importantes para el desarrollo de la cadena de cacao, encontramos importantes retos y oportunidades:

**Orientación estrategia:** La política cacaotera ecuatoriana se han caracterizado por priorizar las inversiones en el fomento y producción de Cacao Fino de Aroma, CFA. Esta orientación estratégica, parte de un análisis de las actuales tendencias del mercado internacional y del diagnóstico productivo del país para establecer líneas de acción a mediano y largo plazo. Así, las inversiones más importantes iniciaron en el 2013, con un horizonte de 10 años.

**Institucionalidad:** En la actualidad, el sector está liderado por el MAGAP, institución que ha canalizado una importante cantidad de recursos a través de sus programas y proyectos. Adicionalmente, el país cuenta con el Consejo Cultivo del Cacao, creado con el fin de tener una estructura de análisis, consenso y apoyo para el sector. Este, a pesar de su poca actividad, es un espacio interinstitucional que reúne a actores públicos y privados con el principal objetivo de analizar: las estrategias más importantes del sector, los resultados alcanzados en los proyectos y las tendencias del mercado. El Consejo tiene en su agenda de trabajo además, la función de estudiar las alternativas que favorezcan el desarrollo sistémico de la cadena.

**Talento humano:** La formación de capacidades técnicas y gerenciales de las organizaciones de productores, ha sido el resultado de un trabajo permanente durante más de una década. Últimamente, las instancias gubernamentales se han focalizado en la formación de productores a través de proyectos que incorporan actividades de asistencia técnica. Existen además, apoyos puntuales para el desarrollo de modelos asociativos que se enmarquen en la denominada ley de economía popular y solidaria.

**Fomento productivo:** Las principales acciones

de esta estrategia han girado alrededor de incrementar la productividad a través del establecimiento de nuevas áreas de producción, la renovación de cacaotales viejos y el subsidio de insumos agrícolas. Aunque varias de estas actividades se han desarrollado con relativo éxito, otras han tenido un impacto insipiente en la producción de CFA debido a que los subsidios son temporales y en esta medida, no responden a las necesidades de largo plazo, como sí lo serían aquellos destinados al desarrollo de capacidades locales.

**Sustentabilidad:** El cultivo tradicional de cacao se desarrolla bajo sistemas agroforestales en los que los cacaotales se asocian con otros árboles que les proporcionan la sombra necesaria para su óptimo desarrollo y producción. Estas plantaciones de cacao, por lo tanto, son sistemas agroecológicos que a su vez generan varios servicios ambientales. Esto se debe a que favorecen la diversidad de especies de flora y fauna típicas de las zonas de producción; funcionan como zonas de amortiguamiento en áreas naturales; facilitan la conectividad entre remanentes de vegetación; aportan con la fijación de CO2 atmosférico; y funcionan como refugio para varias especies de aves migratorias.

Para decidir sobre nuevas tecnologías óptimas para la producción, se necesita tomar en consideración las condiciones específicas de cada región, en cuanto a especificidades agro-ecológicas, condiciones socioeconómicas y aspectos organizacionales de los productores. En este sentido, es recomendable considerar las siguientes áreas estratégicas que aportan directamente a la sostenibilidad de la cadena: 1) incorporación de buenas prácticas agrícolas, 2) siembra de materiales locales, 3) adaptación de medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, 4) protección de sistemas agroforestales de cacao nacional y 5) fortalecimiento de las capacidades locales.

**Fijación de Precios:** En Ecuador, los precios locales se establecen según la bolsa de Nueva York. Sobre este valor, los intermediarios y exportadores fijan precios diarios ajustando descuentos con base en las distancias y costos de transporte desde las diferentes zonas de producción. La alta volatilidad de los precios

del cacao afecta principalmente a los productores, que tienen una baja productividad y poca superficie de cultivo. Algunos, con el fin de enfrentar los riesgos relacionados con las variaciones de precios, se han asociado en grupos de productores y se han especializado en la oferta de cacao con certificaciones. Al asegurar la trazabilidad y el cumplimiento de las normas o programas requeridos por diversos mercados especiales, han logrado acceder a precios diferenciados, sobre los precios convencionales fijados por las bolsas de valores.

Es importante anotar que existen también estímulos fiscales para promover la producción y comercialización de CFA. Sin embargo, en términos prácticos, el precio del cacao para estos, está ligado al cumplimiento de los parámetros de calidad especificados en la norma INEN 17610. Esta norma, hasta el momento del estudio, se ha basado en atributos físicos que separan el cacao nacional usando el término 'ARRIBA' de la variedad 'CCN51'. La norma, para las dos variedades, asegura un importante diferencial de precio, mientras alcancen los estándares de calidad física como limpieza, fermentación, humedad y tamaño de grano.

En la actualidad, se analiza el proyecto para aplicar la quinta versión de esta norma, que plantea únicamente 2 categorías: 'Arriba' y 'Ecuador', con dos subdivisiones, siguiendo los parámetros físicos de la norma anterior.

**Acceso a mercados:** Ecuador tiene una marcada ventaja competitiva como principal productor mundial de CFA ya que cuenta con una oferta para exportación equivalente a 160 mil toneladas de esta variedad (2015). En la actualidad, exporta su producto a los principales países industriales y consumidores del mundo. Considerando que su oferta de cacao se ha incrementado de manera sostenida, Ecuador es un país de particular interés para grandes empresas de la industria del chocolate. Estas incluso, para asegurar su abastecimiento de materia prima, ya han abierto puntos de acopio en el país.

10 Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, NORMA TÉCNICA ECUATORIANA: NTE INEN 176:2006, Cuarta Revisión. Esta norma establece los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación. Los cacaos del Ecuador por la calidad se clasifican, de acuerdo a lo establecido en la Tabla 1, en ARRIBA y CCN51.



Gráfico 18. Cadena de Valor de Cacao en Perú



Fuente: Elaboración equipo consultor.

## 5.2 Caracterización de políticas públicas en Perú

Perú, tiene una política pública abierta, que no discrimina variedades; fomenta el desarrollo de la asociatividad local y la inversión pública y privada de manera diversificada; y en particular, ha sabido aprovechar la intervención de la cooperación internacional con proyectos a escala nacional. Promueve todo su cacao para exportación como CFA, sin discriminar variedades.

El trabajo de varias cooperativas de productores, priorizando el cultivo de cacao CFA, inició desde los

años 2000-2002. Todo esto, de la mano de una política pública pragmática, que ha aprovechado en buen grado el apoyo de la cooperación internacional.

### Descripción de la cadena de valor de cacao en Perú

Actualmente Perú es el segundo exportador de cacao en América del Sur, con una cosecha anual que alcanzó las **81 mil toneladas métricas** en el 2015. El cultivo de cacao constituye una de las principales actividades agrícolas de más de **40.000 pequeños agricultores** en zonas rurales de la costa y Amazonía.

Las exportaciones de cacao y semi-elaborados

generaron cerca de **200 millones de dólares en el año 2015**. Se estima que en el Perú se cultivan alrededor de **145.000 hectáreas de cacao**, las cuales en su mayor parte, se manejan bajo **sistemas agroforestales**. Adicionalmente, en el Perú existen agrupaciones que han optado por la comercialización de cacao certificado como orgánico, kosher, Halal y Gluten Free.

Perú ha sido tradicionalmente un productor de cacao criollo y nativo, pero en los últimos años, el área de cultivo de la variedad de cacao forastero CCN-51, introducida desde Ecuador, ha superado al área dedicada a cacaos criollos y nativos. Así, para el año 2011 el cacao CCN-51 ocupaba el 54% del área total cultivada de cacao (García Carrión, 2014).

Entre enero y diciembre del año 2015, el Perú exportó US \$192 millones de cacao en grano, Holanda es el principal destino con U\$ 79 millones (44% del total), le sigue Bélgica con U\$ 29 millones e Italia con U\$ 17 millones. Se destacan las operaciones de Sumqao SAC con U\$ 30,6 millones (17% del total), le siguen Amazonas Trading con U\$ 29,4 millones y Cafetalera Amazónica con U\$ 26.9 millones (Agrodata Perú, 2016).

La exportación de productos semielaborados de cacao en dicho período fue de alrededor de US\$ 58,7 millones, de los cuales casi el 73% correspondió a manteca de cacao. Los productos terminados exportados sumaron US\$ 15,3 millones. Es decir que desde el aspecto monetario, los semielaborados y los productos terminados cubrieron el 22% y el 5,7 % respectivamente de las exportaciones totales del sector (TradeMap, 2016).

A escala nacional, el promedio de producción de cacao seco es de 680 kilogramos por hectárea al año, superior al promedio de otros países productores. Sin embargo, dicho promedio para el Perú se debe a la influencia de cacao CCN-51, que es una variedad de alta productividad, pero considerada en general, como una variedad que se maneja bajo sistemas productivos intensivos.

En resumen, de manera parecida al caso de Ecuador, en Perú casi el 99% de las exportaciones totales de cacao correspondieron a granos y semielaborados, mientras que los productos terminados (chocolates, barras, tabletas, coberturas, bombones) representaron el 1% de las exportaciones.

En Perú, la cadena de cacao y chocolate tiene base en alrededor de 45.000 familias productoras. Le sigue el eslabón de acopio conformado por acopiadores locales, unas 25 cooperativas cacaoteras, e intermediarios de empresas exportadoras. El siguiente eslabón es la comercialización, donde se encuentran en especial, las empresas dedicadas a la exportación de cacao en grano y algunos traders o filiales de empresas internacionales. En el área de procesamiento, se tiene a los productores de derivados intermedios o semielaborados de cacao, y a los productores de productos finales. Le siguen dos actores: las cooperativas procesadoras y las agroindustrias locales para la producción de semielaborados. Más adelante en la cadena, en el oficio de comercialización de productos procesados, se tiene a los mayoristas y minoristas o retailers. El eslabón final de esta cadena corresponde a la venta del producto, ya sea cacao en grano o cacao elaborado, a dos actores: la industria internacional, que la procesará para entregar su producto al consumidor final, y el mercado nacional, conformado por los consumidores locales (Morales, Borda, Argandoña, Farach, García Naranjo, & Lazo, 2015).

### Descripción de las políticas y actores que inciden en la cadena

En Perú, las instituciones competentes dan una importancia media a la cadena de CFA. Por lo tanto, solamente algunas políticas públicas nacionales han apoyado y apoyan desarrollar de manera diferenciada esta cadena desde su base. Una de ellas es el Programa DEVIDA, que ve en el cultivo de cacao fino y de aroma en la selva, una alternativa al cultivo de coca debido a que su precio de venta permite mejores ingresos que el cacao común. El Programa ha posibilitado que en

Gráfico 19. Distribución de los actores en Perú



Fuente: Elaboración equipo consultor.

ciertas regiones se dictan normas y ordenanzas que apoyan la expansión del cultivo de cacao fino y de aroma. Sin embargo, las siembras intensivas de cacao CCN-51 sin un paquete técnico apropiado, han minimizado los efectos esperados en estas iniciativas.

Además, la percepción es que hay poca diferencia entre las políticas públicas orientadas a la cadena de cacao en general y las orientadas a la de cacao fino y de aroma. Las diferencias pueden notarse, en efecto, especialmente en ciertos departamentos y regiones que para buscar ofrecer un producto especializado, de mayor calidad y valor económico, dictan ordenanzas que limitan y prohíben el ingreso de otros cultivares (Amazonas y Selva Central, de manera reciente).

La diferenciación es asumida igualmente por algunas cooperativas de productores que para promover un cultivo de calidad, apoyan en especial al cacao fino y de aroma. Se habla de que la elaboración de manuales diferenciados para el cultivo de cacao CCN-51 y el de cacao fino y de aroma, sería un buen primer paso hacia la intención de ir estableciendo políticas diferenciadas por variedad.

**El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)** lidera en el Perú, el desarrollo de políticas y normas para el desenvolvimiento de la cadena de valor de cacao, desde algunas instituciones dependientes y adscritas, y en coordinación con otras instancias del Estado. Actualmente, mantiene un enfoque pragmático sin trabas mayores al desarrollo, aunque con poca o casi ninguna diferenciación en las políticas y lineamientos para cacao común y para cacao fino y de aroma. En la actualidad, Perú comercializa su cacao como cacao fino, dándole prioridad a las buenas prácticas de producción y al manejo en la cosecha y la pos-cosecha, sin hacer diferencia de variedades.

**En la actualidad, Perú comercializa su cacao como cacao fino, dándole prioridad a las buenas prácticas de producción y al manejo en la cosecha y la pos-cosecha, sin hacer diferencia de variedades.**

A través de sus diferentes dependencias, que incluye al organismo Sierra y Selva Exportadora, ha apoyado a la cadena de CFA y también a la de CCN51, con los mecanismos de: siembra, calidad, fortalecer capacidad productiva, fortalecer el financiamiento, infraestructura de producción y venta, capacitación, extensionismo y asistencia técnica, comercialización y exportación, promoción local, promoción en el extranjero, e investigación, desarrollo e innovación.

**Sierra y Selva Exportadora es un organismo público adscrito al MINAGRI** que apoya el crecimiento económico con inclusión social y productiva. Inicialmente su nombre fue Sierra Exportadora, con enfoque en la región andina, pero desde fines de julio de 2016 cambió de manera pública su denominación a la actual, debido al creciente involucramiento y apoyo oficial a las regiones de "selva" del país, desde hace varios años. Esta institución orienta e impulsa la producción hacia la exportación a través del mejoramiento de calidad, incremento de volúmenes, innovación de procesos y desarrollo de valor agregado, con visión de mercado.

**El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**, también adscrito al MINAGRI, tiene autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. En general, implementa las normas para estos aspectos con base en recomendaciones de organismos internacionales, a fin de facilitar la exportación. Para la producción de cacao, brinda servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas y viveros, así como a los profesionales encargados. Una de sus labores focalizadas está en el control de la moniliasis del cacao. Otro ámbito de acción es la capacitación sobre temas dentro de su ámbito de acción, tanto de profesionales y técnicos, como de productores.

**El Ministerio de la Producción (PRODUCE)** formula, aprueba, ejecuta, supervisa y evalúa el cumplimiento de políticas, regulaciones y normas en la industria y manufactura. Su labor es articular y fomentar las actividades generadoras de valor agregado, mediante apoyo a una gestión ambiental adecuada, acceso a financiamiento, tecnologías y desarrollo empresarial para micro, pequeña, mediana empresa y cooperativas, a fin de favorecer la competitividad. Además, establece objetivos y políticas del sector de cooperativas y supervisa su correcta aplicación. Es por eso que mantiene el registro y regula la actividad de las diferentes cooperativas agrícolas, entre ellas las de productores de cacao. El Ministerio de la Producción, en especial a través de su Programa Innóvate Perú, a partir de 2015 ha apoyado a la cadena de cacao a través de los mecanismos de: calidad, fortalecimiento de capacidad productiva, capacitación y promoción en el extranjero por medio de misiones tecnológicas.

La normalización, acreditación y metrología son competencias del Instituto Nacional de la calidad (INACAL), adscrito al Ministerio de la Producción. Por tanto, establece, actualiza y promueve el cumplimiento de las diferentes normas técnicas para el cacao y sus derivados.

## **DEVIDA es la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas,**

que diseña y conduce la estrategia nacional de lucha contra las drogas, además de ser la contraparte nacional de todos los fondos de cooperación internacional para esta lucha. Es así que promueve el desarrollo integral y sostenible de las zonas cocaleras del Perú, en coordinación con los sectores competentes. De este modo en lo particular, apoya y promueve el reemplazo del cultivo de coca por otros cultivos que resulten rentables para los agricultores, como es el caso del cacao. Desde 2009-2010 apoyó el cultivo de CFA y el desarrollo de su cadena de valor, como medio de reemplazo de la coca. En este contexto, la Alianza Cacao Perú, coordinada por DEVIDA y financiada por USAID, desarrolla una política de plantación de CFA en todas las regiones cacaoteras del país, a partir de material ya existente en las plantaciones. Los resultados deben evaluarse con un plazo mayor que el actual. Se espera que se corrijan algunos problemas iniciales observados por algunos actores: desorden en la siembra, no seguir sistemas o diseños clonales y permitir la plantación de CCN-51 en sitios contiguos. Los mecanismos apoyados por

DEVIDA son: siembra, renovación, calidad, fortalecimiento de capacidad productiva, fortalecimiento de financiamiento, infraestructura de producción y venta, capacitación, extensionismo y asistencia técnica, comercialización y exportación, promoción local, promoción en el extranjero y apoyo a gerenciamiento e innovación.

**A escala meso,** se encuentran instituciones que promueven el desarrollo productivo agrario con innovación y sostenibilidad, así como la asociatividad de agricultores, su financiamiento productivo y la promoción para exportar.

**Así, AGRORURAL** promueve el desarrollo agrario rural a través del financiamiento de proyectos de inversión pública, en aquellas zonas rurales de menor desarrollo económico. Son estas regiones, donde se encuentra la mayoría de productores de cacao. Uno de los mecanismos de AGRORURAL, como productor de plántones de cacao, es el proceso de Certificación de Competencias para el conocimiento y aplicación de buenas prácticas agrícolas en el manejo de semilla y plántones de cacao. Con estas certificaciones busca garantizar el control y certificación de la calidad del grano y de

formalizar una actividad práctica, con inclusión laboral. Desde 2014, implementa proyectos de cultivo de CFA en la Región Selva (Amazonía), con apoyo para los mecanismos: siembra, renovación, calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, infraestructura productiva, capacitación, extensionismo y asistencia técnica, comercialización, promoción local y promoción en el extranjero.

**En el INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria)** se impulsa la innovación agraria inclusiva y sostenible. Por tanto, entre otras funciones, tiene a su cargo la producción de semillas y plántones de alto valor genético, así como establecer lineamientos de política para el servicio de extensión agraria. A través del programa PNIA (Programa Nacional de Innovación Agraria) busca apoyar su función mediante los mecanismos: extensionismo-asistencia técnica, investigación, desarrollo e innovación y apoyo al gerenciamiento y la administración.

**AGROIDEAS del MINAGRI:** Desde 2011-2013, mediante su Programa de Compensaciones para la Competitividad, ha apoyado a la cadena de cacao a través de los mecanismos: fortalecimiento del financiamiento, infraestructura de producción y venta, capacitación y apoyo a gerenciamiento y administración.

**APPCACAO** es el gremio nacional de productores de cacao organizados en 26 cooperativas y asociaciones. Su finalidad es acortar las diferencias de rentabilidad entre todos los productores, mediante libre información sobre precios internacionales y aplicación justa de métodos de fijación de precios. Sus objetivos básicos son tres: fortalecer la representación gremial de los productores de cacao de Perú, mejorar la capacidad productiva y organizacional de las bases y promover la imagen y calidad del cacao y chocolate peruanos. Trabaja a favor de la cadena de cacao desde su inicio en el año 2004 y actualmente (2016), se dedica de manera expresa a favor de la cadena de CFA, mediante la aplicación de mecanismos para la calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, capacitación y extensionismo, asistencia técnica.



**Por medio del Banco Agropecuario o AGROBANCO**, el Estado brinda apoyo financiero para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario. Sus operaciones de crédito están destinadas de manera prioritaria a los pequeños y medianos productores agropecuarios asociados, comunidades campesinas, comunidades nativas, empresas comunales y empresas multicomunales, con énfasis en pequeños agricultores asociados de zonas rurales con pobreza extrema. A partir de los años 2006-2008, ha apoyado a la cadena del cacao en general y por tanto, también a la de CFA en especial a través del Agrobono como financiamiento a las actividades agrícolas asociativas o individuales.

**La Cámara Peruana de Café y Cacao** es la entidad gremial que engloba a las empresas exportadoras de café, cacao y sus derivados. Tiene como miembros a las 16 empresas con mayor volumen de exportación de cacao en grano. Sus funciones principales son promover, difundir, capacitar, formular y ejecutar proyectos para la exportación de cacao, así como representar a sus miembros ante organizaciones estatales, internacionales y comerciales, en resguardo de que se cumplan de manera adecuada los fines económicos, comerciales y sociales de sus miembros.

**Como parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PROMPERÚ** es un organismo técnico especializado en la promoción de bienes y servicios exportables del Perú, incluyendo la difusión de la marca país. Apoya a la exportación de cacao y derivados, en especial en el marco del programa de Promoción del BIOCOMERCIO por medio del uso de la biodiversidad biológica con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. PROMPERÚ a partir de 2012-2013, como ente de promoción del Perú para exportaciones y turismo, ha apoyado a la cadena de cacao a través de: fortalecimiento del financiamiento, capacitación, comercialización y exportación, y promoción local y al extranjero.

También son actores importantes los gobiernos regionales, en especial los de cinco Departamentos (San Martín, Huánuco, Ucayali, Amazonas y Piura) que impulsan el desarrollo productivo del cacao y el trabajo cooperativo como medio de inclusión de pequeños productores en la cadena de valor. Estos Departamentos han aprovechado los fondos de PROCOMPITE, que a través de la Ley de Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva, faculta a los gobiernos regionales y locales a realizar concursos para el cofinanciamiento de propuestas productivas con cargo al 10% de sus presupuestos de inversiones.

En esta escala aún, algunas entidades no públicas a destacar en su apoyo a la cadena de CFA, por su enlazamiento y encauzamiento de apoyos públicos, privados y de organizaciones internacionales a favor de productores, son:

**Alianza Cacao-Perú** que a partir de 2014, apoya desde la coordinación entre DEVIDA y USAID, las iniciativas público-privadas para el desarrollo de la cadena de cacao en el Perú, con tendencia a favor del CFA. Sus mecanismos: siembra, calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, capacitación y extensionismo-asistencia técnica.

Otros dos actores relevantes son los empresarios privados que intermedian, exportan e industrializan el cacao y las cooperativas y asociaciones de productores. Estas últimas constituyen un sector en expansión en dos aspectos: crecimiento de exportaciones directas con mayor beneficio para sus asociados, y regulación de precio de mercado local e incremento en cantidad de organizaciones y en número de agricultores asociados en cada una.

Según información de primera mano de los diferentes actores, se pudo establecer que en los últimos 10 años se ha producido de manera gradual, la estructuración de la cadena de valor del cacao. Ellos resaltan que esto ocurre a partir del diagnóstico nacional realizado por el



MINAGRI con apoyo de la cooperación internacional, en especial de USAID, dentro de la lucha por erradicar el cultivo de coca y dar a los campesinos medios de vida alternativos y sostenibles.

La asociatividad en cooperativas de productores ha dado sus resultados, pues para el año 2015, tres cooperativas estuvieron entre los diez mayores exportadores de cacao del país. Además, el crecimiento en exportación, a veces con modelos de negocios innovadores y más cercanos a los productores, ha permitido que tanto empresas como agricultores, vean en el cacao una fuente de ingresos atractiva, con el horizonte de una demanda mundial que crece más allá de la oferta posible.

Entre quienes dirigen y representan las partes (exceptuando al gobierno central): empresarial, asociativa y gobiernos regionales que apoyan la producción, se habla de oportunidades y opciones de mercado a desarrollar en el futuro con cacao orgánico, cacao fino y de aroma y cacao propio de algunas zonas minoritarias, como por ejemplo las variedades nativas porcelana de Piura y chuncho de Cusco.

En las regiones productoras de cacao en el Perú, algunos de los gobiernos departamentales que se destacan por su apoyo a la cadena del cacao son:

**San Martín:** desde la década de 1990, este gobierno regional apoya el cultivo de cacao de manera directa. A partir del año 2009 y en especial, del año 2016, ha direccionado sus intervenciones a la cadena de CFA. El mecanismo de apoyo más destacado ha sido el de promoción tanto para el mercado local, como para el exterior, a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior de San Martín. Otros mecanismos destacados son: siembra, calidad, fortalecimiento de capacidad productiva, infraestructura de producción y ventas. También sobresalen los mecanismos de capacitación, extensionismo-asistencia técnica, así como la aplicación de la Ley que establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva de PROCOMPITE (con uso

de hasta un 10% de recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos para financiar las iniciativas de Procompite o de apoyo a la productividad competitiva, mediante procesos concursables). Sin embargo, la región de San Martín no se destaca en general, por el cultivo de cacao fino y de aroma, ya que más del 80% de la superficie cultivada de cacao es de CCN-51, pero con excelente manejo poscosecha que le permite obtener perfiles sensoriales muy bien aceptados en el mercado internacional.

**Huánuco:** también ha apoyado al desarrollo del cultivo de cacao desde la década de 1990. En general, su trabajo con la cadena de cacao sobresale por la promoción local y la aplicación de la ley de apoyo a la competitividad productiva de PROCOMPITE. Otros mecanismos empleados son: siembra, calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, infraestructura de producción y venta, capacitación, extensionismo-asistencia técnica y promoción en el extranjero. En esta región, aproximadamente un tercio de la superficie cultivada es de CCN-51 y dos tercios de cacao común o nacional, lo que favorece en cierto grado, el trabajo a favor de la cadena de CFA.

**Ucayali:** al igual que los dos departamentos anteriores, inició el apoyo local a la cadena general de cacao desde los años 90. Se destaca igualmente, por su apoyo a través de la promoción local y la aplicación de la Ley de PROCOMPITE. Otros mecanismos usados son: siembra, calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, infraestructura productiva y de venta, capacitación, extensionismo-asistencia técnica y promoción en el extranjero. En esta región se observa una mayor inclinación por el cultivo de CCN-51, que ocupa un 60% de la superficie total de cacao.

**Amazonas:** ha apoyado el desarrollo local de la cadena general de cacao desde alrededor del año 2005, con aplicación especial de promoción local y de la Ley de PROCOMPITE. Otros mecanismos utilizados son los de siembra, trabajo en calidad, fortalecimiento de la capacidad productiva, infraestructura de producción y venta,

capacitación, extensionismo-asistencia técnica y promoción en el extranjero. En esta región, las tres cuartas partes de superficie de cacao son de cacao común y la quinta parte es de CCN-51.

**Piura:** ha apoyado a la cadena de cacao en general, desde alrededor del año 2001. Al igual que los casos anteriores, sobresale la promoción local y la aplicación de la Ley de PROCOMPITE, así como de los mismos mecanismos indicados en esos casos. Piura se destaca por ser la región con el mayor porcentaje de superficie del cultivo de cacao nacional de Perú (95%), con poco de CCN-51 (1%) y de otros cultivares (4%). Entre los pocos otros cultivos, se destaca la variedad local 'porcelana' que es un cacao fino bastante escaso, de ascendencia directa de cacaos de tipo Criollo y como tal, se considera como una oferta especial y diferenciada de cacao de calidad, adicional al fino de aroma de este departamento.

A nivel de organizaciones de productores, algunos actores expresan que todo el apoyo e impulso para cultivos comerciales de pequeños productores, no es del todo suficiente o bien dirigido, y que este el clima general en Perú. Durante la última década, este apoyo se ha traducido en la formación y fortalecimiento de cooperativas de agricultores, entre las que destacan las 25 cooperativas y asociaciones de productores de cacao que se integran en APPCACAO. Tres de ellas están entre los 10 mayores exportadores de cacao del Perú (ACOPAGRO, Asociación Cacao Alto Huallaga, y Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.).

En cuanto a las empresas exportadoras, se ha encontrado un gremio que aglutina a las principales empresas exportadoras de cacao: la Cámara Peruana de Café y Cacao. Si bien este se encuentra en sus primeros años de desarrollo en cuanto al sector cacao, tiene experiencia suficiente desde el punto de vista del café y se basa además, en el desarrollo experimentado por empresas tales como Sumaqaq, Amazonas Trading, Cafetalera Amazónica, Machu Picchu Foods y Exportadora Romex, las cinco mayores exportadoras de cacao durante el 2015.

## Principales acciones y resultados catalizados por la política pública

### **Inversiones estimadas durante los últimos 4 años (en US\$)**

No se han identificado inversiones diferenciadas en la cadena de CFA durante los años 2012 y 2013. AGRORURAL indica que de su presupuesto en el año 2013 se destinaron US\$ 488.169 y en el 2014, US\$ 711.293. AGROIDEAS en general destinó a la cadena de cacao US\$ 2.944.820. A través de PROCOMPITE se apoyó a la cadena de cacao con US\$ 6.193.872 entre 2012 y 2013.

### **Acciones planteadas desde el sector público a favor del desarrollo de la cadena de CFA**

#### **Las acciones más destacadas y con mayor incidencia en el desarrollo de la cadena de CFA son:**

- Recuperación de material genético local.
- Ampliación de áreas con material genético local. Se destaca que el cacao en el Perú es el cultivo de mayor expansión intercensal, con duplicación de área en los 19 años que discurrieron entre los censos agrarios (1993-2012). Sin embargo, gran parte de ese crecimiento superficial se debe a la introducción de la variedad CCN-51.
- Mejoramiento de la calidad física y sensorial, por medio del establecimiento de políticas y protocolos de calidad.
- Realización de ferias, salón de cacao y chocolate y Expoamazónicas, éstas últimas, con presupuestos de los gobiernos locales.
- Promoción nacional e internacional como cacao fino y de aroma.

#### **Otras acciones destacables son:**

- Formación de expertos catadores de cacao.
- Estructuración de ruta o rutas turísticas del cacao, a partir de presupuestos de los gobiernos regionales. Participación en ferias regionales.
- Incorporación de Perú como miembro de la ICCO, desde enero de 2016. Un logro que no se ha difundido de manera extensa, ni se ha aplicado de manera suficiente para promover el cultivo de CFA. Concursos nacionales de cacao y chocolate.

#### **Entre las acciones planteadas, con baja incidencia se tienen:**

- Desarrollo de mercados en el extranjero a través del trabajo de Cancillería y embajadas.
- Fortalecimiento y conformación de nuevas cooperativas de agricultores. Aunque al sector cooperativo de producción de cacao se puede considerar como en expansión, engloba a menos del 40% de los productores totales de cacao del país.
- Identificación de variedades de cacao fino y de aroma productivas y tolerantes a plagas y enfermedades. Hace falta mayor trabajo y aplicación en esta acción, para impulsar el desarrollo de la cadena de CFA desde el campo.
- Acciones de sostenibilidad mediante capacitación y certificación de competencias de productores a nivel local, como las aplicadas por AGRORURAL.
- Coordinación de MINAGRI – AGRORURAL con autoridades locales para involucramiento en procesos de desarrollo.
- Establecimiento de normas y directivas de comercialización de CFA, cuidando la calidad, para evitar que la intermediación dañe la imagen del cacao del Perú. Esto tanto a nivel público como privado.

## Grado de implementación de las acciones desarrolladas

En general, los actores consultados consideran que el grado de implementación de las acciones planteadas es de nivel medio. En otras palabras, se han implementado varias de las acciones propuestas por las organizaciones gubernamentales, pero no en la extensión y con los mecanismos esperados por los actores. Sin embargo, los indicadores de globales del sector Perú en la última década, reflejan un importante incremento del área de siembra, al igual que de la producción nacional y las exportaciones. Esto evidencia que las políticas públicas son favorables para las inversiones tanto públicas como privadas en el sector, al igual que las acciones desarrolladas por los organismos de cooperación.

## Grado de coordinación efectiva entre los actores que trabajan en favor de la cadena de cacao fino y de aroma.

En este aspecto, existe una división de opiniones entre los actores entrevistados. La mayoría opina que el grado de coordinación a favor de la cadena es medio, principalmente porque las acciones llegan a grupos limitados de beneficiarios; por otro lado, en la mayoría de los casos, no se discrimina el apoyo a las variedades de cacao fino o CCN51, pero en casos puntuales, únicamente se trabaja con variedades de cacao fino.

Adicionalmente, muchas de las iniciativas han priorizado el trabajo con cooperativas y grupos organizados, por lo que existe un universo de productores que no han recibido beneficios directos de programas de apoyo a la cadena.

Un punto favorable es el trabajo de difusión interna y externa de parte de las instituciones públicas, pues ha promovido el crecimiento del sector y el desarrollo de mercados.

Se destaca la existencia de mesas técnicas nacionales

y regionales, así como de pequeños comités para varios aspectos de la cadena. Sin embargo, se indica la realización de pocas reuniones de la Mesa Técnica del Cacao, debido a que los actores son poco apegados a los lineamientos de la misma y también, a un bajo nivel de coordinación entre los actores participantes en esta iniciativa.

## Relación existente entre las políticas públicas y la cooperación internacional.

De acuerdo con los actores entrevistados, la relación entre las políticas públicas a favor de la cadena de CFA y la cooperación internacional es media. En Perú, el ente público rector de la cooperación técnica internacional es la APCI, Agencia Peruana de Cooperación Internacional. La APCI trabaja en función de la política nacional de desarrollo en la articulación, coordinación y supervisión de la cooperación internacional no reembolsable gestionada a través del Estado y que proviene de fuentes externas públicas o privadas.

Se han producido buenos resultados en el crecimiento notable en la superficie cultivada de cacao, a través de un periodo suficientemente largo (1990 hasta la actualidad) de coordinación entre la cooperación internacional y el gobierno nacional, en el reemplazo de cultivos de coca por productos que generen sostenibilidad para los agricultores. Sin embargo, tal crecimiento no se refleja en proporciones similares respecto al CFA. Por esto algunos actores temen que se pueda menoscabar la imagen de Perú como productor de CFA y, en términos reales, afectar de manera irreversible o de difícil recuperación, la producción en volúmenes y calidad suficientes de CFA para representar una oferta importante del país.

Así, aunque el apoyo de la organización sin fines de lucro Technoserve a través del programa 'Business Solution to Poverty', potenció la cadena de cacao en el Departamento de San Martín, con resultados resaltables, no se enfocó en el CFA. Es similar el caso del programa

PRA (Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza) en Ayacucho. En estos dos casos el financiamiento principal provino de USAID.

De todos modos, en coordinación entre la cooperación internacional y el gobierno, en especial a través de DEVIDA con la Alianza Cacao Perú -financiada por USAID- y su modelo de negocios, se está fomentando la cadena de CFA en la región Selva. Con este y otros apoyos, además de la coordinación del gobierno con la cooperación internacional y con el sector privado, se puede conseguir su crecimiento y despegue definitivo. Un ejemplo para este objetivo, es la aplicación, que ya se ha realizado en los últimos años, del modelo de negocios CANVAS de Sierra y Selva Exportadora.

## Principales resultados de las políticas públicas

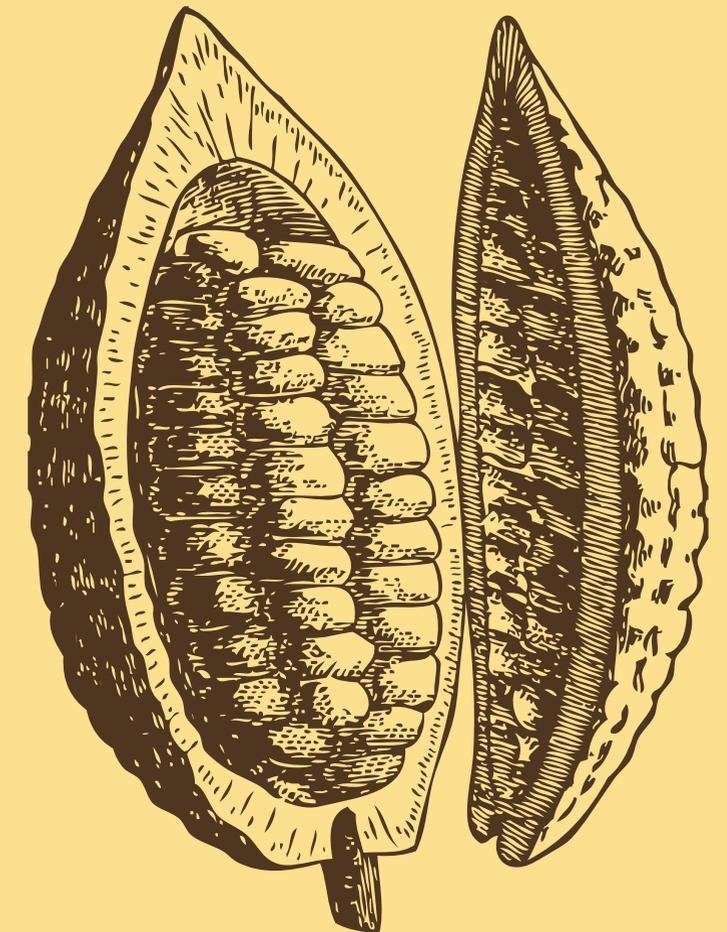
Los resultados principales de las políticas públicas sobre la cadena de CFA, resaltados por los actores son:

- Reconocimiento internacional del Perú como país productor de CFA, por ejemplo, a través de la reincorporación a la ICCO. También reconocimiento por parte de importadores de otros países.
- Promoción a escala regional y nacional para presencia en ferias, con mensaje con base en CFA, así como presentación del cacao como "producto bandera" del país. Cabe destacar que en el año 2012, a través del MINAGRI, se declaró al cacao como Patrimonio Natural de la Nación.
- Promoción desde el sector público, para el cultivo de CFA con las cooperativas y los pequeños productores.
- Capacitación y asistencia técnica al productor.
- Se ha iniciado un camino donde se espera que el Estado se apodere del tema del CFA, hasta tanto la comercialización de cacao en grano se base en

cacaos especiales con muy buena fermentación y secado, producción orgánica y comercio justo.

■ Incremento del área de cultivo. Esto plantea un dilema a futuro: ¿Dónde serán las nuevas áreas de expansión de cultivo de cacao en general, y de CFA en particular? ¿Se deforestará más selva o se continuará en el reemplazo de campos de coca?

■ Desarrollo de la visión estratégica que busque en el mercado mundial, un lugar preferente para el cacao del Perú.



## Factores de éxito para el desarrollo del sector

Con la llegada del siglo XXI, se inició una etapa de auge en el cultivo de cacao, tanto por el incremento en la superficie de cultivo, como por una mayor ordenación en tres sentidos: 1) cultivar con enfoque de calidad del producto para obtener un mejor precio; 2) asociatividad como medio para representar a los productores y lograr volúmenes de producto atractivos para el comercio internacional; y, 3) desarrollo empresarial tanto en términos logísticos como técnicos.

**Orientación estratégica:** La política cacaotera del Perú también empezó a transformarse con el nacimiento del nuevo siglo. El crecimiento productivo logró que a partir del año 2012 empezará a aparecer en las estadísticas, como dato particular, la producción peruana de cacao, por ejemplo, en las tablas de la ICCO.

Si bien Ecuador lidera en el mundo el segmento de cacaos finos y de aroma, Perú se ha ubicado con cierta rapidez en el segundo lugar. Por lo tanto, el Perú podría enfocar su oferta sobre la base de la diferenciación a través de cacao orgánico, cacaos especiales y, sobre todo, CFA. Este mercado de cacao diferenciado está influido por los cambios en los patrones de consumo o mayores exigencias de los consumidores de chocolate, lo que a su vez lleva a una mayor demanda por granos especiales. La estrategia nacional estaría relacionada con el impulso a este tipo de mercado. Al parecer, el crecimiento de la demanda mundial por cacao peruano se debe menos a los problemas que pueden tener los otros países ofertantes y más a que Perú está dando a conocer al mundo su cacao.

Desde el empuje dado por la lucha contra el narcotráfico, Perú está aprovechando las ventajas que presenta su cacao a través de acciones de emprendimiento internacional ejecutadas por el Estado. Estas acciones son percibidas como suficientes o insuficientes, bien o mal enfocadas, o con efectos mayores o menores, dependiendo del actor o grupo de actores entrevistado.



Pero el quedarse en una oferta creciente en cantidad y calidad de uno o varios recursos naturales abundantes, podría llevar en algunos años a que el país contraiga la llamada “enfermedad holandesa”, que tiende a reducir a largo plazo el nivel total de exportaciones o a variar su composición. La dependencia de exportaciones de bienes primarios hace más vulnerable a una economía, frente a la alternativa de una economía manufacturera y de servicios. Entonces, está bien en un principio apostar por la calidad del cacao ofertado, seguir con priorización en apoyo y oferta de CFA, pero la mayor competitividad se lograría al agregar valor al producto y encontrar un nuevo tipo de comprador por medio de la diferenciación. Así se conseguirían precios más favorables para el productor, con un cacao con valor añadido y también transformado en productos finales o intermedios, de acuerdo con las exigencias de sus compradores.

**Institucionalidad:** Sobresale la continuidad en el tiempo de las entidades públicas nacionales relacionadas con apoyo, regulación y coordinación de actividades relativas a la cadena de cacao y de CFA. Además, se produce apropiamiento de funciones que aparecen como nuevas y necesarias para el desarrollo de la cadena, en organismos que son parte de cada entidad. Es así que dentro del MINAGRI, como se ha descrito, la parte de trabajo directo en campo sobre el cultivo y apoyo a los productores lo tiene AGRORURAL; el INIA aporta con la base tecnológica, además de investigación, desarrollo e innovación; AGROIDEAS ejecuta el Programa de Compensaciones para la Competitividad, en coordinación con los gobiernos regionales, que también lo hacen a través de los fondos de PROCOMPITE; con el Programa DEVIDA, también con el apoyo de la APCI perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores, se articulan, coordinan, supervisan y ejecutan los programas de la cooperación internacional; con Sierra y Selva Exportadora se da el enfoque y salida a mercado, cuidando la imagen país, fomentado además por PROMPERÚ y se ejecuta el Programa Nacional de Cacao. Quizás una tarea por completar y redondear está en el destino que tienen los servicios financieros del AGROBANCO, para que se

cumplan las directivas de apoyo a pequeños productores y en especial, a aquellos de zonas más pobres.

**Talento humano:** La cooperación internacional y últimamente, un nuevo énfasis público a través del MINAGRI y de algunos gobiernos regionales, han propiciado y propician la formación de capacidades locales tanto para cultivo, técnicas y gerenciamiento. En el aspecto asociativo, con asistencia técnica de la cooperación internacional y de organismos públicos, desde APPCACHO se planifican y formulan, de manera participativa con las cooperativas socias, programas que se articulan con las políticas públicas, así como propuestas para que dichas políticas se adapten a las necesidades y aspiraciones de los pequeños productores, sin perder de vista el mercado.

**Fomento productivo:** El fomento productivo agrario del Perú en general, tiene un marco legal nacional constituido por cuatro elementos principales (Fuentes, Medina, Rojas, & Silva, 2015):

***Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados.***

***Ley de Reconversión Productiva Agropecuaria.***

***Estrategia Nacional de Desarrollo Rural.***

***Ley que Establece Disposiciones para Apoyar la Competitividad Productiva.***

Tanto para el cacao en general, como para el CFA, han sido preponderantes en su promoción e impulso, la acción combinada de las entidades públicas competentes y de la cooperación internacional. Esta se ha mantenido desde la década de los años 1990, cuando empezó el enfoque inicial de erradicación directa de los sembríos de coca, luego cuando mutó posteriormente en política de reemplazo con otros cultivos, y ahora al haber llegado a un enfoque de sostenibilidad por medio de apertura de mercados y apoyos a desarrollo de la agricultura (educación, asociatividad, y financiamiento no sólo para cultivos, sino también para mejoramiento del hogar).

Adicionalmente y concretamente para la cadena de valor del CFA, la iniciativa de los últimos años del Programa DEVIDA, que articula desde el Gobierno a la Alianza Cacao Perú, ha representado un empuje, y ojalá definitivo, para su desenvolvimiento y crecimiento. Cabe citar textualmente lo descrito en el volumen 18, No. 37 de la revista Semestre Económico (Barrientos Felipa, 2015):

“En el esfuerzo por desarrollar los cacaos finos y de aroma se ubica el trabajo que realiza la Alianza Cacao Perú, que es una iniciativa privada que busca desarrollar este tipo de producción como cultivo alternativo a la hoja de coca en la selva peruana. Su meta se expone en el artículo publicado en Gestión-e (2013), y es brindar asistencia técnica para implementar 28 mil ha, en los próximos años, incluyendo a 15 mil productores. Acerca de sus intenciones, el director ejecutivo de la Alianza Cacao Perú, José Iturrios, dice que lo que se busca con este proyecto es [...] “que el Perú esté en el mapa de cacaos finos y de aroma. Esto significa, entre otras cosas, rescatar variedades que solo existen aquí, y expandir su volumen para llevarlas comercialmente a EE. UU., Europa y otros mercados emergentes como China”.

**Sustentabilidad:** El crecimiento de la producción del cacao se ha convertido en algunas localidades de Perú (los territorios de clima tropical, desde San Martín hasta Puno, son ideales para el cultivo de cacao), en una importante fuente de ingresos de los productores, mejorando así el producto interno bruto (PIB) de la región. Este esfuerzo permite que estos se integren, directa o indirectamente, al mercado internacional. Esta situación de rápido crecimiento, considerando que la mayoría de productores son pequeños, asume en su interior, la cuestión de la sustentabilidad económica..

Pero, más allá del tema económico, la cadena es compleja en los temas de sustentabilidad y sus problemas se concentran en mayor grado, en la producción. Entre estos problemas está el cuestionamiento mencionado anteriormente, sobre la disponibilidad de nuevas áreas

para cubrir el crecimiento en el cultivo de cacao, en especial el de CFA. Preocupa de sobremanera, la creciente deforestación de regiones de bosque natural para ampliar la frontera productiva, a la vez que se aprovecha con muy poco cuidado ambiental, la madera extraída.

En el modelo de DEVIDA, en coincidencia con el enfoque general de USAID, se busca que a medida que se van culminando los apoyos en determinadas regiones de los proyectos parte de Alianza Cacao Perú, se atraiga e integre al sector privado, para lograr sustentabilidad tanto económica como social y ambiental a través de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. Este modelo promueve la inversión privada a través de diferentes mecanismos como la participación público-privada, buscando pasar del enfoque del papel asistencialista de los fondos de cooperación hacia modelos con mayor participación de la inversión privada y menor subvención. Además, busca que el productor no restrinja su participación al rol de beneficiario, sino que adopte una gestión empresarial. Así, promueve que las empresas privadas realicen inversiones, con el fin de asegurar fuentes de suministro de cacao, y que se integren de manera activa en el modelo, en calidad de socios.

**Variación de Precios:** Los precios del cacao en el Perú están calculados con base en la información de la bolsa de NY e información de cambio a la moneda local; esta información es monitoreada y sistematizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), quien también calcula el índice de precios de manera periódica. Es importante destacar que se estima un crecimiento sostenido de precios. Los contratos de futuros para cacao, muestran que los precios y la tendencia actual se mantendrían por lo menos durante seis meses (Trading Economics, 2016).

Por eso, tanto productores, como los demás actores de la cadena de valor del cacao peruano y en especial de su CFA, pueden tener seguridad de que los precios por lo menos se

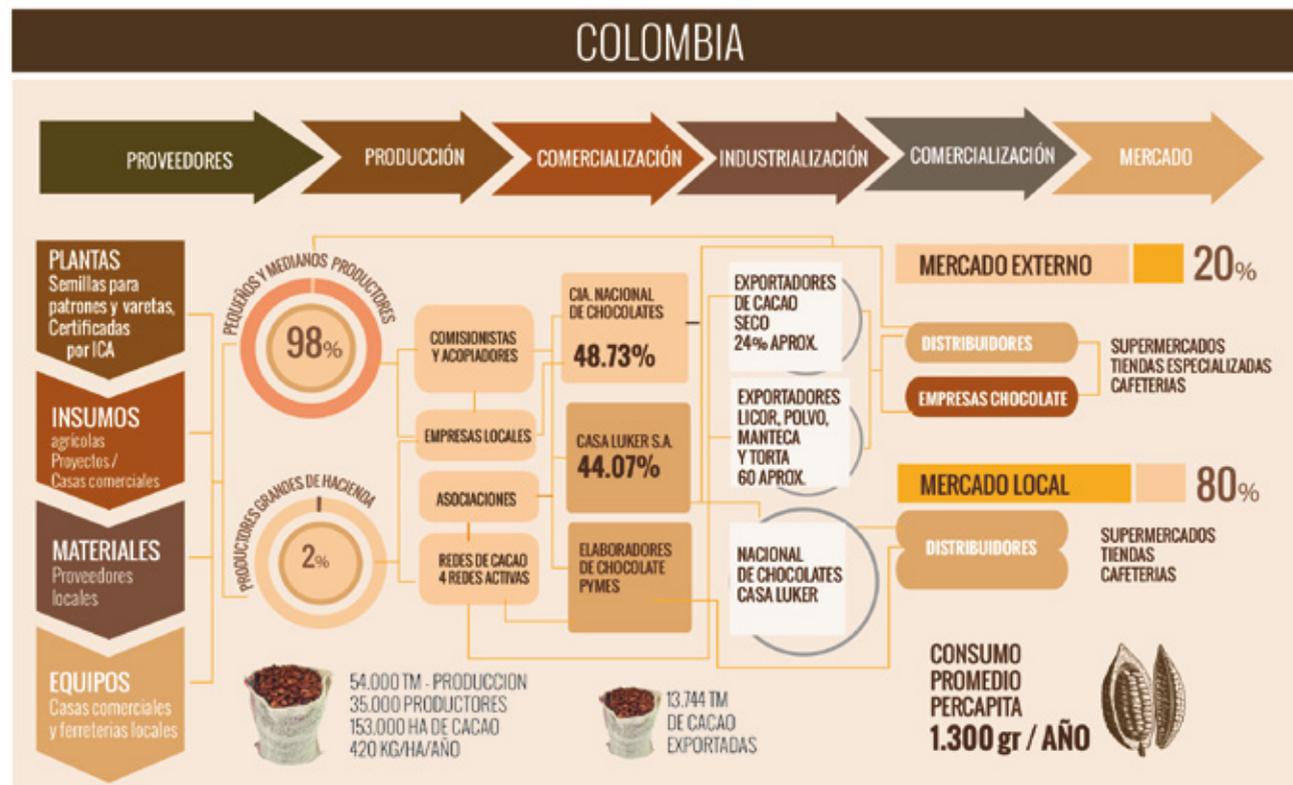
mantendrán, sin caídas pronunciadas, durante el futuro próximo.

**Acceso a mercados:** En Perú, quienes dirigen o coordinan los diferentes eslabones de las cadenas de valor de cacao y de CFA, aseguran estar conscientes de que se puede mantener e incrementar la cuota de mercado a través de la calidad y una promoción adecuada. Para esto existe un trabajo convencido, a nivel de dirigencia de sectores cooperativo, exportador y público, para mantener y divulgar la imagen país, así como para abrir mercado para cacaos especiales (sobre todo para CFA), y para mejorar la calidad desde viveros y fincas hasta las empresas exportadoras e industrializadoras. Además, afirman estar buscando difundir, capacitar y convencer sobre este conjunto de aspectos, a los demás miembros de sus organizaciones, incluidos los productores cacaoteros.

En los últimos años, los mercados europeos han sido los más demandantes de cacao peruano. En el año 2015, Holanda y Bélgica recibieron el 62% del cacao exportado por Perú; les siguieron Italia, Estonia y Estados Unidos. Por tanto, se puede hablar de una demanda especializada y de mercados con buen grado de fidelización: de los nueve mercados principales para cacao peruano, seis son europeos y los otros 3 corresponden a los tres países de Norteamérica. En general, a través de acuerdos de comercio bilateral, Perú ha conseguido que su cacao sea exportado a esos países con arancel cero, una forma de incrementar el atractivo del producto desde el punto de vista económico.



Gráfico 20. Cadena de Valor de Cacao en Colombia



Fuente: Elaboración equipo consultor.

## 5.3 Caracterización de políticas públicas en Colombia

Colombia, con una **fuerte industria local y un importante consumo interno** de productos elaborados de cacao, tiene una política de apoyo abierta y diversa, con un claro enfoque hacia el incremento de la producción y el desarrollo de la institucionalidad local. Este aspecto se ve reflejado en la presencia de un amplio grupo de organizaciones que trabajan a favor de la cadena en varios niveles. Sin embargo, bajo este modelo, los actores entrevistados en el presente estudio, han resaltado la

existencia de una **duplicidad de funciones de las entidades**, y en muchos casos, la falta de articulación entre los actores, haciendo que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, especialmente en lo que se refiere a la transferencia tecnológica y la asistencia técnica.

### Descripción de la cadena de valor de cacao en Colombia

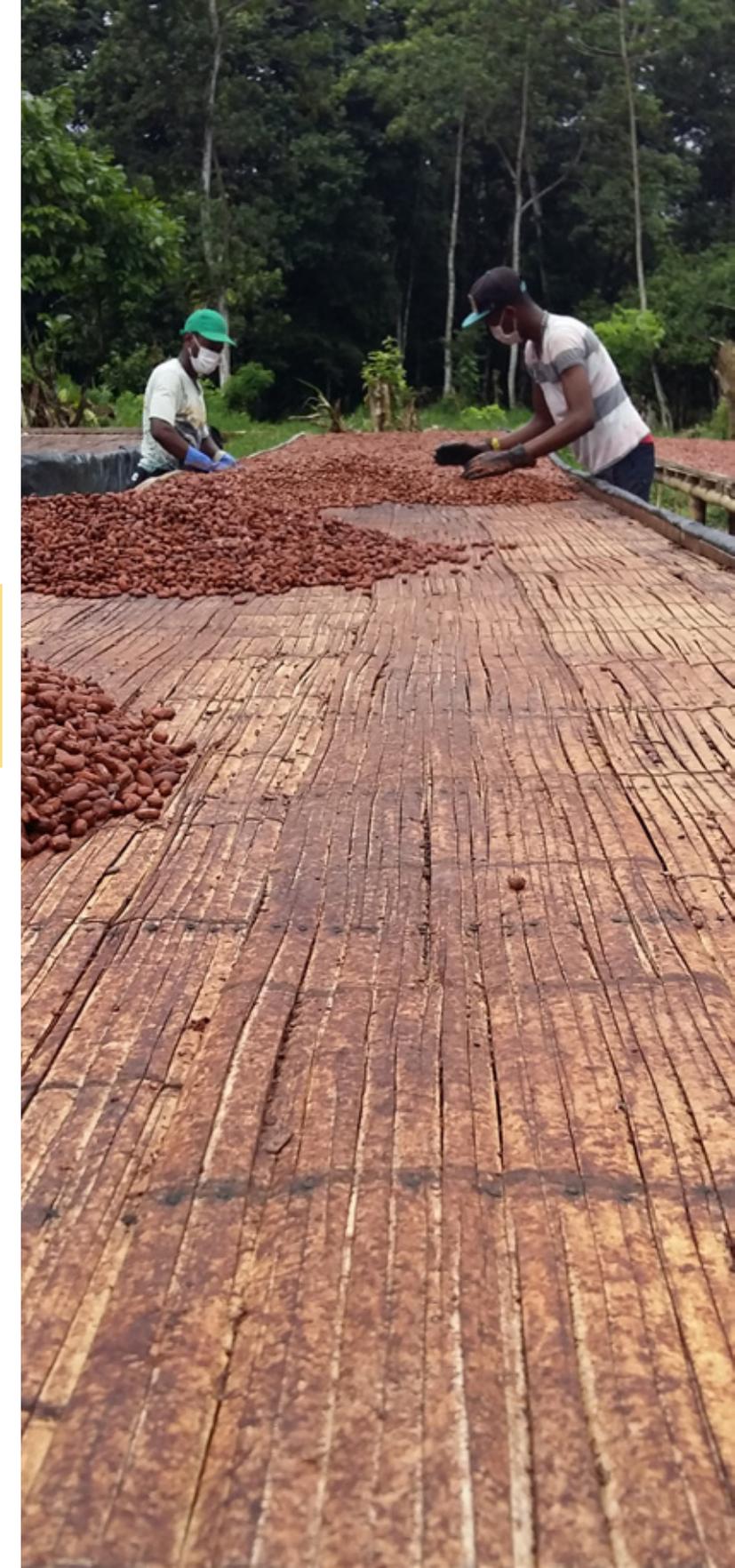
La cadena de cacao y chocolate en Colombia está compuesta por un estimado de 35.000 productores, los cuales están distribuidos en 7 zonas de producción. Existen aproximadamente **250 organizaciones de productores a escala nacional y 4 redes comerciales** activas. La comercialización está liderada

por acopiadores y comisionistas que en su mayoría trabajan para las 2 principales compañías procesadoras locales. FEDECACAO ha establecido también puntos de compra en las principales zonas productoras. Actualmente, existen alrededor de 24 exportadores que comercializan cacao en grano y productos semielaborados y elaborados. Es importante destacar que, según las fuentes entrevistadas, la comercialización interna de cacao en Colombia maneja un precio promedio en las principales ciudades donde se forma el precio nacional, de un 80 -90% con relación al precio referencial de la bolsa de Nueva York. El precio al productor es menor, dependiendo de la extensión de la cadena de intermediación.

**Colombia maneja un precio promedio interno al productor cercano al 90%, con relación al precio referencial de la Bolsa de Nueva York, menos otros costos según la longitud de la cadena de intermediación.**

Actualmente, Colombia cuenta una cosecha anual que alcanzó las **54 mil toneladas métricas (TM)** en el año 2015 y constituye una de las principales actividades agrícolas de más de 35.000 familias en zonas rurales para quienes representa aproximadamente el 75% de los ingresos netos. Se estima que en Colombia se cultivan alrededor de **153.000 hectáreas de cacao**. Los agricultores de cacao en Colombia están inmersos en un sistema de economía campesina, de pequeños productores con unidades productivas que poseen 3,3 hectáreas en promedio, en donde el cacao generalmente está asociado con otros cultivos frutales y maderables. En el último período surgen también iniciativas privadas para la siembra de cacao en extensiones de mayor alcance, bajo **modelos intensivos o agroforestales**.

Colombia es un importante productor de cacao fino y de aroma CFA y en los últimos años las exportaciones de este tipo de cacao han mostrado un crecimiento positivo especialmente en mercados europeos como Suiza e Italia. Las principales zonas productoras se ubican en los departamentos de Santander, Antioquia, Narino y



Arauca. Entre 2011 a 2014 el área sembrada con cacao se ha incrementado en un 10%. Es importante destacar que el 75% cacao producido en Colombia, es comprado por la industria local y que las exportaciones de cacao en grano representan un 25% del total producido en el País las cuales se comercializan como Cacao fino o cacao especial (se está comenzando a exportar cacao certificado).

**El 75% del cacao en grano producido en Colombia es comprado por la industria local, mientras el 25% restante, se exporta como Cacao fino o Cacao especial (certificado).**

En el año 2015, las exportaciones de cacao en grano del país, generaron ingresos por \$ 24,3 millones de dólares, mientras que las exportaciones de semi-elaborados alcanzaron las 19.833 TM y generaron cerca **de 121,5 millones de dólares.**

Para el mismo año, las exportaciones de cacao reportaron la siguiente composición: 13.744 toneladas métricas exportadas como cacao en grano, equivalentes a un 25,4% de la participación de los volúmenes exportados y a su vez, 17,4 mil toneladas métricas de productos elaborados y semielaborados de cacao, equivalentes a un 74,5% de las exportaciones totales.

El promedio de producción de cacao seco a escala nacional es de 427 Kg por hectárea al año, que es un rendimiento bajo si se compara con el del Perú, que produce 681Kg por hectárea. Entre los principales factores que inciden en este desempeño productivo, se puede citar: la presencia de cultivos envejecidos con muy baja productividad, el nivel tecnológico, y la incidencia de la 'Monilla', que puede disminuir la producción hasta en un 80%.

Por otro lado, desde el 2010, el cacao colombiano cuenta con la calificación de la ICCO como cacao fino de aroma debido a su origen, que está relacionado con materiales tipo criollo y trinitario. La ICCO ha determinado

además, que esta categoría es atribuible a un 95% del cacao colombiano, a pesar de existir variedades de cacao criollo, trinitario, amazónico e híbrido en el país. Este reconocimiento permite la generación de valor agregado para la comercialización y transformación del grano (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2010).

Es importante resaltar que en los últimos años, los volúmenes de cacao en grano para exportación se han incrementado de manera considerable hasta alcanzar un 25% de la producción nacional. Su portafolio ha sido diverso e incluye mercados como España, México, Estonia, Bélgica y Países Bajos. Sin embargo, se debe considerar también, que el mercado local importó en el 2015 cerca de 5.891 TM de grano (de las cuales, el 85% proviene de Ecuador, dada las grandes necesidades de la industria transformadora).

**En los últimos años, los volúmenes de exportación de cacao se han incrementado de manera considerable y con un portafolio diverso: España, México, Estonia, Bélgica y Países Bajos, entre otros.**

Con un total de 59.891 TM de grano producido e importado, Colombia atiende su mercado interno que consume casi el 80% de la producción. La industria procesadora de cacao en Colombia es de carácter tradicional, ya que su producción se destina a los productos nacionales. Así, el chocolate de mesa representa un 45% del producto; el chocolate de cobertura y confites un 33% y el restante 22%, corresponde a pasta de chocolate en varias presentaciones.

A nivel industrial, el mercado está liderado por la Cia. Nacional de Chocolates y Casa Luker S.A., quienes sustentan una participación del 92%. El porcentaje restante se distribuye en un diverso grupo de compañías que comprende aproximadamente 20 empresas medianas y 30 pequeñas.



## Descripción de las políticas y actores que inciden en la cadena

Las políticas públicas de Colombia actualmente favorecen el desarrollo de la cadena de cacao con un particular énfasis en el eslabón de producción. En la práctica, debido a que el cacao es un rubro en crecimiento y de alta demanda en el mercado local y de exportación, se ha posicionado como una alternativa productiva clave para la generación de empleo y divisas. En este sentido, las instituciones competentes han ratificado que existe una importancia alta para la cadena de Cacao Fino de Aroma.

A pesar de que la política pública para el sector es favorable, existen varios retos que deben ser abordados en el corto plazo y que están asociados al escenario actual, donde el consumo local es superior a las crecientes exportaciones. Este relativo déficit ha llevado a que todos los actores partícipes del estudio, consideren como prioridad nacional, trabajar en programas y proyectos para aumentar la producción. El enfoque en calidad, considerado de manera reciente, había sido relegado debido a que la industria nacional no requiere de mayores atributos de calidad, considerando que el uso de su cacao se destina mayormente a golosinas y chocolate de taza.

Es importante señalar que las intervenciones orientadas al aumento de producción en la última década, no han generado los impactos esperados debido a que en la práctica, los incentivos para los productores han sido limitados o desconocidos en el territorio. Esto ha generado una brecha entre los productores y los proveedores de servicios para el sector. Al respecto, los actores entrevistados expresan que en algunos casos existe duplicación de actividades y que en otros, la Asistencia Técnica es insuficiente para cubrir las áreas de producción. También es relevante el hecho de que se han generado las primeras acciones para permitir el posicionamiento del cacao colombiano en el mercado internacional. Este aspecto requiere de su consolidación y sostenibilidad en el tiempo.

Grafico 21. Distribución de los actores en Colombia



Fuente: Elaboración equipo consultor.

**Colombia ha incursionado con éxito en la exportación de cacaos especiales; sin embargo, la producción aumenta a un ritmo menor que la demanda total, por lo que existen grandes oportunidades para el fomento del cultivo y el reemplazo de las importaciones.**

### Distribución de los actores en Colombia

En Colombia **a escala macro**, las instituciones que concentran sus acciones y gestión en el desarrollo de políticas y normas que rigen toda la cadena de valor de cacao, están lideradas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR. Bajo esta estructura, el cacao

se ha consolidado como una prioridad dentro de la estrategia de desarrollo para el agro. El MADR cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Rural y el Viceministerio de Asuntos Agropecuarios, y en términos operativos, con una oficina encargada de la cadena. (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales) **A diferencia de otros países de la región, sin embargo, esta oficina tiene a su cargo diversas cadenas, siendo la de cacao una de ellas.** Por tal motivo, las acciones específicas desde el MADR suelen rezagarse.

Las actividades y proyectos que ejecuta el MADR en beneficio del sector cacaotero se realizan en estrecha coordinación con la Federación Nacional de Cacaoteros, entidad receptora y ejecutora de los recursos del Fondo

Nacional de Cacao. Estos recursos permiten el apoyo a proyectos para el desarrollo tecnológico, asistencia técnica, rehabilitación de cacaotales viejos, selección de materiales regionales, transferencia de tecnología e investigación.

**El Consejo Nacional Cacaotero** es una instancia que fue reconocida mediante resolución 00329 en noviembre del 2009, como cuerpo consultivo del Gobierno Nacional. Desde su creación, el Consejo ha aportado la definición de una política de desarrollo del sector cacao y su agroindustria, y estrategias para el desarrollo competitivo de la cadena. Dentro de la estructura del CNC se crearon los Comités Regionales, en las principales regiones productoras e industriales del cacao. El Consejo cuenta hoy con representantes de Casa Luker, Compañía Nacional de Chocolates, Chocolate Gironés, Fedecacao, y ANDI, entre otros.

Tiene además, el apoyo de instituciones del sector público y entes de investigación. El Consejo definió 5 núcleos como prioritarios para adelantar acciones de apoyo en el mejoramiento competitivo: Huila – Tolima, Santander – Norte de Santander, Antioquia – Eje Cafetero, Meta – Occidente, y Costa Atlántica.

**La Superintendencia de Industria y Comercio** tiene un rol de gran importancia en los procesos de regulación de la competencia y en asuntos de propiedad intelectual. El último ámbito incluye el desarrollo de las denominaciones de origen. Estas denominaciones no se han desarrollado todavía para la cadena de cacao y son un instrumento de gran potencial para la diferenciación del CFA, según la diversidad de las zonas de producción y sus perfiles organolépticos, especialmente si se orienta de manera preliminar hacia marcas colectivas regionales. Esta dependencia apoya



al sector con la generación de información, a través de estudios económicos sectoriales.

**En territorio, los Comités Regionales (CR)** implementan buena parte de las iniciativas de apoyo público, en conjunto con el sector productivo-privado local. Sin embargo, pese a algunos avances valiosos, en general, los CR deben superar dificultades relacionadas con la falta de financiamiento de sus operaciones y lograr la participación de los gobiernos regionales.

**A escala meso** se encuentran instituciones que apoyan el desarrollo de la cadena a nivel de investigación, capacitación especializada, financiamiento y promoción de exportaciones. En este ámbito, sobresale la gestión de RED CACAOTERA, FEDECACAO, CORPOICA, FINAGRO y PROCOLOMBIA quienes en su conjunto, han jugado un papel importante en el desarrollo de proyectos a escala nacional.

Un nuevo actor en la cadena nacional, es la Asociación Nacional Cacaotera de Colombia, **Red Cacaotera**, constituida por 60 organizaciones y cerca de 25.000 productores de todo el país, que tiene por objetivo mejorar las condiciones generales de las familias cacaoteras mediante servicios estratégicos ofrecidos por las organizaciones que los congregan, dando una lógica y pertinencia a las estructuras asociativas en lo regional. Entre otros, LA RED CACAOTERA ha implementado la primera plataforma de servicios de promoción y exportación de cacao especiales, iniciativa que junto con nuevos modelos de acceso financiero, está permitiendo que las organizaciones de productores accedan directamente a la realización de exportaciones.

**La Federación Nacional de Cacaoteros FEDECACAO**, fue creada en el año 1960, como un organismo que representa y trabaja en beneficio de los intereses de los productores de cacao a escala nacional. Esta organización cuenta con el fondo nacional del cacao, una cuenta especial creada por ley para recaudar y manejar los recursos provenientes de la cuota de fomento cacaotero. El Fondo tiene el propósito de financiar

programas y proyectos a escala nacional. En la actualidad, FEDECACAO trabaja a favor de la producción de CFA mediante mecanismos para incentivar calidad; el fortalecimiento de la capacidad productiva; la comercialización y la asistencia técnica. Igualmente, es relevante mencionar que a través del contrato No. 055 de 2010, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural suscribió que la administración del Fondo de Estabilización de Precios del Cacao (FEPCACAO) siga siendo realizada por la Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) durante cinco años más, hasta el 30 de septiembre de 2021. Una importante contribución de esta institución es la investigación y desarrollo de variedades de cacao.

**La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA**, es una entidad pública descentralizada de participación mixta, sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, que tiene como objeto desarrollar y ejecutar actividades de Investigación y desarrollo tecnológico para el sector agropecuario. Esta institución cuenta con 13 centros de investigación a escala nacional y como parte de su gestión en la cadena de cacao, ha desarrollado variedades de alto desempeño productivo. En la actualidad CORPOICA cuenta con un macro proyecto denominado 'Estrategias tecnológicas para fortalecer la cacaocultura colombiana', destinado a apoyar al sector con estrategias de manejo técnico de cultivos; propagación y manejo de patrones; estandarización para asegurar la calidad, inocuidad y agregar valor al cacao; y genotipos de cacao seleccionados por atributos, entre otros.

**El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA**, tiene como misión proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio. Trabaja en el desarrollo del sector agropecuario, pesquero y acuícola mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales.

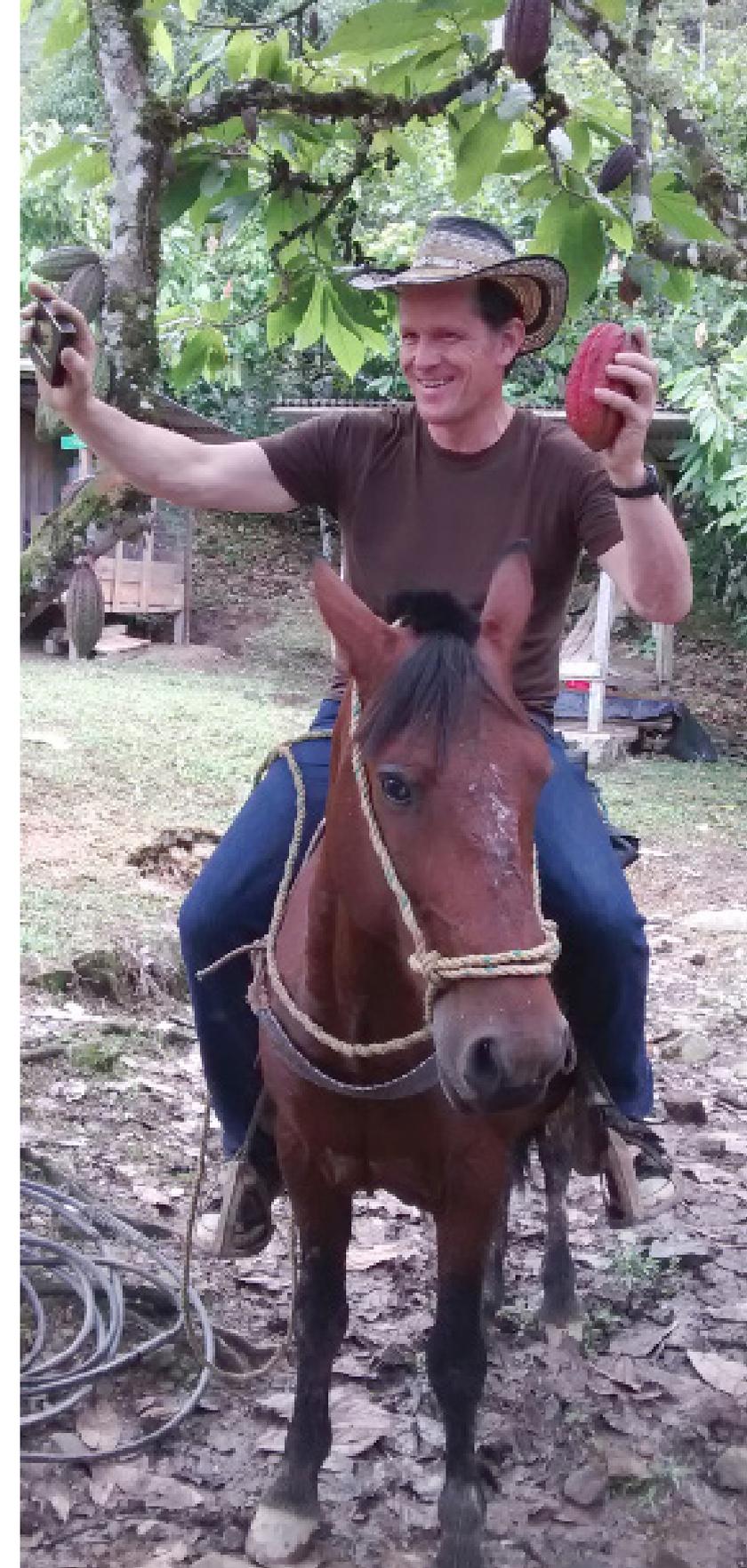
*Según la Ley 67 de 1983, la Cuota de Fomento Cacaotero es del tres por ciento (3%) sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional. La liquidación de la Cuota de Fomento Cacaotero se hará con base en el precio al cual se efectuó cada transacción.*

Las actividades de investigación y de transferencia de tecnología contempladas desde su creación, se ejecutan por el Instituto mediante la asociación con personas naturales o jurídicas.

El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, SNCTA y su plataforma SIEMBRA, es una institución que apoya la gestión del conocimiento mediante el diseño y la producción de indicadores. Además, provee información de forma pertinente, permanente y oportuna. Con relación al cacao, ha apoyado proyectos de investigación, como la obtención de rizobacterias promotoras del crecimiento vegetal de los suelos del cultivo de cacao en el Municipio de Cúcuta; ha realizado estudios y resultados sobre manejo integrado del cultivo del cacao para contribuir a la agricultura orgánica; y ha actualizado la caracterización de los suelos de las zonas cacaoteras.

**El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO**, es la entidad que promueve fondos, garantías e incentivos para los emprendedores rurales a través de bancos y cooperativas. En la actualidad, la institución tiene cuatro líneas de financiamiento: 1) Línea especial de crédito LEC, para ciclo corto y ganadería; 2) Fondo Agropecuario de Garantías FAG, que respalda obligaciones de los productores; 3) Incentivo a la Capitalización Rural ICR, (fondo) que ayuda a disminuir el saldo del crédito de algunas inversiones; y el 4) Incentivo al Seguro Agropecuario, ISA que es una prima para productores que adquieren un seguro agropecuario.

Por otro lado, el programa Colombia Siembra del MADR se ha propuesto promover la siembra de 1 millón de hectáreas, que incluye incentivos, asistencia técnica y líneas especiales de crédito. La principal estrategia de este programa se dirige a la financiación de proyectos productivos a través de recursos de FINAGRO, Alianzas Productivas, y el Incentivo de Capitalización Rural.



En el ámbito del comercio exterior, **PROCOLOMBIA** es la entidad encargada de la promoción de exportaciones de bienes y servicios en mercados externos. Además trabaja en la expansión de las empresas colombianas y promueve la atracción de inversiones extranjeras. Otro de sus ejes de particular interés, es el asociado al posicionamiento de la Marca País. A partir del año 2013, PROCOLOMBIA ha apoyado a la cadena de CFA a través de varias actividades estratégicas. De esta manera, ha facilitado la participación de exportadores en distintos foros internacionales; ha financiado la presencia de compradores europeos y americanos; y desde 2015, ha asegurado la participación de Colombia en el Salón de Chocolate de París.

**El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**, es la entidad encargada de la formación profesional integral para los trabajadores de todas las actividades económicas, y para quienes, sin serlo, requieran de dicha formación para aumentar la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.

**A escala meso** también se encuentran los actores públicos de escala local, como los Comité Regionales, que ejecutan proyectos de manera directa con los agricultores y actores privados, como empresas transformadoras y comercializadoras de cacao. Según la legislación, la estructura funcional de una organización de cadena usualmente está compuesta por: (1) un consejo nacional; (2) uno o varios CR; (3) secretarías técnicas nacionales y regionales; y (4) mesas o comités temáticos nacionales y regionales.

Igualmente están, los gobiernos departamentales de las regiones productoras de cacao que son relevantes por su apoyo a la cadena general del cacao. En Colombia, el cacao se cultiva en 4 zonas agroecológicas: i) Montaña Santandereana: abarca los departamentos de Santander y Norte de Santander; ii) Valles Interandinos Secos: Departamentos de Huila, sur del Tolima y norte

del Magdalena, iii) Bosque Húmedo Tropical: zonas de Urabá, Tumaco, Catatumbo, Arauca, Meta y Magdalena Medio y iv) Zona Cafetera Marginal Baja: Gran Caldas, suroeste de Antioquia y norte del Tolima. De esta manera, los Gobernaciones de los departamentos de importancia para el sector son:

**Santander:** cuenta con el 31,25% de la producción nacional, por lo que ha conformado la 'Cadena Productiva del Cacao'. Esta la constituyen productores; gremios y exportadores del grano; instituciones como el ICA, CORPOICA, INCODER, Banco Agrario, FINAGRO y Bolsa Mercantil; e universidades con carreras afines a este sector. Además, mantiene convenios de mejoras en torno al sector del cacao con la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA y la Federación Nacional de Cacaoteros, FEDECACAO.

**Nariño:** representa el 8,25% de la producción nacional. Esta gobernación se encuentra impulsando proyectos de mejoramiento de la producción del cacao, a través de la Secretaría de Agricultura. Desde noviembre del 2015, realiza el proyecto 'Estudio para el mejoramiento de la productividad y calidad sensorial (aroma y sabor) del cacao regional del departamento de Nariño' con fondos de Ctel del SGR, por un monto de \$ 5.721 millones. El estudio cuenta también con el apoyo de la Cooperación Económica de Suiza a través del proyecto Coexca, ejecutado por Swisscontact.

**Antioquia:** con el 8,36% de la producción nacional, mantiene acuerdos con FEDECACAO, la Secretaría de Agricultura y la Universidad Nacional, para adelantar investigaciones dirigidas a mejorar la calidad del cacao que se produce en el departamento.

**Norte de Santander:** sostiene el 8,28% de la producción nacional. La gobernación destinará COP \$15.000 millones para la renovación de 2.000 hectáreas y la siembra de 2.000 hectáreas nuevas. Se prevé también, la inversión en nuevos sistemas de riego y en tecnología para aumentar la producción de kilos por

hectárea. Esto beneficia a alrededor de 3.500 familias que tienen 11.000 hectáreas de cacao en la región.

**Huila:** tiene el 7,70% de la producción nacional. La gobernación conformó el Comité Departamental de la cadena productiva del cacao, encargado de fortalecer la cadena en Huila. Durante el 2016, la organización holandesa Pum entregó un estudio a partir de un proceso de diagnóstico, para mejorar las condiciones del cultivo y su mercadeo nacional e internacional.

**Arauca:** con 6,71% de la producción nacional, la gobernación está enfocada en apoyar a los productores de cacao en la realización de una planta transformadora de cacao, asistencia técnica, y apoyo a la siembra de más hectáreas, entre otras. Trabaja conjuntamente con FEDECACAO y COOPCACAO.

**Tolima:** tiene el 6,59% de la producción nacional. Esta gobernación, a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Producción Alimentaria, apoya a la cadena de cacao; mantiene un acuerdo de cooperación para la asistencia técnica; y fortalece el sistema organizacional de la cadena y la capacidad de generar negocios internacionales, en pro del desarrollo rural con USAID.

A escala nacional, más departamentos producen el 21.17% restante del cacao en Colombia

Finalmente, **en el nivel micro** se han identificado a varias organizaciones del sector que actualmente trabajan en la comercialización y exportación de cacao, como lo es **ACTIVA G10** que se originó del Programa de Desarrollo Alternativo y está ubicada en el Municipio de Tierralta, Sur de Córdoba y representa a 10 organizaciones de primer nivel, cuyos integrantes se dedican a la producción de cacao y otros productos como el plátano, caucho y miel.

**La Cooperativa ECOCACAO**, asocia a familias campesinas productoras y personas vinculadas al desarrollo del negocio del cacao, con el propósito de fortalecer la participación de los cacaocultores en la cadena del cacao y mejorar las condiciones de vida, a través de la ejecución de proyectos en diversas áreas.

**Montebravo** involucra a 11 asociaciones que trabajan en la zona norte del departamento de Chocó, cerca al golfo de Urabá. Tres de sus organizaciones ASIPAD, ASOPROANES y APROCAMALOSAN han logrado exportar cacao a Francia, beneficiando a 276 familias.

Entre las industrias transformadoras de cacao, las más importantes son la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, quienes procesan alrededor del 90% del cacao del país. Estas empresas cuentan con tecnología moderna para el procesamiento del cacao y para la comercialización en todo el territorio nacional y en otros países. Además, cuentan con un variado portafolio de productos que incluyen tanto el cacao en grano, como productos semielaborados (manteca, licor y torta de cacao) y productos finales, como el chocolate de mesa, golosinas de chocolate, bombonería, coberturas de chocolate y bebidas achocolatadas (algunas de exportación). Otras compañías transformadoras son Girones y Tolimax, quienes ofrecen chocolate para mesa. También, Italo y Colombina, especializadas en la categoría de confites. Finalmente, un aún incipiente, pero pujante grupo de pequeñas empresas chocolateras colombianas empieza a posicionarse en el mercado nacional. Algunas de ellas, con orientación a la exportación. Cacao Hunters, Equiori y Mountain Food, entre otras, han optado por el modelo 'bean to bar', por lo que compran cacao de alta calidad en grano para sus barras de chocolate oscuro, usualmente diferenciadas por orígenes regionales.

## Principales acciones y resultados catalizados por la política pública

### Inversiones estimadas durante los últimos 4 años (en US\$)

A través del Fondo Nacional de Cacao que ejecuta FEDECACAO, se ha invertido un promedio de entre 3.5 y 4 millones de dólares anuales. El Fondo recauda sus recursos a través de la denominada cuota de fomento cacaotero, que es canalizada a una cuenta especial. Estos recursos tienen el propósito de financiar programas y proyectos para el beneficio de la actividad cacaotera a escala nacional. A través del Fondo se han desarrollado diferentes proyectos en 3 áreas de acción: investigación, transferencia de tecnología y comercialización.

### Acciones planteadas desde el sector público, a favor del desarrollo de la cadena de CFA

Las acciones más destacadas y con mayor incidencia en el desarrollo de la cadena de CFA son:

- Desarrollo y selección de variedades locales con potencial productivo
- Establecimiento de jardines clonales en diversas zonas de producción para facilitar el acceso a material de siembra seleccionado.
- Mejoramiento de la calidad física y sensorial a través de la capacitación en post cosecha
- Rehabilitación de plantaciones viejas y poco productivas
- Desarrollo de eventos locales para integrar a los

actores de la cadena Ej: Concursos nacionales de cacao y chocolate.

- Creación de la plataforma de promoción y exportación de cacaos especiales.
- Promoción de Colombia en mercados especiales para CFA.
- Posicionamiento internacional de cacaos reconocidos por su origen regional y calidad.

### Otras acciones destacables, pero con menor incidencia, son:

- Estímulos financieros y líneas de financiamiento especializadas para los productores de cacao, con poca difusión y acceso para cacaoteros.
- Asistencia técnica individual, falta mejorar la cobertura de este servicio.
- Investigación especializada, los resultados deben difundirse a los productores.
- Promoción nacional e internacional del cacao fino y de aroma, hay que incrementar la oferta de cacao.
- Participación en ferias regionales e internacionales.
- Reconocimiento de la ICCO como país productor de CFA, pero Colombia aún no es país miembro de la ICCO.
- Difusión de variedades seleccionadas, falta transferir los avances al campo.
- Apoyo a la comercialización asociativa a través de FEDECACAO.



## Grado de implementación de las acciones desarrolladas

En la última década y mediante políticas públicas, se ha favorecido la canalización de importantes inversiones en el sector cacaotero, con recursos tanto públicos, como privados y de la cooperación internacional. Sin embargo, el grado de implementación de estas iniciativas, en algunos casos, fue limitado, o no generó los impactos esperados. Esta situación se refleja principalmente en el poco incremento de los volúmenes de producción.

Mediante la gestión de instituciones públicas, se aumentaron las nuevas áreas de producción. Sin embargo, los agricultores tuvieron poca cobertura en asistencia técnica y como consecuencia, el nivel de adopción tecnológica, también fue bajo.

A pesar de esta realidad, existen experiencias de éxito como aquellas logradas a nivel de investigación. Estas han dado como resultado, el desarrollo de variedades de alta productividad y tolerancia a enfermedades fungosas; el desarrollo de modelos productivos adaptados a las condiciones locales; y el mejoramiento de técnicas para el manejo eficiente de la post cosecha.

También se destacan los logros a nivel de promoción comercial, que han abierto nuevos mercados de exportación de CFA a nichos especiales, y han permitido exportar de manera directa a gremios y empresas asociativas como: Red Cacaotera, FEDECACAO, COLCOCOA, Cacao Hunters y Mariana Export.

***En general, los actores consultados consideran que el grado de implementación de las acciones desarrolladas hasta ahora es medio-bajo. Es decir, que se han implementado varias acciones desde las instituciones públicas que han beneficiado al sector, pero no en la extensión y con los resultados deseados.***

## Grado de coordinación efectiva entre los actores que trabajan en favor de la cadena de cacao fino y de aroma.

En este aspecto, existen opiniones polarizadas entre los actores. Mientras que el gremio principal opina que el grado de coordinación es alto, los demás actores afirman que el grado de coordinación efectiva es bajo, ya que muchas de las acciones entre los diferentes actores se ejecutan de manera independiente, lo que genera, en varios casos, una duplicación de funciones.

Es importante destacar la función que ha tenido el Consejo Nacional Cacaotero como un espacio de articulación público privada y de flujo de información en beneficio de los actores de la cadena. Sin embargo, cabe anotar que desde mediados de 2015 y durante el 2016, su gestión se ha disipado debido a la ausencia de un coordinador designado, la limitada convocatoria a sesiones y el poco compromiso de algunos de sus integrantes.

Adicionalmente, son relevantes algunas actividades desarrolladas que han requerido de una alta coordinación interinstitucional. Es el caso del evento anual denominado Concurso Nacional Cacao de Oro que selecciona a los cacaos de la más alta calidad de Colombia, con el fin de promover su producción y el alcance de las exigencias de calidad internacional. El Concurso ha buscado así, aumentar las posibilidades de exportación de las organizaciones de productores a los mercados especializados.

## Relación existente entre las políticas públicas y la cooperación internacional.

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, tiene por objetivo gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no

reembolsable, que reciba y otorgue el país. Así mismo, es responsable de ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y del Plan Nacional de Desarrollo.

Según los actores entrevistados, la relación entre las políticas públicas a favor de la cadena de CFA y la cooperación internacional es alta. Las políticas de Colombia han favorecido el trabajo de varias instituciones de cooperación, entre las que se destaca la labor de USAID y de la Cooperación Suiza a través de la Fundación Swisscontact. Gran parte de los recursos han sido invertidos en la sustitución de cultivos ilícitos y en la actualidad, se espera que estos se dirijan a las actividades de desarrollo económico que permitan preparar a la población rural en la etapa denominada como pos conflicto.

## Principales resultados de las políticas públicas

Los principales resultados de las políticas públicas sobre la cadena de CFA que fueron señalados por los actores entrevistados son:

- Reconocimiento de Colombia como país productor de CFA.
- Formalización y fortalecimiento de la Red Cacaotera, como núcleo de asociatividad desde la perspectiva de las organizaciones de productores del país.
- Aumento en las exportaciones de cacao por parte de FEDECACAO, RED CACAOTERA, organizaciones de productores y mayor número de empresas privadas. Esta dinámica ha generado un aumento de la demanda interna y una mejora en los

precios para el productor, al reconocer criterios de calidad en el precio de compra.

■ Según cifras de FEDECACAO, el año cacaotero 2014/2015 finalizó con 54.120 toneladas producidas, frente a 48.762 toneladas del año cacaotero inmediatamente anterior.

■ Mediante FINAGRO, se cuenta con una línea de crédito y estímulos financieros para productores. El Incentivo a la Capitalización Rural ICR es un claro ejemplo de esta política y a pesar de que debe ser más difundido, es un canal directo que beneficia a productores.

■ Articulación de 26.000 productores a través de FEDECACAO, como un gremio posicionado con cobertura nacional, 22 unidades técnicas y 10 granjas ubicadas estratégicamente.

■ Se ha mejorado la oferta de material de siembra de alta productividad y se cuenta con un catálogo de variedades disponible para los actores. Actualmente, existen aproximadamente 200 proveedores certificados por el ICA, con lo cual se ha mejorado el acceso a material de siembra.

■ Acompañamiento en la transferencia de tecnología para rehabilitación y manejo de plantaciones.

■ Se han consolidado varias iniciativas de comercialización asociativa basadas en CFA, hacia mercados especiales. Actualmente, existen 4 redes en funcionamiento: Red Cacaotera, Ecocacao, Activa G10 y Montebravo.

■ Se han aumentado las nuevas áreas de producción. En zonas como Santander y Tumaco, el potencial productivo de estas nuevas áreas de producción, es superior al promedio nacional.

■ En el tema sanitario, la enfermedad fungosa denominada 'Monilla' está empezando a ser controlada por los productores mediante buenas prácticas agrícolas.





## Factores de éxito para el desarrollo del sector

### Orientación estratégica:

En Colombia, la política pública de cadenas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se ha consolidado como una estrategia de desarrollo para el agro. Los Comités Regionales (CR) planean e implementan buena parte de las iniciativas de apoyo público, en conjunto con el sector productivo-privado local. Sin embargo, pese a algunos avances valiosos, en general, los CR deberán superar dificultades relacionadas con la falta de financiamiento para sus operaciones y lograr la participación de los gobiernos regionales, actores privados y servicios de apoyo esenciales. **Otro aspecto medular es fortalecer a las organizaciones de los pequeños productores y, sobre todo, trabajar con una visión cadena-región en el largo plazo.**

El cacao en Colombia es uno de los productos que cuenta con ventajas comparativas derivadas de las condiciones naturales para su producción. Esto tiene que ver con las características agroecológicas en términos de clima y humedad, y con su carácter de sistema agroforestal que es altamente compatible con la conservación del medio ambiente. Una porción importante de la producción de cacao colombiano además, se cataloga como de cacao fino y de aroma, deseable para la producción de chocolates finos.

***El limitado incremento de la producción de cacao y el poco aprovechamiento del potencial de Colombia como productor de CFA, están sustentadas en los bajos rendimientos por hectárea, el deficiente manejo pos-cosecha y la poca transferencia de tecnología.***

Factores que en su conjunto, han producido el envejecimiento de los cultivos, la falta de renovación de los cultivos, la falta de mejoramiento genético, la

presencia creciente de enfermedades que atacan las plantaciones, la falta de formación del talento humano y el deterioro de la calidad del producto final. De hecho, según el censo cacaotero, la tecnología predominante empleada en el cultivo es catalogada como de nivel bajo.

**Institucionalidad:** Otros actores que acompañan al Ministerio de Agricultura son las instituciones del sector agrícola, gremios y el gobierno. En este grupo se puede destacar a: FEDECACAO, CORPOICA, Ministerio de Comercio, la ANDI y el SENA, entre otros.

La cadena en Colombia firmó un Acuerdo de Competitividad de Cacao y su Agroindustria en octubre de 2001, mediante el cual se creó el Consejo Nacional Cacaotero, encargado del desarrollo de la competitividad. Los gremios que llevan la representación de los productores y procesadores de este producto son: la Federación Nacional de Cacaoteros, FEDECACAO, y la Cámara de Industria de Alimentos de la ANDI. En años recientes se ha consolidado también la Red Nacional Cacaotera, que plantea una forma de representatividad diferente: da voz a las organizaciones de productores que han surgido desde la escala local, y las articula en esta instancia de segundo nivel, para mejorar su competitividad.

**Talento humano:** En cuanto a la tecnología empleada, entendida como las labores culturales realizadas por los agricultores y la frecuencia en un tiempo oportuno, el Censo Cacaotero señala que se encuentra en un nivel bajo para el 77% de las fincas cacaoteras. Es decir, sólo se llevan a cabo labores básicas de recolección, control de malezas y poda. Por otro lado, el 22,3% de las fincas cacaoteras se encuentran en niveles medios de tecnología. En ellas se emplean prácticas de recolección de cosechas, control de malezas, poda, control de plagas y enfermedades, y poda de sombrero. Las labores de fertilización, riego, drenaje y siembras solo se realizan en el 0,7% de las fincas, las cuales se ubican en el nivel de tecnología alto. En cuanto al manejo pos-cosecha, en las fincas

las labores de fermentación y secado se desarrollan mediante una diversidad de técnicas y procesos, que resultan en un producto final poco estandarizado. Por este motivo, algunas asociaciones de productores han optado por la compra del cacao en 'baba', con el objetivo de realizar un manejo pos-cosecha centralizado, que permita asegurar la uniformidad y la calidad deseada, mediante procesos óptimos y uniformes.

**Fomento productivo:** La Cuota de Fomento Cacaotero fue creada bajo la Ley 31 de 1965, modificada por la Ley 67 de 1983 y reglamentada por el decreto 1000 de 1984. La ley establece que el 3% sobre el precio de venta de cada kilogramo de cacao de producción nacional debe destinarse a esta cuota.

Así, se recaudan recursos por todo aquel que beneficie o transforme cacao, bien sea que se destine al mercado nacional o al de exportación, o al uso como semillas, materias primas, o componentes de productos industriales para el consumo humano o animal. La cuota de fomento se liquida sobre el precio de referencia que semestralmente señala el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, o sobre el de venta del producto, cuando el Ministerio lo determina mediante Resolución. El Fomento Cacaotero, administrado por FEDECACAO, busca promover el desarrollo de actividades para mejorar la productividad, generar excedentes exportables, aumentar la calidad del cacao e identificar nuevos nichos de mercados.

Adicionalmente, el Consejo Nacional Cacaotero, mediante el Acuerdo No. 003 del 3 de julio de 2002, definió el material genético que puede ser utilizado como clon y los clones que pueden ser usados como semillas para patrones de injertación de cacao, de acuerdo a cada zona agroecológica. Actualmente, existen dos clases de viveros: institucionales y particulares. Los primeros generalmente cumplen con lo expresado en el acuerdo 003 del Consejo Nacional Cacaotero. Los particulares presentan problemas de confiabilidad en cuanto a las semillas que se emplean como patrones, a pesar de

utilizar yemas provenientes de cultivos desarrollados con materiales ajustados a la resolución del ICA No. 00474 de marzo de 2002.

**Sustentabilidad:** El Cacao Fino de Aroma se enmarca en un sistema agroforestal, ya que tradicionalmente se cultiva en conjunto con otras especies vegetales, en especial con café, plátano, frutales y maderables. Los otros cultivos producen sombra al cacao, al mismo tiempo que permiten al agricultor tener otras alternativas de ingresos.

Los sistemas de este tipo se caracterizan por conservar el suelo y el ambiente dado que son grandes generadores de biomasa y tienen la capacidad de capturar CO<sub>2</sub>. De esta manera, el cacao además de proporcionar beneficios ambientales, es un cultivo tradicional de economía campesina que demanda gran cantidad de mano de obra, y que por lo tanto, soporta a cerca de 35.000 familias.

Por otro lado, este cultivo se ubica generalmente en zonas con conflictos sociales y presencia de cultivos ilícitos, por lo que se ha constituido en uno de los productos favorecidos por los programas de desarrollo alternativo del 'Plan Colombia'. Esto, debido a sus bondades como proyecto productivo agroforestal y fuente lícita de empleo e ingresos.

**Variación de Precios:** Prácticamente toda la producción de cacao, es demandada por la industria local de chocolates quien recibe el cacao en grano a precios inferiores a los internacionales. En los últimos años, debido a que la producción no ha crecido como se esperaba, la Industria local ha tenido que importar cacao en grano de países vecinos como Ecuador y Perú, y subsanarse con algunas iniciativas de exportación de CFA. En el mercado local, por lo general, el precio del cacao pagado al productor es inferior al precio de bolsa.

En las ciudades principales donde la industria nacional compra el cacao, los precios oscilan entre un 90 a un

80% del precio de la Bolsa de Nueva York, ajustándose semanalmente según el volumen de la oferta. Para el productor el valor recibido será menor en función de la cantidad de intermediarios en la cadena.

La demanda de cacao en grano proviene de la industria local que emplea esta materia prima para la producción de chocolate de mesa, bebidas achocolatadas, y confites, entre otros. En los momentos en que se producen excedentes exportables o los precios internacionales son atractivos, se exporta a otros países. Cabe resaltar que, a pesar de que los precios internacionales son superiores a los internos, el país no ha logrado incrementar su oferta exportable, sin comprometer el abastecimiento de la industria local.

En cuanto a la comercialización de cacao, el país está implementando la norma técnica colombiana 1252 que especifica qué debe cumplir el grano durante su procesamiento para el consumo humano. La norma busca establecer a su vez, el pago del grano por calidad y rendimiento del mismo.

De la misma forma, el mercado local ha establecido un premio del 3 al 5% del precio normal, para las cargas de cacao que superen los requerimientos expresados en la norma 1252, especialmente en lo referente a limpieza, secado, fermentación y tamaño del grano. También, ha establecido castigos para los granos que se aparten de la norma. La comercialización de cacao se está realizando a través de cooperativas y asociaciones de productores. Los precios pagados por los comisionistas responden a los determinados por las grandes industrias procesadoras del grano, quienes establecieron vincular el precio interno con el precio del mercado internacional. Es así como el precio interno corresponde aproximadamente al 90% del precio en la bolsa de Nueva York.

**Acceso a mercados:** La comercialización de cacao se lleva a cabo a través de asociaciones de productores, acopiadores, comisionistas y exportadores. Los tres primeros trabajan principalmente en el



aprovechamiento de cacao para el mercado nacional, mientras el último lo hace para el mercado internacional.

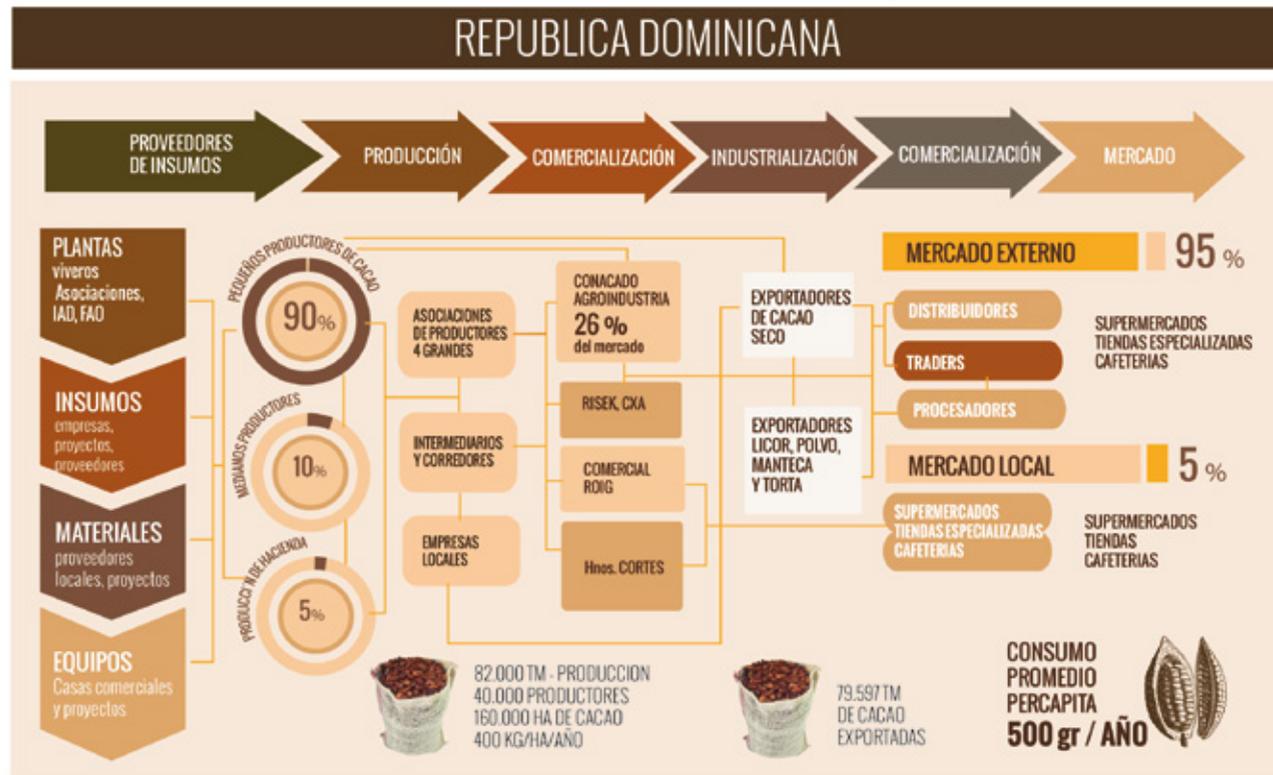
Las exportaciones de las empresas Nacional de Chocolates y Casa Luker se realizan en la medida en que existan excedentes de grano en el mercado interno y el precio internacional sea atractivo para ellos. Sin embargo, es importante destacar que en el momento en que se aumentan las exportaciones, lo hacen también las importaciones. En el 2015 por ejemplo, se exportaron cerca de 13 mil TM, pero al mismo tiempo se importaron alrededor de 6 mil TM, lo que evidencia la necesidad de incrementar la oferta de CFA.

Según CORPOICA, en Colombia el 75% de la producción de cacao se dirige a las industrias procesadoras de cacao y productoras de chocolates y confites, de las cuales, aproximadamente el 90% es absorbido por la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker. El restante 25% se dirige a pequeñas empresas productoras de chocolate para mesa.

No obstante, desde 2014 se han consolidado experiencias (todavía limitadas) de exportación directa de asociaciones de productores, en algunos casos, con el apoyo de la Red Cacaotera y la organizaciones de productores, como APROCASUR, CORPOTEVA, CONSEJO COMUNITARIO DE BAJO MIRA, CORTIPAZ, CORTEPAZ, COOMPROCAR, INTEGRASINU, a destinos como Suiza, Holanda y Francia entre otros.

Los cacaos finos se negocian en mercados secundarios y obtienen precios superiores a los ordinarios, puesto que se paga un premio por la calidad del grano. Este premio es mayor en la medida en que el precio del cacao ordinario es bajo y disminuye, cuando aumenta la cotización internacional del cacao.

Grafico 22. Cadena de Valor de Cacao en República Dominicana



Fuente: Elaboración equipo consultor.

## 5.4 Caracterización de políticas públicas en República Dominicana

República Dominicana ha centrado sus políticas en la producción de cacao para exportación. Su oferta actualmente se clasifica en dos categorías, definidas como cacao fino y cacao convencional. Adicionalmente, cuenta con el impulso del sector que promueve la producción y comercialización de cacao orgánico, lo que la ha situado como el mayor país productor de este tipo de cacao en el mundo. Por otro lado, el sector y las políticas de Estado, han apoyado el ámbito organizativo,

lo que ha vitalizado y consolidado un fuerte desarrollo asociativo con un enfoque empresarial. Este sistema en la actualidad, comercializa gran parte de su producción.

Es de destacar igualmente, que República Dominicana es un país pionero en la articulación público-privada para el desarrollo de denominaciones de origen para cacaos especiales.

### Descripción de la cadena de valor de cacao en República Dominicana

La cadena de cacao y chocolate en República Dominicana está compuesta por **40 mil productores** y se estima que genera empleo de manera directa e

indirecta a 350 mil personas. En la actualidad, existe un registro de 36.236 fincas y el 95% de la producción se destinada a la exportación. El país es conocido por tener el **60% del mercado mundial de cacao orgánico**, aproximadamente el 16,5% del área cultivada cuenta con esta certificación.

En República Dominicana, el cacao es uno de los cuatro cultivos tradicionales de exportación y su relevancia en la economía la determina su contribución a la generación de ingresos y empleo para el sector rural. Al ser cultivado bajo sistemas agroforestales, tiene una relevancia también, en cuanto a que aporta a la protección del medio ambiente y su diversidad.

El país produce alrededor de **400 kg/ha/año**, lo que es considerado como un rendimiento bajo, en relación al potencial del cultivo. La provincia con mayor producción es la de Duarte, donde se encuentra el municipio de San Francisco de Macorís, conocido como el más grande productor de cacao del país. Le siguen, la provincia El Seibo y Monte Plata. En la última década, las exportaciones de cacao se han duplicado y el país se fijó como meta superar las 150.000 TM en los próximos años. Para la cosecha del período 2014 - 2015, por ejemplo, el país exportó US\$ 252,5 millones, es decir 79.311 toneladas métricas, lo que representó un aumento del 19,4% sobre las exportaciones realizadas en el período anterior. Sin embargo, el panorama es diferente durante el primer trimestre del 2016, para el que las estadísticas del Banco Central reportan un desplome importante en la producción.

La capacidad de producción del cacao dominicano, se puso de manifiesto cuando el Ministro de Agricultura, Ángel Estévez, informó que las exportaciones de ese producto alcanzaron los US\$261 millones en 2015. Su Ministerio reportó igualmente, un incremento en las exportaciones de un 322% para la última década y fijó como meta oficial, duplicar esta cifra durante los próximos diez años.



El cacao dominicano tiene un nicho especial en el mercado internacional por su diversidad de sabores y aromas. Las fincas cacaoteras ocupan del 10% al 15% de la cobertura boscosa del país y cuentan con dos variedades: Cacao Sánchez y Cacao Hispaniola. Actualmente, el mercado de cacao para República Dominicana está en expansión debido principalmente, a la creciente demanda de cacao fino y cacao corriente en el mercado mundial.

A pesar de las actuales oportunidades y tendencias del mercado, es importante anotar que bajo el actual manejo del cultivo, el 85% de los productores no está en condiciones de generar ingresos suficientes para sostener a sus familias, ni para asegurar un incremento de la producción que pueda aprovechar la demanda mundial. Esta situación se debe principalmente a que los productores tienen poco acceso a capacitación y a que su material genético tradicional, es de baja productividad y susceptible a plagas y enfermedades.

República Dominicana se conoce por ser el mayor país exportador de cacao orgánico y el tercer mayor productor del continente. **Aporta 15 mil toneladas métricas** del producto al año a mercados como Japón, Estados Unidos y Europa que lo utilizan como base esencial de chocolates, trufas y bombones de la más alta calidad. La mayor parte del cacao orgánico que exporta es en grano. La calidad de su producto, le ha valido ser parte del grupo selecto de 23 países reconocidos como productores de cacao CFA.

### Descripción de las políticas y actores que inciden en la cadena

La producción y comercialización de cacao en República Dominicana se han impulsado con fuerza desde el año 2.000, con importantes aportes del sector privado y de la cooperación internacional. Se ha promovido especialmente, la cadena de valor del cacao orgánico certificado, la cual representa una importante

proporción del cacao para exportación.

Paralelamente, varios agroexportadores han desarrollado una oferta de cacao con buenos estándares de fermentación y procesos controlados, que ha ganado la diferenciación de cacao tipo Hispaniola. Este cacao en el mercado internacional, ya es sinónimo de cacao fino. Esta oferta comparte su origen con la de cacao tradicional, sin fermentar, que se denomina 'Cacao tipo Sánchez', o cacao común, que representa aún, alrededor del 70% de cacao dominicano exportado. (Dominicana On Line, 2015).

Una de las experiencias notables de apoyo a la cadena general del cacao, ha sido la de la 'Alianza por el Cacao' entre el Gobierno y el PNUD desde el año 2007. Los logros alcanzados por los productores durante los primeros años de esta experiencia, motivaron a que el Gobierno priorizara el desarrollo de la cadena del cacao desde el 2014. Así, mediante la coordinación entre el Ministerio de Agricultura y el PNUD, se ha seguido apoyando la cadena mediante la integración formal de la Plataforma Nacional de Cacao.

La Plataforma está sujeta a la Comisión Nacional de Cacao y tiene como política visible la ejecución del Plan de Acción de Cacao Sostenible. La política da un enfoque preferencial al CFA, para el que República Dominicana se ha vuelto un proveedor referente a escala mundial (3% de las exportaciones globales de CFA en 2012). Así, actualmente la cadena de valor del CFA puede considerarse de importancia alta para las políticas públicas y podría considerarse aún, de importancia muy alta, si se avanza en la implementación del Plan de Acción de Cacao.

Las políticas públicas del país entonces, priorizan el desarrollo de la cadena de valor del CFA, así como la de cacaos certificados. Ellas benefician el sector cacao en general. Sin embargo, aún no incluyen a un importante segmento de productores que debe ser parte de estas iniciativas.

Grafico 23. Distribución de los actores en República Dominicana



República Dominicana ha centrado su estrategia en la diferenciación de cacaos especiales, con un particular énfasis en la producción de cacaos certificados y de origen, logrando acceder a importantes nichos del mercado internacional.

El Ministerio de Agricultura (MA) es el ente encargado de formular y dirigir la política cacaotera del país, de acuerdo con los planes generales de desarrollo territorial. En el Ministerio de Agricultura se encuentra el Departamento de Cacao el cual se encarga de aplicar las políticas, en conjunto con la Comisión Nacional de Cacao del Ministerio de Agricultura.

El apoyo general a la producción de cacao se enmarca en las programaciones plurianuales 2012-2016 y 2016-2020, de acuerdo con la Ley 1-12 o Estrategia de Desarrollo 2030, y el Plan Operativo

*Fuente: Elaboración equipo consultor.*

Agropecuario 2013. El Departamento del Cacao, actualmente implementa los siguientes programas: (i) Producción de Plantas: obtención de semillas híbridas con características promisorias para producir 3.130.000 plantas por postura; (ii) Programa de Capacitación; (iii) Programa de Mejoramiento de la Calidad: fomento a la construcción de infraestructuras de fermentación y secado del grano; (iv) Control de Vertebrados y Plagas: control permanente de roedores y pájaro carpintero; (v) Programa de apoyo a los productores en el renglón de la comercialización del cacao (en armonía con los diferentes agentes que participan en el mercado); y, (vi) Programa dirigido a capacitar y sensibilizar a los hijos de los productores sobre la importancia del cacao en la economía familiar. Además, cuenta con un laboratorio para la determinación de las características físico-químicas y organolépticas del cacao.

La Comisión Nacional de Cacao es un organismo mixto público-privado, presidido por el Ministro de Agricultura. Se encarga de formular la política cacaotera de la República Dominicana y de apoyar al Departamento de Cacao del MA en el fomento y rehabilitación de cacaotales; el mejoramiento de la calidad del producto y la producción de material de siembra, entre otros. Conforman esta comisión: MA, Ministerio de Relaciones Exteriores, Banco Agrícola, siete representantes de empresas comercializadoras, siete representantes de los productores asociados y el Departamento de Cacao del MA.

El Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) está encargado de la investigación agropecuaria y forestal de la República Dominicana. Contribuye con el subsector cacao a través de la estación experimental del cacao de Mata Larga, en San Francisco de Macorís. Tiene por objetivo principal dirigir y ejecutar la política de investigación científico-tecnológica del sector agropecuario del país, a través de la organización y funcionamiento de un sistema nacional de investigaciones que promueva el desarrollo del sector, sí como la generación, adaptación y transferencia de tecnología.

En la actualidad, el Instituto Dominicano para la Calidad INDOCAL, es la autoridad nacional responsable de la normalización y de la Metrología Legal, Industrial y Científica en República Dominicana. Es componente estructural fundamental del Consejo Dominicano para la Calidad, CODOCA, adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, MIC. Tiene como funciones organizar las actividades de elaboración, adopción, armonización, aprobación, oficialización, publicación y divulgación de las normas técnicas, con miras a facilitar el comercio y el desarrollo industrial y también, servir de base para los Reglamentos Técnicos.

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación es un actor importante de la cadena de cacao ya que el 54% de las exportaciones de cacao del país, son realizadas desde este régimen especial. La Zona Franca un área geográfica del país que tiene controles aduaneros y fiscales especiales establecidos



por ley. La Zona permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo y otorga los incentivos necesarios para fomentar su desarrollo. Las principales funciones que desempeña el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación son: i) regular el cumplimiento de la Ley 8-90, sobre Zonas Francas de Exportación, y ii) fomentar, evaluar y aprobar el establecimiento de nuevas empresas, así como el desarrollo de las existentes.

La Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOP), es el organismo del Estado Dominicano encargado de la preparación, presentación, valoración, coordinación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de cooperación técnica y financiera no reembolsable ofrecida por los organismos multilaterales, con especial atención en los Fondos desembolsados por la Unión Europea. El apoyo al sector cacaotero se da particularmente a través del Fondo Europeo de Desarrollo o FED y de la cooperación multilateral no FED, que incluye al PNUD.

**A escala meso** se encuentran instituciones que apoyan el desarrollo de la cadena a nivel de investigación, capacitación especializada, financiamiento y promoción de exportaciones.

La Junta Agroempresarial Dominicana, JAD, está conformada por productores agrícolas pecuarios, forestales, acuicultores, agroindustriales y exportadores y tiene como objetivo suplir de insumos y servicios de apoyo a la producción agrícola. La junta organiza 61 Comités Sectoriales, donde se establecen y desarrollan mecanismos especializados, que conozcan cabalmente la situación, limitaciones y potencial de cada sector, entre ellos el del Cacao.

Por otro lado se encuentra, el Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal, CEDAF. Una organización privada sin fines de lucro que promueve el desarrollo sostenible del sector agropecuario y forestal a través de la capacitación, información, innovación institucional

y análisis de políticas y estrategias sectoriales. Su fin es estimular una agricultura competitiva que contribuya a reducir los niveles de pobreza y a proteger el medio ambiente.

**A escala meso**, los productores se encuentran representados por CONACADO, quienes trabajan para apoyar a la cadena a nivel de productores, a través de su holding empresarial, líder en la producción, procesamiento y comercialización del cacao. CONACADO cuenta con 152 asociaciones de pequeños productores y lo integran también, tres entidades especializadas: CONACADO AGROINDUSTRIAL, COOPNACADO Y CONACADO ONG.

En el ámbito de las exportaciones, la Asociación Dominicana de Exportadores, Inc. (ADOEXPO), es una entidad privada que trabaja para el sector exportador y se encarga de promover y facilitar el trabajo de los exportadores de cacao en grano y productos elaborados.

A su vez, BIOCAFCAO es una institución que pertenece al sector Agroindustrial, con énfasis en Café, Cacao y sus derivados. Mediante la producción orgánica, el procesamiento y la comercialización, tiene como filosofía el concepto “ganar – ganar”. Se dedica a la promoción y fomento de oportunidades de inversión, y al desarrollo e identificación de proyectos agrícolas, industriales, agroindustriales, turísticos, etc.

Finalmente, **a escala micro** se encuentran los actores públicos de escala local, como los gobiernos locales, que organizan, desarrollan y ejecutan proyectos de manera directa con los agricultores y actores privados, tales como empresas transformadoras y comercializadoras de cacao que mueven el producto desde el campo, y los clientes internos quienes posteriormente procesan o exportan el cacao.

De igual manera, APROCACI Asociación de Productores de Cacao del Cibao, Inc., fundada en 1997 y con asiento en la Provincia de Salcedo e incidencia en la

Provincia Duarte, tiene como principal objetivo introducir el cacao dominicano en los mercados internacionales. Para esto, cuenta con servicios de asistencia técnica, capacitación, viveros, cajas de fermentación, secadores solares y hornos.

## Descripción de las políticas en República Dominicana

### Inversiones estimadas durante los últimos 4 años (en US\$)

Según Transparencia Informativa (Transparencia Informativa, 2016): “El director del departamento de Cacao del Ministerio de Agricultura, José González, informó que en los últimos cuatro años el Gobierno, a través del Banco Agrícola, ha financiado con más de RD\$1.000 millones a ese subsector agrícola”. [RD\$ 1.000 millones equivalen a US\$ 21,7 millones, al cambio actual].

De manera similar, para el fomento del cultivo de cacao y en concordancia con el Plan de Acción de Cacao Sostenible y el Plan Operativo Agropecuario, la inversión superaría los RD \$ 1.000 millones durante los próximos cuatro años. Esto lo afirma el mismo José González, quien propone además, la creación de un fideicomiso para tal fin (Guisarre, 2016).

Por otro lado, en el mediano plazo y de acuerdo con el presupuesto para Plan de Acción de Cacao Sostenible, el total para los siguientes 10 años de ejecución, entre 2015 y 2025, es de RD\$ 8.036 millones, equivalentes a US\$ 175 millones según el cambio actual, con lo que se evidencia la importancia que el gobierno central le está otorgando a este sector.

### Acciones planteadas desde el sector público, a favor del desarrollo de la cadena de CFA

Las principales acciones son parte del Plan de Acción de Cacao Sostenible, que se plantean desde cuatro ejes:

#### **Eje1. Transferencia tecnológica al productor de cacao.**

- 1.1** Cobertura del servicio de acompañamiento técnico con financiamiento acorde a la planificación.
- 1.2** Insumos y materiales de producción distribuidos en cantidad suficiente para los beneficiarios del programa.

#### **Eje2. Condiciones sociales del cacaocultor y su familia con la comunidad.**

- 2.1** Actividades conjuntas para procurar la mejora de las condiciones de los servicios básicos y complementarios en las comunidades cacaoteras.
- 2.2** Un programa instalado de fortalecimiento de las capacidades empresariales y organizativas de los grupos asociativos.
- 2.3** Un programa instalado de fortalecimiento de las capacidades empresariales, técnicas y vocacionales para la juventud y las mujeres.

#### **Eje 3. Capacidad sistémica de respuesta.**

- 3.1** Programas de capacitación para (i) transferencia de tecnología, y para fortalecimiento de capacidades (ii) empresariales y organizativas, y (iii) empresariales, técnicas y vocacionales, así como, (iv) financiamiento y herramientas financieras.
- 3.2** Fortalecimiento a la capacidad de investigación e innovación, validación y transferencia técnica en el subsector cacao.

**3.3** Un sistema establecido de monitoreo de seguimiento, evaluación y monitoreo de impacto.

**3.4** Un fondo especial establecido para el fortalecimiento y modernización del cacao.

#### **Eje 4. Entorno favorable de políticas públicas para la cacaocultura dominicana.**

**4.1** Conjunto de leyes y políticas públicas en ejecución para impulsar la cacaocultura dominicana.

**4.2** Conjunto de incentivos y fiscalización en ejecución para impulsar la cacaocultura dominicana.

**4.3** Reconocido el aporte del cacao a la sostenibilidad ambiental.

### Grado de implementación de las acciones desarrolladas

De acuerdo con los diferentes actores, la implementación de las acciones propuestas ha generado una gran expectativa. El Plan de Acción de Cacao Sostenible se encuentra en su etapa inicial y hasta ahora se observa un cumplimiento inicial acorde con la propuesta de trabajo. Se destaca que existe confianza en su cumplimiento y en su financiamiento, por la confianza que tienen en el PNUD: la parte principal de los fondos depende del PNUD, y su ejecución, aunque coordinada desde el MA, es dirigida por esa entidad.

### Grado de coordinación efectiva entre los actores que trabajan en favor de la cadena de cacao fino y de aroma.

Desde el año 2014, se influyó de manera positiva sobre una mayor coordinación entre los actores que apoyan a la cadena de valor de cacao en general, con énfasis en el crecimiento del cultivo y desarrollo de la cadena de CFA. Dicha influencia positiva se manifestó a través de la creación de la Plataforma Nacional para la

Producción Sostenible de Cacao.

Desde dicha Plataforma en general, actúan como miembros los diferentes eslabones de la cadena productiva (productores, comercializadores, exportadores), el gobierno y sus instituciones que tienen que ver con el cacao, los centros de investigación, la sociedad civil, los clientes internacionales, y los organismos de cooperación. La Plataforma actúa en un ámbito público-privado con el mandato de desarrollar y liderar las políticas y acciones orientadas a impulsar el subsector.

La Plataforma Nacional de Cacao pretende lograr, mediante el compromiso y la participación de todos los actores relevantes, el consenso de los actores en cuanto a los problemas y soluciones correspondientes. Los miembros de esta Plataforma comparten una meta, tienen roles diferenciados consensuados y trabajan hacia resultados comunes en un tiempo específico y previamente acordado entre todos. Este esfuerzo tendrá como consecuencia un mecanismo de diálogo establecido de manera permanente, con resultados favorables para todos los integrantes del sector cacao, incluyendo y principalmente, a los pequeños productores, en un proceso que se espera dure, se fortalezca y trascienda a los 10 años del Plan de Acción de Cacao Sostenible.

### Relación existente entre las políticas públicas y la cooperación internacional.

Según lo explicado anteriormente, es fácil concluir que entre las políticas públicas y la cooperación internacional existe una relación muy cercana, en especial con el PNUD, quien es ejecutor del Plan de Acción de Cacao Sostenible.

Así, en los últimos años, se ha observado una buena coordinación entre el sector público y la cooperación internacional y por lo tanto, las intervenciones han

estado alineadas con las políticas públicas para el sector cacaoero. Otro ejemplo, es el proyecto denominado "Impulsando la agroecología y los procesos participativos en desarrollo rural" ejecutado por el Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional CERAI, en alianza con el socio local FUNDELOSA, en la provincia de Puerto Plata, que para el periodo entre 2014 y 2016, cubrió a 50 familias cacaoeras como beneficiarios directos y a 1.457 familias del municipio de Altamira, como beneficiarios indirectos.

## Principales resultados de las políticas públicas

Los resultados principales de las políticas públicas sobre la cadena de cacao en general, y en particular sobre la de CFA, en cuyo cometido se está trabajando y que se espera van a alcanzar, son:

- Existen ejemplos de fincas de cacao en República Dominicana que se manejan adecuadamente y son rentables: Hay un importante número de agricultores que tiene acceso a servicios de asistencia técnica y a financiamiento agrícola.

- Mejora en la calidad de vida de las comunidades cacaocultoras: Los miembros de las comunidades productoras de cacao tienen mayor acceso a servicios básicos y complementarios, las organizaciones de productores prestan mejores servicios a sus miembros y a la comunidad, y los jóvenes y las mujeres de las comunidades tienen más acceso a trabajo digno.

- Se tiene la capacidad integral necesaria para apoyar la transformación del sector cacaoero de República Dominicana: Los sistemas de formación y la capacidad de formar capacitadores, se encuentra fortalecidos; el sistema crediticio otorga financiamiento para inversiones a largo plazo para hacer mejoras en las fincas y la investigación científica; la innovación técnica y la transferencia y adopción tecnológica en

cacao se encuentran fortalecidas.

- Un ambiente y una política pública propicios que apoyan la transformación del sector cacaoero de República Dominicana: La legislación y las normativas apuntan al fortalecimiento del sector cacaoero; se han establecido esquemas de incentivos e instrumentos fiscales que promueven la inversión en el sector cacaoero de República Dominicana; y la reforma del sector cacaoero está en sinergia con la planificación pública.

- Finalmente, se destaca que, gracias a las inversiones públicas, actualmente se cuenta con un sistema eficaz para medir los impactos del cambio en el sector cacaoero de República Dominicana.



## Factores de éxito para el desarrollo del sector

Orientación estratégica: La estructura productiva del sector agropecuario ha sufrido cambios sustanciales, con mayor relevancia para los productos no tradicionales.

**En la actualidad, República Dominicana tiene una clara orientación a la producción de Cacao Fino de Aroma y en particular, a la producción de este producto con certificación orgánica. El apoyo de las instancias públicas se ha concentrado en la producción de variedades locales.**

Se destaca que en las últimas dos décadas, las políticas locales favorecieron la cooperación internacional, la cual invirtió importantes recursos en la producción de cacao orgánico.

Los ejes estratégicos que rigen la política pública se orientan a: i) institucionalización y/o consolidación del proceso de reforma y modernización del sector agropecuario; ii) productividad y competitividad del sector agropecuario y promoción de las agro exportaciones; iii) fortalecimiento de la producción de rubros de consumo interno y de los mecanismos de comercialización interna; y, iv) desarrollo de la infraestructura rural y de servicios, catalizadores de reducción de la pobreza, con enfoque territorial.

**Institucionalidad:** El Sector Público Agropecuario, es liderado por el Ministerio de Agricultura (MA) que es la institución rectora del Sector. Entre los cuatro (4) principales Vice ministerios están: el Administrativo y Financiero, el de Planificación Sectorial Agropecuaria, el de Producción y Mercadeo, y el de Extensión y Capacitación Agropecuaria.

El campo de acción del Ministerio se cubre a través de ocho (8) Direcciones Regionales Agropecuarias que

abarcan todo el territorio nacional. En adición a esta estructura organizativa interna, existen las instituciones descentralizadas adscritas a ella, como son el Banco Agrícola (BA), el Instituto Agrario Dominicano (IAD), Instituto Nacional de Estabilización de Precios (INESPRE), Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP), y Consejo Dominicano del Cacao.

Adicionalmente, República Dominicana a través de la Comisión Nacional del Cacao y el Ministerio de Agricultura gestionaron el desarrollo de la Tercera Conferencia Mundial de Cacao, realizada en Bávaro, provincia La Altagracia.

**Talento humano:** A través del Plan de Acción del Cacao Sostenible, se ha fortalecido la formación del talento humano como uno de sus 4 ejes. Principalmente, se ha buscado el desarrollo de habilidades empresariales y organizativas de los productores asociados.

Sin embargo, las Universidades e Institutos Agrícolas, que son las encargadas de formar profesionales, tienen limitaciones para acceder a maquinarias agrícolas y equipos de laboratorios, o cuentan con recursos obsoletos y también, se encuentran limitadas financieramente para realizar intercambios.

La implementación del Servicio de Adopción y Transferencia Tecnológica, no ha logrado impactar en la forma deseada, en el contexto de una cultura tradicional muy arraigada de la mayoría de los productores del país. Situación que coloca al sector agropecuario de la República Dominicana en una posición de desventaja competitiva.

**Fomento productivo:** El fomento productivo está apoyado por una adecuada Política de Desarrollo de la Infraestructura Productiva. Esta política está orientada a crear alianzas estratégicas entre los actores del medio rural, para brindar los servicios destinados a la regulación

de agua de riego, caminos ínter parcelarios, viviendas, obras viales, energía, salud, educación, sanidad, esparcimiento y deportes, desarrollo de infraestructura de cadenas en frío a escala nacional (aeropuertos, puertos, centros de acopio). Se establecerá una red de mercados mayoristas.

Por otro lado, la Política de Fomento de los Recursos Productivos, se alinea con las nuevas exigencias y retos a que se enfrenta la actividad agropecuaria, lo que amerita altos niveles de educación y calidad de los recursos humanos. Así, la política pone énfasis en la educación de profesionales agropecuarios, para que sean capaces de afrontar los nuevos desafíos relacionados con la competitividad (productividad, calidad e inocuidad, manejo pos cosecha y mercados hacia el logro de la calidad).

### Las estrategias de fomento productivo actuales priorizan las siguientes áreas de trabajo:

- Fortalecer los programas de servicios de apoyo a la producción (entrega de insumos, material de siembra, mecanización y asistencia técnica).
- Fortalecer los servicios de extensión pecuaria y rehabilitar fincas de cacao.
- Proceder a la distribución de módulos de producción pecuaria e identificación y rehabilitación de proyectos de producción agrícola abandonados.
- Modernizar los sistemas de riego.
- Fomentar la producción de plantas para producir biomasa.
- Procurar la modernización y el establecimiento de acuerdos joint ventures con compañías nacionales o extranjeras para potenciar el desarrollo de proyectos

agropecuarios y agroindustriales, para consumo interno y de exportación).

**Sustentabilidad:** Se han propiciado programas de sostenibilidad ecológica en donde la zonificación de cultivos se ha hecho conforme a las características de los recursos agro-productivos y a las condiciones medioambientales y de riesgo. Igualmente, se ha trabajado en la promoción de prácticas sostenibles de conservación de suelos, así como en la producción y uso de la agricultura orgánica, en plantaciones certificadas.

Adicionalmente, el sector impulsa la Gestión Ambiental del Territorio para Mitigar los Efectos del Cambio Climático y Enfrentar otros Retos Ambientales. Promueve programas de reforestación; propicia la agricultura de conservación (Protección permanente del suelo, cero labranzas, siembra directa, rotación de cultivos) y, fomenta la práctica de agricultura limpia.

Para fortalecer la agricultura limpia, es necesario trabajar en la aplicación adecuada de medidas de bioseguridad y la adopción de las normas de trazabilidad; apoyar el fomento de especies productivas que permitan la adaptación al cambio climático y respeten la biodiversidad; implementar un Programa de Monitoreo de Higiene y Control de Residuos en Alimentos en su fase primaria de producción; e implementar sistemas de inspección basados en el riesgo.

**Variación de Precios:** De acuerdo a los registros de las bolsas de Nueva York y Londres el cacao tiene una tendencia de crecimiento sostenido de precios, con variaciones periódicas sujetas a las épocas de cosecha, oferta de los mayores países productores y tendencias de consumo. Ante esta situación, República Dominicana ha estructurado una política de comercialización en dos niveles:

La Política de Comercialización Interna orienta a través del Instituto Nacional de Estabilización de Precios (INESPRE) las siguientes líneas de trabajo: ampliar la

cobertura de las acciones de comercialización de la institución a través del Sistema de Comercialización Agropecuaria (SICOAGRO); lograr un mayor nivel de eficiencia en las actividades del Instituto, mediante un análisis de la estructura orgánica actual; y modernizar los sistemas operativos.

En otro contexto, la Política de comercialización interna persigue el mejoramiento de la capacidad de negociación de los productores(as), mediante la formación de grupos asociados y cooperativas autogestionarias y el apoyo en la comercialización de rubros de consumo interno.

La Política de Comercialización Externa propicia el fortalecimiento de los conjuntos productivos y las asociaciones de exportadores. Además, promueve oportunidades de colaboración conjunta en programas de competitividad, entre las que se tiene la tercera Plataforma de Agro Exportación y Turismo Sostenible.

Esta política está condicionada por los compromisos asumidos en distintos acuerdos comerciales a nivel multilateral y bilateral y establece además, parámetros acordes con lo establecido en la política general de comercio exterior. Esta última, orientada a dinamizar y diversificar las exportaciones; a crear las normativas de las mismas, y a identificar nichos de mercados en los países con los cuales se han contraído compromisos de intercambio comercial.

**Acceso a mercados:** Las acciones se orientan a fortalecer la plataforma de exportación; fomentar la producción de cultivos con potencial exportable; promover cultivos para mercados externos étnicos; capacitar y entrenar a las empresas exportadoras; e identificar oportunidades de mercados.

El acceso a mercados depende de la identificación oportuna de los mismos a través de actividades como: ubicar mercados y programar la promoción de

exportaciones, así como promover el establecimiento del seguro de crédito a las exportaciones. Un aspecto fundamental, es diseñar mecanismos ágiles de compensación tributaria que favorezcan a las personas y empresas exportadoras.

Adicionalmente, es importante simplificar y automatizar las normas y los trámites para exportar y reducir los costos administrativos de exportación. Estimular la Inteligencia y validación de mercados internacionales y étnicos (ADOEXPO, CEI-RD, IICA CNC/MIA, Oficinas Hunts Point) y suscitar la inversión privada, nacional y extranjera en agro exportaciones.

Finalmente, es pertinente, incorporar los asentamientos de reforma agraria al proceso de agro exportación; apoyar el fomento a la producción y rentabilidad de los 30 rubros seleccionados de oferta exportable (en la Plataforma de Exportación); e impulsar incubadoras de agro empresa para exportación.



## 6. Modelos de iniciativas privadas que fortalecen a productores rurales



*Este capítulo analiza el componente de iniciativas del sector privado que han impulsado el desarrollo económico y la integración de la cadena a través de emprendimientos exitosos y que a su vez, han aportado al beneficio de los productores.*

*Como primera medida, se identificó una lista preliminar de estas iniciativas de actores privados, de naturaleza local y el modelo de desarrollo empresarial de cada uno.*

### Descripción de los modelos identificados

#### **MODELO 1** *Empresa externa* *Empresa local* *Asociaciones*

Corresponde a una estrategia de integración vertical hacia los proveedores en donde una empresa chocolatera extranjera opta por abrir una empresa local. Esto, con el fin de comercializar su producto de manera directa a través de asociaciones de productores, que selecciona según su capacidad de respuesta comercial y estructura organizativa.

#### **MODELO 2** *Empresa local* *Asociaciones*

Este modelo privado está liderado por una empresa local consolidada en el ámbito comercial que ya cuenta con un portafolio de clientes tanto locales, como externos. Para asegurar el abastecimiento de materia prima, desarrolla relaciones comerciales con asociaciones de productores. Como parte de este modelo la empresa también aprovecha atributos como el origen, perfil organoléptico y la trazabilidad del producto.

#### **MODELO 3** *Empresa local* *Productores*

Consiste en una alianza estratégica para la que la empresa organiza y certifica uno o varios grupos de productores en zonas de particular interés, con el fin de asegurar el abastecimiento de materia prima de calidad. Bajo este modelo, la empresa cuenta con programas de responsabilidad corporativa y aporta recursos económicos y asistencia técnica para lograr los objetivos de calidad y volumen.

#### **MODELO 4** *Empresa de productores*

Modelo de algunas asociaciones de productores que han diferenciado el ámbito gremial del comercial y bajo la dinámica asociativa, han desarrollado estructuras empresariales que son de los productores, pero que tienen un claro enfoque comercial. Por lo general, involucran a un número grande de productores y comercializan al menos el 40% de la producción total de sus integrantes.

# Iniciativas exitosas en los países de estudio

## ECUADOR

**INTIORGANICS:** Organización privada joven, innovadora y en expansión. Uno de sus programas, Pro Equitable, promueve el aprovisionamiento ético de materia prima, en concordancia con una producción sostenible e inteligente con el clima, y con el uso de energías limpias. Entre sus socios estratégicos están la Asociación Wiñak de la Amazonía ecuatoriana y APOVINCES con CFA 'Arriba'. Comercializa cacao fino de aroma y derivados, incluidas versiones Raw, a empresas de Europa y América del Norte.

**UNOCACE:** Empresa de comercialización asociativa de productores de cacao fino y de aroma 'Arriba' de la Costa ecuatoriana. Exporta a Estados Unidos y Europa con mecanismos de comercio justo FLO. Agrupa a 1.730 productores con 10.400 has de cacao y venta anual de 1.500 TM de cacao.

**ECOKAKAO.** Empresa exportadora de cacaos convencionales, cacaos especiales y semielaborados. Exportó 7.000 TM el año 2015, provenientes de 2.500 productores asociados. Beneficia a esas 2.500 familias productoras y a 2.500 familias campesinas adicionales a través de sus programas Aurora QTS y Sassandra ECU, como resultado de su enlazamiento con Blommer Chocolates y otros consorcios extranjeros.

**FORTALEZA DEL VALLE:** Es una corporación de cuatro asociaciones agrícolas cacaoteras de la provincia de Manabí. Comercializa cacao fino de aroma con certificaciones NOP y UE, bajo un esquema de comercio justo FLO. Engloba a 600 productores, con 1.700 hectáreas de cacao en sistemas agroforestales, cuya producción promedio es de 450 Kg de cacao seco por año.

**MCCH COMERCIALIZADORA:** Parte del conglomerado de organizaciones de la Fundación Maquita Cushunchic, sin fines de lucro, enlazada con 155 asociaciones agrícolas del país. Comercializa alrededor de 7.500 TM de cacao al año, tanto CCN-51, como nacional, dentro de un marco de comercio justo FLO, con certificaciones Rainforest Alliance y Ecocert.

## PERÚ

**SUMAQAO:** Empresa exportadora de cacao, chocolate y derivados, enlazada con la empresa Suiza Minka SCS AG, que integra a los actores de la cadena bajo principios de cooperación, comercio justo y sostenibilidad. En el año 2015, fue la mayor exportadora de cacao de Perú, con el 17% del total.

**AMAZONAS TRADING:** Empresa privada, exportadora del cacao de más de 2.800 productores, en especial de la Amazonía peruana. Trabaja con certificaciones UTZ, Fairtrade, Rainforest Alliance, Orgánica y 4C. En el año 2015, cubrió algo más del 16% de la exportación total de cacao del país.

**MACHU PICCHU FOODS :** Empresa exportadora de cacao y además, elabora y comercializa chocolate con marca privada. Se relaciona con los productores a través de su programa de Desarrollo y Sustentabilidad. En el año 2015, comercializó el 12,4 % del total exportado por Perú.

**ACOPAGRO:** Es una cooperativa agraria cacaotera de la región San Martín en el Valle del Huallaga Central. Exporta el cacao de calidades especiales de más de 2.000 familias productoras asociadas. Trabaja con varias certificaciones. Debido a su crecimiento en 2015, fue la sexta exportadora de cacao del Perú, con 7,7% del total.

**CACAO ALTO HUALLAGA :** APCA es una asociación de productores del Valle del Huallaga Alto que exporta de manera directa la producción de sus 458 familias socias. También tiene varias certificaciones. En el 2015, estuvo entre los 10 mayores exportadores de cacao peruano, con 2,2% del total.

## COLOMBIA

**COLCOCOA:** Empresa de comercialización de cacao, enlazada con más de 4.000 productores. Su visión es de prosperidad y sostenibilidad para toda la cadena de valor. Con su modelo de desarrollo y programa 'Echar Pa'Lante', cubre todos los aspectos de la cadena.

**CACAO HUNTERS :** Empresa comercializadora de chocolates premium de fabricación propia, que trabaja de manera cercana con los productores a través de capacitación, asistencia técnica y compra.

**MARIANA COCOA EXPORT:** Empresa exportadora de cacao y elaboradora de chocolate artesanal. Además de Colombia, tiene presencia corporativa en Venezuela y Ecuador. Para su chocolate artesanal trabaja con cacaos especiales de origen colombiano y ecuatoriano. Apoya a los agricultores con énfasis en el proceso post cosecha.

**CASA LUKER :** Empresa colombiana con tradición de medio siglo en la fabricación de derivados de cacao y chocolates. Además del trabajo con la Fundación Luker, su modelo de enlazamiento con los productores se denomina The Luker Way.

**COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES:** Productora de chocolate premium de la región de Santander, donde se ubican alrededor de 12.000 familias cacaocultoras. Promueve un sistema de producción amigable con el medio ambiente, respetuoso con las comunidades y rentable para el agricultor.

## REPÚBLICA DOMINICANA

**RIZEK CACAO:** Empresa que gestiona por sí misma toda la cadena de valor y se relaciona directamente con productores cacaoteros. Desarrolló clones de CFA (variedad Hispaniola) con denominación 'Rizek'. En los últimos años, ha sido el segundo exportador de cacao dominicano con alrededor del 16% del total.

**CONACADO :** Es la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos que acopia, transforma, comercializa y exporta el cacao de sus afiliados a través de su división CONACADO Agroindustrial. Es el mayor exportador de cacao dominicano, con alrededor del 50% del total.

**APROCACI:** Asociación de productores de Cacao del Cibao, con incidencia en las provincias de Salcedo y de Duarte. Comercializa y exporta el cacao de sus miembros, por lo que está entre los diez mayores exportadores de este producto en el país.

**ROIG AGRO-CACAO:** Nacida de la experiencia de una familia cacaotera, es la tercera exportadora de cacao en República Dominicana. Además, es una de las mayores exportadoras de cacao orgánico certificado del mundo. A su producción en 3.000 has de fincas propias, se suma el cacao que adquiere de productores independientes, a quienes proporciona asistencia técnica.

**CORTÉS HERMANOS:** Principal procesadora de cacao en el país, con chocolates de amplia comercialización local y alguna exportación. Para procesar las más de 6.000 TM anuales, se relaciona de manera comercial sostenible con productores, a quienes apoya a través del Proyecto Boyá y de la Fundación Cortés.

## Matriz de criterios de selección de las iniciativas exitosas

Para escoger los casos exitosos del sector privado a partir de la lista preliminar, se utilizó una matriz de selección que ponderó los criterios de impacto elegidos en dos áreas:

1. **Inclusión de productores y áreas de cultivo**
2. **Mercado y ventas.**

Los criterios específicos fueron calificados con base en un puntaje que fue distribuido para completar 100 puntos. El estudio escogió las cinco iniciativas empresariales más exitosas, según los criterios de puntuación descritos.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN

#### 1. Inclusión de productores y áreas de cultivo

- Número de productores de cacao fino y de aroma vinculados
- Nivel de involucramiento actual con los productores
- Área total de cultivo de cacao fino y de aroma de los productores vinculados (Ha)
- Volumen de compra a pequeños productores de la cadena dentro del total de compras de cacao fino y de aroma
- Potencial para incrementar el número de productores de cacao fino y de aroma a vincular en un plazo máximo de 3 años

#### 2. Mercado y ventas.

- Posición en reportes del país los tres años anteriores como exportador de cacao en general (por lo menos dos de los tres años)
- La mayor parte (>50%) del cacao comercializado el año anterior fue vendido a:
- Concentración del 80% de ventas mayores en clientes:

### Cinco iniciativas empresariales seleccionadas

NOMBRE	PAIS	MODELO	PUNTUACIÓN
SUMAQAQO	Perú	MODELO 1	95
ECOKAKAO	Ecuador	MODELO 2	92
UNOCAGE	Ecuador	MODELO 4	87
RIZEK	Rep. Dom.	MODELO 3	95
COLCOCOA	Colombia	MODELO 3	95

Fuente: Base de datos consultoría, 2016

## Caso 1. SUMAQAQO ( Perú)

### Modelo 1

#### Empresa externa – Empresa local - Asociaciones

#### Descripción

Sumaqaqo fue fundada el 3 de marzo de 2010. En quechua Sumak significa 'más bonito' y la sílaba Qao es la terminación de cacao. Principal actividad: exportación de cacao seco y fermentado.

#### Información Comercial

Volumen comercializado  
9.860 TM en 2015

#### Volumen potencial

12.800 TM

#### Capacidad de procesamiento

18 sucursales o agencias en Perú, para compra directa de cacao a productores y asociaciones o cooperativas.

Tipo de cacao Cacao convencional certificado; cacao de variedades especiales según requerimientos de mercado (incluye CFA). Dos grados: Inti Sumaq y Qun Sumaq.

#### Certificaciones

FLO Fairtrade; EEC 834 / 2007; USDA – NOP (National Organic Program); UTZ Certified; Biosuisse.

#### Productores enlazados

Por lo menos 4.000, en especial de las regiones: VRAEM, Ayacucho, Cuzco, Junín, Ucayali y San Martín.

### Descripción del modelo

En la actualidad Sumaqaqo trabaja en alianza con la empresa suiza Minka SCS AG, con el propósito de brindar y desarrollar mejores servicios operativos para la exportación de cacao de Perú. En ocasiones anteriores, también ha exportado cacao hacia otras firmas como son por ejemplo, Pronatec AG y Fortunare, Inc.

Su rubro principal de comercialización es el cacao convencional certificado, pero también ofrece cacaos especiales según lo que requiera el mercado. Entre éstos se tiene al CFA, a cacaos porcelana de Piura, chuncho de Cuzco y otras variedades. La empresa asegura la trazabilidad de su producto, con oferta de cacao de origen y certificado.

**La empresa comercializa cacao convencional certificado, pero también ofrece cacaos especiales, según lo requiera el mercado y asegura la trazabilidad.**

Con este fin, Sumaqaqo ha establecido estaciones propias de compra, con el nombre de sucursales o agencias, en las regiones productivas de Perú donde acopia el cacao de productores particulares y de asociaciones o cooperativas. Para una mayor integración con los productores y sus organizaciones, Sumaqaqo escoge como administradores de sus sucursales y agencias a personas que de preferencia son sus dirigentes o líderes.

Por eso, Sumaqaqo declara trabajar en todas las zonas cacaoteras del Perú, con distintos grupos de productores, a través del desarrollo de alianzas a largo plazo y con base en principios de cooperación y de comercio justo.

### Sus compromisos con los productores:

- Garantía de compra de la producción entera.
- Pago de primas de 10 - 25 % para productos orgánicos y sostenibles.

- Financiamiento y organización de la certificación orgánica y sostenible.
- Pago de anticipos a la cosecha.
- No tolerar el trabajo de niños o trabajo forzado.
- Promoción de la equidad de género.
- Organizar talleres orgánicos y apoyo agrícola para los productores.
- Brindar asesoría comercial, administrativa, contable y financiera.
- Promover el desarrollo productivo y organizativo de las cooperativas.

**El apoyo directo de Sumaqaqo dentro de sus relaciones de alianza con organizaciones y grupos de productores, se realiza en forma de servicios integrados, que se cargan a las operaciones comerciales, como parte integrante de la relación comercial.** Esto son Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Vale decir que se brindan por ser necesarios para asegurar la eficiencia de la producción y comercialización, pero además, se incorporan a la estructura de costos de la operación. Finalmente, la organización o grupo de productores paga por estos servicios a través de la liquidación final de compra. Sin embargo, entre los grupos de productores enlazados con Sumaqaqo, se tiene la opinión generalizada de que bajo la coordinación de Sumaqaqo se consiguen niveles deseables y hasta altos de eficiencia, efectividad, calidad y cumplimiento para estos servicios, comparados con los que se podría obtener por otro medio. Además, se los considera parte integrante de la relación comercial. **Los principales servicios integrados son asesoría contable, asistencia técnica, certificaciones y registros de trazabilidad.**

Algunas organizaciones de productores ahora consolidadas iniciaron sus actividades en alianza con Sumaqaqo y crecieron de la mano de este socio comercial principal, habiendo recibido de él además, un acompañamiento técnico y empresarial en especial a través de SDE, lo que conlleva sus ventajas y desventajas, como se indica adelante.

Así, bajo el enfoque de que el crecimiento económico de una empresa debe ocurrir de manera paralela con el desarrollo socioeconómico de quienes colaboran o están involucrados con ella, Sumaqaq y Minka SC AG, crearon en 2011, la Asociación de Desarrollo Minka Tarpuy ('sembrando juntos'). Minka Tarpuy es el brazo social de la alianza entre las dos empresas, que busca mejorar la calidad de vida de los productores organizados en asociaciones y cooperativas, a través del desarrollo de sus capacidades técnicas, asociativas y empresariales. Su lema es: "Trabajando en equipo, protegiendo el medio ambiente y la biodiversidad en base a principios de honestidad y colaboración, se pueden cambiar vidas".

**El modelo de actividad actual de Sumaqaq es una consecuencia del desarrollo de la empresa, con base en su necesidad de adaptarse a las condiciones del sitio de origen de su producto, las zonas cacaoteras de Perú y el ambiente de negocios del país, así como a las de su mercado.** Por lo tanto, han influido también las presiones competitivas, los incentivos gubernamentales y otras fuerzas del entorno. Con esto se ha adaptado a lo indicado por Marco Antonio Caballero (2016) respecto a que en el campo de comercialización agrícola, la competencia ya no se da en productos, sino en modelos de negocios.

#### Las estrategias de Sumaqaq son:

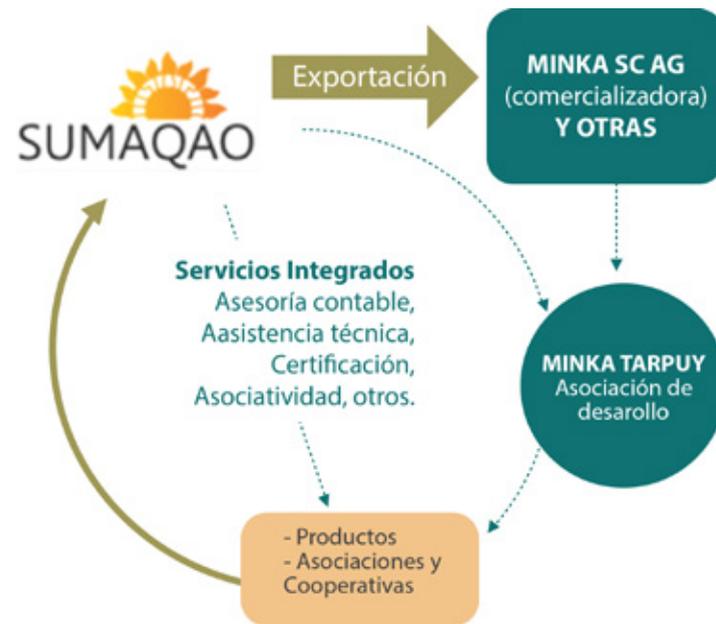
- Realizar diferentes campañas de promoción del cacao orgánico peruano de alta calidad a escala nacional e internacional, en varias ferias de importancia.
- Buscar alianzas con otras empresas para entrar a nuevos mercados aprovechando los diferentes acuerdos vigentes y de esta manera, expandir el producto en mercados internacionales.
- Fortalecer los talleres in situ sobre prevención, identificación y control de principales plagas y enfermedades que afectan al cultivo y al productor.
- Reforzar el manejo de pos-cosecha con un programa integral de asistencia técnica y capacitación con expertos

calificados en certificación orgánica.

- Fortalecer el sistema de control y certificación de calidad del grano de cacao orgánico que se compra a los productores para su exportación.

A continuación, se presenta una versión esquemática del modelo actual de negocio de Sumaqaq:

Gráfico 24. Modelo comercial de Sumaqaq



#### Ventajas de la estrategia implementada

- Sumaqaq brinda **Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)** integrados a sus aliados comerciales, es decir asociaciones, cooperativas y grupos de productores.
- En otras palabras, la relación de Sumaqaq con sus proveedores es mixta: de comercialización y de soporte vía los SDE. De este modo, brinda a las organizaciones de productores una **orientación al mercado** de

cacao con certificaciones e igualmente, inicia en esas organizaciones, un camino de desarrollo que puede marcar su desempeño comercial futuro y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Así:

**El modelo de negocios rompe la paradoja comercial que, según Benoit Daviron y Stefano Ponte (2013), se presenta en muchos países en desarrollo que, a pesar de haber estado produciendo y exportando productos tropicales por largo tiempo, continúan siendo pobres.**

- Sumaqaq realiza **estudios, perfiles e investigación de mercados** que pueden ser útiles para organizaciones de productores con buen desarrollo organizativo. Esto, para el despliegue propio de mercados y como herramienta de gestión para capitalizar contactos y oportunidades que se generen para nuevos negocios.

■ **Implantación y mejoramiento de la infraestructura de producción, de apoyo a la producción y de procesos pos-cosecha de las organizaciones** de productores, como elemento de la estrategia de apoyo de Sumaqaq, sumado a la asistencia técnica. Dentro de esta asistencia, es destacable el apoyo al mejoramiento de riego y de fertilización, en especial la orgánica.

■ Acceso e implantación de **medios para cumplir y verificar el cumplimiento de normas del producto y estándares de calidad:** grados de fermentación y de humedad, límites máximos de residuos, propiedades organolépticas para gustos específicos en el mercado en términos de sabores y aromas, además de orígenes y variedades particulares. Esto incluye las varias certificaciones posibles.

■ También acceso e implantación de medios para aplicar y aprovechar nuevas **tecnologías productivas y de pos-cosecha**, así como para alcanzar mayores estándares de producción, a nivel de productores y sus organizaciones.

■ **Incentivo al reemplazo del cultivo de coca**, que permite cambiar el enfoque productivo de los agricultores, generar su asociatividad y alcanzar una diferente y mejor

calidad de vida, como expresa Alma García de Ruiz de la Asociación de Cacaoteros Campo Verde de Pucallpa, que comercializa a través de Sumaqaq: "Cambié la coca por el cacao y ahora puedo vivir tranquila. Ya podemos andar con la frente en alto." (Perú21.pe, 2013).

■ Si bien Sumaqaq presta SDE a organizaciones de productores aliadas comercialmente, en realidad no aporta a su articulación comercial verdadera, ya que Sumaqaq es en este caso, su única opción comercial o canal de comercialización. Esto tiene su lógica: una empresa comercializadora no podría ofrecer a sus proveedores, a los que en su mayoría ha desarrollado, otras opciones de compradores del mismo producto. Sería favorecer a la competencia.

■ Según algún reporte Minka AG sería el socio accionista principal de Sumaqaq (Brenda Palomino, 2016). Dado el fuerte enlazamiento comercial y al parecer institucional entre Sumaqaq y Minka AG, tanto Sumaqaq como los productores vinculados dependerían en un grado alto del desempeño y evolución comercial y empresarial de Minka AG. Estaría en manos de la dirigencia de las organizaciones de cacaoteros el desarrollar y establecer otros canales de comercialización, como alternativas de aseguramiento a futuro, sopesando el riesgo de distanciamiento con Sumaqaq-Minka debido a posibles consideraciones de esas empresas de falta a la "fidelidad" en su relación dentro del modelo y de la cadena propias.

■ El acceso por parte de las organizaciones de productores a los estudios e investigaciones de mercado de Sumaqaq y de Minka AG está condicionado a comercializar con la empresa. Sin embargo, esos estudios pueden ser uno de los SDE pagados en su totalidad, o en parte, por las organizaciones.

■ Al Sumaqaq acompañar y liderar en la articulación comercial de su cadena de valor, son muy pocas las capacidades que en este aspecto, se transfieren a las

organizaciones locales. Pero, algunas organizaciones con buen grado de consolidación (Cooperativas Acopagro y Oro Verde, por ejemplo), pueden generar un proceso de autoaprendizaje y de estructuración propia para la función comercial, con la consiguiente liberación parcial o total de la cadena de Sumaqaq.

■ De esto se concluye, que las organizaciones de productores cacaoteros necesitan ser fortalecidas en sus competencias comerciales desde entidades diferentes de su comprador o socio comercial de enlace con el mercado extranjero. Son necesarios capacitación y empoderamiento, para formar cuadros gerenciales, equipos técnicos y directivos para la toma de decisiones y facilitación del flujo de información en todos los niveles organizativos.

## Caso 2. ECOKAKAO (Ecuador)

### Modelo 2

#### Empresa externa – Empresa local - Asociaciones

##### Descripción

Empresa local – Asociaciones

##### Descripción

Fundada en 1996. Trabaja con asociaciones de productores de cacao de la Costa norte y centro y de la Amazonía norte del Ecuador. Los productos principales que exporta son cacaos convencionales, cacaos especiales y semielaborados de cacao.

##### Información Comercial

Volumen comercializado

7.000 TM en 2015

Volumen potencial

9.000 a 10.000 TM por año

##### Capacidad de procesamiento

Para pasta de cacao 500 TM/año

##### Tipo de cacao

Cacao nacional fino y de aroma 'Aririba', Criollo y Amazónico

##### Certificaciones

FLO Fairtrade

### Productores enlazados

Alrededor de 2.500 productores de la región Costa (Esmeraldas, Manabí y Los Ríos) y de la Amazonía Norte (Sucumbíos y Orellana).

### Descripción del modelo

Ecokakao tiene veinte años de vida empresarial. Se caracteriza por trabajar en vinculación con asociaciones de productores, a quienes compra el cacao que luego exporta a diferentes compradores.

Su oferta al mercado se presenta en tres rubros principales: cacaos convencionales, cacaos especiales y semielaborados de cacao. Los cacaos convencionales ofertados son de dos tipos: cacao nacional "arriba", que es un CFA ecuatoriano con origen en la cuenca alta del río Guayas, y cacao CCN51.

Entre los cacaos especiales se tienen: cacao Río de Oro, de la provincia de Los Ríos; cacao Amazónico, y cacao Amorfino de zonas montubias de la Costa. Los semielaborados que comercializa son licores especiales de cacao y cobertura de chocolate 100% arriba.

Uno de sus principales compradores es Blommer Chocolate Company. Como resultado de esta relación comercial se ha integrado entre las actividades de Ecokakao la ejecución en Ecuador de dos iniciativas de Blommer para apoyo y enlazamiento con productores: el Proyecto Aurora QTS y el programa Sassandra Ecuador. Como indican los directivos de Ecokakao, los retos asumidos en este aspecto superan la capacidad actual de la empresa, por lo que también han buscado la articulación con entidades públicas, para llegar con apoyo concertado a grupos de cacaoteros. Es así que se han logrado un par de alianzas público privadas entre Ecokakao y ciertos gobiernos provinciales (Sucumbíos y Esmeraldas) y se está trabajando en el desarrollo de otras similares.



Gráfico 25. Modelo comercial de ECOKAKAO

(Nota 1: ECA es Escuela de Campo para Agricultores)

**El Proyecto Aurora QTS** se basa en los conceptos de calidad, trazabilidad y sostenibilidad para la obtención de cacaos con perfiles especiales de aroma y sabor. Estos cacaos se los comercializa luego en nichos de mercado en Europa, Asia y Estados Unidos.

El Proyecto Aurora QTS se fundamenta en los conceptos de calidad, trazabilidad y sostenibilidad para la obtención de cacaos con perfiles especiales de aroma y sabor.

En la relación de mutuo beneficio con las asociaciones de productores a través del proyecto Aurora, se brindan los siguientes servicios en cuanto a **calidad**:

■ Asistencia técnica y capacitación en productividad.

■ Asesoría y acompañamiento para el mejoramiento de la calidad y pos cosecha.  
 ■ Creación de capacidades administrativas, financieras y comerciales en las organizaciones.  
 ■ Prácticas de comercio justo para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Para **trazabilidad** se trabaja en la estructuración de un sistema que garantice la información de trazabilidad de cacao en cada uno de los procesos desde la producción, manejo pos cosecha, y distribución de cacao. Se lo hace de manera que el sistema permita registrar la ruta de cacao hasta su entrega al cliente final. **Se inicia con el registro del origen geográfico del cacao a nivel de finca e incluso de parcela.**

En **sostenibilidad** el proyecto contempla el manejo integral del cultivo con prácticas agrícolas amigables al ambiente, que permitan **obtener producciones orgánicas certificadas, dentro de un marco de comercio justo y responsabilidad social.** La producción en campo debe realizarse por medio de prácticas que no afecten a la salud de las familias productoras y el cacao comercializado debe ser inocuo para los consumidores finales.

**Los resultados esperados del proyecto Aurora son:**

■ 1.200 TM/año de cacaos especiales de exportación.  
 ■ Más de 3.000 familias y 900 productores beneficiados.  
 ■ 100 plazas de trabajo creadas.  
 ■ Cultivos con certificación internacional de calidad.

**SASSANDRA Ecuador**, es un programa de sostenibilidad de cacao, en alianza con Blommer Chocolate Company, que tiene como principal objetivo incrementar la productividad de los pequeños productores de cacao y mejorar su calidad de vida, por medio de herramientas como **capacitación técnica, ejecución**

### **de Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) y dotación de insumos agrícolas.**

A través de las **alianzas con Gobiernos Provinciales** se llega a grupos de productores servidos y enlazados con estas instancias públicas, para de manera concertada brindarles asistencia técnica, insumos, plantas productivas certificadas, apoyo para mejoramiento productivo y enlazamiento en la cadena comercial de Ekokakao, como medio de asegurar la venta de su producto con ingresos basados en precio justo.

De acuerdo con reportes de Ekokakao, durante el año 2015 se tuvieron 5.000 familias beneficiadas con programas sostenibles y 2.500 productores asociados a Ekokakao, de los cuales 680 fueron inscritos en sus ECAs.

### **Ventajas de la estrategia implementada**

■ En general la estrategia de Ekokakao presenta una perspectiva de crecer-crecer, es decir **desarrollo mutuo de la empresa y de las asociaciones de productores** ligadas, bajo relacionamiento basado en los conceptos del “ganar-ganar”, pero que integra además temas de sostenibilidad y de responsabilidad social.

■ Se aprovechan apoyos del sector público para generar sinergias bajo la forma de **alianzas público-privadas** con gobiernos provinciales. De este modo se puede llegar a **grupos de productores más pequeños, desperdigados y distantes**. Para esto se aprovechan las capacidades del gobierno local y como beneficio se da la inclusión de esos grupos en la cadena de valor de Ekokakao, que ofrece un reconocimiento justo en precios por el cacao y mejoramiento productivo de los cacaoteros.

■ A través de la aplicación adaptada al medio local de proyectos y programas desarrollados y probados en otros países se pueden lograr resultados en plazos menores. Dichos resultados se dan tanto en aspectos que ayudan

a la **comercialización directa en toda la cadena (calidad, productividad, trazabilidad y sostenibilidad)**, como en el mejoramiento productivo, **de ingresos y de medios de vida para los productores**.

■ Por medio de capacitación, asistencia técnica y ejecución de las ECA se logra mejorar la sintonía o similitud de criterios sobre calidad del cacao y procesos de producción en campo y pos-cosecha entre el mercado, las empresas de la cadena de comercialización y los productores.

■ La implementación del Proyecto Aurora QTS es un buen inicio en la **aplicación de los SDE** en beneficio de asociaciones de productores. En especial porque entre los impulsores para lograr que los mercados trabajen en beneficio de los productores, se tiende a canalizar los esfuerzos por lograr estándares de calidad (Alexandra Miehlbradt & Mary McVay, 2005). Esto es, **trabajar por cumplir con la trazabilidad y controlar la calidad, como plantea el modelo de Ekokakao, además de establecer una certificación social**, que en este caso vendría de la mano del comercio justo y del apoyo para la sostenibilidad.

### **Limitaciones del modelo**

■ Según Miehlbradt & McVay uno de los retos claves con estos modelos es lograr que los productores cumplan con sus contratos. Cualquier oferta de terceros por pago de un precio o reconocimientos extras por el producto pueden hacer que se rompa el enlazamiento. Tal fidelización de los productores se lograría por el medio, a veces dificultoso, de asegurarse que ellos están recibiendo un incentivo suficiente para mantener sus contratos y que perciben a ese incentivo (precio, premio, margen de comercio justo, apoyos) como equitativo.

■ Por lo indicado en el punto anterior, se debe apoyar para el desarrollo y consolidación del pensamiento empresarial en las organizaciones de productores. Con esto se logra que la relación entre la empresa compradora y los productores sea de negocios y no que se tienda, para “beneficio” de la empresa y por comodidad o falta

de conocimientos de los productores, a enfocarla como una relación de beneficencia desde la empresa (David Ferrand, Alan Gibson, & Hugh Scott, 2004).

■ Son igualmente válidas algunas de las limitaciones analizadas en el caso de Sumaqaq: falta de articulación comercial verdadera desde Ekokakao para las asociaciones de cacaoteros; dificultad de uso y aplicación directa por los productores de estudios de mercado hechos por la empresa en el desarrollo de nichos para su producto; y baja transferencia de capacidades de gestión comercial y administrativa a la dirigencia de las asociaciones.

## **Caso 3. UNOCACE ( Ecuador)**

### **Modelo 4**

### **Empresa de productores**

#### **Descripción**

Creada en 1999. Engloba a 12 organizaciones de productores de CFA de la región Costa centro y sur del Ecuador. Exporta cacao nacional fino y de aroma, en especial “arriba”, con certificación Fairtrade y con diferentes certificaciones orgánicas, según el destino. Sus compradores principales son empresas chocolateras.

#### **Información Comercial**

Volumen comercializado

1.500 TM en 2015

#### **Volumen potencial**

2.500 TM por año

#### **Capacidad de procesamiento**

En el sistema asociativo 2.000 TM/año

#### **Tipo de cacao**

Cacao nacional fino y de aroma, en especial “arriba

#### **Certificaciones**

FLO Fairtrade, Equitable de ECOCERT, USDA Organic, Organic EU, Biosuisse, Canada Organic Regime

#### **Productores enlazados**

927 productores en su sistema asociativo y alrededor de 1100 productores independientes o de grupos no ligados a UNOCACE, de la región Costa centro y sur (Los Ríos,

Bolívar, Cañar, Guayas y El Oro).

### **Descripción del modelo**

La suma concertada de las aspiraciones de algunos grupos de productores de cacao de la Costa de Ecuador y el apoyo de la Unión Europea (UE), en convenio con el Ministerio de Agricultura (MAGAP), dio como resultado la creación de UNOCACE en el 1999. El proyecto de la UE que permitió la creación de UNOCACE fue Reactivación de la Producción y mejora de la calidad del Cacao en Ecuador, con vigencia entre 1995 y 2000 (María Cartagena, 2011).

A partir del 2000, UNOCACE se ha desarrollado y consolidado con base en el esfuerzo de sus integrantes y directivos, y el apoyo técnico del MAGAP. En la actualidad son socias integrantes de UNOCACE, 12 organizaciones de cacaoteros de las provincias de Los Ríos, Bolívar, Cañar, Guayas y El Oro, con un total de 927 productores miembros. También son socias comerciales otras seis asociaciones y numerosos productores independientes, en un total de unas 1.100 familias.

Su oferta es CFA, en especial tipo ‘Arriba’, con certificación Fairtrade o Equitable y con diferentes certificaciones orgánicas, según el destino. Sus compradores principales son empresas chocolateras de Europa, América del Norte y Asia.

Los más de 2.000 cacaoteros activos enlazados tienen 10.394 hectáreas de plantaciones, de las cuales 9.087 son certificadas como orgánicas y las demás están en proceso de transición para dicha certificación. El 94% de estos agricultores tienen menos de 10 hectáreas de terreno.

A las asociaciones que la integran, y por tanto a sus socios, da servicios de asistencia técnica, apoyo para la asociatividad, insumos productivos, plantas certificadas, mejoramiento productivo y entrega la prima o margen tanto de comercio justo como de certificación orgánica. A los productores independientes y asociaciones que son sus proveedores o “socios comerciales” les da

asesoría técnica, apoyo para asociatividad y, según el caso, entrega primas de comercio justo y de certificación orgánica.

La prima orgánica es redistribuida a los cacaoteros en el precio que se les paga por su producto. La prima o margen por comercio justo, sea Fairtrade o Equitable, por regla general, no se distribuye a los miembros, sino que se suma a un fondo de desarrollo dirigido a los proyectos de asistencia técnica y otras actividades en beneficio de los miembros. Las certificaciones de comercio justo han representado una gran oportunidad para abrir nuevos mercados y conseguir mayores beneficios para los agricultores.

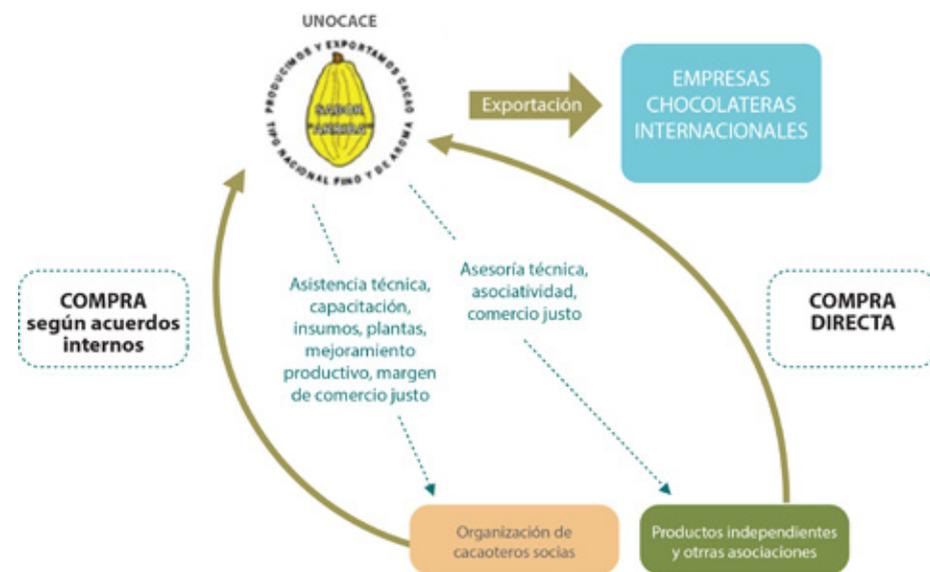
Prácticamente desde su fundación hasta inicios del año 2013, UNOCACE estuvo relacionada comercialmente con una sola empresa compradora en el extranjero y por lo tanto, dependía en lo económico y financiero de esta.

Sin embargo, de manera participativa a inicios de 2013, se decidió diversificar su cartera de compradores para conseguir mejores precios que les permitieran pagar por el incremento en servicios de capacitación técnica y productiva. Esta expansión de servicios era necesaria a fin de renovar las plantaciones y mejorar las variedades genéticas de las plantas de cacao, en la mayoría de las fincas de sus miembros.

De acuerdo con Oikocredit (2014), a partir de esa diversificación de compradores, esta institución otorgó dos productos financieros: un préstamo a largo plazo de US\$ 145.000 y una línea de crédito de US\$ 500.000

renovable anualmente. Estos fondos han sido usados por UNOCACE para financiarse durante las estaciones de cosecha para compra de producto y procesamiento pos-cosecha y para diversificar a sus compradores. Con base en una buena relación y cumplimiento de pagos y objetivos, Oikocredit apoya a UNOCACE con fondos adicionales para creación de capacidades que apoyen al fortalecimiento organizacional en aspectos como control interno, auditoría externa y gobernabilidad.

Gráfico 26. Modelo comercial de UNOCACE



La estrategia de UNOCACE gira en torno a cinco puntos clave:

- 1 Rentabilidad:** lograda con base en trabajo para incremento y mejoramiento de calidad y productividad.
- 2 Sostenibilidad:** a través del desarrollo, construcción de capacidades propias y profesionalización; integración de sistemas de gestión; inversión en aspectos clave (como renovación, mejora genética en plantaciones, mayor capital de compra a los socios; y asociatividad con buena gobernabilidad).

**3. Crecimiento:** a través de fortalecimiento y desarrollo internacional de la denominación de origen de su producto; industrialización para obtener mayor valor agregado; diversificación tanto en su oferta como en sus mercados; e inversión y desarrollo de producto terminado.

**4. Políticas:** implementar certificaciones masivas, para abaratar costos y llegar a un mayor número de agricultores; desarrollo de denominaciones de origen a fin de aprovechar y generar nuevos nichos de mercado; plan de mejoramiento de la calidad; fortalecimiento de capacidades de acopio; y mejoramiento de la productividad.

**5. Mercados meta:** empresas chocolateras con responsabilidad social interesadas en adquirir cacao de excelente calidad; relacionamiento bajo convenios a largo plazo que permitan tener mayor sostenibilidad, que apoyen al desarrollo e inversión social y que provean de pre financiamiento para la compra de cacao.

### Ventajas de la estrategia implementada

- La asociatividad para comercializar el cacao como una sola entidad sirvió desde el principio de UNOCACE, como un regulador de precios en la región en beneficio de los pequeños agricultores: disminuye su dependencia de compradores intermediarios y representantes de empresas exportadoras que pueden imponer sus condiciones de pago en plazos, en métodos de pesaje y de estimación de calidad, con cuya base se establece el precio.
- Al estar aglutinadas las organizaciones de productores en una sola entidad que los representa en lo comercial, se pudo desarrollar una oferta basada en un producto con alta valoración en el mercado, el CFA 'Arriba'. De igual manera, se pudo unificar la producción en las fincas, alcanzar niveles deseables de calidad y desarrollar certificaciones que incrementan el valor de mercado del cacao y permiten transferir a los productores, los beneficios directos de un precio diferenciado, así como la aplicación de la prima de comercio justo como beneficio socioeconómico.

■ Una vez consolidado el desarrollo organizativo, se ha podido pensar en varias mejoras a lo largo del espectro de acción asociativo: diversificación de mercado, renovación y mejoramiento de cultivos, financiamiento para desarrollo y mejoramiento de capacidades; y perspectiva de generación de mayor valor agregado.

■ Al insertarse en el ámbito del comercio justo se ha “ayudado a los productores a creer en el futuro” (Miles Litvinoff & John Madeley, 2007): la prima social incluida en el precio por cacao certificado de comercio justo puede ser chica, pero logra una diferencia mayor cuando los pequeños productores hacen que esos fondos trabajen para beneficio colectivo.

■ Se apoya a la producción de pequeños agricultores, considerada más intensiva en mano de obra y por tanto, crea trabajo en áreas rurales, es más flexible y capaz de reducir los impactos ambientales de la producción, además de promover una mayor seguridad alimentaria.

■ Al integrar las fases de producción en campo, acopio, tratamiento pos-cosecha y comercialización asociativa se disminuyen los costos de transacción por unidad comercializada.

### Limitaciones del modelo

- En varios casos de comercialización asociativa no se obtiene liquidez al momento de entregar la producción, lo que se contrapone a las necesidades perentorias de capital que a menudo tienen los productores. Esto puede motivarlos u obligarlos a vender su producto a intermediarios, incluso en condiciones poco favorables. Así, a veces los productores entregan una porción de su producto a la asociación, para conseguir los beneficios, y otra porción a intermediarios a fin de obtener liquidez inmediata.
- El grado de dependencia del cacao por parte de los agricultores puede hacer que disminuyan sus cultivos de otros productos, volviéndose más vulnerables ante cambios negativos en el mercado mundial de cacao, así como frente a factores climáticos, plagas y enfermedades que podrían atacar sus cacaotales.

■ Si bien UNOCACE se ha consolidado y desarrollado durante sus 17 años de vida, al tener una estructura asociativa existe algún riesgo de que se produzcan cambios de dirigentes en las asociaciones socias y por tanto en la organización, cuya visión y objetivos sean, con lo que se podría disminuir el ritmo de trabajo, propiciar desperfectos en el sistema asociativo, productivo y comercial y otros riesgos similares.

## Caso 4. RIZEK CACAO (República Dominicana)

### Modelo 3

#### Empresa local – Asociaciones

#### Modelo al que corresponde

Empresa de productores  
Modelo al que corresponde  
Empresa local – Asociaciones

#### Descripción

Fundada en 1905, como un negocio familiar los cuales son cultivadores, procesadores y exportadores, procesa y exporta cacao orgánico (tanto NOP y UE) que también cuenta con las siguientes certificaciones la UTZ, Rainforest Alliance y estándares de EE.UU. Fairtrade.

#### Información Comercial

#### Volumen comercializado

12.000 TM

#### Volumen potencial

14.000 TM por año

#### Capacidad de procesamiento

Para semielaborados de cacao entre 500 a 1.000 TM/año

#### Tipo de cacao

Hispaniola varias categorías

#### Certificaciones

IMO (NOP, CEE, JAS), Bio Suisse, UTZ, Rainforest Alliance, USA Fairtrade Standards

#### Productores enlazados

Alrededor de 8.000 productores afiliados

### Descripción del modelo

El Grupo Rizek inicio en el año 1905 como una iniciativa de Nazario Rizek, posteriormente se convierte en el mayor productor de cacao de República Dominicana; en 1997 inicia el proceso de certificación orgánica y en el año 2000, lanza un programa de apoyo denominado FUPAROCA para involucrar a 2.500 productores que fueron afectados por el paso de huracán Georges.

En el año 2005, se constituye Rizek Cacao SAS., como una subsidiaria de Nazario Rizek, SAS., con la función de la división exportadora; Nazario Rizek, SAS se mantiene como propietario de las fincas y productor de cacao; en el 2007, Rizek Cacao, SAS., y FUPAROCA, Inc. se convierten en los mayores productores y exportadores de cacao orgánico y certificado por Rainforest Alliance.

Los productores que trabajan con el Grupo Rizek, actualmente cuentan con certificación orgánica emitida por la IMO para varios mercados NOP, CEE, JAS y las normas de Bio Suisse, así como también cuentan con la certificación Rainforest Alliance para el cacao en grano. Las certificaciones mencionadas en la actualidad se complementan con la certificación UTZ y de Comercio Justo.

**La oferta de cacao se presenta en cinco rubros principales: cacao Hispaniola Selecto, cacao Hispaniola Selecto Orgánico, Hispaniola de acuerdo a especificaciones del cliente, Semielaborados de cacao y una amplia variedad de chocolates gourmet bajo la marca KAHKOW.**

El Grupo Rizek cuenta con 35 plantaciones propias localizadas al norte de la provincia de Duarte. **Además ha desarrollado dos denominaciones de origen conjuntamente con los grupos de productores de cada zona:**

■ Los Bejucos, 63 agricultores, 683 hectáreas sembradas, 445 TM por año.

■ El Ramonal, 69 agricultores, 554 hectáreas sembradas, 310 TM por año

El Grupo Rizek enfoca su gestión en la innovación y el procesamiento tecnificado de la pos-cosecha de cacao para lo cual cuenta con el Centro de Transformación Integral del Cacao CETICO, que es una infraestructura única configurada para producir el mejor y distinguido cacao. Además ha desarrollado dos denominaciones de origen conjuntamente con grupos de productores.

servicio de los productores de las diferentes regionales sus **Centros de Acopio de Cacao**, como un espacio para establecer un nexo directo y garantizar la compra de cacao con parámetros de calidad.

**KAHKOW**, es la marca con la que el grupo Rizek comercializa sus líneas de chocolates orgánicos y gourmet. El grupo al tener el know how necesario, **ha podido desarrollar un sistema de pos-cosecha exclusivo que permite resaltar las notas y**

Gráfico 27. Modelo de actividad de Rizek Cacao



**El Sendero del Cacao** es el proyecto de ecoturismo creado por el Grupo Rizek para promover la cultura y el conocimiento del Cacao. Se realiza en la Hacienda La Esmeralda, localizada en San Francisco de Macorís, provincia Duarte, donde los visitantes pueden apreciar el proceso de transformación desde la mazorca del cacao hasta su transformación en chocolate. Adicionalmente, a través de esta iniciativa, se trabaja en la reforestación de áreas, los participantes siembran un árbol de cacao como parte de su visita.

**Fuparoca, Inc.**, fundada en el año 2001, cuenta con el apoyo directo de Rizek Cacao; Fuparoca es una fundación sin fines de lucro que reúne a los productores que proveen el cacao a la empresa. Fuparoca ha logrado **rehabilitar y certificar más de 22.000 hectáreas de plantaciones cacaoteras produciendo aproximadamente 11.500 toneladas**. Esto, a través de capacitaciones a los productores para que puedan lograr niveles óptimos de producción y el cumplimiento de los estándares de las certificaciones Rainforest Alliance, UTZ y Orgánica.

**Rizek Cacao**, en su constante interpretación de los cambios que experimenta el mercado, ha puesto al

**sabores específicos dentro de los granos de cacao**, consiguiendo así un cacao hecho a la medida de las exigencias de la alta industria chocolatera del mundo.

## Ventajas de la estrategia implementada

- La producción de cacao en las 35 fincas propias, aseguran el abastecimiento de **materia prima de calidad** para sus diferentes mercados.
- En general la estrategia que mantiene el grupo Rizek apalancada en sus plantaciones, hace que se pueda asegurar un control más preciso de la calidad desde la finca hasta el producto final.
- **La fundación FUPAROCA**, que tiene como fin dar asistencia técnica y social para sus productores, ha permitido el desarrollo de una estrategia directa para la recuperación, rehabilitación y el manejo orgánico de plantaciones.
- La actual estructura ha facilitado la **transferencia de sistemas de gestión a productores** para que cumplan con los estándares de certificación de sus fincas, diferenciando su producto del mercado tradicional.
- A través del **Centro de Transformación Integral del Cacao** ha logrado el desarrollo de procesos innovadores para mejorar la calidad del cacao que oferta en el mercado.
- La estrategia del Grupo Rizek ha permitido la adopción y el desarrollo de **técnicas de fermentación basadas en un enfoque de innovación** que ha priorizado el uso de sistemas de gran escala.
- Cuenta con una línea de **productos diversificados que se adaptan rápidamente a las necesidades del consumidor**, como las denominaciones de origen y la venta de cacao según las especificaciones solicitadas por el cliente.

## Limitaciones del modelo

- La operación de la fundación FUPAROCA, sin fines de lucro, está condicionada al desempeño comercial de la empresa.
- Existe una alta dependencia y vulnerabilidad de los productores ante el desempeño del Grupo Rizek

en el mercado mundial de cacao fino, cada vez más competitivo por la entrada de nuevos actores.

- Las exportaciones dependen del volumen de producción tanto de sus fincas como la de sus productores asociados. Sin embargo, los productores mantienen fincas pequeñas con pocas opciones de expansión, y un bajo rendimiento, en relación a otras plantaciones.
- El modelo del Grupo Rizek se desarrolla en un área geográfica que es susceptible a fenómenos climáticos impredecibles que pueden poner en riesgo la producción de cacao, como ha ocurrido en el pasado.
- Actualmente la operación tiene una alta dependencia a los ciclos de producción de cacao; por lo cual, puede estar sujeto al desabastecimiento de producto en determinadas épocas del año.

## Caso 5. COLCOCOA (Colombia)

### Modelo 3

#### Empresa local – Productores

#### Descripción

COLCOCOA fue creada en el 2013, su centro de operaciones se ubica en la ciudad de Manizales.

#### Información Comercial

#### Volumen comercializado

2.400 TM en 2015

#### Volumen potencial

3.500 TM

#### Capacidad de procesamiento

Se emplea la infraestructura con la disponen las asociaciones y 8 puntos de acopio, para la compra directa de cacao a los productores registrados.

Tipo de cacao Cacao convencional y certificado; cacao de calidad según requerimientos de mercado (incluye CFA)

#### Certificaciones

UTZ Certified (proceso)

#### Productores enlazados

En la actualidad se reportan 6.000, productores de 8 zonas: Antioquia, Huila, Cesar, Tolima, Caldas, Bolivar, Norte de Santander, Magdalena y Risaralda

## Descripción del modelo

**COLCOCOA es una empresa local que comercializa cacao de alta calidad que proviene de grupos de productores emprendedores;** inició su operación en el año 2013 con base en la experiencia de sus creadores en la comercialización de café. Desde su inicio el giro de negocio ha sido la articulación de productores y actores clave de la cadena para promover la prosperidad y la sostenibilidad.

**En la actualidad, su rubro principal para la actividad de comercialización es el cacao certificado, pero también oferta CFA.** La empresa asegura la trazabilidad de su producto, y el cumplimiento de cuatro criterios de calidad: 1) fermentación superior al 70%, 2) 7% de humedad en el lote de cacao, 3) tamaño de grano promedio de 1,2 gr y, 4) cacao libre de impurezas.

En la actualidad, la **empresa trabaja en 60 puntos de acopio que cuentan con un equipo básico para el control de calidad (higrómetros y guillotinas)**. El producto acopiado se traslada a otros 8 centros de acopio en los cuales se almacena y prepara el producto para exportación. Con esta logística, la empresa realiza un estricto control de calidad y análisis de muestras para asegurar el cumplimiento de los parámetros clave para el mercado objetivo.

**COLCOCOA** ha desarrollado un programa de responsabilidad corporativa denominado 'Echar Pa'Lante' que involucra alrededor de 6.000 productores en 11 departamentos. La iniciativa se propone incidir de manera positiva en los ámbitos económico, productivo,

ambiental, social, así como en la calidad para mejorar el bienestar de los productores.

El programa Echar Pa'Lante trabaja con un modelo de segmentación de productores en tres categorías:

- 1. Echar Pa'Lante**, incluye a un grupo de productores que inician una relación comercial con la empresa y se encuentran en una etapa inicial de aplicación de buenas prácticas agrícolas y requisitos de calidad;
- 2. Echar Pa'Lante Plus**, se dirige a un grupo selecto de 340 productores que se han destacado por su actividad productiva y comercial (actualmente, estos productores están principalmente en Antioquia, Tolima y Huila).
- 3. Cacaotesos**, estos productores son un modelo a seguir para la comunidad. Corresponde a productores vanguardistas, líderes e innovadores que sobresalen en la comunidad y son escogidos para el desarrollo de actividades clave como difundir buenas prácticas agrícolas y capacitar a otros productores que se encuentran en sus respectivas zonas.

## Estrategia de fidelización:

Como parte de esta propuesta de segmentación, los productores reciben una identificación, en la cual se especifica el grupo al que pertenecen y se incluye una descripción rápida de los compromisos adquiridos. Cuando los productores cumplen con la entrega de producto en las condiciones requeridas por la empresa, reciben puntos que son registrados en una base de datos. **Los puntos acumulados pueden ser canjeados por insumos y herramientas que ayudarán a los productores a implementar acciones clave para mejorar su cultivo.**

Adicionalmente, entre los miembros de esta iniciativa comercial se desarrolló el **Encuentro Nacional de Cacaoteros** como un espacio para motivar a productores, compartir experiencias y opiniones con relación al cultivo. El último evento fue en el 2016 y

contó con la participación de 1.200 productores.

**Sus principales compromisos con los productores son los siguientes:**

- Pago a productores sobre el valor promedio de comercialización local.
- Financiamiento de capital de operación para sus grupos.
- Equipamiento y mejoramiento de infraestructura comercial.
- Incentivos a productores a través de su programa 'Echar Pa'Lante'.
- Organizar eventos de integración.
- Brindar asesoría comercial, administrativa, contable y financiera.
- Promover el desarrollo productivo y organizativo de sus miembros.

EL modelo de desarrollo de la empresa declara que se necesitan más habilidades que inversión para alcanzar la sostenibilidad de los productores. En este sentido, COLCOCOA trabaja con un enfoque holístico que reconoce el espíritu empresarial y la motivación de la familia como elementos clave para lograr un cambio positivo.

Mediante las actividades de asistencia técnica se espera incrementar la producción promedio de las fincas de 300 a 800 Kg por hectárea, para lo cual, las estrategias de COLCOCOA son:

- Promover buenas prácticas agrícolas en el cultivo de cacao
- Mejorar las habilidades de los productores
- Mejorar la infraestructura para comercialización
- Equipamiento para el control de la calidad
- Implementación de una norma interna de calidad
- Programa de fidelización de agricultores
- Transferencia de tecnología a través de productores líder

**Ventajas de la estrategia implementada**

- Estimula la estandarización del producto a través del cumplimiento de criterios básicos de calidad en cuanto a fermentación, humedad, tamaño y limpieza.
- Estimula la creación de vínculos horizontales entre

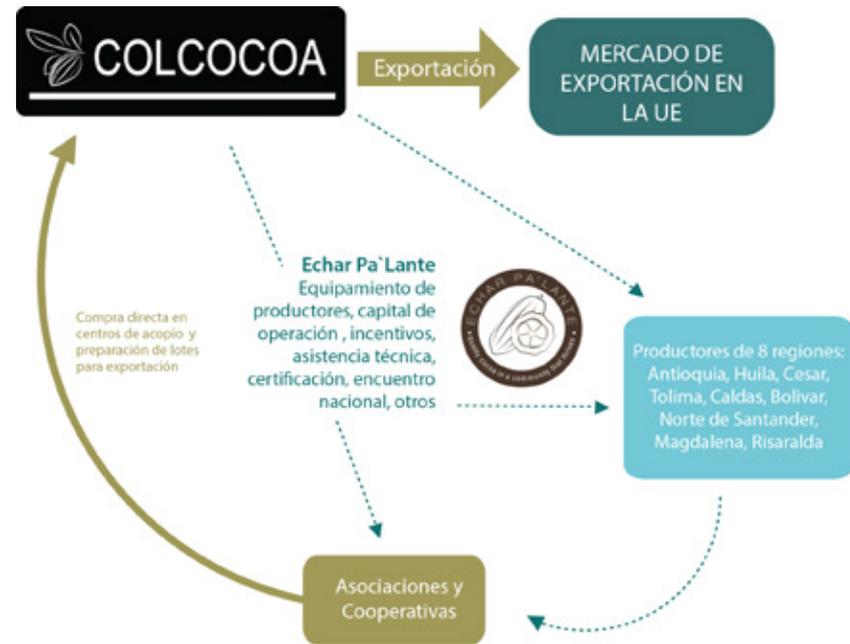


Gráfico 28. Modelo comercial de COLCOCOA

productores, favoreciendo su organización para la producción, acopio y venta asegurada de su producto a mejores condiciones.

- Crea un fuerte vínculo vertical entre grupos organizados con la empresa comercializadora, a través de una relación de beneficio mutuo: la empresa provee servicios especializados y los productores aseguran el abastecimiento de producto y la calidad.
- Permite identificar el grado de compromiso y desarrollo de los productores y estimula el mejoramiento continuo a través de incentivos para mejorar la producción y la calidad requerida. Cuenta con una estrategia de fidelización para clientes internos.

- Permite la identificación de productores destacados e innovadores 'Cacaotesos' para canalizar la Asistencia Técnica AT y difundir buenas prácticas agrícolas BPA para mejorar la productividad de las plantaciones y la calidad del cacao.

- Promueve el uso eficiente de los recursos económicos y de gestión, ya que abarata los costos de acceso a certificaciones y centraliza la operación requerida para cumplir con los trámites de exportación de manera eficiente.

**Limitaciones del modelo**

- La etapa inicial para la calificación de proveedores es intensiva y requiere del compromiso de parte de las directivas. Los cambios en la estructura organizativa de los grupos pueden desestabilizar o retrasar los objetivos comerciales.

- Implica el financiamiento de capital de operación a los grupos asociados para el acopio oportuno de cacao y requiere importantes cantidades de recursos económicos para su crecimiento.

- Está ligado a la infraestructura y capacidad operativa que poseen los grupos de productores, la cual puede variar entre grupos y zonas. Se requiere de un proceso de estandarización para métodos de manejo post cosecha.

- Desarrolla una alta dependencia a los ciclos de producción de CFA, por lo cual, puede estar sujeto al desabastecimiento de producto en determinadas épocas del año.

**Otras iniciativas innovadoras**

**Red Cacaotera, Asociación Nacional Cacaotera de Colombia**



La Asociación Nacional Cacaotera de Colombia (Red Cacaotera)

se crea bajo el modelo de Red de organizaciones. Un esquema innovador de auto-organización no jerarquizada para las organizaciones, que busca compartir una visión global e integrar al sector, como herramienta para generar oportunidades de fortalecimiento y capacidad competitiva para las organizaciones y las familias productoras de Colombia.

La Red Cacaotera reúne a 54 organizaciones productoras de cacao de todo el país, articuladas en 6 nodos, que representan a 25.000 productores de diferentes regiones del país.

**Los objetivos de la Red Cacaotera son:**

Buscar interacciones entre las asociaciones y ser espacio de articulación, asesoramiento y representación de los intereses de las asociaciones socias ante organismos, personas naturales y jurídicas del orden local, regional, nacional e internacional, en todo aquello que se relacione con el sector cacaocultor.

**Sus acciones:**

- Promover la comercialización nacional e internacional a través de sus organizaciones asociadas, con el fin de incrementar la competitividad de la producción colombiana.
- Gestionar y canalizar recursos financieros, técnicos y de cooperación, regionales, nacionales e internacionales, que beneficien a las asociaciones de cacao.
- Promover la afiliación de nuevas asociaciones de productores de cacao a escala nacional.

**La Red Cacaotera reúne y presta servicios a sus organizaciones asociadas con el fin de fortalecer sus actividades e impulsar el gremio cacaocultor de Colombia. Entre sus servicios innovadores está servir como plataforma de exportación para cacaos especiales de Colombia, facilitar el acceso financiero y ejecutar proyectos de desarrollo local que mejoren las condiciones de vida de los productores.**

La Red Cacaotera ha permitido la creación de espacios que promueven el intercambio de conocimientos y la gestión de nuevas oportunidades dentro del marco organizacional, socio-empresarial, tecnológico y productivo, para la comercialización del grano de cacao y la consolidación de las asociaciones miembros.

Mediante su innovador esquema de trabajo (asociación de organizaciones en red), la Red Cacaotera ha canalizado recursos a las bases de manera eficiente, ha ejecutado varios proyectos con un enfoque en la producción orientada a mercados especiales y ha logrado articular a las bases del sector Cacaotero, para iniciar las primeras exportaciones de cacao especial a varios mercados en el exterior.

#### **Consortio Cacaolands, Ecuador**

Cacaolands es un Consorcio empresarial, liderado por INTIORGANICS S.A, y VALENCORP, que comercializa cacao orgánico certificado fino de aroma 'Arriba' y que busca, a través de un equipo técnico de profesionales, promover actividades de producción, transformación y provisión de CFA de diferentes orígenes, de manera directa con productores y asociaciones a escala nacional.

Su cacao es producido por pequeños y medianos productores



bajo los principios de agricultura orgánica sostenible e inteligente con el clima y sus procesos permiten expresar el potencial genético y las características específicas del cacao fino y de aroma.

#### **Los objetivos del Consorcio son:**

- Conservar los huertos de cacao fino de aroma y mejorar la calidad de vida de sus asociados.
- Desarrollar la calidad integral del cacao fino de aroma, orientado a los requerimientos del mercado
- Fomentar la cultura de producción sostenible de cacao fino de aroma bajo el modelo agroforestal de producción orgánica y agricultura inteligente con el clima.
- Capacitar a sus productores y promover la producción de calidad, con denominación geográfica, identidad, singularidad y pureza varietal.

Para esto, CACAOLANDS ha conformado Consorcios de Producción, ubicados en diferentes zonas geográficas que operan con un técnico de campo local, inspectores internos calificados y un responsable de certificación para brindar capacitación y asistencia técnica a los productores asociados.

Adicionalmente en cada zona de trabajo, el Consorcio establece alianzas estratégicas con centros de acopio cuidadosamente seleccionados, donde el cacao es manejado bajo estrictos estándares de calidad, que permiten obtener un producto que cumple con tres estándares básicos: Fermentación: >80%, Humedad <7%, Impurezas <2 %.

Mediante este modelo de trabajo, los miembros del consorcio reciben precios competitivos que superan el promedio local hasta con un 20%, además de asistencia técnica para implementación de buenas prácticas agrícolas, apoyo para lograr acceder a certificaciones requeridas por el mercado y acceso a insumos de calidad.

## 7. Conclusiones



## 7.1 Conclusiones para el componente de análisis de políticas

### Conclusiones generales

El mercado internacional del cacao fino o de aroma, comparado con el de cacao convencional, es considerado como un mercado separado, pequeño y altamente especializado, que tiene sus propias características de oferta y demanda. Los mercados especiales para CFA, constituyen un segmento de particular interés para abrir mercados diferenciados y son un escenario favorable para países productores como Ecuador, Perú, Colombia y República Dominicana, que presentan ventajas competitivas.

Tanto Perú, como República Dominicana y Ecuador han incrementado su oferta de cacao de manera sostenida en los últimos 10 años, llegando a una cifra récord de alrededor de 400 Tm exportadas en el año 2015. Con esta creciente oferta y considerando el continuo aumento del consumo de cacao en el mundo, se abre un abanico de posibilidades para los productores de cacao y semielaborados. Por lo tanto, es de gran importancia para cada gobierno, alinear las políticas públicas de manera que estimulen el desarrollo y la competitividad de los actores de cadena.

Ecuador es un país que ha diversificado su oferta de cacao y consecuentemente su portafolio de clientes, quienes reconocen la calidad y los atributos de todas las variedades ofertadas (Nacional o CCN51). No existen, restricciones para el cacao ecuatoriano en el mercado interno o externo, este más bien se ha segmentado y ha generado importantes divisas para el país.

Un aspecto clave para las instituciones rectoras de las políticas cacaoteras es diferenciar el objetivo del Estado y los objetivos particulares del sector cacaotero, para establecer acciones estratégicas que pueden

impulsar un desarrollo competitivo de la cadena, desde un enfoque sistémico.

En ese sentido, el objetivo principal de una política cacaotera no debería estar limitado a incrementar los niveles de producción o de las exportaciones ya que el propósito de las instituciones gubernamentales es mejorar la calidad de vida, incrementar los ingresos y estimular la adopción de mecanismos basados en relaciones comerciales justas, para así también, contribuir a la estabilidad en territorios rurales.

Considerando que el cacao en grano es una materia prima o commodity; es decir, que tiene un proceso básico de transformación y que su comercialización está ligada a variaciones de precio en el mercado, es importante que las políticas de apoyo a los productores estimulen la adopción de estrategias para diferenciar el producto en el mercado. Algunos ejemplos de iniciativas que han contribuido con este aspecto son: las denominaciones de origen, el posicionamiento de la marca país, la adopción de normas de calidad, el financiamiento para la adopción de tecnología de punta, la investigación y transferencia tecnológica, la formación del talento humano y el fortalecimiento de las organizaciones locales.

Para aprovechar las actuales oportunidades del mercado, es necesario mantener un flujo permanente de información sobre las tendencias, la evolución de los mercados y las estrategias adoptadas por los competidores. Esta información es de extrema utilidad para todos los actores de la cadena y ayuda a plantear políticas sectoriales oportunas con un enfoque de mercado.

Por otro lado, las políticas sectoriales alineadas con el mercado contribuyen a consolidar acciones que estimulan la competitividad del sector. Un claro ejemplo es el nivel de articulación público-privada en Ecuador, en donde por más de una década, permitió la diversificación de la oferta exportable y el incremento sostenido de las exportaciones. Para el desarrollo de políticas sectoriales y particularmente,

para ejecutar las actividades propuestas en las agendas de instituciones públicas, se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones clave:

■ **Planificación Estratégica.** - La definición de los objetivos debe ser clara y debe permitir su cuantificación para posteriormente evaluar los resultados obtenidos. A medida que se desarrollen planes y programas de carácter nacional, se debe evaluar el desempeño y si fuera necesario, realizar ajustes que permitan viabilizar el cumplimiento de metas.

■ **Colaboración público-privada:** Crear un espacio para promover la colaboración público-privada con actores que tienen la capacidad de influir sobre la cadena de valor. El desarrollo de esta actividad implica la identificación de líneas de acción y el desarrollo de propuestas de trabajo que generen beneficios para todos los actores involucrados.

■ **Lecciones aprendidas:** El proceso de aprender de las experiencias no debe estar limitado a las que se generen internamente. Este aprendizaje debe ser ampliado para incluir experiencias externas, tanto positivas como negativas. Las experiencias externas de las que se tenga conocimiento, deben ser cuidadosamente examinadas para evaluar las similitudes y posibilidades de transponer, adaptar o aprovechar el conocimiento generado. No existe una solución única y estándar para todos los casos, así que se debe analizar con detalle, los contextos de aplicación de las medidas.

■ **Innovación:** En la actualidad, las políticas sectoriales deben estimular la innovación y la capacidad de transformación de los procesos de gestión para mejorar la cadena de valor y producir productos diferenciados para el mercado de calidad. La creación de nuevos productos y servicios está basada en la innovación y la creatividad. Por lo tanto, se debe promover espacios para apoyar las iniciativas, medidas y proyectos innovadores que optimicen o mejoren la cadena de valor.

■ **Gestión del financiamiento:** La implementación estará basada en una gestión eficiente de los recursos financieros, por lo que es necesario analizar las potenciales fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas. Por otro lado, las inversiones deberán tener un adecuado control de costos, resultados y ahorros en función de los plazos que sean otorgados.

■ **Competencias y responsabilidades.** Se debe asignar funciones y responsabilidades específicas, con el fin de garantizar el avance de la implementación de la estrategia y la resolución de problemas que puedan surgir durante la ejecución. Los distintos responsables se encargarán de evaluar los resultados obtenidos y de contrastar estos con las metas preestablecidas. En términos prácticos, todos los objetivos deben tener un responsable que asegure su cumplimiento.

### Conclusiones específicas

En el Ecuador, la política pública ha priorizado el desarrollo de macro proyectos que están enfocados en la reactivación exclusiva de la producción de cacao nacional (CFA). Las intervenciones públicas han generado un gran impacto a nivel de pequeños productores, pero la dinámica resulta ser poco sostenible en el tiempo debido a los altos costos que implica el financiamiento estatal y no-sistémico de labores como la poda de cacaotales. Es importante destacar que un gran porcentaje del incremento de la oferta actual se debe a la creciente producción de cacao de la variedad CCN51 y a inversiones realizadas por la cooperación internacional en las dos últimas décadas.

Perú, posee una política pública abierta y pragmática que no discrimina variedades, fomenta el desarrollo de la asociatividad local y la inversión tanto pública como privada de manera diversificada. En particular, ha sabido aprovechar la intervención de la cooperación internacional con proyectos de carácter nacional, así como promover todo su cacao para exportación como CFA, sin importar la variedad. El trabajo de varias cooperativas de productores priorizando el cultivo de cacao CFA, inició desde los años 2000-2002.

Colombia, con una fuerte industria local y un importante consumo interno de productos elaborados de cacao, cuenta con una política de apoyo abierta y diversa, y con un claro enfoque en el desarrollo de la institucionalidad local. Este aspecto se ve reflejado en la presencia de un amplio grupo de organizaciones que trabajan a favor de la cadena en varias escalas. Sin embargo, bajo este modelo, los actores entrevistados en este estudio han destacado la existencia de una duplicidad de funciones y en muchos casos, la falta de articulación entre los actores de las entidades. Esto ha causado que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, en especial en lo que tiene que ver con transferencia de tecnología y asistencia técnica.

República Dominicana ha centrado sus políticas en la producción de cacao para exportación con una oferta clasificada en dos categorías: cacao fino (Hispaniola) y cacao convencional (Sánchez). El sector también promueve la producción y comercialización de cacao orgánico, lo que ha situado al país como el mayor productor de este tipo de cacao en el mundo. Por otro lado, el sector y las políticas de Estado han apoyado el ámbito organizativo, lo que ha consolidado un fuerte desarrollo asociativo con un enfoque empresarial, que en la actualidad, comercializa gran parte de su producción. República Dominicana también sobresale por ser un país pionero en la articulación público-privada para el desarrollo de denominaciones de origen para cacaos especiales.

## 7.2 Conclusiones en el componente de casos de iniciativas privadas – productores rurales

Las empresas asociativas rurales tienen cuatro desafíos: conseguir una articulación eficaz con el mercado, lograr un sistema de buen gobierno con un capital social fuerte,

tener una gestión empresarial eficaz con desarrollo de alianzas estratégicas y crear valor social y medioambiental.

Considerando que un primer paso para iniciar actividades comerciales asociativas es la comercialización de cacao en grano, se debe prestar una particular atención a este eslabón de la cadena para asegurar un volumen de producción, contar con la infraestructura adecuada a nivel de centros de acopio, mejorar la calidad del producto, e implementar sistemas internos de control enfocados en la obtención de certificaciones.

Tanto para los mercados locales como para los de exportación, la asociatividad cumple un papel importante en cuanto a estandarización de procesos, implementación de sistemas de certificación, mejoramiento de servicios y acopio de volúmenes mayores. Todos factores clave para el desarrollo de emprendimientos exitosos.

Los modelos de instituciones o empresas exitosas identificados en este estudio, cuentan con personas líderes en sus respectivos ámbitos. Este liderazgo se traduce en el impulso de la iniciativa a través de la gestión comercial, la coordinación constante con los proveedores, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Las iniciativas analizadas han puesto en marcha mecanismos de gestión para fomentar la colaboración entre los diferentes actores involucrados. Los representantes de cada organización trabajan de manera conjunta, asumiendo compromisos y retroalimentando sus conocimientos de forma colectiva.

El desarrollo de calidad únicamente es posible con la articulación de productores con la empresa privada, a través de modelos comerciales que promuevan productos diferenciados para cada tipo de segmento de mercado.

En todas las regiones estudiadas, las tres principales causas para baja producción o poca productividad del cultivo de cacao son: la presencia de plagas,

enfermedades (monilla y escoba) y, las condiciones climáticas que afectan al cultivo (alta pluviosidad y humedad). Además, la mitad de los encuestados citó la falta de créditos para la producción, presencia de plantas viejas y la falta de asistencia técnica.

Todos los casos seleccionados han adoptado diferentes modelos de gestión, pero guardan en común los siguientes elementos:

■ **Planificación:** cuentan con información actualizada que les permite planificar resultados a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, han definido las competencias internas, y usan planes estratégicos y planes operativos como instrumentos para determinar metas e indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

■ **Innovación:** Los modelos estudiados han incorporado esta variable principalmente a nivel del producto y de sus procesos, mediante la incorporación de sistemas internos de control, certificaciones, centros de beneficio y desarrollo de capacidades.

■ **Sinergias:** Esta variable se aborda a través del aprovechamiento de las capacidades locales e infraestructura disponible. Las sinergias, entre los actores involucrados, se ha alcanzado mediante acuerdos, convenios y proyectos de responsabilidad corporativa.

■ **Interdependencia:** En este sentido, el éxito de los emprendimientos está basado en la interdependencia de los actores participantes donde se buscan relaciones comerciales y sinergias bajo el enfoque 'ganar – ganar'.



## 8. Lista de personas entrevistadas

### PERÚ

INSTITUCIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO
AGRORURAL Ministerio de Agricultura y Riego	Alicia Margarita Mellisho Salas Ricardo Romero Trujillo	Especialista en Gestión de Programas y Proyectos Sub Director de Capacidades Productivas
APPCACAO Asociación Peruana de Productores de Cacao	Luis Mendoza Aguilar	Gerente
Cámara Peruana del Café y Cacao	David González Cucho	Asesor Técnico
Cooperativa Agraria Cacaotera ACOFAGRO Ltda.	Segundo Gonzalo Ríos Núñez	Gerente General
ARPROCAT / Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes	Francisco Rivas Chamba	Representante en APPCACAO

### REPÚBLICA DOMINICANA

Rizek Cacao	José Luis Paredes	Supervisor Técnico de Calidad
CONACADO	Abel Fernández	Gerente Comercial
Ministerio de Agricultura	Bernardo Peguero	Técnico de Cacao

### ECUADOR

MAGAP Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca	Jorge Gaibor	Coordinador de la articulación de la cadena de Café y Cacao
MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad	Gabriel Astudillo	Especialista de Planificación
Ministerio de Cultura y Patrimonio	María del Carmen Guerra	Especialista en Proyectos
ECOKAKAO	Iván Ontaneda	Gerente
UNOCACE	Freddy Cabello	Gerente
INTIORGANICS	Fidel López	Gerente
Fortaleza del Valle	Berto Zambrano	Gerente
COFINA	Julio Zambrano	Gerente
Ecuadoriana de Chocolates	Agustín Madero	Gerente Producción
GIZ	Pedro Ramírez	Representante
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE PASTAZA	Antonio Kubes Patricio Santi	Prefecto Provincial Director de Desarrollo Sustentable
INIAP	Juan Carlos Jiménez	Representante

### COLOMBIA

INSTITUCIÓN	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO
COLCOCOA S.A.	Mauricio Buitrago	Representante
CASA LUKER	Juan Carlos Arroyabe	Responsabilidad Social
Cacao Hunters	Carlos Ignacio Velasco	Representante
Compañía Nacional de Chocolates	Juan Fernando Valenzuela	Representante
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Carlos Muñoz	Asesor
SECO Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico en Colombia	Catalina Pulido	Representante
PROCOLOMBIA	Juan Elías Raad Iván Delgado	Trade Advisor Asesor
FEDECACAO Federación Nacional de Cacaoteros	Oscar Darío Ramírez	Gerente Técnico
CORPOICA Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria	Julián Mateus	Coordinador Cacao
Embajada USDA Cacao para la Paz	Michael Conion Juan Gallegos	Representante
Consejo Nacional Cacaotero	Bernardo Sáenz	Representante
Asociación Nacional Cacaotera de Colombia. Red Cacaotera	Helga Quijano	Representante
SIEMBRA	Carlos Contreras	Responsable de Cacao
FINAGRO	Nelson Percy Helio Duarte Toloza	Representante Dirección de Gremios



## 9. Bibliografía consultada

- Agrimoney.com. (22 de 04 de 2016). Agrimoney.com. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de <http://www.agrimoney.com/news/cocoa-price-hits-2016-high-as-asian-grind-rises---9522.html>
- Barrientos Felipa, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. Semestre Económico, 129-155.
- Brown, S. (28 de 01 de 2016). Market Realist. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de <http://marketrealist.com/2016/01/higher-supply-projection-2016-2017-pulls-cocoa-prices/>
- Fuentes, C., Medina, C., Rojas, M., & Silva, N. (2015). Políticas públicas de desarrollo productivo para pequeños productores rurales. Lima: ESAN ediciones.
- García Carrión, L. F. (2014). Catálogo de cultivares de cacao del Perú. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- INEI. (20 de 01 de 2016). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 01 de 08 de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-cacao-y-sus-derivados-crecio-159-8825/>
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García Naranjo, L., & Lazo, K. (2015). La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva. Lima: ESAN ediciones.
- Nieburg, O. (13 de 04 de 2016). Confectionery News. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de [confectionerynews.com: http://www.confectionerynews.com/Commodities/Europe-cocoa-grind-flat-in-Q1-2016](http://www.confectionerynews.com/Commodities/Europe-cocoa-grind-flat-in-Q1-2016)
- Trading Economics. (30 de 08 de 2016). Trading Economics. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de <http://es.tradingeconomics.com/commodity/cocoa>
- Domínguez, A. (28 de 10 de 2011). Listín Diario. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de Economía & Negocios: <http://www.listindiario.com/economia/2011/10/28/208897/agroindustria-exportadora-y-la-figura-de-la-zona-franca>
- Dominicana On Line. (2015). dominicanaonline.org. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de [http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo\\_cacao.asp](http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_cacao.asp)
- Guisarre, C. A. (08 de 06 de 2016). Listín Diario. Recuperado el 30 de 08 de 2016, de Economía & Negocios: <http://www.listindiario.com/economia/2016/06/08/422248/agricultura-propone-fideicomiso-para-cacao>
- Transparencia Informativa. (27 de 05 de 2016). [transparenciainformativa.com](http://www.transparenciainformativa.com). Recuperado el 30 de 08 de 2016, de <http://www.transparenciainformativa.com/2016/05/financiamiento-para-cacao-supera-rd1000.html?m=0>
- MARS, USDA-ARS, IBM, NCGR, Clemson University, HudsonAlpha Institute for Biotechnology, Indiana University and Washington State University. Consultad el 15 de enero de 2015. Cacao Genome Database.
- Ríos, F., Gavilanes, M., Melo, C., & Acosta, N. Diagnostico biológico de plantaciones de cacao. Quito, 1997.
- Ríos, F. El Origen y Uso Temprano del Cacao. Quito: Programa ACADI VOCA LBD, 2011.
- Ríos, F. Estrategia para la Promoción de Exportaciones de Cacao ecuatoriano. Quito: PROECUADOR, CORPEI, 2013.
- Theobroma cacao. Disponible en: <http://www.juliemcenerny.com.au/svmanager/g15/images/Theobroma%20cacao%20web.jpg> [fecha de consulta: 20 de marzo de 2015].
- Valdéz, F. Primeras Sociedades de la Alta Amazonía. Quito: Institut de Recherche pour le Développement – IRD, 2013
- FairTrade International. Annual Report 2012 – 2013. (2012) FairTrade International.
- International Cocoa Organization. (2012) La Economía Cacaotera Muncial: Pasado y Presente. ICCO. Londres, septiembre, 2012
- International Cocoa Organization. (2011) Annual Report 2010/2011, ICCO. Londres, Septiembre, 2006.
- International Cocoa Organization. (2006) A Study on the Market for Organic Cocoa. ICCO. Londres, septiembre, 2006.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (INE). (2013) Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, datos Cacao- Ingresado en 2013.
- Koekoel, F. (2005). The Organic Cocoa Market in Europe. Summary of a Market Study. Exports Promotion of Organic Products from Africa -EPOPA. Bennekom, November 2003.
- Larrea, C. and Lynch M. (2012) Market Research for Sustainable Investment. A Brief Overview of the Sustainable

- Cocoa Sector in Latin America and the Caribbean. Finance Alliance for Sustainable Trade. October 2012.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2012) Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012 – 2021. Bogotá, 2012.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. (2012) Proyecto de Reactivación del Café y Cacao
- Nacional Fino de Aroma. Noviembre, 2012.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011) Inversiones Productivas con Valor Agregado al Cacao Ecuatoriano y la Transformación en Chocolates para el Segmento de Especialistas. Presentación PPT. 2011.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de Ecuador. (2010) Perfil de Cacao y su Consumo en Alemania.
- ProEcuador. Oficina Comercial en Hamburgo, Alemania.
- Pay, E. (2009) The Market for Organic and Fair Trade Cocoa. Increasing incomes and food security of small farmers in West and Central Africa through exports of organic and fair-trade tropical products. FAO. Rome. September, 2009.
- ProEcuador. (2013) Análisis del Sector Cacao y Elaborados. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. 2013.
- Quingáisa, E. y Riveros, H. (2007) Estudio de Caso: Denominación de Origen “Cacao Arriba.” FAO, IICA. Noviembre. 2007.
- Ramírez, P. (2012) Estrategia de fomento de la cadena de cacao fino de Aroma. GIZ. 2012.
- Ríos, F. (2013) Perspectivas del Cacao Ecuatoriano, Tendencial y Requerimientos de los Compradores Internacionales. PRODEL, GADPE. Abril, 2013.
- Royal Tropical Institute. (2013) Market Study of Fine Flavour Cocoa. Amsterdam. June 2013.
- USAID. (2009) Report on Overseas Market Opportunities for Ecuadorian Cocoa. USAID Sustainable Forests and Coasts. August, 2009.
- Bainville, S. y Pigache, M. (2007) ‘Cacao tipo “Nacional” vs. Cacao CCN51: ¿Quién ganará el partido? Micro-región de La Florida, provincia de Guayas,’ en en: Mosaico Agrario: Diversidades y Antagonismos Socio-Económicos en el Campo Ecuatoriano. Vaillant, M. et al.(Ed) (2007)SIPAE, IRD, IFEA.
- World Cocoa Foundation. (2014) Cocoa Market Update. WFC. Washington, March, 2014.
- “Cambié la coca por cacao para poder vivir tranquila”. (2013, octubre 27). Recuperado 6 de septiembre de 2016, a partir de <http://peru21.pe/emprendedores/cambie-coca-cacao-poder-vivir-tranquila-2155143>
- Benoit Daviron, & Stefano Ponte. (2013). The Coffee Paradox. Zed Books. Recuperado a partir de [www.zedbooks.co.uk](http://www.zedbooks.co.uk)
- Brenda Palomino. (2016, febrero 15). Sumaqaq. Recuperado 7 de septiembre de 2016, a partir de [https://prezi.com/4m\\_szuemnyy4/sumaqaq/](https://prezi.com/4m_szuemnyy4/sumaqaq/)
- Marco Antonio Caballero. (2016, mayo 31). La innovación en modelos de negocios en empresas rurales. Revista Claridades Agropecuarias, (239, 240 y 241), 7 a 19.
- <http://fuparoca.org/>
- <https://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://rizekcacao.com/&prev=search>
- <https://es.panjiva.com/Rizek-Cacao-Sas/33777689>
- <http://elnacional.com.do/certifican-cacao-organico-rd/>
- <http://acento.com.do/2015/economia/8214741-pasion-por-el-cacao-de-calidad/>
- Alexandra Miehlsbradt, & Mary McVay. (2005). The 2005 Reader. Turin, Italia: International Labour Organization.
- David Ferrand, Alan Gibson, & Hugh Scott. (2004). Making Markets Work for the Poor. Woodmead, South Africa.
- María Cartagena. (2011). Manejo de la empresa agrícola, caso de estudio: UNOCACE. Universidad Agraria del Ecuador, Guayaquil, Ecuador.
- Fundación CODESPA. (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. Madrid, España: Fundación CODESPA.
- Miles Litvinoff, & John Madeley. (2007). 50 reasons to buy Fairtrade. Ann Arbor, MI, USA: Pluto Press.
- Oikocredit. (2014). UNOCACE: Cocoa of Fine Aroma. Recuperado a partir de <http://sanr.oikocredit.coop/en/where-we-work/partners-stories/unocace>



# Creamos oportunidades

© 2017 Swisscontact  
ISBN 978-958-56212-3-7

Cítese como: Ríos, F.; Ruiz, A.; Lecaro, J.; Rehpani C. 2017. Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D.C. p.136

El contenido del presente documento está protegido por los derechos de autor. Swisscontact estimula la difusión del presente trabajo por lo que autoriza la reproducción de sus partes, siempre y cuando se citen adecuadamente, como se especifica al final de este documento

Proyecto Promoción de la producción y exportación de cacao fino de aroma de Colombia – COEXCA / Cooperación Económica Suiza – SECO / Swisscontact - Fundación Suiza para la Cooperación Técnica

**Swiss NPO-Code:** La organización y administración de Swisscontact se rigen por las Directrices de Gobernanza Corporativa para organizaciones sin fines de lucro publicadas por las presidentas y los presidentes de las principales organizaciones benéficas de Suiza. Una evaluación encargada por esta organización demostró que los principios del código Suizo NPO se cumplen.

**Sello de calidad de ZEWO:** Swisscontact ha sido distinguida con el sello de calidad ZEWO. Esta certificación se entrega a organizaciones sin fines de lucro para avalar el manejo responsable de los fondos recibidos; certifica que el manejo sea adecuado al fin propuesto, el uso económico y eficiente de las donaciones, y da fe del uso transparente y confiable de las organizaciones con estructuras funcionales de control, que velan por la ética y la recaudación de fondos. Swisscontact es auditado de manera regular sobre el cumplimiento de estos criterios. (Fuente: ZEWO).

