



Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de **cacao** con el mercado



Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico.

Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de **cacao** con el mercado

Daniel Rodríguez Sáenz • Hernando Riveros Serrato

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado
está publicado bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:

<http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Daniel Rodríguez

Corrección de estilo: Maria Marta Kandler

Diagramado: Ingenio, Arte y Comunicación, S.A.

Diseño de portada: Ingenio, Arte y Comunicación, S.A.

San José, Costa Rica

2017

Contenido

Antecedentes.....	1
Marco conceptual.....	2
Circuitos cortos.....	2
Encadenamientos productivos.....	3
Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.....	3
La cadena del cacao: una mirada al contexto global.....	4
La oferta mundial.....	4
La demanda mundial.....	5
El mercado internacional.....	5
Caracterización de los esquemas comerciales propuestos.....	7
Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.....	7
Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO).....	8
Asociación de productores de cacao del Cibao (APROCACI) de República Dominicana.....	10
Grupo CONACADO, República Dominicana.....	11
Cooperativa Oro Verde, Perú.....	13
Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE), Ecuador.....	15
Encadenamientos comerciales de productos diferenciados: ¿qué tienen en común los casos exitosos?.....	17
Circuitos cortos.....	18
Xocolat, República Dominicana.....	18
G&E - Chocolate Adventure Company.....	19
Sendero del Cacao, República Dominicana.....	21
Chocolate de la Cuenca de Altamira (CHOCAL), República Dominicana.....	22
Circuitos cortos: ¿qué tienen en común los casos exitosos?.....	24
Encadenamientos productivos.....	25
Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO), Colombia.....	25
Encadenamientos productivos: ¿qué los conduce al éxito?.....	27
Identificación de oportunidades de cooperación horizontal.....	28
Temas en los que se desea profundizar más.....	28
Aspectos relacionados con el marco político e institucional.....	28
Aspectos relacionados con la prestación de servicios de apoyo a la actividad.....	28
Aspectos relacionados con la aplicación de estrategias de diversificación de ingresos.....	29
Aspectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades.....	29
Anexo.....	30
Lista de participantes en el foro “Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado”.....	30

Antecedentes

El proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas” organizó en República Dominicana el foro “Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado” en el que participaron treinta actores de las cadenas de cacao de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana (ver anexo). Durante el evento se analizaron ocho casos exitosos de vinculación de productores y otros actores de la cadena del cacao al mercado.

Este foro se enmarca dentro de los resultados del proyecto insignia mencionado, concretamente en el resultado que señala: “Las instituciones públicas y privadas han fortalecido sus capacidades para implementar modelos, mecanismos e instrumentos innovadores que contribuyen a la modernización de sistemas de comercialización agrícola (mayor transparencia, eficiencia y estabilidad en los mercados agrícolas)”, y que forma parte del Componente 4, Acceso y vinculación al mercado.

El primer producto de este resultado fue el documento “Esquemas de comercialización que facilitan la articulación de los productores agrícolas con los mercados”, que se produjo junto con el proyecto insignia “Agricultura familiar”, y cuyo objetivo se puede resumir como sigue: propiciar procesos de innovación institucional y comercial que favorezcan la participación de los productores en el mercado, por medio de esquemas de comercialización que les permitan entender las demandas de los consumidores y desarrollar procesos de agregación de valor que,

a su vez, favorezcan la obtención de mayores ganancias por sus productos. En ese documento se propusieron tres esquemas de comercialización: circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados. También se incluyó una reseña de cerca de cincuenta casos de las Américas y el Caribe, y una guía de autoevaluación para ser aplicada, tanto por técnicos de entidades de apoyo a los productores, como por productores individuales o por líderes de organizaciones de productores que quieran mejorar su esquema comercial o adoptar uno nuevo.

El segundo entregable de ese resultado ha sido la apertura de espacios de diálogo y de intercambio de experiencias, y es aquí donde se enmarca este foro.

El objetivo general del foro fue el de contribuir al fortalecimiento de las instituciones que prestan apoyo a la cadena del cacao, pasando revista a algunos casos de vinculación exitosa al mercado. Los objetivos específicos fueron: a) conocer distintos modelos de apoyo institucional y casos de organizaciones de productores de cacao que se han vinculado exitosamente al mercado, b) identificar los condicionantes y los factores de éxito (ver definiciones más adelante) de cada uno de los esquemas de comercialización que se presentaron en el foro, c) identificar qué factores tienen en común los casos exitosos, según cada esquema, y d) identificar temas de interés para futuros intercambios de experiencias entre las instituciones y las organizaciones participantes.

Marco conceptual

El documento “Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados” define tres esquemas de comercialización que les permiten a los productores y a sus organizaciones entender las demandas de los consumidores, con miras a desarrollar procesos de valor agregado que les devenguen mayores ganancias.

Sin pretender ser exhaustivos y reconociendo que hay una gran variedad de modelos de comercialización, para definir los esquemas se eligieron los siguientes criterios de clasificación:

- Organización de los productores. El grado de organización permite clasificar a los productores en organizados y no organizados; la organización puede darse de manera informal o formal.
- Diferenciación de los productos. El grado de diferenciación permite clasificar los productos según su valor agregado. Por una parte están los productos no diferenciados, que pueden ser frescos o procesados y que tienen poco valor agregado (también se les denomina genéricos), y por otra, los productos diferenciados, que presentan atributos que los consumidores consideran especiales y por los que están dispuestos a pagar un “premio”. Dos categorías se distinguen dentro de este grupo: los certificados (certificación adjudicada por terceros) y los no certificados.
- Distancia entre el productor y el consumidor final. Se refiere al número de intermediarios que participan en la fase de comercialización. Se distinguen dos distancias: una corta, cuando participa a lo sumo un intermediario, y una larga, cuando participan dos o más intermediarios.
- Proximidad social. Se refiere a la relación que se establece entre el productor y el consumidor final. Puede ser próxima, cuando hay contacto, confianza y afinidad entre las partes, o distantes, cuando no se establece ningún tipo de relación entre el productor y el consumidor final.
- Tipo de acuerdo y grado de formalidad en la relación entre el productor y el comprador. Se refiere a la existencia de acuerdos previos a la transacción. Así, puede haber o no negociaciones o acuerdos previos a la transacción, y si los hay, estos acuerdos pueden ser formales, que son legalmente vinculantes, o informales, que no lo son.

Así, se definieron tres tipos de esquemas comerciales: circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos de productos diferenciados.

Circuitos cortos

Articulaciones de productores individuales u organizados informalmente, de productos frescos o procesados, diferenciados sin certificación, con

consumidores intermedios o finales, en las que participa máximo un intermediario con el que, en la mayoría de los casos, no se definen acuerdos previos a la venta, y en las que se desarrollan relaciones de proximidad.

Encadenamientos productivos

Articulaciones de productores, organizados formal o informalmente, proveedores de materias primas, productos frescos o con poco valor agregado que se comercializan como genéricos, para atender demandas de empresas agroindustriales, agroexportadoras, instancias de gobiernos nacionales o subnacionales y cadenas de distribución (públicas o privadas), con la participación de dos o más intermediarios antes de llegar al consumidor final y en las que generalmente se dan acuerdos previos de compra y venta, formales o informales.

Encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Son articulaciones de organizaciones de productores formalmente organizadas de materias primas, productos frescos o procesados,

diferenciados con certificación por parte de terceros, con segmentos y nichos sensibles a sus atributos. La distancia entre productor y consumidor es larga o corta, conectada, en buena parte de los casos, mediante canales especializados, bien sean locales, regionales, nacionales o internacionales, con relaciones próximas, con o sin acuerdos previos.

Seguidamente se presenta la definición de condicionantes y de factores de éxito, conceptos que ayudaron a categorizar los casos estudiados.

- **Condicionantes:** Se trata de elementos esenciales para implementar un esquema de comercialización y favorecer su correcto funcionamiento.
- **Factores de éxito:** Se trata de prácticas que propician el funcionamiento eficaz y eficiente de un esquema de comercialización (buenas prácticas).

Para más detalles, se recomienda revisar el documento “Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados”, disponible en <https://goo.gl/eHMmVi>.



La cadena del cacao: una mirada al contexto global

Dada la característica que tiene la cadena del cacao-chocolate de enlazar la demanda de productos de alto valor agregado, con la oferta de productores de pequeña y mediana escala, y a lo largo de la cual se pueden identificar acopiadores, intermediarios, certificadores, procesadores — algunos de los cuales aplican métodos muy básicos de transformación, mientras que otros, como las industrias, aplican procesos muy sofisticados—, exportadores, importadores y otros actores, según sea el canal de comercialización, se consideró importante, como primer punto del foro, ofrecer un panorama general del contexto global en el que se desenvuelve esta cadena¹.

CUADRO 1 | Producción mundial de cacao (en grano).

Continente	Producción (miles de t)	Participación (%)
África	2922	74.0
América Latina	644	16.0
Asia y Oceanía	408	10.0
Total	3973	100.0

1 Las cifras y tendencias que se presentan tienen como fuentes las siguientes: Cocoa Barometer (2011, 2012, 2013), Organización Internacional del Cacao -ICCO- (2011, 2012, 2013), CAOBISCO e International Confectionery Association (ICA) citados en ICCO (2012, 2013), FAO -FAOSTAT- (varios años) y Fairtrade Foundation (2011).

La oferta mundial²

La oferta mundial de cacao se concentra en África, continente que aporta el 74 % de la oferta mundial, y donde Costa de Marfil y Ghana dan cuenta del 87 % de esa contribución. Latinoamérica, por su parte, aporta un 16 % del grano que se consume en el mundo, y de ese porcentaje, Ecuador es responsable de prácticamente el 40 %. Los cuadros 1 y 2 ofrecen una visión más detallada de las cifras mundiales.

CUADRO 2 | Primeros 12 países productores del mundo.

País	Pronóstico para el 2016 (en miles de t)
Costa de Marfil	1796
Ghana	740
Indonesia	325
Ecuador	250
Camerún	232
Brasil	230
Nigeria	195
Perú	87
Rep. Dominicana	82
Colombia	51
Papúa Nueva Guinea	32
México	28

2 Pipitone, L. 2016. Overview of cocoa supply and demand. In Cocoa Market Outlook Conference. International Cocoa Organization (ICCO). Economics & Statistics Division. Londres.

La demanda mundial

Al otro lado de esta cadena de producción se encuentra una serie de países y continentes que, sin producir el grano, tienen una demanda de cacao-chocolate per cápita altísima. También resulta interesante señalar que las brechas de consumo de este producto en el mundo son enormes. Países como Alemania, Suiza y el Reino Unido consumen 11 kg por habitante por año. Por otro lado, en Centroamérica se consumen en promedio 0.15 kg de chocolate por habitante por año. En general, los indicadores de consumo en América Latina están por debajo de las máximas mundiales, pero por encima del promedio mundial. Y hay un gran potencial de crecimiento. Veamos algunas cifras sobre el consumo de chocolate (cuadro 3).

CUADRO 3 | Consumo anual de chocolate per cápita, en gramos, según país y región.

Región	País	Consumo per cápita (g/habitante/año)
Europa	Alemania	11 000
	Suiza	11 000
	Reino Unido	11 000
Asia	India	165
	China	100
América Latina	Chile	2100
	Uruguay	1800
	Brasil	1600
	Colombia	1250
	Perú, Ecuador, Rep. Dominicana	1000
	Panamá	600
	Centroamérica	150

El mercado internacional

Un vistazo al mercado internacional de cacao (incluidos sus productos y sus derivados) permite destacar lo siguiente:

- Los principales importadores de cacao en grano son los países en donde están las mayores industrias transformadoras. Estos países se ubican en el hemisferio norte, donde no se produce cacao. Se trata de Holanda, EE. UU. y Alemania.
- Los mayores compradores de manteca de cacao y de pasta de cacao son EE. UU., Alemania y Francia.
- Los principales importadores de chocolate elaborado y listo para comer son EE. UU., Alemania y Reino Unido.



- Viendo los puntos anteriores es fácil percatarse de las múltiples relaciones que se establecen en esta cadena, y que van de lo local a lo nacional hasta lo global.
- En la cadena del cacao-chocolate se pueden distinguir dos grandes circuitos mundiales:
 - El circuito que usa cacao convencional (a partir de clones) como materia prima y donde los factores que más inciden sobre la competitividad son el volumen y el precio, por lo que los rendimientos y la productividad son fundamentales.
 - El circuito que usa como materia prima cacaos finos, y que apunta a nichos de mercado que valoran atributos que tienen que ver con la calidad, como el sabor, el aroma, los sistemas de producción y su relación con el ambiente, los actores que participan en la producción, las condiciones de los trabajadores y la participación de los productores en el valor agregado, entre otros.
- Los factores que se mencionan a continuación pueden considerarse como factores de riesgo para los productores y comercializadores de pequeña escala y sin oferta diferenciada:
 - La volatilidad de los precios internacionales, que presentan altibajos pronunciados y en períodos de tiempo muy cortos.
 - Su escasa participación en la formación y captura del valor agregado del producto final. Se estima que, si acaso, el 10 % del precio final de una barra de chocolate en un punto de venta en Europa o EE. UU. corresponde al costo del cacao.
 - La dificultad o la casi imposibilidad de recurrir a instrumentos que les ayuden a mitigar los riesgos comerciales (inventarios, ventas a futuro, seguros de precios).

Caracterización de los esquemas comerciales propuestos

En el foro se revisaron los tres esquemas de comercialización propuestos: los circuitos cortos, los encadenamientos productivos y los encadenamientos de productos diferenciados. Luego se escucharon las presentaciones de los casos seleccionados. La experiencia se complementó con una visita de campo que permitió conocer más a fondo uno de los casos presentados, así como un caso relacionado con agroturismo.



El propósito de identificar los condicionantes y los factores que han llevado al éxito a estas empresas es brindar, a las instituciones que prestan apoyo a la cadena de producción del cacao, a los productores de cacao de pequeña y mediana escala, y a las organizaciones de productores, un punto de referencia para mejorar procedimientos. La información se organizó en fichas y los casos se agruparon por esquemas comerciales, según los criterios descritos en el marco conceptual. En las fichas también se anotó la modalidad de los esquemas, algunos datos generales de la empresa, y los condicionantes y factores de éxito. Cuando la información lo permitió, también se incluyeron los principales logros alcanzados.

Encadenamientos comerciales de productos diferenciados

Seguidamente se presentan los casos que calificaron como encadenamientos comerciales de productos diferenciados:

- La Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACHO).
- La Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI) de República Dominicana.
- El Grupo CONACADO, de República Dominicana.
- La cooperativa Oro Verde, de Perú
- La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE) de Ecuador.

Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO)

Caso: Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO)	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizados formalmente
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.
Modalidad	Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Fundada en 1984 como organización de primer grado para apoyar a 770 miembros (productores) a establecer áreas de cultivo con asistencia técnica. • En 2008 se constituyó como organización de segundo nivel, con la intención de mejorar el nivel de ingresos y el nivel de vida de las 6 organizaciones socias (750 productores) que la conformaban. • Al 2016, APROCACAHO cuenta con 15 organizaciones de base que representan a 1900 productores.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de estado que promueven la competitividad del cacao: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de Mesas Agrícolas en el 2002. ▪ Conformación de Comités de Cadenas Agroalimentarias, mediante Acuerdo Ministerial 711-2013, incluida la conformación del Comité Nacional de la Cadena de Cacao de Honduras. ▪ Acuerdo Marco de la Competitividad de la Cadena de Cacao 2010-2012 y 2014-2018, oficializado mediante Acuerdo Ministerial 923-2013. • Puesta en marcha de un Plan Estratégico para la cadena: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión: “Una cadena organizada, fortalecida e incluyente generando riqueza de manera equitativa para el desarrollo de los actores en los diferentes eslabones de la cadena y sus comunidades, siendo esta de manera sostenible, competitiva y justa”. ▪ Misión: “Somos una plataforma de actores público-privados, comprometidos en posicionar el cacao hondureño de calidad, para mejorar el bienestar de los involucrados en la cadena”. • Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena, principalmente con empresas transformadoras. • Lograda oferta de productos que cumplen con los requisitos para ser comercializados con sello de diferenciación de producción orgánica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica a los productores a través de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA). • Contar con una red de microcentros de acopio y con un macrocentro de acopio para mejorar la calidad y consolidar el producto de los miembros. • Establecer contratos directos con la industria procesadora de chocolate que reconoce la diferenciación por calidad a la hora de establecer el precio. Por ejemplo, el contrato con Chocolates Alba. • Establecer alianzas y convenios con la cooperación internacional para promover el desarrollo de la organización y sus socios. • El país cuenta con un plan nacional para mejorar el posicionamiento del cacao hondureño: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan Nacional de CATA de Honduras. ▪ Concursos a nivel nacional. ▪ Premio a la calidad del cacao, “Ek Chauj”. ▪ Las mejores muestras participan en el Salón Mundial del Cacao y el Chocolate.

Continua...

Caso: Asociación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO)

Logros	<ul style="list-style-type: none">• Consolidada una oferta de servicios de asistencia técnica en calidad, acceso a mercado y aspectos gremiales.• Mejorada la calidad del producto y aumentada la oferta, lo que les permite acceder de manera directa a compradores de la industria chocolatera.• Ventas directas al mercado, por medio de contratos anuales.• Establecido un convenio entre la Cooperativa San Fernando y el Proyecto USDA/IICA, ejecutado por SAG-Pronagro, para crear las condiciones necesarias para lograr un grano orgánico, fermentado y pre-secado de buena calidad, así como para adquirir las capacidades necesarias para implementar buenas prácticas de cultivo y fomentar relaciones comerciales que se traduzcan en precios mejores y diferenciados por calidad.• Mejoradas las condiciones de vida de los productores.• Mejorados los precios, al pasar de USD 2.40/kg a USD 4.20/kg de cacao seco de Calidad A.• Incrementada la producción de cacao de Calidad A, al pasar de un 40 % a un 70 % de la producción total.• Mejorado el posicionamiento del cacao hondureño a nivel internacional, al recibir dos reconocimientos en el Salón Mundial del Cacao y el Chocolate.
Sitio web	www.aprocacaho.com

Asociación de productores de cacao del Cibao (APROCACI) de República Dominicana

Caso: Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI) - República Dominicana	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizados formalmente
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.
Modalidad	Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Fundada en 1997. • Conformada por alrededor de 160 socios. • Aproximadamente 1250 hectáreas de cultivos. • APROCACI se hace cargo de comercializar la producción de sus socios, que reciben el pago una vez que los clientes le han pagado a la asociación.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Lograda oferta de productos diferenciados que cumple con los requisitos para ser comercializados con sello de diferenciación (producción orgánica). • Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena, principalmente con empresas transformadoras. • Formalidad para establecer contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar mercados, tanto a nivel nacional como internacional. • Producir con énfasis en la calidad. • Fermentar de acuerdo a las necesidades del cliente. • Tener socios que disponen de infraestructura para la fermentación y el secado de la producción. • Brindar servicios de apoyo a sus miembros: <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitación: programa anual de capacitación en diversos temas. ▪ viveros: producción de plantas seleccionadas que luego se venden a los socios. • Se llevan a cabo procesos de planificación estratégica para definir el norte de la cooperativa.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementado el número de países a los que exportan; hoy día tienen relaciones comerciales con EE. UU. y varios países de Europa y Asia. • Tienen una unidad de control de calidad. • Reconocida como organización que comercializa cacao orgánico de excelente calidad. • Consolidada una oferta de servicios para sus miembros, entre los que destacan el servicio de viveros, donde se venden plantas seleccionadas. • Apego a los principios de la planificación estratégica. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión: "APROCACI se esforzará por introducir el cacao dominicano en los mercados internacionales, a través de una producción bajo los más estrictos estándares de calidad, mejorando así el nivel de vida de los/as productores/as de cacao de la región". ▪ Visión: "Establecerse dentro de los más exigentes mercados internacionales y ser conocida a nivel mundial como productora de alta calidad". ▪ Objetivo general: "Mejorar el nivel de vida de los/as productores/as de cacao de la región, a través del aumento de la calidad en la producción del cacao y la defensa de sus derechos, teniendo de esta forma las bases para incursionar en el mercado internacional".
Sitio web	www.aprocaci.org

Grupo CONACADO, República Dominicana

Caso: Grupo CONACADO – República Dominicana	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizados formalmente
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamientos comerciales de productos diferenciados.
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos. Diferenciación por manejo sostenible del ambiente y los ecosistemas. Diferenciación por atributos relacionados con la ética.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> Grupo empresarial dedicado a la producción, el procesamiento y la comercialización de cacao en la República Dominicana, con más de 30 años de experiencia. La iniciativa surge en 1985 gracias a un proyecto impulsado por la Secretaría de Agricultura y la GTZ (hoy GIZ) titulado “Mejora de la elaboración de cacao en la República Dominicana”. Se trabajó en temas de investigación, educación, mejora de la infraestructura de acopio y procesamiento, y comercialización. Entre 1988 y 2010, operó bajo la figura jurídica de organización no gubernamental (ONG), como una entidad exportadora de cacao, cuyos productores se encontraban agrupados en “bloques” o entidades de recepción, acopio y compra del cacao que se producía en las distintas regiones del país. Tras un proceso de consulta con los miembros, y con la finalidad de ser una entidad con mejores posibilidades de obtener recursos de los mercados financieros nacionales e internacionales, atraer más socios y compradores nacionales e internacionales, y lograr una mayor eficiencia en los costos de producción, se crearon tres unidades especializadas: <ul style="list-style-type: none"> CONACADO AGROINDUSTRIAL: es la responsable de acopiar y transformar el cacao y sus derivados y comercializarlos en los mercados nacionales e internacionales. COOPNACADO: es el brazo financiero del grupo; prestan servicios de ahorro y préstamo. CONACADO ONG: brinda asistencia técnica y social, y ofrece servicios de laboratorio de análisis químicos y biológicos. Estructura de producción al 2016: <ul style="list-style-type: none"> Productores: 10 300 Tamaño de finca promedio: 2,5 ha Total de área de producción: 25 000 ha Producción por productor: 1350 t Producción orgánica: 12080 t Producción convencional y en transición: 2500 t Producción total: 14500 t

Continua...

Caso: Grupo CONACADO – República Dominicana

Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Lograda oferta de productos diferenciados que cumple con los requisitos para ser comercializados con sellos de diferenciación: Organic U.E. 2091/92, Organic Biosuisse, NOP/COR, UTZ, ISO 22000, Fair Trade, Hand in Hand, Rainforest Alliance, Kosher. • Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena. • Confianza y fidelidad de parte de los asociados para comercializar sus productos por medio del Grupo. • Formalidad para establecer contratos. • En forma conjunta con el sector público (Comisión Nacional del Cacao), productores e industriales participan en el diseño de políticas para mejorar la competitividad de la cadena. Abordan temas como: material de siembra, recursos para restablecer volúmenes de producción, e investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia transparente y visionaria. • Mejorar continuamente la calidad. • Brindar seguimiento a las tendencias y necesidades de los clientes: orgánico, medioambientalmente responsable, socialmente responsable, productos crudos (raw). • Prestar servicios a los miembros. • Profundizar su participación en la cadena de valor (transformación). • Vincularse directa con la industria. • Diversificar productos, lo que favorece la posibilidad de atender a una gama más amplia de clientes. • Diversificar mercados.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta diversa: cacao en granos sin fermentar (Sánchez), cacao en granos fermentado (Hispaniola), nibs, manteca natural, polvo natural 10/12 y polvo alcalino 10/12. • Cartera diversificada de mercados, lo que ayuda a disminuir el riesgo. Entre ellos destacan Europa, Estados Unidos, México, Canadá, Japón y Nueva Zelanda. • Oferta consolidada de servicios a sus socios: comercialización, asistencia técnica y entrenamiento, transporte de la producción, manejo poscosecha (fermentación, secado, clasificación, empaque y transformación) y crédito.
Sitio web	www.conacado.com.do

Cooperativa Oro Verde, Perú

Cooperativa Oro Verde, Perú	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizados y formalizados
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Próxima
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamientos comerciales de productos diferenciados
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de recursos e insumos. Diferenciación por manejo sostenible del ambiente y los ecosistemas. Diferenciación por atributos relacionados con la ética.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> Se funda en 1999 con la participación de 56 productores de café de la provincia de Lamas, en la Región de San Martín, Perú. En la actualidad está conformada por 1350 familias. El 70 % de los asociados son de la etnia chanca lamista y el 30 %, inmigrantes. Ha pasado de producir cacao a transformarlo en productos de mayor valor agregado. En 2012 fundaron la Empresa Industrial Oro Verde (EINDOV SAC), que se dedica a la producción y comercialización de café tostado molido, chocolates, panela, miel y otros productos para consumo nacional. Administra una cafetería en Lamas, brinda atención al turismo rural comunitario, organiza pasantías dentro del circuito turístico y ruta del café y cacao, y también hacen tours para turistas nacionales e internacionales.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Lograda oferta de productos que cumplen con los requisitos para ser comercializados con sellos de diferenciación: Certification of Environmental Standards GmbH (CERES), sello de sostenibilidad (Rainfores Alliance y UTZ), comercio justo (Fair Trade y SPP), y género. Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena. Formalidad para establecer contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar BPA y BPM, como base para obtener productos de calidad. Aplicar procesos de gestión de calidad. Aplicar una estrategia de diversificación de sellos de diferenciación para atender las necesidades de diferentes compradores y para obtener precios diferenciados por sus productos. Diversificar destinos y clientes. Aplicar procesos de agregación de valor. Estandarizar procesos para tener una calidad uniforme en todos los productos. Dar seguimiento continuo a las tendencias del mercado. Diversificar productos. Prestar servicios de apoyo a sus miembros. Establecer y promover alianzas. Definir el norte de la cooperativa mediante procesos de planificación estratégica.

Continua...

Cooperativa Oro Verde, Perú

Logros	<ul style="list-style-type: none">• Una amplia gama de sellos de diferenciación: sello orgánico (Certification of Environmental Standards GmbH, CERES), de sostenibilidad (Rainfores Alliance y UTZ), de comercio justo (Fair Trade y SPP) y de género.• Una cartera diversificada de productos: café, cacao, caña de azúcar y forestales. El cacao representa el 50 % de las ventas.• Una cartera diversa de clientes y mercados: 17 clientes en Estados Unidos, Canadá, México y en los mercados nacionales.• Un programa de formación de catadores, lo que ayuda a garantizar la calidad de los productos.• Una oferta consolidada de servicios a sus socios: capacitación y asistencia técnica mediante escuelas de campo y pasantías tecnológicas; intercambio de experiencias entre productores; control de plagas y fertilización para mejorar la productividad de los asociados; educación cooperativa (formación de promotores, gobernabilidad, gestión empresarial, comercio justo y equidad de género, calidad de vida y familia).• Gestiona un fondo rotatorio base para prestar servicios de financiamiento.• Ha establecido alianzas con: IIAP, USAID, Fair Trade USA, Agriterra, FINCyT, Equal Exchange, TCHO, Hivos, VECO Andino, Fair Trade.• Exporta 2000 t de cacao y 2000 t de café por año.• Se apega a los principios de la planificación estratégica:<ul style="list-style-type: none">■ Misión: “Brindar a los socios servicios relevantes, eficientes, sostenibles con enfoque de género para mejorar la productividad, calidad, de productos agroforestales orientado a mercados especiales con sus involucramientos organizados en sus bases con el apoyo de equipos técnicos y promotores líderes con metodología apropiadas en los planes de gestión técnico productivo”.■ Visión: “Que la cooperativa y sus socios logren ser rentables en sus actividades productivas y comerciales para mejorar sus condiciones de vida”.■ Valores: transparencia, respeto, democracia, fraternidad, perseverancia y puntualidad.
Sitio web	www.oроверde.com.pe

Caso: Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE) – Ecuador

Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizados y formalizados
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamientos comerciales de productos diferenciados
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de procesos que garantizan la calidad y la inocuidad, así como el buen manejo de los recursos e insumos. • Diferenciación por atributos relacionados con la ética.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Organización creada en 1999. • Organismo de integración de la economía popular y solidaria de Ecuador. • Conformada por 12 organizaciones de 4 provincias. • Agrupa a 953 productores que trabajan en 4670 hectáreas de cacao nacional fino o de aroma, con certificación. • Exporta desde el año 2000.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Lograda una oferta de productos diferenciados que cumplen con los requisitos para ser comercializados con sellos de diferenciación: producción orgánica y comercio justo. • Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena. • Formalidad para establecer contratos. • Cuentan con un marco legal que favorece la inclusión comercial de las mipymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincularse con la industria chocolatera interesada en comercializar cacao de calidad, mediante convenios de largo plazo con prefinanciamiento para la compra, y dispuesta a contribuir con el desarrollo social de los miembros de la organización. • Aplicar una estrategia de diversificación de sellos de diferenciación para atender las necesidades de diferentes compradores y obtener precios diferenciados por sus productos. • Diversificar productos. • Diversificar clientes y mercados. • Aplicar una estrategia que permite a los miembros generar ingresos a partir de diferentes cultivos para disminuir así los riesgos comerciales. • Saber aprovechar los servicios de apoyo que ofrece la institucionalidad nacional. • Aplicar procesos de planificación estratégica que guían el quehacer de la organización. • Aplicar estándares que rigen el funcionamiento de la organización.

Continúa...

Caso: Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE) – Ecuador

Logros	<ul style="list-style-type: none">• Una amplia gama de sellos de diferenciación: RNPOAE, Orgánica UE/NOP/ Biosuisse/COR y Fair Trade.• Una cartera diversificada de productos: cacao en grano (calidad Premium), licor de cacao (kibblest), manteca de cacao, polvo de cacao natural (10/12), coberturas 55 % y 75 %.• Una cartera de al menos siete clientes distribuidos en cuatro mercados: Suiza, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.• Los miembros han diversificado sus ingresos con cultivos como banano, café, quinoa, plantas medicinales y panela granulada.• Los productos se han promocionado a nivel internacional mediante la participación en ferias.• Se ha fortalecido la capacidad de acceso a mercados acudiendo a las actividades que organiza PRO Ecuador.• Apego a los principios de planificación estratégica:<ul style="list-style-type: none">▪ Misión: “Producir y comercializar cacao nacional fino o de aroma de la más alta calidad, cumpliendo las exigencias del mercado de los cacaos finos, con el fin de incrementar el número de hectáreas de cacao mejoradas, aumentando el volumen de producción en un 25 % cada año”.▪ Visión: “Que al 2017 sea una organización autosostenible que brinda servicios de calidad a sus socios/as que están comprometidos/as con el fortalecimiento de su producción comercialización y exportación de cacao fino de aroma”.▪ Objetivos estratégicos: incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad, mejoramiento del buen gobierno cooperativo, agregación de valor para la diversificación de mercados.• Aplicación exitosa de estándares que rigen el funcionamiento de la organización:<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo social: democracia, participación, transparencia y no discriminación.▪ Desarrollo económico: administración transparente del premio Fair Trade, fortalecimiento económico de la organización.▪ Desarrollo ambiental: evaluaciones de impacto, planeación y monitoreo de agroquímicos, residuos, suelo y agua.▪ Condiciones laborales: no al trabajo forzoso o infantil, libertad de asociación, condiciones laborales adecuadas, y servicios de salud y seguridad ocupacional.
Sitio web	<ul style="list-style-type: none">• www.unocace.com

Encadenamientos comerciales de productos diferenciados: ¿qué tienen en común los casos exitosos?

Seguidamente se presentan los elementos que tienen en común los casos exitosos de encadenamientos comerciales de productos diferenciados descritos en las páginas anteriores.

Se espera que sirvan de modelo para aplicar esta estrategia de comercialización o para mejorarla, si ya se ha puesto en práctica.

Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con políticas públicas que promueven el desarrollo de la cadena y la articulación entre actores. Funcionan entidades como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Comisión Nacional del CACAO en República Dominicana. ▪ El Acuerdo de Competitividad de las Cadenas del Cacao y el Comité Nacional de Cacao en Honduras. ▪ Los planes estratégicos de la cadena de cacao en Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente la calidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar sistemas sostenibles de manejo de plagas y enfermedades. ▪ Aplicar BPA y BPM. ▪ Manejo poscosecha adecuado a las exigencias de calidad de los mercados. ▪ Estandarizar prácticas y procedimientos. ▪ Tener una unidad o personal responsable de la calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograda una oferta de productos que cumplen con los requisitos necesarios para ser comercializados con sellos de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar sellos para atender las necesidades de diferentes clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena, principalmente con empresas transformadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar productos y agregar valor.
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y fidelidad de los miembros. Estos atributos le aseguran a la organización que los productores le van a entregar el producto para que esta lo comercialice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincularse directamente a la industria y a otros actores de la cadena (exportadores, importadores).
<ul style="list-style-type: none"> • Formalidad en el establecimiento de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar clientes y mercados.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento riguroso de los estándares de cada sello, así como de los estándares de calidad e inocuidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios de apoyo a los miembros, lo que permite fortalecer sus capacidades técnicas, operativas y financieras. • Viveros y regeneración de plantaciones. • Infraestructura para el manejo poscosecha y la agregación de valor (transformación). • Gestión empresarial y asociativa. • Control de calidad. • Cumplimiento de estándares.
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con servicios de apoyo, sobre todo para las certificaciones, y con la asistencia técnica necesaria para poder cumplir con las exigencias de los sellos o las que se derivan de las normas públicas de sanidad e inocuidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hacen procesos de planificación estratégica que ayudan a definir el norte de las organizaciones.

Circuitos cortos

En esta sección se presentan los casos que se clasificaron como circuitos cortos:

- Xocolat, República Dominicana
- G&E - Chocolate Adventure Company, Costa Rica
- Sendero del Cacao, República Dominicana
- Chocolate de la Cuenca de Altamira (Chocal), República Dominicana

Xocolat, República Dominicana

Caso: Xocolat – República Dominicana	
Criterios de selección	
Organización de los productores	No aplica, es una empresa privada
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, sin certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Corta
Proximidad social	Próxima
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Empresa formalmente constituida que comercializa bajo acuerdos informales y formales.
Tipo de esquema	Circuito corto
Modalidad	Tienda especializada
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa privada creada en 1993 para vender chocolates de calidad. • En el 2000 incursiona en el mercado corporativo (hoteles y compañías) y en el 2005 abre una línea de repostería. • Vinculada a Munné & Co, empresa familiar que se ha dedicado a la exportación e industrialización de cacao por cuatro generaciones.
Condicionantes	<p>Factores de éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograda una oferta de productos que se reconocen como productos locales (producto dominicano) de alta calidad. • Empresaria con formación profesional en pastelería y repostería y con especialización en chocolates y subproductos del chocolate. • Aprovechar las redes sociales para promocionar la empresa y sus productos. • Puntos de venta propios. • Oferta diversificada de productos con valor agregado. • Crear una marca propia. • Diversificación de ingresos: servicios, visitas guiadas. • Alianzas con proveedores para garantizar la disponibilidad y la calidad de las materias primas. • Participar en ferias nacionales e internacionales.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionada a nivel nacional como una marca gourmet de productos de chocolate con identidad nacional. • Oferta variada: diez tipos de barras de chocolate, bombones, turrone y productos para repostería. • Puso en marcha, con gran éxito, la iniciativa “Conoce tu cacao dominicano”, donde, por medio de visitas y talleres, comparte temas relacionados con la producción, el procesamiento, la degustación y la elaboración de chocolates, con niños, estudiantes de colegio, estudiantes de cocina y adultos. • Consolidó una alianza con Munné & Co. para abastecerse de materias primas de la más alta calidad, conforme a sus necesidades y especificaciones.
Sitio web	www.xocolat.com.do

G&E - Chocolate Adventure Company

Caso: G&E - Chocolate Adventure Company – Costa Rica

Criterios de selección	
Organización de los productores	No aplica, es una empresa privada
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, sin certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Corta
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, con acuerdos informales y formales
Tipo de esquema	Circuito corto
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> Agroturismo. Tiendas especializadas (chocolaterías y souvenirs). Venta directa a segmentos de consumidores y en puntos de venta. Feria del agricultor.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> Empresa privada. 20 hectáreas de producción propia; también se abastece de productores de la zona. Estrategia centrada en la venta de productos con valor agregado e identidad local.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Empresario con experiencia, dispuesto a asumir más riesgos y más costos, así como a dedicar más tiempo a la comercialización de sus productos. Consolidada una oferta de productos reconocidos y valorados como productos con identidad local. Se dispone de una institucionalidad que presta servicios de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber aprovechar las redes sociales para promocionar la empresa y sus productos. Diversificación de puntos de venta. Oferta diversa de productos con valor agregado. Crear una marca propia. Diversificación de ingresos, enlazándose con el turismo. Establecer alianzas con otros productores para abastecerse de materia prima adicional, aplicando un concepto de negocio inclusivo. Buena atención al cliente. Buen aprovechamiento de los servicios que ofrecen los planes de gobierno, los centros de investigación y las universidades.

Continua...

Caso: G&E - Chocolate Adventure Company – Costa Rica

Logros

- Una cartera variada de productos: semillas secas de cacao, semillas tostadas y caramelizadas con diferentes sabores, pedacitos de cacao tostado, cáscaras de cacao tostadas, cacao en polvo y manteca de cacao.
- Una amplia red de canales de comercialización: chocolaterías, tiendas de *souvenirs*, gimnasios, cafeterías, ferias del agricultor.
- Se ha posicionado como una marca local (costarricense) de productos de cacao de alta calidad.
- Ha establecido alianzas con grupos y asociaciones de productores (200 productores independientes) de comunidades marginadas de la zona a las que se les ofrece un precio diferenciado por calidad (entre un 25 % y un 50 % más que el intermediario).
- Ha consolidado una oferta de servicios que le permite generar ingresos adicionales, atendiendo turistas que llegan al país en cruceros y quieren ver cómo se produce y procesa el cacao. Durante la estadía pueden comprar productos a base de cacao y otros artículos, como camisetas decoradas con temas alusivos al cacao.
- Se han establecido relaciones con distintas organizaciones y se han sabido aprovechar los servicios que ofrecen; por ejemplo con:
 - El CREAPYME: proyecto conjunto del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para la creación de la Red de Apoyo PYME: servicios de fortalecimiento de capacidades empresariales, definición del modelo de negocio, trámites para la formalización y registro de la empresa, definición de la tabla nutricional de los productos.
 - El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): asistencia técnica para el manejo productivo y el mejoramiento de variedades.
 - La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER): participación en ferias internacionales para ganar inteligencia comercial, lo que ha facilitado el desarrollo de productos.
 - La Universidad de Costa Rica (UCR): Trabajo Comunal Universitario (TCU), para el desarrollo de productos.
 - El Instituto Costarricense de Turismo (ICT): acondicionamiento de finca para atender visitantes.

Sitio web

Sendero del Cacao, República Dominicana

Caso: Sendero del Cacao – República Dominicana	
Criterios de selección	
Organización de los productores	No aplica, es una empresa privada
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, sin certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Corta
Proximidad social	Próxima
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, con acuerdos informales y formales
Tipo de esquema	Circuito corto
Modalidad	Agroturismo
Información general	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa del grupo Rizek, una de las empresas de República Dominicana con mayor trayectoria en la producción y exportación de cacao y sus derivados. Situado en la Hacienda Esmeralda García Jiménez, en San Francisco de Macorís, al noreste del país. La hacienda tiene unas 40 hectáreas. El propósito del sendero es promover la cultura del cacao y el chocolate, dar a conocer las propiedades del grano y que los visitantes puedan observar el proceso de elaboración del chocolate en todas sus etapas.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento técnico del cacao y de la producción de chocolate. Iniciativa de un grupo económico consolidado (empresas Nazario Rizek y Rizek Cacao). 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones bien desarrolladas y mantenidas. Posibilidad de observar todo el proceso de elaboración de chocolate, desde la producción del grano, en un solo lugar. Diversificación de ingresos, visitas de turistas y tienda de productos. Crear una marca propia.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de servicios turísticos: tres tipos de giras, según sea el conocimiento y el tiempo que tengan los visitantes. Amplia oferta de productos para el consumidor final: diez tipos de barras de chocolate, bombones, turrone y repostería. Cartera diversificada de clientes, tanto a nivel nacional como local. Marca propia posicionada: Kah Kow.
Sitio web	www.cacaotour.com

Chocolate de la Cuenca de Altamira (CHOCAL), República Dominicana*

Caso: Chocolate de la Cuenca de Altamira (Chocal) – República Dominicana	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizadas formalmente
Diferenciación de productos	Productos diferenciados, sin certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Corta
Proximidad social	Próxima
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal y acuerdos formales
Tipo de esquema	Circuito corto
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> Agroturismo Venta a supermercados y pequeños detallistas
Información general	<ul style="list-style-type: none"> Empresa asociativa comunitaria, cogestionada por Fundelosa (financiación y asesoramiento), que ya suma treinta mujeres, las cuales conforman la asociación y son beneficiarias de esta. El proyecto opera en el municipio de Altamira, Puerto Plata, República Dominicana. Inicia en el 2008, y en el 2010 pasa a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Tiene como misión “contribuir al desarrollo e integración vertical de la producción de cacao en la cuenca del río Bajabonico, a fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores de las comunidades”. Entre sus objetivos se citan: a) establecer canales de coordinación entre los productores de cacao y las mujeres del Chocal, que garanticen precios mejores y estables; b) promover e impulsar la eficiencia colectiva en mujeres rurales ligadas a la producción de cacao y chocolate; y c) servir de espacio o centro de capacitación y experimentación a mujeres que trabajan procesando chocolate y subproductos del cacao. Se hacen productos a partir de cacao orgánico cultivado en la zona, lo que fomenta la generación de valor en las zonas de producción y a la vez contribuye al fortalecimiento del mercado local de cacao. Las mujeres del Chocal cumplen una doble función: son responsables del trabajo que se hace en la procesadora, por lo que reciben un salario, y también son dueñas, por lo que participan de los resultados económicos de la actividad.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Lograda una oferta de productos que se valoran como artesanales, de calidad, locales e inclusivos. Se ha contado con el acompañamiento y el financiamiento de entidades nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas con productores de cacao para asegurarse el abastecimiento de materia prima de calidad. Desarrollar una amplia cartera de productos de valor agregado. Diversificar los canales de comercialización. Vincularse a la cadena de supermercados CCN, lo que explica alrededor del 33 % de sus ingresos por ventas. Aplicar procesos de mejoramiento continuo de la calidad de materias primas y productos finales; de la presentación y los empaques; de la actualización de equipos y de la capacitación de la gente. Diversificar ingresos, mediante actividades relacionadas con el agroturismo. Crear una marca propia. Poner en práctica procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

* Esta ficha se realizó con base en el estudio de caso “Las mujeres del Chocal, una empresa procesadora de cacao”, llevado a cabo por REDDOM para el proyecto “Incremento de las oportunidades de valor agregado de los pequeños productores de cacao en el Perú y la República Dominicana” del IICA.

Continua...

Caso: Chocolate de la Cuenca de Altamira (Chocal) – República Dominicana

Logros

- Se ha establecido una alianza con la Asociación de Productores de Cacao Orgánico del Norte (ASOPROCON) para asegurarse la entrega de materia prima de calidad. La Chocal ha contribuido directamente a mejorar la calidad de los productos que elabora la ASOPROCON y a aumentar los ingresos de las familias de esta organización, al ofrecer un mejor precio que los intermediarios.
- Una amplia cartera de productos de valor agregado: bolas de chocolate, discos de chocolate dulce, bombones, chocolatinas, mermelada de cacao, dulces, licor de chocolate y vinos tropicales; así como nibs para exportación.
- Se han diversificado los canales de comercialización: supermercados, agroturismo, colmados y negocios pequeños, y exportación.
- Se ha aumentado la capacidad de producción de la organización.
- Se ha contribuido al mejoramiento de los ingresos y de su distribución entre las familias de Altamira que forman parte de la iniciativa.
- Se han establecido relaciones con las siguientes organizaciones y se aprovechan los servicios que ofrecen:
 - Fundación de Desarrollo Loma y Salud (Fundalosa): asesoramiento, financiamiento y cogestión.
 - Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), “Mejorando las políticas para la protección ambiental”: capacitación en el empaque del cacao.
 - Proyecto de diversificación económica rural (USAID/RED), ejecutado por Abt Associates y la Fundación REDDOM, que incluía recursos de contrapartida en efectivo o en especies aportados por la Chocal para: a) aumentar la producción de la chocolatera, y su diversificación; b) comprar maquinaria y equipos que garanticen un mejor procesamiento del cacao; c) entrenar a las mujeres en el procesamiento de chocolate de calidad y en gerencia, y d) elaborar e implementar una estrategia para comercializar los productos de la Chocal.
 - Cuerpo de Paz: fortalecimiento de capacidades para el análisis de costos y para promover alianzas e intercambios con otros grupos.
 - Fondo Especial para el Desarrollo (FEDA): aprobó un financiamiento para impulsar la producción y comercialización de productos derivados del cacao.
 - Universidad ISA: para comprender los requisitos sanitarios, cumplir con ellos y mejorar la calidad de los productos.
 - Centro Cuesta Nacional (CCN): participación en el programa “Orgullo de mi tierra”, que apoya en el desarrollo y mejoramiento de productos locales para que puedan acceder a los 29 puntos de venta que tiene el CCN en el país.
 - Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD): identificación de mercados de exportación.

Sitio web

www.chocalaltamira.wordpress.com/el-origen-de-chocal

Circuitos cortos: ¿qué tienen en común los casos exitosos?

Seguidamente se presentan los elementos que tienen en común los casos exitosos de circuitos cortos descritos en las páginas anteriores. Se

espera que sirvan de modelo para aplicar este tipo de estrategia o para mejorarla, si ya se ha puesto en práctica.

Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Una oferta de productos y servicios que cuentan con atributos asociados al territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar productos, así como canales y puntos de venta.
<ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad para asumir riesgos y dedicar más tiempo y capital que lo que exigiría un esquema de comercialización convencional. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar ingresos: crear una gama amplia de productos para el consumidor final, prestar servicios de agroturismo, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Contar con una buena oferta de servicios técnicos, organizacionales y financieros, que apoyan el establecimiento, el desarrollo y la consolidación de las pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una marca propia.
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar estrategias que permiten asegurar el abastecimiento de materias primas de buena calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar estrategias de promoción, que incluyen, entre otros, presencia en medios sociales y participación en ferias nacionales e internacionales.



Encadenamientos productivos

Como encadenamiento productivo se presenta el caso de la Federación de Cacaoteros de Colombia, que compra cacao de sus afiliados y

llega a acuerdos para proveer material prima a la industria chocolatera nacional.

Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO), Colombia

Caso: Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) – Colombia	
Criterios de selección	
Organización de los productores	Organizadas formalmente
Diferenciación de productos	No diferenciado
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga
Proximidad social	Distante
Tipo de acuerdos y grado de formalización	Formal, acuerdos formales
Tipo de esquema	Encadenamiento productivo
Modalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas productivas, desarrollo de compradores y agricultura por contrato.
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • Organización gremial privada, sin fines de lucro. • 54 años representando a los productores de cacao del país. • Busca posicionar el cacao colombiano en el mundo. • Mediante contrato con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural administra, recauda y coordina las inversiones de la Cuota de Fomento Cacaotero del Fondo Nacional del Cacao. • Tradicionalmente se enfocaba en vender en el mercado local; en 2013 inicia exportaciones. • Aglutina y apoya a unas 38 000 familias.
Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con políticas públicas que favorecen el establecimiento de alianzas público-privadas, el fortalecimiento gremial, el diálogo entre actores y el mejoramiento de la competitividad de las cadenas agroproductivas. Ejemplo de ello son los fondos parafiscales, como el Fondo Nacional del Cacao, creado por ley para recaudar y manejar los recursos provenientes de un porcentaje del valor de la venta del cacao. Con recursos del Fondo del Cacao se financian programas y proyectos que benefician la actividad cacaocultora nacional. • Lograda una oferta que responde a las exigencias y necesidades de la industria nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar procesos de planificación estratégica para definir el norte de la Federación. • Tener el respaldo de una estructura nacional, sólida y confiable. • Promocionar la estandarización de prácticas de beneficio del cacao. • Prestar servicios que fomentan la productividad, sobre todo en cuanto al manejo poscosecha y el control de enfermedades. • Lanzar campañas de promoción de productos, tanto a nivel nacional como internacional, lo que supone participar en ruedas de negocios y ferias, enviar muestras, producir material promocional, participar y organizar concursos. • Pagar un precio diferenciado por la calidad del producto que se recibe de los productores, lo que incentiva la entrega de un producto de calidad.

Continúa...

Caso: Federación Nacional de Cacaoteros (FEDECACAO) – Colombia

Logros

- Presencia en todo el país.
- Prestación de servicios especializados, por medio de personal técnico preparado, 22 oficinas, puntos de compra en todo el país, un centro de acopio, 10 fincas para capacitación, investigación y producción de material de siembra, y laboratorios de calidad y sanidad vegetal.
- Ejecuta proyectos del Fondo Nacional del Cacao:
 - Investigación: busca incrementar la productividad de las fincas cacaoteras, por medio de la evaluación, la selección y la propagación asexual de clones regionales de alto rendimiento y tolerantes a plagas y enfermedades.
 - Transferencia de tecnología y capacitación para aumentar la producción media por hectárea.
 - Comercialización: busca promover la conformación y el fortalecimiento de organizaciones de productores, y brindar capacitación técnica para la comercialización del cacao en grano.
- Ha estabilizado los precios de compra en las áreas de influencia de la Federación, lo que ha aumentado los ingresos de los cacaocultores.
- La política de poner precios según la calidad, y el apoyo y el seguimiento que dan los técnicos de la Federación ha permitido mejorar notablemente los procesos poscosecha, en beneficio de la calidad del producto que se comercializa.

Sitio web

www.fedecacao.com.co

Encadenamientos productivos: ¿qué los conduce al éxito?

Con base en la información de FEDECACAO, se identificaron los siguientes condicionantes y factores de éxito que pueden servir de referencia

para promover, implementar o mejorar los encadenamientos productivos.

Condicionantes	Factores de éxito
<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con políticas públicas que promueven el desarrollo de la cadena y la articulación entre actores. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar estrategias de mejoramiento continuo de la calidad, y promover la estandarización de prácticas y procesos para garantizar la uniformidad de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> Productores organizados formalmente, lo que les permite generar economías de escala y establecer contratos con otros eslabones de la cadena. 	<ul style="list-style-type: none"> Vincularse en forma directa con compradores de la industria nacional e internacional.
<ul style="list-style-type: none"> Formalidad para establecer contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los miembros servicios que promueven el desarrollo de capacidades técnicas, operativas y financieras.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la productividad, reducir los costos, incluidos los de logística y distribución, e implementar buenas prácticas poscosecha, para tener un precio competitivo y productos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar procesos de planificación estratégica que ayuden a definir el norte de las organizaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> Participar en eventos de promoción, incluidas ferias nacionales e internacionales.
	<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento continuo a las tendencias del mercado.
	<ul style="list-style-type: none"> Contar con mecanismos de financiamiento para las operaciones de producción y para cubrir los gastos cuando se está a la espera de recibir los pagos por parte de los clientes.

Identificación de oportunidades de cooperación horizontal

Al final de la jornada, los participantes del foro señalaron los aspectos que consideraban más destacados, desde el punto de vista de su propia realidad. También mencionaron temas sobre los que querían profundizar más, ya sea por medio de intercambios o de acciones de cooperación directa (o ambas cosas). Veamos.

Temas en los que se desea profundizar más

Aspectos relacionados con el marco político e institucional

- Desarrollo institucional y normativo, marco de políticas de Colombia, desde lo gremial (FEDECACAO y su política comercial), hasta la organización de cadenas (mesas nacionales y regionales de la cadena de cacao), pasando por la estructura y gestión del Fondo Nacional del Cacao.
- Financiamiento y capitalización de organizaciones de productores.

Aspectos relacionados con la prestación de servicios de apoyo a la actividad

- Implementación de servicios de apoyo a la producción, con miras a aumentar la productividad, como es el caso de las escuelas de campo.
- Gestión de certificaciones y sellos de diferenciación:
 - análisis costo beneficio de la utilización de sellos de diferenciación.
 - cómo manejar los costos de tener varias certificaciones.
 - gestión colectiva de sellos.



- Experiencias de certificaciones que se promueven desde el sector público (denominaciones de origen, identidad geográfica) aplicadas al cacao.
- Organización de paneles de catación, como una forma de promover una mejor calidad.

Aspectos relacionados con la aplicación de estrategias de diversificación de ingresos

- Aplicación del pago diferenciado por calidad.
- Agregación de valor reconocido y valorado por el consumidor final.
- Experiencias de agroturismo desarrolladas por organizaciones de productores.
- Casos de circuitos cortos de comercialización en:
 - República Dominicana (tienda gourmet de chocolate que se abastece de dos fincas).

- Costa Rica (emprendimiento de agroindustria rural productora de alimentos, cosméticos y nutracéuticos).

Aspectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades

- Gestión asociativa:
 - Fortalecimiento organizativo.
 - Formación de líderes.
 - Relevo generacional.
 - Inclusión de mujeres y niños.
- Gestión empresarial y búsqueda de nuevos mercados.
- Valor agregado, estandarización de procesos y uniformidad de la oferta.
- Productividad, eficiencia.

Anexo

Lista de participantes en el foro “Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado”

N.º	País	Nombre y Apellidos	Institución
1.	Colombia	Gilberto Gómez Sáenz	Federación Nacional de Cacaoteros
2.	Costa Rica	Óscar Brenes	Programa Nacional de Cacao, Ministerio de Agricultura y Ganadería
3.	Costa Rica	George Grant Ebanks	Asociación Mixta y Agroindustrial de Productores de Cacao del Caribe
4.	Ecuador	José Villacis	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador(UNOCACE)
5.	Guatemala	Jimmy Ivan Chub Leal	Fundación Lachuá (FUNDALACHUA)
6.	Honduras	Aníbal Ayala	Asociación de Productores de Cacao de Honduras
7.	Panamá	Rupilio Abrego	Cooperativa de S/M Cacao Bocatoreña (COCABO R.L.)
8.	Panamá	Luis López	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
9.	Perú	Violeta Lozano	Cooperativa Agraria Cafetalera ORO VERDE Ltda.
10.	Perú	Jorge Clive Figueroa Rojas	Dirección General Agrícola, Ministerio de Agricultura y Riego
11.	República Dominicana	Mérido Idelfonso Medina García	Ministerio de Agricultura
12.	República Dominicana	José Zapata	Ministerio de Agricultura
13.	República Dominicana	Mari Pili Hernández	Clúster de Cacao
14.	República Dominicana	Soraya Rib Pepén	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

15.	República Dominicana	María Trinidad	FairTrade Coordinadora Latinoamericana del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC)
16.	República Dominicana	Eddy A. de la Rosa	Biocafcao S.A.
17.	República Dominicana	Margarita Almánzar	Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y el Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras, Incorporada (FUPAROCA, Inc.)
18.	República Dominicana	Eduardo Cortés	Cortés Hermanos
19.	República Dominicana	Sandy Cartagena Núñez	Cooperativa de Ahorros y Créditos y Servicios Múltiples de Productores, Exportadores e Importadores de Cacao del Norte (COOPCANOR)
20.	República Dominicana	Cornelia Vásquez	Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI)
21.	República Dominicana	Diana Munne	Xocolat
22.	República Dominicana	Reinhard Bader	YACAO S.A.
23.	República Dominicana	Jesús de los Santos	Fundación Rural Economic Development Dominicana (Reddom)
24.	República Dominicana	Juan Cuello	Comisión Nacional de Cacao
25.	República Dominicana	Roberto Castillo	Comisión Nacional de Cacao
26.	República Dominicana	Abel Fernández	Coordinadora Nacional de Cacaoteros Dominicanos (CONACADO)
27.	República Dominicana	José Efraín Camilo	Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y el Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras, Incorporada (FUPAROCA, Inc.)
28.	República Dominicana	Carolin Ferreiras Vargas	Dpto. del Cacao, M.A.
29.	República Dominicana	Wagner Méndez	Wagner Management Corporation
30.	República Dominicana	Rafael González	Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI)
31.	República Dominicana	José González	Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI)
32.	República Dominicana	Ángel Garó Méndez	Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y el Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras, Incorporada (FUPAROCA, Inc.)



Sede Central
600 metros norte del Cruce Ipís Coronado
Apartado 55-2200, San Isidro de Coronado
San José, Costa Rica
Tel (+506)2216 0222
Fax (+506)2216 0233
Correo: iicahq@iica.int