



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGÜENSE URACCAN

TESIS

**Cadena de valor y competitividad de las
organizaciones productoras de Cacao
(*Theobroma Cacao* L), en el sureste de
Nicaragua, Año 2014**

Para optar al grado de

Máster en Administración de Agronegocios

Autores

**Carlos Manuel Amador
Norman Javier Saballos**

Tutor

Msc. Wilson Calero Borge

Nueva Guinea, RACCS, Nicaragua, noviembre del 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES
AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE
NICARAGÜENSE
URACCAN**

TESIS

**Cadena de valor y competitividad de las
organizaciones productoras de Cacao
(*Theobroma Cacao* L), en el sureste de
Nicaragua, Año 2014**

Para optar al grado de

Máster en Administración de Agronegocios

Autores

**Carlos Manuel Amador
Norman Javier Saballos**

Tutor

Msc. Wilson Calero Borge

Nueva Guinea, RACCS, Nicaragua, noviembre del 2015

**A DIOS
A LA FAMILIA**

**Por los que están
Y por los que se fueron
Porque forman parte de mí.**

Carlos Manuel Amador

Norman J Saballos

AGRADECIMIENTOS

"Es muy común recordar que alguien nos debe agradecimiento, pero es más común no pensar en quienes le debemos nuestra propia gratitud"

Johann Wolfgang Goethe

Esta tesis es la culminación de dos años de trabajo. Quiero agradecer a la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, a su Dirección de Investigación y Postgrado por darme la oportunidad de completar una meta y a su cuerpo docente que me dieron la oportunidad de aprender y descubrir nuevas áreas de conocimiento, de gran interés y provecho para mí.

De igual forma quiero agradecer a todo el personal de las organizaciones cacaoteras por toda la ayuda prestada a través de mi preparación profesional.

Al Msc. Wilson Calero, por su paciencia y su asesoría pertinente en la realización de este trabajo de investigación.

Al Lic. Mauricio Mendoza y familia, quienes fueron un pilar importante para que pudiera concluir con este paso trascendental en mi vida personal y profesional. En fin a todos mis compañeros que formaron parte en la preparación de este estudio.

Finalmente y no menos importante quiero agradecer al Lic. Carlos Manuel Amador, quien me ha apoyado y que de alguna forma ha contribuido y compartido en mi formación como profesional y muy en especial en mi formación como ser humano.

Norman J Saballos

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser nuestro principal guía y brindarme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi familia, ellos fueron mi motor y mis colaboradores incondicionales en este proceso.

Al Msc. Wilson Calero, porque más que un profesor es un buen amigo que me brindó excelentes consejos y tuvo la suficiente paciencia, antes, durante y después de la investigación.

A mis amigos Mauricio Mendoza Guzmán y Judenia Alvir Palacios por el apoyo incondicional y por los años de buena amistad.

A Norman Javier Saballos por compartir la experiencia de trabajar juntos esta investigación y por la buena amistad.

A los productores, representantes de las organizaciones, que me atendieron amablemente y proporcionaron la información para la realización del estudio.

A los compañeros de la maestría con los que compartí momentos alegres y momentos difíciles.

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que me brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional y por sobre todo su amistad durante la realización de esta investigación.

A todos de nuevo, gracias

Carlos Manuel Amador

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
II. INTRODUCCIÓN	1
III. OBJETIVOS.....	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6
IV. HIPÓTESIS	7
V. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1 Organización.....	8
5.1.1. Características generales de las organizaciones objeto de estudio.....	10
5.2 Estructura de la cadena de valor del Cacao en Nicaragua.....	12
5.3 Cadenas productivas	15
5.3.1 Origen y conceptos	15
5.3.2 Clasificación y contextos de aplicación de las cadenas productivas	18
5.3.3 Importancia de las cadenas productivas	20
5.3.4 Fases para el desarrollo de cadenas productivas ...	21
5.3.5 Análisis de las cadenas productivas	24
5.4 Cadena de valor.....	27
5.4.1 Diferencia entre cadena productiva y cadena de valor	27
5.4.2 Conceptos de cadena de valor.....	29
5.4.3 Cadena de valor de Michael E. Porter	31
5.4.4 Las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor	34

5.4.5 Tipos de actividad de la cadena de valor	36
5.4.6.- Nexos de la cadena de valor.....	37
5.4.7 Las cadenas de valor y el análisis de costos	38
5.4.8 Factores de costos en las cadenas de valor	40
5.4.9 Las cadenas de valor y el análisis de diferenciación	44
5.5 Competitividad	46
5.5.1 Competitividad empresarial.....	46
5.6 Las Cadenas de Valor y las Ventajas Competitivas...	49
5.7 Modelo explicativo de tesis	50
VI. METODOLOGÍA.....	53
6.1 Ubicación del Estudio.....	53
6.1.1 Geomorfología	54
6.1.2 Hidrología.....	56
6.1.3 Clima.....	56
6.1.4 Tenencia de la tierra y uso de los suelos	56
6.1.5 Características Socioeconómicas del territorio	57
6.2 Tipo y alcances de la investigación.....	63
6.3 Diseño de la investigación	63
6.4 Universo	64
6.5 Marco muestral	64
6.6 Muestra	64
6.7 Unidad de análisis.....	64
6.8 Unidad de observación	65
6.9 Variables	65

6.10 Técnicas e instrumentos para la recopilación de información	66
6.10.1 Revisión Documental y Técnica de análisis de documentos.	66
6.10.2 Observación Directa no Participante.....	66
6.10.3 Encuestas	67
6.11 Logística de campo	68
6.12 Método de Comprobación de las hipótesis	69
VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	71
7.1 Situación actual de la cadena de valor del cacao en los eslabones de beneficiado y comercialización.	71
7.1.1 Situación del eslabón beneficiado.....	75
7.1.2 Situación del Eslabón de comercialización	76
7.2 Limitantes y ventajas comparativas de las organizaciones durante el 2014	81
7.2.1 Cadena de Valor	81
7.2.1.1 Cadena de valor. Logística de entrada	82
7.2.1.2 Cadena de valor: Operaciones o producción	84
7.2.1.3 Cadena de valor: Logística de Salida	90
7.2.1.4 Cadena de valor: Mercadotecnia y ventas	93
7.2.1.5 Cadena de valor: Servicio posventa	95
7.2.1.6 Cadena de valor: Adquisición	96
7.2.1.7 Cadena de valor: Desarrollo tecnológico	97
7.2.1.8 Cadena de valor: Administración de recursos humanos	98
7.2.1.9 Cadena de valor: Infraestructura organizacional..	99
7.2.1.10 Limitantes. Actividades primarias.....	100

7.2.1.11 Limitantes. Actividades de apoyo.....	101
7.2.1.12 Ventajas comparativas.....	104
7.3 Competitividad en las Organizaciones cacaoteras en el sureste de Nicaragua.....	106
7.3.1 Indicador rentabilidad.....	106
7.3.2 Indicador permanencia en el mercado.....	107
7.3.3 Indicador productividad.....	111
7.3.4 Indicador Cuota de mercado.....	112
7.3.5 Indicador de lealtad del cliente.....	115
7.3.6 Indicador costos.....	115
7.3.7 Indicador calidad del producto.....	116
7.3.8 Indicadores Generales de la competitividad.....	118
7.4 Estrategias competitivas a nivel de las organizaciones Cacaoteras.....	120
7.5 Comprobación de las hipótesis.....	122
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
8.1 Conclusiones.....	125
8.2 Recomendaciones.....	128
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	130
XIII. ANEXOS.....	135
Anexo 1. Estadísticas de exportaciones de Cacao (2003-2012).....	135
Anexo 2. Lista de representantes de las organizaciones que fueron encuestados.....	136
Anexo 3. Dimensión de la cadena de valor, competitividad y fuente de Información.....	138
Anexo 4. Guía de observación.....	140

Anexo 5. Guía de encuesta a organizaciones.....	142
Anexo 6. Análisis del ambiente interno de las organizaciones.....	173
Anexo 7. Análisis del ambiente externo de las organizaciones.....	175
Anexo 8. Coeficiente de Correlación de Pearson para las variables en estudio.....	177
Anexo 9. Coeficiente de Regresión para las variables en estudio.....	178
Anexo 10. Prueba de Hipótesis.....	179

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor.-----	29
Cuadro 2. Distribución de la población por sexo y por área -----	57
Cuadro 3. Proyección de la población para el 2015--	58
Cuadro 4. Centros escolares por nivel de educación--	58
Cuadro 5. Distribución de estudiantes por nivel de escolaridad-----	59
Cuadro 6. Servicios públicos y viviendas en el territorio-----	60
Cuadro 7. Operacionalización de las variables-----	65
Cuadro 8. Principales cifras estadísticas de los municipios de la región Sureste Nicaragua-----	74
Cuadro 9. Organizaciones acopiadoras y beneficiadoras de Cacao, 2014-----	75
Cuadro 10. Acopios y Beneficiados de Cacao (TM), 2014-----	76
Cuadro 11. Estándares de calidad establecidos por la empresa Ritter Sport-----	79
Cuadro 12. Valor de compra de Ritter Sport, de cacao fermentado y seco 2014-----	80
Cuadro 13. Producción de cacao calidad exportación	95

Cuadro 14. Ventajas comparativas entre las organizaciones-----	105
Cuadro 15. Registro de plantaciones de cacao -----	109
Cuadro 16. Consolidado de volumen de producto por calidad de exportación y mercado nacional-----	112
Cuadro 17. Volumen comercializado a través del comprador principal-----	113
Cuadro 18. Volumen de producto por calidad producido y comercializado-----	118
Cuadro 19. Propuesta de estrategia-----	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación gráfica de la cadena de cacao de Nicaragua-----	13
Figura 2. Representación gráfica de los servicios de apoyo en la cadena de Cacao de Nicaragua-----	14
Figura 3. Componentes de la cadena productiva-----	22
Figura 4. Fases para el desarrollo de cadenas productivas-----	23
Figura 5 Estructura de la Guía para el Análisis de Cadenas Productivas-----	26
Figura 6. La cadena genérica de valor	32
Figura 7. El sistema de valor planteado por Michael E. Porter-----	33
Figura 8. Modelo explicativo de la tesis-----	50
Figura 9. Localización geográfica del área de estudio-----	54
Figura 10. Modelo de Cadena de Valor en el Sureste de Nicaragua, 2014-----	72
Figura 11. Participación de los municipios del Sureste de Nicaragua en la actividad cacaotera durante el 2014-----	74
Figura 12. Respuestas de las organizaciones a los ítems 21 y 22-----	83
Figura 13. Respuesta de las organizaciones a los ítems 24, 26 y 27 ^a y 27 ^b -----	84
Figura 14. Equipo para el fermento de cacao-----	85
Figura 15. Período de fermentación del cacao durante el verano e invierno-----	86

Figura 16. Período de secado en verano e invierno-	88
Figura 17. Frecuencia de volteos durante el secado del cacao-----	89
Figura 18. Respuestas de las organizaciones de los ítems 42, 43 y 44-----	91
Figura 19. Porcentaje de organizaciones que realizan pruebas de corte durante el secado del cacao-----	92
Figura 20. Respuesta de los Ítems 57, 58, 29 y 62---	94
Figura 21. Respuestas de las organizaciones a los Ítems 68 y 69-----	96
Figura 22. Disponibilidad de materia prima e insumos en el sureste de Nicaragua-----	97
Figura 23. Equipos y herramientas tecnológicas utilizadas durante el proceso de beneficiado del cacao -----	98
Figura 24. Valores de los subindicadores de las actividades primarias de la cadena de valor en una escala de 0 a1-----	101
Figura 25. Valores de los subindicadores de las actividades de apoyo de la cadena de valor en una escala de 0 a1-----	102
Figura 26. Valores de los indicadores de la cadena de valor en una Escala de 0 a 1-----	103
Figura 27. Respuesta de los representantes Ítem 96-	107
Figura 28. Respuestas de los representantes Ítem 100-----	108
Figura 29. Respuestas de los representantes Ítem 101-----	110

Figura 30. Respuestas de los representantes Ítem 102-----	111
Figura 31. Respuestas de los representantes Ítem 108-----	114
Figura 32. Respuesta de los representantes Ítem 114, 115 Y 116-----	116
Figura 33. Valor de los indicadores de competitividad	119
Figura 34. Situación de las organizaciones de acuerdos a los indicadores de competitividad-----	120
Figura 35. Diagrama de dispersión que muestra la relación entre cadena de valor y competitividad-----	124

I. RESUMEN

El análisis de la cadena de valor y la competitividad de las organizaciones de productores que realizaron el beneficiado y comercializaron cacao (*Theobroma cacao* L) durante el 2014, en la región sureste de Nicaragua, consistió en describir el modelo de cadena de valor para el sureste de Nicaragua, el cual se realizó a partir de mapeos previos desarrollados en los municipios; El Castillo, Nueva Guinea y El Rama, en analizar la cadena de valor y cada una de las actividades primarias y de apoyo, enfatizándose en el eslabón de beneficiado, y en el análisis de la competitividad se midieron los indicadores: rentabilidad, productividad, calidad del producto, costos, cuota de mercado y permanencia en el mercado. El estudio se realizó mediante encuestas a representantes de siete organizaciones (COOSEMUCRIM R.L, COOPROCAFUC R.L, COODEPROSA R.L, ASIHERCA, UCA, SANO y SALVO y COMPOR R.L). En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que la baja competitividad de las organizaciones cacaoteras, se debe a que los volúmenes de cacao comercializados fueron demasiado bajos, aportando un 2.4% al volumen que exporto el país durante el 2014, sumado a esto se le agrega que un 35% de la producción no cumplió los estándares de calidad que exige el mercado internacional, estos resultados son un reflejo de la poca producción en el eslabón primario, del manejo post-cosecha y de la integración de tecnologías al proceso productivo. Por su parte del análisis de la cadena de valor y los indicadores de competitividad se realizó un análisis del ambiente interno y externo de las organizaciones del cual resultaron las siguientes estrategias: Mantener la presencia en el mercado; Incrementar la satisfacción del comprador actual y reducir costos en el proceso productivo, estrategias que de ser tomadas en cuenta por las organizaciones en sus procesos de planificación, les permitiría mejorar su situación competitiva.

SUMMARY

The analysis of the chain of value and the competitiveness of the organizations of producers that carried out the beneficiary and commercialized cocoa (*Theobroma cacao* L) during the 2014, in the southeast region of Nicaragua, it consisted on describing the pattern of chain of value focus on the southeast of Nicaragua, which was carried out starting from previous mappers developed in the municipalities; El Castillo, Nueva Guinea and El Rama. At the moment of analyze the chain of value and each one of the primary and supporting activities, being emphasized in beneficiary's link, and competitiveness analysis the indicators were measured: profitability, productivity, product quality, costs, market share and market permanence. The study was conducting using surveys directed to representatives from seven organizations (COOSEMUCRIM R.L, COOPROCAFUC R.L, COODEPROSA R.L, ASIHERCA, UCA, SANO y SALVO and COMPOR R.L). Based on the obtained results it is determined that the low competitiveness of the organizations producing of cocoa, is due to the volumes of cocoa commercialized were too low, contributing barely 2.4% to the volume that I exported by the country during the 2014. In addition, only the 35% of the production didn't complete the standards of quality that it is demanded by international market, these results are an indicator of the lower production in the primary link, of the management post-harvest and of the integration of technologies to the productive process. However, the analysis of the chain of value and the indicators of competitiveness take to an analysis of the Internal and External atmosphere of the organizations whose result were the following strategies: To maintain the presence in the market; To increase the current buyer's satisfaction and to Reduce costs in the productive process, strategies that of being taken into account by the organizations in their processes of planning, it would allow them to improve their competitive situation.

II. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua, a partir del año 2006 se ha llevado a cabo un proceso de organización y desarrollo del sector cacao con un enfoque estratégico, que intenta pasar de cadenas productivas a cadenas de valor. Este esfuerzo ha contado con la participación de distintos actores del sector productivo, institucionales y de la cooperación internacional. El punto de partida ha sido la base organizativa de las familias productoras, organizadas en ocho territorios cacaoteros y 78 organizaciones empresariales, entre las que se encuentran cooperativas y asociaciones, aunque también hay un porcentaje que trabaja de forma individual y que no tiene ningún contacto con las cooperativas y formas asociativas existentes.

Estas 78 organizaciones empresariales tienen una naturaleza dual, ya que son entidades sociales (e.g., una cooperativa, con una misión social de apoyo a sus socios) y son empresas que producen y comercializan cacao. Sin embargo, en un mismo territorio cada organización difiere notablemente en funcionamiento empresarial de la otra.

Las empresas de pequeños productores se encuentran hoy ante un reto vital, del cual depende su propia existencia: lograr ser competitivos como empresa en un contexto caracterizado por una globalización creciente, por ello, es necesario la búsqueda de soluciones concretas a los problemas que enfrentan. Es evidente que requieren de una alta capacidad de coordinar esfuerzos y recursos, incorporar procesos de innovación tecnológica, y desarrollo de capacidades especiales en los agentes productivos para hacerlas competitivas.

En este sentido Messner (1996), al comentar sobre la competitividad expresa que “Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de

empresa”. Las empresas se hacen competitivas al cumplir dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

Se realizó una búsqueda de publicaciones de los últimos cinco años sobre las cadenas de valor del país, bases de datos de proyectos CATIE y de organizaciones claves que han abordado el tema (MASRENACE-GIZ, MAGFOR, MLR-Forestal, PRONicaragua, LWR), determinándose que no se han realizado estudios de competitividad en ningún eslabón en particular, lo que se ha realizado son mapeos de cadenas y análisis de cadenas para la identificación de limitantes, entre las cadenas estudiadas se pueden citar; Leche (2010), Apicultura (2010), Maíz (2011) Hortalizas (2012) y Frijol (2012). Sin embargo, a nivel internacional se han realizado investigaciones en relación a las agrocadenas de cacao y su competitividad.

En Bogotá (Colombia), Milena, Montaña y Montoya (2012), realizaron un análisis comparativo de competitividad entre las agrocadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador con la finalidad de proponer un mejoramiento de la competitividad de la agrocadena colombiana a partir de algunos elementos de análisis que favorezcan el desempeño y la sostenibilidad de dicha cadena, en ambos países. Entre los resultados se identificaron los factores críticos de éxito y propusieron las líneas de acción que permitan el mejoramiento del desempeño de la agrocadena de cacao en Colombia. A partir de este estudio, los autores afirmaron que se podía generar una posición competitiva de la cadena del cacao para Colombia.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Costa Rica), Leguía (2011) realizó una evaluación comparativa (Benchmarking) para un proceso de mejora continua en tres organizaciones de productores cacaoteros de Centroamérica (Panamá, Costa Rica y Nicaragua), con el fin de fortalecer el desempeño empresarial de las organizaciones de manera que se pudiera incrementar la competitividad en estas organizaciones. La evaluación recabo información sobre las limitantes que las organizaciones empresariales de pequeños productores de cacao en Centroamérica tienen al carecer de mecanismos propios que midan su desempeño en las diferentes áreas o servicios que brindan a sus asociados, dichas carencias redundan en el nivel de competitividad empresarial, constituyendo esto, una limitante en el proceso de mejoramiento empresarial de las organizaciones.

Este trabajo titulado Cadena de Valor y competitividad de Organizaciones Productoras de Cacao en Sureste de Nicaragua, año 2015, en el que se aborda de manera sistemática el acopio, beneficiado y comercialización de cacao, considerando como actores fundamentales a las organizaciones cacaoteras, y teniendo como referencia los conceptos de cadena de valor y competitividad. El estudio busca explicar por qué unas empresas tienen éxito y otras fracasan, por qué unas empresas obtienen sostenidamente rendimientos superiores a las demás. El estudio se inscribe como una propuesta para determinar los componentes del sistema de valor de la producción de cacao de tal forma que se identifiquen los principales puntos críticos que frenan la competitividad del producto y permitan el diseño de estrategias a nivel de organizaciones. Además, realiza un análisis particular de la cadena de valor de las organizaciones cacaoteras describiendo las actividades primarias y de apoyo que la componen. También, se caracterizan y determinan las actividades más frecuentes en la producción de cacao que generan ventajas competitivas y por último, se puntualizan los indicadores de la competitividad.

En esencia, el trabajo sobre cadena de valor y competitividad de las organizaciones puede ser resumida en una serie de cuestiones, que como decimos aún están sin resolver y que motivan el planteamiento de nuestro trabajo de investigación.

¿Cuáles son los componentes principales de la cadena de valor del cacao (eslabones, actores, relaciones, y el entorno) en el sureste de Nicaragua?

¿En qué medida las actividades primarias (logística interna, el proceso de producción, la logística externa, el proceso de ventas, la mercadotecnia y los servicios otorgados a los clientes) están contribuyendo a incrementar el valor del producto que las organizaciones llevan al mercado?

¿Cuál es el grado de incidencia en el que las actividades de procesamiento están siendo apoyadas por los recursos existentes en las organizaciones (Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento de materia prima)?

¿Existe una relación ventajosa que minimice los costos y posicione competitivamente a las organizaciones?

¿Es competitiva la actividad de procesamiento y comercialización de Cacao en las organizaciones cacaoteras del sureste de Nicaragua?

¿Cuáles son los puntos críticos (debilidades y amenazas) y cuellos de botella que frenan la competitividad de la cadena de valor del cacao en el sureste del país?

La idea de centrar el estudio en las empresas de pequeños productores en el sureste de Nicaragua, se debe a tres motivos: En primer lugar, por la importancia que tienen estas organizaciones en el territorio en el rol de comercialización de cacao. En segundo lugar, por la escasez de trabajos que se

centren en el análisis de la gestión y competitividad de las organizaciones perteneciente sector cacao. En tercer lugar porque a pesar de que se les reprocha tradicionalmente que son organizaciones ineficientes, ellas luchan por mantenerse activas.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- 3.1.1. Analizar la cadena de valor del Cacao y la competitividad de las organizaciones que realizaron beneficiado y comercializaron Cacao durante el 2014 en el Sureste de Nicaragua.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Describir la situación actual de la cadena de valor del cacao en los eslabones de beneficiado y comercialización en el sureste de Nicaragua.
- 3.2.2. Identificar a través de la cadena de valor las principales limitantes y ventajas comparativas de las organizaciones que procesaron y comercializaron Cacao durante el 2014 en la región sureste de Nicaragua.
- 3.2.3. Medir factores relacionados con la competitividad en las organizaciones cacaoteras en el sureste de Nicaragua.
- 3.2.4. Proponer estrategias competitivas a nivel de las organizaciones cacaoteras para mejorar la situación competitiva de las organizaciones que procesaron y comercializaron cacao durante el 2014 en el sureste de Nicaragua.

IV. HIPÓTESIS

De acuerdo a la revisión teórica pertinente y de la exposición del modelo explicativo (modelo teórico) se deriva la siguiente hipótesis general para comprender la problemática de las Organizaciones cacaoteras en los municipios Sureste de Nicaragua.

La hipótesis general del presente estudio es:

Un análisis de la cadena de valor en cacao en los municipios de El Castillo, Nueva Guinea y El Rama en el Sureste de Nicaragua, permitirá obtener información sobre las actividades que generan ventajas competitivas a las Organizaciones cacaoteras.

Hipótesis Específica:

La cadena de valor incide positivamente en la competitividad de las organizaciones cacaoteras.

Dónde:

La cadena de valor es la variable independiente.

La competitividad es la variable dependiente.

Hipótesis Nula

La cadena de valor en cacao no incide positivamente en la competitividad de las organizaciones cacaoteras.

V. MARCO TEÓRICO

5.1 Organización

Según Chiavenato (2004), La palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes:

1. Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

2. Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

Según Myers y Myers (1982), los elementos básicos de una organización son:

- Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización.
- Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes.
- Ubicación en el espacio y tiempo. Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones.
- Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas.

- Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo.
- Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades de la organización se integran al ambiente.

En Nicaragua existen diversos tipos de organizaciones de productores agropecuarios, en nuestro estudio encontramos las siguientes:

a) Las Cooperativas y Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA)

Para la FAO Las cooperativas son organizaciones autónomas, basadas en la afiliación. Se basan en los principios de no discriminación y ofrecen una gama de servicios para sus miembros -incluyendo oportunidades de mercado- a la vez que empoderan a todos ellos: mujeres, hombres y jóvenes. Representan un modelo único de empresa con conciencia social. Las cooperativas agrícolas y alimentarias son vehículos importantes para reducir la pobreza y generar empleo, y por lo tanto contribuyen al desarrollo socioeconómico y, en última instancia, a la seguridad alimentaria.

El Artículo 5 de la Ley 499, Ley General de Cooperativas de Nicaragua, establece que La Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La conformación de la UCA (Unión de Cooperativas Agropecuarias) se encuentra estipulas en el Artículo 97 de la ley donde dice literalmente.- Cinco o más cooperativas en un

mismo Departamento o región podrán unirse, sin disolverse ni liquidarse, conservando su personalidad jurídica y formando una unión. La unión se constituirá sin hacerse cargo del activo y el pasivo de las cooperativas integradas.

b) Asociación de Productores

La Asociación es un conjunto de personas que buscan un fin común y se puede dar de forma escrita o por medio de palabras. Surge de la creación de la sociedad, que está formada por varios individuos y cuya finalidad es realizar actividades mercantiles. En Nicaragua existen Asociaciones de diferentes rubros y distintos niveles económicos.

En los casos más usuales, éstas son agrupaciones de empresarios productores de rubros similares o afines que se asocian bajo el criterio de fortalecer su sector. Para ello utilizan mecanismos combinados de asociación no lucrativa, con elementos de comercialización, de asesoramiento, asistencia técnica y tareas que son inherentes a la actividad empresarial productiva.

5.1.1. Características generales de las organizaciones objeto de estudio

La propuesta inicial era estudiar a las organizaciones que realizaron en el año 2014 acopio, beneficiado y comercialización de cacao en los municipios de El Castillo, Nueva Guinea, Muelle de los Bueyes y El Rama, ubicados en el sureste de Nicaragua. Sin embargo, las organizaciones del municipio de Muelle de los Bueyes (COOPMULMAR y COMPROMUB) desde el año 2013 no realizan actividad empresarial. Por ello, el estudio se realizó en siete organizaciones, de ellas, cuatro son cooperativas COOPROCAFUC, COOSEMUCRIM, COODEPROSA, ubicadas en el municipio de El Castillo y COMPOR perteneciente al municipio de El Rama. Además una Unión de

Cooperativas (UCA AHMED CAMPOS) situada en Nueva Guinea y dos Asociaciones, de las cuales una se encuentra en el municipio El Castillo (ASIPHERCA) y una en Nueva Guinea (SANO y SALVO), todas cuentan con estructura organizacional y están legalmente constituidas.

En lo que se refiere a las asociaciones (ASIPHERCA y SANO Y SALVO), son organizaciones que captan recursos de organizaciones internacionales para desarrollar diversas actividades productivas y sociales con sus asociados, plantean que su producción es orgánica, por ello solo acopian y comercializan productos de sus asociados. El beneficiado del cacao lo realizan desde los mini centros de acopio ubicados en comunidades estratégicas, donde los encargados funcionan como pequeños empresarios y venden el producto al centro de acopio central, correspondiendo a los responsables de calidad las visitas para el seguimiento y control. En los centros de acopio central el responsable estandariza calidad y comercializa el producto.

La Unión de Cooperativas Agropecuarias (UCA), está compuesta por seis Cooperativas Agropecuarias, tiene solamente un año de estar realizando la actividad de acopio y beneficiado de cacao, sus socios y socias, además de producir cacao se dedican a la producción de ganado bovino, yuca, malanga, café entre otros. La UCA también capta recursos para desarrollar proyectos productivos con sus socios, además maneja una cartera de crédito y realiza intermediación comercial de productos agropecuarios.

Las Cooperativas Agropecuarias de Servicios Múltiples (COOPROCAFUC, COOSEMUCRIM, CODEPROSA y COMPOR), son organizaciones que su principal actividad empresarial es el acopio y beneficiado de cacao, el tiempo de trabajar en esta labor oscila entre cuatro y siete años y son las organizaciones que manejan mayor control de la información empresarial.

5.2 Estructura de la cadena de valor del Cacao en Nicaragua

Nicaragua es un país con tradición cacaotera pero cuya producción fue afectada fuertemente en la década de los 80's por enfermedades (moniliasis), mal manejo de cultivo, material genético poco productivo y caída de precios internacionales. A raíz de esta situación se produjo un abandono masivo de plantaciones, dejando como típico paisaje cacaotero fincas con pocos árboles en plantaciones mixtas (e.g. cacao como sombra para café) (Bücher, 2008).

Una vez el mercado internacional comenzó a reaccionar positivamente, aparecieron organizaciones como Promundo Humano, las cuales iniciaron un proceso para promover el establecimiento de plantaciones con fines comerciales y al mismo tiempo para intentar frenar el avance de la frontera agrícola del país. Con este panorama otras organizaciones comenzaron su trabajo para levantar el sector desde la producción, a través de la gestión de proveedores de servicios técnicos y empresariales, apoyados con una fuerte campaña para el ataque de la moniliasis (hongo: *Moniliophthora roreri*).

La cadena productiva de cacao de Nicaragua está compuesta por los eslabones de producción primaria, Post-cosecha (transformación primaria; fermentado y secado) y comercialización (transformación secundaria; valor agregado., y mercado nacional e internacional). Ver Figura 1 y 2.

Insumos	Producción primaria						Post-cosecha		Agregación de valor	Comercialización/ mercado	
	Prov. Mat. Genético	Territorios	Organiz.	Produc.	Mz Desallo	Mz Produc.	Quintales	Cent. de Acopio		Ton. Mt	Procesadores
											Mercado Nacional
INTA-Recreo	6 ha	Waslala/Rancho Grande	15.	3,077	3,117	5,641.50	35,477.90	10	480	2	Compradores TM
Wawashang	3 ha	Matagalpa/Jinotega	13	858	418	1,001	8,873	10	201	2	Mercado Popular 1518
CATE											El Caracol 20
FENACOP	2 ha	Matiguás/Río Blanco	2	764	512	1228	6764	16	236	1	Parmalat 40
CACAONICA	2 ha	Triángulo Mierero (Bonanza, Roeta, Siura)	19	1,442	1011	638	3509	9	90	3	Peq. Cerealeras
BOCAY	1										Total 1,726
Total	14 ha	Río San Juan	6	976	900	756	3704	12	120	1	Mercado Internacional
Proveedores de Insumos		Rama, Muelle, Nueva Guinea	15	1,457	1,322	383	1340	2	30	1	Compradores TM
MLR		Litoral Sur	5	169	87.5	230	1,129	6	80	-	RITTER 800
CACONICA											INGEMANN
INTA-EL RECREO		Pacifico	3	74	89	80	400	0	0	6	ECOM 200
LA CAMPESINA		Total	78	8,816	7,454.5	9,957.5	61,196.9	65	1,237	16	Centro América 1,763.51
INGEMANN											Otros Países
											Total 2,763.51

Figura 1. Representación gráfica de la cadena de cacao de Nicaragua

Fuente: Bendaña et. al., (2013)

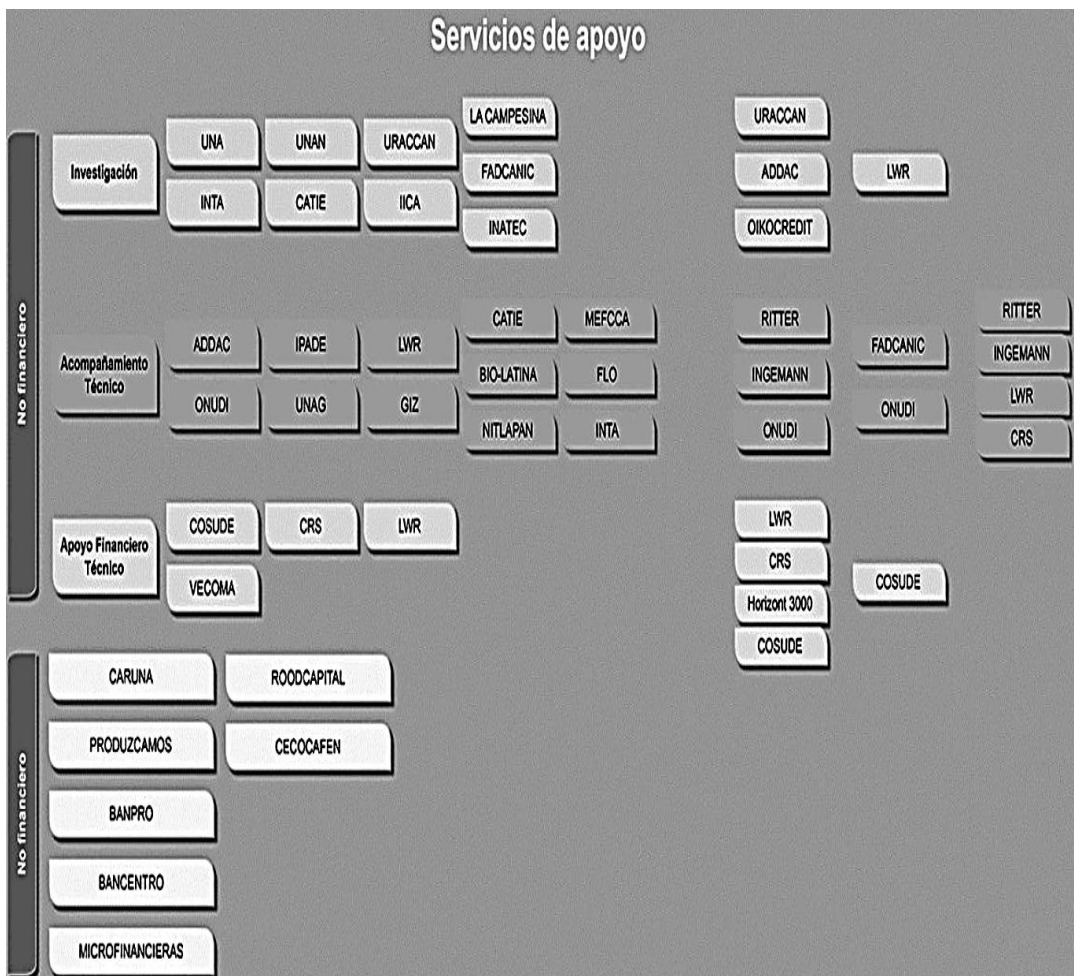


Figura 2. Representación gráfica de los servicios de apoyo en la cadena de cacao de Nicaragua

Fuente: Bendaña *et. al.*, (2013)

5.3 Cadenas productivas

5.3.1 Origen y conceptos

Uno de los primeros autores en plantear los encadenamientos, enlaces o eslabones fue Albert Hirschman en 1958, con sus conceptos de «encadenamientos hacia atrás y hacia adelante». Para Hirschman (1958), los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes (Isaza, 2005).

Sin embargo, las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes, teóricamente, al introducir la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes (Porter, 2006).

En Latinoamérica, el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo. Pero, en Europa se usa desde los años setenta para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola (CICDA, 2006). Contrariamente a lo que se piensa tradicionalmente, las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado.

El enfoque de cadena productiva resulta útil para el análisis de diversas dimensiones de su desempeño o de sus componentes, como: la eficiencia, calidad de productos,

sostenibilidad y equidad. Al igual que es pertinente en el contexto actual de la economía mundial, globalización y competitividad.

En esta realidad, la agricultura ya no se puede considerar como elemento separado del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas (CICDA, 2004).

Actualmente, el concepto de cadenas productivas tiene muchas acepciones, variando del sector de la economía al que se aplique, así tenemos, cadenas agrícolas, agropecuarias, industriales, agroindustriales, entre otros. No obstante, muchos autores coinciden en los elementos que componen la cadena productiva.

Una definición sencilla puede ser, cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado, (CICDA, 2006). En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores.

Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

La cadena productiva permite una comprensión sistémica de las relaciones entre los actores involucrados en el proceso que sigue un producto. En el contexto de una economía mundial globalizada y altamente competitiva, resulta relevante esta comprensión, pues así los diferentes actores interesados en colocar con éxito el producto en el mercado, pueden

detectar los problemas, cuellos de botella o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

Para Angulo (2007) la cadena productiva es una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado.

Francis (2004), por su parte menciona que la cadena productiva estudia un conjunto de cuatro eslabones: diseño y desarrollo del producto, producción, comercialización y consumo y reciclaje, también su acceso al mercado, así como su conexión de dirección al mercado final, es decir el gobierno interno que la riges y los factores que hacen que determinado grupo participe o no en el mercado final.

Al tratar de conceptualizar las cadenas productivas los autores Gottret y Lundy (2007), son más específicos, para ellos la cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, a través de la unión entre producción, transformación y consumo. Esta dimensión implica que se considere los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final.

Los autores, Salazar y Van der Heyden (2004), conceptualizan a la cadena productiva como un factor para la promoción del desarrollo local, como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local.

Como es posible observar, las conceptualizaciones de cadenas productivas, cualesquiera que sean, siempre conciben una serie de sucesiones ya sean actividades, etapas, procesos u operaciones que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final, al mismo tiempo que permite entender de forma sistémica sus componentes y conocer su comportamiento.

5.3.2 Clasificación y contextos de aplicación de las cadenas productivas

Las diversas formas de ver una cadena productiva obedecen, en la mayoría de las veces, al contexto en el que se aplican y sectores económicos que se analizan. Así, por ejemplo, Gereffi (2001) utiliza las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, es decir, examina la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde las cadenas funcionan. Distingue dos tipos de cadenas, las dirigidas al productor y las dirigidas al comprador.

Las primeras, son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante); las segundas, son aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comerciantes y fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente, países localizados en el tercer mundo.

Según Piñones et. al., (2006), las cadenas productivas se pueden calificar en tres categorías: de acuerdo al tipo de producto, el grado de diferenciación y número de actores involucrados en la cadena.

A).- Dependiendo del tipo de producto, su utilización final, el grado de transformación o las características de la demanda, las agrocadenas se clasifican en: 1).- Agrocadenas alimentarias: las relacionadas únicamente con productos frescos; 2).- Agrocadenas industriales: las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.

B).- Dependiendo del grado de diferenciación del producto, las agrocadenas se clasifican en: 1).- Agrocadenas básicas: giran en torno a productos tales como granos, tubérculos y cereales. Se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, un bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número reducido de actores. Ejemplos son: las cadenas de arroz, banano y soya; 2).- Agrocadenas diferenciadas: se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las commodities (productos básicos). Requiere de alta coordinación entre productores, procesadores y distribuidores. Además, se puede observar la existencia de algún grado de integración vertical entre eslabones. Ejemplos de este tipo de cadena son las cadenas del vino y de productos orgánicos.

C).- Dependiendo del tipo y número de actores que participan, las agrocadenas se clasifican en: 1).- Cadenas simples: incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción, comercialización y mercadeo; 2).- Cadenas extendidas: incluyen, además de la cadena principal, otras que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con ésta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.

5.3.3 Importancia de las cadenas productivas

El enfoque de cadena productiva o análisis sub-sectorial permite abordar problemas comunes en muchas regiones producto de la globalización y el libre comercio, tales como: la aplicación de enfoques de producción o de comercialización pero no de mercadeo, desarticulación de las cadenas productivas, organización empresarial débil e incipiente, tendencia hacia la individualidad y no hacia la competitividad sectorial y la poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo, (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003).

Así mismo, el enfoque de cadena productiva permite ver la totalidad de la cadena productiva desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo pos cosecha y procesamiento (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003).

La adecuada articulación de los diferentes actores relevantes, tanto públicos como privados, a lo largo de una cadena productiva (enfoque de cadena productiva) puede llegar a: incrementar la competitividad en un ambiente orientado hacia el mercado y tomar decisiones apropiadas en cuanto la identificación, evaluación y desarrollo de oportunidades, mejorar el acceso a los mercados a través de una organización mucho más adecuada y óptima de la cadena productiva, promover la innovación tecnológica mediante un mayor y más equitativo acceso a la tecnología y su consecuente desarrollo y aplicación, y que este proceso permita a la producción responder a las demandas del mercado y mejorar la calidad de los productos (Gottret & Lundy, 2007).

El enfoque de cadenas productivas permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales

consensuadas entre los diferentes actores de la cadena (CICDA, 2006).

Las cadenas productivas reflejan, además, la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado. En las cadenas se encuentran presentes actores realizando actividades diferentes alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo.

La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva (CICDA, 2006). En esta realidad, la agricultura y la ganadería ya no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas (CICDA, 2006).

5.3.4 Fases para el desarrollo de cadenas productivas

Para el Ministerio de Producción de Lima-Perú (MP, 2007), la cadena productiva es un sistema que agrupa un a actores económicos interrelacionados por el mercado con participación articulada de actividades que generan valor alrededor de un bien o servicio. Incluye fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, distribución, comercialización y consumo tanto en mercados internos como externos, (ver Figura 3). De acuerdo al Ministerio de Producción las fases para desarrollar cadenas productivas son las siguientes: motivación, diagnóstico, estrategia e implementación y evaluación, (ver figura 4).

La primera fase de Motivación, está dispuesta en dos partes: la primera, consiste en identificar el potencial de la cadena para lo cual se toman consideran cuatro criterios, a) demanda y tendencias del mercado, b) precio y rentabilidad del

producto, c) cobertura e impacto y d) organización existente. La segunda parte, involucra realizar convocatoria a empresarios, para lo cual se identifican a los actores de la cadena y se sensibiliza y motiva a los mismos.

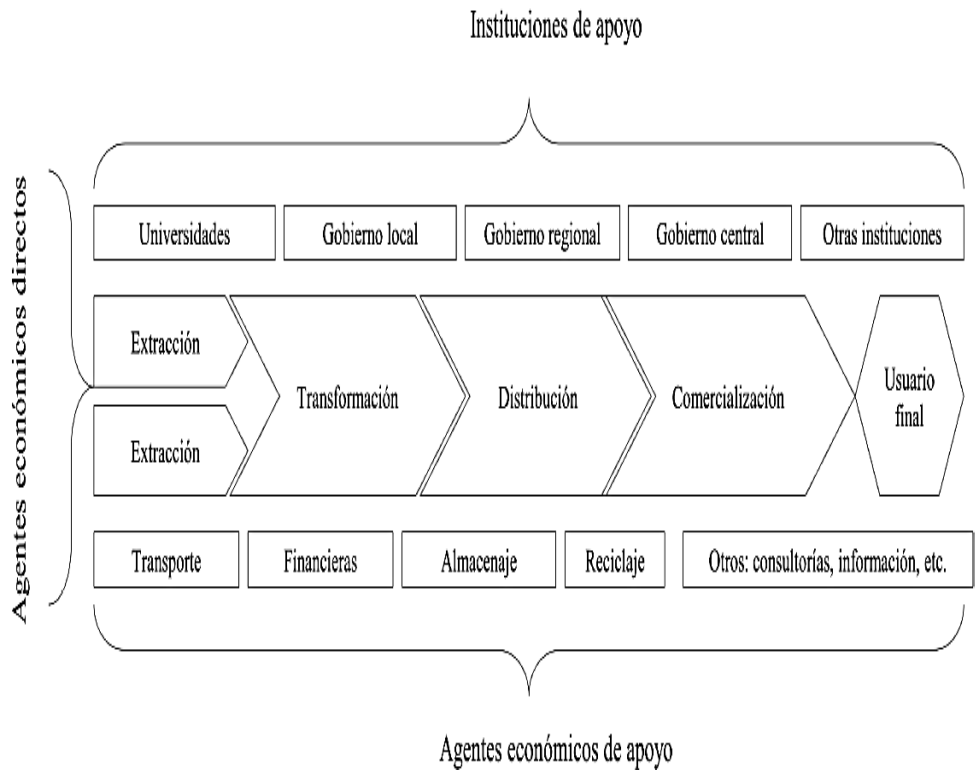


Figura 3. Componentes de la cadena productiva

Fuente: MP (2007).

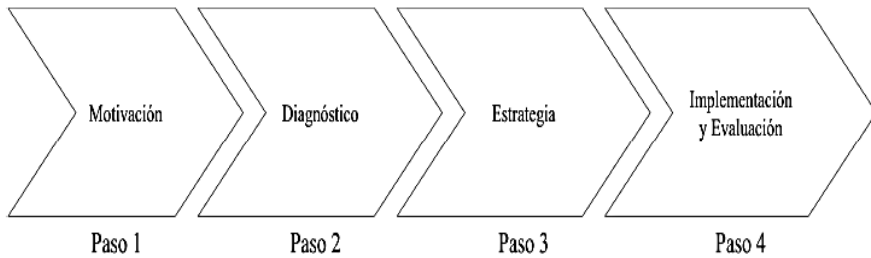


Figura 4. Fases para el desarrollo de cadenas productivas

Fuente: MP (2007).

La segunda fase de diagnóstico, consiste en realizar un mapeo de la cadena productiva considerando la innovación y desarrollo, la calidad y la gestión empresarial para identificar los puntos críticos a través de un árbol de problemas.

La tercera fase de estrategia, consiste en definir los objetivos a través de un árbol de objetivos lo que dará lugar a la definición de la estrategia de trabajo conjunta que concluirá con las negociaciones y acuerdos entre los actores involucrados. Estas negociaciones y acuerdos nos llevarán a priorizar cuellos de botella, identificar alianzas posibles para encontrar soluciones y llegar a acuerdos y formalizarlos.

Por último se hará la definición de actividades, es decir, se fijarán los objetivos, el cronograma de actividades, el presupuesto para los mismos y los resultados que se esperan alcanzar.

La cuarta fase de implementación y evaluación, servirá para tomar decisiones de implantación, es decir, un responsable de implantación y responsables por eslabón de la cadena. También involucra diseñar o elegir las herramientas de medición esperados ya sean indicadores de logros, sistema de medición o responsables.

5.3.5 Análisis de las cadenas productivas

De acuerdo al Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), el análisis permite identificar problemas en la cadena productiva y contribuir en la definición de propuestas de acción efectivas (CICDA, 2004).

Con el enfoque de cadena productivas del CICDA, se analizan todos los elementos de la misma, es decir, el conjunto de actores, relaciones, eslabones, entorno y servicios de apoyo a la cadena. El análisis que propone CICDA (2004, 2006) se desarrolla en tres fases sucesivas, ver Figura 5.

1).- Fase preliminar, que precisa el objetivo del análisis, la selección del producto de interés y los alcances del estudio. Es una fase de preparación y de delimitación. La fase preliminar del análisis permite delimitar el estudio y responde a tres preguntas fundamentales, ¿Cuál es el objetivo del análisis?, ¿Cuál es el producto de estudio? Y ¿Cuáles son los alcances del análisis?

2).- Fase central, que abarca la recopilación, sistematización y ordenamiento de los datos. Se divide en seis bloques temáticos que permiten una clasificación ordenada de la información (historia, entorno, actores, relaciones / organizaciones, mercado, análisis económico y financiero).

a).- En el bloque historia, se pretende conocer los cambios más importantes y los hitos que afectaron la cadena en los últimos años y conocer su evolución.

b).- En el bloque entorno, busca analizar como los factores del entorno pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la cadena, con énfasis en las políticas nacionales e internacionales, disponibilidad de infraestructura y condiciones ambientales.

c).- En el bloque actores, se orienta a los actores que intervienen en cada etapa de la cadena productiva, se trata de establecer quiénes son los actores más importantes, características, intereses y niveles de incidencia en el proceso. Pueden distinguirse dos tipos de actores, los directos e indirectos.

d).- En el bloque relaciones/organizaciones, estudia las relaciones entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón; las relaciones entre actores se analizan desde tres aspectos: relaciones de compraventa, relaciones sociales y organización.

e).- En el bloque mercado, el análisis contribuye al conocimiento del mercado y de la posición del producto en este mercado. A partir de la caracterización de la demanda, un análisis de la oferta y la competencia, y en caso necesario se identificarán los productos sustitutos y complementarios que inciden en la demanda.

f).- En el bloque de análisis económico y financiero, considera un estudio detallado del comportamiento del precio para el producto analizado además de conocer los niveles de ingreso de cada actor. Así mismo, se calculan los costos para cada etapa y actor de la cadena y por último los resultados generados por la cadena, como: márgenes, resultado por cada actor, riesgo y rentabilidad.

3).- Fase final, que corresponde a los momentos de análisis de la información, identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, con la finalidad de formular estrategias de acción. En primer lugar, se parte de un proceso lógico para partiendo de una interpretación de la información sobre los bloques, para finalmente construir una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) general de la cadena. Luego, para la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas en la cadena, se

cruzan los elementos de la matriz FODA, construyendo matrices de áreas ofensivas y defensivas. Finalmente, en una tercera etapa, se definen estrategias de acción orientadas a usar las fortalezas de la cadena, para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno y corregir las debilidades que podrían ser críticas frente a las amenazas existentes. Para esto, se construyen objetivos estratégicos ofensivos y defensivos de la cadena.

Para poder analizar las tres fases que componen la Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, CICDA propone una serie de 35 herramientas que permitirán recopilar y ordenar más fácilmente la información de los diferentes bloques, es decir, cumplen con los siguientes propósitos, (CICDA, 2006): 1).- Ayudar a la recolección de información; 2).- Permitir una mejor visualización de la información; 3).- Facilitar el análisis.

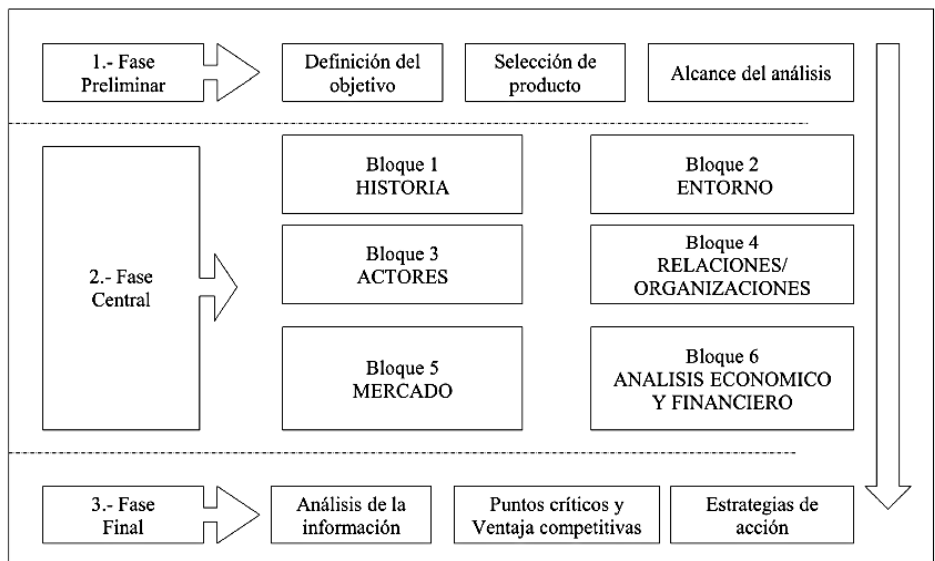


Figura 5. Estructura de la Guía para el Análisis de Cadenas Productivas

Fuente: CICDA, (2004 y 2006).

5.4 Cadena de valor

5.4.1 Diferencia entre cadena productiva y cadena de valor

Muchos autores usan indistintamente los conceptos de cadena productiva y cadena de valor y, la mayoría de las veces son empleados como sinónimos. Otros en cambio usan cada vocablo para describir diferentes procesos.

Así, para Donovan (2006), la cadena de valor se ha desarrollado para responder a la necesidad que las empresas rurales tienen de cumplir con las exigencias de la demanda por productos especializados de alta calidad. La cadena de valor se define como una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva.

La red estratégica implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales.

Esta red puede ser horizontal (vinculación entre actores del mismo eslabón) o vertical (vinculación entre actores de diferentes eslabones). A diferencia del concepto de cadena productiva, donde los diferentes actores compiten entre ellos por optimizar sus beneficios económicos, el objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación.

En el mismo sentido, la FAO (2006) diferencia entre cadena productiva y cadena de valor, mencionando que el término cadena productiva se utiliza, generalmente, en un sentido amplio para describir las interacciones que se producen en el

mercado entre los diferentes actores privados que intervienen, desde la producción hasta el consumo de un bien (dimensión vertical).

En contrapartida, una cadena de valor debe entenderse como una red o alianza estratégica que se establece, formal o informalmente, entre un número de actores empresariales independientes que participan dentro de una o más cadenas productivas, incluyendo algunas ramas de servicio asociadas (dimensión diagonal), con el fin de producir bienes diferenciados y/o especializados, mantener relaciones de cooperación y coordinación sobre bases de reglas de juego explícitas (claramente definidas) e implícitas (arraigadas en la cultura y en la experiencia empresarial).

Por último, otro autor que coincide con estos planteamientos es Lundy (2003), en términos muy sencillos el autor concibe una cadena productiva como la descripción de todos los participantes de una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales.

A diferencia, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o una red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. En el Cuadro 1, se muestra las diferencias claves entre la cadena de valor y cadena productiva.

Cuadro 1. Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor

Factores	Cadena productiva o Tradicional	Cadena de valor
Información Compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo primario	Costo/Precio	Valor/Calidad
Orientación	Commoditie	Producto diferenciado
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la Organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización de la cadena

Fuente: Bouma (citado en Iglesias, 2002 y Chávez, 2012).

Es importante observar que no todos los participantes de una cadena productiva están dispuestos a formar parte de una cadena de valor ya que en este proceso es necesario que todos ellos compartan información, negocien con otros actores, compartan riesgos y tengan relaciones a lo largo de la cadena, (Peña, et al., 2008).

5.4.2 Conceptos de cadena de valor

A continuación se exponen algunas conceptualizaciones de cadena de valor. Según Arce (2008), la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable. El SIE (2004), coincide en que es una herramienta para examinar las actividades que una empresa

desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de ventaja competitiva.

De acuerdo con Donovan (2006), la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.

Para Kaplinsky (2000) concibe a la cadena de valor como la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.

Según, Pietrobelli y Rabbellotti (2005), la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón. Francis (2004), en su definición estratégica el enfoque de cadena de valor pondera el flujo de crecimiento o contracción del producto, así como la salida o incorporación de los actores. Además de visualizar la forma de inserción de los productores al mercado, y descubre cómo pueden influir en su capacidad de conseguir mejores ganancias. Sin embargo, a pesar de los múltiples conceptos, se considera a Michael E. Porter como el padre de la cadena de valor por ser el primero en hacer planteamientos teóricos congruentes y novedosos en torno a este concepto.

Para Porter (2006), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite

dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Citando a Porter, Peña et al., (2008), afirma que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor de un sistema de negocios. Además de que la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan el desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

5.4.3 Cadena de valor de Michael E. Porter

Refiriéndonos específicamente a Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, (Porter, 2006).

En este contexto, la cadena de valor (ver Figura 6) permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales, (Porter, 2006).

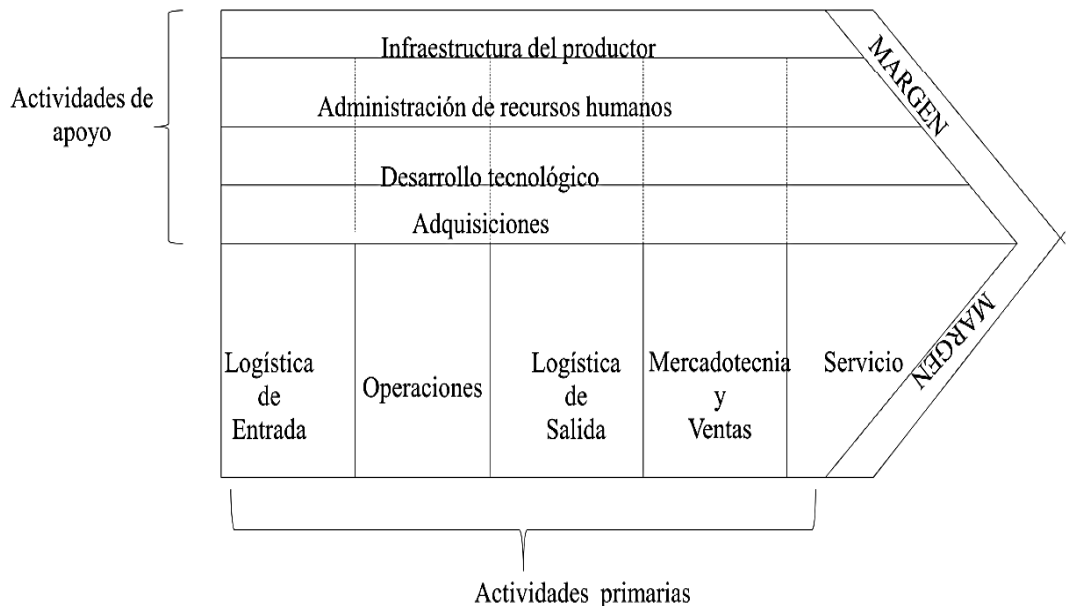


Figura 6. La cadena genérica de valor

Fuente: Porter, (2006)

A su vez, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de «sistema de valores» (ver Figura 7). El sistema está integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores, (Porter, 2006). Jairo Isaza, refiriéndose precisamente al sistema de valores menciona que es posible plantear que el sistema de valores es el equivalente al concepto de cadena productiva, (Isaza, 2005).

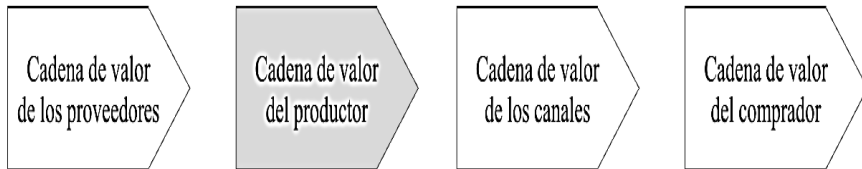


Figura 7. El sistema de valor planteado por Michael E. Porter

Fuente: Porter, (2006)

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender.

Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. El valor y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva (Porter, 2006). La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información (datos referentes al cliente, parámetros de desempeño y, estadísticas de fracasos de productos). También, puede originar activos financieros (inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (cuentas por pagar), (Porter, 2006).

De acuerdo a Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, son las que intervienen en la creación física del producto, en su

venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las segundas, respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter, 2006).

Las actividades de valores son estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia, (Porter, 2006), y las ventajas que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valor de los rivales.

5.4.4 Las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor

Las actividades primarias, como se observa en la Figura 4, se agrupan en cinco categorías:

a).- Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores (Porter, 2006).

b).- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta, (Porter, 2006).

c).- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación, (Porter, 2006).

d).- Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios, (Porter, 2006).

e).- Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto, (Porter, 2006).

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas empresas, (Porter, 2006). Las actividades de apoyo a los valores primarias, como se observa en la Figura 5, se agrupan en cuatro categorías:

a).- Adquisición: Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. La distribución tiende a distribuirse en la empresa. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña –sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores, (Porter, 2006).

b).- Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias sub tecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades

agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento (Porter, 2006).

c).- Administración de recursos humanos: son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo (Porter, 2006).

d).- Infraestructura organizacional: consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva (Porter, 2006).

5.4.5 Tipos de actividad de la cadena de valor

A su vez, Porter (2006) distingue tres tipos de actividad en las categorías de actividades primarias y de apoyo que afectan a la ventaja competitiva de forma distinta:

a) Actividades directas: intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, (Porter, 2006).

b) Actividades indirectas: permiten efectuar actividades directa en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de

ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores, (Porter, 2006).

c) Aseguramiento de la calidad: garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste, re trabajo. (Porter, 2006).

5.4.6.- Nexos de la cadena de valor

Las actividades relacionadas con valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra, (Porter, 2006). La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.

Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Con frecuencia reflejan un compromiso entre las actividades para obtener el mismo resultado. Es necesario optimizar los nexos que reflejen su estrategia si se quiere alcanzar la ventaja competitiva. Los nexos a veces reflejan también la necesidad de coordinar las actividades. La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación (Porter, 2006).

Los nexos más ordinarios son los que existen entre las actividades de soporte y las primarias y los más sutiles son los nexos de las actividades primarias. Los nexos que intervienen en actividades de distinta categoría o tipo son a menudo los más difíciles de reconocer. Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales (Porter, 2006) entre las cuales figuran las siguientes:

1.- Una misma actividad puede efectuarse en diversas formas.

2.- El costo o realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas.

3.- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo.

4.- Las funciones de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.

5.4.7 Las cadenas de valor y el análisis de costos

El comportamiento en costos y la posición relativa de la empresa o productor proviene de actividades relacionadas con los valores que la empresa o productor efectúan al competir. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades ya sean internas o externas. Se obtiene una ventaja competitiva si la empresa o productor consiguen un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

El punto inicial para el análisis de costos consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos (insumos operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su utilización a menudo son importantes para el costo de ellas (Porter, 2006).

El análisis de costos, la división de la cadena de valor genérica en actividades individuales deberá reflejar tres principios que no se excluye mutuamente: 1.- El monto y el crecimiento del costo representados por la actividad; 2.- El comportamiento del costo de la actividad; 3.- Las diferencias de los competidores en la ejecución de la actividad.

Al analizar los costos conviene separar las actividades que representen un porcentaje significativo o crecer rápidamente de los costos de operación o de los activos. Las actividades que constituyen un porcentaje y estable de costos o de activos se agrupan en categorías generales. También, hay que separar las actividades si presentan varios factores de costos. No hay inconveniente en agrupar las actividades de factores similares (Porter, 2006).

Una división inicial de la cadena de valor en actividades representara la mejor conjetura de las diferencias más importantes en el comportamiento de los costos. El comportamiento de los competidores es una prueba final para separar las actividades relacionadas con actividades, las diferencias de los competidores plantean la posibilidad de que una actividad sea la fuente de una ventaja o desventaja relativa de costo.

Luego de identificar la cadena de valor, se asignan los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con valores. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, contralan o más influyen en su uso.

Los activos son caros, y su elección y uso a menudo requieren un compromiso con los costos operativos: por ello han de asignarse a las actividades de valores en una forma que permita analizar el comportamiento de los costos (Porter, 2006).

Conviene recordar que, para asignar los costos y activos, no se requiere la misma precisión que los reportes financieros. A menudo las estimaciones son más que suficientes para poner de relieve los problemas estratégicos, y pueden servir para asignar costos y los activos a las actividades de valores cuando se necesite una gran inversión para generar cifras exactas de los costos (Porter, 2006).

La asignación de costos y activos generará una cadena de valor que ejemplifique gráficamente la distribución de los costos de los productores o empresa. Para asignar los costos a las actividades de la cadena de valor pueden ocuparse tres razonamientos: 1.- dividir el costo de la actividad de valor en tres categorías: insumos operativos adquiridos, costo de recursos humanos, y activos por categoría principal; 2.- agrupar las actividades en actividades directas e indirectas y en aseguramiento de la calidad y al acumular los costos de cada categoría.

5.4.8 Factores de costos en las cadenas de valor

La posición en costos se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos o bien llamados factores de costos. Algunos pueden combinarse para determinar el precio de una actividad particular. Diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valores respecto a los costos: economías de escala, aprendizaje y desbordamiento, patrón de la utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales (Porter, 2006).

A continuación se describen cada uno de los diez factores de costos en la cadena de valor:

a).- Economías de escala. Se originan en la capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de los intangibles (como la publicidad e investigación y desarrollo) con volúmenes más grandes de ventas. Pueden resultar de las eficiencias en la realización de una actividad a más alta escala, lo mismo que del incremento proporcional de infraestructura o de los gastos generales necesarios para apoyar una actividad conforme va creciendo (Porter, 2006).

b).- Aprendizaje y desbordamiento. El costo de una actividad puede disminuir con el tiempo a causa del aprendizaje que mejora su eficiencia. Los mecanismos mediante los cuales el aprendizaje puede aminorarlo pueden ser: cambios de diseño, perfeccionamiento de la programación, mejoramiento de la mano de obra, modificaciones del diseño del producto que facilitan la manufactura, incrementos de la producción, procedimientos que permiten mayor utilización de los activos y una mayor adecuación de las materias primas al proceso. El desbordamiento se da cuando el aprendizaje puede transferirse de una empresa a otra (Porter, 2006).

c).- Patrón de utilización de la capacidad. Cuando una actividad de valor conlleva un importante costo fijo, éste se verá afectado por la utilización de la capacidad. Los costos fijos castigan la subutilización, y la razón de costos fijos a variables indica la sensibilidad de dichas actividades a la utilización. La utilización de la capacidad en un momento determinado está subordinada a la demanda estacional, cíclica y de otra índole, o a las fluctuaciones de la oferta no relacionadas con la posición competitiva. Por eso el patrón de utilización durante el ciclo entero es el impulso del costo correcto y no la utilización en cierto momento (Porter, 2006).

d).- Nexos. El costo de una actividad relacionada con los valores suele verse afectado por la manera como se realizan otras. Existen dos tipos de nexos: los de la cadena de valor y

los verticales como las cadenas de los proveedores y canales. Los nexos brindan la oportunidad de aminorar el costo total de dichas actividades a través de la coordinación y optimización. Con la pregunta: ¿Qué otras actividades en otras partes de la empresa o cadena de valor influyen o podrían influir en el costo de realizar esta actividad?, los nexos de la cadena de valor se pueden identificar. Por otro lado, los nexos verticales pueden identificarse examinando cómo el comportamiento de unos y otros afecta el costo de sus actividades y viceversa (Porter, 2006).

e).- Interrelaciones. Las interrelaciones con otras unidades hermanas incide en el costo, el más importante es cuando un actividad de valor puede ser compartida. Otra forma de interrelación es la conocida como “intangible”, y consiste en compartir los conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes.

Compartir una actividad de valor incrementa la producción en ella. Se reducen los costos unitarios si el de la actividad es sensible a las economías de escala o al aprendizaje, o si el hecho de compartir mejora el patrón de utilización de la capacidad porque varios momentos las unidades de negocios imponen demandas a la actividad de valor. La otra modalidad -compartir los conocimientos prácticos entre actividades distintas disminuye el costo- disminuye el costo si las actividades se parecen y si los conocimiento contribuyen a mejorar la eficiencia de la actividad, (Porter, 2006).

F).- Integración. El nivel de integración puede influir en el costo de una actividad. Toda actividad de valor utiliza o podría utilizar suministros adquiridos, de modo que supone decisiones de explícitas o implícitas de integración. La integración disminuye los costos de varias formas: permite prescindir de los costos de usar el mercado. Además permite prescindir de proveedores y clientes dotados de gran poder negociador. Puede aportar las economías de una operación

conjunta. El hecho de que la integración aumente, lo disminuya o no tenga efecto alguno en él depende de la actividad de valor y del insumo en cuestión, (Porter, 2006).

g).- Oportunidad. A menudo el costo de una actividad de valor refleja la oportunidad. Algunas veces una empresa o productor puede obtener las ventas del primer participante si es la primera en tomar esta decisión. Sin embargo debe considerarse los beneficios de los participantes tardíos. La función de la oportunidad en la posición de costos dependerá más de sincronizarse con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos, (Porter, 2006).

h).- Políticas discrecionales independientes de otros factores. El costo de una actividad de valor se ve siempre afectado por las decisiones de políticas que se adopten, independientemente de otros factores de los costos. Las decisiones discrecionales a menudo reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación. Las decisiones con mayor impacto en el costo pueden ser: diseño, desempeño y características del producto, mezcla y variedad de productos ofrecidos, nivel de servicios, inversión en mercadotecnia o desarrollo tecnológico, tiempo de entrega, clientes atendidos, canales utilizados, tecnología de procesos, especificaciones de materias primas, sueldos y prestaciones a empleados (Porter, 2006).

l).- Ubicación. La ubicación geográfica de una actividad de valor repercute en su costo, la ubicación mucha de las veces puede tener origen en la historia, sitio de los insumos y otros factores. La ubicación afecta a los costos en diversas formas, como: costos de mano de obra, administración, personal científico, materia primas, energía, entre otros. También, influye en la infraestructura organizacional, en las necesidades de productos y en casi todas las actividades de

valor de un productor o empresa. Por último, los costos logísticos varían dependiendo del lugar, pueden reducirse si se localiza la actividad de valor cerca de los proveedores o clientes (Porter, 2006).

J).- Factores institucionales. Las regulaciones gubernamentales, las exenciones fiscales y otros incentivos financieros, la sindicalización, los aranceles, las contribuciones y las reglas de contenido local inciden en la reducción de costos del productor o empresa, (Porter, 2006).

5.4.9 Las cadenas de valor y el análisis de diferenciación

Una empresa o productor se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. Algunas empresas ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor, (Porter, 2006).

Una empresa o productor se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. Además de facilitar un desempeño sobresaliente si el precio supera los costos adicionales de ser especial. La diferenciación de una empresa puede atraer un numeroso grupo de compradores en una industria o sólo un subconjunto de los que tienen ciertas necesidades, (Porter, 2006).

La diferenciación no puede entenderse viendo la organización en su conjunto, sino proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador. Es

decir, tiene su origen en la cadena de valor. Cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad (Porter, 2006).

Tal es el caso, de las materias primas e insumos que pueden incidir en el desempeño del producto final y por ende, en la diferenciación; otros diferenciadores han sido sin duda las actividades primarias y de soporte. Como el desarrollo tecnológico, que permite preparar diseños que ofrecen un desempeño especial del producto. Las actividades relacionadas con las operaciones afectan a las siguientes formas de singularidad: aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad. El sistema logístico de salida puede determinar la rapidez y uniformidad de las entregas. También, las actividades de mercadotecnia y ventas repercuten en la diferenciación (Porter, 2006).

A veces, aunque se trate de un producto de consumo básico, otras actividades pueden originar una diferenciación notable. Asimismo, las actividades indirectas de mantenimiento y programación; o las actividades directas, como ensamblado y procesamiento de pedidos, pueden favorecer la diferenciación. Otras veces, las actividades de valor que representan un pequeño porcentaje del costo total, pueden influir profundamente en la diferenciación, como por ejemplo la inspección, (Porter, 2006).

Otros factores de diferenciación provienen de un gran alcance competitivo, como: 1).- capacidad para atender las necesidades del cliente en cualquier lugar, 2).- mantenimiento simplificado para el cliente si las filosofías concernientes a las refacciones y al diseño se aplican en una línea extensa, 3).- un solo punto donde el cliente pueda comprar, 4).- un solo punto de servicio al cliente, 5).- magnífica compatibilidad entre los productos, (Porter, 2006).

La diferenciación puede conseguirse con el flujo descendente. Es decir, los canales de distribución son una fuente poderosa de singularidad; pudiendo mejorar la reputación del producto o empresa, el servicio, la educación del cliente, entre otros, (Porter, 2006).

A continuación se mencionan las acciones por medio de las cuales la empresa o productor pueden mejorar la función que los canales cumplen en la diferenciación: 1).- seleccionar canales para lograr la uniformidad en las instalaciones, en la capacidad o imagen, 2).- establecer normas y políticas de cómo deben operar los canales, 3).- proporcionarles materiales de publicidad y capacitación, y 4).- financiarlos para que concedan crédito a los prospectos (Porter, 2006).

A menudo, se confunde la calidad con la diferenciación. La diferenciación incluye la calidad, es decir, que la calidad se asocia con el producto físico, mientras que las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a lo largo de toda la cadena de valor (Porter, 2006).

5.5 Competitividad

5.5.1 Competitividad empresarial

Hay palabras, que adquieren el don de ser extremadamente precisas, específicas, y a la vez extremadamente genéricas, sin límites; altamente operativas y mesurables, y a la vez sumamente abstractas y extensas. Una de estas palabras mágicas es «competitividad» (Müller, 1995).

Gerardo Müller (1995), distingue los términos de competencia y competitividad. Por el primero, se puede entender como parte de la lucha económica, y la capacidad para la competencia que desemboca en la rivalidad entre grupos de vendedores. Por el segundo, como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia.

La competencia sería el resultado de la competitividad (Müller, 1995).

La competitividad puede ser entendida en diferentes niveles de análisis, en función de la amplitud y objeto de estudio. Debido a la naturaleza de esta investigación, sólo se hará énfasis a las conceptualizaciones que se refieran al nivel empresarial.

Para Ruesga y Da Silva (2007), la competitividad a nivel de empresas se define como la capacidad de las mismas para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer. En este sentido, los indicadores de competitividad más utilizados son: la cuota de mercado, los beneficios, los dividendos y el volumen de inversiones.

Los principales factores determinantes de la evolución de la competitividad microeconómica son, por una parte, los precios y los costes de los inputs (en factor trabajo sigue siendo de los más importante) y, por otra, los factores tecnológicos y organizativos. Entre estos últimos destacan los siguientes: la calidad de los productos, las economías de escala, la tecnología de proceso y de producto, la organización de la producción, sistema de distribución eficiente, asistencia postventa adecuada, capacidad de motivación de los trabajadores. La utilización o desarrollo relativamente más eficiente de estos factores afectan positivamente a los indicadores de competitividad, proporcionando mayor nivel competitivo a las empresas (Ruesga, 2007).

Adrián Ten Kate (citado en Hernández, 2000), define la competitividad a nivel microeconómico como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar sus utilidades. Para que realmente

sea competitiva una empresa, el mercado que mantiene o fortalece su posición tiene que ser razonablemente competitivo. Los elementos que integran esta definición son tres: 1).- Mantener o acrecentar la participación en el mercado; 2).- Sin reducir utilidades; 3).- Operar en mercados abiertos y competitivos.

Los factores que afectan la competitividad a nivel de empresas individuales se dividen en tres categorías: a).- factores que inciden en los costos de los insumos, b).- los factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los insumos y c).- otros factores relacionados con los precios, calidad y diferenciación de los productos generados por las empresas, (Adrián Ten Kate citado en Hernández, 2000).

Para Müller, cualquiera que sea la definición de la competitividad su objetivo es el mismo, conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados (Müller, 1995). Para Porter, uno de los autores más connotados del tema, existen sólo dos tipos de ventaja competitiva: los costos bajos y la diferenciación, los cuales son producto del ejercicio de tres estrategias competitivas, llamadas estrategias genéricas: a).- liderazgo en costos, b).- diferenciación y c).- concentración en costos o diferenciación centrada, (Porter, 1991).

De acuerdo a Grosso (s.f.), una empresa desarrolla su competitividad a través de la generación de habilidades únicas y distintivas que le permitan mantener su ecuación de valor frente a sus distintos públicos de interés, en otras palabras, el desarrollo de mecanismos que permitan crear y mantener la satisfacción de clientes, accionistas, proveedores y empleados a lo largo del tiempo.

La competitividad puede adoptar diversas formas. La diferencia entre competitividad efímera, artificial o espuria, y competitividad real o auténtica. A la primera se la asocia con

bajos salarios, explotación no sustentable de recursos naturales, condiciones laborales inadecuadas, entre otras características. Este tipo de competitividad se basa en ventajas comparativas estáticas y no es fácilmente sostenible en el largo plazo (Padilla y Juárez, 2006).

En cambio, la competitividad real se basa en la capacidad de introducir nuevos y mejores productos, poner en funcionamiento nuevas formas de organización empresarial, incrementar la capacidad productiva, entre otros. Esta competitividad descansa en ventajas comparativas dinámicas, es sostenible en el largo plazo y permite aumentar las remuneraciones reales de los factores y acrecentar los niveles de vida de la población (Padilla y Juárez, 2006).

5.6 Las Cadenas de Valor y las Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. En este sentido abordamos la cadena de valor como la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

5.7 Modelo explicativo de tesis

El modelo explicativo de la tesis o modelo teórico, plantea la estructura de la investigación al explicar la forma de estudiar la problemática de las Organizaciones cacaoteras de los municipios de El Castillo, Nueva Guinea y El Rama, en el Sureste de Nicaragua. El contexto de la problemática se aborda desde la perspectiva de la cadena de valor de las Organizaciones comercializadoras de cacao y la ventaja competitiva (Competitividad). (Ver figura 8).

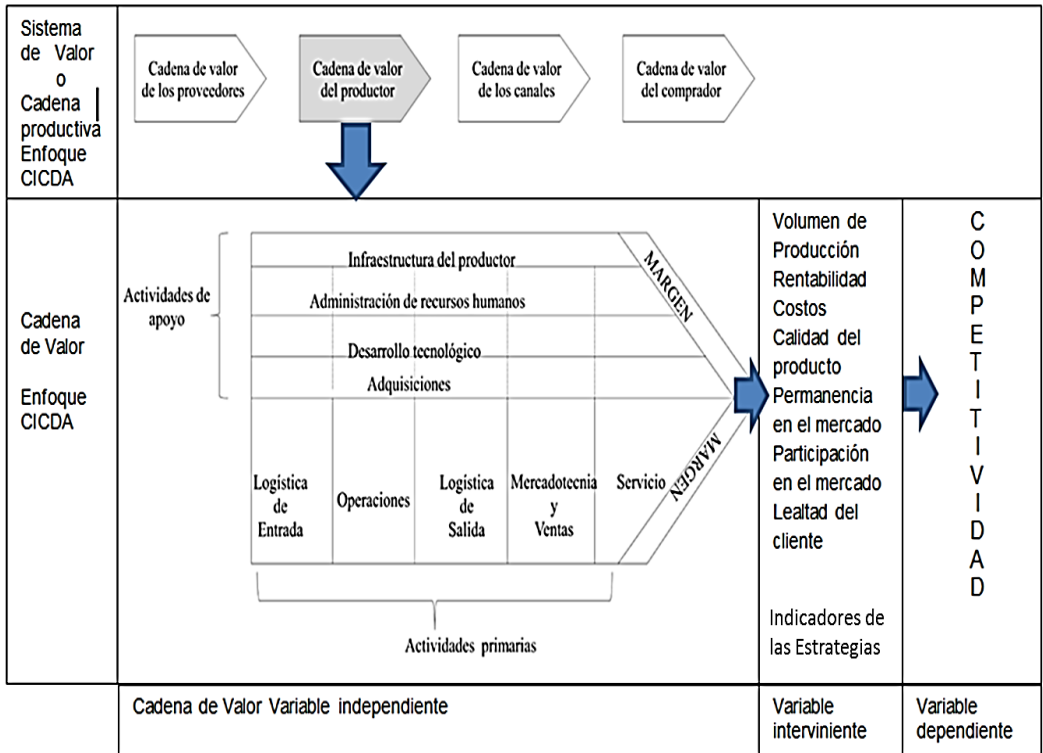


Figura 8. Modelo explicativo de la tesis

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2006) y CICDA (2004, 2006).

Antes, es necesario ubicar la cadena de valor de las Organizaciones cacaoteras en un flujo más grande denominado sistema de valor, donde se ubican los eslabones de los proveedores, empresa o productores, de los canales y del comprador, (Porter, 2006). El análisis del sistema de valor no es planteado por Michael E. Porter, más bien considera que la metodología para analizar la cadena de valor (de un eslabón en particular) puede aplicarse para estudiar los diferentes eslabones o cadenas del sistema de valor. Sin embargo, en el presente estudio se toma en cuenta la deficiencia en el enfoque Porteriano y se complementa con los postulados del Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA). El CICDA, considera el examen del sistema de valor o cadena productiva en su totalidad, proporcionando una metodología analítica para comprender la historia, el entorno, los actores, las relaciones y organizaciones, el mercado y el análisis económico y financiero para cada etapa o eslabón del sistema de valor, (CICDA, 2004 y 2006). Por lo tanto, los aportes de CICDA en ningún momento obstaculizan el enfoque Porteriano sino más bien, ambos se complementan al cubrir las deficiencias mutuas.

De acuerdo a Porter, las ventajas competitivas o competitividad se entiende al examinar a la cadena de valor en su conjunto. Es decir, que las ventajas competitivas nacen de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto. Cada actividad contribuye a la posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación, (Porter, 2006).

En nuestro caso, las ventajas competitivas o competitividad de las Organizaciones cacaoteras se entienden al examinar todas las actividades que comprenden la cadena de valor de los mismos.

Además, una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. Por lo tanto, la ventaja competitiva se analiza través del valor y no del costo. En otras palabras, las ventajas competitivas se logran cuando las actividades de la cadena de valor se realizan mejor o con menor costo que los rivales, (Porter, 2006).

Entonces, a través de los argumentos Porterianos mencionados, se establece que existe una razón sólida para considerar que las actividades de la cadena de valor de las Organizaciones cacaoteras en los municipios del Sureste del País, si se realizan mejor (diferente) o con menor costos que la competencia, esto, propiciará una mayor competitividad en términos de valor, siempre y cuando se instrumente algún tipo de estrategia genérica. Sin embargo, es imprescindible conocer anticipadamente el comportamiento y relación entre las variables de investigación y determinar los factores adecuados a desarrollarse para mejorar la competitividad, propósitos que persigue lealmente este estudio.

VI. METODOLOGÍA

6.1 Ubicación del Estudio

El estudio se realizó en el Sureste de Nicaragua; para este estudio se limitó a estudiar las organizaciones que acopiaron, beneficiaron y comercializaron Cacao en el 2014 en un municipio del departamento de Río San Juan (El Castillo) y dos municipios de la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (Nueva Guinea y El Rama). El municipio de El Castillo está ubicado entre las coordenadas 11°02' de Latitud Norte y 84°28' de Longitud Oeste, a una altura aproximada de 50 metros sobre el nivel del mar. El municipio de Nueva Guinea, localizado entre las coordenadas 11°41' de Latitud Norte y 84°27' de Longitud Oeste, a una altura aproximada de 210 metros sobre el nivel del mar y El Rama ubicado entre las coordenadas 11°43'12" y 12° 44' 00" latitud norte y 83° 58' 15" y 85°00'00" Longitud Oeste, a una altura aproximada de 50 metros sobre el nivel del mar.

Según el INIDE (2013) tanto la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur como el departamento de Río San Juan están ubicados en el Sureste de Nicaragua, que limita al norte con la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte, al sur con La República de Costa Rica, al este con Océano Atlántico y al oeste con Chontales y El Lago de Nicaragua.

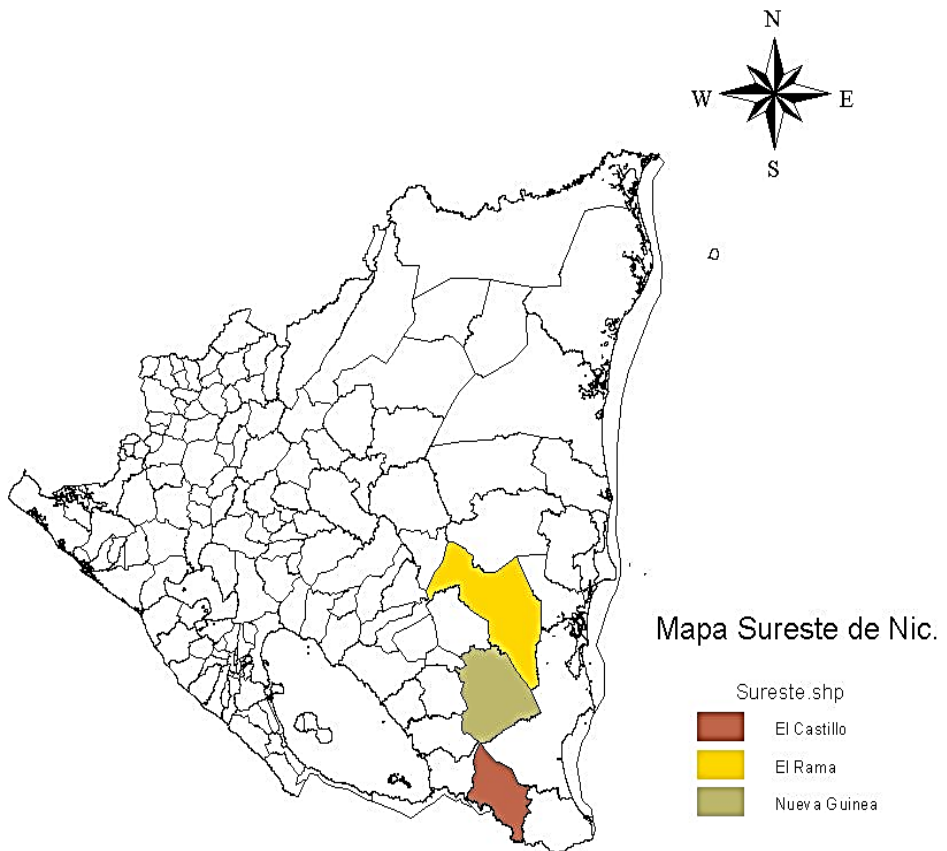


Figura 9. Localización geográfica del área de estudio

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Geomorfología

En la zona de estudio encontramos tres unidades geomorfológicas: El Macizo de la Guinea, la planicie de San Carlos y la Cordillera Chontaleña. El municipio de Nueva Guinea, está formado por depósitos volcánicos del terciario.

Los materiales litológicos del área están formados por rocas de composición básica: basaltos y andesitas. En El Rama el material litológico sobre el cual se originaron los suelos en la Región Natural Caribe es muy heterogéneo, encontrándose tanto materiales transportados de origen fluvial o fluviomarino de edad geológica diferente, como materiales formados "in situ" de composición básica (basalto, andesita) y ácida (ignimbrita, toba, dacita, etc.).

La composición mineralógica diferente y la edad geológica variable han dado a los suelos propiedades físico-químicas específicas, creando un mosaico de suelos de amplia variabilidad.

Las características topográficas del territorio son variados con relieves que van desde "Ligeramente Ondulado" hasta "Escarpado", y ocasionalmente "Montañoso", con muy buenas condiciones climáticas y topográficas para la agricultura y la ganadería.

En el territorio hay presencia de cerros importantes tales como; El Toro (441 mts), Kurinwacito (361 mts), El Piñol (314 mts), Wawashang (533 mts), Nawawás (374 mts) y La Cusuca (561 mts), en los cuales hay presencia de mineral aurífero como son: Tapalwas Azul (519mts), La Laguna (519 mts), Cerro Grande (324 mts), y Pilán (301 mts). El Ramal o Cordillera de Yolaina: localizada al sur del territorio constituye un parteaguas regional de las cuencas hidrográficas del Escondido y Punta Gorda, donde nacen los ríos Mahogany y Kukra.

Según Artola (1998) los suelos predominantes pertenecen a los siguientes órdenes taxonómicos: Ultisoles que son los más predominantes, seguido de los Alfisoles, Entisoles y los Inceptisoles.

Según la clasificación taxonómica del departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en la Costa Atlántica de Nicaragua existen dos órdenes de suelos: los Inceptisoles y Ultisoles, ambos con sus respectivos subgrupos taxonómicos Tepic Humitropepts, Tepic Tropodults y Plinthaquic Tropodults (Sánchez, 1984).

6.1.2 Hidrología

El territorio es cruzado por cinco importantes cuencas (Río San Juan, Punta Gorda, Kukra River, Tepenaguasape y Río Escondido) de las que nacen quince importantes subcuencas de primer orden Mahogany, Caño Colorado, Caño chiquito, Caño mora, Santo domingo, El Zapote, El Almacén, El Chacalín, Río plata, El tigre, El esquírin, Buena vista, Pijibay, el Serrano y río Mico.

Además existen cinco microcuencas de primer orden Río Zapote, el Tope, Kurinwas, Piedra fina y Río los Pérez.

6.1.3 Clima

De acuerdo con la clasificación climática de Koeppen, la zona climática que corresponde al área de estudio es Tropical Lluviosa, con período seco corto. Las zonas de vida según Holdridge, (1987) corresponden a Bosque muy húmedo sub Tropical (MAGFOR, 2009).

6.1.4 Tenencia de la tierra y uso de los suelos

Según los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2010-2011, en los cuatro municipios donde se realizó el estudio existen un total de 13,857 explotaciones agropecuarias con un total de 787,826 manzanas de extensión superficial.

El potencial productivo del territorio es la Agricultura (Quequisque, yuca, malanga, musáceas, arroz, frijoles, maíz), la Agroforestería, y cultivos perennes como las frutas y el cacao, además de ello, la ganadería.

6.1.5 Características Socioeconómicas del territorio

6.1.5.1 Población

De acuerdo a los datos del VIII Censo de Población y IV de Vivienda (2005), la población en el territorio era de 161364 personas, de ellos, 81,563 son hombre que representan el 50.55% y 79,801 son mujeres que constituyen el 49.45 % de la población.

Cuadro 2. Distribución de la población por sexo y por área

Municipio	Población Total	Hombre	Mujeres	% área urbana	% área rural	Densidad por km2
El Castillo	19,864	10,242	9,622	14.27	85.73	12
Nueva Guinea	66,936	33,671	33,265	38.22	61.78	24
El Rama	52,482	26,650	25,832	28.00	72.00	14
TOTAL	139,282	70563	68719	-	-	-

Según el Sistema Nacional de Estadísticas Vitales (SINEVI), Registros Administrativos, MINSA y CSE la población del territorio para Junio del 2012 era 194,192 habitantes. Con una tasa de 3.2% de crecimiento, el Instituto Nacional de

Información (INIDE) estima que la población para el 2015 será de 199,666 habitantes.

Cuadro 3. Proyección de la población para el 2015

Municipio	Población Total 2012	Tasa de crecimiento	Población Total 2015
El Castillo	30,150	3.2	31,204
Nueva Guinea	77,191	3.2	79,661
El Rama	57,261	3.2	59,093
TOTAL	134,632	-	169,958

6.1.5.2 Educación

Los municipios del territorio están presentes delegaciones del Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Para desempeñar la labor educativa cuentan con 703 escuelas de educación primaria y secundaria. Además están presente seis universidades y cinco centros de educación técnica.

Cuadro 4. Centros escolares por nivel de educación

Municipio	Escuelas primaria y secundaria	Universidad	E. Técnica	Año de referencia
El Castillo	101	0	0	2010
Nueva Guinea	277	4	4	2006
El Rama	325	2	1	2008
TOTAL	703	6	5	-

De acuerdo a la información obtenida en los años señalados en el siguiente cuadro la matrícula total en el territorio es de 62,869 estudiantes, de ellos el 7,86% corresponden a preescolar, el 66,9% son de educación primaria y el 25,2% pertenecen a secundaria.

Cuadro 5. Distribución de estudiantes por nivel de escolaridad

Municipio	Total	% Preescolar	% Primaria	% Secundaria	Año de referencia
El Castillo	11,284	11	73	16	2010
Nueva Guinea	30,062	10	53	37	2006
El Rama	21,523	2.6	74.8	22.6	2008
TOTAL	62,869	7,9	66,9	25,2	-

6.1.5.3 Vivienda y Servicios públicos en las viviendas

De acuerdo a los datos del VIII Censo de Población y IV de Vivienda (2005) en territorio habían un total de 29 868 viviendas, de ellas 22 016 contaban con servicios higiénicos, 12 876 con energía eléctrica de la red nacional, 11 279 con servicios de agua potable y 19 954 con servicios de recolección de basura.

Cuadro 6. Servicios públicos y viviendas en el territorio

Municipio	Viviendas	S. Higiénicos	E. eléctrica	Agua potable	Recolección de basura
El Castillo	3,576	2,147	82	82	82
Nueva Guinea	14,962	11,745	7,338	7,360	11,341
El Rama	11,330	8,124	5,456	3,837	8,531
TOTAL	29,868	22,016	12,876	11,279	19,954

6.1.5.4 Vías de comunicación

En el municipio El Castillo existen dos tipos de transporte, acuático y terrestre, de carácter privado. Para viajar a San Carlos, la cabecera departamental, se utiliza el transporte colectivo acuático conocido como pangas rápidas, con capacidad de hasta 20 personas, haciendo el trayecto en 1.5 horas desde el poblado de El Castillo, con escala en Boca de Sábalos. Al transporte de pasajeros y carga se le conoce como “plana”, y cubre el mismo trayecto en 4 ó 6 horas.

En el municipio de Nueva Guinea, la principal vía de acceso es la terrestre, se comunica con Managua a través de 282 km de carretera asfaltada, en buen estado. Además tiene siete rutas de acceso (caminos no asfaltados) hacia las comunidades rurales. En el casco urbano existe 40 km de calles de las cuales 34 km está revestidas con material selecto y 5 km de calles están adoquinados y 1 km de calle a base de concreto rígido.

El municipio cuenta con una red vial de 515 kilómetros de caminos que conectan al casco urbano con municipios aledaños y los principales centros poblados del área rural. Los caminos de todo tiempo representan 331 km (64%), los caminos de verano o trochas 184 Km (36%). La red vial del municipio es frágil y se deteriora con facilidad en época de invierno, debido a las altas precipitaciones, vehículos pesados y poco mantenimiento. En esta época parte de colonias y comarcas a lo interno del municipio quedan incomunicadas, lo que ocasiona pérdidas a los productores y comerciante el municipio.

El casco urbano de Nueva Guinea cuenta con una terminal de carga y pasajeros, la que se utiliza para todo tipo de unidades de transporte (urbano, interurbano y rural). Se cuenta con servicio de transporte regular: existen tres cooperativas 72 unidades de transporte colectivo, 13 unidades de acarreo, 17 unidades de transporte de carga, 62 unidades de taxi, 110 motocicletas y 82 vehículos particulares.

En cuanto a vías de comunicación, En el municipio El Rama existen dos tipos de transporte; acuático y terrestre, de carácter privado. Para viajar a Bluefields la cabecera departamental, se utiliza el transporte colectivo acuático conocido como pangas rápidas, con capacidad de hasta 15 personas, haciendo el trayecto en 1.5 horas desde el poblado de El Rama.

La principal vía de acceso es la terrestre, se comunica con Managua a través de 292 km de carretera asfaltada, en buen estado. Además tiene siete rutas de acceso (caminos no asfaltados) hacia las comunidades rurales. El municipio cuenta con una red vial de 246.5 km de caminos que conectan al casco urbano con municipios aledaños y los principales centros poblados del área rural.

6.1.5.5 Población económicamente activa

Con los resultados de los datos del VIII Censo de Población y IV de Vivienda (2005) se estimó que en El Castillo la participación de la población en edad de trabajar (PET) a partir de los 10 años de edad fue de 13 667 personas, y se separó en dos grupos: Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente Inactiva (PEI). La PEA represento el 45.1% del total de la PET del 2005; la distribución porcentual de la población ocupada fue de 85.2% y la población desocupada fue 14.8%.

En Nueva Guinea se estimó que la participación de la población en edad de trabajar (PET) a partir de los 10 años de edad fue de 48 434 personas, y se separó en dos grupos: Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente Inactiva (PEI). La PEA represento el 44.37% del total de la PET del 2005; la distribución porcentual de la población ocupada fue de 96.5% y la población desocupada fue 3.5%. De la población ocupada un 65.25% de la población se ocupa en el sector primario, un 7.2% en el sector secundario y un 27.55% se ocupa en el sector terciario.

En El Rama se estimó que la participación de la población en edad de trabajar (PET) a partir de los 10 años de edad fue de 36 826 personas, y se separó en dos grupos: Población Económicamente Activa (PEA) y Población Económicamente Inactiva (PEI). La PEA represento el 42.9%(15 832) del total de la PET del 2005; la distribución porcentual de la población ocupada fue de 98.2% y la población desocupada fue 3.2%. De la población ocupada un 68.0% de la población se ocupa en el sector primario, un 7.0% en el sector secundario y un 25.0% se ocupa en el sector terciario.

6.1.5.6 Actividades económicas del sector primario

De acuerdo a los datos del cuarto censo nacional agropecuario (CENAGRO, 2011), los principales cultivos del sector primario en el municipio de El Castillo, son cuatro: frijol, maíz, arroz y palma africana. El cultivo más importante es el frijol, debido a que representa en comparación a los demás cultivos mayor superficie sembrada.

En Nueva Guinea, son cinco: maíz, frijol, yuca, musáceas y Quequisque. El cultivo más importante es el maíz, debido a que representa en comparación a los demás cultivos mayor superficie sembrada (13 196 mz),

En El Rama la actividad económica más importante es la ganadería, actividad que ocupa el 74% de la superficie del municipio. El 88.4% de las explotaciones agropecuarias del municipio mantienen una población ganadera de 225 951 animales, de los cuales 94.3% son bovinos y el 5.7% porcinos.

6.2 Tipo y alcances de la investigación

De acuerdo a Hernández (2010), la investigación que se llevó a cabo es de tipo cuantitativa con un alcance correlacional causal (Hernández, 2010; Bernal, 2006).

6.3 Diseño de la investigación

El propósito del diseño de la investigación tiene como fin responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio.

La presente investigación se considera un diseño no experimental debido a que se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo sin manipular deliberadamente variables. El tipo de diseño no experimental que se utilizó en esta investigación es de

carácter transeccional o transversal, es decir, los datos se obtuvieron en un solo momento, donde las variables se analizaron en un momento dado (Hernández, 2010).

6.4 Universo

El Universo de estudio fueron las organizaciones de productores de cacao presentes en la zona sureste de Nicaragua, El Castillo y El Rama.

6.5 Marco muestral

Para determinar el marco muestral se tomaron aquellas organizaciones de productores de cacao que realizaron el beneficiado y comercializaron del cacao durante el 2014

6.6 Muestra

Del marco muestral se tomó una muestra “no probabilística” conocida también como “dirigida”, debido a las posibilidades tenidas para entrevistar a la totalidad de la población escogida. De esta forma se seleccionaron a siete organizaciones de productores cacaoteros que beneficiaron y comercializaron cacao durante el 2014 en el sureste del País.

6.7 Unidad de análisis

El presente estudio ha considerado como unidad de análisis a las siete organizaciones de productores de cacao de la zona sureste de Nicaragua, (Coosemucrim, Cooprocacuc, Coodeprosa, Asisherca, UCA Ahmed Campos, Sano y Salvo, Compoc) que tuvieron participación en el mercado nacional e internacional del cacao en el 2014. En el anexo 2 se muestra la lista de representantes de las organizaciones que fueron encuestados, se encuestaron a estas personas por la expertiz en la labor que realizan y su posición dentro de la organización, 19 en total.

6.8 Unidad de observación

La unidad de observación, fue cada una de las siete organizaciones de productores de cacao en la que se realizó observaciones en el centro de beneficiado y oficina de cada una de las unidades de análisis, específicamente en las diferentes áreas; fermento, presecado, secado, bodega y procesamiento de productos., a fin de comprender la realidad cotidiana de las organizaciones y conocer los procesos del beneficiado de cacao y observar los logros significativos obtenidos en relación con la calidad del producto ofertado.

6.9 Variables

Las variables que comprenden esta investigación son: la cadena de valor y la competitividad (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Fuentes	Técnicas
Cadena de Valor.	Herramienta básica para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de la ventaja Competitiva.	Infraestructura Recursos Humanos Tecnología Adquisiciones Logística de Entrada Operaciones Logística de Salida	Revisión documental Encuesta Observación

Competitividad	Capacidad de una empresa para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer.	Rentabilidad Permanencia en el mercado Productividad Cuota de mercado Lealtad del cliente	Encuesta Observación
----------------	--	---	-----------------------------

6.10 Técnicas e instrumentos para la recopilación de información

Para realizar la investigación y recolectar la información, se utilizó las técnicas de revisión documental, encuestas y la observación por excelencia.

6.10.1 Revisión Documental y Técnica de análisis de documentos.

La revisión documental fue una técnica que contribuyó en el proceso de recolección de la información, como parte fundamental en el mismo, se realizó la revisión documental sobre mapeos previos realizados en la zona, y la revisión de documentación interna de las organizaciones (ver anexo 3), exceptuando la información financiera

6.10.2 Observación Directa no Participante.

Esta técnica se aplicó en cada centro de beneficiado y oficina de las organizaciones de productores de cacao lo cual sirvió para determinar con exactitud los logros y avances que han tenido estas organizaciones (ver anexo 4).

6.10.3 Encuestas

Para realizar la investigación y recolectar la información, se utilizó la técnica de la encuesta, la que se aplicó de manera individual y grupal. Por lo tanto se elaboró un cuestionario (ver Anexo 5) como herramienta guía para plantear las preguntas y codificar las respuestas de los organizaciones cacaoteras de los municipios en estudio.

En el cuestionario se consideran dos tipos de variables, cadena de valor y la competitividad. El cuestionario desarrollado tiene como base preguntas de tipo cerradas, es decir, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.

La escala empleada en las preguntas es de tipo Likert, es decir, se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, antes los cuales se pide la reacción de los entrevistados. En algunas ocasiones se emplean preguntas de diferencial semántico en función de la escala Likert.

A continuación se presenta algunas opciones de la escala Likert empleadas:

Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Nunca
---------	-------------------------	---------------	-------

Si	No
----	----

Escala de diferencial semántico adaptada en función a la escala Likert:

Muy Bueno	Bueno	Regular	Bien	Malo
-----------	-------	---------	------	------

Muy caro	Caro	Regular	Barato	Muy barato
----------	------	---------	--------	------------

6.11 Logística de campo

El trabajo de campo se realizó en cinco fases:

Primera Fase. Prueba Piloto: Consistió en administrar el instrumento de recolección de datos (cuestionario) a una pequeña parte de la población total con el objeto de probar la pertinencia y eficacia de las preguntas, así como el comportamiento de las variables e indicadores para su corrección y mejora.

Segunda Fase. Versión final: De acuerdo a las observaciones y debilidades encontradas en la implementación y diseño del cuestionario piloto, se hicieron cambios para adecuar correctamente el instrumento de medición, de esta forma, se redactó el cuestionario final.

Tercera Fase. Levantamiento de la información: En esta etapa se procedió a levantar toda la información mediante encuestas y observación directa.

Se aplicó el cuestionario a la totalidad de la población, es decir, a las siete organizaciones de productores que realizaron el acopio, beneficiado y comercializaron cacao durante el año 2014. Se aplicaron las encuestas a presidentes de organizaciones, responsables administrativos, responsables de comercialización y responsables de calidad, se realizó observación directa a los centros de beneficiados de cada una de las organizaciones en estudio.

Cuarta Fase. Base de Datos: Una vez recopilada la información se construyó una base de datos, en el programa Microsoft Office Excel 2007, para clasificar los datos de acuerdo a los objetivos propuestos.

Quinta Fase. Comprobación de hipótesis y resultados. Una vez triangulada la información se recurrió a las pruebas estadísticas de correlación de Pearson (r y r^2) para lograr la comprobación de la hipótesis de trabajo, y por último se realizó la interpretación de los resultados descriptivos, y se realizaron algunos comentarios y sugerencias al trabajo

6.12 Método de Comprobación de las hipótesis

La hipótesis general planteada: Un análisis de la cadena de valor en cacao en los municipios de El Castillo, Nueva Guinea y El Rama en el Sureste de Nicaragua, permitirá obtener información sobre las actividades que generan ventajas competitivas a las Organizaciones cacaoteras, se descompone en una hipótesis específica:

Hi: “La cadena de valor incide en la competitividad”

Para comprobar la hipótesis específica en la que se ha descompuesto la hipótesis general, se consideraron los pasos siguientes:

1. Se elaboraron un diagrama de dispersión, con los datos obtenidos del análisis de los nueve indicadores que componen la cadena de valor en las organizaciones de productores cacaoteros de del sur este de Nicaragua; para verificar que los datos obtenidos no estuvieran dispersos y se eliminaron los valores que afectaban de formar negativa las relaciones entre variables, se encontraron dos casos (indicadores) que fueron eliminados, quedando al final solo siete indicadores válidos.

2. Se realizaron las correlaciones en términos de la Correlación de Pearson, para la relación entre cadena de valor y competitividad; para determinar el grado de relación de las variables y el porcentaje de explicación entre los mismos (r y r^2).

La Correlación de Pearson se realizó con la ayuda de los programas informáticos: Infostat vs estudiantil (2015) y Microsoft Office Excel 2010. Con base en lo anterior, se pudo interpretar el grado de asociación entre las variables de investigación

VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la siguiente sección se muestran los datos obtenidos con el método de recolección de datos seleccionados para la presente investigación. En primer término, se describe la situación actual de la cadena de valor en los eslabones de beneficiado y comercialización, en segundo término se describen los indicadores y subindicadores de las dos variables objeto de investigación: Cadena de valor y competitividad.

7.1 Situación actual de la cadena de valor del cacao en los eslabones de beneficiado y comercialización.

A partir de la revisión de mapeos previos desarrollados en estudios de la cadena de valor a nivel de los municipios; El Castillo, Nueva Guinea y El Rama., y de la información primaria recolectada para la región, se procedió a construir el modelo de cadena de valor para el Sureste de Nicaragua que se observa en la Figura 10.

Observando el mapeo respectivo se ha identificado cuatro eslabones principales, los cuales son:

1. Provisión de Insumos
2. Eslabón productivo
2. Eslabón Beneficiado
3. Eslabón Comercialización

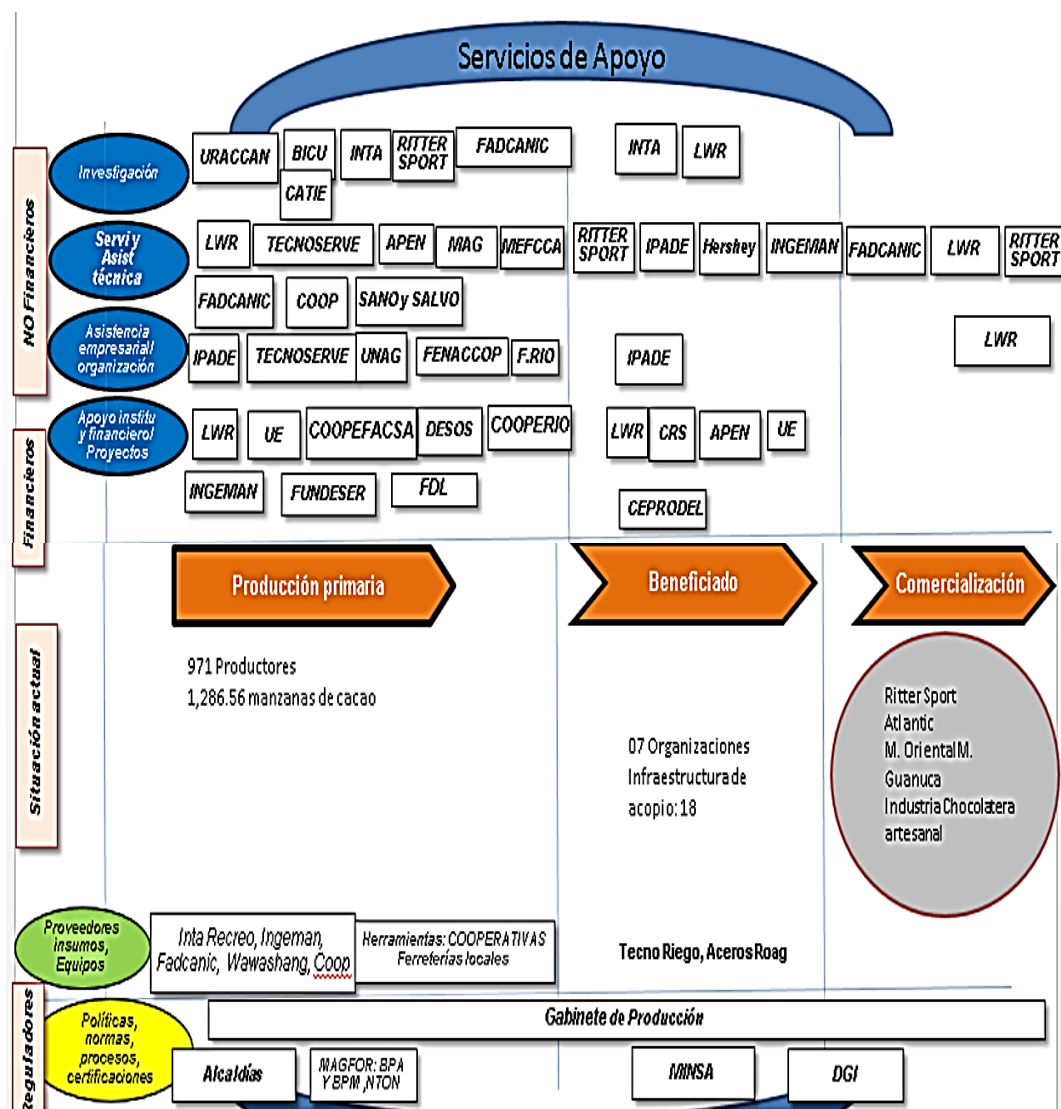


Figura 10. Modelo de Cadena de Valor en el Sureste de Nicaragua, 2014

Fuente: Bohl (2010); Menacacao (2013)

El eslabón *provisión de insumos*, se refiere a los actores que proveen de semillas y yemas de cacao.

El eslabón *productivo*, hace referencia a la siembra, cosecha y post cosecha de cacao. A este pertenecen todos los agricultores o dueños de las tierras y los productores de insumos necesarios para la producción del cacao.

El eslabón *Beneficiado*, comprende el acopio, fermentado y secado de cacao. A este eslabón pertenecen las organizaciones que acopian y benefician el cacao.

Eslabón *Comercialización*, abarca el mercadeo tanto a nivel interno como externo. En los mercados locales y regionales del país, la comercialización es realizada por los intermediarios.

En el otro extremo de la cadena a nivel externo, la comercialización la realizan empresas privadas y con acceso a mercados de exportación.

Adicionalmente, cabe destacar que en forma transversal a la cadena se encuentran los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros, los cuales apoyan en forma general el proceso.

De manera general y de acuerdo con los datos de las fuentes primarias, en el entorno a las organizaciones que realizaron el beneficiado y comercializaron cacao durante el 2014 en el Sureste de Nicaragua, el área cultivada a fuè de 906.03 ha⁻¹, de las cuales el 59% estaban en producción, obteniéndose una producción anual de 254.17 toneladas de cacao en baba.

La actividad cacaotera durante el 2014 agrupó cerca de 971 productores. En el cuadro 8 y la Figura 11 se ilustran las principales estadísticas para la región.

Cuadro 8. Principales cifras estadísticas de los municipios de la región Sureste Nicaragua

Aspecto	Período
	Año 2014
Área Cultivada (Ha ⁻¹)	906.03
Superficie cosechada (Ha ⁻¹)	535.95
Producción (TM)	254,17

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

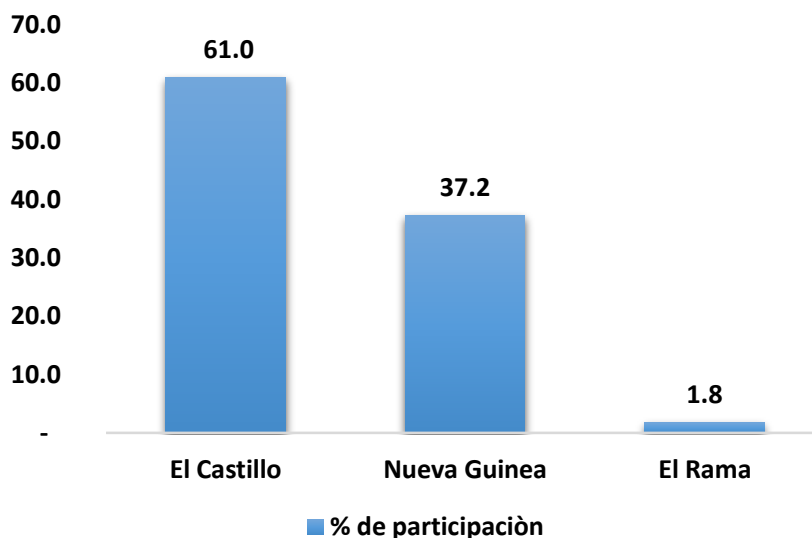


Figura 11. Participación de los municipios del Sureste de Nicaragua en la actividad cacaotera durante el 2014.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.1.1 Situación del eslabón beneficiado

Después de las visitas a las organizaciones y de las reuniones con los representantes de las organizaciones, es posible identificar que durante el 2014 en la región existieron siete organizaciones (5 cooperativas y 2 asociaciones) que realizaron el acopio y beneficiado de cacao, las que agruparon a 971 productores (663 socios y 308 no socios), que proveyeron de materia prima a los centros de beneficiado de las organizaciones y quienes durante el 2014 produjeron y entregaron al mercado local y nacional 77.93 Toneladas Métrica (TM) de cacao seco. Estas organizaciones poseen una red de 18 centros de beneficiado de cacao en los diferentes municipios que conforman el Sureste del País, estos centros en su mayoría, presentan diferentes niveles de desarrollo tecnológico y, diferentes capacidades y experiencia para realizar el fermentado y secado acorde a los parámetros de calidad que exige el mercado (ver Cuadro 9 y 10).

Cuadro 9. Organizaciones acopiadoras y beneficiadoras de cacao, 2014.

Municipio	Organización	Asociados	Volumen acopiado (TM)
Río San Juan	Coosemucrim	155	92.35
	Cooprocafuc	120	77.98
	Coodeprosa	32	21,98
	Asiherca	45	3.0

Nueva Guinea		171	23.26
	UCA	106	8.19
	Ahmed Campos Sano y Salvo		
El Rama	Compór	34	27.41
Total		663	254.17

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

Cuadro 10. Acopios y Beneficiados de Cacao (TM), 2014.

Municipio	Centros de acopio	Beneficiado (TM)
Río San Juan	12	61.1
Nueva Guinea	5	9.83
El Rama	1	7.00
Total	18	77.93

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.1.2 Situación del Eslabón de comercialización

Los actores que trabajaron durante el 2014 en este eslabón, son coincidentes con los reportados por Bendaña et al., (2013), quienes los agrupan en tres grandes grupos:

- **Intermediarios locales:** encargados de comprar el cacao seco en los puertos de montaña para luego vender el grano a los consumidores en forma directa.

Generalmente compran cacao lavado y seco. Venden el grano en mercados para la elaboración de bebidas artesanales y se pueden conectar a la red que comercializa el grano a nivel Nacional y Centroamericano.

- **Comerciantes en mercados locales y nacionales:** En los mercados nacionales se tienen vendedores del grano para los consumidores en forma directa o para pequeñas empresas de bebidas artesanales típicas.

Entre estos mercados podemos citar;

- Mercado Oriental en Managua
 - Mercado de Guanuca en Matagalpa
- **Empresas chocolateras internacionales:** Varias empresas chocolateras se encargan también de la función de compra de cacao que luego exportan a sus casas matrices. Por ejemplo, Ritter Sport tiene todo un sistema de compra de cacao a nivel de cooperativas, que luego exporta directamente a Alemania. ECOM, a través de sus socios, compra cacao para venderlo a sus clientes en Estados Unidos.

El mercado nacional

Los mercados de las cabeceras departamentales y los distintos mercados de Managua, son grandes centros de comercialización que abastecen a la mayoría de los procesadores pequeños de cacao y a las familias nicaragüenses que utilizan cacao para el consumo doméstico. El Mercado Oriental, el Mercado de Mayoreo en Managua y el Mercado de Guanuca en Matagalpa, juegan el rol de centros de compra para los intermediarios centroamericanos,

al mismo tiempo que abastecen al resto de mercados locales del país.

Mercado Internacional:

Como se presenta, las organizaciones en los diferentes municipios destinaron la producción principalmente para el mercado de exportación, en el cual se identificó únicamente a una gran empresa compradora: Ritter Sport (Alemania). La Ritter Sport durante el 2014 acopio el 7.69% de la producción de la región, la cual compró alrededor de 50.57 TM de cacao seco en el 2014.

Los mejores precios fueron ofrecidos en el mercado internacional los cuales en promedio rondaron los \$US 3400/TM de cacao seco que es lo mismo que \$US 3,4/kg de cacao seco, este valor representa \$US 1,4/kg más que los ofrecidos en los mercados Guanuca y Mayoreo. Es importante mencionar que esta diferencia en precios se debe a la calidad exigida por los compradores internacionales, exigencias que no están presentes en el mercado nacional.

Ritter Sport:

Bendaña et al., (2013), señalan a la Ritter Sport como una de las empresas privadas que más recursos ha invertido para el acopio y comercialización del cacao nicaragüense. Este cacao se utiliza para producir chocolates de primera calidad en Europa. La demanda global de la empresa Ritter Sport estuvo por el orden de las 800 TM según criterio de su gerente en Nicaragua. Luego de más de dos décadas de estar trabajando en el país, en el 2014 el volumen de acopio y exportación anual llegó a las 657.58 TM.

Durante el 2014, la empresa acordó un protocolo o estándar de calidad con las 5 cooperativas y 2 asociaciones de Río San

Juan, Nueva Guinea y El Rama, (ver Cuadro 11) el cual utilizó para el control de la calidad del cacao.

Cuadro 11. Estándares de calidad establecidos por la empresa Ritter Sport

Estándares	Cacao Calidad A	Cacao Calidad B
Porcentaje de Fermento	Mayor al 80%	Mayor al 80%
Porcentaje de Humedad	Máximo 6%	Máximo 6%
Granos sin fermento	0%	3-5%
Tamaño del grano	75 a 95 granos/100 g	
Moho externo	Menos del 8%	
Moho interno	Menos del 1%	Máximo 3%
Semilla germinada + daños por insecto + Semilla pequeña.	0%	3-5%

Fuente: Ritter Sport.

El precio que la empresa paga por el cacao producido en Nicaragua le ha dado una importante ventaja sobre otras

empresas compradoras, ya que la tabla oficial de precios indica valores muy por encima del pago estimado en la bolsa de Nueva York (Cuadro 12).

Cuadro 12. Valor de compra de Ritter Sport, de cacao fermentado y seco 2014

Mes	Precio de la Bolsa Base US\$/ TM	Precio Ritter Sport a la cooperativa 2014 en US\$/ TM
Enero-Feb	2 919.00	Precio de la bolsa + 500 = 3 419.00
Marzo-Abril	2 927.50	Precio de la bolsa + 500 = 3 427.50
Mayo-Junio	2 916.00	Precio de la bolsa + 500 = 3 416.00
Julio-Agosto	3 121.50	Precio de la bolsa + 500 = 3 621.50
Sept-Oct	3 162.50	Precio de la bolsa + 500 = 3 662.50
Nov-Dic	2 882.50	Precio de la bolsa + 500 = 3 382.50

Elaboración propia con datos proporcionados por Ritter Sport.

Fuente: Archivos de precios de la Compor.

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas, se puede observar que en el eslabón de beneficiado hay serias dificultades que pueden frenar el avance en la competitividad de las pocas organizaciones que beneficiaron y

comercializaron cacao durante el 2014. Uno de estas dificultadas es la poca productividad de las áreas de cacao, lo que limita a las organizaciones a beneficiar y comercializar mayores volúmenes de cacao, otra de las dificultades es la poca cultura de asociatividad que tienen los productores, esto frena el crecimiento de las organizaciones tanto en el número de socios como como en las áreas de cacao.

En el eslabón de comercialización si bien es cierto que los precios que obtuvo el cacao durante el 2014 son excepcionales, es preocupante que el mercado este cautivo por un solo comprador.

7.2 Limitantes y ventajas comparativas de las organizaciones durante el 2014

7.2.1 Cadena de Valor

En este apartado se describen los resultados obtenidos de la recolección de datos por medio de las encuestas aplicadas a las siete organizaciones de la región sureste de Nicaragua, se pretende mostrar las características y algunos comentarios respecto a las variables de investigación y sus indicadores.

La exposición se hace atendiendo la secuencia de la operacionalización de variables y a su codificación respectiva. Para una interpretación adecuada de las respuestas, en los comentarios de las figuras se considera la suma de las opciones “nunca” y “algunas veces” como un solo porcentaje total, las opciones “la mayoría de las veces”, y “siempre” también se toman en cuenta en un solo porcentaje total. La variable de cadena de valor está compuesta por nueve indicadores. Cinco indicadores corresponden a la dimensión de actividades primarias y cuatro a la dimensión de actividades de apoyo. Los cinco indicadores de actividades primarias a su vez se dividen en: logística de entrada,

operaciones o producción, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicio posventa.

A continuación se describen los subindicadores del indicador

7.2.1.1 Cadena de valor. Logística de entrada

Está conformada por los subindicadores que se describen a continuación: *manejo o transporte de materiales*, programación de vehículos, almacenaje e inventario. En la figura 12, se muestran las respuestas de las organizaciones para el subindicador de manejo o transporte de materiales. A grosso modo, podemos decir que solo el 29% de las organizaciones poseen un medio de transporte “camioneta” para el traslado de materiales o insumos a los centros de acopio.

Así mismo, el 100% de los centros de acopio de las organizaciones en estudio cuentan con vías de acceso que permiten llegar a la carretera principal, donde los medios de transporte pueden trasladar el producto o insumo.

Para el subindicador de *programación de vehículos*, se tiene que para el medio de transporte “camioneta” las dos organizaciones programaron su uso para el acopio.

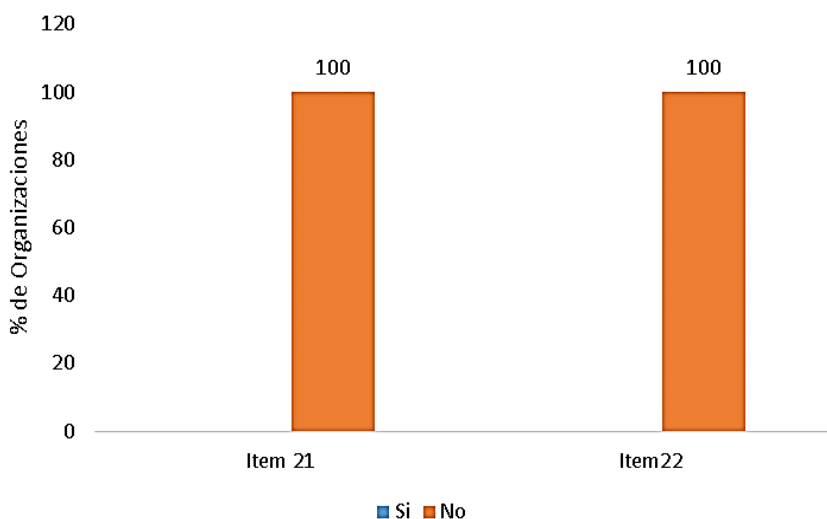


Figura 12. Respuestas de las organizaciones a los ítems 21 y 22

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

La Figura 12, nos permite entender el subindicador de *almacenaje*, en términos de la disposición de lugares específicos y adecuados para las herramientas, instrumentos y equipo de trabajo; donde de forma general el 100% de las organizaciones no disponen de lugares específicos adecuados para resguardar los instrumentos, herramientas y equipos de trabajo.

Por último, para el subindicador de *inventario*, podemos notar en la Figura 12, que las actividades encaminadas a realizar cualquier tipo de inventario sobre los materiales y/o insumos para la actividad de beneficiado no se realizó, cerca de un 57% de las organizaciones no realizaron inventario alguno.

7.2.1.2 Cadena de valor: Operaciones o producción

Continuando con el indicador de Operaciones o Producción se describen los cinco sub indicadores que lo componen: acopio, fermentación, secado, selección y control de calidad, empaque.

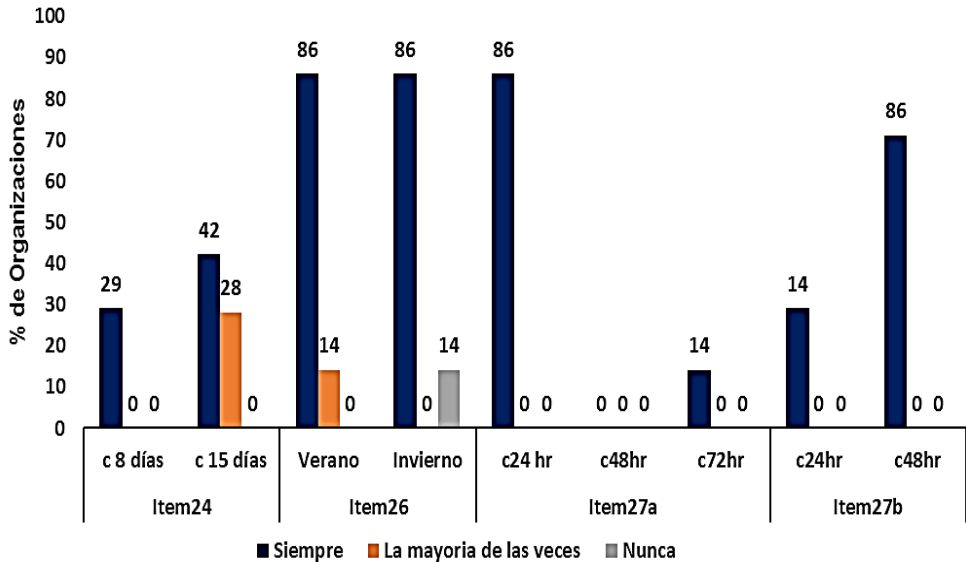


Figura 13. Respuesta de las organizaciones a los ítems 24, 26 y 27^a y 27^b.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

La Figura 13, muestra que la actividad de *acopio*, fue realizada cada ocho días por el 29% de las organizaciones (2) y el 71% (5) realizó el acopio cada 15 días, un 57% de las organizaciones (4) utilizaron durante el 2014 cajillas para realizar el fermentado y un 43%(3) utilizó el sistema de cajones (ver Figura 14).

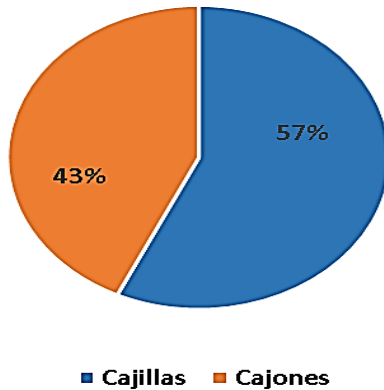


Figura 14. Equipo para el fermento de cacao

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

Para el subindicador de *fermentación*, notamos que el 86% de las organizaciones (6) durante la época de verano inocularon la masa de cacao con hojas de chagüite para iniciar el proceso de fermentación, y solamente el 14 % (1) no inoculó., en cambio para la época de invierno el 100% (7) realizó la inoculación.

En cuanto al material que las organizaciones utilizan para cubrir la masa de cacao en baba durante el proceso de fermentación difiere levemente; el 14% siempre realizó el tapado de la masa de cacao, colocando en el siguiente orden; hojas de chagüite, saco de propileno y plástico negro, en cambio un 29% realizó el tapado usando hojas de chagüite, sacos de yute y plástico negro, otro 29% solo cubrió la masa de cacao colocando plástico negro, un 14% realizó el tapado colocando sacos de yute y luego plástico negro, en cambio otro 14% cubrió la masa de cacao con hojas de chagüite y luego envuelve en plástico negro.

De las cuatro organizaciones que realizaron el proceso de fermentado en cajillas el 75% (3) estibó tanto en invierno

como en verano de 5 a 7 cajillas y el otro 25% (1) estibó de 8 a 10 cajillas.

El primer volteo de la masa de cacao durante el proceso de fermentación fue realizado en un 86% de las organizaciones (6) a las 48 horas y un 14% (1) lo realizó hasta las 72 horas y los siguientes volteos fueron realizados cada 24 horas en un 29% de las organizaciones (2) y cada 48 horas por el 71% de las organizaciones (5). La duración del período de fermentación que las organizaciones dieron durante la época de invierno fue bastante similar; un 29% de las organizaciones (2) realizaron el proceso por seis días, otro 29% lo realizaron por siete días y el 42% realizó el proceso de fermentación durante ocho días (ver Figura 15).

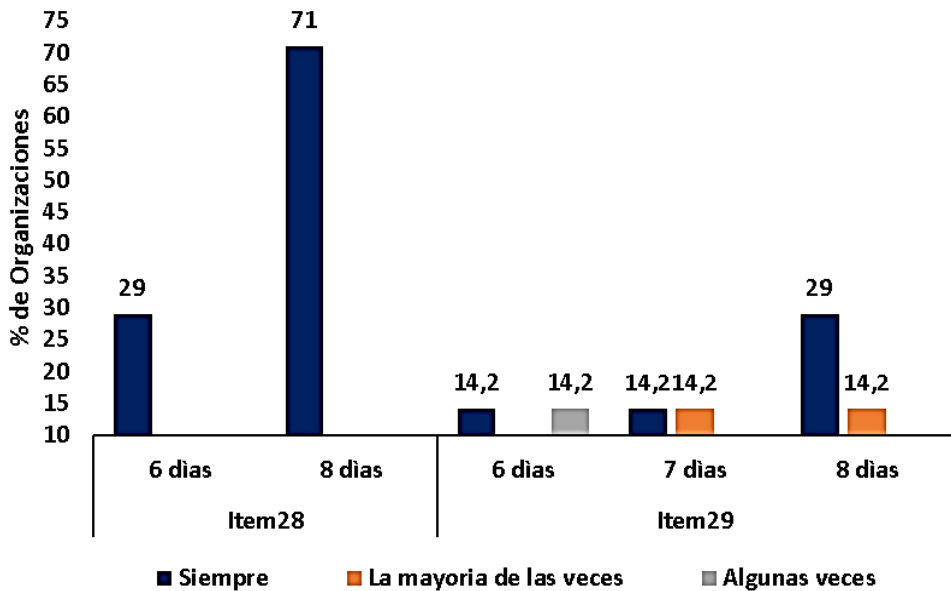


Figura 15. Período de fermentación del cacao durante el verano e invierno

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

Es notorio ver que las organizaciones realizaron diferentes actividades para mantener la temperatura adecuada durante el proceso de fermentación; un 25% de las organizaciones (1) removieron la masa de cacao, inocularon y cubrieron con plástico toda la estiba con el propósito de guardar o generar más temperatura, otro 25% (1) removió la masa de cacao y cubrió con plástico toda la estiba, en cambio un 50% de las organizaciones (2) solamente cubrieron con plástico toda la estiba.

Una vez que finalizó el proceso de fermentación el 86% de las organizaciones (6) realizaron la actividad de presecado por un periodo de 48 horas, tiempo durante el cual un 50% de las organizaciones (3) realizaron volteos de la masa de cacao cada media hora y el otro 50% lo realizaron cada hora.

En relación al *secado*, el 71% de las organizaciones (5) realizaron el secado en un tiempo superior a los diez días tanto en verano como en invierno, sin embargo un 14.5% de las organizaciones (1) dice haber realizado el secado en un periodo de 5 a 6 días en verano y de 7 a 8 días en el invierno, otro 14.5% de las organizaciones (1) se tomaron de 7 a 8 días para secar en el verano y de 9 a 10 días en el invierno, tal como se puede apreciar en la figura 16.

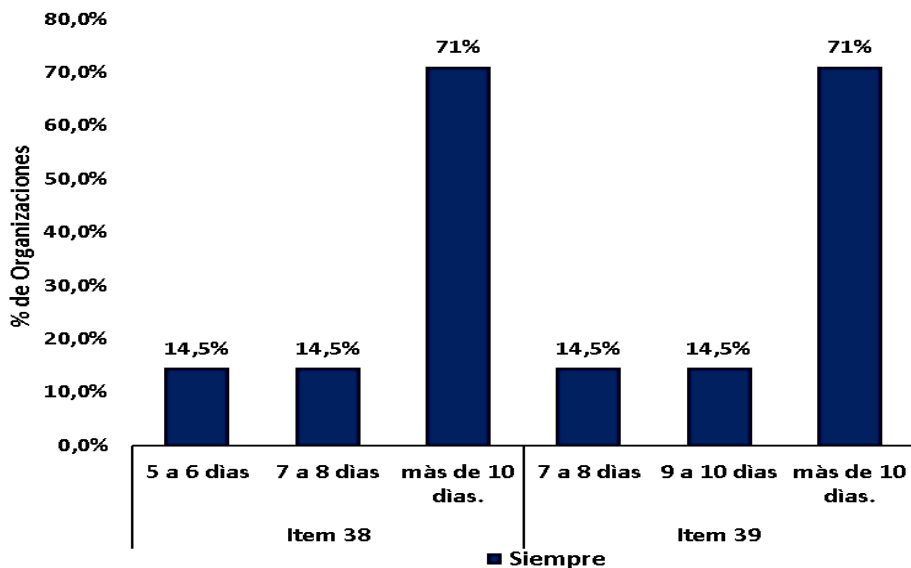


Figura 16. Período de secado en verano e invierno

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

En la Figura 17, se puede observar que durante el secado el 57% de las organizaciones realizaron el volteo de la masa de cacao cada hora, el 14% realizó el volteo cada dos horas y el 29% removió la masa de cacao posterior a las 72 horas.

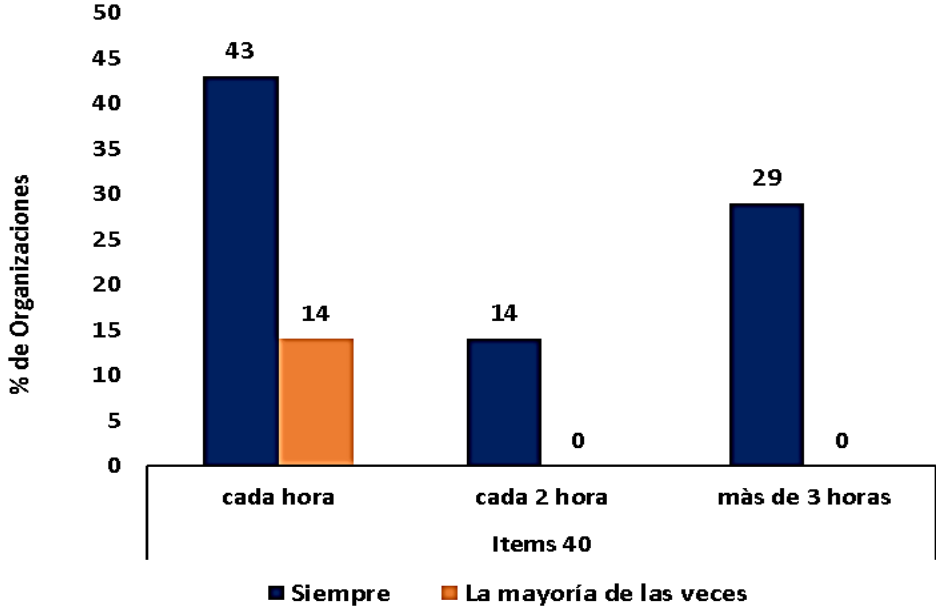


Figura 17. Frecuencia de volteos durante el secado del cacao

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

En el subindicador *selección y control de calidad*, los datos obtenidos muestran que todas las organizaciones realizaron el monitoreo de calidad durante el proceso de secado, aunque con diferencias entre los parámetros que monitorearon; el 100% monitoreo % de fermento del grano, % de humedad, y % de moho tanto externo como interno, luego solo un 71% de las organizaciones monitorearon el % de violeta y ligeramente violeta, de igual forma el 71% realizó pruebas organolépticas.

A pesar que el 100% de las organizaciones monitorearon la calidad durante el proceso de secado, solo un 86% realizó la selección de granos de cacao, realizando separación de grano por grado de fermento y por granos defectuosos.

Por último, en el subindicador *empaquetado del producto*, cabe manifestar que de las organizaciones que realizaron la selección del cacao seco el 100% empacó el cacao en sacos de polipropileno y solo el 57% etiquetó los sacos que fueron al mercado.

7.2.1.3 Cadena de valor: Logística de Salida

En el indicador de logística de salida, se encuentran seis subindicadores: mantenimiento de equipo, realización de pruebas, almacén de productos terminados, manejo o transporte de materiales, procesamiento de pedidos y programación.

Para el *mantenimiento* del equipo de fermentación las organizaciones realizaron diversas actividades como asoleo, lavado y limpieza, sin embargo la ejecución de estas actividades difieren de una organización a otra, el 71% asoleó el equipo de fermento, el 86% lo limpió con un cepillo metálico y solamente el 14% realizó el lavado del equipo.

De igual manera la frecuencia con que se realizó el mantenimiento del equipo es diferente, un 14% realizó este mantenimiento cada 8 días, un 29% cada 15 días, un 14% dio mantenimiento mensualmente, el 29% brindó mantenimiento cada dos meses y el 14% realizó esta actividad cada tres meses. Tanto a las actividades de mantenimiento como a la frecuencia con que se realizaron durante el 2014, hay que poner atención ya que están en creciente descuido. (Ver Figura 18)

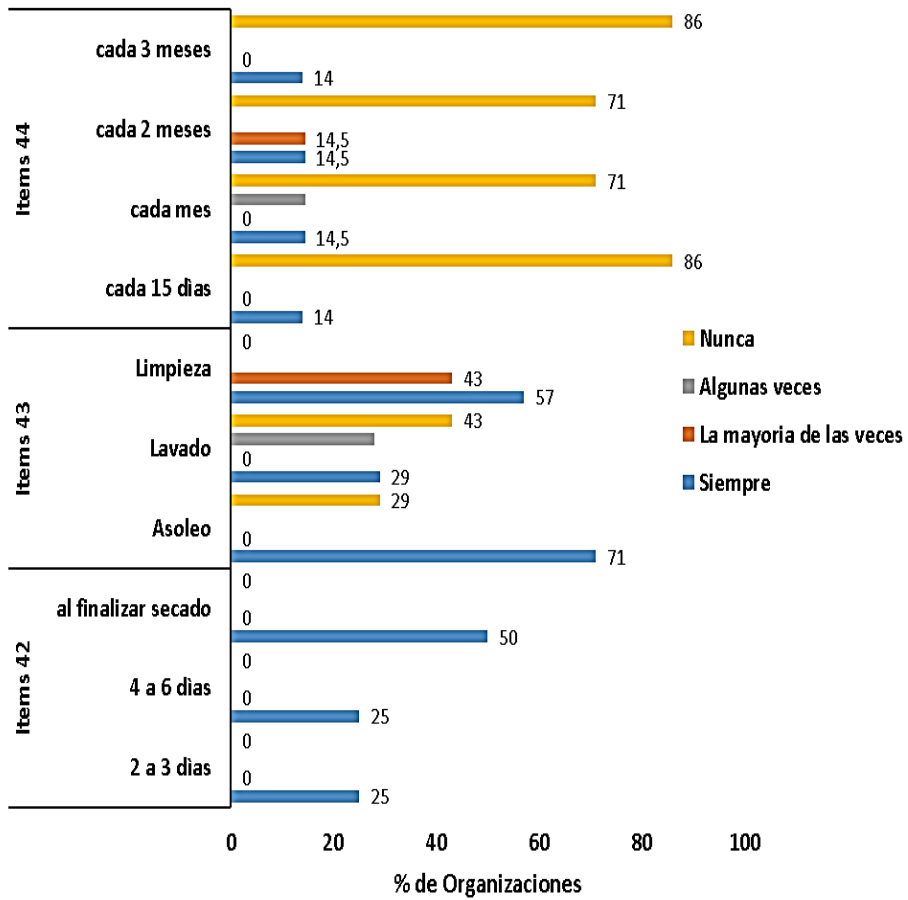


Figura 18. Respuestas de las organizaciones de los ítems 42, 43 y 44.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

Realización de pruebas, Durante el proceso de fermentación es necesario realizar pruebas de corte, el 100% de las organizaciones realizan estas pruebas de cortes, sin embargo difirieron en la frecuencia con que lo hicieron; el 43% lo realizó a las 72 horas, el 29 % lo realizo a las 96 horas, un 14% las realizó al sexto día y el último 14% las realizó a la salida del proceso de fermentación.

Como se puede observar en la Figura 19, solamente el 14% de las organizaciones realizaron pruebas de corte 2 a 3 días después de iniciado el secado, un 14% lo realizaron entre el día 4 y 6 y otro 29% realizaron las pruebas de corte al finalizar el proceso de secado, el restante 43% de las organizaciones no realizaron pruebas de corte.

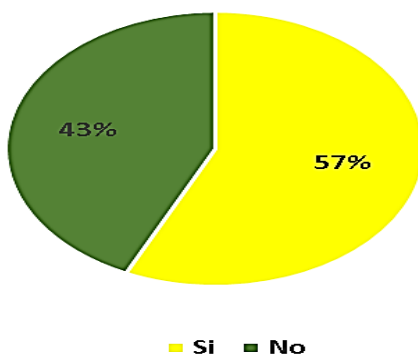


Figura 19. Porcentaje de organizaciones que realizan Pruebas de corte durante el secado del cacao.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

Para el subindicador de *almacén de producto terminado*, se tiene que el 71% de las organizaciones cuentan con un lugar específico y adecuado para el almacén del cacao producto del beneficiado.

En relación al *procesamiento de pedidos*, cabe aclarar que las organizaciones no procesan pedidos sino más bien, entregan cantidades de cacao seco (kilogramos), dado que ninguna de las organizaciones establece convenio o contrato de compra venta con sus compradores.

En cuanto al *manejo o transporte del producto terminado* (cacao seco hasta el lugar que el comprador actual lo solicita) el 43% de las organizaciones utilizaron como medio de

transporte siempre el “transporte colectivo” y cerca de un 57% siempre dispuso de un camión en forma de “renta”. Por otro lado, ninguna de las organizaciones *programa* todas sus actividades (programación) para alcanzar y entregar el producto terminado ante el comprador . Por último, en el subindicador *distribución a los clientes*, cabe manifestar que dadas las especificidades de este grupo de organizaciones solo tienen un cliente actual (Ritter Sport.), y el 100% está “de acuerdo y totalmente de acuerdo” en llevar y entregar el cacao al lugar que el comprador actual dispuso.

7.2.1.4 Cadena de valor: Mercadotecnia y ventas

El indicador de mercadotecnia y ventas se divide en cinco subindicadores: publicidad, cotizaciones, selección de canales, relaciones con el canal y fijación de precios.

Debido a las características de transformación primaria del cacao, las organizaciones no realizan mercadotecnia y ventas tal y como se conocen en las empresas; sin embargo, podemos encontrar en las organizaciones que acopian y benefician el cacao actividades similares a nivel municipal, nacional e internacional, que pueden entenderse como equivalentes a las prácticas de mercadotecnia y ventas a nivel empresarial.

En relación al subindicador de *publicidad*, esta se da de forma muy local y tiene entre sus principales objetivos hacer publicidad a la organización, por lo que sus miembros tienden, las pocas de las veces, a invitar a otros productores (de cacao) a unirse a la organización y “dándose a conocer” como productores de cacao de buena calidad en el municipio de forma oral. De esta forma, tenemos que el 86% de las organizaciones se dieron a conocer como productores de buena calidad y que pertenecen a determinada organización. Por otro lado el 71.4% invitó a otros productores a unirse a la organización, ver Figura 20. El subindicador de cotizaciones,

da a conocer que la única forma en que las organizaciones se enteraron de las diversas cotizaciones que alcanzó el cacao durante el 2014, fue por medio de su comprador actual, las organizaciones siempre fueron informadas de los precios a pagárseles vía correo electrónico cada dos meses, ver Figura 20.

En relación a las ventas, específicamente en el subindicador de *selección de nuevos compradores* sólo el 29% ha tratado de buscar nuevos compradores, lo cual nota una constancia con el comprador actual; así mismo las *relaciones con el comprador actual* fueron, de acuerdo al 86%, buenas relaciones de compra-venta, ver Figura 20. Por último, en el subindicador de *fijación de precios*, el 100% de las organizaciones manifestaron que no participan en la fijación de precios por su venta.

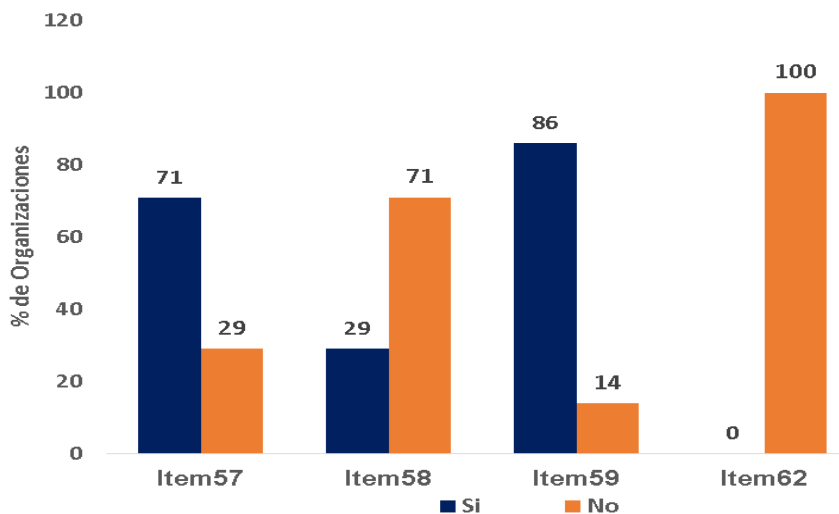


Figura 20. Respuesta de los Ítems 57, 58, 29 y 62

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.2.1.5 Cadena de valor: Servicio posventa

El indicador de servicio posventa contiene un solo subindicador que es el *ajuste del producto*; en la producción estos ajustes se ven reflejados en los “descuentos” realizados sobre el pago por la venta, el 100% de las organizaciones fueron acreedores de descuentos porque su producto no cumplió con las especificidades del comprador actual (Calidad A y B), ver Cuadro 13.

Cuadro 13. Producción de cacao calidad exportación

ORGANIZACIÓN	Volumen total producido Total (TM)	Calidad A		Calidad B	
		Volumen (TM)	%	Volumen (TM)	%
Coosemucrim	28.86	7.22	25.00	11.00	38.10
Cooprocafuc	24.37	5.94	24.37	11.44	46.94
Coodeprosa	6.87	0.00	0.00	2.76	40.20
Asiherca	1.00	0.00	0.00	0.80	80.00
UCA	7.27	0.00	0.00	4.09	56.25
Sano y Salvo	2.56	0.00	0.00	1.54	60.00
Compór	7.00	1.19	17.00	4.60	65.71
Total	77.93	14.34	18.41	36.22	46.48

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.2.1.6 Cadena de valor: Adquisición

El indicador de *adquisición* está dado por el subindicador de *compra de insumos*, en esta investigación se ha optado por conocer la frecuencia de compra, la calidad de los insumos comprados y los inconvenientes en las compras. De acuerdo con los datos el 100% de las organizaciones realizan compra de insumos (equipos e instrumentos) hasta que se destruyen; el 43% manifestó comprar insumos (materia prima) con un 70 a 80% de calidad para el beneficiado, el 57% de las organizaciones considero que los equipos e instrumentos adquiridos por la organización disponían en más de un 80% de calidad para realizar el beneficiado del cacao (ver Figura 21), el 71% consideró no tener inconvenientes en encontrar insumos (materia prima) y el 100% expresó no tener inconvenientes en encontrar los equipos e instrumentos necesarios para realizar el beneficiado del cacao, ver Figura 22.

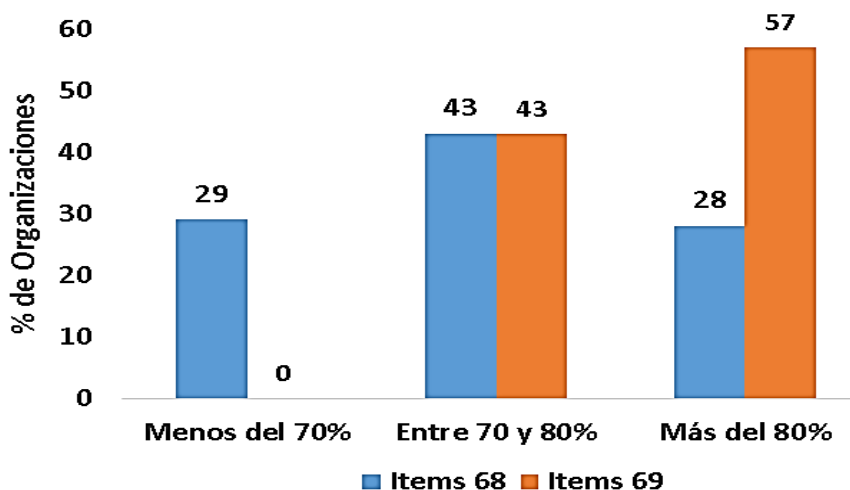


Figura 21. Respuestas de las organizaciones a los Ítems 68 y 69.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

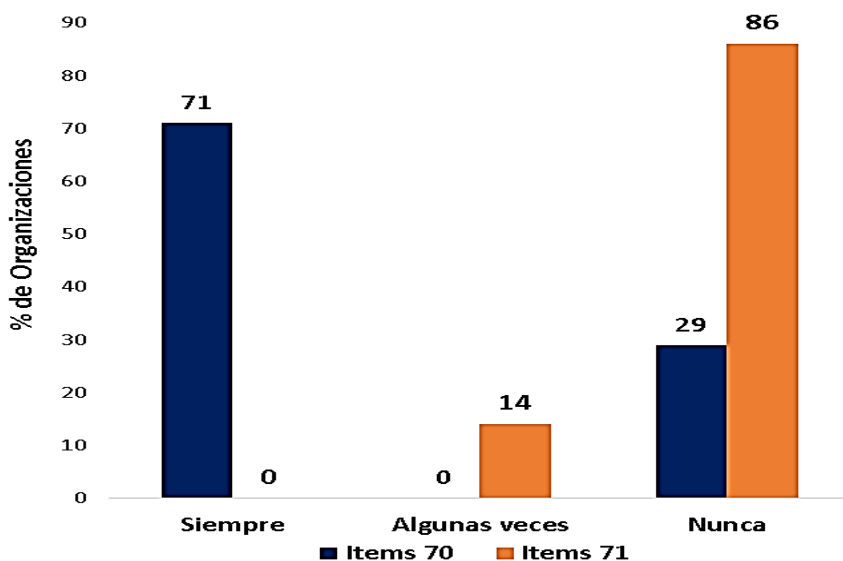


Figura 22. Disponibilidad de materia prima e insumos según las organizaciones que benefician y comercializan cacao en el sureste de Nicaragua.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.2.1.7 Cadena de valor: Desarrollo tecnológico

El indicador de *desarrollo tecnológico* se compone de dos subindicadores: procedimientos prácticos y tecnología integrada al proceso o producto. En este orden de ideas, el 71% de las organizaciones encuestadas utilizaron métodos empíricos durante el proceso de beneficiado del cacao, lo que es congruente con el 57% de organizaciones que no capacitó a su personal para el uso de equipos y herramientas.

El subindicador *tecnología integrada al proceso o producto*, hace referencia a los equipos y herramientas empleados en todas las actividades del proceso de beneficiado, en nuestro caso el 86% de las organizaciones utilizaron túneles para realizar el secado del grano de cacao, así mismo, el 57%

utiliza secadores tipo Samoa para acelerar el proceso de secado del grano en época de invierno y para estandarizar el secado en época de verano.

Del 100% de las organizaciones encuestadas, el 43% durante el 2014, utilizó cajillas elaboradas con malla acerada, ver Figura 23. Lo anterior, da cuenta del creciente uso de tecnologías para el secado del grano de cacao.

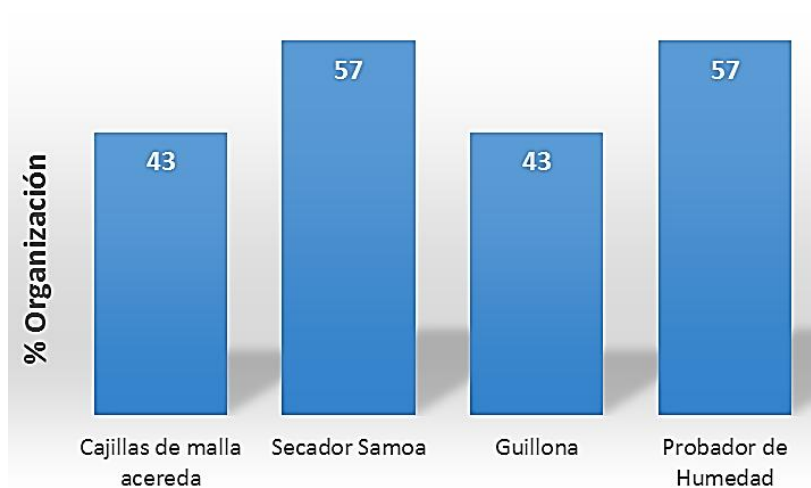


Figura 23. Equipos y herramientas tecnológicas utilizadas durante el proceso de beneficiado del cacao.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas

7.2.1.8 Cadena de valor: Administración de recursos humanos

Este indicador se integra de dos subindicadores: la contratación y la capacitación de los recursos humanos. A pesar que las organizaciones que acopiaron y beneficiaron

cacao son pequeñas, las organizaciones contrataron personal adicional para el beneficiado de cacao al menos, el 43% de las organizaciones encuestadas siempre ocupó personal adicional para el acopio y actividades del proceso de beneficiado sobre todo en los picos de cosecha. Así mismo, el 86% de las organizaciones manifestaron que los trabajadores adicionales que contrataron desempeñan adecuadamente las tareas encomendadas. Sin embargo, más del 85% del personal que laboró en el beneficiado de cacao no se capacitó o actualizó durante el 2014 en lo que el beneficiado del grano de cacao se refiere, lo cual es congruente con la planificación de capacitaciones, solo el 14% de las organizaciones elaboró y ejecutó un plan de capacitación durante el 2014.

7.2.1.9 Cadena de valor: Infraestructura organizacional

El indicador de infraestructura organizacional se divide a su vez en los subindicadores de: planeación, aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad.

El subindicador de *planeación*, hace referencia a la planeación explícita o implícita con impactos positivos en todas las actividades de beneficiado de cacao, en nuestro caso, el 28% de las organizaciones encuestadas realizaron planeación de todas y cada una de las actividades para el beneficiado y comercialización del grano de cacao. El subindicador *aspectos legales*, muestra que ninguna de las organizaciones tuvo problemas legales con sus terrenos (terrenos de centros de acopio y beneficiado), sin embargo un 14% presentó problemas ambientales, sobre todo por el mal manejo que se le dio a las aguas mieles durante el 2014.

En *asuntos de gobierno*, ninguna de las organizaciones recibió apoyo del gobierno nacional y/o local para el desarrollo de sus actividades. Por último, la *administración de la calidad*, se materializa en la supervisión de la calidad del beneficiado

en todas las actividades respectivas, así en el 28% de las organizaciones el consejo de administración procuró supervisar la calidad de todas las actividades del beneficiado del cacao.

7.2.1.10 Limitantes. Actividades primarias

Finalmente, al obtener el valor de los subíndices de todos los indicadores de la variable cadena de valor podemos notar que aquellos subíndices que muestran un valor menor a 0.5 en una escala del 0 a 1 son aquellos aspectos de la cadena de valor a los cuales se deben poner mayor atención, no sin antes tener en cuenta que inclusive los subíndices con valores menores a 0.70 pueden permitirnos una adecuada cadena de valor y que también deben ser coordinados y optimizados; por consiguiente tenemos que dentro del indicador de logística de entrada se debe poner mayor atención al *almacenaje*, esto debido a que las organizaciones no cuentan con lugares específicos para resguardar tanto sus instrumentos, como los equipos de trabajo y el inventario dado que son pocas las organizaciones que llevaron algún tipo de inventario de insumos y materiales necesarios para el beneficiado de cacao; asimismo, dentro del indicador de *operación* se debe poner especial atención a la selección y control de calidad sobre todo con la frecuencia con la que realizaron el monitoreo durante el proceso de fermentación y secado del grano.

Dentro del indicador de logística de salida hay que poner atención tanto a las actividades de mantenimiento como a la frecuencia con que se realizaron durante el 2014, ya que están en creciente descuido; de igual manera, en el indicador de programación, habrá que trabajar tanto en la planificación de las actividades de acopio, beneficiado y comercialización del producto, como en los controles que permitan registrar los volúmenes de cacao que se llevan al mercado, ninguna de las organizaciones *programa* sus actividades para alcanzar

y entregar el producto terminado ante el comprador . Dentro del indicador mercadotecnia y ventas se debe poner especial atención a la selección de canales de comercialización, pocas organizaciones han tratado de buscar nuevos compradores; por último en el indicador de servicio posventa se debe poner énfasis a los ajustes que se hace en el producto, ver Figura 24 y 25.

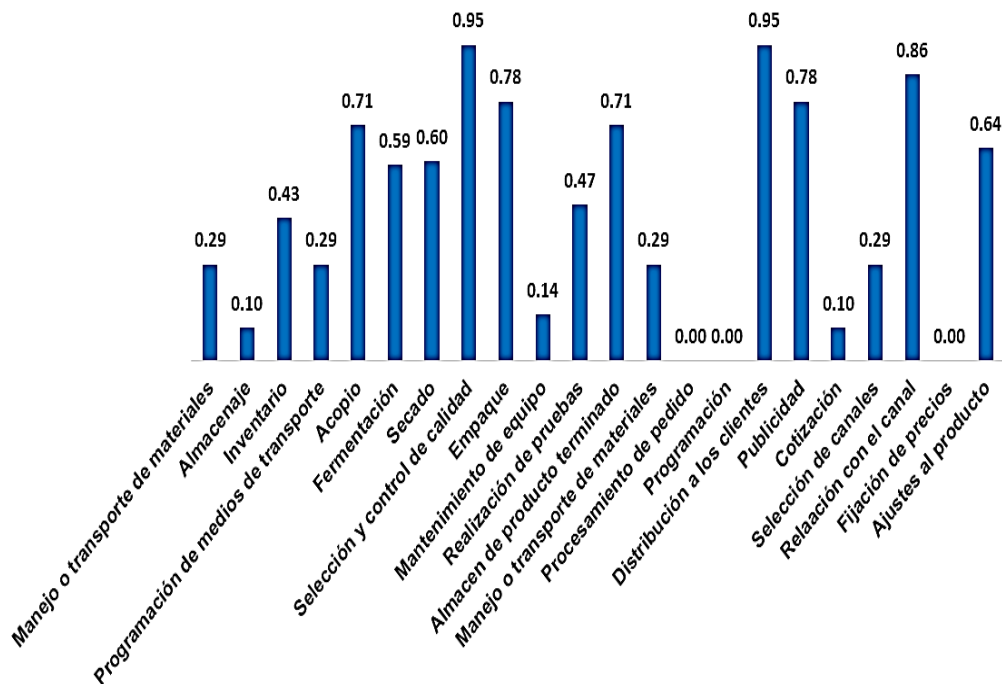


Figura 24. Valores de los subindicadores de las actividades primarias de la cadena de valor en una escala de 0 a1.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

7.2.1.11 Limitantes. Actividades de apoyo

En el indicador de adquisición se deberá poner mayor énfasis tanto a la frecuencia con se compran o cambian los equipos e instrumentos necesarios para el beneficiado, como a la

adquisición de la materia prima para el beneficiado de cacao; asimismo, dentro del indicador desarrollo tecnológico hay que poner atención tanto a la ejecución de procedimientos prácticos, ya que en su mayoría los responsables del beneficiado del cacao están aplicando procedimientos empíricos, como al uso de tecnologías integradas al proceso de beneficiado de cacao, tecnologías que permiten acelerar y estandarizar el proceso de secado del grano.

Dentro del indicador administración de recursos humanos es notorio ver que las organizaciones no elaboraron ni y ejecutaron plan alguno de capacitación tanto para el personal del área administrativa como para el personal que labora en el beneficiado de cacao; por último en el indicador de infraestructura organizacional faltó la planeación y supervisión de todas y cada una de las actividades para el beneficiado y comercialización del grano de cacao.

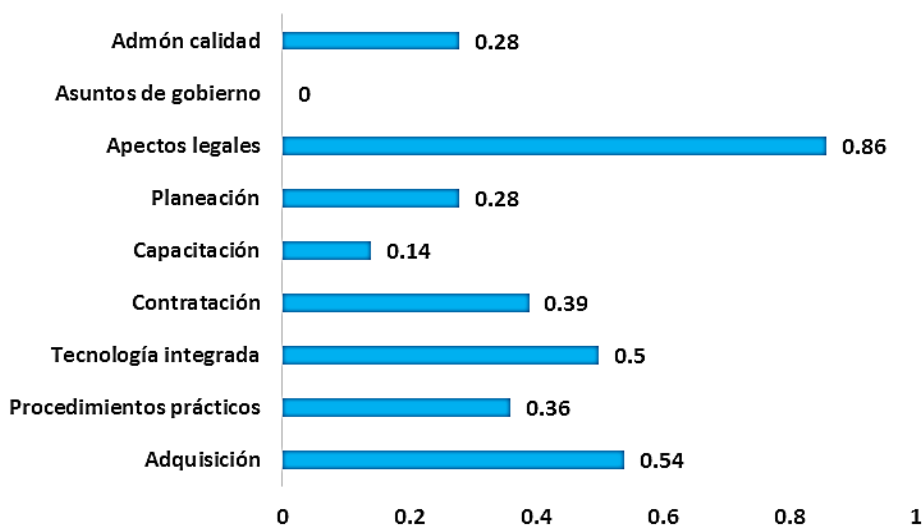


Figura 25. Valores de los subindicadores de las actividades de apoyo de la cadena de valor en una escala de 0 a 1.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas.

De la misma forma, si comparamos los índices de los indicadores de la cadena de valor, notamos que exceptuando a los indicadores de operaciones y servicio posventa, todos los demás indicadores (logística de entrada, logística de salida, mercadotecnia y ventas, adquisición, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura organizacional) son aquellos a los cuales se les debe poner especial atención para mejorar la situación actual de las organizaciones que beneficiaron y comercializaron cacao durante el 2014, ver Figura 26.

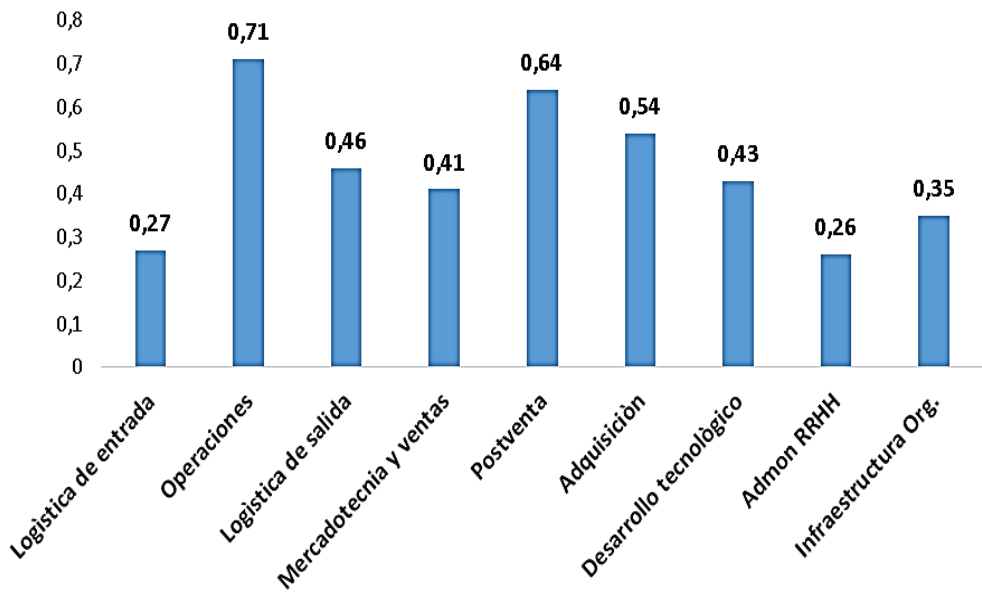


Figura 26. Valores de los indicadores de la cadena de valor en una escala de 0 a 1.

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas

7.2.1.12 Ventajas comparativas

La variable de cadena de valor está compuesta por nueve indicadores. Cinco indicadores corresponden a la dimensión de actividades primarias y cuatro a la dimensión de actividades de apoyo. Los cinco indicadores de actividades primarias a su vez se dividen en: logística de entrada, operaciones o producción, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio posventa.

Los cuatro indicadores de actividades de apoyo a su vez se dividen en: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura organizacional.

En el Cuadro 14, se describen los indicadores en los que se muestran ventajas comparativas entre organizaciones. En el indicador *operaciones y adquisición*, hay ventajas en cuanto a la disponibilidad de áreas productivas de cacao y centros de acopio, lo que garantiza mayor volúmenes de cacao beneficiado, de igual forma, el obtener buenos porcentajes de calidad garantiza mayores ingresos y por ende mejorar la rentabilidad de las organizaciones; en el indicador *desarrollo tecnológico*, hay organizaciones que durante el 2014, utilizaron diversas tecnologías de secado, esto les permitió mejorar la calidad su producto.

Cuadro 14. Ventajas comparativas entre las organizaciones.

Organización Indicador	Coos	Coop	Cood	Asih	UCA	SS	Comp	Total
Operación								
Acopio TM	92.35	77.98	21,98	3.0	23.2 6	8.19	27.41	254.17

Centros de acopio	4	4	1	3	1	4	1	18
Calidad del producto								
% A	25	24.37	0	0	0	0	17	
% B	38.1	46.94	40.2	80	56.2 5	60	65.7	
% C	36.9	28.69	59.8	20	43.7 5	40	17.3	
Adquisición								
Productores socios y no socios	173	191	36	45	186	106	234	971
Áreas de cacao	255.58	156.06	82.45	58.2 5	218. 31	118.66	16.71	906.03
Operación								
Acopio TM	92.35	77.98	21,98	3.0	23.2 6	8.19	27.41	254.17
Centros de acopio	4	4	1	3	1	4	1	18
Calidad del producto								
% A	25	24.37	0	0	0	0	17	
% B	38.1	46.94	40.2	80	56.2 5	60	65.7	
% C	36.9	28.69	59.8	20	43.7 5	40	17.3	
Desarrollo tecnológico								

Cajillas malla acerada	X	X	X					
Horno Samoa	X	X	X	X				

Coos: Coosemucrim; **Coop:** Cooprocacuc; **Cood:** Coodeprosa; **Asih:** Asiherca; **SS:** Sano y Salvo; **Comp:** Compor

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas

A Grosso modo, podemos decir que las organizaciones Coosemucrim y Cooprocacuc son las que presentan más ventajas comparativas; tienen mayores áreas de cacao, tuvieron los mayores volúmenes de acopio, beneficiado y comercialización de cacao, sumado a la comercialización de mayores volúmenes de cacao con calidad, lo que les permitió disminuir sus costos y obtener una ventaja competitiva. Estos resultados coinciden con los enunciados de Porter (2006) quien señala que una ventaja competitiva se logra cuando las actividades de la cadena de valor se realizan mejor.

7.3 Competitividad en las Organizaciones cacaoteras en el sureste de Nicaragua

En este apartado, se describen y comentan siete indicadores definidos para estudiar la competitividad de las organizaciones: Rentabilidad, permanencia en el mercado del cacao, productividad, cuota de mercado, lealtad del cliente o comprador actual, costos y calidad del producto.

La información obtenida en el cuestionario aplicado a las siete organizaciones de productores de cacao que se estudiaron, se organizó y analizó en base a la metodología planteada.

7.3.1 Indicador rentabilidad

Este indicador refiere a la consideración de la generación de utilidades, la percepción y la disposición de las ganancias

que genera la organización en la actividad de acopio, beneficiado y comercialización de cacao.

El 100% de los líderes de las organizaciones consideraron que la actividad empresarial les genera utilidades, de igual manera, coinciden que las ganancias son regulares. El 14% expresaron que las ganancias fueron utilizadas para pagar deudas, el 14% dijeron que sus ganancias se destinaron al ahorro, el 58% indicaron que sus ganancias se utilizaron para capital de trabajo, el 14% argumentaron que se destinaron para inversión productiva. (Ver Figura 27).



Figura 27. Respuesta de los representantes Ítem 96.

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.3.2 Indicador permanencia en el mercado

En relación al indicador permanencia en el mercado se consideró la antigüedad de las organizaciones de realizar la actividad empresarial, porcentaje de socios que contaban

con al menos una hectárea de cacao y las actividades económicas complementarias que desarrollaron las organizaciones.

En ese sentido, como se puede observar en la Figura 28, encontramos que el 14% de las organizaciones tenía entre uno y dos años, el 14% entre tres y cuatro años, el 29% entre cinco y seis años y el 43% tenía entre siete y ocho años.

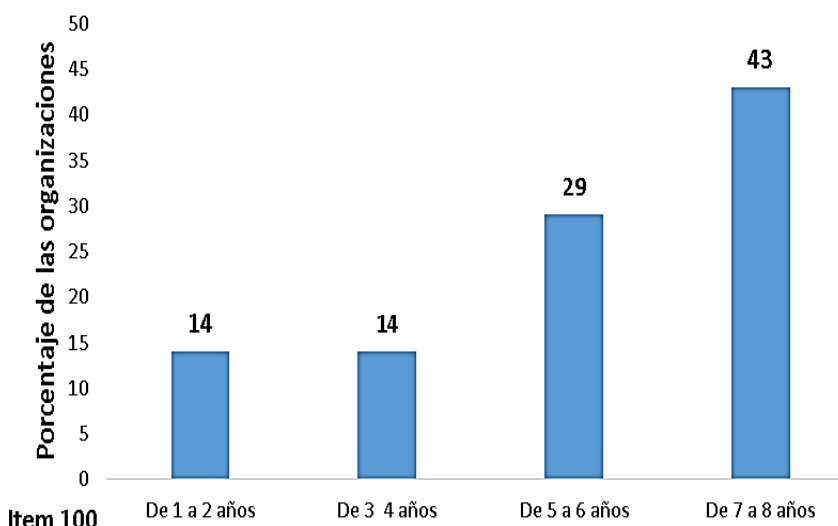


Figura 28. Respuestas de los representantes Ítem 100.

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

De acuerdo a la información proporcionada por los líderes de las organizaciones y registrada en el Cuadro15, se identificó que en el 57% de las organizaciones, todos sus socios contaban con plantaciones de cacao, en cambio en el 43% de las organizaciones entre el 71 y el 88 % de sus socios cultivaban cacao. Además encontramos que en el 28% de las organizaciones, sus socios sobrepasaban las 200 ha⁻¹ de cacao establecidos en sus fincas, en el 28% de las

organizaciones, sus socios superaban las 100 ha⁻¹ de cacao y en el 43% de las organizaciones, sus socios no alcanzaban totalizar 100 ha⁻¹ de cacao, siendo los socios de Compopor los que menos áreas tenían, totalizando 16.71 ha⁻¹.

Cuadro 15. Registro de plantaciones de cacao

ORGANIZACIÓN	Colaboradores (socios) tienen plantación de cacao			Áreas de cacao que poseen los socios (Ha)		
	Total socios de la organización	Socios que poseen plantación de cacao	%	Producción	Desarrollo	Total
Coosemucrim	155	155	100	143.49	112.09	255.58
Cooprocafuc	120	106	88.3	84.96	71.10	156.06
Coodeprosa	32	32	100	32.37	50.08	82.45
Asiherca	45	45	100	42.91	15.35	58.25
UCA	171	120	70.2	130.99	87.32	218.31
Sano y Salvo	106	106	100	94.93	23.73	118.66
Compopor	34	24	70.6	6.30	10.41	16.71

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

De acuerdo a la descripción de la Figura 29, encontramos que en el 57% de las organizaciones más de 71 socios tenían al menos una ha⁻¹ de cacao en sus unidades de producción, en el 29% de las organizaciones entre 31 y 50 socios cultivaban al menos una ha⁻¹ de cacao y el 14% de las organizaciones menos de 10 socios contaban con al menos una ha⁻¹ de cacao.

Ante este hallazgo podemos afirmar que Compór se encuentra más vulnerable, debido a que la materia prima que utiliza para la obtención del producto que lleva al mercado, en su mayoría proviene de productores que no pertenecen a la organización.

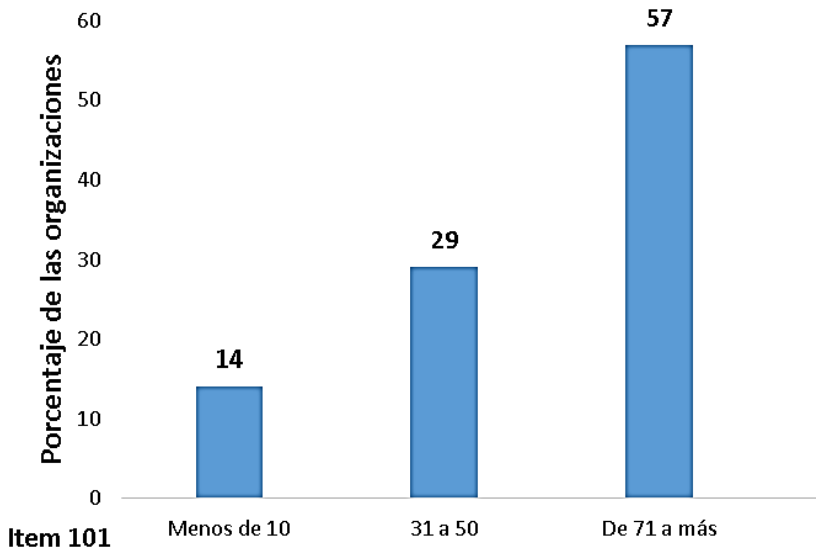


Figura 29. Respuestas de los representantes Ítem 101.

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

La Figura 30 muestra la información proporcionada por los líderes en la que enfatizamos que el 57% de las organizaciones eventualmente o de forma permanente se dedica a otras actividades económicas complementarias, las actividades son: crédito, cacao procesado venta de semilla de cacao y especias, y el 43% expresó que sus organizaciones se dedican exclusivamente al acopio, beneficiado y comercialización de cacao.

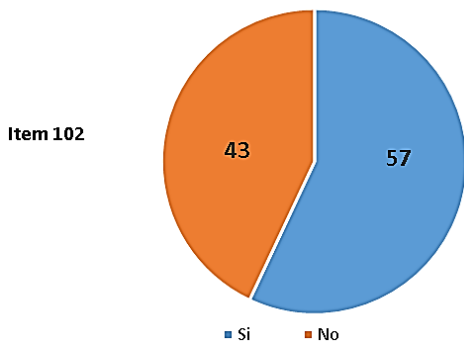


Figura 30. Respuestas de los representantes Ítem 102

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.3.3 Indicador productividad

Este indicador hace referencia a los volúmenes obtenidos por las organizaciones en sus procesos productivo y comercializado por tipo de mercado (exterior y nacional).

Tomando como referencia la información proporcionada por los representantes de las organizaciones, los que están consolidados en el cuadro 16, podemos afirmar que el 71% de las organizaciones comercializaron entre el 60 y el 82% con calidad de exportación y el 29% vendieron entre el 40 y el 56% con la misma calidad, los que sumados alcanzan el 65% del volumen total producido fue comercializado a través de la empresa exportadora.

También aseveramos que el 71% de las organizaciones entre el 17 y el 40% de su producción no alcanzó los requisitos de calidad que exige el mercado exterior y el 29% de las organizaciones más del 40% de su producción no reunió los estándares de calidad que requiere el mercado exterior, por ello, las organizaciones se vieron obligadas a comercializar en el mercado nacional el 35% de la producción total obtenida

en el 2014. Este hallazgo permite visualizar que Coodeprosa, es la organización que menos porcentaje de volumen comercializó en el mercado internacional.

Cuadro 16. Consolidado de volumen de producto por calidad de exportación y mercado nacional.

Organización	Producción total año 2014	Calidad de exportación		Mercado nacional	
		Volumen TM	%	Volumen TM	%
Coosemucrim	28.86	18.21	63.1	10.65	36.90
Cooprocafuc	24.37	17.38	71.31	6.99	28.69
Coodeprosa	6.87	2.76	40.2	4.11	59.80
Asiherca	1.00	0.80	80	0.20	20.00
UCA	7.27	4.09	56.25	3.18	43.75
Sano y Salvo	2.56	1.54	60	1.02	40.00
Compor	7.00	5.79	82.7	1.21	17.29
Totales	77.93	50.57	64.9	27.36	35.11

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.3.4 Indicador Cuota de mercado

Para este indicador se consideró el volumen y porcentaje de producción que las organizaciones vendieron a su comprador actual, es decir, a su principal cliente. También la

comparación entre productos y la frecuencia de modificaciones a la infraestructura productiva para el incremento de la producción.

En ese sentido, el 100% de los representantes de las organizaciones expresaron que sus empresas generan productos para comercializar en el mercado internacional y que su principal cliente es la empresa Ritter Sport, quien acopia cacao categorizados de calidad A y B, cuyos indicadores de calidad la empresa los tiene establecido.

De acuerdo a la información obtenida y representada en el Cuadro 17, podemos aseverar que las organizaciones comercializaron entre el 40 y el 82% de sus productos a su comprador principal; aunque Asiherca y Compomor reflejan valores mayores en términos porcentuales, Coosemucrim y Cooprocacuc son las organizaciones que aportaron mayor volumen de venta. Así mismo podemos asegurar que en su conjunto las organizaciones comercializaron el 65% de su producto a través de su comprador principal.

Cuadro 17. Volumen comercializado a través del comprador principal

ORGANIZACIÓN	Producción Total TM	Cantidad de producto le vende al comprador actual	
		Volumen	%
Coosemucrim	28.86	18.21	63.1
Cooprocacuc	24.37	17.38	71.31
Coodeprosa	6.87	2.76	40.2
Asiherca	1.00	0.80	80
UCA	7.27	4.09	56.25

Sano y Salvo	2.56	1.54	60
Compor	12.79	5.79	82.7
Totales	83.72	50.57	65

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

De igual manera, en el Cuadro 17, podemos observar que el volumen total que vendieron las organizaciones del sureste a su principal comprador fue de 50.57 TM, lo que aportó en un 7.7% al volumen total acopiado por esa empresa, siendo éste de 657.58 TM. También podemos afirmar que estas organizaciones aportaron en un 2.4% al volumen exportado por Nicaragua en el año 2014, ya que de acuerdo a las estadísticas del CETREX (2015), el país exportó un volumen de 2,109.22 TM.

En lo que se refiere a la comparación con otras empresas cacaoteras en términos de calidad, el 71% de los representantes de las organizaciones expresaron que su producto es muy bueno y el 29 % dijeron es bueno. (Ver Figura 31)

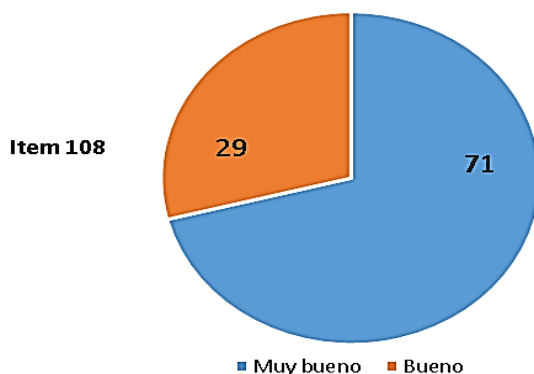


Figura 31. Respuestas de los representantes Ítem 108

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

En lo que se refiere la modificación de infraestructura para incrementar la capacidad productiva, el 100% de los representantes de las organizaciones plantearon que el periodo de modificación es de más de dos años.

7.3.5 Indicador de lealtad del cliente

Este indicador conlleva a conocer la percepción que tienen las organizaciones sobre; si son tomadas en cuenta para que le compren cacao y si satisfacen los requerimientos de calidad de su comprador principal.

De esta forma, el 100% de los representantes de las organizaciones manifestaron que mantienen buena relación comercial con su comprador principal (Ritter Sport), ya que son consideradas para comprarles el producto en el momento que las organizaciones disponen de cacao. Así mismo, expresaron que satisfacen los requerimientos de calidad exige la empresa acopiadora.

7.3.6 Indicador costos

El análisis de este indicador se basó en la apreciación de los representantes de las organizaciones que fueron encuestados, sobre los costos de los insumos, costos de beneficiado y gastos de comercialización, debido a que no fue posible tener acceso a la información financiera de manera detallada.

De esta manera, el 43% de los representantes de las organizaciones consideró que los costos de los insumos para la producción son caros, y el 57% expresó que son regulares. En relación al costo de beneficiado y comercialización, el 71% opinaron que son caros y el 29% dijo que son regulares. (Ver Figura 32).

Tomando en cuenta la ubicación de los productores con

referente a los centros de acopio, la calidad del producto obtenido en el proceso de producción y la ubicación del principal cliente (mercado) determinan que los costos de producción y comercialización sean caros.

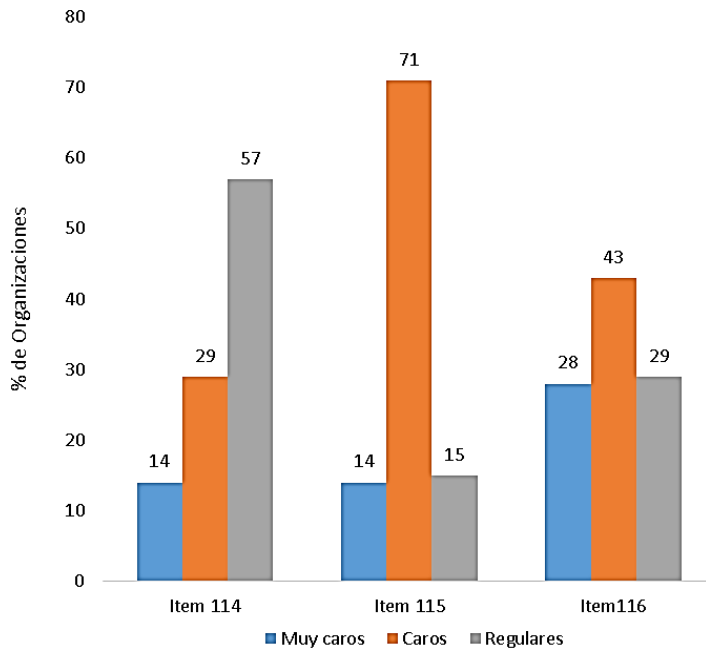


Figura 32. Respuesta de los representantes Ítem 114, 115 Y 116

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.3.7 Indicador calidad del producto

En este indicador analizamos el volumen de cacao por tipo de calidad A, B y C producido y comercializado por las organizaciones.

De acuerdo a la información proporcionada por los representantes de las organizaciones y que se observa en el cuadro 18, podemos afirmar que el 57% de las

organizaciones no produjo cacao con calidad A; el 43% de las organizaciones logró producir cacao con este tipo de calidad, sin embargo, el volumen fue bajo (14.34 TM), lo que representó el 18.41% del volumen total producido y comercializado por las organizaciones. En lo que se refiere a la producción con calidad B, en el 57% de las organizaciones el volumen de producción con calidad B, sobrepasó el 50% de volumen total producido, mientras que en el 43% de las organizaciones el volumen osciló entre 38 y 46% de producto de este tipo de calidad. El volumen total fue de 36.22 TM y representó el 46.48% de la producción total producida y comercializada por las organizaciones.

En cuanto a calidad C, el 57% de las organizaciones produjeron entre el 40 y 59% de su producción con calidad C y en el 43% de las organizaciones la producción osciló entre el 17 y 36% con calidad C. El volumen total producido con calidad C, fue de 27.36 TM, lo que representó el 35.11% de la producción total obtenida por las organizaciones.

El 100% de los representantes de las organizaciones plantearon conocer las actividades para alcanzar los requisitos de calidad que exige el mercado exterior y las ventajas económicas que conlleva producir cacao con calidad de exportación (A y B). Sin embargo, el dato global indica que solamente alcanzaron el 65% del volumen total producido para este tipo de mercado.

Entendiendo que la calidad A, es la calidad por la que las organizaciones reciben un mejor precio y que durante el 2014 solamente comercializaron el 18.41% con calidad A, y que la calidad C, es la calidad que menos precio tiene y la que es comercializada en el mercado nacional, podemos afirmar que las organizaciones perdieron oportunidades de obtener mayores ingresos por venta de su producto al comercializar el 35.11% con calidad C.

Cuadro 18. Volumen de producto por calidad producido y comercializado

ORGANIZACIÓN	Volumen total producido Total	Calidad A		Calidad B		Calidad C	
		Volumen TM	%	Volumen TM	%	Volumen TM	%
Coosemucrim	28.86	7.22	25.00	11.00	38.10	10.65	36.90
Cooprocafuc	24.37	5.94	24.37	11.44	46.94	6.99	28.69
Coodeprosa	6.87	0.00	0.00	2.76	40.20	4.11	59.80
Asiherca	1.00	0.00	0.00	0.80	80.00	0.20	20.00
UCA	7.27	0.00	0.00	4.09	56.25	3.18	43.75
Sano y Salvo	2.56	0.00	0.00	1.54	60.00	1.02	40.00
Compór	7.00	1.19	17.00	4.60	65.71	1.21	17.29
Total	77.93	14.34	18.41	36.22	46.48	27.36	35.11

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.3.8 Indicadores Generales de la competitividad

Al obtener el valor de los subindicadores de los siete indicadores determinados para el estudio de la variable competitividad, podemos observar que los indicadores que muestran un valor igual o menor a 0.5 en una escala de 0 a 1 son los que se le debe procurar mayor atención.

En ese sentido, las organizaciones deben poner especial atención a los indicadores de calidad, productividad, cuota de mercado, costos y permanencia en el mercado; para mejorar su competitividad. (Ver Figura 33).

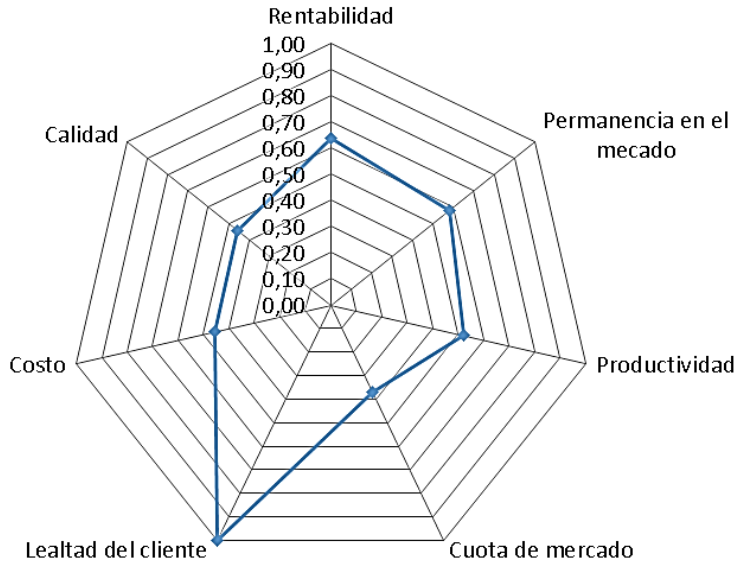


Figura 33. Valor de los indicadores de competitividad.

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

Con los resultados del valor de los subindicadores de los indicadores, las organizaciones que apuntan a ser competitiva son Coosemucrim y Cooprocacuc, sin embargo deben mejorar los indicadores antes mencionados. (Ver Figura 34).

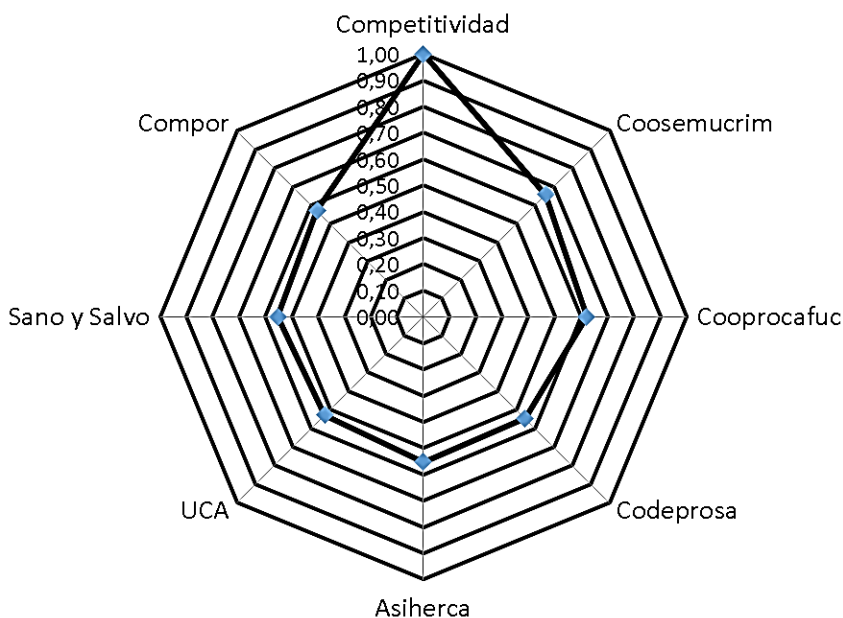


Figura 34. Situación de las organizaciones de acuerdos a los indicadores de competitividad.

Fuente: Elaboración propia con de datos de la encuesta.

7.4 Estrategias competitivas a nivel de las organizaciones Cacaoteras

En base a los resultados obtenidos del análisis de la cadena de valor y los indicadores de competitividad (rentabilidad, productividad, calidad, costo, permanencia en el mercado y cuota), se desarrolló un análisis del ambiente interno y externo de las organizaciones (Anexo 6 y 7), del cual resulta una propuesta de estrategias con sus líneas estratégicas que se observa en el Cuadro 19 y que de ser tomadas en cuenta en los procesos de planificación, permitiría a las organizaciones mejorar su situación competitiva

Cuadro 19. Propuesta de estrategia

ESTRATEGIAS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1. Mantener la presencia en el mercado	1.1 Buscar nuevos proveedores de materia prima 1.2 Incremento de las plantaciones de cacao de parte de los socios. 1.3 Brindar oportunidades para el ingreso de nuevos socios interesados en la producción de cacao.
2. Incrementar la satisfacción del comprador actual.	2.1 Maximizar los volúmenes de cacao con los estándares de calidad que exige el mercado exterior. 2.2 Mayor control durante el proceso productivo (beneficiado). 2.3 Desarrollar un plan de acompañamiento técnico a los responsables de calidad.
3. Reducir costos en el proceso productivo.	3.1 Establecer alianzas entre organizaciones para reducir costos 3.2 Incrementar volumen de producción.

Fuente: Elaboración propia

7.5 Comprobación de las hipótesis

En relación a la hipótesis propuesta en el apartado 4 de este trabajo, se presentan a continuación los resultados sobre la evaluación de las hipótesis y la discusión correspondiente. Hay que recordar que la prueba estadística ocupada para probar la hipótesis es la correlación de Pearson, y que de acuerdo a Hernández (2010), la correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o razón y se simboliza por “ r ”. Para la interpretación del coeficiente r de Pearson se deben considerar los valores proporcionados por el Cuadro 20.

Cuadro 20. Interpretación de los coeficientes de correlación de Pearson

-1.00 Es una correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto se aplica “a menor X, mayor Y”.
-0.90 Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 Correlación negativa considerable.
-0.50 Correlación negativa media.
-0.25 Correlación negativa débil.
-0.10 Correlación negativa muy débil.
0.00 No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 Correlación positiva muy débil
+0.25 Correlación positiva débil

+0.50 Correlación positiva media
+0.75 Correlación positiva considerable
+0.90 Correlación positiva muy fuerte
+1.00 Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante

Fuente: Hernández (2010).

La cadena de valor influye en la competitividad

Para probar la hipótesis, se calculó el coeficiente de Pearson (r) con ayuda de la hoja de cálculo Excel del paquete Microsoft Office. Dando como resultado un coeficiente de Pearson de 0.7162, lo cual de acuerdo a Hernández (2010), significa que existe una “correlación positiva considerable”. El coeficiente indica que la variable cadena de valor se relaciona negativamente en un 71.62% con la variable competitividad. Es decir, que las actividades que integran la cadena de valor, ya sean primarias o de apoyo contribuyen directamente en la competitividad. Por tanto, la hipótesis de trabajo es aceptada porque la variable cadena de valor explica en un 51.29% a la variable dependiente (competitividad), ver figura 35.

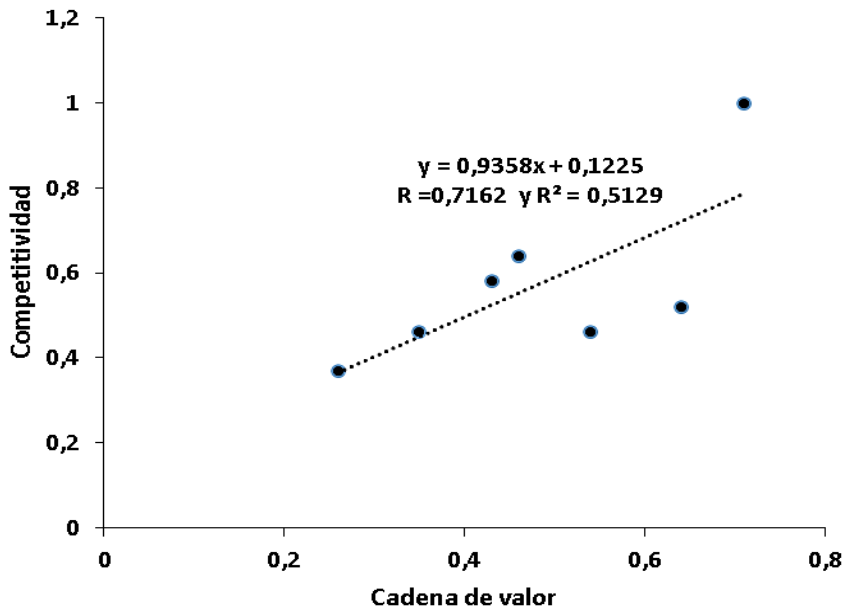


Figura 35. Diagrama de dispersión que muestra la relación entre cadena de valor y competitividad

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Las siguientes conclusiones finales se basan en la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuesto.

1. De los indicadores de la cadena de valor estudiados, el indicador de operaciones o producción es el más débil; debido en primer lugar; a la baja productividad de las plantaciones de cacao, lo que ocasionó que las organizaciones sub utilizaran su capacidad productiva y en segundo lugar, al bajo nivel de asociatividad entre los productores de la región sureste de Nicaragua, y sobre todo en El Rama, lo que puede significar el cierre de operaciones de algunas organizaciones (Compór).
2. Si bien es cierto que durante el 2014, la demanda de cacao y los precios fueron muy buenos, también es cierto que el mercado está monopolizado, lo que se puede convertir en una amenaza para las organizaciones.
3. Las limitantes que se evidenciaron al estudiar la cadena de valor, se dieron en el proceso productivo, siendo la principal limitante la calidad del producto comercializado, y como principales ventajas; la capacidad productiva encontrada en dos organizaciones y el uso de tecnología integrada al proceso de secado.
4. De acuerdo a la correlación de Pearson efectuada se puede concluir que las variables se relacionan y explican de forma positiva y considerable. Las hipótesis planteadas (Hi) comprueban esta relación,

estableciendo un valor de 0.7162 entre la variable cadena de valor y la variable competitividad. De lo anterior, se reconoce y comprueba la incidencia de la cadena de valor para obtener niveles de competitividad adecuados. Es preciso señalar que las relaciones entre las variables son recíprocas.

5. El aporte que realizaron las organizaciones cacoteras del sureste de Nicaragua fue demasiado bajo, aportaron un 2.4% al volumen que exportó el país durante el 2014.
6. Las organizaciones objeto de estudio, enfatizan en el rubro cacao una actividad económica que genera utilidades, no obstante es necesario que mejoren el proceso de beneficiado para reducir el 35% de la producción que no cumplió con los estándares de calidad que exige el mercado internacional.
7. En base al análisis de la cadena de valor y los indicadores de competitividad se realizó un análisis del ambiente interno y externo de las organizaciones del cual resultaron las siguientes estrategias:
 - Mantener la presencia en el mercado.
 - Incrementar la satisfacción del comprador actual.
 - Reducir costos en el proceso productivo.
8. De acuerdo a los resultados del análisis de la variable competitividad, ninguna de las organizaciones estudiadas son competitivas, debido a que son organizaciones que presentaron bajos niveles de desempeño en cinco indicadores considerados en este estudio: permanencia en el mercado del cacao,

productividad, cuota de mercado, costos y calidad del producto.

9. Si según Porter (2006) la competitividad descansa en ventajas comparativas, entonces podemos concluir diciendo que las organizaciones Coosemucrim y Cooprocacuc son las organizaciones que presentan una mejor situación competitiva.

8.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos se dan las siguientes recomendaciones:

1. Integrar un plan que apunte a mejorar la calidad del cacao de cara a mejorar la competitividad; este plan debería tener las siguientes actividades:
 - Planificación de las actividades de acopio, beneficiado y comercialización del producto.
 - Construcción de una bodega en donde se puedan poner en resguardo los equipos e instrumentos de trabajo.
 - Lavado de las cajillas de fermentación con agua con cal cada ocho días.
 - Elaboración de cajillas de secado con material de malla acerada, esta es una tecnología que permite secar mejor el grano y evitar que este se sobre fermente.
 - Realizar las pruebas de fermentación y secado con más frecuencia durante todo el proceso de beneficiado.
2. Incluir dentro de los planes estratégicos de cada organización, las estrategias propuestas, de manera que se desarrollarían acciones que conllevarían a incrementar los volúmenes de acopio y a disminuir los costos, como bases para mejorar la competitividad, estas acciones serían:
 - Incentivar a nivel de socios tanto el incremento de áreas como la calidad del cacao.

- Fomentar nuevas áreas de producción y renovación/rehabilitación de áreas de cacao en productores no socios.
 - Promover la integración de nuevos socios, sobre todo de los productores que se encuentran en el entorno de los socios de las organizaciones.
 - Establecer alianzas entre organizaciones para reducir costos, sobre todo costos de comercialización.
3. Las futuras investigaciones relacionadas con Cadena de valor, deberían realizar un análisis individual de cada eslabón, así mismo, los indicadores de cadena de valor y competitividad deberían analizarse en otras regiones cacaoteras, de manera que permitan conocer las similitudes y diferencias para establecer con ello modelos más generalizados.
 4. La operacionalización de variables propuesta en esta investigación está sujeta a mejoras constantes, para lo cual, se sugiere contemplar variables que en esta investigación se omitieron. Asimismo, las opciones de respuesta podría mejorar la investigación si se consideran en términos de respuestas cuantitativas.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, José Eduardo. (2007). *Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*. Costa Rica: RUTA; FIDA.
- Bohl, K. (2010). *Sistematización y Análisis de las Cadenas de Valor de Cacao en el Municipio El Castillo, Río San Juan. Nicaragua*. DED. 41p.
- Bohl, K. (2010). *Sistematización y Análisis de las Cadenas de Valor de Cacao en el Municipio de Siuna, RAAN. Nicaragua*. DED. 49p.
- Bendaña, E., Villalobos, M., Escobedo, A., Yin Sánchez, S., & Somarriba, E. (2013). *Uso actual y la oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de valor del cacao en Nicaragua para mejorar la seguridad alimentaria*. RUTA, Managua. 66p.
- Büchert, J.(2008). Nicaragua: Agrocadena de cacao sostenible y comercio justo. Ecomercados. 11p.
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA). (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C.
- (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Segunda edición. Quito, Ecuador: RURALTER.
- Chiavenato, I. (20014) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª. Ed. Editora McGraw-Hill, 2004.
- Francis Smith, Juliana. (2004). *Las cadenas de valor en Nicaragua: Quequisque, forestal y lácteos. Tres estudios de caso*. Managua: UNIFEM.

- Gago, Alberto, et. al. (2007). *Competitividad productiva y sustitución de importaciones en las industrias ligadas a las cadenas productivas en la Región de Cuyo-Argentina*. KAIROS Revista de Temas Sociales, año 11, número 19, 1-14.
- Gereffi, Gary. (2001). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo*, vol. 32, número 135, 9-37.
- Gotrett, María Verónica y Lundy, Mark. (2007). *Gestión de Cadenas Productivas*. Bolivia: CIAT.
- Hernández Laos, Enrique. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: UAM; Plaza y Valdés.
- Iglesias, Daniel Humberto. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Argentina: EEA-INTA.
- Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59
- Lundy, Mark, et al. 2003. *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. Cali, Colombia: CIAT.
- Mesa Nacional de Cacao (Menacacao). (2013). *Informe de Mapeos de cadena de valor en los municipios de Nueva Guinea y El Rama*.
- Messner, Dirk. (1996). *“Latinoamérica hacia la economía mundial; condiciones para la competitividad sistémica”*. Instituto de Paz y Desarrollo Duisburg.

- Müller, Gerardo. (1995). *El caleidoscopio de la competitividad*. Revista de la CEPAL, número 56, 137-148.
- Myers, M. y Myers, G. (1982), *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*. México: McGraw-Hill, 1982
- Padilla, Ramón y Juárez, Miriam. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Revista de la CEPAL, número 49, 1-75.
- Peña, Yadira, et al. (2008). *Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas*. *Equidad y Desarrollo*, número 009, 77-85.
- Pietrobelli, Carlo y Rabellotti, Roberta. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: el papel de las políticas*. Washington, D.C.: BID.
- Piñones Vázquez, Silvia, et al. (2006). *Alianzas productivas en agrocadenas: Experiencias de la FAO en América Latina*. Santiago, Chile: FAO.
- Porter, Michael E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- (2006). *Ventaja competitiva*. Quinta reimpresión. México: CECSA.
- (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- Ruesga, Santos M. y Da Silva Bichara, Julimar. (2007). *Competitividad y globalización: Nuevos y viejos desafíos*. Papeles del Este, número 14, 1-27.

Salazar Gonzales, Magda y Van der Heyden, Damien. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima, Perú: SNV.

Referencias de internet

Donovan, Jason. (s.f.). Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de Eco-PyME en América Tropical. Recuperado de http://econegociosagricolas.com/ena/files/Rde_cv_documentos_Donovan.pdf

Food and Agriculture Organization (FAO). (2006). Análisis prospectivo de política para la integración de cadenas. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/programas/evaluacionesExternas/Lists/Otros%20Estudios/Attachments/10/Prospectivo%20Cadenas.pdf>

Gomes de Castro, Antonio María, *et. al.* (2002). Cadena productiva: marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. Recuperado de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079810152002000200003&lng=es&nrm=iso

Gutiérrez, Alejandro. (2007). En enfoque de cadenas agroproductivas ¿Cómo se viene aplicando en la enseñanza universitaria? Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/ciaal/>

Grosso, Fernando. (s.f.). Un modelo para el desarrollo de la competitividad de la empresa. Recuperado de <http://www.uai.edu.ar/facultades/cienciasempresariales/informes/Un%20modelo%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20competitividad%20de%20la%20empresa.pdf>

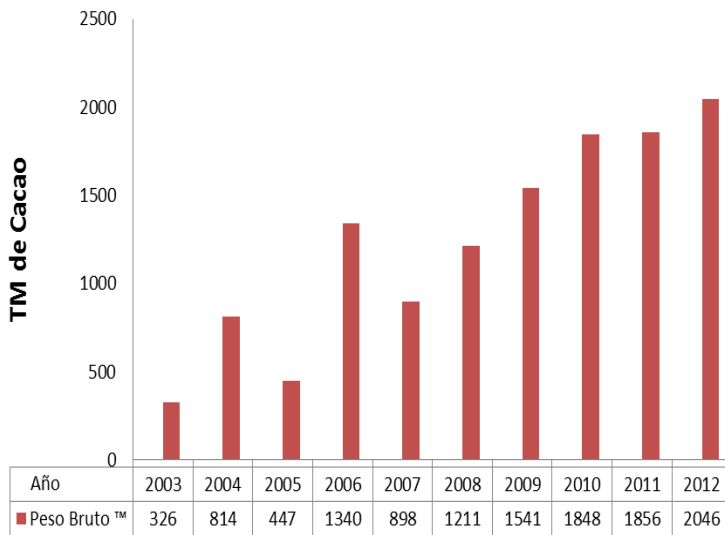
Isaza, Jairo. (2005). *Cadenas productivas: enfoques y precisiones conceptuales*. Recuperado de <http://econpapers.article/col000351/006033.htm>

Kaplinsky, Raphael and Morris, Mike. (2000). A handbook for value chain research. Recuperado de <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/manualparainvestigacion.pdf>

Ministerio de la Producción de Lima-Perú (MP). (2007). Guía práctica para el desarrollo de cadenas productivas. Recuperado de <http://www.cadenasproductivas.org.pe/>

XIII. ANEXOS

Anexo 1. Estadísticas de exportaciones de Cacao (2003-2012)



Fuente: FAOstat y CETREX, Marzo 2013.

Anexo 2. Lista de representantes de las organizaciones que fueron encuestados

Nombre y Apellidos	Organización	Cargo			Tiempo de trabajo en la organización (años)
		Directivo	Responsable de calidad	Gerente	
Reynaldo Rocha	Coosemucrim	x			7
Anastasio S Salazar Linarte	Coosemucrim	x			7
Carlos J Robleto Barquín	Coosemucrim	x			7
Bernardo Tenorio	Coosemucrim			x	2
José D Pérez Arguello	Coosemucrim		x		2
Marcos E Gómez Navarro	Cooprocafuc	x			5
Alejandro Mairena Delgadillo	Cooprocafuc			x	5
Santos F Mendoza Rosales	Cooprocafuc		x		1
Juan J Sieszar Rojas	Coodeprosa	x			2
Juan A Pérez Campo	Coodeprosa	x			2

Julio Cordoncillo Condega	Coodeprosa		x		2
Mercedes Díaz	Asiherca	x			7
Ricardo Ulloa Aguilar	Asiherca	x			7
Natividad M Miranda Rodríguez	Asiherca		x		5
Manuel Ruiz Armas	UCA			x	2
Gilbert Velázquez Reyes	UCA		x		2
Abel Rivera Urbina	Sano y Salvo	x	x		8
Wilberto Chavarría	Compor	x			4
José Antonio Flores García	Compor	x	x		4

Anexo 3. Dimensión de la cadena de valor, competitividad y fuente de Información.

Variables	Definición	Indicador	Fuentes
Cadena de Valor	Mapeo:	Mapa	<ul style="list-style-type: none"> • Salazar y Van der Heyden (2004) • Bohl, K. (2010) • Menacacao (2013) • Inventario • Registro de acopio • Registro de ventas • Plan de Producción • Plan de capacitación
	Figura gráfica, que integra flujos logísticos de materiales y de información.	Infraestructura	
		Recursos Humanos	
		Tecnología	
	Cadena de Valor:	Adquisiciones	
	Herramienta	Logística de Entrada	
	básica para examinar las	Operaciones	
	actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de la ventaja Competitiva	Logística de Salida	
		Mercadotecnia	
		Servicios	

Competitividad	Capacidad de una empresa para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer.	Cuota de mercado Rentabilidad Productividad Permanencia en el mercado Lealtad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de acopio • Registro de ventas • Registro de precios • Inventario
----------------	--	---	---

Anexo 4. Guía de observación

Aspecto a Observar	Si	No	Observaciones
1. Infraestructura y medios de transportes			
1.1 Local para fermento			
1.2 Bodega para almacenar cacao			
1.3 Bodega para equipos e instrumentos			
1.4 Medios de transportes			
2. Equipos e instrumentos para el fermento			
2.1 Cajillas			
2.2 Cajones a un mismo nivel			
2.3 Cajones individuales			
3.4 Cajones en escalera			
2.5 Guillotina			
2.6 Termómetro			
3. Tecnología de secado			
3.1 Cajillas de madera			
3.2 Cajilla de malla plástica			
3.3 Cajilla de malla acerada			
3.2 Túnel de secado			
3.3 Secador tipo Samoa			

3.4 Secador solar			
3.5 Secador tipo Elba			
4. Registros y planes			
4.1 Registros de acopio			
4.2 Registros de venta			
4.3 Inventarios			
4.4 Plan de producción			
4.5 Plan de comercialización			
4.6 Plan de capacitación			

Anexo 5. Guía de encuesta a organizaciones

Objetivo: Conocer la relación entre la cadena de valor y la competitividad en la producción de cacao en el sureste de Nicaragua.

Nota: El siguiente cuestionario es elaborado con fines académicos, por tanto, se le pide, sea lo más honesto al contestar las preguntas. Gracias por su participación.

I. INFORMACIÓN GENERAL

A) Datos del entrevistado

1. Nombre y Apellido del entrevistado: _____

2. Cargo/ Función _____

Consejo de Admón. (1)	Responsable de calidad (2)	Gerente (3)

3. Edad:

Entre 18 y 29 años (1)	Entre 30 y 40 años (2)	Mayor de 40 años (3)

4. Sexo:

M (1)	F (2)

5. Participantes en la entrevista (Nombres y cargos)

B) Información General de la Organización

6. Nombre de la Organización: _____

7. Siglas _____

8. Tipo de organización

Cooperativa (1)	Asociación de Productores (2)	Otro (3)

9. ¿La organización está legalmente constituida?

Si (1)	No (2)

10. N° de socios de la organización

Hombres (1)	Mujeres (2)	Total (3)

11. N° de socios de la organización que tienen plantación de cacao:

Hombres (1)	Mujeres (2)	Total (3)

12. N° de socios que venden cacao a la organización:

Hombres (1)	Mujeres (2)	Total (3)

13. Nº de productores no socios que venden cacao a la organización:

Hombres (1)	Mujeres (2)	Total (3)

II. CADENA DE VALOR

C).- Logística de entrada

14. ¿Cuántos centros de acopio tiene la organización?

Uno (1)	Dos (2)	Más de dos (3)

15. ¿Cuántos mini centros de acopio tiene la organización?

Uno (1)	Dos (2)	Más de dos (3)

16. ¿Cuántos puntos de acopio tiene la organización?

Uno (1)	Dos (2)	Tres (3)	Más de tres (4)

17. ¿Hacia cuántos mini centros de acopio existen vías de acceso?

Uno (1)	Dos (2)	Más de dos (3)

18. Hacia cuántos puntos de acopio existen vías de acceso?

Uno (1)	Dos (2)	Tres (3)	Más de tres (4)

19. ¿La Organización dispone de vehículos para el traslado de materia prima o insumos para el beneficiado?

Si (1)	No (2)

20. ¿Con que frecuencia programa estos vehículos para su uso en las diferentes etapas del beneficiado del cacao?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

21. ¿Cuenta con un lugar específico para guardar sus instrumentos y equipos de trabajo?

Categoría	Si (1)	No (2)
Instrumentos de trabajo (Termómetro, Balanza, Probador de Humedad,)		
Equipo de trabajo (Cajillas rohan, Pala, fermentadores, Guillotina, Tostador, Molino, Sacos de polietileno)		

22. ¿El lugar donde guardan los instrumentos y equipos poseen las condiciones necesarias para su resguardo?

Categoría	Si (1)	No (2)
Instrumentos de trabajo (Termómetro, Balanza, Probador de Humedad,)		
Equipo de trabajo (Cajillas, fermentadores Pala, Guillotina, Tostador, Molino, Sacos de polietileno)		

23. ¿Realiza usted algún tipo de inventario de insumos y materiales necesarios para el beneficiado de cacao?

Categoría	Si (1)	No (2)
Plástico		
Sacos de yute		
Sacos de propileno		
Sacos de malla		
Cajillas rohan		
Cajones		

D).- Operaciones

24. ¿Con que frecuencia realiza el acopio de cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada 8 días				
Cada 15 días				
Cada 21 días				

25. ¿Qué equipos para el fermento utiliza la organización?

Cajones (1)	Cajillas (2)

26. Realizan inoculación de la masa de cacao con hojas de musáceas

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Verano				
Invierno				

27. ¿Con que frecuencia realizan los volteos del cacao en los cajones o cajillas fermentadoras?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Primer volteo 24 horas				
Primer volteo 48 horas				
Siguientes volteos cada 24 horas				
Siguientes volteos cada 48 horas				

28. ¿Cuál es el período para la Fermentación del cacao que realiza la organización en época de verano?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las Veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
4 días				
5 días				
6 días				
7 días				
8 días				
Más de 8 días				

29. ¿Cuál es el período para la Fermentación del cacao que realiza la organización en época de invierno?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
4 días				
5 días				
6 días				
7 días				
8 días				
Más de 8 días				

30. ¿Qué Material utilizan para cubrir la masa de cacao en baba durante el proceso de fermentación?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Hojas de Chagüite				
Plástico				
Sacos de Yute				
Sacos de propileno				

31. ¿Si utiliza el sistema de cajillas en el proceso de fermentado, cuántas cajillas forman la estiba en época de invierno?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
2 a 4				
5 a 7				
8 a 10				

32. ¿Con cuántas cajillas forman la estiba en época de verano?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
2 a 4				
5 a 7				
8 a 10				

33. ¿Qué actividades realizan para mantener la temperatura durante la fermentación?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Tapar la masa con saco de yute				
Remoción				
Aumentar o disminuir el número de cajillas estibadas				
Inocular				
Cubrir con plástico toda la estiba				
Remoción por volteo				

34. ¿Con que frecuencia realizan las pruebas de corte durante el proceso de Fermentación?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
A las 48 horas				
A las 72 horas				

A las 96 horas				
Cada 2 días después de la primera prueba de corte				

35. ¿Qué actividad realizan al finalizar el proceso de fermentación?

Categoría	Si (1)	No (2)
Presecado		
Directo a secado		

36. Cuanto tiempo estiman para el presecado

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
24 horas				
48 horas				
72 horas				

37. ¿Con que frecuencia realizan los volteos del cacao durante el proceso de presecado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada media hora				
Cada 1 hora				
Cada 2 horas				
Más de 2 horas				

38. ¿Cuál es el período para el secado del cacao que realiza la organización en época de verano?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
5 a 6 días				
7 a 8 días				
9 a 10 días				
Más de 10 días				

39. ¿Cuál es el período para el secado del cacao que realiza la organización en época de invierno?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
5 a 6 días				
7 a 8 días				
9 a 10 días				
Más de 10 días				

40. ¿Con que frecuencia realizan los volteos del cacao durante el proceso de secado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada hora				
Cada 2 horas				
Cada 3 horas				
Más de 3 horas				

41. ¿Realizan prueba de corte en el proceso de secado?

Si (1)	No (2)

42. ¿Con que frecuencia realizan las pruebas de corte durante el proceso de secado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
De 2 a 3 días				
De 4 a 6 días				
Al finalizar el secado				

43. ¿Qué actividades realizan para el mantenimiento del equipo de fermento?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Asoleo				
Lavado				
Limpieza				

44. ¿Con que frecuencia realizan el mantenimiento del equipo de fermentos?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada 8 días				
Cada 15 días				
Cada mes				
Cada 2 meses				

Cada 3 meses				
Más de 3 meses				

45. ¿Realizan la selección del cacao seco?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

46. ¿Qué actividades realizan para monitorear la calidad del cacao seco?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Índice de semilla				
Peso del grano				
% de Humedad				
% fermentación				
% moho externo				
% moho interno				
% violeta				
% Ligeramente violeta				
% Pizarro				
Pruebas organolépticas				

47. ¿Qué actividades realizan para seleccionar el cacao seco que va al mercado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Selección de granos por tamaño				
Separación de granos con defectos				
Separación de granos por color				
Separación por grado de fermentado				
Separación por sabor y aroma				

48. ¿Qué actividades realizan para empacar el cacao seco que va al mercado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Empaque por calidad				
Empaque en sacos de yute				
Empaque en sacos de polipropileno				
Etiquetado				

E).- Logística de salida

49. ¿Dispone de transporte para trasladar el cacao seco al lugar donde se lo solicita el cliente o comprador actual?

Si (1)	No (2)

50. ¿Lleva un registro de los volúmenes de cacao que lleva al mercado?

Si (1)	No (2)

51. ¿Ustedes tienen un Plan de Producción donde se define los volúmenes a producir y la frecuencia de venta?

Si (1)	No (2)

52. ¿Cada cuánto tiempo realizan la comercialización de cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada mes				
Cada 2 meses				
Más de 2 meses				

53. ¿La organización establece convenio o contrato de compra venta con sus compradores?

Si (1)	No (2)

54. ¿La organización cumple con los volúmenes y la frecuencia de entrega establecidos en los convenios o contratos establecidos con sus compradores?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)		Nunca (4)

55. ¿Cuentan con un lugar específico y adecuado para almacenar el cacao seco?

Si (1)	No (2)

F).- Mercadotecnia y ventas

56. ¿Ustedes se dan a conocer como una organización que produce cacao de excelente calidad

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
A nivel municipal				
A nivel nacional				
A nivel internacional				

57. ¿Usted invita a otras personas para unirse a su organización?

Si (1)	No (2)

58. ¿La organización ha tratado de buscar nuevos compradores?

Si (1)	No (2)

59. ¿Mantiene la organización buenas relaciones de compra-venta con su Comprador actual?

Si (1)	No (2)

60. ¿Cómo se informan en la organización de los precios del cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Correo electrónico				
Comprador				
Revistas				
Teléfono				

61. ¿Con que frecuencia se informa la organización con su comprador de cómo están los precios del cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cada mes				
Cada 2 meses				
Más de 2 meses				

62. ¿Participa la organización en la fijación de precios por su cacao?

Si (1)	No (2)

G).- Servicio postventa

63. Como fue categorizado la calidad del cacao que la organización entrega a la comercializadora

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
A				
B				
Rechazo				

64. ¿Qué porcentaje del producto comercializado cumplió los estándares de calidad A definido por la comercializadora?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Menos del 30%				
Entre 30 y 50 %				
Entre 50 y 70%				
Más del 70%				

65. ¿Qué porcentaje del producto comercializado cumplió los estándares de calidad B definido por la comercializadora?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Menos del 30%				
Entre 30 y 50 %				
Entre 50 y 70%				
Más del 70%				

66. ¿Ofrece la organización garantías de su producto a su comprador actual?

Si (1)	No (2)

H).- Adquisición

67. ¿Cada cuánto tiempo se compran o cambian de equipos e instrumentos necesarios para el beneficiado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Anual				
Cuando se destruyen				
Cuando hay nuevas tecnologías				

68. ¿La materia prima que llega a los centros de acopio reúne la calidad para el beneficiado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Menos del 70%				
Entre 70 y 80%				
Más del 80%				

69. ¿Los equipos e instrumentos adquiridos por la organización disponen de calidad para el beneficiado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Entre 70 y 80%				
Más del 80%				

70. ¿Tienen inconvenientes en encontrar o adquirir la materia prima para el beneficiado de cacao?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

71. ¿Tienen inconvenientes en encontrar o adquirir los equipos e instrumentos para el beneficiado de cacao?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

I).- Desarrollo tecnológico

72. ¿Con que frecuencia utiliza métodos empíricos en el proceso de beneficiado de cacao?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

73. ¿Qué características tiene el área de fermento?

Categoría	Si (1)	No (2)
Semisoleado		
Ventilado		
Humedad aledaña		
Protegido de la lluvia		

74. ¿Qué tipo de fermentadores utilizan?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Cajillas Rohan				
Cajones a un mismo nivel				
Cajones individuales				
Cajones en escalera				

75. ¿Qué equipo utiliza para realizar las pruebas de corte?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Guillotina				
Navaja				
Cuchillo				

76. ¿Cómo realizan la toma de temperatura durante la etapa de fermentación del cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Manual				
Con Termómetro				

77. ¿Qué tipo de secadores utilizan?

Categoría	Si (1)	No (2)
Túnel		
Secador Samoa		
Secado solar		
Secador tipo Elba		

78. ¿De qué material están hechas las cajillas en las que se realiza el secado en el túnel?

Categoría	Si (1)	No (2)
Madera		
Malla Acerada		
Malla plástica		

79. ¿Cómo realiza la prueba de humedad?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Probador				
Puño				

80. ¿Se capacita a los operarios para el uso adecuado de equipos y herramientas?

Si (1)	No (2)

J)- Administración de recursos humanos

81. ¿Con que frecuencia contrata personal adicional para el beneficiado del cacao?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

82. ¿Las personas que contrata saben cómo hacer su trabajo?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

83. ¿La organización cuenta con un plan de capacitación para el personal de beneficiado?

Si (1)	No (2)

84. ¿Se actualiza en conocimientos técnicos al personal que labora en el beneficiado del cacao?

Si (1)	No (2)

85. De donde procede la capacitación dirigida al personal de beneficiado

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Organización				
ONG				
Instituciones estatales				
Empresas comercializadoras				
Otros				

K).- Infraestructura organizacional

86. ¿La organización planea sus actividades que tiene que ver con el beneficiado del cacao?

Si (1)	No (2)

87. ¿Con que frecuencia planea usted sus actividades que tiene que ver con el beneficiado del cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Mensual				

Bimensual				
Trimestral				
Semestral				

88. ¿La organización planifica sus actividades que tiene que ver con la comercialización del cacao?

Si (1)	No (2)

89. ¿Con que frecuencia planea usted sus actividades que tiene que ver con la comercialización del cacao?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Mensual				
Bimensual				
Trimestral				
Semestral				

90. ¿Tiene la organización problemas con su ubicación para dedicarse al beneficiado el cacao?

Categoría	Si (1)	No (2)
Legal		
Ambiental		

91. ¿Recibe apoyo del gobierno para el desarrollo de sus actividades?

Si (1)	No (2)

92. Si el gobierno les apoya para el desarrollo de sus actividades ¿Qué tipo?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Asistencia técnica				
Crédito				
Infraestructura				

93. ¿Con que frecuencia el consejo de administración supervisa la calidad del cacao en todas sus actividades?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

III.- COMPETITIVIDAD

L).- Rentabilidad

94. ¿Considera que la organización genera utilidades con el beneficio y comercialización del cacao?

Si (1)	No (2)

95. ¿Cómo considera usted las ganancias obtenidas?

Muy Buenas (1)	Buenas (2)	Regulares (3)

96. ¿Cómo disponen las ganancias obtenidas por la organización?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Inversiones				
Capital de trabajo				
Ahorra				
Inversión social				
Distribuye entre socios				
Pago de deudas				

97. ¿La organización establece compromisos con entidades financieras?

Si (1)	No (2)

98. Entidad con la que la organización adquiere compromisos financieros

ONG (1)	Intermediaria Financiera (2)	Banca (3)	Empresas comercializadora (4)

99. ¿La organización cumple con los compromisos financieros adquiridos?

Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)

M).- Permanencia en el mercado

100. ¿Cuánto tiempo tiene la organización de beneficiar y comercializar cacao?

De 1 a 2 años (1)	De 3 a 4 años (2)	De 5 a 6 años (3)	De 7 a 8 años (4)	De 9 años y más (5)

101. ¿Cuántos colaboradores tienen al menos una hectárea de cacao?

De 10 a 20 (1)	De 21 a 30 (2)	De 31 a 50 (3)	De 51 a 70 (4)	De 71 y más (5)

102. ¿La Organización, además del cacao realiza otras actividades económicas complementarias?

Si (1)	No (2)

N).- Productividad

103. ¿Cuántos Kilogramos de cacao calidad “A” comercializo en el 2014?

De 1000 a 4999 (1)	De 5000 a 9999 (2)	De 10000 a 14999 (3)	De 15000 a 19999 (4)	De 20000 a más (5)

104. ¿Cuántos Kilogramos de cacao calidad “B” comercializo en el 2014?

De 1000 a 4999 (1)	De 5000 a 9999 (2)	De 10000 a 14999 (3)	De 15000 a 19999 (4)	De 20000 a más (5)

105. ¿Cuántos Kilogramos de cacao calidad “C” comercializo en el 2014?

De 1000 a 4999 (1)	De 5000 a 9999 (2)	De 10000 a 14999 (3)	De 15000 a 19999 (4)	De 20000 a más (5)

O).- Participación en el mercado

106. ¿Qué porcentaje del producto le vende a su comprador actual?

De 0 a 19% (1)	De 20 a 39% (2)	De 40 a 59% (3)	De 60 a 79% (4)	De 80 a 100% (5)

107. ¿Cuál es su principal mercado?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Mercado internacional				
Industria nacional				
Intermediario				

108. ¿En relación a otras organizaciones cacaoteras su cacao es?

Muy Bueno (1)	Bueno (2)	Regular (3)	Malo (4)

109. ¿Actualmente con qué frecuencia le ha hecho modificaciones a su estructura productiva para aumentar sus volúmenes de procesamiento?

Categoría	Siempre (1)	La mayoría de las veces (2)	Algunas veces (3)	Nunca (4)
Anual				
Cada 2 años				
Más de 2 años				

P).- Prestigio

110. ¿La Organización es reconocida como empresa comercializadora de cacao?

Si (1)	No (2)

111. ¿La Organización es reconocida como empresa comercializadora de cacao de buena calidad?

Si (1)	No (2)

Q).- Lealtad del cliente o principal comprador

112. ¿La Organización es considerada para que le compren su cacao?

Si (1)	No (2)

113. ¿Considera la organización que satisfacen los requerimientos de calidad de su principal comprador?

Si (1)	No (2)

R).- Costos

114. ¿Cómo considera usted los costos de los insumos?

Muy Caros (1)	Caros (2)	Regulares (3)	Baratos (4)	Muy Baratos (5)

115. ¿Cómo considera los costos del beneficiado de cacao?

Muy Caros (1)	Caros (2)	Regulares (3)	Baratos (4)	Muy Baratos (5)

116. ¿Cómo considera los costos de comercialización del cacao?

Muy Caros (1)	Caros (2)	Regulares (3)	Baratos (4)	Muy Baratos (5)

S).- Producto (Calidad del producto)

117. ¿Cómo considera usted la calidad de su cacao?

Muy Bueno (1)	Bueno (2)	Regular (3)	Malo (4)

Anexo 6. Análisis del ambiente interno de las organizaciones

DIAGNOSTICO INTERNO																		
CATEGORÍAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS						DEBILIDADES						IMPACTO				
		ALTO		MEDIO		BAJO		ALTO		MEDIO		BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B					
Directiva	Conocimiento y experiencia en el sector cacaoero.		X														X	
	Miembros activos de la CANICACAO			X														X
	Ausencia o incumplimiento de planes de beneficiado y comercialización.								X								X	
Financiera	Altos costos de producción y comercialización								X								X	
	Bajos volúmenes de producción								X								X	
	Problemas para obtener volumen con								X								X	

Anexo 7. Análisis del ambiente externo de las organizaciones

DIAGNOSTICO EXTERNO																							
CATEGORÍAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	OPORTUNIDADES									AMENAZAS									IMPACTO			
		ALTO			MEDIO			BAJO			ALTO			MEDIO			BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	ALTO
Económico	Acceso a recursos financieros				X																		X
	Altos intereses a los recursos financieros													X								X	
	Altos costos de materia prima													X							X		
Social	Abandono de las áreas d cacao																		X				X
Político	Interés del gobierno para apoyar el sector cacaotero				X																	X	
Competitividad	Estabilidad en el precio del producto				X																X		
	Caída de precios en el mercado internacional												X										X
Geográfico	Coincidencia de las organizaciones en los	X																			X		

	diferentes territorios de la región sin entrar en competencia .																			
Tecnológico	Presencia Instituciones y ONG que fomentan el rubro cacao.			X															X	
	Epidemia de plagas y enfermedades que afecten el cultivo de cacao								X										X	

Anexo 8. Coeficiente de Correlación de Pearson para las variables en estudio

Coeficientes de correlación

Correlación de Pearson: Coeficientes\probabilidades

	Cadena de valor	Competitividad
Cadena de valor	1,00	0,07
Competitividad	0,72	1,00

Anexo 9. Coeficiente de Regresión para las variables en estudio

Análisis de regresión lineal

Variable	N	R ²	R ² Aj	ECMP	AIC	BIC
Cadena de valor	7	0,51	0,42	0,02	-6,06	-6,23

Coefficientes de regresión y estadísticos asociados

Coef	Est.	E.E.	LI(95%)	LS(95%)	T	p-valor	CpMallows	VIF
const	0,17	0,14	-0,20	0,54	1,16	0,2969		
Competitividad	0,55	0,24	-0,07	1,16	2,29	0,0702	5,55	1,00

Cuadro de Análisis de la Varianza (SC tipo III)

F.V.	SC	gl	CM	F	p-valor
Modelo.	0,08	1	0,08	5,27	0,0702
Competitividad	0,08	1	0,08	5,27	0,0702
Error	0,07	5	0,01		
Total	0,15	6			

Anexo 10. Prueba de Hipótesis

Test para la hipótesis

F.V.	SC	gl	CM	F	p-valor
Hipótesis	0,13	1	0,13	5,27	0,0702