



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: PROPUESTA DE NEGOCIO INCLUSIVO PARA EL
AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE CACAO DE LA ZONA DE QUEVEDO, PROVINCIA
DE LOS RÍOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES
CONCENTRACIÓN EN DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN COMERCIAL**

AUTOR:

KAREN BENAVIDES CEVALLOS

TUTOR: MÓNICA ZAMBRANO

SAMBORONDON, ABRIL, 2014

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi carrera estudiantil y al resto de mi familia por siempre creer en mí.

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, ante todas las cosas, por ser el ser supremo que guía
mi camino.*

*Agradezco a mis padres, July Cevallos y Kenny Benavides, por todo su
amor y entrega.*

*Agradezco a toda mi familia por el apoyo incondicional que me han
brindado durante mi carrera estudiantil.*

*Agradezco a mi tutora Mónica Zambrano por el tiempo brindado durante
la elaboración del presente trabajo de titulación.*

Agradezco a mis amigos por el apoyo brindado.

ÍNDICE

<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>II</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	<u>III</u>
<u>ÍNDICE DE CUADROS.....</u>	<u>X</u>
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS</u>	<u>XI</u>
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	<u>XII</u>
<u>ÍNDICE DE FIGURAS.....</u>	<u>XIII</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>XIV</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>XV</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>1</u>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.2.1 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	6
<u>CAPÍTULO II.....</u>	<u>7</u>

2	<u>MARCO REFERENCIAL</u>	7
2.1	MARCO CONCEPTUAL	7
2.1.1	LA BASE DE LA PIRÁMIDE ECONÓMICA	7
2.1.2	CADENA DE VALOR	7
2.1.3	NEGOCIOS INCLUSIVOS	7
2.1.4	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	7
2.1.5	CACAO	8
2.1.6	VARIEDADES DE CACAO	8
2.1.7	VARIEDADES DE CACAO QUE SE COMERCIALIZAN	8
2.2	MARCO TEÓRICO	10
2.2.1	NEGOCIOS INCLUSIVOS	10
2.2.1.1	Origen de los Negocios Inclusivos	10
2.2.1.2	SNV Y WBCSD	11
2.2.1.3	Características de los Negocios Inclusivos	12
2.2.1.4	Beneficios de los Negocios Inclusivos	12
2.2.1.5	Negocios Inclusivos en Sudamérica	13
2.2.1.6	Participación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el Modelo de Inclusión Laboral en Latinoamérica	14
2.2.1.7	Negocios Inclusivos en Ecuador	15
2.2.1.8	Empresas Destacadas en la Inclusión Laboral	15
2.2.1.9	Casos exitosos de Negocios Inclusivos en el Ecuador	17
2.2.1.9.1	PRONACA	17
2.2.1.9.2	Industria Lojana de Especierías	21
2.2.1.9.3	Corporación la Favorita C.A.	27
2.2.1.9.4	Cervecería Nacional	31
2.2.2	CACAO	35
2.2.2.1	Comercialización del cacao en el mundo	35
2.2.2.2	Países productores de cacao	36
2.2.2.3	Principales exportadores de cacao	36

2.2.2.4 Principales importadores de cacao	38
2.2.2.5 Cacao en el Ecuador.....	39
2.2.2.5.1 Antecedentes del cacao ecuatoriano.....	39
2.2.2.5.2 Producción de cacao en el Ecuador	40
2.2.2.5.3 Exportaciones del cacao ecuatoriano	41
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>43</u>
<u>3 METODOLOGÍA.....</u>	<u>43</u>
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2 POBLACIÓN.....	44
3.3 MUESTRA.....	44
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	45
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	46
3.4.2.1 Encuesta.....	46
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y PASOS A UTILIZAR	46
3.5.1 DOCUMENTAL	46
3.5.2 ENCUESTAS	47
3.5.3 STATA Y MICROSOFT EXCEL	47
<u>CAPÍTULO IV.....</u>	<u>48</u>
<u>4. ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS DEL ECUADOR.....</u>	<u>48</u>
4.1 SITUACIÓN DE LOS AGRICULTORES	48
4.2 MÉTODOS APLICADOS POR LAS EMPRESAS ANCLAS	50

4.3 FACTORES QUE PARTICIPARON EN EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS QUE SE EJECUTARON EN EL PAÍS	51
---	----

CAPÍTULO V..... 54

5. PRODUCCIÓN DEL CACAO: CARACTERÍSTICAS Y TÉCNICAS QUE SE APLICAN DURANTE CADA ETAPA DEL CICLO PRODUCTIVO.

54

5.1 PROCESO PRODUCTIVO DEL CACAO	58
5.1.1 SIEMBRA.....	58
5.1.2 MANTENIMIENTO DEL CULTIVO	58
5.1.2.1 Manejo de plagas	59
5.1.2.2 Manejo de enfermedades.....	59
5.2.2.3 Podas	62
5.2.2.4 Riego	63
5.2.2.5 Fertilización	64
5.2.3 COSECHA	65
5.3 TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CULTIVOS DE CACAO	
65	
5.3.2 LAS PLANTACIONES JÓVENES, IMPRODUCTIVAS Y SENILES.....	66
5.3.1.1 Selección de las plantas madres.....	67
5.3.1.2 Rehabilitación de la plantación.....	67
5.3.1.3 Deschuponado	68
5.3.1.4 Injerto	69
5.3.1.5 Repoblación	69
5.3.1.6 Polinización Manual	69

CAPÍTULO VI..... 71

<u>6</u>	<u>NEGOCIO INCLUSIVO ENFOCADO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CACAOTEROS QUE SE ENCUENTRAN ASOCIADOS A LA NUEVA CASA DEL CACAO</u>	<u>71</u>
6.1	PARTICIPANTES DEL NEGOCIO INCLUSIVO	71
6.1.1	Exportadora Martinetti	71
6.1.2	Asociación La Nueva Casa del Cacao	72
6.1.3	Relación entre la Exportadora Martinetti y la asociación La Nueva Casa del Cacao	72
6.2	SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES QUE SE ENCUENTRAN ASOCIADOS A LA NUEVA CASA DEL CACAO	73
6.3	PROPUESTA DE NEGOCIO INCLUSIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ASOCIADOS DE LA NUEVA CASA DE CACAO	79
6.3.1	ACUERDO COMERCIAL	80
6.3.2	CAPACITACIONES	81
6.3.2.1	EVALUACIÓN	84
6.3.3	ASISTENCIA TÉCNICA	85
6.3.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES	87
	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>89</u>
	<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>90</u>
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>91</u>
	<u>ANEXOS</u>	<u>99</u>
	ANEXO 1: ACUERDO COMERCIAL	99
	ANEXO 2 ENCUESTA	102
	ANEXO 3 ENFERMEDADES DE LOS CULTIVOS	103

ANEXO 4 CONTAMINACIÓN DEL CULTIVO	104
ANEXO 5. CONDICIONES DE LAS VIVIENDAS.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro.2 Características del suelo que se empleará en la actividad cacaotera	57
Cuadro 3. Tipo de enfermedades que afectan a las plantaciones de cacao, sus características y el control que se debe realizar	59
Cuadro 4. Tipo de Riego en el sector cacaotero.....	64
Cuadro 5. Rango de productividad para las plantas madres	67
Cuadro 6. Registro de las capacitaciones realizadas	82
Cuadro 7. Temas que engloban las capacitaciones del negocio inclusivo	83
Cuadro 8. Parámetros que se evaluarán después de cada capacitación	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Problemas que afectan con mayor frecuencia a los cultivos de los cacaoteros asociados a La Nueva Casa del Cacao	73
Gráfico 2. Problemas que afectan con mayor frecuencia a los cultivos de los cacaoteros asociados a La Nueva Casa del Cacao	75
Gráfico 3. Nivel de educación de los productores que se encuentran asociados a La Nueva Casa del Cacao	76
Gráfico 4. Control administrativo que los agricultores asociados a la Nueva Casa del Cacao aplican en sus cultivos.	77
Gráfico 5. Conocimiento de los productores de cacao respecto a las técnicas que en la actualidad se aplican en el sector cacaotero.....	78
Gráfico 6. Técnicas que los asociados de la Nueva Casa de Cacao aplican actualmente en sus cultivos.....	79
Gráfico 7. Asistencia técnica requerida por el agricultor en el proceso productivo del cultivo de cacao	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Los primeros 10 países que exportaron la mayor cantidad de cacao en el año 2012.....	37
Tabla 2. Los primeros 10 países que importaron la mayor cantidad de cacao en el año 2012.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Impacto que han generado las empresas ecuatorianas en las ventas de los pequeños productores a través de los negocios inclusivos	16
Figura 2. Los principales productores de cacao a nivel mundial.....	36
Figura 3. Participación porcentual de las exportaciones no petroleras en el Ecuador del año 2011.....	41

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo plantear una solución al problema de la productividad que afecta a los cacaoteros de la ciudad de Quevedo.

A través de encuestas, visitas de campo y revisión documental se logró obtener la información necesaria para diseñar un modelo de inclusión laboral, el cual se centra en los cacaoteros asociados a la Nueva Casa del Cacao. Mediante un acuerdo comercial, capacitaciones, asesoría técnica y un constante seguimiento se pretende aumentar los rendimientos que tienen los cacaoteros en sus parcelas, lo que conlleva a su desarrollo económico.

INTRODUCCIÓN

Los Negocios Inclusivos se han convertido en una estrategia empresarial que involucra al sector privado y a la población de escasos ingresos económicos. El presente trabajo de titulación plantea un modelo de inclusión laboral enfocado en resolver el problema de la productividad que afecta a los cacaoteros asociados a la Nueva Casa de Cacao.

Capítulo 1. Expresa el propósito y los objetivos que se desean alcanzar con esta investigación, además de presentar la problemática que existe en el sector cacaotero.

Capítulo 2. Permite expandir el conocimiento que se tiene acerca del cacao y de los negocios inclusivos. Inicialmente se detallan los conceptos básicos que se relacionan con estos dos temas para proseguir con textos mucho más profundos que resaltan la importancia que tienen dentro del Ecuador.

Capítulo 3. Se basa en la metodología implementada para la recolección de los datos, los cuales mediante un análisis generaron la información necesaria para diseñar la propuesta de inclusión laboral.

Capítulo 4. Presenta el análisis de cuatro negocios inclusivos, los cuales fueron implementados por: Pronaca, Industrias de Especierías Lojana, Corporación La Favorita y Cervecería Nacional. Las empresas escogidas brindaron la oportunidad de identificar los factores que influyeron en el éxito de sus negocios.

Capítulo 5. Muestra las labores culturales que se aplican en el sector cacaotero y las técnicas que se implementan para mejorar la productividad de las plantaciones.

Capítulo 6. Se centra en la propuesta del negocio inclusivo. El modelo planteado se enfoca en resolver el bajo rendimiento que tienen las plantaciones de los productores mediante capacitaciones, asesoría técnica, seguimiento y un acuerdo comercial.

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes

El cacao es un producto agrícola que se ha caracterizado por su versatilidad, por lo que es muy apetecido en el mercado internacional llegando a ocupar el tercer lugar en el mercado mundial de materias primas. Existen dos variedades de cacao: el forastero y el criollo, el primero representa el 95% de la producción mundial, mientras que el porcentaje restante lo adquiere el cacao trinitario o criollo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2010).

Desde que el Programa Nacional del Cacao desapareció en el año 1994, el apoyo para el sector cacaotero por parte del gobierno ha sido limitado. Es por esta razón, los pequeños y medianos agricultores siguen afrontando problemas que afectan el desarrollo de esta actividad (ACEPROCACAO, 2012).

La poca inversión que se realiza en el sector cacaotero ha repercutido en el progreso de esta actividad agrícola. En consecuencia, el pequeño productor no es capaz de gozar netamente de todos los beneficios que genera el cacao al ser tan aclamado en el mercado internacional. Además, el escaso asesoramiento que reciben los pequeños productores perjudica la calidad y productividad de las plantaciones de cacao (ACEPROCACAO, 2012).

Según el artículo publicado por la Revista Latinoamericana de Administración (2009) “los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos”.

En consecuencia, los negocios inclusivos enfocados en el sector agrícola tienen el potencial de solucionar, de forma efectiva, los problemas que aquejan a los pequeños y medianos productores del país.

En Nicaragua el café tiene una gran relevancia dentro de su economía. El café es un producto que ha generado más de 22,700 plazas de trabajo para las personas que residen en zonas rurales (SNV y WBCSD, 2010).

La siembra del café se realiza de forma tradicional, por ello las investigaciones para mejorar el proceso del cultivo no forman parte de las prioridades del sector. Sin embargo, la corporación Merco Coffee Group tomó la iniciativa de desarrollar un programa de inclusión laboral para los pequeños productores de café (SNV y WBCSD, 2010).

Merco Coffee Group integró a los pequeños productores de café en su cadena de suministros, a su vez les otorgó la posibilidad de acceder a financiamientos para mejorar las condiciones de sus cultivos (SNV y WBCSD, 2010).

La estrategia implantada permite a la corporación obtener un producto de excelente calidad que satisfaga las exigencias del mercado internacional. Por otro lado, los productores se benefician de la asistencia financiera, comercial y técnica, las cuales generan una mayor productividad de sus terrenos (SNV y WBCSD, 2010).

Los resultados obtenidos por este negocio inclusivo fueron sumamente positivos. Por un lado, los productores de café, gracias al premio UtzCertified, logaron cotizar su producto de \$4 a \$5 el quintal, lo que incrementó los ingresos que perciben por esta actividad. Por el otro, la empresa recibió certificaciones que avalaban la calidad de su producto (SNV y WBCSD, 2010).

La problemática del sector cafetero en Nicaragua es muy similar a la del sector cacaoero en el Ecuador. La falta de financiamiento y la poca tecnificación con la que cuentan los pequeños agricultores en sus cultivos

son algunas de las causas que han estancado el desarrollo económico de estas personas (SNV y WBCSD, 2010).

La iniciativa tomada por Merco CoffeeGroup es una referencia para las empresas ecuatorianas que se encuentran vinculadas con el sector cacaotero. El sector privado mediante sus acciones tiene la oportunidad de generar un impacto positivo en el ámbito económico, social y ambiental en el Ecuador.

1.2 Planteamiento del problema

Los pequeños cacaoteros son personas que subsisten gracias a los ingresos que les genera esta actividad. Sin embargo, la falta de tecnificación en sus procesos productivos ha provocado rendimientos muy bajos en sus plantaciones de cacao, lo que afecta su calidad de vida y por consiguiente el de su familia.

1.2.1 Formulación del problema

La principal actividad económica en Quevedo es la agropecuaria. Las empresas de mayor renombre y con grandes márgenes de ingresos se han dedicado a la exportación de productos agrícolas, ya que las condiciones climatológicas y geográficas permiten que estos gocen de una excelente calidad.

El suelo quevedeño es muy fértil, por lo que hace factible cultivar distintas variedades de cacao. A pesar de ello, las personas que se dedican a esta actividad deben enfrentar diversos problemas que repercuten en la rentabilidad de sus pequeños negocios.

La baja rentabilidad que tienen los pequeños agricultores en sus negocios se debe, a un elemento, la baja productividad de sus suelos. Los quintales cosechados no son lo suficientemente representativos como para poder generar un ingreso sustancial.

Las pequeñas fincas situadas en Quevedo son propiedad de personas que viven en zonas rurales. El conocimiento que tienen sobre el cacao ha sido adquirido de forma generacional. Como resultado, la siembra, cosecha y mantenimiento de la plantación se realiza de forma tradicional.

El cuidado inadecuado que reciben las plantaciones de cacao por parte de los agricultores influye en el rendimiento de la producción que se tiene por hectárea. La falta de capacitación ha provocado que ellos no apliquen procesos tecnificados en sus cultivos, por consiguiente esto produce bajos niveles de productividad.

Además, la falta de apoyo técnico provoca que las plantaciones sean propensas a enfermedades y ataques de plagas. Por ende, los agricultores constantemente deben lidiar con la posibilidad de enfrentar inconvenientes que ponen en riesgo a sus cosechas.

Adicionalmente, después de la disolución del Programa Nacional del Cacao, la participación del gobierno en el sector cacaotero ha sido muy limitada. El poco apoyo que recibe el pequeño agricultor por la mayoría de los actores de la cadena comercial se ha convertido en uno de los impedimentos para encontrar una solución al problema de la productividad.

1.2.2 Sistematización del Problema

1.2.2.1 Interrogantes de la Investigación

¿Cuál es la situación económica de los pequeños agricultores de la asociación La Nueva Casa del Cacao?

¿Cuáles son los principales inconvenientes que tienen los pequeños agricultores en la producción de cacao?

¿Cuál es el nivel de productividad que tienen los productores que están asociados a la Nueva Casa del Cacao?

¿Cuál es el grado de conocimiento técnico que tienen los pequeños productores que se encuentran asociados a la Nueva casa del cacao?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio inclusivo que incremente la productividad de las plantaciones de cacao de los pequeños productores que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao, ubicada en la ciudad de Quevedo, a través de capacitaciones y apoyo técnico.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los modelos exitosos de negocios inclusivos en el sector agropecuario del Ecuador.
2. Identificar las técnicas agrícolas que implementa actualmente el sector cacaotero para el aumento de los niveles productivos de las plantaciones de cacao
3. Proponer un negocio inclusivo para el aumento de la producción de cacao de los pequeños agricultores asociados a la Nueva Casa del Cacao, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Quevedo.

1.4 Justificación del trabajo de titulación

Los habitantes de las zonas rurales de la provincia de Los Ríos presentan bajos índices de desarrollo socioeconómico. Las condiciones en las que vive un agricultor son deplorables, el trabajo que éste ejecuta no genera la suficiente rentabilidad para mejorar su estilo de vida y el de su familia. En consecuencia, estas personas asumen con resignación su realidad anhelando la posibilidad de tener un mejor porvenir en el futuro.

La propuesta de realizar un negocio inclusivo con pequeños agricultores de cacao en Quevedo se fundamenta en la idea de mejorar su calidad de vida y a su vez, ser el medio que permita reducir el índice de pobreza que afecta a las zonas rurales de la provincia de Los Ríos.

Los negocios inclusivos son una alternativa para superar la situación de pobreza que atraviesan los productores agrícolas. Con la intervención del sector privado se podrán resolver los problemas que impiden mejorar los niveles productivos de los cultivos de cacao en Quevedo.

Las empresas juegan un papel fundamental en la economía de un país pero ahora también lo hacen en el ámbito social y ambiental. La antigua concepción de crear una compañía con el único fin de generar ingresos ha quedado en el olvido. Hoy en día, el rol que deben desempeñar es mucho más importante que el que tenían décadas atrás.

Los empresarios quevedeños recientemente se han preocupado por implementar buenas prácticas en su cadena de valor, siendo esta la oportunidad perfecta para desarrollar modelos de negocios inclusivos que permitan cumplir con este objetivo.

CAPÍTULO II

2 Marco Referencial

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 La Base de la Pirámide Económica

Es una terminología utilizada para referirse a más de 4 billones de personas que sobreviven con un ingreso menor a los 8 dólares por día. Este segmento de la población se ha visto marginado por el sector empresarial, siendo un obstáculo más para superar la situación de pobreza en la que viven (Emaús Fundación Social , 2011).

2.1.2 Cadena de Valor

El concepto de la cadena de valor se centra en los actores que intervienen en la producción, distribución y consumo de un bien o servicio. Las actividades ejecutadas por cada uno de estos eslabones crean valor al producto final (Gutiérrez , 2009).

2.1.3 Negocios Inclusivos

Los negocios inclusivos (NI) se definen como una estrategia empresarial que integra a la base de la pirámide económica (BDP) es decir, a las comunidades de bajos ingresos. Los NI persiguen una filosofía de Ganar-Ganar, ya que el objetivo final es generar beneficios para ambas partes. (Negocios Inclusivos org, S/F)

2.1.4 Responsabilidad Social Empresarial

Según el Centro Mexicano para la Filantropía, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se centra en analizar el impacto negativo o positivo que tienen las actividades empresariales en el ámbito económico, social y ambiental. El objetivo de RSE es generar sostenibilidad mediante sus operaciones y los NI brindan la oportunidad de lograr este propósito (Cajiga Calderón).

2.1.5 Cacao

El cacao es un árbol tropical que crece en climas húmedos y cálidos, su tronco es de un color claro y posee una corteza delgada. La altura que tienen en promedio es entre 4 y 8 metros, llegando en algunas ocasiones a los 10 metros (Mexico México, 2013).

2.1.6 Variedades de Cacao

Existen aproximadamente 18 especies de cacao, las cuales se distinguen por sus semillas, la altura que poseen, el color del fruto e inclusive por las propiedades nutritivas que tiene cada uno (SN, SF).

2.1.7 Variedades de Cacao que se Comercializan

En la actualidad, se comercializa tres tipos de cacao, el Nativo, Forastero y Trinitario (Wordpress, 2011).

El cacao Nativo es originario de México y se caracteriza por tener un grano amargo y aromático. Destaca de los demás por su calidad y en el mercado internacional es un producto muy cotizado, ya que se lo utiliza para elaborar los chocolates más finos (Wordpress, 2011).

El cacao Forastero es proveniente de la Amazonía, los granos tienen un sabor amargo y su aroma es ácido, esta variedad representa el 70% de la producción mundial de cacao (Profichief, SF).

El cacao Trinitario es un árbol híbrido entre el criollo y el forastero. El 15% de la producción mundial pertenece a esta variedad y se caracteriza por tener un fruto rojizo y sus granos poseen un aroma ácido y su sabor es un poco amargo con una ligereza de acidez (The republic of chocolate, 2007).

2.2 Marco teórico

El presente trabajo de titulación cuenta con un marco teórico, del cual se desprenden dos partes, la primera se centra en describir los negocios inclusivos, mientras que la segunda está enfocada en detallar aspectos relevantes del cacao dentro y fuera del Ecuador.

2.2.1 Negocios Inclusivos

2.2.1.1 Origen de los Negocios Inclusivos

En el último siglo, diversas economías del mundo han logrado desarrollarse, sin embargo, esto ha conllevado que se cree una desigualdad económica entre las regiones del planeta, como es el caso de América Latina (AVINA, 2009).

Los países latinoamericanos han luchado por disminuir esta brecha de desigualdad, pero en las últimas décadas dicha situación ha empeorado. Los resultados se aprecian en la gran cantidad de personas que viven en la pobreza, llegando a un sorprendente 46% de la población (AVINA, 2009).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores de suma importancia para el desarrollo económico de Latinoamérica. Aproximadamente el 99% son PYMES, lo que representa una oportunidad para la implementación de negocios inclusivos. Por otro lado, los 4.000 millones de habitantes que conforman la BDP se transforman en un mercado potencial para el sector empresarial, pues el consumo que tienen estas personas es sumamente alto (AVINA, 2009).

Actualmente, el sector privado solo atiende a un tercio de los habitantes del planeta. Además, las empresas se enfrentan a una voraz competencia dentro de un mercado saturado. Cada vez es más evidente

que los negocios no pueden prosperar en sociedades fracasadas y es necesaria la intervención de las empresas para crear sociedades estables y prósperas (AVINA, 2009).

Se han descubierto nuevos mecanismos que permiten integrar a las personas de escasos recursos económicos a la cadena de valor, logrando así, mejorar su calidad de vida. Adicionalmente, las compañías pueden aprovechar esta oportunidad para ofertar servicios básicos, que por su situación de pobreza se les dificulta obtener. La información anterior demuestra que es posible generar ingresos y a su vez contribuir con el bienestar de los habitantes de un determinado país (AVINA, 2009).

2.2.1.2 SNV Y WBCSD

La Organización Internacional Holandesa (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) son organizaciones que se han preocupado por temas como la pobreza, el desarrollo sostenible y la inequidad en los mercados emergentes. En la actualidad, se han convertido en los principales promotores para que las empresas implementen esta nueva estrategia empresarial, llamada negocios inclusivos (SNV y WBCSD, 2010).

Desde el año 2006, ambas organizaciones mantienen una alianza con el fin de erradicar la pobreza a través de iniciativas de inclusión laboral, las cuales son implementadas por el sector privado. Actualmente, la alianza SNV-WBCSD cuenta con una lista de países latinoamericanos con los que ha trabajado, entre ellos Ecuador (SNV y WBCSD, 2010).

La alianza SNV-WBCSD tiene entre sus cometidos aumentar el interés por los NI en sector empresarial, descubrir nuevas oportunidades para los negocios de inclusión laboral y fomentar el desarrollo de una legislación que apoye a este nuevo modelo de negocio (SNV y WBCSD, 2010).

2.2.1.3 Características de los Negocios Inclusivos

Entre las características que poseen los negocios inclusivos se encuentra la rentabilidad. La cooperación que se realiza entre las empresas y la base de la pirámide económica, no se debe tildar de filantropía. Un modelo de inclusión laboral debe ser considerado como un negocio, ya que no se aleja del objetivo de generar ganancias (Kunz, 2011).

La filosofía de ganar-ganar refleja claramente lo que los NI buscan. A través de los rendimientos financieros y el valor social que este conlleva, un negocio inclusivo es capaz de beneficiar a todas las personas y entidades que lo integren (Kunz, 2011).

Las comunidades de bajos niveles económicos se han convertido en un aliado para el sector empresarial, ya sea por el lado de la demanda o de la oferta, su participación crea un mayor valor en el producto final (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia; AVINA, 2009).

Adicionalmente, la sostenibilidad es otra de las características que destacan en los modelos de inclusión laboral. El crecimiento económico y la mejora en la calidad de vida de la BDP se enfoca en un periodo a largo plazo, es decir, que perdure a través del tiempo (Kunz, 2011).

2.2.1.4 Beneficios de los Negocios Inclusivos

Los negocios inclusivos generan oportunidades de trabajo para la población de escasos recursos, la cual años atrás era excluida por el sector empresarial. Las empresas a través de esta iniciativa incorporan a esta porción de la población en su cadena de valor, lo que conlleva a que dichas personas mejoren considerablemente sus estándares de vida

como consecuencia del crecimiento económico que logran por medio de los NI (CECODES).

Por otro lado, según el informe elaborado por IESE Business School (2009), la BDP se encuentra compuesta por 4.000 millones de personas, lo que representa un amplio mercado para las empresas.

Adicionalmente, entre los beneficios que adquiere una compañía mediante el desarrollo de un modelo de inclusión laboral se encuentra: la disminución de los costos con los proveedores debido a su eficiencia operativa, incremento en la rentabilidad, fidelización con sus proveedores, distribuidores y consumidores, entre otros. Para una empresa, estos beneficios son herramientas que le permiten crear una ventaja competitiva ante sus competidores (Marquez, Reficco, & Berger, 2009).

En la actualidad, a todas las empresas, sin importar el tamaño, les concierne ser socialmente responsables, ya que según el informe publicado por la Cátedra de Cooperación Internacional con Iberoamérica (2011), “las empresas más responsables en el panorama internacional y nacional son las más sostenibles, es decir, las que están generando más rentabilidad y beneficios a largo plazo“

2.2.1.5 Negocios Inclusivos en Sudamérica

A través de los años, Sudamérica ha batallado con un enemigo que no da tregua, la pobreza. Según el informe realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012) se estimó que 167 millones de personas viven en una situación de pobreza, de ellos, 66 millones atraviesan condiciones de indigencia. Lo que representa un 28,8% de la población, una cantidad significativa, que se encuentra afectada por este problema.

Durante décadas, ha persistido la concepción de que el gobierno es el único responsable de erradicar la pobreza de un país. Si se hace una

retrospectiva de años anteriores se puede apreciar el claro desinterés por parte del sector privado respecto a este tema, pues para él era un problema que no le competía resolver (SNV y WBCSD, 2010).

Según el artículo publicado por la revista Harvard Business Review (2009). La causa de la pobreza no solo radica en las políticas que tome un gobierno sino en el estancamiento económico que éste tenga. La última crisis financiera afectó al mundo entero y fue la pauta para poner en la mira a los negocios inclusivos como un medio innovador para solucionar este problema.

Sudamérica es un gran exponente respecto a esta estrategia empresarial. Según la publicación realizada por el diario La Prensa (2011) se estimó que en la región existen alrededor de 100 negocios en diversos países de Latinoamérica, este hecho demuestra que dicha iniciativa es una tendencia que va en aumento.

2.2.1.6 Participación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el Modelo de Inclusión Laboral en Latinoamérica.

La preocupación respecto al problema de la pobreza en América Latina no solo debe concernirle a las grandes empresas sino a todas, sin importar el tamaño, ya que su finalidad va más allá de generar únicamente ganancias (AVINA, 2009).

Los negocios inclusivos tienen un gran mercado en Latinoamérica, ya que aproximadamente existen más de 18 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales pueden formar alianzas para el desarrollo de un negocio de inclusión laboral (AVINA, 2009).

Cabe destacar que las actividades que ejecuta este conjunto de empresas tienen un fuerte impacto en la economía de América Latina llegando a representar un 50% del producto interno bruto de la región.

Por lo tanto, al desarrollar programas de inclusión laboral, estas compañías pueden lograr una reducción en los índices de pobreza que afecta actualmente a más de 167 millones de latinoamericanos (AVINA, 2009).

2.2.1.7 Negocios Inclusivos en Ecuador

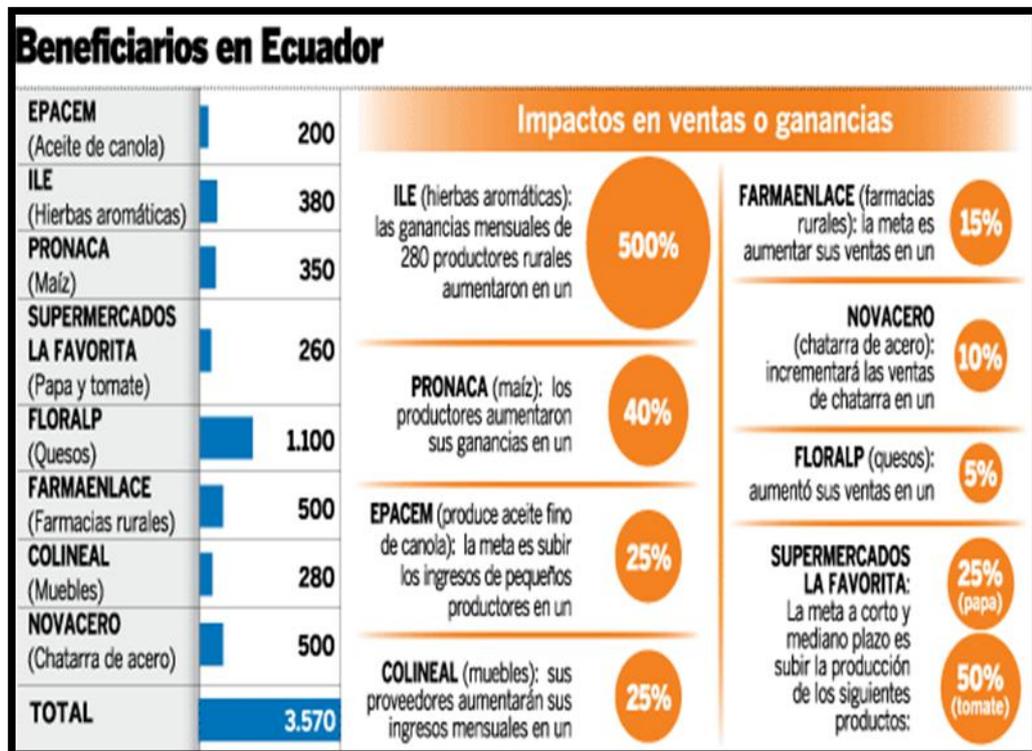
Los negocios inclusivos han acaparado la atención del sector empresarial, así lo demuestra la marcada tendencia que existe a nivel mundial. En este caso, Ecuador no es la excepción, ya que también ha incursionado en esta iniciativa empresarial (El financiero, 2013).

En la edición de la revista El Financiero (2011) Lissy Vélez, coordinadora del programa “Negocios inclusivos: Ganamos Todos” de la alianza SNV- BiDFomin en Ecuador, asegura que el país ha decidido apostar fuertemente a los negocios inclusivos.

2.2.1.8 Empresas Destacadas en la Inclusión Laboral

En la actualidad, nueve grandes compañías en el Ecuador han integrado a más de 12 mil personas de escasos recursos a su cadena de valor. El apoyo brindado por estas empresas creó un lazo de fidelización con los que ahora son sus proveedores, distribuidores o consumidores. La proliferación de sus ganancias es una muestra de la efectividad que tiene esta estrategia empresarial (El Telégrafo, 2012).

Figura 1 . Impacto que han generado las empresas ecuatorianas en las ventas de los pequeños productores a través de los negocios inclusivos



Fuente: Diario El Universo

La figura ubicada en la parte superior del texto muestra un listado de las empresas que han apostado por los negocios inclusivos en el Ecuador.

Entre las compañías mencionadas tenemos a la Industria Lojana de Especierías, la cual logró incrementar el ingreso de sus productores en un espectacular 500%, mientras que los productores de PRONACA tuvieron un destacable crecimiento al aumentar sus ganancias en un 40%.

Por consiguiente, los resultados que han tenido todas estas empresas no hacen más que confirmar la veracidad respecto a los beneficios que se pueden obtener mediante un negocio inclusivo.

2.2.1.9 Casos exitosos de Negocios Inclusivos en el Ecuador

2.2.1.9.1 PRONACA

Antecedentes

La Procesadora Nacional de Alimentos C.A. (PRONACA) es una exitosa empresa que ha logrado un liderazgo en la producción y comercialización de alimentos dentro del Ecuador. PRONACA cuenta con una larga trayectoria en el país, pues se constituyó en el año 1979 y hoy en día se cataloga como una de las entidades con mayor volumen de ventas e ingresos en el Ecuador (PRONACA, SF).

PRONACA cuenta con una amplia línea de productos entre los que destacan la carne de res, cerdo y pollo. Adicionalmente, esta organización es el principal comprador de maíz amarillo duro en el país, ya que dicho insumo es fundamental para la elaboración de balanceados, los cuales se utilizan en la actividad pecuaria que PRONACA realiza (Avilés Chacón, 2007).

La empresa ha sido consciente de la importancia que tiene este insumo, por lo que se propuso años atrás incrementar la cantidad de maíz local de la cual se abastecía. En el año 2007 la alianza entre SNV y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible propusieron un modelo de negocio que permitiría a la empresa fortalecer su red de proveedores en el Ecuador (SNV y WBCSD, 2010).

Situación

La producción de maíz en el Ecuador, en su mayor parte, corresponde a los pequeños y medianos agricultores. Sin embargo, la producción no es lo suficientemente alta para satisfacer a la demanda nacional. En

consecuencia, PRONACA se ha visto en la necesidad importar este insumo (SNV y WBCSD, 2010).

Uno de los inconvenientes con los que lidiaban los productores de maíz estaba vinculado con la productividad de sus cultivos. Según la publicación *Negocios Inclusivos: Creando Valor en Latinoamérica* (2010) en el 2006 la producción de maíz en el Ecuador estuvo por debajo de la media internacional, siendo este un indicador del problema productivo que existía en aquella época.

Sin embargo, ante el latente problema en la productividad y la incapacidad de saciar la demanda de maíz en el país, el gobierno intervino con el propósito de proteger al pequeño y mediano productor. Las medidas tomadas por el gobierno ecuatoriano se basaron en añadir un arancel a las importaciones de maíz, el mismo que se complementaba con el programa de absorción, el cual otorgaba al sector privado cupos para importar maíz una vez que la producción nacional había sido consumida en su totalidad (SNV y WBCSD, 2010).

PRONACA debía lidiar con la escasa cantidad de maíz que se producía internamente. La compra local apenas abastecía un 40% del insumo requerido, lo que significa que el 60% debía ser importado. La iniciativa de emprender un negocio de inclusión laboral con sus proveedores seguía el objetivo del gobierno, el cual se basa en proteger y respaldar al productor nacional (SNV y WBCSD, 2010).

Modelo de negocio inclusivo

PRONACA desarrolló su modelo de inclusión laboral en la provincia del Guayas, ya que esta zona alberga a una gran cantidad de pequeños agricultores dedicados al cultivo de maíz (SNV y WBCSD, 2010).

Inicialmente, se realizó una encuesta a los productores de la zona, la cual permitió obtener la información necesaria para desarrollar una

metodología que se acople a la realidad local y a su vez, la misma información ayudó a establecer los parámetros para elegir a los agricultores que formarían parte de su proyecto (SNV y WBCSD, 2010).

Posteriormente, se diseñó un perfil para categorizar a los agricultores que asumirían el rol de líder. La labor del líder se enfocaba en el desarrollo del pequeño agricultor a través de capacitaciones y acceso a servicios financieros, logrando a largo plazo la sostenibilidad del negocio (SNV y WBCSD, 2010).

Todos los participantes del negocio contarían con capacitaciones e incluso, en ciertos casos, con crédito a insumos. El objetivo de esta estrategia empresarial radica en lograr un aumento en los ingresos de los agricultores, ya sea por el incremento de los niveles productivos de sus cultivos o por probabilidad de realizar un cultivo de rotación (SNV y WBCSD, 2010).

La implementación comenzó con la selección de los agricultores líderes, estos a su vez, según su criterio escogían a los pequeños agricultores que considerarían de confianza. Era muy importante que las personas reclutadas por los líderes fueran lo suficientemente responsables para cumplir con las obligaciones contraídas, pues en el caso de obtener créditos para la compra de insumos, los líderes se convertían en sus garantes (SNV y WBCSD, 2010).

Los agricultores líderes debían asistir a los pequeños productores desde la siembra del maíz hasta el acopio del mismo. El apoyo brindado por estas personas es muy importante para mejorar o corregir aspectos que influyen de forma negativa en la cosecha. Cabe recalcar que la labor brindada por los líderes es recompensada a través de comisiones que se generan a partir de la venta del maíz de los pequeños agricultores a PRONACA (SNV y WBCSD, 2010).

Resultados

Los resultados logrados mediante este negocio de inclusión laboral fueron gratificantes, ya que tanto la empresa como los proveedores tuvieron un impacto positivo en sus negocios respectivos (SNV y WBCSD, 2010).

PRONACA en el lapso de un año aumentó la compra de sus pequeños proveedores en un desorbitante 300% (SNV y WBCSD, 2010).

Por otro lado, los agricultores de maíz que participaron en el proyecto tuvieron un destacado incremento en la productividad de sus cultivos. En el año 2007 la productividad por hectárea incrementó de 5 a 6 toneladas. En el siguiente año los cultivos volvieron a tener un crecimiento de 6 a 7 toneladas métricas por hectárea (SNV y WBCSD, 2010).

El ingreso que percibían diariamente aumentó de forma significativa, pues pasaron de obtener 0.63 centavos de dólar a 2 dólares con 70 centavos (SNV y WBCSD, 2010).

Los productores mejoraron sus condiciones crediticias; antes de iniciar el proyecto más de la mitad de éstos realizaban créditos informales con elevadísimas tasas de interés, sin embargo, después de la implementación de esta iniciativa empresarial se mostró que un 77% de los agricultores accedían a créditos directos con tasas de interés acordes a las del mercado (SNV y WBCSD, 2010).

Adicionalmente, los agricultores accedieron a servicios bancarios, adquirieron conocimiento sobre el uso adecuado de los agroquímicos basándose en los parámetros que se estipulan para realizar Buenas Prácticas Agrícola y a su vez, lograron obtener una disminución del 5% en las tasas de interés de los créditos formales (SNV y WBCSD, 2010).

Uno de los beneficiados del negocio inclusivo que ejecutó PRONACA fue la comunidad, ya que al iniciar el proyecto se generaron nuevas plazas de trabajo para las personas del sector (SNV y WBCSD, 2010).

Las buenas prácticas agrícolas han tenido un impacto positivo en el medioambiente, el uso de una menor cantidad de fertilizantes ha permitido mejorar la calidad del agua y del suelo del sector. Por otro lado, se hace un manejo integrado de plagas, el cual consiste en disminuir o eliminar el uso de pesticidas. Además, se construyeron pozos de agua, los cuales se convierten en una fuente de este líquido vital para las comunidades aledañas (SNV y WBCSD, 2010).

2.2.1.9.2 Industria Lojana de Especierías

Antecedentes

La Industria Lojana de Especierías ILE.CA es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de condimentos naturales. Manuel Godoy y Blanca Ruiz fueron los fundadores de esta organización en el año 1977 y en la actualidad, 36 años después de su constitución, lidera el mercado nacional con los productos que oferta (Industria Lojana de Especierías, SF).

Los productos que se comercializan se caracterizan por ser 100% naturales, es decir, que en el proceso de fabricación no intervienen elementos artificiales como: colorantes, conservantes o saborizantes (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

La materia prima que se emplea para la fabricación de los condimentos está sujeta a un riguroso proceso de selección. ILE CA utiliza estándares de calidad internacionales y una moderna planta industrial para elaborar sus productos (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

En la actualidad, ILE CA cuenta con una larga lista de productos que se distribuyen en todo el país. Uno de los productos más destacados son las aromáticas, pues éstas lideran el mercado nacional (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

La producción de aromáticas de ILE se destina, casi en su totalidad, al consumo nacional. Sin embargo, un 10% se exporta al mercado europeo y estadounidense (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

La Industria Lojana de Especiarías es una empresa que sigue en ascenso y así lo demuestra el constante crecimiento que ha tenido en los últimos años (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Situación

La producción de hierbas en el Ecuador es una actividad realizada por pequeños productores, aproximadamente el 90% de las hierbas que se implementan en la fabricación de productos o que simplemente se comercializan en el mercado, proviene de los cultivos de estas personas (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Uno de los problemas que enfrentaba ILE con sus proveedores era la inconsistencia en el volumen de hierbas y hortalizas que estos les proveían. Además, la calidad de esta materia prima era muy variable, lo que perjudicaba la calidad del producto final (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Las personas dedicadas a esta actividad pertenecen a un estrato socioeconómico bajo. La falta de recursos ha obstaculizado que los agricultores adquieran tecnología y que inviertan en investigaciones en pro de sus cultivos (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Los factores mencionados repercuten en la productividad de sus cultivos, así como en la calidad de las hortalizas o hierbas aromáticas que éstos generan (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

La falta de capacitación ha causado que los agricultores carezcan de conocimiento en ciertos aspectos relacionados con el cultivo. Muchos de

ellos no aplican estándares de calidad en el proceso de producción, consecuencia del desconocimiento del tema (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Todos los aspectos mencionados en los párrafos anteriores han tenido un impacto negativo en la rentabilidad de los pequeños agricultores de hortalizas y hierbas (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Modelo del negocio inclusivo

ILE C.A es una empresa con una amplia cartera de productos, por dicha razón su red de proveedores es extensa. Para la ejecución de este proyecto se centraron en dos líneas, hierbas aromáticas y hortalizas. La primera se escogió por ser un una línea que cuenta con el respaldo del gobierno. En el caso de las hortalizas se decidió trabajar con los agricultores de ajo y cebolla, ya que con dichos ingredientes se elabora el aliño. Se hizo una visita de campo en los distintos sectores en los que residen los proveedores de ambas líneas y se pudo constatar que dichas zonas poseen altos índices de pobreza (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

En noviembre del 2007 ILE C.A emprendió este proyecto. Inicialmente recopiló información para conocer más sobre los productores, idear una estrategia que logre fidelizar al proveedor y descubrir si la capacidad productiva de los cultivos podía satisfacer la demanda de la empresa (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Se realizaron un total de 256 encuestas en 33 sectores para obtener información respecto al nivel socioeconómico, tecnológico y productivo de los posibles participantes del negocio (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Con la información obtenida se escogió a las 380 familias que participarían de este proyecto, 150 de ellas se ubican el canto Zapotillo y

su actividad era la producción de hierbas aromáticas, las 230 familias restantes se encuentran en el cantón de Loja, las cuales se dedican al cultivo de hortalizas (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

El modelo propuesto por la Industria Lojana de Especierías se basaba en brindar asistencia técnica a sus proveedores, así como capacitaciones sobre diversos temas referentes a su actividad económica.

Adicionalmente, entre sus cometidos estaba formalizar la relación comercial entre ambas partes y por último se esperaba implementar innovaciones tecnológicas, que beneficiarían a la producción de éstos (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Después de haber definido el modelo de negocio y la forma en la que se ejecutaría se procedió a contratar a un consultor, el cual se encargaría de asistir técnicamente a los pequeños agricultores, tras un análisis previo del estado de sus fincas. Se diseñó un plan de provisión basado en las proyecciones de compra de la empresa, además de ello, se elaboraron modelos rentables de producción, los cuales consideraban los costos reales que intervienen en el proceso productivo del cultivo (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Patricio López, fue la persona designada para dialogar con los pequeños agricultores e incentivarlos a participar en el proyecto. Patricio les planteó la posibilidad de recibir asistencia técnica, además de asegurarles la compra de su producción mientras cumplieran con los estándares de calidad que solicitaba ILE C.A (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Como parte inicial, Patricio López dialogó con el productor Ingiberto Vera para participar en el proyecto como una finca modelo. Con la asesoría de Patricio se instruyó al agricultor a que realice un buen manejo de su cultivo. Los resultados fueron positivos, lo que incentivó a los

productores a querer participar en este negocio (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

En el transcurso del proyecto se realizaban reuniones mensuales para analizar los avances de éste. Por otro lado, se establecía la planificación del siguiente mes. Sin duda, el seguimiento que se brindaba al proyecto fue de gran importancia para el éxito del mismo (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo , 2009).

Resultados

Dos años después de su implementación, el proyecto consiguió grandes resultados. La Industria Lojana de Especierías se benefició de la productividad que tuvieron los agricultores que participaron en el negocio. El volumen de las hortalizas y hierbas aromáticas surtidas por su red de proveedores se disparó en tal magnitud que llegó a sobrepasar 10 veces más la cantidad acopiada en el 2008 (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

La cantidad de hierbas aromáticas y hortalizas de la cual se abastecían, le permitió a la empresa consolidarse en el mercado nacional e internacional, abriendo la posibilidad de incursionar en nuevos países como lo es China (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

El negocio inclusivo que se emprendió en el 2008, formó una red de proveedores segura, la cual provee a ILE de insumos de excelente calidad y a un precio justo (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

La estrategia empresarial que efectuó la compañía se enfocaba en dos tipos de productores, en aquellos que cultivaban hortalizas y otros que cultivaban hierbas aromáticas. Entre el 2008 y el 2010, ambos grupos recibieron capacitaciones, transferencia de tecnología y asistencia técnica, siendo la Industria Lojana de Especierías, el ente que

patrocinaba dichas actividades (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

Los resultados obtenidos en el año 2010 reflejaba claramente la efectividad que había tenido el negocio. Los productores de hortalizas consiguieron aumentar su producción en un 150%. El ingreso que percibían manifestó una gran alza, pues pasaron de recibir \$41.4 a \$175.8 mensuales (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

Los 190 productores de hierbas aromáticas que conformaban la red de proveedores de ILE C.A en el 2010 obtuvieron un impacto mayor en sus pequeños negocios. La producción de este grupo aumentó en un 1000%, así lo demuestra la cantidad recolectada en este año, ya que pasaron de producir 20 toneladas a 240 toneladas métricas. Por otro lado, sus ingresos también aumentaron vertiginosamente, pues pasaron de obtener \$26.10 a \$161.70 mensuales (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

Una vez que se dieron a conocer los resultados de ambos grupos se pudo constatar que los objetivos iniciales habían superado las expectativas. Es importante recalcar, que los productores de hortalizas y hierbas aromáticas aumentaron sus ingresos más allá de lo previsto. En consecuencia, la intervención de ILE mejoró la calidad de vida de las pequeños agricultores mediante su desarrollo económico (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

En el ámbito medioambiental, se instruyó a los agricultores a usar componentes ecológicos y métodos para reducir el uso de pesticidas. En otras palabras, el impacto que pueda generar su actividad en el medio ambiente se ve atenuada por el uso de buenas prácticas y al mismo tiempo los productos que se cosechan cuenta con una menor exposición a elementos químicos (Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, 2011).

2.2.1.9.3 Corporación la Favorita C.A

Antecedentes

La corporación La Favorita C.A es una de las cadenas de supermercados más sólidas del país. Guillermo Wright, fundador de la corporación, emprendió en el año 1952 un pequeño negocio al que llamó Bodega La Favorita, el cual se dedicaba a la comercialización de productos importados (Corporacion Favorita, SF).

En los años posteriores, la empresa siguió crecimiento. Una de las estrategias que permitió a la compañía expandirse en todo el país fue utilizar a los centros comerciales como puntos para establecer sus locales (Diario Hoy, 2003).

Corporación La Favorita C.A ha sido liderada por personas que la han llevado a posesionarse entre las 500 compañías más eficientes de América. Las alianzas estratégicas que han establecido en el transcurso de los años junto a las innovaciones que implementan en sus procesos productivos son factores que han influido en el éxito que tiene la corporación (Diario Hoy, 2003).

Situación

La papa que se cultiva en la zona andina del país cuenta con la ventaja de ser resistente a los cambios climatológicos. Sin embargo, existen otros factores naturales que repercuten a los agricultores; uno de ellos es el volcán Tungurahua. Las erupciones que el volcán realiza afectan de forma directa a las parcelas de los productores (Marina, 2011).

Otro de los problemas que afectaba a los agricultores de papas era la variabilidad en los precios provocada por escasez o sobreoferta del producto. Al no poseer compras estables, muchas veces se corría el

riesgo de vender sus productos cuando los precios era relativamente bajos (Marina, 2011).

Para Supermaxi, el abastecimiento de verduras y frutas generaban varios problemas. En el caso de la papa, era muy complicado establecer un precio con cada uno de los intermediarios. Supermaxi se ha caracterizado por ofertar productos de excelente calidad, no obstante, su red de proveedores no satisfacían sus exigencias, tal era el caso que la compañía se veía en la necesidad de retornar el 30% de la producción adquirida debido a sus malas condiciones (Marina, 2011).

Los intermediarios eran quienes adquirían y comercializaban la producción de los pequeños agricultores. Lamentablemente, estos no se involucraban en el proceso productivo al que se sometía la papa, por ende los paperos desconocían cuales eran los estándares de calidad que Supermaxi exigía. En base a este precedente, los agricultores implementaban métodos poco efectivos en sus cultivos provocando que la calidad del producto cosechado se vea afectado (Marina, 2011).

Modelo del negocio

El modelo de negocio que implantó la Corporación La Favorita se desarrolló con el fin eliminar la intermediación que existía entre ellos y los productores de papas y tomates (Marina, 2011).

La corporación La Favorita tomó la decisión de apadrinar a cinco asociaciones las cuales, en conjunto, contenían un número aproximado de 200 productores de papas. A su vez, se escogió a 50 agricultores de tomates para que participaran en esta iniciativa empresarial. Como resultado, un total de 250 productores recibieron capacitaciones y asistencia técnica como parte del proyecto que ejecutó la organización (Marina, 2011).

Inicialmente, la corporación estableció un acuerdo comercial con los agricultores de las asociaciones que participaron en el proyecto. El

objetivo era crear una red de proveedores especializados que abastecieran a Supermaxi con productos de excelente calidad (Marina, 2011).

En cada una de las asociaciones se designó a un operador especializado, su función se enfocaba en centralizar la producción de los agricultores prosiguiendo con la entrega de la misma. Dichas acciones mejoraron el proceso de logística y facilitaron el acopio de este producto agrícola (Marina, 2011).

Las capacitaciones impartidas a los agricultores trataban temas vinculados con la siembra, control, mantenimiento y cosecha del cultivo con la finalidad de que estos implementen el conocimiento adquirido, lo que les permitiría optimizar la calidad de sus productos.

Un ingeniero agrónomo, designado por Supermaxi, realizaba visitas rutinarias a los cultivos de los agricultores. Cada semana los productores contaban con una asesoría. A su vez, el ingeniero hacía un seguimiento del proceso productivo de sus cultivos para supervisar la calidad de sus productos (Marina, 2011).

Referente al tema de los precios, se estableció con los productores que el valor a pagar se ajustaría a las fluctuaciones que tiene el producto en el mercado, lo que elimina la fijación de precios (Marina, 2011).

Resultados

Después de implementar el proyecto, la empresa pudo eliminar los inconvenientes suscitados por la intermediación. En la actualidad, Supermaxi cuenta con una red de proveedores que la abastece de productos de excelente calidad (SNV-FOMIN, 2012).

La cadena de supermercados actualmente puede establecer un precio justo con los productores y contar con el volumen necesario para alimentar a más de 30,000 personas. La designación de operadores

especializados permitió a la corporación centralizar la producción de los agricultores, lo que benefició el proceso de logística y traslado que previamente se realizaba (Marina, 2011).

Los pequeños agricultores de papas y tomates consiguieron una demanda estable, además de ello, el precio al que vendían su producción aumentó considerablemente.

En el caso de los productores de papas, en el mercado mayorista el quintal se comercializa en 9 dólares. Sin embargo, con Supermaxi este valor se consideró un punto de partida. Adicionalmente, la cadena de supermercados agregaba 3 dólares por la calidad del producto entregado. Otro de los ingresos extras que obtenían los productores se originaba en el exceso de la producción que estos podía lograr en sus cultivos, llegando a los 320 dólares por ciclo (SNV-FOMIN, 2012).

Los 50 productores de tomates con el patrocinio de la Corporación La Favorita recibieron capacitaciones y asistencia técnica. Después de evaluar los resultados se comprobó que desde el 2009 se había aumentado anualmente un 20% la productividad de sus cultivos. Respecto a sus ingresos, los pequeños agricultores venden su producción a un precio que sobrepasa al del mercado. Adicionalmente, los productores podían seguir incrementando sus ganancias al aumentar la cantidad de las cajas que estos proveen a la compañía (Marina, 2011).

Cabe recalcar, que los productores también fueron asesorados sobre el cultivo de rotación para que estos lo implementen en sus fincas. El negocio que se emprendió benefició a 250 productores, los cuales tenían la tranquilidad de contar con una demanda e ingresos estables que paulatinamente iría en ascenso (Marina, 2011).

2.2.1.9.4 Cervecería Nacional

Antecedentes

Cervecería Nacional ha permanecido en el mercado ecuatoriano por más de 125 años y durante este período ha sabido posicionar sus productos.

En 1887, la visionaria idea de los señores Leonardo Stagg y Martín Reimberg cobra vida y se inaugura las primeras instalaciones de la compañía. En los años posteriores, la empresa consiguió un notable crecimiento, sin embargo, dicho progreso se vería truncado después del incendio que azotó a Guayaquil en el año 1896. Cervecería quedó gravemente afectada, ya que toda su infraestructura se redujo a escombros y al no poder solventar las deudas contraídas, se vio en la obligación de rematarla (Pinos, SF).

Cervecería siguió adelante, tras ser vendida a Luis Maulme, un empresario de procedencia francesa. Frente a su mando, la empresa en tan sólo 12 años logró consolidarse como una de las más importantes del Ecuador. No obstante, CN volvería a cambiar de propietario años más tarde. Primero sería Enrique Gallardo, seguido por Ecuador Breweries Company y siendo la Compañía de Cervezas Nacionales la última en adquirir la totalidad de sus acciones (Pinos, SF).

En el año 1913 se lanzó al mercado una cerveza que llevaba el nombre de Pilsener. La acogida del producto fue realmente positiva y en un corto lapso de tiempo conquistó a los ecuatorianos. En los siguientes años, Cervecería Nacional siguió introduciendo nuevos productos de forma exitosa, llevándola a convertirse en una de las empresas más grandes del Ecuador (Pinos, SF).

En el 2005, Cervecería Nacional tomó un nuevo rumbo al formar parte de SABMiller PLC, una de las compañías cerveceras más importantes del mundo (Pinos, SF).

Cervecería Nacional ha mostrado ser una entidad que se preocupa por temas sociales y medioambientales. Además de ser una de las compañías que ha decidido apostar a los negocios inclusivos al crear el proyecto “Siembra Cebada” (Cervecería Nacional, 2013).

Situación

La cebada es un cereal que tradicionalmente se cultiva en la parte andina del Ecuador, no obstante, a lo largo de los años los cultivos de este producto agrícola se han ido reduciendo de una forma considerable.

Los agricultores dedicados a la producción de cebada son personas de escasos recursos que han lidiado con diversos obstáculos, los cuales han impedido el desarrollo de dicha actividad. El artículo publicado por la revista Encotexto destaca que “los pequeños y medianos productores, han sido víctimas de la especulación en el mercado, la intermediación y el irrespeto de las políticas públicas establecidas” (Revista Encotexto, 2013).

La situación mencionada generó que los agricultores se desmotivaran y como resultado muchos de ellos desistieron de seguir produciendo cebada. A su vez, aquellos que continuaron obtenían un producto de baja calidad debido a las técnicas rudimentarias que aplicaban o por el descuido de los mismos productores (Saltos Guale, 2012).

Por otro lado, para Cervecería Nacional la cebada es un componente esencial en la fabricación de sus productos. Lamentablemente, la cebada cultivada en el territorio ecuatoriano no poseía las características requeridas para ser utilizada, por ende la compañía terminaba importando el 100% de este insumo (El Financiero , 2012).

Modelo del Negocio

Cervecería Nacional propuso la iniciativa de reactivar el cultivo de cebada en el Ecuador a través de un programa llamado Siembra Cebada. El

programa tiene como objetivo producir cebada de excelente calidad para diversos fines alimenticios mediante una buena gestión en el proceso productivo y técnicas que mejoren las condiciones del mismo, permitiendo a los agricultores comercializar su cosecha a un precio justo (Cervecería Nacional, 2013).

La iniciativa empresarial que se menciona en el párrafo anterior fue financiada por Cervecería Nacional. La compañía se encargó de proporcionar a los pequeños y medianos agricultores paquetes tecnológicos que incluían: insumos agrícolas, fertilizantes y semillas certificadas. Adicionalmente CN era responsable de organizar capacitaciones, brindar asesorías técnicas y facilitar el acopio de la cebada (Cervecería Nacional, 2013).

El programa Siembra Cebada empezó en el 2009 con una prueba piloto en la provincia de Imbabura para después expandirse a otras zonas de la sierra ecuatoriana (Cervecería Nacional, 2013).

Las capacitaciones fueron llevadas a cabo por asesores agrícolas, consultoras y empresas privadas. Las capacitaciones abordaron temas referentes al sector agrícola, como resultado los productores comenzaron a aplicar el conocimiento adquirido, mejorando las condiciones de sus negocios. De la misma forma, estos recibían vistas semanales de asesores que supervisaban y evaluaban el desarrollo que tenían sus parcelas (Cervecería Nacional, 2013).

Resultados

Los resultados conseguidos fueron muy alentadores. Desde el año que se implementó el programa cientos de agricultores se han ido incorporando a esta estrategia empresarial (Cervecería Nacional, 2013).

El programa inició con 15 productores y un total de 23 hectáreas, sin embargo, el panorama es totalmente diferente en la actualidad, ya que en el 2013 Siembra Cebada llegó a los 650 productores, los cuales en

conjunto suman un total de 800 hectáreas dedicadas exclusivamente a la producción de cebada (Cervecería Nacional, 2013).

Un indicador que afirma la efectividad del programa es la productividad. El rendimiento que tienen las parcelas de los productores del Siembra Cebada es de 1.8 toneladas por hectárea mientras la media nacional llega a las 0.6 toneladas por hectárea, esto significa que los cultivos apadrinados por Cervecería Nacional son mucho más productivos que aquellos que no participan de este proyecto (Revista Encotexto, 2013).

Adicionalmente, los ingresos de los agricultores mostraron un incremento. La cebada Capiraña antes del programa se comercializaba en 10 dólares pero después de la transformación al que se sometieron los cultivos, los productores lograron mejorar el precio a 22 dólares con 50 centavos el quintal (Revista El Agro, SF).

Las familias de los agricultores mediante Siembra Cebada han logrado un desarrollo económico, lo que tiene un impacto positivo en la calidad de vida de cada una de ellas. (Cervecería Nacional, 2013).

El programa implementado por Cervecería Nacional también incentivó a los productores a incursionar en la siembra de la cebada Scarlett, logrando en el 2013 la primera cosecha de este tipo de cereal en el Ecuador. En primera instancia la compañía compró el primer lote de cebada para que sea sometido a estudios y determinar si este logró adaptarse al territorio ecuatoriano, además de analizar si cumple las condiciones requeridas para ser utilizada en la fabricación de su cerveza (El Financiero, 2013).

2.2.2 Cacao

2.2.2.1 Comercialización del cacao en el mundo

La cadena productiva del cacao inicia con su cultivo y finaliza con el consumo del mismo. Actualmente, el cacao ocupa el tercer lugar en el mercado de materias primas en el mundo y sus derivados van desde alimentos hasta productos industrializados (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010).

Los productores de cacao desempeñan un rol significativo en la cadena productiva de este producto, pues de ellos proviene aproximadamente el 95% del cacao que se comercializa a nivel mundial.

Las personas dedicadas a esta actividad se caracterizan por ser muy tradicionales, por ende es común que los productores apliquen técnicas muy primitivas en sus cultivos. Por otro lado, la mayoría de ellos pertenecen a países de bajos ingresos económicos, dificultando aún más la situación de pobreza en la que viven (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010).

La comercialización del cacao se realiza de las siguientes formas, la primera es mediante sacos, los cuales acumulan granos previamente secados y la segunda a través del cacao transformado en polvo, el cual se recolecta en bolsas para posteriormente ser vendidas (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010).

Los países africanos se han convertido en los mayores productores de cacao en todo el mundo y estos destinan casi la totalidad de su producción al exterior.

El clima es un factor decisivo en esta actividad, ya que de él depende el buen desarrollo que tengan las plantaciones de dicho país (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010).

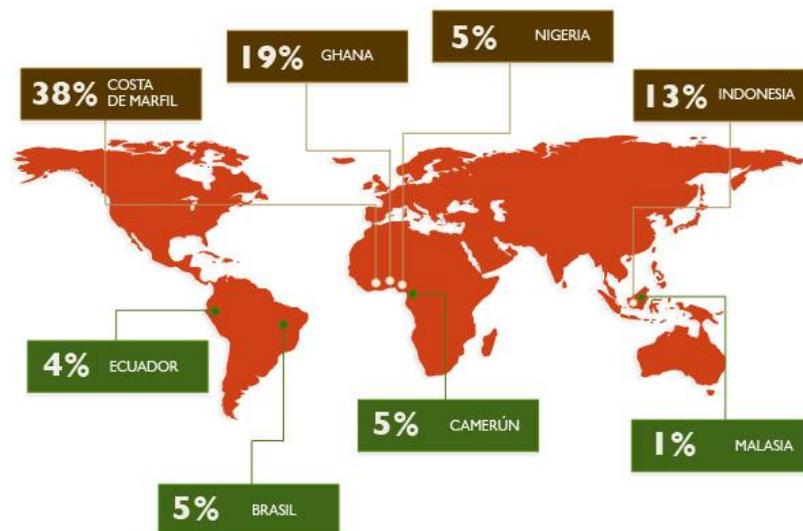
Otro punto importante a mencionar, es el hecho que la industria del cacao se encuentra prácticamente monopolizada por 5 empresas, las

cuales acaparan un 80% del mercado mundial (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2010).

2.2.2.2 Países productores de cacao

Los países que destacan en el cultivo de cacao son: en primer lugar Costa de Marfil con un 38% de la producción mundial, le sigue Ghana con un 19%, Indonesia con un 13%, Nigeria, Camerún y Brasil se disputan el cuarto puesto, con un 5% cada uno, en el quinto lugar aparece Ecuador con un 4% y por último se encuentra Malasia con 1% (Cacao Mexico , 2006).

Figura 2. Los principales productores de cacao a nivel mundial



Fuente: www.CacaoMexico.org

2.2.2.3 Principales exportadores de cacao

Según datos estadísticos publicados por el TradeMap (2012), los países que lideran la producción mundial de cacao, también se ubican entre los

principales exportadores de este producto con excepción de Malasia y Brasil.

La tabla número 1 se muestra que el principal exportador de cacao es Costa de Marfil con una captación del mercado del 35,8%. Ghana es el siguiente país de este listado con un 23,4% seguido por Nigeria con un 6,4%, Camerún obtiene un 5% y Países Bajos un 4,9%. Por consiguiente, las exportaciones de estos 5 países abarcan un 74%.

Tabla 1 Los primeros 10 países que exportaron la mayor cantidad de cacao en el año 2012.

Exportadores	Valor exportada en 2012 (miles de USD)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Costa de Marfil	2937128	34,8
Ghana	1971660	23,4
Nigeria	540461	6,4
Camerún	424106	5
Países Bajos (Holanda)	417124	4,9
Indonesia	384830	4,6
Bélgica	340604	4
Ecuador	339558	4
República Dominicana	178456	2,1
Estonia	158715	1,9

Fuente: Trademap

Elaborado por el autor

2.2.2.4 Principales importadores de cacao

La tabla que se presenta a continuación muestra a los principales importadores de cacao en el mundo. Entre los primeros 5 lugares se encuentra Países Bajos, el cual encabeza la lista con un 20,1%, Estados Unidos ocupa el segundo lugar con un 12,5%, le sigue muy de cerca Alemania con un 11,1%, Malasia cuenta con una participación de 10,6% y por último Bélgica con 7,2%.

Tabla 2. Los primeros 10 países que importaron la mayor cantidad de cacao en el año 2012.

Importadores	Valor importada en el 2012 (miles de USD)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Países Bajos (Holanda)	1664314	20,1
Estados Unidos de América	1034221	12,5
Alemania	917604	11,1
Malasia	877534	10,6
Bélgica	596973	7,2
Francia	382465	4,6
Italia	283213	3,4
Reino Unido	281322	3,4
Turquía	243183	2,9
España	237750	2,9

Fuente: Trademap
Elaborado por el autor

En base a la información mostrada se puede concluir que la mayor parte de las exportaciones se destina a Europa y Estados Unidos, siendo los principales mercados para el cacao.

2.2.2.5 Cacao en el Ecuador

2.2.2.5.1 Antecedentes del cacao ecuatoriano

Algunas fuentes históricas relatan que en el año 1600 ya se podían encontrar, en las orillas del río Guayas, pequeñas plantaciones de cacao. Las plantaciones de cacao se expandieron río arriba llegando a la provincia de Los Ríos. En los años siguientes, la producción de cacao fue creciendo paulatinamente y a pesar de las restricciones que existían hacia las exportaciones, los productores buscaban la forma para enviar su producto a los lugares que lo demandaban (Vasco).

Sin embargo, no fue hasta el año 1820 que la producción nacional comenzó a acaparar la atención del mercado internacional. El crecimiento de las exportaciones de este producto se disparó, a tal magnitud que Ecuador llegó a convertirse en el mayor productor de cacao a nivel mundial. Esta etapa de la historia ecuatoriana se la conoce como “El Boom Cacaotero”, el cual perduró desde 1880 hasta 1920 (Anecacao, 2013).

No obstante, su declive vendría después de dos décadas de prosperidad. En el año 1920, enfermedades como la escoba de bruja¹, afectaron al cultivo de cacao, generando la pérdida del 30% de las plantaciones que existía en el Ecuador en ese entonces. No obstante, el mercado internacional se encontraba en una grave crisis, consecuencia

¹ La escoba de bruja es una plaga que afecta a las plantaciones de cacao provocando el deshoje de sus ramas, por consiguiente su muerte (Ramos, SF).

de la primera guerra mundial, lo que repercutió aún más la situación que atravesaba el país. Ante tan desafortunados eventos, el Ecuador entró en una etapa de inestabilidad (Anecacao, 2013).

2.2.2.5.2 Producción de cacao en el Ecuador

La trascendencia que tuvo el cacao ecuatoriano quedó plasmada en la historia del país. Hoy en día, la actividad cacaotera sigue vigente en el territorio ecuatoriano.

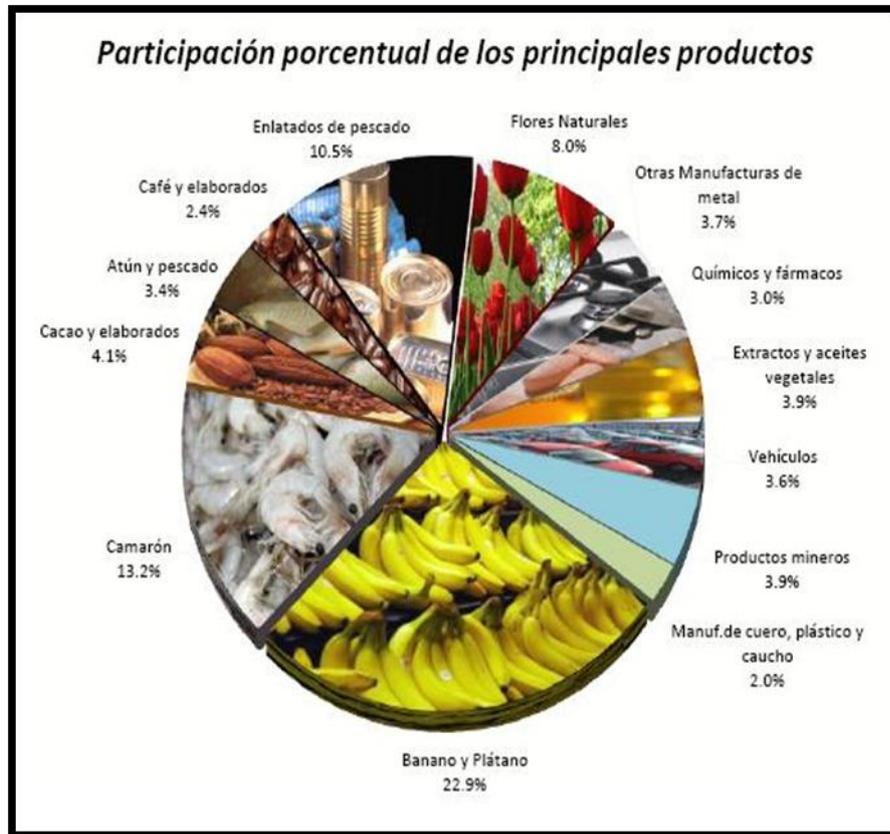
La ubicación geográfica del Ecuador es muy privilegiada, ya que otorga al suelo ecuatoriano las condiciones idóneas para producir cacao de excelente calidad. Además, dicho producto tiene un valor tradicional y cultural, pues durante décadas influyó en el desarrollo económico y social del país (Anecacao©, 2013).

Entre las variedades que de cacao que produce el Ecuador se encuentra el Cacao Nacional, el cual es mundialmente reconocido por su sabor floral y por poseer un cuerpo intenso. Las exportaciones que se realizan de este producto reflejan la aceptación que tienen en el mercado internacional (NESTLÉ, 2011) y según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (2013):

“En la actualidad, el Ecuador posee una gran superioridad en este producto: más del 70% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo. Esto ha generado una fama importante y favorable para el país”.

La actividad cacaotera es de suma importancia para la economía del país, ya que el cacao es el tercer producto agrícola con mayor exportación en el Ecuador, además de generar plazas de trabajo para los habitantes de zonas rurales y urbanas (NESTLÉ, 2011).

Figura 3. Participación porcentual de las exportaciones no petroleras en el Ecuador del año 2011.



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

2.2.2.5.3 Exportaciones del cacao ecuatoriano

En la tabla 3 se detallan los países a los cuales Ecuador exporta cacao. Se observa que Estados Unidos tiene una fuerte demanda de este producto aproximadamente el 36% de la producción de cacao se destina a este país.

Malasia, México y Países Bajos son los siguientes países a los que se destina el cacao ecuatoriano con un 12,3%, 11,3% y 10,9% respectivamente. Alemania se adjudica el quinto puesto con un 9,8%.

En las siguientes posiciones se ubican China, España, Japón, Italia, Canadá, Bélgica y Colombia, los cuales suman un 13,8% de las exportaciones.

Tabla 3. Los primeros 10 países a los que Ecuador destinó sus exportaciones de cacao en el año 2012

Importadores	Valor importada en el 2012 (miles de USD)	Participación en las importaciones del Ecuador (%)
Estados Unidos de América	123060	36,2
Malasia	41836	12,3
México	38234	11,3
Países Bajos (Holanda)	37155	10,9
Alemania	33112	9,8
China	14702	4,3
España	11046	3,3
Japón	9314	2,7
Italia	8967	2,6
Canadá	7883	2,3
Bélgica	7456	2,2
Colombia	2261	0,7

Fuente: Trademap

Elaborado por el autor

CAPÍTULO III

3 Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

El presente trabajo de titulación tiene un enfoque cualitativo, pues se realizó un análisis de la situación socioeconómica de los cacaoteros que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao.

Adicionalmente, tiene un enfoque cuantitativo debido a la implementación de encuestas para identificar los problemas que afectan a los pequeños agricultores respecto a la producción del cacao.

El tipo de investigación es de campo, ya que la información proviene exclusivamente de los pequeños agricultores. Además, es de tipo exploratorio y descriptivo.

El propósito de este trabajo es elaborar un modelo de negocio inclusivo para los cacaoteros que pertenecen a la asociación mencionada, por lo cual es fundamental determinar su situación mediante un modelo exploratorio de tipo etnográfico y a su vez, simple para descubrir los problemas productivos que los afectan actualmente.

Por otro lado, la investigación descriptiva permitirá mencionar en detalle las herramientas que se necesitan para elaborar el modelo de negocio que busca aumentar la productividad de las plantaciones de cacao.

3.2 Población

La población del presente trabajo de investigación serán los agricultores de cacao que se encuentran asociados a La Nueva Casa de Cacao, la cual está ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos. Adicionalmente, los cacaoteros que formaron parte de esta investigación poseían un número inferior a las 10 hectáreas, ya que el modelo está dirigido al pequeño productor.

La cantidad poblacional de este estudio es de 70 cacaoteros asociados a La Nueva Casa del Cacao.

3.3 Muestra

La fórmula para determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= proporción

e= error estimado

1- a = Nivel de Confianza

N= 70

$p= 0,5$

$e= 0.05$

$1- a = 95$

n= 70 asociados 30 encuestas

Para calcular el tamaño de la muestra del presente trabajo se consideró una población de 70 cacaoteros con un intervalo de confianza del 0,95, un margen de error del 0,05.y una proporción del 0,5.

Como resultado se determinó que 30 productores de cacao deberían formar parte de este estudio, con el fin de validar la confiabilidad de la información obtenida.

3.4 Instrumentos de recolección de datos.

La investigación cuenta con una técnica documental. A través de una revisión literaria se obtiene la información necesaria para elaborar un marco teórico, el cual tiene como objetivo brindar un conocimiento mucho más profundo respecto a los negocios inclusivos en el sector agrícola y la productividad del cacao en el Ecuador. Por consiguiente, la información recopilada fue de gran relevancia para encontrar una solución a la problemática planteada en este trabajo.

3.4.1 Fuentes primarias

La información recopilada se obtuvo de diversas fuentes bibliográficas perteneciente de libros, diarios, informes, tesis y páginas webs relacionadas con el tema que se planea investigar.

3.4.2 Fuentes Secundarias

La información mencionada se consiguió a través las fuentes primarias que comprenden libros, diarios y tesis, las cuales guían a una mejor concepción de los temas que acabar esta investigación.

3.4.2.1 Encuesta

Las encuestas fue el medio para averiguar el grado de conocimiento que tienen actualmente los cacaotero de ciudad Quevedo sobre la producción y cuidados que deben darse a las plantaciones de cacao.

3.5 Técnicas de investigación y pasos a utilizar

3.5.1 Documental

La recopilación de las distintas fuentes bibliografías que comprende el marco teórico se realizó meticulosamente con el fin de adquirir información que permitió la elaboración del mismo. Se establecieron las variables más relevantes de la investigación, las cuales son negocios inclusivos y la producción de cacao.

La literatura seleccionada se basó en estas variables, posteriormente se determinaron datos de relevancia que tuvieran relación con la problemática de esta investigación.

Los casos exitosos sobre Negocios Inclusivos en el mundo y en Ecuador generaron una visión del modelo que se podría aplicar para solucionar el problema de productividad que tienen los pequeños productores de cacao de la ciudad.

3.5.2 Encuestas

Las encuestas elaboradas estuvieron dirigidas a los pequeños productores que se encuentran asociados a La Nueva Casa del Cacao. En base a la muestra calculada previamente, 30 asociados formaron parte de esta técnica de investigación. Adicionalmente, mediante una selección aleatoria se determinaron los agricultores que participarían en esta encuesta.

El cuestionario elaborado contuvo preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas fueron añadidas para conocer la opinión personal del agricultor, mientras que las cerradas se dividieron en dicotómicas y de opción múltiple, y éstas se centraron en temas referentes a la problemática del estudio.

3.5.3 STATA y Microsoft Excel

Para procesar y analizar los datos conseguidos por medio de las encuestas se emplearon programas informáticos que generaron la información necesaria para poder desarrollar un modelo de negocio de inclusión laboral.

El programa estadístico, STATA, fue el encargado de procesar los datos recopilados de los encuestados. Mediante comandos especiales se pudo vincular diversas preguntas y relacionarlas para descubrir su influencia de una con la otra. Los resultados permitieron identificar los problemas que afectan actualmente los agricultores.

Microsoft Excel fue la herramienta utilizada para visualizar la información que se obtuvo mediante las encuestas, pues los resultados fueron presentados mediante gráficos, los cuales se elaboraron a través este programa.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de factores que influyen en el éxito de los negocios inclusivos del Ecuador.

Los negocios inclusivos se han convertido en una nueva estrategia empresarial de mutuo beneficio y que en los últimos años ha cobrado fuerza en América Latina. En el territorio ecuatoriano podemos encontrar compañías que han tomado la decisión de aplicar este modelo empresarial.

En el presente trabajo de titulación se escogieron casos de negocios inclusivos enfocados en el sector agrónomo. PRONACA, Industria Lojana de Especierías, Corporación Favorita y Cervecería Nacional fueron las empresas seleccionadas para realizar un análisis de los factores que intervinieron en el éxito de sus negocios.

Las compañías mencionadas en el párrafo anterior elaboraron un modelo de inclusión laboral acorde a la problemática que afectaba a sus productores.

4.1 Situación de los agricultores

Los productores de maíz, tomate, papa, hortalizas, hierbas aromáticas y cebada fueron incluidos en la cadena de valor de sus empresas anclas.

Los agricultores en el Ecuador se caracterizan por ser de un estrato socioeconómico bajo, además de ser uno de los eslabones más débiles

Inicialmente, todos los productores poseían un escaso conocimiento respecto a las técnicas y procesos que debían realizarse en sus cultivos. Tal situación provocaba que el manejo no sea el idóneo, afectando el rendimiento de sus parcelas.

Por otro lado, el uso de estas técnicas rudimentarias afectó la calidad de los productos agrícolas, convirtiéndose en un gran inconveniente para las compañías.

La intermediación fue problema común entre los agricultores de los casos seleccionados. La comercialización de las cosechas se realizaba mediante un tercero afectando a los ingresos de los productores, ya que el precio que se establecía era muy bajo comparado al del mercado.

A su vez, los intermediarios actuaban bajo un concepto de egoísmo, evitando el cooperativismo los agricultores y ellos. La situación mencionada ocasionó la insatisfacción de las empresas, pues estas recibían productos que no cumplían con sus expectativas.

Otro de los puntos a destacar fue la poca intervención que había tenido el sector público y privado hasta ese momento. La falta de un ente que se preocupará por el bienestar de los productores, no hizo más que agravar su situación.

A pesar que son distintas clases de productores, las dificultades que enfrentaron eran similares. A lo largo de los años, los agricultores y sus familias han vivido en una situación de pobreza, la cual ha sido difícil de superar. La actividad agrícola ha sido el sustento para estas personas, sin

embargo, los problemas que acarrea ser un productor en el Ecuador despeja las posibilidades de tener una vida digna.

4.2 Métodos aplicados por las empresas anclas

Los agricultores, de las diferentes regiones del país, se beneficiaron de la iniciativa empresarial que tuvo el sector privado. Las empresas elaboraron un modelo de inclusión laboral que contenían programas y actividades diseñadas para corregir o eliminar los problemas que perjudicaban el desarrollo de sus negocios.

La capacitación fue una actividad que se repitió en todos los casos que se presentaron en este trabajo de titulación. Las capacitaciones se convirtieron en un medio para instruir a los productores de temas referentes a sus trabajos. La información que recibían les otorgaba una mejor noción de cómo realizar sus actividades agrícolas. Además, estas desarrollaban en ellos habilidades empresariales para administrar de una forma adecuada sus negocios.

La asesoría técnica es una actividad que se complementa con las capacitaciones. Las técnicas que aplicaban los productores no surtían efecto alguno en sus cultivos. Los asesores, expertos en el campo agrónomo, daban las pautas para implementar las diversas técnicas agrícolas que permitían a los agricultores mejorar las condiciones de sus parcelas.

Los proveedores que participaban en los negocios de inclusión laboral recibían constantemente la visita de un delegado de la empresa que los apadrinaba. La idea de dicha visita se enfocaba en evaluar y analizar el progreso que estos tenían y a su vez, fomentar la aplicación del conocimiento adquirido en las capacitaciones.

Los acuerdos comerciales son elementos muy importantes en este tipo de negocio. Cada una de las empresas estableció un acuerdo con los productores donde detallaron cuales eran las obligaciones y responsabilidades de ambas partes. El consentimiento de los productores daba la pauta para proseguir con esta iniciativa empresarial, pactando un acuerdo que formalizaba su relación comercial.

El precio es un tema muy sensible entre los productores, siendo una de las razones que afecta a sus ingresos. Las organizaciones establecieron a los pequeños y medianos proveedores un precio competitivo en el mercado. Los ingresos que ahora iban a recibir eran mayores, ya que se eliminaba la intermediación al ser una venta directa y en algunos casos los productores se hacían acreedores a un ingreso extra por concepto de productividad y calidad.

4.3 Factores que participaron en el éxito de los negocios inclusivos que se ejecutaron en el país

Los negocios inclusivos que se implementaron en el país obtuvieron resultados sumamente positivos, en algunos casos sobrepasaron las expectativas que se tenían al respecto.

Para tener la facultad de elaborar una propuesta de inclusión laboral que se acople a la realidad de los cacaoteros que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao es de gran relevancia reconocer los elementos que guiaron a estos negocios al éxito.

Inicialmente, las empresas que tomaron la decisión de emprender con esta estrategia empresarial identificaron las dificultades que abatían a sus pequeños y medianos productores. El modelo elaborado por cada una de

las compañías se enfocaba en solucionar dicha situación a través de diversos programas.

El compromiso de la organización que apadrinar a un grupo de agricultores, es un elemento clave; ya que son los responsables de guiar a sus pequeños proveedores al desarrollo económico.

El éxito que tuvieron los negocios inclusivos de empresas como Corporación Favorita se debe a la integración de los productores a la cadena de valor. Los agricultores ahora son considerados como socios, alejando el quemeimportismo que antiguamente se tenía a este grupo de personas.

Las empresas se convierten en una clase de padrinos para los productores, invirtiendo en ellos con el fin de generar sostenibilidad en sus pequeños negocios, lo que beneficia a ambas partes.

Después de poner en marcha el proyecto, los agricultores con el conocimiento adquirido y conjuntamente con el apoyo de su empresa ancla comenzaron a cultivar productos de excelente calidad, lo que los hace mucho más competitivos en el mercado generando una ventaja entre los demás agricultores que se dedican a la misma actividad.

Los bajos niveles de productividad fue un tema que afectó a los agricultores de los casos estudiados. No obstante, la adquisición de tecnología, más la asesoría técnica que recibían periódicamente permitió a los productores mejorar las condiciones de sus cultivos. En consecuencia, después de realizar un análisis de los resultados en todos los modelos se comprobó que los índices de productividad de los cultivos de sus agricultores habían aumentado.

Los agricultores mediante el apoyo de la compañía ancla comienzan a desarrollar un lazo de confianza y fidelidad, cuyos términos son las bases de una relación a largo plazo.

Al eliminar la intermediación, los productores pueden vender directamente su producción a las empresas. Del mismo modo, las compañías pueden invertir en los agricultores sus recursos monetarios sin un tercero de por medio, transfiriendo sus exigencias y asegurando la calidad y volumen de sus insumos.

La volatilidad de los precios es un factor que con frecuencia perjudica al sector agrícola. Los pequeños y medianos productores son los más vulnerables ante esta situación, sin embargo las compañías estipulaban un precio competitivo al del mercado, asegurando a los productores la venta de sus cosechas y a su vez, la estabilidad de sus negocios.

Las compañías, durante los años que duraba esta iniciativa empresarial realizaban un seguimiento constante de la evolución que tienen sus productores con la finalidad de garantizar que el proyecto se desarrolle de forma correcta y así evitar inconvenientes que dificulten el progreso de éstos. En consecuencia, se puede atribuir el éxito que tuvieron las propuestas de negocios inclusivos al tener frecuentemente información sobre el desarrollo que experimentaban sus proveedores, lo que les permitía actuar rápidamente si los objetivos del proyecto se desviaban.

CAPÍTULO V

5. Producción del cacao: características y técnicas que se aplican durante cada etapa del ciclo productivo.

La actividad cacaotera requiere de diversos aspectos para lograr buenos resultados al momento de la cosecha. Las técnicas aplicadas en el proceso productivo del cacao son de suma importancia para obtener un producto de buena calidad, además de permitirle al agricultor maximizar su producción.

Inicialmente, el agricultor debe contemplar ciertos temas antes de proseguir con la siembra del cacao. Primero se debe realizar un análisis del sector para comprobar si el suelo y el clima son idóneos para ejecutar esta actividad.

Cuadro 1. Características climatológicas que debe poseer un sector para el cultivo de cacao.

Clima	
Precipitación	Las precipitaciones en las zonas costeras deben estar entre 1250 mm a 3000 mm de lluvia. Es importante acotar que en lugares con períodos de sequía prolongados es indispensable contar con un sistema de riego.
Temperatura	La temperatura debe estar entre un rango de 24 a 26 grados

	centígrados, caso contrario el cacao tomaría más tiempo para su maduración.
Viento	Las corrientes de viento fuerte pueden ocasionar la caída de las hojas de la plantación e inclusive la muerte de la misma. Una cortina cortavientos, generada por especies frutales o maderables alrededor del cultivo ayuda a amortiguar el impacto del viento, lo que evita los efectos mencionados.
Luz Solar	La luz solar es un factor de gran relevancia en el desarrollo de la planta. Se recomienda sembrar plantas que otorguen sombra moderada al cultivo y una exposición solar del 50 al 60 por ciento.
Humedad Relativa	La humedad en el ambiente es muy importante en la plantación. Cuando los índices de humedad sobrepasan el 80% pueden propiciar enfermedades. Sin embargo, con un porcentaje del 60% la plantación puede compensar una porción de su demanda de agua en el verano

Viento	Las corrientes de vientos fuertes pueden ocasionar la caída de las hojas de la plantación e inclusive la muerte de la misma. Una cortina cortavientos, generada por especies frutales o maderables alrededor del cultivo ayudan a amortiguar el impacto del viento, lo que evita los efectos mencionados.
Luz Solar	La luz solar es un factor de gran relevancia en el desarrollo de la planta. Se recomienda sembrar plantas que otorguen sombra moderada al cultivo y una exposición solar del 50 al 60 por ciento.
Humedad Relativa	La humedad en el ambiente es muy importante en la plantación. Cuando los índices de humedad sobrepasan el 80% pueden propiciar enfermedades. Sin embargo, con un porcentaje del 60% la plantación puede compensar una porción de su demanda de agua en el verano

Fuente: Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Elaborado por el autor

Cuadro.1 Características del suelo que se empleará en la actividad cacaotera

SUELO	
Acidez del suelo	El cacao tiene la ventaja de adaptarse a diferentes niveles de acidez. A pesar de ello el pH ² entre 6,0 a 7,0 es el más óptimo para la plantación.
Drenaje	Generalmente se recomienda suelos ricos en humus y que tengan un metro de profundidad, ya que son terrenos bien drenados y con excelente capacidad para retener agua.
Pendiente del Terreno	Las plantaciones de cacao se desarrollan muy bien en suelos planos, sin embargo si la producción se realiza en zonas montañosas, la elevación del terreno no debe sobrepasar el 30%

Fuente: Ministerio de Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Elaborado por el autor

²El pH es una escala utilizada para determinar la acidez que contiene un determinado suelo. La escala puede considerar a un suelo desde muy ácido hasta alcalino, ambos tienen efectos ambientales extremadamente opuestos; en el primero es muy difícil concebir vida silvestre mientras que la segunda favorece su desarrollo. (Ecured, 2012)

5.1 Proceso Productivo del cacao

El proceso productivo del cacao está compuesto de diferentes etapas que empieza con la siembra y culmina con su cosecha. No obstante, en cada fase se debe considerar ciertos aspectos, pues todos tienen un impacto en la producción final.

El agricultor debe ejecutar de forma adecuada todas las técnicas que intervienen en las diversas etapas del proceso productivo. El buen manejo del cultivo puede llegar a mejorar considerablemente los niveles de productividad de una huerta (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

5.1.1 Siembra

Una vez escogido el sitio en donde reposará el vivero, se prosigue a realizar la siembra de las semillas de cacao. La distancia entre las semillas será de 4x4 si es un lugar con humedad o 4x3 si es en una zona seca. También es relevante acotar que la forma en la que se deposita la semilla en el suelo influye en la germinación de la misma, por ello, al momento de depositarla se debe considerar una profundidad que doble el grosor de ésta (Quiroz & Mestanza, 2012).

5.1.2 Mantenimiento del cultivo

El mantenimiento del cultivo de cacao está constituido por numerosas actividades que previenen a la plantación de diversos problemas que se ocasionarían por la falta de labores culturales.

5.1.2.1 Manejo de plagas

Las plantaciones de cacao pueden llegar a sucumbir ante una invasión de insectos, si ésta se apodera del cultivo. Por ello, es crucial eliminarla con prontitud, pues caso contrario, los daños ocasionados serían severos (Batista, 2009).

5.1.2.2 Manejo de enfermedades

El cultivo debe ser supervisado constantemente para detectar alguna enfermedad, ya que éstas pueden aparecer en cualquier momento. Según Aceprocacao (2012) en el Ecuador las enfermedades que infectan a las plantaciones de cacao provocan la pérdida del 40% de la producción, lo que repercute directamente al agricultor.

Cuadro2. Tipo de enfermedades que afectan a las plantaciones de cacao, sus características y el control que se debe realizar

Enfermedades	Características	Control
Monoliasis	Es una enfermedad que afecta a la mazorca de cacao. El hongo llamado <i>Moniliophthoralarori</i> provoca manchas oscuras en el fruto y los primeros síntomas se pueden observar 15 días después de su infección.	<ul style="list-style-type: none">• Eliminar los frutos infectados cada 8 días en época de lluvia o cada 15 si se encuentra en una estación seca.• Disminuir la humedad del suelo• Realizar podas• Mantener la altura apropiada de las plantaciones
	Es una enfermedad	<ul style="list-style-type: none">• Eliminar las escobas

<p>Escoba de Bruja</p>	<p>que afecta a diversas partes del árbol, ocasionando que éstos se deformen. En consecuencia, se puede apreciar irregularidades al momento de formarse la mazorca, pues ésta no se desarrolla adecuadamente.</p>	<p>antes que lleguen a las 17 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar podas para regular la sombra y el drenaje • Ejecutar podas antes de la estación lluviosa • Evitar propagar la Escoba de Bruja al llevar material infectado a otras plantaciones que se encuentran libres de la enfermedad.
<p>Mal Rosado</p>	<p>El hongo que produce esta enfermedad se origina cuando existe un alto grado de humedad y una alta temperatura. Las plantaciones jóvenes son las más vulnerables, siendo su muerte el desenlace final. Por otro lado, en los árboles de mayor edad, son sus ramas las que sufren el mayor daño. Una de las características que permite identificar a la enfermedad es una</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el exceso de humedad en la plantación • Realizar podas en los árboles • Realizar drenajes para disminuir la humedad • Regular la sombra que obtienen los árboles de cacao • Preparación de pasta con cal, sulfato de cobre y agua, fungicida a base de cobre, Methalaxyl.

	capa de color rosa que se extiende en la superficie del árbol.	
Mal de Machete	Es una enfermedad que se transmite mediante herramientas que se encuentren infectadas. Al momento que se realiza la poda, si la herramienta utilizada no es desinfectada, el árbol puede llegar a infectarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar usar herramientas que hayan tenido contacto con plantas enfermas. • Al momento de utilizar las herramientas en la plantación, se deben desinfectar con una pequeña solución de formol mezclada con agua. • Eliminar las partes infectadas y cauterizar las heridas.
Mazorca Negra	Es una enfermedad causada por un hongo que infecta a cualquier parte de la plantación, sin embargo, es muy común que las mazorcas sean las que reciben el mayor daño. Los síntomas aparecen con decoloraciones en el fruto que se tornan de color café y que se va esparciendo a lo largo del área infectada.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar las mazorcas o partes infectas del árbol • Las partes infectadas deben ser cubiertas y aglomeradas para acelerar su descomposición. • Realizar supervisiones periódicas de las plantaciones que presenten síntomas de la enfermedad • Al detectar la enfermedad se debe tratar de forma

	<p>inmediata para evitar su propagación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar podas para evitar la propagación de la enfermedad.
<p>Roselinea</p> <p>Es una llaga originada por varias especies de hongos que se forman por la descomposición de una materia orgánica; estos se trasladan a través de la raíz hasta llegar al tronco.</p> <p>La enfermedad causa que el árbol de cacao adopte un tono amarillento y que comience a perder sus hojas, lo que ocasiona su muerte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cortar las raíces que contenga los hongos que puedan llegar a infectar el tronco • Realizar podas de las raíces cercanas a la infectada • Acumular y quemar en un lugar apropiado las materias orgánicas, antes que lleguen a su descomposición. • Mantener el suelo en óptimas condiciones mediante una adecuada fertilización

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia

Elaborado por el autor

5.2.2.3 Podas

Las podas de mantenimiento se realizan una vez al año para conservar la estructura del árbol. Es muy importante que la plantación desde su etapa

inicial sea sometida a podas con el fin de garantizar su adecuado crecimiento (Batista, 2009).

Mediante la poda, se eliminan ramas dañadas y chupones que dificulten el crecimiento del árbol, al realizar esta técnica se mejora su condición haciéndolo más vigoroso y saludable (Batista, 2009).

5.2.2.4 Riego

El riego es un factor que influye en el desarrollo de la planta de cacao. Existen diferentes sistemas de riego, los cuales deben ser seleccionados cuidadosamente, ya que éstos deben brindar a los árboles la cantidad necesaria de agua para que crezcan en óptimas condiciones (SF, 2013).

Tipo de Riego

- **Por Gravedad**

Es un sistema de bajo costo y su funcionamiento se centra en la ley de la gravedad. La distribución del agua se realiza a través de surcos³, los cuales son construidos por el agricultor y éstos a su vez generan una corriente de agua que disminuye a medida que ésta se filtra en el suelo, provocando una distribución uniforme del agua (UCLM, S/F).

³ Surcos: son zanjas que se realizan en el cultivo para ser llenadas por una cantidad de agua, la cual llega a las plantaciones por medio de la filtración que se ejecuta en el suelo. (Frutales Online, SF)

- **Presurizados**

Los sistemas de riego presurizados necesitan cierto grado de presión para funcionar. Inicialmente el recorrido de agua inicia por las tuberías que la conducen a mangueras, las cuales la pueden esparcir de diferentes formas (ANECACAO, 2013).

Cuadro 3. Tipo de Riego en el sector cacaotero

Tipo de Riego	Funcionamiento
Goteo	El agua se conduce bajo presión por tuberías y después por mangueras de riego que recorren el cultivo. La forma en la que se esparce es mediante un gotero que se encuentra a lo largo de la manguera
Aspersión	Es un método que utiliza aspersores, éstos esparcen el agua al igual que lo hace la lluvia. El objetivo final es formar una lámina en todo el suelo.
Microaspersión	Es el tipo de riego que se ejecuta a través de una manguera que recorre todo el cultivo y la cual esparce pequeñas cantidades de agua.

Fuente: www.anecacao.com

Elaborado por el autor

5.2.2.5 Fertilización

La fertilización puede ser ejecutada de diversas formas. Es importante analizar las necesidades nutricionales que tenga la plantación en cada una de sus fases de desarrollo, ya que de ello depende el grado de fertilizante que se utilizará (Ministerio de Agricultura, 2012).

Es posible implementar fertilizantes químicos que se encuentren permitidos para esta actividad agrícola. Sin embargo, el agricultor debe tener la precaución de no contaminar las fuentes de agua cercanas a la parcela y a su vez, debe estar consciente de no usar excesivamente este fertilizante (Ministerio de Agricultura, 2012).

5.2.3 Cosecha

Las mazorcas deben ser recolectadas cuando se encuentren maduras, aquellas que sean verdes o muy maduras, no son consideradas para el proceso de fermentación. El lapso de recolección es entre 15 a 21 días, pues así se previene que los frutos se sobre maduren (Ministerio de Agricultura, 2012).

Una vez realizada la cosecha se prosigue a cortar las mazorcas para obtener las semillas, las cuales se someten a un proceso de fermentación y secado (Ministerio de Agricultura, 2012).

5.3 Técnicas para mejorar la productividad de los cultivos de cacao

El tema de la productividad es uno de los principales problemas que afectan a los agricultores de cacao; por ello en el presente trabajo de investigación se detallan las técnicas que se aplican en el sector cacaotero para mejorar la productividad de plantaciones jóvenes, improductivas y seniles (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.2 Las plantaciones jóvenes, improductivas y seniles

Los árboles jóvenes comienzan a florecer vigorosamente después de los primeros 18 meses de vida, no obstante, en este lapso de tiempo se puede comenzar a reconocer cuales son las plantaciones improductivas. La razón de este caso se debe a una incompatibilidad, lo que significa que algunas de ellas no pueden cruzarse con sus padres, hermanos o con ellas mismas (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Por otro lado, las plantaciones de cacao mayores a los 40 años de edad son consideradas como viejas. Los árboles con esta edad comienzan a mostrar síntomas de deterioro, como la vulnerabilidad a las enfermedades y plagas, color pálido en sus hojas y disminución de la producción (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Según el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (2010):

“Las actividades para mejorar la productividad de los cacaotales jóvenes, viejos e improductivos son las siguientes: diagnóstico de la plantación, selección e identificación de plantas madres, poda, deschuponado, injerto de renovación y repoblación”

Lo que se pretende con la renovación de las plantaciones de cacao es mejorar los rendimientos y calidad de la planta. A su vez, se espera disminuir las probabilidades de contraer una enfermedad o una plaga y de reparar los errores que se hayan cometido en el cultivo (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Inicialmente, se debe realizar un diagnóstico del cultivo para identificar las plantaciones que pueden ser utilizadas como plantas madres. El análisis debe considerar aspectos como la edad, el nivel de productividad, la cantidad de árboles cacaoteros y de los que brindan

sombra al cultivo, las condiciones del suelo (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.1.1 Selección de las plantas madres

La plantas madres debe ser aquellas que tengan una alta tolerancia a las plagas y enfermedades y que tengan una producción por encima de los 50 frutos sanos al año (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Cuadro 4. Rango de productividad para las plantas madres

Rango	Anual
Mala	Menos 50 frutos
Regular	51 a 100 frutos
Buena	101 a 200 frutos
Muy buena	Mayor de 200 frutos

Fuente Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.

Elaborado por el autor

5.3.1.2 Rehabilitación de la plantación

La rehabilitación de los árboles de cacao se ejecuta mediante una poda. La forma en la que se realiza dicha técnica depende del problema que posea la planta (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Cuando un grupo de plantas presenta un problema específico se procede a realizar una poda especial. Inicialmente, los árboles son

cortados dejando una altura de 60 centímetros entre ellos y el suelo, después se espera a que broten los chupones⁴ para seleccionar los 3 mejores y así, proseguir con un injerto (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Otro tipo de poda que se realiza en el cultivo de cacao es aquella que tiene como objetivo disminuir la altura de la plantación. La poda se efectúa de forma gradual con el fin de obtener una plantación uniforme, el cual no debe sobrepasar los cinco metros de altura (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

La rehabilitación de la copa se realiza cuando la plantación de cacao ha sufrido un deterioro de sus principales ramas, enfermedades o alguna clase de irregularidad originada por carecer de sombra (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.1.3 Deschuponado

Los árboles de cacao tienden a generar chupones, los cuales deben ser tratados a tiempo, pues estos pueden llegar a deformar la estructura de la planta y al mismo tiempo comenzar a competir por los nutrientes que se encuentran en el suelo, lo que ocasionaría que la producción de mazorcas descienda (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

Las plantaciones que van a ser sometidas a una rehabilitación se les deben extraer el exceso de chupones que se forman en sus troncos, adicionalmente la técnica de deschuponar el árbol de cacao se alinea con la poda del mismo, lo que le permite crecer vigorosamente y optimizar su producción (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

⁴ Los Chupones Basales son ramas que se deforman y perjudican el crecimiento de la plantación de cacao. (Asociación Peruana de Producción de Cacao, 2013)

Los chupones pueden ser el medio para realizar un injerto, sin embargo, éstos deben cumplir con ciertas características. Los chupones seleccionados deben estar libres de enfermedades o plagas, encontrarse muy cerca del suelo, no exceder un grosor de 1 a 2 cm y que su longitud sea aproximadamente de unos 20 cm (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.1.4 Injerto

El injerto adecuado para la rehabilitación de plantaciones improductivas y viejas es el parche de chupón basal. Después de un año, el injerto que se realizó en los chupones comienza a brotar flores, trasladándose seis meses más tarde a la plantación (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.1.5 Repoblación

La repoblación tiene la finalidad de llenar los espacios vacíos que se encuentran en la parcela, las yemas que se injertan en el chupo deben provenir de las plantas madres, en consecuencia el árbol de cacao mejora significativamente su producción y la calidad de sus mazorcas (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

5.3.1.6 Polinización Manual

La polinización en las plantaciones de cacao es producida de forma natural por los insectos que se encuentran en el terreno, no obstante, puede existir el caso de una deficiencia de agentes polinizadores o la incompatibilidad de alguno de los árboles, lo que ocasiona bajos niveles productivos (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

La polinización manual es la solución a este inconveniente. El primer paso es escoger a plantaciones que se encuentren en excelentes condiciones, sin plagas y que han tenido un buen acceso solar. El siguiente paso es encontrar una flor macho para adquirir el polen de sus estambres y así esparcirlo en el pistilo de la flor hembra. Es importante que las flores que se vayan a polinizar sean de color blanco, caso contrario se las considera como no aptas (Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, 2010).

CAPÍTULO VI

6 Negocio Inclusivo enfocado en la productividad de los cacaoteros que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao

6.1 Participantes del Negocio Inclusivo

6.1.1 Exportadora Martinetti

La exportadora Martinetti es una empresa ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos y desde su constitución en el año 1992 se ha dedicado a la compra y venta de cacao.

Durante muchos años la compañía se ha esmerado en exportar un cacao de excelente calidad. Actualmente, los agricultores que forman parte de la asociación La Nueva Casa del Cacao han llegado a convertirse en uno de sus proveedores más importantes.

La Exportadora Martinetti ha sido reconocida por diversas instituciones debido al apoyo que brinda a sus productores de cacao, lo cual muestra el compromiso de la empresa por aplicar buenas prácticas laborales y establecer un vínculo de confianza con los agricultores.

6.1.2 Asociación La Nueva Casa del Cacao

La nueva Casa del Cacao es una asociación que se encuentra conformada por 172 miembros, los cuales cultivan y comercializan cacao.

La asociación tiene como misión proporcionar un producto que satisfaga las exigencias del mercado nacional e internacional. Además, la misma expresa su deseo por lograr altos niveles de competitividad.

Su visión apunta al liderazgo regional a través de una excelente gestión laboral, lo cual se reflejará en la calidad del cacao que sus asociados produzcan.

6.1.3 Relación entre la Exportadora Martinetti y la asociación La Nueva Casa del Cacao

La empresa Martinetti mantiene una relación comercial con los asociados a la Nueva Casa del Cacao. La compañía tiene claro el rol que cumplen los productores en su cadena de valor, por ello ha realizado diversas actividades enfocadas en mejorar las labores de los agricultores.

El primer contacto entre la asociación y la empresa se dio en el año 1995 gracias al programa renacer, cuyo gestor fue el señor Martinetti. A pesar del que el proyecto pereció años más tarde, la relación entre ambos se ha ido fortaleciendo.

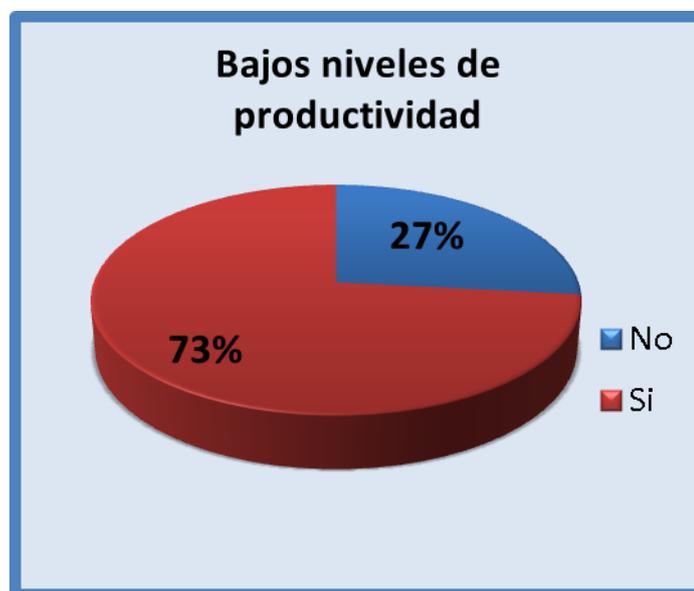
En la actualidad, la empresa se ha centrado a brindar apoyo a los agricultores que conforman la asociación. Muchos de ellos se han beneficiado de asesorías técnicas y a su vez han presenciado una gran cantidad de capacitaciones.

6.2 Situación de los Productores que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao

Los productores de cacao, por muchos años, han sufrido diversos problemas que han repercutido a sus negocios. Se realizaron encuestas y visitas de campo para determinar la situación actual de los agricultores que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao.

Un 73% de los productores que formaron parte de este estudio especificaron que actualmente se encuentran afectados por el problema de la productividad.

Gráfico 1. Problemas que afectan con mayor frecuencia a los cultivos de los cacaoteros asociados a La Nueva Casa del Cacao



Elaborado por el autor

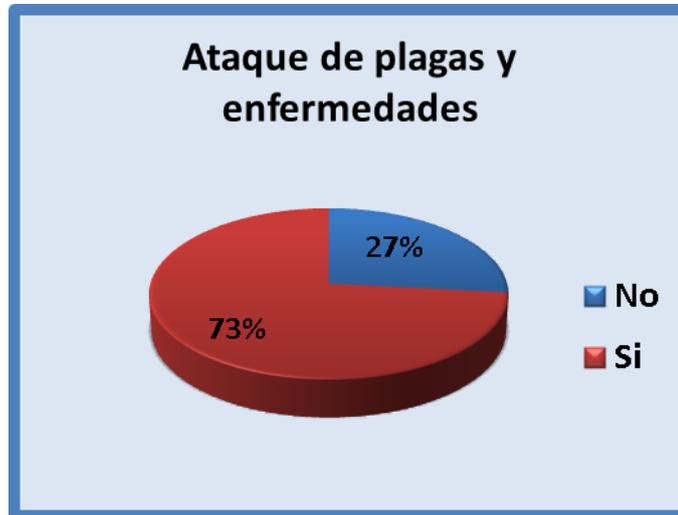
La información recopilada mediante las encuestas permitió reafirmar lo estipulado por los productores respecto al bajo rendimiento que tienen sus parcelas.

Los cultivos tecnificados en el caso del cacao Nacional llegan a un promedio de 20 quintales por hectárea mientras que el cacao CCN51 logra un total de 45 quintales por hectárea.

Sin embargo, el nivel productivo de los agricultores encuestados fue muy bajo. Los asociados que cultivan cacao Nacional tienen actualmente un promedio de 8 quintales por hectárea, a su vez aquellos que producen el cacao CCN51 llegaron a un promedio de 29 quintales por hectárea. En consecuencia, la producción entre un cultivo tecnificado versus aquel que no implementa técnicas agrícolas difiere en una gran magnitud.

En la mayoría de las fincas que se visitaron se observó plantaciones enfermas, en las cuales no se había aplicado ninguna clase de control. Adicionalmente 73% de los agricultores expresó que sus cultivos constantemente se encuentran bajo la amenaza de plagas y enfermedades.

Gráfico 2. Problemas que afectan con mayor frecuencia a los cultivos de los cacaoteros asociados a La Nueva Casa del Cacao

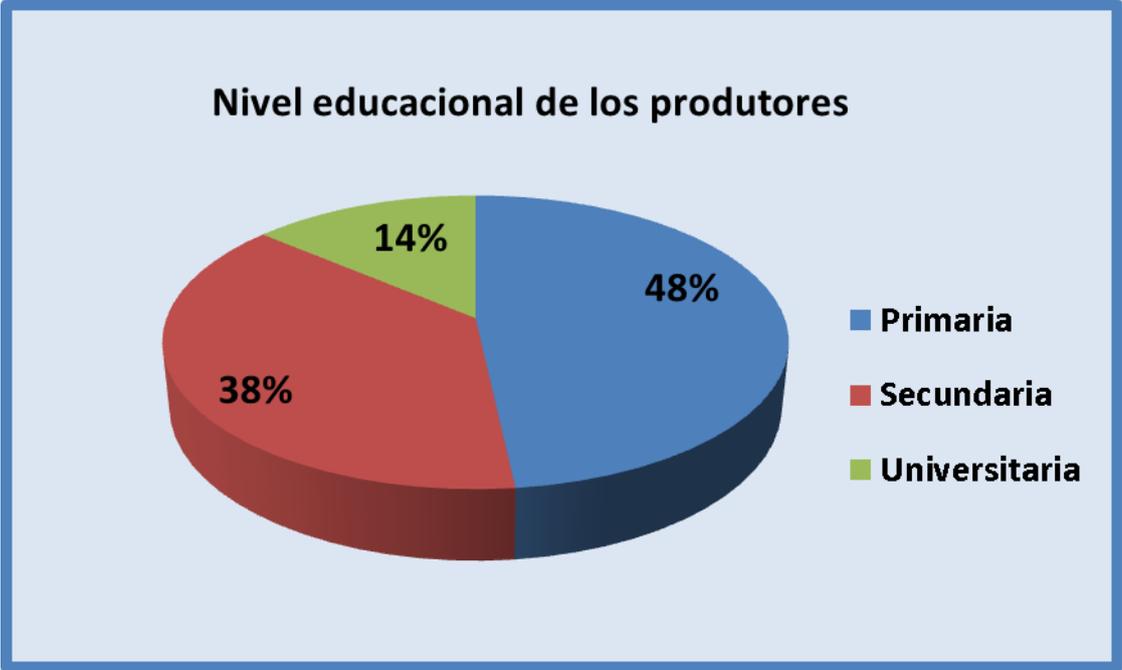


Elaborado por el autor

Las encuestas realizadas en el presente trabajo de titulación mostraron que un 48% de los productores ha cursado el nivel de educación primaria, mientras que un 38% cursó la secundaria, lo que significa que solo un 14% de los encuestados ha llegado a una instrucción de tercer nivel.

Es notable la falta de preparación académica que existe entre los asociados por lo que se puede concluir que los productores tienen deficiencias en el tema educacional.

Gráfico 3. Nivel de educación de los productores que se encuentran asociados a La Nueva Casa del Cacao



Elaborado por el autor

En consecuencia, los agricultores poseen escasos conocimientos en temas administrativos y referentes a su actividad agrícola. Los resultados mostraron que un 90% de los productores no aplican ningún tipo de control administrativo, lo que se vincula con la falta de instrucción académica.

Gráfico 4. Control administrativo que los agricultores asociados a la Nueva Casa del Cacao aplican en sus cultivos.

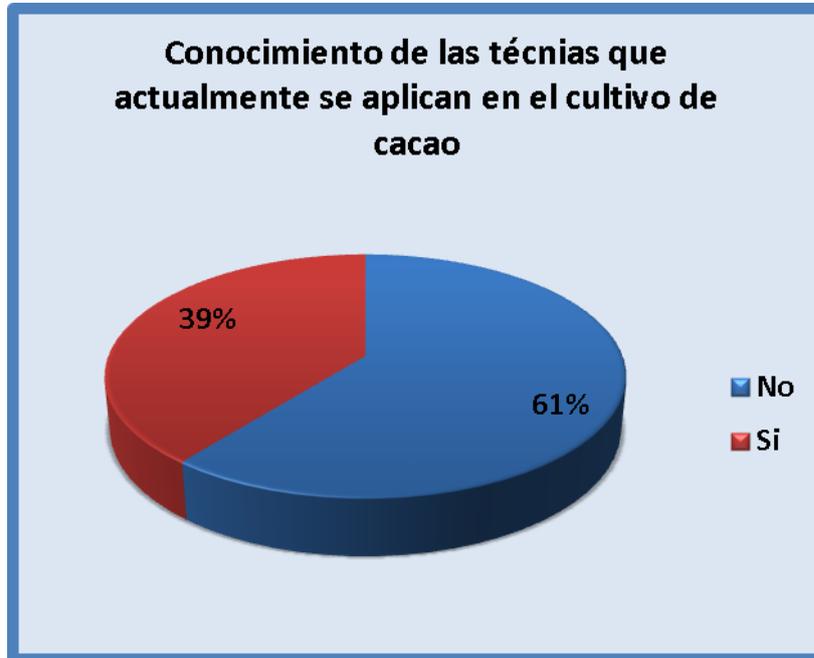


Elaborado por el autor

Según los resultados obtenidos mediante las encuestas, un 61% de los asociados mencionaron que desconocen las técnicas agrícolas que en la actualidad se aplican en el sector cacaotero.

En consecuencia, tal desconocimiento implica que los productores implementen en sus cultivos técnicas ineficientes evitando que estos puedan optimizar su producción, lo que provoca bajos rendimientos al momento de cosechar.

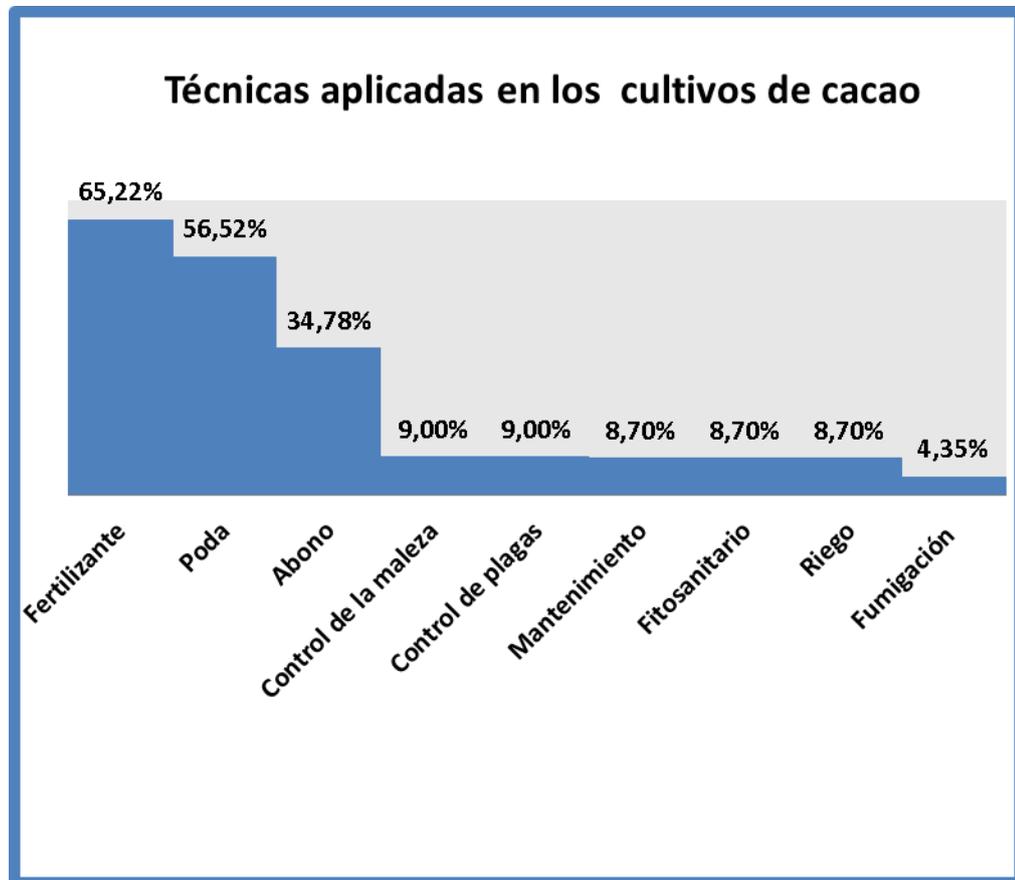
Gráfico 5. Conocimiento de los productores de cacao respecto a las técnicas que en la actualidad se aplican en el sector cacaotero.



Elaborado por el autor

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los asociados utilizan técnicas básicas. La falta de conocimiento sobre temas referentes a la actividad agrícola origina que los agricultores no tecnifiquen adecuadamente sus cultivos.

Gráfico 6. Técnicas que los asociados de la Nueva Casa del Cacao aplican actualmente en sus cultivos



Elaborado por el autor

Las visitas de campo también brindaron la oportunidad de observar las condiciones de vida de cada uno de los asociados. Fue evidente que los agricultores poseían un nivel socioeconómico bajo.

6.3 Propuesta de Negocio Inclusivos para mejorar la productividad de los Asociados de la Nueva Casa de Cacao

La Exportadora Martinetti es una compañía que se ha preocupado por mejorar la situación de los cacaoteros que residen en Quevedo. En el año 1995 lanzaron un proyecto llamado Renacer, sin embargo el

programa cesó, consecuencia de la difícil situación económica que atravesaba la empresa en aquella época.

Adicionalmente, la Exportadora Martinetti ha mantenido una relación comercial con la asociación La Nueva Casa del Cacao, siendo esta la oportunidad de emprender un negocio de inclusión laboral.

Durante un periodo de 2 años los productores recibirían capacitaciones y asesoría técnica, además de establecer un acuerdo comercial que formalizaría la relación entre ambas. Estas actividades se enfocan en resolver los problemas de productividad y calidad. Por otro lado, la Exportadora Martinetti aumentaría el volumen de cacao que reciben de los asociados y a su vez, obtendrán un cacao de excelente calidad, lo cual es de relevancia en el mercado internacional.

6.3.1 Acuerdo Comercial

La relación entre los asociados y la empresa se formalizará a través de un acuerdo comercial en el que se detallarán las obligaciones y responsabilidades de ambas partes.

Los productores por medio del acuerdo comercial podrán garantizar la compra de su producción por un período de 2 años, además del compromiso de la empresa, la cual brindará capacitaciones y asesoría técnica en este lapso de tiempo con el fin de mejorar la productividad de las plantaciones de cacao de los agricultores.

Por otro lado, la Exportadora Martinetti se asegura de que los 70 agricultores se comprometan a seguir y cumplir los estándares de calidad que esta exige, además de participar de las actividades se realicen.

6.3.2 Capacitaciones

Las capacitaciones que se impartan a los productores de cacao deben estar sujetas a las necesidades y problemas que actualmente tienen los asociados.

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas y visitas de campo mostraron que los asociados tienen dificultades en el manejo de sus cultivos, lo que provoca que estos tengan bajos niveles productivos.

Los 70 productores, los cuales poseen un número menor a 10 hectáreas deberán asistir una vez al mes a las capacitaciones que la empresa organice en sus instalaciones.

El programa consiste en capacitar, en el primer año, a los 70 asociados sobre temas de productividad, mantenimiento del cacao, normas de calidad, estrategias comerciales y temas administrativos.

En el siguiente año, además de reforzar el conocimiento adquirido, se impartirán temas de actualización sobre nuevas técnicas en el cacao, enfermedades, productos agrícolas, normativas del gobierno, etc.

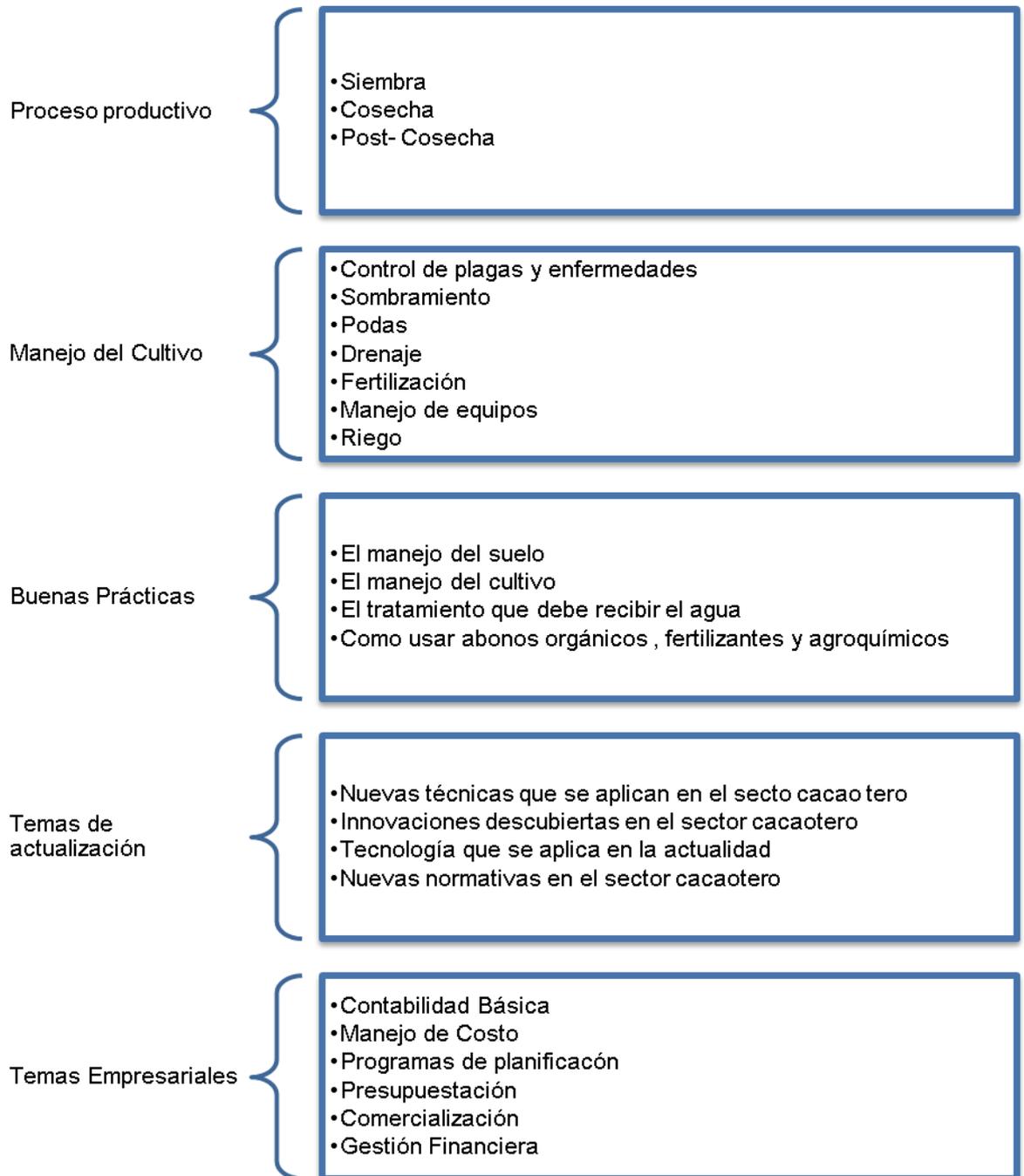
Las instrucciones tendrán una duración de 8 horas para cubrir a cabalidad los temas que se mencionaron en los párrafos anteriores. Con el fin de medir el grado de comprensión de los productores se realizarán evaluaciones, tras la finalización de cada capacitación. Además se llevará un registro de asistencia para determinar la afluencia que tienen cada productor.

Cuadro 5. Registro de las capacitaciones realizadas

Capacitación- Exportadora Martinetti			
Tema:	Xxxx	Lugar:	Km 2 ½ vía Valencia, Exportadora Martinetti
Fecha	Xxxx	Coordinador	Representante de la Exportadora Martinetti
Duración	8 horas	Capacitador	Xxx
Horario	9h00- 17h00	Evaluación	Práctica- Teórica
Listados de asociados	Nombre		Firma
Observaciones			

Elaborado por el autor

**Cuadro 6. Temas que engloban las capacitaciones del negocio
inclusivo**



Elaborado por el autor

6.3.2.1 Evaluación

Al final de cada capacitación se realizará una evaluación para determinar el grado de comprensión que tuvieron los productores. Mediante esta herramienta la empresa obtiene una retroalimentación de la actividad realizada

Cuadro 7. Parámetros que se evaluarán después de cada capacitación

Capacitador	Contenido	Aplicabilidad	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">Los agricultores podrán expresar su opinión sobre el desempeño del capacitador y si este pudo despejar las dudas que se les presentaron a lo largo de la inducción.	<ul style="list-style-type: none">Los asociados determinarán la relevancia que tuvo el contenido presentado en sus respectivos negocios y si lo comprendieron a cabalidad.	<ul style="list-style-type: none">Es importante que la información que se emite en cada una de las capacitaciones sea aplicada, por ello se medirá el grado de aplicabilidad que tenga el contenido	<ul style="list-style-type: none">La opinión de los asociados respecto a la actividad a la que acaban de participar es muy importante para identificar inconvenientes o inconformidades que estos puedan tener.

Elaborado por el autor

Los resultados conseguidos deben ser registrados y analizados por quien coordina dicha actividad, ya que la información obtenida determinará si se debe modificar o reforzar algún aspecto de la capacitación.

Además, brinda a la empresa una pauta de cómo se están desarrollando las capacitaciones y si están cumpliendo con las expectativas del programa.

6.3.3 Asistencia técnica

La visita mensual de un ingeniero agrónomo tiene el propósito de guiar a los agricultores en cada una de las fases de sus cultivos de cacao. Además de identificar las falencias que tienen al momento de aplicar alguna clase de técnica agrícola.

- **Productor**

El agricultor gozará de la asesoría periódica de un ingeniero agrónomo que analizará las condiciones de su cultivo e identificará los problemas que éste pueda tener.

Gráfico 7. Asistencia técnica requerida por el agricultor en el proceso productivo del cultivo de cacao



Elaborado por el autor

A su vez, al ser una asesoría personalizada el agricultor podrá despejar inquietudes que tiene sobre el manejo de su parcela y comenzar a aplicar de forma adecuada las técnicas que se usan en el sector cacaotero como:

- Poda a las plantaciones
 - Control de las plagas y enfermedades
 - El uso fitosanitario
 - Renovación de las plantas
 - Injertos
 - Implementación de buenas prácticas agrícolas
 - Uso de fertilizantes
 - Uso de abonos orgánicos
-
- **Asesor técnico**

Los asesores están en la obligación de llevar un control de cada una de las fincas que se supervisa. En consecuencia, tendrán la facultad de identificar las mejorías que han tenido los cultivos debido al acompañamiento técnico que se ha brindado. La persona designada debe ejecutar las siguientes actividades:

- Elaborar una ficha de diagnóstico para las fincas
- Identificar los problemas o deficiencias que tenga el cultivo
- Desarrollar un plan de mejoramiento
- Supervisar la aplicación efectiva de las instrucciones sugeridas
- Identificar mejoras o deterioros de la parcela que ha tenido desde la última visita

Las visitas deben abarcar a todos los agricultores que formen parte del negocio de inclusión laboral con el objetivo de que éstos tengan fincas tecnificadas.

- **Organización**

Tener un cronograma de las visitas que se efectuarán en la semana y notificar previamente a los agricultores. La coordinación de las visitas es un tema de relevancia, ya que muchas de ellas se encuentran ubicadas en sectores de difícil acceso por lo que es importante realizar una buena organización para abarcar en el mes a todos los agricultores y así obtener resultados que satisfagan las expectativas del programa.

6.3.4 Seguimiento y control de las actividades

La efectividad del programa depende de la evolución que tenga los agricultores en el transcurso del proyecto, por ello es esencial que se monitoree todas las actividades que forman parte de este negocio inclusivo.

Establecer reuniones trimestrales con 2 representantes de la asociación y de la empresa permitirán evaluar el desarrollo del programa e identificar errores o inconvenientes que estén afectando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los registros, evaluaciones y controles que se elaborarán en las capacitaciones y las visitas de campo crean un preámbulo de cómo se encuentra el cultivo de cada uno de los productores y a su vez, brinda una visión general de proyecto. En cada reunión se fijarán nuevas metas que deben alcanzarse en el próximo trimestre, con el propósito de mantener el

objetivo principal de este negocio, el cual es mejorar el estilo de vida de los asociados a través del mejoramiento de sus huertas.

CONCLUSIONES

El modelo de negocio inclusivo propuesto en el presente trabajo de titulación se ha elaborado tomando en cuenta la situación que atraviesan los productores de cacao que pertenecen a la asociación “La Nueva Casa del Cacao”. El modelo se diseñó con la finalidad de mejorar los niveles productivos que obstaculizan el desarrollo económico de los agricultores.

1. Se concluye que en el presente trabajo de investigación se tomaron los casos de Pronaca, Industria Lojana de Especerías, Cervecería Nacional y Corporación La Favorita. El análisis de los negocios inclusivos que se implementaron en Ecuador permitió comprender la metodología que las empresas aplicaron para identificar y resolver los problemas que afectaban a dichos productores.
2. Se concluye que la productividad de las plantaciones de cacao depende fuertemente de las labores culturales que se realicen en el ciclo productivo.
3. La propuesta que se diseñó cuenta con un acuerdo comercial, capacitaciones, asesoría técnica y de un constante seguimiento para mejorar los niveles productivos de los cacaoteros. A través de encuestas y vistas de campo se pudo determinar la situación actual de los cacaoteros asociados a la Nueva Casa del Cacao. A su vez, la información recopilada permitió diseñar el modelo que se basa en la problemática actual de los cacaoteros.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar un estudio para identificar los principales problemas que actualmente afectan a la base de la pirámide seleccionada. Mediante las diversas herramientas investigativas se puede obtener la información necesaria para determinar la problemática que existe entre los agricultores y por consiguiente estar en la facultad de diseñar el negocio inclusión laboral.
2. Es recomendable que los productores apliquen en cada fase del ciclo productivo las respectivas labores culturales. El agricultor debe estar constantemente actualizado respecto a las técnicas e innovaciones que implementan en sector cacaotero para que puedan optimizar las condiciones de sus cultivos.
3. Se recomienda al presente trabajo de investigación como guía para elaborar negocios inclusivos enfocados en el sector cacaotero. El modelo propuesto se centra en mejorar los niveles productivos de un número determinado de productores mediante diversas actividades. En consecuencia, puede ser replicada para aquellos productores que enfrenten la misma problemática.

BIBLIOGRAFÍA

- Gutiérrez , V. (2009). Pautas Conceptuales y Metodológicas. *Análisis de género en cadenas de valor*.
- Kunz, B. (8 de febrero de 2011). *Guioteca*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de El Mercurio: <http://www.guioteca.com/rse/%C2%BFque-son-los-negocios-inclusivos/>
- Aceprocacao. (2012). *Aceprocacao*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.aceprocacao.ccd.ec/aceprocacao/proyectos/capana-contra-la-moniliasis-y-otras.html>
- ACEPROCACAO. (2012). *ACEPROCACAO*. Recuperado el 19 de julio de 2013, de <http://www.aceprocacao.ccd.ec/aceprocacao/proyectos/fortalecimiento-de-la-asociacion-ecuatoriana-del-cacao-nacional-fino-de-aroma-2.html>
- Anecacao. (2013). *Anecacao*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Anecacao: <http://www.anecacao.com/index.php/es/cacao-en-ecuador.html>
- ANECACAO. (Septiembre de 2013). *Anecacao*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2013, de <http://www.anecacao.com/es/riego-y-drenaje/>
- Arboleda, P. B. (02 de 05 de 2006). *Bora*. Recuperado el 29 de 06 de 2013, de https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/4482/Doctoralthesis_P.Bermudez.pdf?sequence=1
- Argentina., O. A. (2009). Buenos Aires, Argentina.
- Arozemena, L., & weinschelbaum, F. (Mayo de 2010). *Compras Públicas: Aspectos conceptuales y buenas prácticas*.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (13 de Septiembre de 2013). *Anecacao*. Recuperado el 6 de Enero de 2014, de <http://www.anecacao.com/es/riego-y-drenaje/>

- Asociación Peruana de Producción de Cacao. (Junio de 2013). *Appcacao*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://appcacao.files.wordpress.com/2013/06/tema6.pdf>
- Avilés Chacón, A. (2007). *Dspace*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3926/4/8137.pdf>
- AVINA. (2009). *AVINA*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/JornadaSEKN/DefenicionNI-MarcoconceptualAVINA.pdf
- AVINA. (2009). *AVINA*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de http://www.informeavina2008.org/espanol/develop_case2_SP.shtml
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2010). *BCIEN Negocios Verdes*. Recuperado el 18 de julio de 2013, de <http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/248/248.pdf>
- Barbera, M. F. (2001). *Internet y los Portales como nuevo espacio para los medios de Comunicación*. Obtenido de Las5w: www.las5w.com.ar
- Batista, L. (2009). *REDIAF*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de <http://www.rediaf.net.do/publicaciones/guias/download/cacao.pdf>
- Bustamante, C. (2011). *Incongruencias en la Ley orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas*. Loja.
- Cacao Mexico . (2006). *Cacao Mexico* . Recuperado el 18 de julio de 2013, de Cacao Mexico: http://www.cacaomexico.org/?page_id=201
- Cajiga Calderón, J. F. (s.f.). *cemefi.org*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de [cemefi.org](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf): http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Campos, J. A. (2011). *El portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. Quito.
- Cassal, J. (2003). *Tipos de Muestreo*. Barcelona.

- CECODES. (s.f.). *CECODES*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de <http://www.cecodes.org.co/index.php/beneficios/negocios-inclusivos.html>
- CEPAL. (27 de Diciembre de 2012). *ECLAC*. Recuperado el 19 de Junio de 2013, de ECLAC: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/8/48458/P48458.xml&xsl=/prensa/tp>
- Cervecería Nacional. (10 de Octubre de 2013). *Youtube*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=vzk14mEk0WE>
- Cervecería Nacional. (2013). *Cervecería Nacional*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de • <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/negocios-inclusivos-a-politica-publica-447768.html>
- Congreso Constitucional de 1863. (1864). *Ley Orgánica de Hacienda*. Quito: Imprenta Nacional Quito.
- Constituyente., P. d. (s.f.). *LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Quito.
- Corporacion Favorita. (SF). *Corporacion Favorita*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2013, de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>
- Correa Delgado, R., & Sagasti, R. (2007). *Decreto # 744 Creación, Administración y Desarrollo del portal del Sistema Oficial de Información de Contratación Pública y Consultoría del Ecuador* www.compraspublicas.gov.ec. Quito.
- Diario EL Universo. (20 de 09 de 2012). Estado ha invertido \$ 5 mil millones en compras públicas. *El Universo*.
- Diario Hoy. (2003). *Diario Hoy*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema24.htm>
- Ecured. (3 de Julio de 2012). *Ecured*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2013, de http://www.ecured.cu/index.php/PH_en_los_suelos
- El Financiero . (1 de Agosto de 2012). *El Financiero* . Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de http://www.elfinanciero.com/produccion/tema_04_2012/produccion_04_2012.pdf

- El Financiero. (2011 de Agosto de 2011). *El Financiero*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de El Financiero:
http://www.elfinanciero.com/produccion/tema_02_2011/produccion_02_2011.pdf
- El financiero. (22 de Febrero de 2013). *El financiero*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de El financiero:
http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_01_2013/negocios_06_2013.pdf
- El Financiero. (12 de Agosto de 2013). *El Financiero*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de
http://www.elfinanciero.com/produccion/tema_02_2013/produccion_09_2013.pdf
- El Telégrafo. (noviembre de 2012). *El Telégrafo*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de El Telégrafo:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/los-negocios-inclusivos-mejoran-la-calidad-de-vida-de-12-mil-personas.html>
- Emaús Fundación Social . (2011). *Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de
<http://www.desarrollohumanosostenible.org/sites/default/files/economia-solidaria/NEGOCIOS%20EN%20LA%20BASE%20DE%20LA%20PIR%C3%81MIDE%20PARA%20LA.pdf>
- Frutales Online. (SF). *Frutales Online*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://cmackay.orgfree.com/riego/html/surco.htm>
- Iberoamerica, C. d. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. CEOE CEPYME Cantabria.
- Ickis, J., Leguizamón, F., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: campo fértil para los negocios . *Latinoamericana de Administración* , 107-124.
- Industria Lojana de Especierías. (SF). *ILE*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de ILE: <http://www.ile.com.ec/historia.html>
- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria. (2010). *Canacacao*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2013, de
http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_Gui_cacao_INTA_Nicaragua_2010.pdf

- Ishikawa, A., & Strandberg, L. (IESE de Noviembre de 2009). *IESE*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno%20No%205_tcm5-39620.pdf
- Jeze, G. (2004). *Servicios Públicos y contratos Administrativos*. Córdoba.
- L, M. J. (2007). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/mariajoselm/la-sociedad-de-la-informacin-las-tics>
- La Prensa. (7 de septiembre de 2011). *La Prensa*. Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://r.laprensa.hn/Secciones-Principales/Economia/PYMES/Negocios-inclusivos-para-promover-el-desarrollo#.Ueb0bo06KSo>
- Liikanen, E. (10 de 2003). *La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro. En: Lección inaugural del curso académico 2003 - 2004 de la UOC*. Recuperado el 29 de 06 de 2013, de <http://www.uoc.edu/dt/20334/index.html>
- López, J. C. (2005). *Slideshare*. Recuperado el 29 de 06 de 2013, de <http://www.slideshare.net/jcanuta/tesis-actitud-de-los-docentes-frente-al-uso-de-las-tics>
- López, W. (2010). *Tratado de contratación Pública, teorías, Práctica, Jurisprudencia*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Malena, L. P. (2010). Entrevista sobre las Tics. (B. t. dominicano, Entrevistador)
- Malicot, R. (s.f.). *Lenguajemedios.blogspot.com*. Recuperado el 29 de 06 de 2013, de <http://lenguajemedios.blogspot/2009/06/unidad-01-procesos-de-la-comunicacion.html>
- Marina, D. (20 de Abril de 2011). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de <http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=9091>
- Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en America Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- Masuda, Y. (1984). *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Japón: Fundesco.

- Mexico México. (14 de marzo de 2013). *Mexico México*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <http://www.mexicomaxico.org/dadivas/cacao.htm>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2010). *Minagricultura*. Recuperado el 03 de julio de 2013, de <http://www.aceprocacao.ccd.ec/aceprocacao/proyectos/fortalecimiento-de-la-asociacion-ecuatoriana-del-cacao-nacional-fino-de-aroma-2.html>
- Ministerio de Agricultura, G. A. (Octubre de 2012). *Agrocalidad* . Recuperado el 25 de Diciembre de 2013, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Guia%20BPA%20cacao.pdf>
- Monge, R., Alfaro, C., & Alfaro, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica: Impcto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. San José: Tecnológica de Costa Rica.
- Muñoz, V. (2006). *Guía para elaborar una tesis*.
- NESTLÉ. (2011). *Nestlé*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Nestle: <http://ww1.nestle.com.ec/csv/desarrollorural/plancacao>
- Obando Torresana, S. (2011). *Incidencia de la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública desde su promulgación en la optimización del gasto de los recursos del Estado Ecuatoriano y en la estructura social y administrativa de sus entidades*. Quito.
- Pérez, E. (s.f.). *La administración pública ecuatoriana en el siglo XX*. Obtenido de www.estade.org
- Pinos, E. A. (SF). *Enciclopedia Ecuador*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/14/cerveceria-nacional-aporta-en-la-reactivacion-del-cultivo-de-cebada/>
- Profichef. (s.f.). *Profichef*. Recuperado el 13 de julio de 2013, de <http://www.profichef.com/tecnicas/tecnicas-de-pasteleria/del-cacao-al-chocolate/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia. (s.f.). *Growing Inclusive Markets*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de <http://www.growinginclusivemarkets.com/media/gimlaunch/hernandezpresentation.pdf>

- PRONACA. (SF). *PRONACA*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de PRONACA: <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=419>
- Quiroz, J., & Mestanza, S. (Enero de 2012). *Universidad Nacional de Loja*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.unl.edu.ec/agropecuaria/wp-content/uploads/2012/03/establecimiento.pdf>
- Ramos, M. (SF). *Invivo*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=espanol&infol=1208&sid=103>
- Revista El Agro. (SF). *Revista El Agro*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013, de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/14/cerveceria-nacional-aporta-en-la-reactivacion-del-cultivo-de-cebada/>
- Revista Encotexto. (6 de Noviembre de 2013). *Revista Encotexto*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de http://revistaencontexto.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=319:la-cebada-mas-que-un-simple-cultivo&catid=51:38
- Saltos Gualle, A. (08 de Septiembre de 2012). *El Diario*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/241683-cebada-maltera/>
- Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo . (2009). *ESPAE*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas_tecnicas/Casos/ILE_ESPAE.pdf
- Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo. (Miércoles de Febrero de 2011). *snv-fomin*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2013, de <http://snv-fomin.snvla.org/news/2011/02/23/0001%20http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2011-04-06/EyE.pdf>.
- SF. (Octubre de 2013). *Agropecuarios* . Recuperado el 1 de Diciembre de 2013, de <http://agropecuarios.net/riego-y-drenaje-en-el-cultivo-de-cacao.html>
- SN. (SF). *Catarina* . Obtenido de Catarina: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/andrade_a_cm/capitulo1.pdf

- SNV y WBCSD. (Septiembre de 2010). *SNV world*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de SNV world:
http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/negocios_inclusivos_creando_valor_en_america_latina.pdf
- SNV y WBCSD. (Septiembre de 2010). *snvworld*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de snvworld:
http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/negocios_inclusivos_creando_valor_en_america_latina.pdf
- SNV-FOMIN. (23 de Febrero de 2012). *SNV-FOMIN*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2013, de <http://snv-fomin.snvla.org/news/2012/02/23/0003>
- The republic of chocolat. (14 de abril de 2007). *The republic of chocolat*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de http://www.therepublicofchocolate.net/2007/04/cacao-trinitario_14.html
- Trade Map. (2012). *Trade Map*. Recuperado el julio de 2013, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx
- UCLM. (S/F). *UCLM*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.uclm.es/area/ing_rural/Hidraulica/PresentacionesPDF_STR/RiegosAPie.pdf
- Univo. (s.f.). *Univo.edu*. Obtenido de 2010:
http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021552/021552_Cap3.pdf
- Vasco, J. S. (s.f.). *Ecuacocoa*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Ecuacocoa:
http://www.ecuacocoa.com/espanol/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=51
- Wordpress. (septiembre de 2011). *Wordpress*. Obtenido de <http://chivajones.wordpress.com/tipos-y-caracteristicas-del-cacao/>

Anexos

Anexo 1: Acuerdo Comercial

1. Partes del acuerdo comercial

- **Empresa**

La Exportadora Martinetti es la gestora del proyecto que involucra a los asociados de la Nueva Casa del Cacao. La compañía es responsable de generar capacitaciones, asesorías técnicas y de brindar un seguimiento de las actividades que se realicen como parte del negocio inclusivo.

- **Asociación**

El proyecto contempla un número de 70 productores que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao y que poseen un número que no superará las 10 hectáreas, las cuales deben estar destinadas a la producción de cacao.

2. Beneficios de la Empresa

- Compra de Cacao certificado
- Entrega de un producto de excelente calidad
- Recibimiento de los volúmenes de cacao establecidos
- Compra de cacao cosechado bajo el protocolo de buenas Prácticas Agrícolas

3. Beneficios de los asociados

- Acceso a asistencia técnica
- Acceso a servicios de capacitaciones
- Precios fijados de acuerdo a la calidad del producto entregado
- Obtención de las certificaciones Rain Foresta y Fair trade
- Venta directa con la Exportadora Martinetti

4. Obligaciones de las partes

Empresa

- Asegurar la constancia de las capacitaciones, las cuales abarcan temas: administrativos, agrícolas y de innovación, con el fin de mejorar los negocios de los productores que se encuentran asociados a la Nueva Casa del Cacao.
- Garantizar la asistencia técnica en los cultivos de los asociados según el programa de visitas previamente establecido.
- Establecer alianzas con instituciones que brinden insumos para la producción de cacao siendo destinados a los productores que forman parte de este proyecto de inclusión laboral.
- Monitorear permanentemente el desarrollo de cada uno de los productores desde la implementación del proyecto a través de un seguimiento de las actividades que se realizan.
- Asegurar la compra de cacao por el lapso de 2 años
- Brindar la información y los requerimientos necesarios para la obtención de las certificaciones Rain Forest y Fair Trade

Asociación

- Comprometerse a cumplir con las sugerencias y recomendaciones que se generen a partir de cada asesoría técnica
- Cumplir con los parámetros que establece el protocolo de Buenas Prácticas Agrícolas
- Asistir permanentemente a las capacitaciones realizadas por la Exportadora Martinetti
- Coordinar y ejecutar labores culturales en los cultivos de cacao en base al conocimiento brindado en las capacitaciones.
- Priorizar la venta del cacao a la Exportadora Marnitetti, basándose en la política de precios establecida y cumpliendo los estándares de calidad requeridos.
- Entregar en las fechas estipulados el producto
- Cumplir y hacer cumplir la obligaciones que se deriven de convenios complementarios a esta acuerdo

5. **Vigencia** La vigencia del acuerdo tiene un tiempo estipulado de 2 años desde el momento en el que se efectúa la firma. Sin embargo,

existe la posibilidad de extender su duración mediante un acuerdo mutuo de las partes.

6. **Resolución de Conflictos** al presentarse inconvenientes dentro la vigencia del acuerdo, estos se solucionarán de forma amigable. No obstante, si el conflicto persiste se procederá a una junta para establecer una resolución que satisfaga a ambas partes.
7. **Suscripción de Acuerdos** El acuerdo contará con dos ejemplares, de igual valor y su vigencia se establece desde que ambas partes firman el acuerdo.

Anexo 2 Encuesta

ENCUESTAS A LOS AGRICULTORES DE CACAO

1. Sexo	F	M	2. Nivel de Educación	Primaria	Secundaria	Universitaria	Ninguna	
		X			X			
3. Usted se encuentra asociado a la nueva casa del Cacao							Si	No
4. ¿Cuál es el número de hectáreas que posee?							Menor a 10 hectáreas	Mayor a 10 hectáreas
							X	
5. ¿Cuáles es el número de quintales que actualmente produce por hectáreas?							18.20	
6. Tiene conocimiento de las técnicas agrícolas que actualmente se están utilizando en el cultivo del cacao							Si	No
							X	
7. ¿Cuáles son las técnicas que conoce?								
R: Toda								
R: Fertilización								
8. Indique por favor cuál de los siguientes problemas ha experimentado en su cultivo con mayor frecuencia				Bajo niveles productivos ₁				
				Ataque de plagas y enfermedades ₂		X		
				Baja calidad del cacao que producen ₃				
				Otro ₄ :				
9. Estaría dispuesto a asistir a una capacitación mensual para mejorar las condiciones de su negocio							Si	No
							X	
10. ¿Qué temas desearía recibir en las capacitaciones?								
1. Como manejar la producción				2. Uso Adecuado Fertilizante				
3. Manejo adecuado de plagas				4. Riego				
11. ¿Qué día de la semana podría asistir a las capacitaciones, contemplando que cada una tendría una duración de 8 horas?							Jue.	
12. ¿En qué fase del ciclo productivo desearía recibir asistencia técnica?				Siembra	Mantenimiento	cosecha	Post-cosecha	
					X			
13. A recibido alguna clase de apoyo por alguna institución privada							Si	No
								X
14. Si contesto sí a la pregunta 12 ¿Nombre la institución?								
15. ¿Lleva algún control administrativo?							Si	No
								X
16. Si contesto sí a la pregunta 14 ¿Detalle que controles administrativos realiza?								
R:								

Anexo 3 Enfermedades de los cultivos



Anexo 4 Contaminación del cultivo



Anexo 5. Condiciones de las viviendas

