

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS FRENTE AL INCREMENTO DEL PRECIO INTERNACIONAL DEL CACAO

NEGOTIATION STRATEGIES OF PRODUCER ASSOCIATIONS IN RESPONSE TO THE INCREASE IN INTERNATIONAL COCOA PRICES

Jessica Jirón Giler ¹, Sergio Pino Peralta ²

Palabras clave:

cacao, estructura
organizativa,
costos, precio,
mercado

Resumen

El incremento histórico del precio internacional del cacao durante generó expectativas de mejora económica para los productores ag organizados. Pero en la realidad muchas organizaciones no lograron c ese aumento en los precios por limitaciones en sus estructuras organiz El objetivo de este estudio fue identificar las limitaciones y debil organizativas que afectan la toma decisiones en la organizaci productores de cacao fino de aroma UOPROCAE y proponer estr organizativas, frente al contexto de precios elevados. La investigac desarrolla bajo un enfoque analítico-descriptivo, sustentado en r documental y análisis del contexto económico internacional. La pr limitación que tuvo la organización fue la falta de financiamiento. De una mala gestión administrativa se quedaron sin recursos suficiente cubrir costos operativos, tampoco pudieron afrontar el pago a los agric por falta de liquidez y esto ocasionó una fuga del producto. La organi de productores de cacao fino de aroma UOPROCAE tiene una est organizativa horizontal, que promueve la equidad y la participación socios productores, su gobernanza es democrática con liderazgo rc Estas características fomentan inclusión social y participación, pero g restricciones operativas frente a escenarios como alta volatilidad precios.

Códigos JEL: Q13, Q11, L22

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador).

E-mail: jessica.jirongiler5570@upse.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9617-370X>

² Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

E-mail: sergio.pinop@ug.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9254-1597>

Keywords:

cocoa,
organizational
structure, costs,
price, market

Abstract

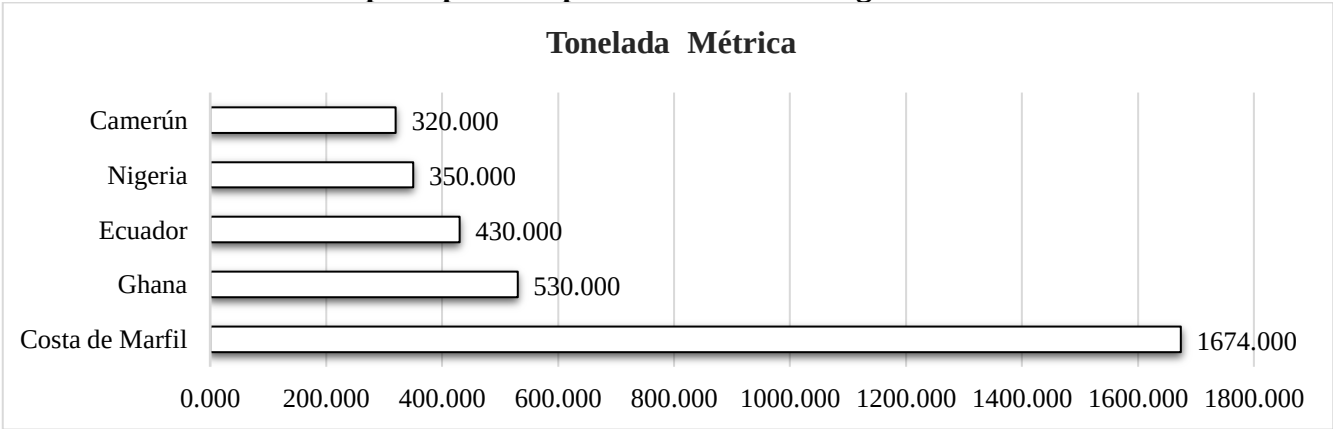
The historic increase in the international price of cocoa during 2024 generated expectations of economic improvement for organized agricultural producers. However, in reality, many organizations failed to capture this price increase due to limitations in their organizational structures. The objective of this study was to identify the organizational limitations and weaknesses that affected decision-making in the fine aroma cocoa producers' organization UOPROCAE and to propose organizational strategies in the context of high prices. The research was conducted using an analytical-descriptive approach, based on a review of documents and an analysis of the international economic context. The main limitation faced by the organization was a lack of financing. Due to poor administrative management, they ran out of sufficient resources to cover operating costs and were also unable to pay farmers due to a lack of liquidity, which led to product loss. The fine aroma cocoa producers' organization UOPROCAE has a horizontal organizational structure that promotes equity and the participation of its producer members; its governance is democratic with rotating leadership. These characteristics promote social inclusion and participation, but create operational restrictions in the face of scenarios such as high volatility in cocoa prices.

INTRODUCCIÓN

El cacao constituye un producto estratégico dentro del comercio agrícola internacional y en el año 2024 hubo un incremento histórico en el precio de la tonelada cacao llegando a los \$12.000 dólares, esto debido a afectaciones climáticas y enfermedades que ocasionaron una reducción de la oferta global de los principales productores Costa de Marfil y Ghana provocando un déficit de aproximadamente 400 mil toneladas de cacao (ANECACAO, 2024).

Ecuador estuvo entre los tres principales exportadores de cacao en grano a nivel mundial solo por detrás de Costa de Marfil y Ghana, con un aporte aproximado del 10% de la producción mundial. Sin embargo, su participación en el mercado fino de aroma es de alrededor del 60% superando a cualquier otro país productor, con una posición de liderazgo en el mercado internacional por exportar cacao de alta calidad (ICCO, 2024).

FIGURA 1.
Principales países exportados de cacao en grano en 2024.



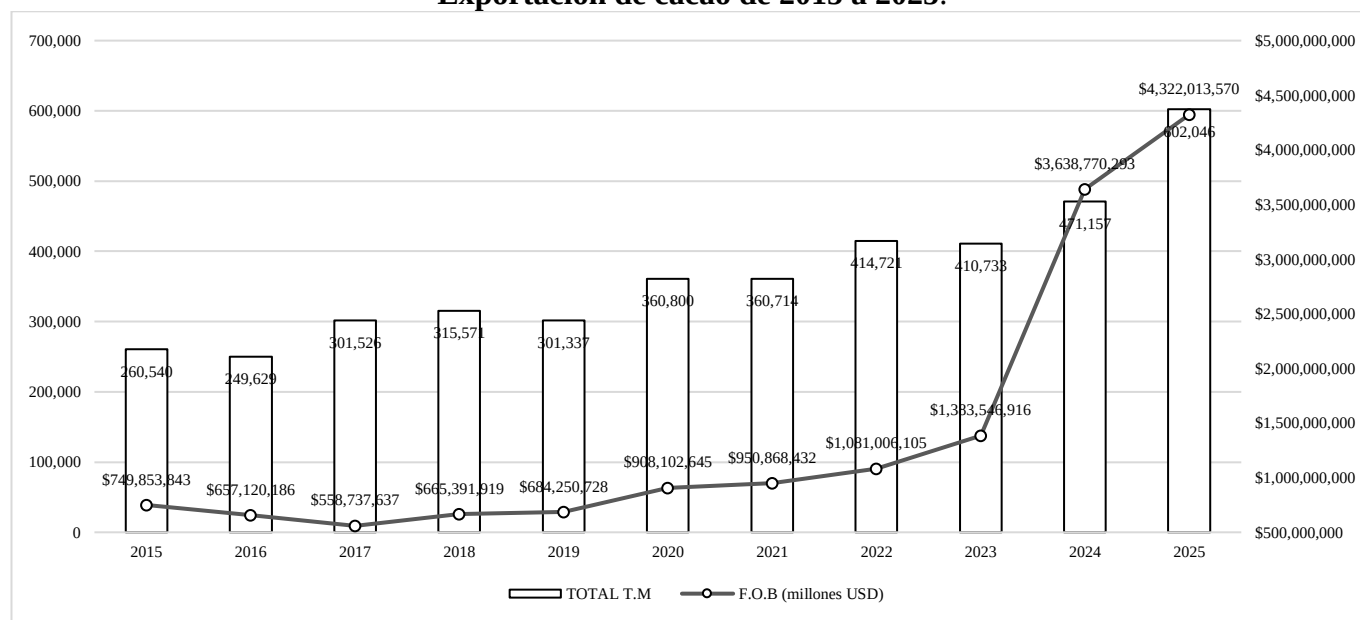
Fuente: ICCO

Si las reservas disminuyen como consecuencia de una mayor demanda para la molienda y superan la producción, los precios internacionales del cacao tenderían a aumentar. Este escenario plantea desafíos significativos para diversos actores en la cadena de suministro, desde los agricultores hasta los fabricantes de chocolate, quienes tienen que adaptarse a una situación de escasez y fluctuaciones en los precios (XTB LATAM, 2024).

Según ANECACAO la participación en las exportaciones ecuatorianas es de 80% CCN51 y 20% cacao Nacional, los nichos de mercados

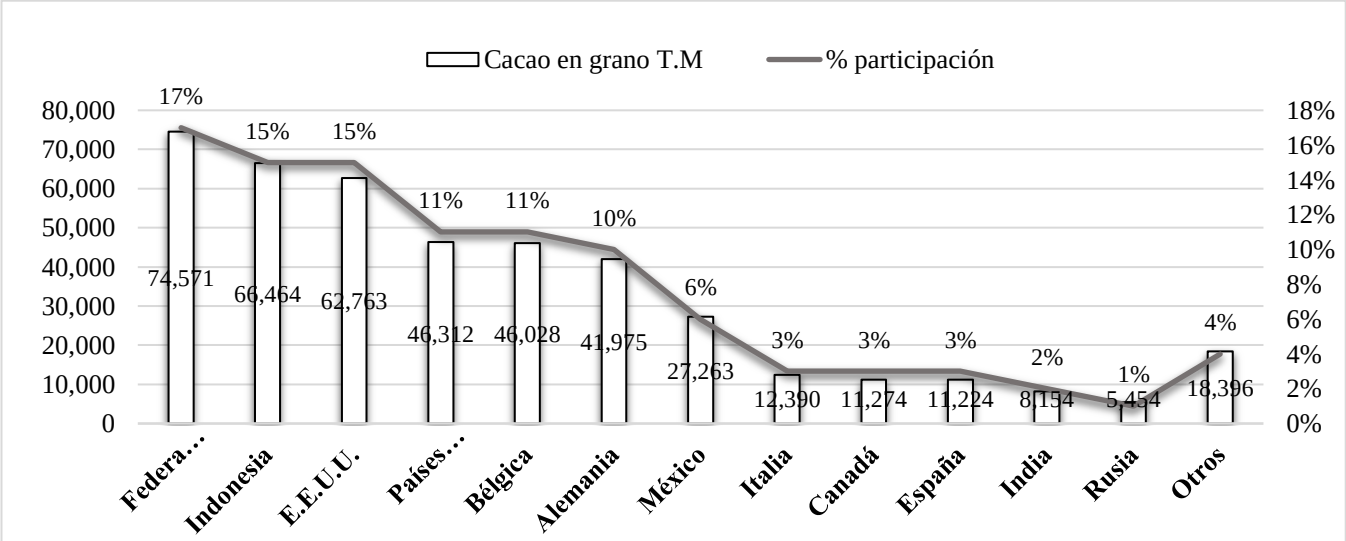
son distintos hay compradores que buscan adquirir cacaos aromáticos y con notas de diversos sabores y al mismo tiempo buscan cacaos de menor calidad para la elaboración de las formulaciones de chocolates. La manteca de cacao ha disminuido su demanda, mientras que el polvo de cacao ha subido, lo que indica que han cambiado las formulaciones en productos para reducir costos, pudiendo también utilizar sustitutos más económicos sin que el consumidor lo note. Durante el 2024 Ecuador exportó 550.029 toneladas de cacao en grano y 52.017 toneladas de semielaborados, y en total sumaron ingresos por \$4.322 millones de dólares (ANECACAO, 2025).

FIGURA 2
Exportación de cacao de 2015 a 2025.



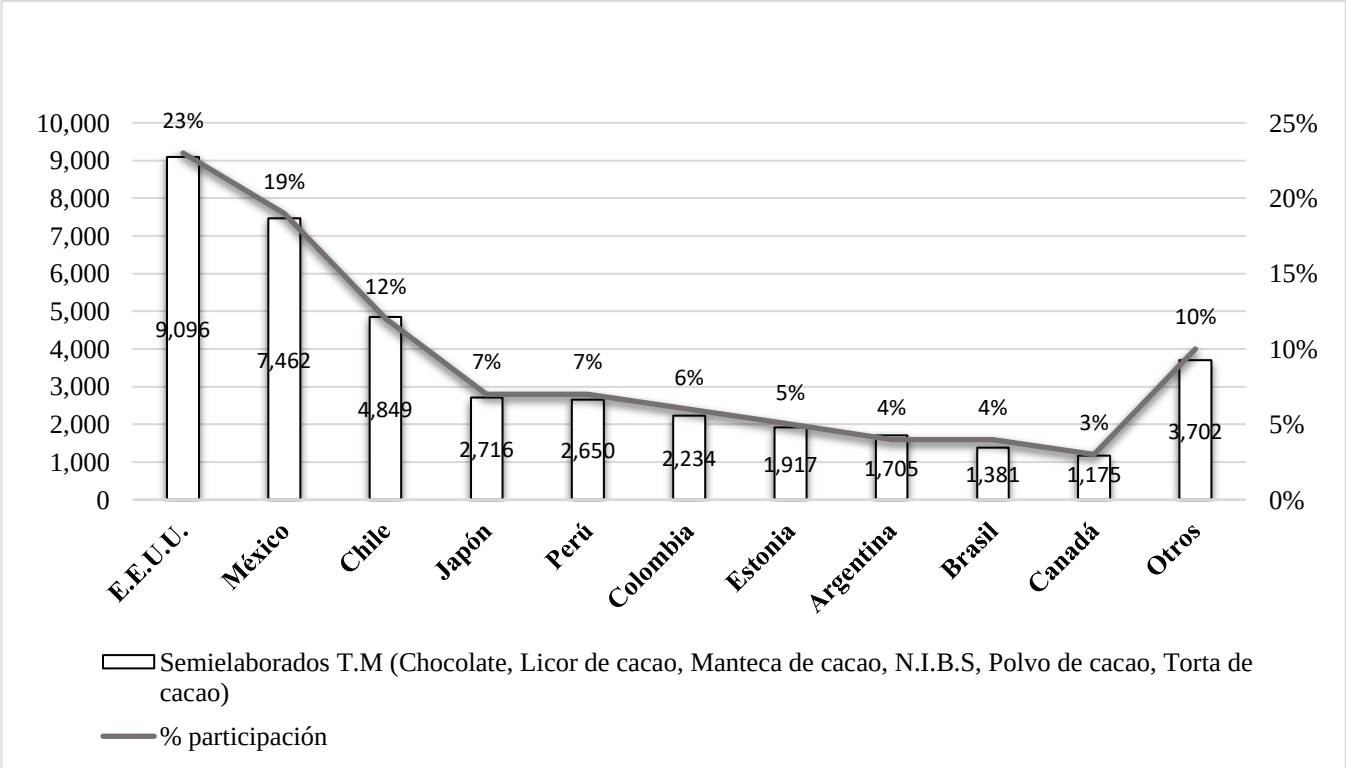
Fuente: ANECACAO

FIGURA 3
Principales destinos de exportación de cacao en grano del Ecuador en 2024.



Fuente: ANECACAO

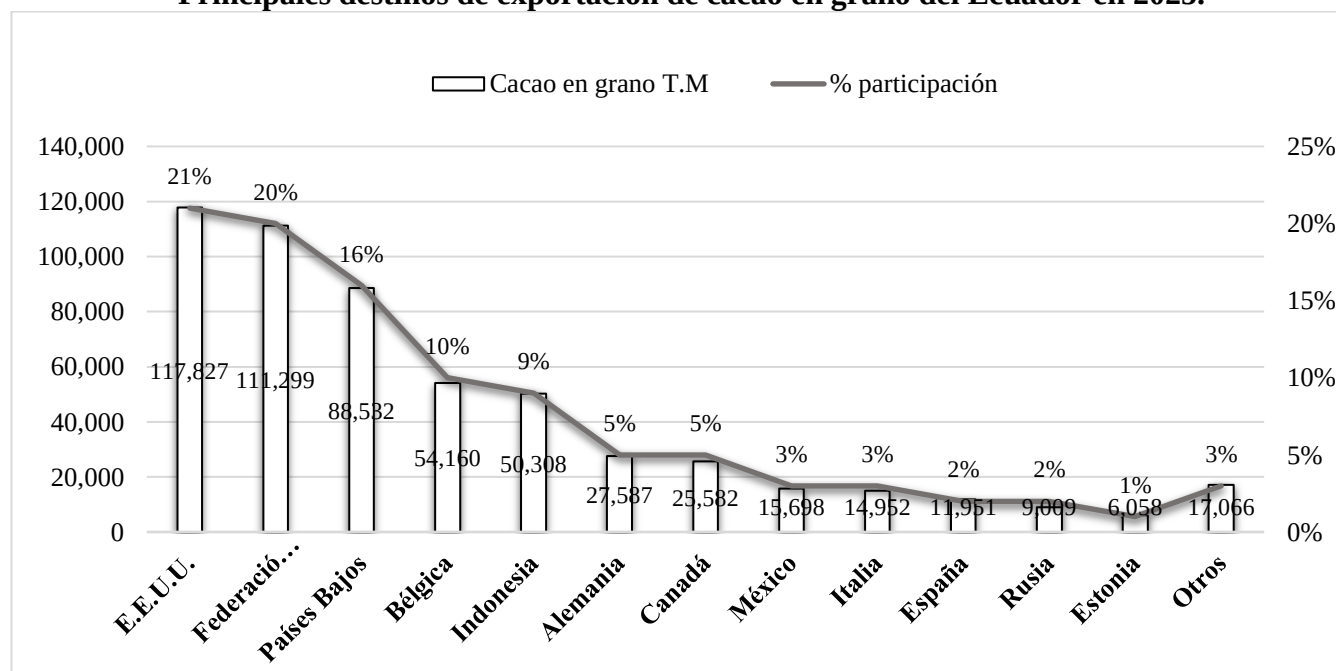
FIGURA 4
Figura. Principales destinos de exportación de semielaborados de cacao en 2024.



Fuente: ANECACAO

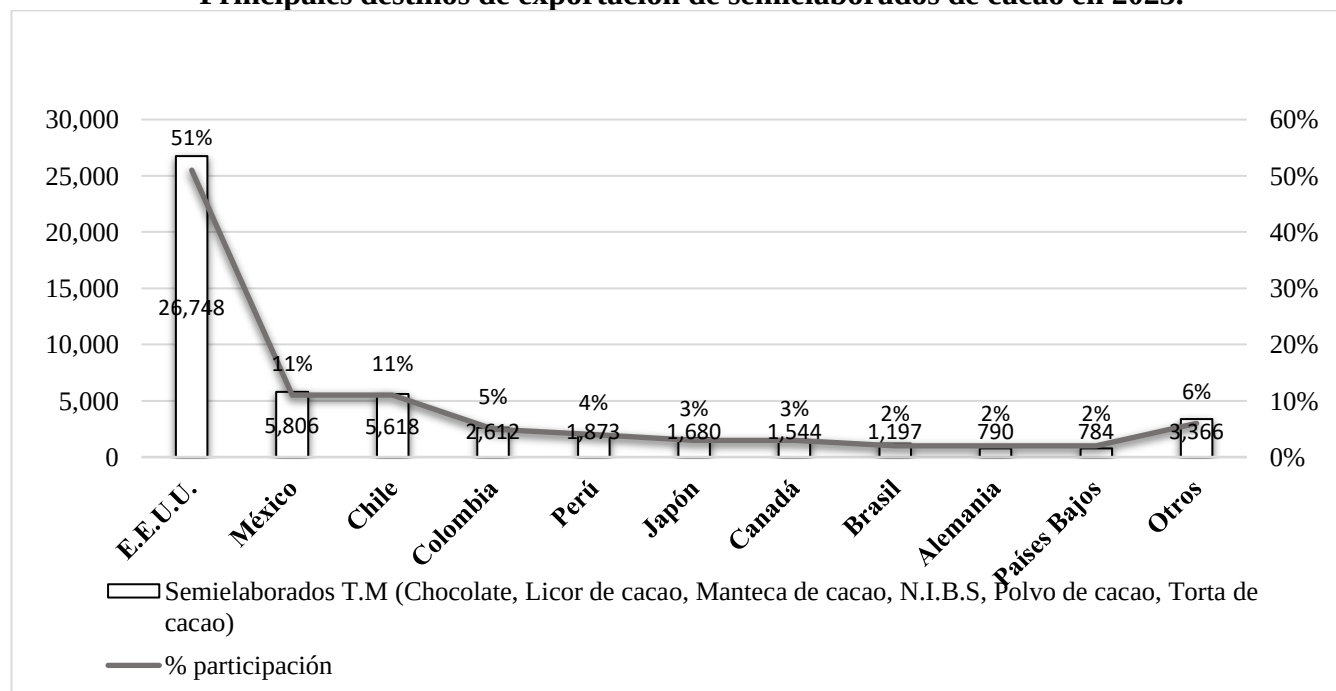
El Ecuador tuvo en 2025 como principales países de destino de exportación de cacao en grano a Estados Unidos y Federación de Malasia.

FIGURA 5
Principales destinos de exportación de cacao en grano del Ecuador en 2025.



Fuente: ANECACAO

FIGURA 5
Principales destinos de exportación de semielaborados de cacao en 2025.

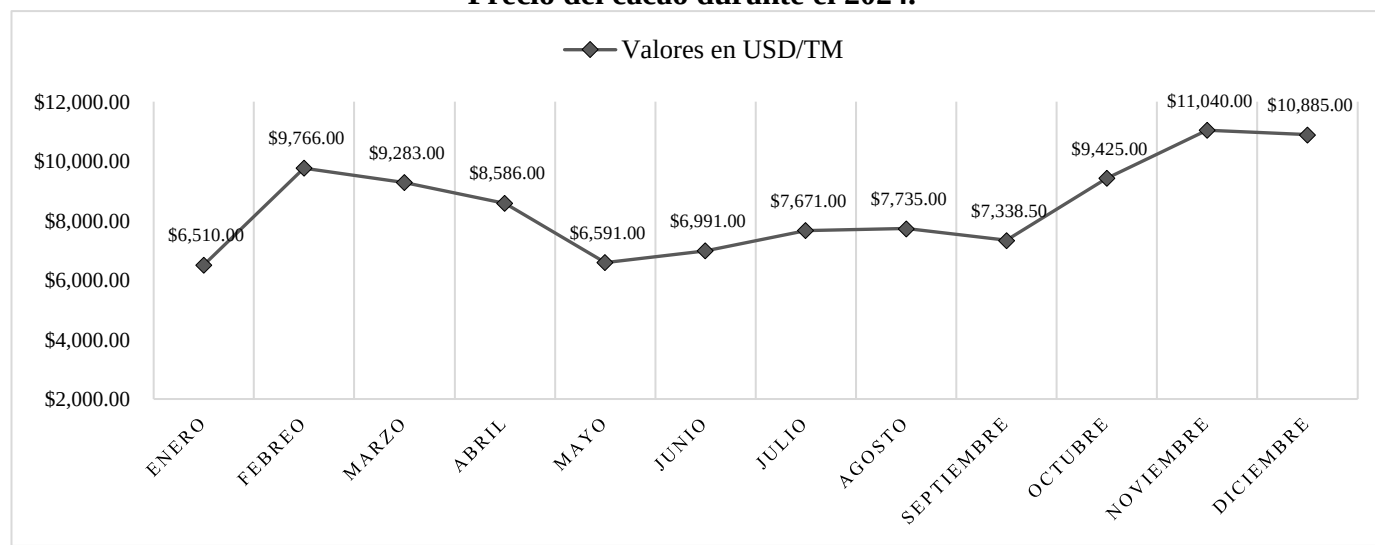


Fuente: ANECACAO

Para el cierre del año 2023 el precio del cacao alcanzó los \$4.204 dólares, en 2024 llegó incrementar su precio por tonelada en \$12.000 dólares y para 2025 la cotización estuvo en alrededor de \$7.000 dólares la tonelada (Forbes Ecuador, 2026). Sin embargo, muchas asociaciones no lograron capitalizar plenamente este aumento, lo que evidencia que existen

debilidades en sus estructuras organizativas, como la deficiente gestión administrativa, limitada capacidad de negociación, falta de planificación estratégica y falta de acceso a información de mercados, esto ocasionó que las asociaciones enfrentarán desventajas competitivas que limitaron su rentabilidad y sostenibilidad (Rezabala y Felipe, 2024).

FIGURA 6
Precio del cacao durante el 2024.



Fuente: Investing.com, 2024

Las pocas empresas multinacionales dominantes en la compraventa de los granos de cacao, el procesamiento y la industria chocolatera, combinan la especulación sobre este commodity con la captura del valor agregado (AVSF, 2024). Pocas son las empresas de la cadena que están dispuestas a pagar precios más altos a los productores de manera voluntaria para garantizarles ingresos dignos. En Ecuador hay muy pocas fábricas que producen chocolate de calidad, por lo que muchas empresas no exportan con valor agregado porque no somos competitivos. pues aún se carece de las maquinarias suficientes y de alta calidad para producir productos similares (Mendoza, Escobar, y Boza, 2024). La situación actual tiene implicaciones a largo plazo para el mercado internacional del chocolate y la confitería, también en otras industrias donde el este producto es un ingrediente esencial, como la cosmética. Por esta razón algunos fabricantes han optado por sustituir parte de la manteca de cacao por aceite

de palma y reducir el contenido de cacao en sus productos (Magrigal, 2024).

Hay poco margen de ganancia para los países productores, el cacao que producen estos países se exportado principalmente a Europa y Estados Unidos y tienen ahora que cubrir costes adicionales para el cumplimiento de las nuevas normas ecológicas de la Unión Europea y Estados Unidos, reduciendo aún más el valor creado en origen, lo que repercute en los beneficios para los agricultores. Un productor que posee 0.5 a 1 hectárea de tierras trabaja más para sobrevivir que para ser un empresario, lo ideal sería que cada una de estas personas vea su parcela como un negocio y que este cubra sus necesidades básicas (Vera, 2022).

Este fenómeno plantea la siguiente interrogante: ¿Por qué estructuras asociativas diseñadas para fortalecer el poder de negociación

de los agricultores no lograron beneficiarse plenamente del alza del precio de cacao en 2024?

Los mercados de commodities agrícolas, como el cacao, presentan alta volatilidad, y existen instrumentos financieros como los contratos a futuros, opciones y coberturas que permiten mitigar los riesgos, pero requieren conocimientos técnicos y acceso a mercados. Estas herramientas permiten proteger los ingresos frente la alta volatilidad del mercado internacional (Vargas, 2024). Es imprescindible que especialistas y directivos estén familiarizados con estos instrumentos y las estrategias que se pueden implementar, que conozcan sus ventajas, limitaciones y riesgos para facilitar su implementación (Molina, 2022).

Las asociaciones agrícolas suelen estructurarse bajo principios cooperativos como gestión democrática, igualdad de voto, distribución equitativa de beneficios y responsabilidad colectiva, respondiendo a un modelo horizontal de gobernanza que busca el bienestar común. Las asociaciones impulsan el desarrollo sostenible, fomentan la solidaridad, el cambio social y la organización colectiva (Cruz y otros, 2024).

METODOLOGÍA

El presente estudio tiene un enfoque mixto de tipo cuantitativo-cualitativo, que permite comprender las estrategias de negociación que adoptaron las organizaciones y analizar indicadores económicos sobre el comportamiento del precio internacional de cacao, para aportar resultados con mayor profundidad para la investigación académica. La investigación es de tipo descriptiva-analítica, orientada a examinar la relación entre la estructura organizativa y las desventajas que enfrentaron por el incremento del precio del cacao en 2024, la identificación de estrategias de negociación aplicadas y como estas influyeron en la comercialización. El diseño es de tipo no experimental y transversal, porque no se manipularán las variables de estudio.

Para el estudio de caso se analizó la estructura organizativa y las desventajas frente al incremento de precios que tuvo la Organización

de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas UOPROCAE, ubicada en el cantón Atacames provincia de Esmeraldas, que agrupa a cinco organizaciones de pequeños productores de cacao de la provincia. La población está conformada por 487 socios productores pertenecientes a la organización de segundo grado. Se obtuvo una muestra de 108 productores, utilizando la fórmula de poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y el 5% de error.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista semiestructurada a los dirigentes de las asociaciones, gerente y contadora de la organización UOPROCAE, como instrumentos de recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada a los productores con dimensiones como beneficios obtenidos por el incremento precio del cacao, producción, comercialización y acceso a servicios básicos. Se realizó una revisión bibliográfica de fuentes de información secundarias como artículos científicos, informes institucionales, base de datos de precios internacionales de cacao y estadísticas de exportación, de ANECACAO, la Organización Internacional del Cacao (ICCO), FAO, Scielo, Redalyc y Web of Science. El análisis de la información cualitativa obtenida mediante las entrevistas se organizó mediante categorías temáticas. Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizaron utilizando estadística descriptiva. Los resultados obtenidos de las entrevistas, las encuestas y la revisión bibliográfica se compararon para obtener un conocimiento general sobre las estrategias de negociación implementadas por la organización, las oportunidades generadas por el incremento de precios y las capacidades organizativas reales, como el modelo de gestión y la capacidad de negociación.

RESULTADOS

El aumento del precio del cacao en 2024 fue algo inesperado en el mercado internacional. Las organizaciones no pudieron capitalizar ese incremento por las limitaciones estructurales en su gobernanza, falta de gestión financiera y acceso a mercados. Los componentes estructurales de las asociaciones cacaoteras se

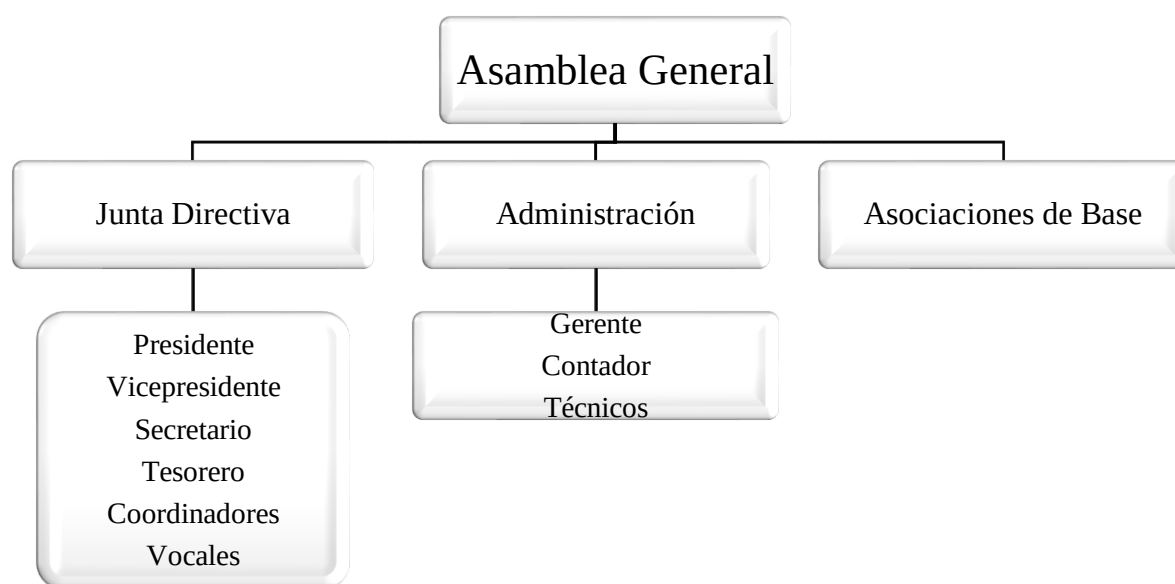
organizan generalmente en seis dimensiones principales: organizativa, productiva, económica-financiera, social, institucional y comercial, que en conjunto permiten la gestión eficiente de la producción, la participación de los socios y el acceso a mercados.

La gobernanza cooperativa como un modelo particular de gobernanza que prioriza a las personas y la participación democrática busca mantener una conexión más directa entre quienes gobiernan la organización y quiénes son sus dueños. En la gestión democrática una persona representa un voto y participación de los asociados en la dirección de la organización, como uno de los pilares básicos (Romero, 2021). Se diferencia de la gobernanza corporativa, que prioriza el capital y la creación de valor, caracterizándose por la separación entre la dirección y la base de socios, donde quienes administran la organización no son necesariamente sus propietarios, ya que eligen un directorio o consejo administrativo para representarlos, ya que el directorio define la estrategia y supervisa la gestión, establecen mecanismos de control, como lo es la redición de cuentas, auditorías, transparencia y velan por los intereses de los accionistas. Esta separación tiene ventajas por qué permite que la empresa sea

gestionada por profesionales especializados. Particularidades de la gobernanza cooperativa, también existe un consejo administrativo y una gerencia profesional, la relación entre la dirección y las bases es más cercana, los socios son propietarios y usuarios a la vez, promoviendo una participación activa de los socios en las decisiones estratégicas.

La organización de productores de cacao fino de aroma UOPROCAE tiene una estructura organizativa horizontal, que promueve la equidad y la participación de los socios productores, su gobernanza es democrática con liderazgo rotativo, con recursos administrativos y de gestión. Si bien estas características fomentan inclusión social y participación, también generan restricciones operativas frente a escenarios como alta volatilidad de los precios del cacao. Se entiende que su fin es impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades rurales y no la generación de utilidades, pero es necesario que cuente con recursos económicos necesarios para cubrir sus gastos de operación y gestión administrativa. Las asociaciones deben desarrollar competencias en formulación de proyectos, contabilidad, planificación financiera y gestión de alianzas (Dominguez, 2025).

FIGURA 7
Estructura Organizacional de UOPROCAE



Comportamiento del mercado internacional del cacao durante el año 2024.

El mercado internacional de cacao durante el 2024 presentó un comportamiento altamente volátil, caracterizado por escasez de oferta, aumento histórico de los precios y problemas en la cadena de suministro mundial, a causa de problemas climáticos en África donde se encuentran los principales productores, el abastecimiento a nivel mundial depende de estos países lo que hace que el precio sea inestable, si hay poca producción, cualquier problema local se convierte rápidamente en una crisis global.

Estas condiciones provocaron incrementos en los precios del chocolate y ajustes en la industria global. Costa de Marfil y Ghana concentran cerca del 70% de la producción mundial de cacao y cuando el mercado percibe escasez, se crea especulación y los fondos e inversores compran futuros de cacao, ocasionado que se acelere aún más la subida del precio.

Muchas empresas no pudieron pagar el precio internacional debido a que se elevó demasiado rápido por la escasez mundial llegando a superar los \$11.000 USD por tonelada. Esto hizo que procesadores y compradores no tuvieran suficiente margen de ganancia, además que el mercado del chocolate no podía subir sus precios tan rápido, tampoco pudieron acceder a financiamiento para pagar a las asociaciones productoras. Por esta razón algunas empresas procesadoras redujeron su producción y dejaron de comprar porque el grano se volvió demasiado caro para su modelo de negocio.

Este fuerte incremento generó encarecimiento del chocolate y de los productos derivados del cacao a nivel mundial, afectando tanto a consumidores como a la industria alimentaria. Muchas empresas chocolateras incrementaron los precios de sus productos para compensar el encarecimiento de la materia prima, en algunos mercados se observó reducción del consumo y ajustes en la producción debido al alto costo del cacao.

Ya en el año 2025 el precio empezó a disminuir por cambios en la oferta, como el aumento de la producción por nuevas plantaciones que empezaron a producir y un clima más favorable, también hubo menos consumo bajó la demanda debido a que el chocolate se volvió más caro, las empresas redujeron el uso de cacao y buscaron sustitutos para elaborar sus recetas.

Limitaciones en la gestión de la organización

La organización implementó un sistema de trazabilidad que permite obtener información y dar seguimiento de la cantidad de cacao que compran las asociaciones de base al productor, y como estrategia optaron trabajar con empresas que les provean de anticipos y utilizarlo como capital de trabajo y poder pagar al productor el día que entrega su producto, esto le creó una desventaja frente al intermediario ya el productor recibía su pago hasta un mes después de haber entregado su producción. Todos los productores de la organización cuentan con certificación orgánica, comercio justo y sistema de pequeños productores SPP, esto fue un logro de la organización y una estrategia para encontrar su nicho de mercado, al producir cacao fino de aroma.

Las vías de acceso se encuentran en mal estado en las comunidades rurales de los cantones, esto dificulta la movilidad de los agricultores y a su vez la llegada de los técnicos que dan asistencia al productor, el agricultor que vive lejos que no tiene vías de acceso en buen estado para movilizarse le cuesta tiempo y recursos el poder asistir a los encuentros y asambleas organizadas por las asociaciones. Hay instituciones relacionadas con el agro o ONGs que han tenido un acercamiento con la organización mediante cooperación llevando a cabo proyectos para mejorar la infraestructura de los centros de acopio o capacitaciones que permitan mejorar los conocimientos técnicos de los productores en cuanto al manejo adecuado del cultivo. Las familias campesinas cultivan el cacao a pequeña escala, tanto variedades nativas como híbridas y su importancia se debe a que este cultivo tiene una cadena de comercialización bien definida, y es de fácil acceso para el productor, pero tienen muchas desventajas como los bajos precios, problemas

ambientales y formativos que disminuyen su producción y rendimiento, la falta de financiamiento y condiciones económicas desfavorables.

Menos del 10% del precio final de una barra de chocolate llega al agricultor, porque gran parte del valor se queda en el procesamiento del grano, fabricantes de chocolate, supermercados y distribución. La parte del agricultor es tan pequeña porque el cacao es materia prima y por tanto suele valer menos que el producto final. La mayor parte del valor se crea después de la etapa agrícola, mediante el procesamiento industrial.

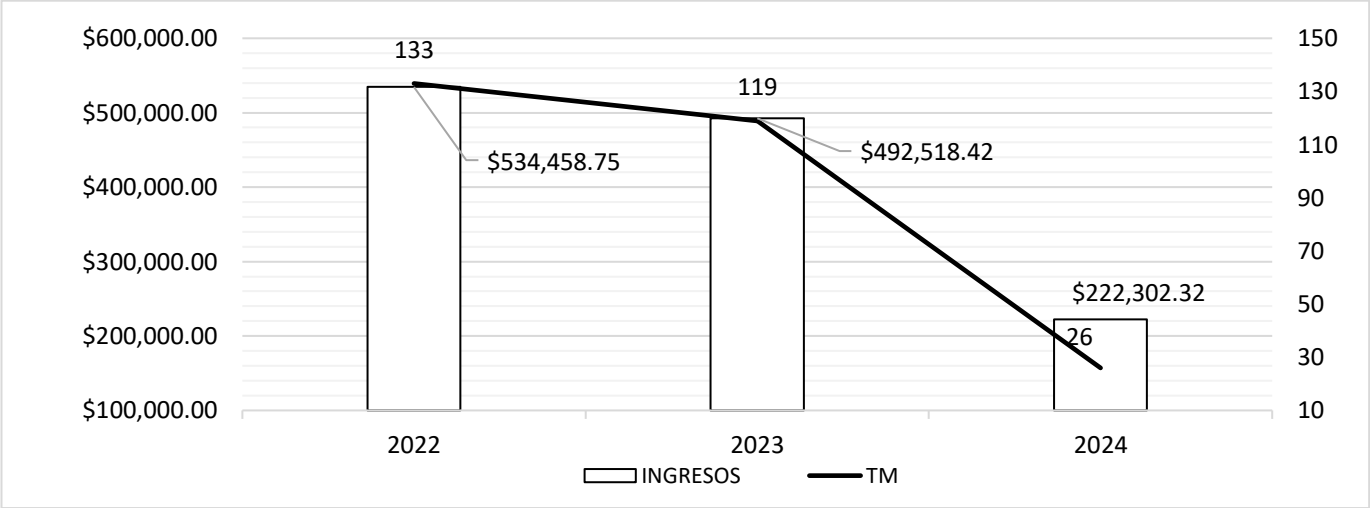
Las asociaciones agrícolas cumplen un rol importante entre los productores y el mercado, ya que funcionan como un intermediario entre quienes producen y quienes compran. Aunque pueden generar beneficios colectivos, a veces no logran capturar suficiente valor dentro de la cadena productiva, porque se limitan a vender materia prima y no avanzan hacia otras etapas de la cadena de valor como la transformación, que le permita aumentar sus márgenes de ganancia. Uno de los principales actores en la cadena de valor de cacao son las organizaciones de productores, estas suelen tener capacidades empresariales limitadas con bajo poder de negociación (Iza, 2021).

Los agricultores asumen los riesgos productivos, como las pérdidas de las cosechas o las variaciones de precios y esto se ve reflejado directamente en sus ingresos, mientras, que el personal en cargos administrativos dentro de la organización suele recibir un salario fijo mensual, para el agricultor esto le genera una percepción de desigualdad si no existen ingresos estables.

Otras de las dificultades es el poco financiamiento con el que cuenta, por esta razón la organización necesita de anticipos que las empresas suelen dar cuando logran los contratos a futuro para poder cumplir con los pagos a los productores, el no contar con capital de trabajo dificulta la gestión. Muchas asociaciones mantienen contratos previos con intermediarios o compradores locales, y esto impide negociar precios de forma inmediata provocando incapacidad para capturar el precio internacional real. El incremento internacional no siempre se traduce directamente en mayores ingresos para los productores.

Las asociaciones agrícolas suelen tener estructuras administrativas que generan gastos corrientes relevantes, y esto puede variar bastante según su tamaño, organización y nivel de profesionalización. El sueldo del personal administrativo del gerente, contador y técnicos, gastos de arriendo, servicios básicos e insumos, certificaciones que posee la organización, pago de auditorías, asesorías legales, etc. Los gastos corrientes pueden volverse una carga importante para los agricultores, puede llegar a ser un problema cuando la estructura administrativa crece más rápido que los beneficios para los socios, si no hay transparencia o eficiencia en el uso de los recursos estos se vuelven demasiados altos con relación a los ingresos que genera la organización. Los costos de producción tienen una relación inversa con la rentabilidad, donde a medida que los costos suben la rentabilidad del agricultor disminuye, por otro lado, la productividad y los precios tienen una relación positiva, pues a mayor productividad y mayor precio la rentabilidad aumentará (Perez, 2023).

FIGURA 9
Ingresos obtenidos por la organización de 2022-2024 (UOPROCAE,2025).



La fidelidad de los agricultores para con la organización se vio afectada, disminuyendo en un 80% el cacao que los socios productores debían entregar para comercializar en 2024, entre los factores están la venta a intermediarios, estos les ofrecían un mejor pago, y la baja producción a causa de enfermedades que merman la producción del cultivo. Para 2025 la organización no contaba con los recursos suficientes para costear la renovación de las certificaciones que le permiten obtener una diferenciación de precio en el mercado. Si bien el consumidor ético ha crecido,

el precio sigue siendo el principal determinante de compra en muchos segmentos del mercado y esto genera tensiones entre los costos de certificación y los beneficios económicos reales para los productores orgánicos, lo que representa una barrera significativa para su adopción. La demanda generalizada por certificaciones sigue siendo limitada y muchas veces el factor precio pesa más que los sellos en sí, aunque las certificaciones son valoradas el mercado aún no exige sostenibilidad de forma masiva (García y Salgado, 2025).

TABLA 1
Ingresos, costos y utilidad de UOPROCAE (UOPROCAE, 2024).

AÑOS Detalle	Unidad	AÑO 2024 Cantidad	Valor Unitario	Total	AÑO2023 Cantidad	Valor Unitario	Total
COSTOS (USD)							
Compra de cacao seco (Asociaciones de base)	TM	26	\$8.550,09	\$222.302,32	119	\$4.138,81	\$492.518,42
Gastos Administrativos				\$47.000,00			\$100.000,00
Costos Operacionales				\$11.000,00			\$52.000,00
TOTAL, COSTOS				\$280.302,32			\$644.518,42
INGRESOS (USD)							
Venta de cacao orgánico	TM	26	\$9.400,09	\$244.402,32	119	\$5.338,81	\$635.318,42
UTILIDAD (USD)				-\$35.900,00			- \$9.200,00

Como se muestra en la tabla 1, la organización no pudo captar ingresos suficientes para cubrir sus costos de operación, además que los contratos de futuros estaban fijados con precios muy inferiores. Los productores de cacao orgánico han podido muchas veces mantener sus certificaciones gracias al financiamiento y apoyo de ONG's, programas de ayuda para el desarrollo rural, pero esto no es sostenible, porque las ayudas pueden interrumpirse por diversos factores.

En las organizaciones productoras de cacao ocurre un fenómeno, la fuga de producto, donde parte del cacao producido por los socios no se comercializa a través de la asociación, sino que los productores deciden vender a compradores externos, reduciendo así el volumen de acopio de la organización, afectando sus ingresos y debilitando su capacidad de negociación en el mercado. Este fenómeno se produce desde las fincas de los socios productores o desde las asociaciones de base, hacia intermediarios locales, como acopiadores privados, exportadores, o industrias procesadoras que compran directamente al productor.

Existe una combinación de factores económicos y organizativos que llevan al productor a tomar esta decisión. Uno de estos son compradores externos, estos ofrecen un precio superior al que ofrece la asociación y el pago es inmediato y en efectivo, mientras, que las asociaciones presentan retrasos en los pagos por sus limitaciones financieras. La liquidez del productor se ve afectada ya que necesita de estos ingresos para cubrir sus gastos familiares o agrícolas. También, existen problemas de confianza y comunicación que afectan la gobernanza de la organización, así la asociación no puede exigir o hacer cumplir los compromisos de entrega de los socios o las asociaciones de base deciden no comercializar el cacao por medio de la organización. El productor no busca perjudicar a la organización, pero debido a sus necesidades económicas inmediatas y a las deficiencias en los servicios que pueda ofrecer esta a los agricultores, este decide vender externamente. Entre los efectos negativos para la organización está el incremento de los costos operativos por menor volumen de comercialización.

La organización de productores constituye una estrategia organizativa clave para mitigar los riesgos derivados del aumento del precio y la demanda de cacao ecuatoriano. El estar organizados les permite fortalecer su capacidad de negociación, obtener certificaciones de calidad, asistencia técnica, financiamiento y la gestión de riesgos por la alta volatilidad del mercado.

El Estado ha promovido que los productores se organicen mediante políticas públicas en busca del desarrollo rural, pero también lo impulsan actores externos como organizaciones no gubernamentales conocidas como ONG's y esto responde en gran medida a los intereses del mercado internacional más que al bienestar de los propios productores, como vía para asegurar el abastecimiento de un producto que cumpla con los estándares específicos y no por un compromiso real que impulse el desarrollo de las comunidades productoras (Almendarez, Lima, y Murta, 2025). Las asociaciones de productores tienen una representatividad importante en los territorios, pueden conformar organizaciones de segundo orden y de esta forma influir en la gobernanza participativa, incidir en la política pública y controlar la industria agroalimentaria del país. La gobernanza de las asociaciones tiene como principio la democracia y se caracteriza porque su objetivo es la maximización del valor asociativo y no del capital, se crean excedentes y no utilidades, donde los excedentes se reinvierten en el objeto social de la organización (Vargas y Rojas, 2022).

Las comunidades con más altos niveles de pobreza son los que tienen un menor número de organizaciones solidarias, esto demuestra el potencial que tienen para el sector solidario. El que los productores decidan asociarse facilita en gran medida el acceso a capital físico y social, capital político y de educación, incrementando los índices de desarrollo (Icaza, 2002) (Vargas y Rojas, 2022).

Estrategias de fortalecimiento organizacional para aprovechar de manera más eficiente futuras alzas en el precio del cacao.

Las economías exportadoras están expuestas a la volatilidad de los precios de los commodities agrícolas por influencia de factores externos como el clima o macroeconómicos que incrementan la incertidumbre en la toma de decisiones. Una de las estrategias comerciales que utilizan las organizaciones son los contratos a futuro, entonces cuando ocurre un aumento en el precio y demanda de cacao, enfrentan el riesgo de no beneficiarse de ese incremento. Pueden reducir el riesgo de perder oportunidades cuando se presentan escenarios favorables mediante una combinación de estrategias como la diversificación de contratos, monitoreo permanente del mercado, fortalecimiento de la negociación, generación de valor agregado y una adecuada gestión del riesgo.

Hay indicadores que suelen anticipar subidas, algunas de estas señales históricamente han influido en el aumento de los precios, influye también la demanda, el cambio en el hábito de consumo de chocolate en Europa, Estados Unidos y Asia nuestros destinos de exportación. Predecir el aumento del precio del cacao con precisión no es posible, pero sí puedes estimar escenarios y probabilidades para negociar con una mejor base.

Diversificación de contratos de venta y de mercados

Las asociaciones pueden negociar contratos con mejores condiciones o evitar vender toda la producción a la espera de mejores precios, monitoreando los precios internacionales en las bolsas de futuros y usando esta información para la toma de decisiones, capacitando a los socios en tendencias de mercado. Estas medidas permitirán oportunidades a futuro para el desarrollo de la organización. Identificar clientes nacionales e internacionales que ofrezcan diferentes modalidades de compra y reducir la dependencia de un solo comprador. En los contratos se pueden incluir cláusulas de revisión o ajustes como alternativa cuando exista una variación de los precios en el mercado, negociar contratos con

bandas de precios, es decir, con un precio máximo y un precio mínimo de venta.

Es recomendable destinar solo un porcentaje de la cosecha y no comprometer la totalidad de la producción, para asegurar ingresos mediante contratos a futuro, y el porcentaje restante se puede vender en el mercado spot. El mercado spot o mercado al contado se caracteriza porque el cacao se compra y vende en un corto plazo, y el precio de venta es el que esté vigente al momento de realizar la transacción. Para la organización la venta anticipada de su producción impidió asegurar precios favorables mediante los contratos a futuro. Los productores se ven obligados a vender inmediatamente después de la cosecha, porque no cuentan con infraestructura adecuada para almacenar el grano, perdiendo capacidad de especulación estratégica en momentos de precios altos. Las asociaciones deben desarrollar competencias en formulación de proyectos, contabilidad, planificación financiera y gestión de alianzas (Domínguez, 2025).

Tipos de mercados donde se comercializa cacao; existen varios tipos de mercados, que dependen del producto a comercializar como grano de cacao o semielaborados como pasta, manteca o polvo, el momento en que se realiza la venta y los participantes. En el mercado a plazo (forward), el comprador y el vendedor acuerdan hoy el precio, la cantidad y la fecha de entrega, reduciendo el riesgo de variaciones en los precios; En el mercado de futuros se negocian contratos estandarizados en bolsas de materias primas, no implica la entrega física del cacao, aunque muchos contratos se liquidan antes del vencimiento, es utilizado también para coberturas de riesgo. Las principales bolsas son Intercontinental Exchange ICE Nueva York y ICE Londres; En el mercado de comercio directo (Direct Trade), los productores o asociaciones venden directamente a empresas fabricantes de chocolate, buscando obtener mejores precios, garantizando calidad, trazabilidad y sostenibilidad.

Gestión Integral del Riesgo

Para la predicción de los precios de commodities agrícolas de alta volatilidad como el cacao, es necesaria desarrollar herramientas analíticas avanzadas que anticipen el comportamiento del mercado. Las organizaciones agrícolas pueden aprovechar los datos de producción, comercialización y tendencias de mercado para la toma de decisiones oportunas sobre comercialización, por tanto, sería necesario crear un comité encargado de monitorear continuamente los precios internacionales, capacitar a los productores en mercados de futuros, gestión de riesgos, negociación internacional y análisis financiero, aunque la disponibilidad de tecnología en el contexto agrícola no garantiza su uso efectivo y sostenible, ya que puede fracasar cuando no existe alfabetización de datos, cultura organizacional para registro de información o apoyo institucional para convertir esa información en decisiones (Holguín, 2024).

Educación financiera y uso de coberturas

La educación financiera puede mejorar los ingresos de los agricultores, porque les permite tomar decisiones informadas sobre producción, inversión y comercialización. La escolaridad incompleta dificulta muchas veces la adopción de nuevas tecnologías, la toma de decisiones productivas o el entendimiento de las finanzas. Si el 37% de los agricultores encuestados no culminaron la primaria y un 7% no accedió a educación, esto puede llegar a ser una limitante al momento de implementar una estrategia de capacitación para el desarrollo de capacidades y la escolaridad incompleta se relaciona también con la edad, donde, el 36% de los socios productores encuestados son adultos mayores.

El desarrollo de liderazgo debe crearse a partir de la formación de líderes locales, por lo que es necesario capacitar a los productores, en temas financieros, estrategias comerciales y organización interna, para que haya transparencia en la toma de decisiones y así procurar la mejor distribución de beneficios. Sin unión interna, las organizaciones pierden poder de negociación.

Gran parte del cacao se vende meses antes de la cosecha mediante contratos llamados futuros, las empresas compran cacao con anticipación para asegurar el suministro. Los derivados utilizados con fines de cobertura contribuyen a reducir la exposición al riesgo, estabilizar los flujos de efectivo y aumentar el valor de las empresas (Lara, 2026). La especulación se centra en aprovechar las oportunidades de ganancias resultantes de los movimientos de los precios, la cobertura se utiliza para gestionar y reducir riesgos, los especuladores asumen riesgos que los productores o consumidores, desean transferir. El éxito de las organizaciones agrícolas depende en gran medida de la implementación de prácticas eficientes de gestión administrativa, que les permita maximizar el uso de recursos limitados con los que cuentan (Merino y otros, 2024).

Diversificación productiva

El 76% de los agricultores respondió que sus ingresos mensuales están muy por debajo de un sueldo básico, y entre las actividades que realizan y que contribuyen a esos ingresos está la venta de cacao y otros productos que cultivan en las fincas como el plátano, la pesca artesanal o el empleo informal. Los agricultores destinan los ingresos generados por la venta de cacao principalmente para alimentación, pudiendo ser el 50% y a veces hasta el 100% de estos ingresos, en el cultivo tiene dos cosechas al año con periodos de producción que duran de 3 a 4 meses.

El agricultor puede diversificar su producción para poder tener una oferta más variada, que les asegure un ingreso constante, así se reduce su vulnerabilidad de depender de un solo mercado y el estar expuesto a las condiciones climáticas adversas. La diversificación de las organizaciones se puede lograr aprovechando la diversidad de cultivos asociados en las fincas agroforestales de los socios, por tanto, hay muchas iniciativas como las ferias locales o la venta directa donde el productor puede mostrar todo lo que cultiva en su finca, hay que promover las capacidades productivas y nuevas alternativas de negocios.

Los sistemas agroforestales permiten combinar cultivos agrícolas con árboles forestales y otros cultivos de interés económico, los agricultores siembran el cacao nacional en asocio con cultivos como el plátano o frutales para proveer de sombra, esto le permite al agricultor tener un sustento ya que el cultivo principal es el cacao el cual comercializa por medio de la asociación a la vez que generan otros productos que le sirven de alimento o que también puede vender, gran parte de la alimentación de la familia proviene de lo que se cultiva en la finca.

Ayudas para los agricultores y la agroindustria

El aumento del precio del cacao ha puesto en riesgo la asociatividad, la falta de flujo de caja, la dificultad para acceder a créditos, ocasionaron que los productores en lugar de organizarse y concentrar volumen de producto decidan comercializar con intermediarios (Astudillo, Aguinaga, Carrasco, Grefa, y Gallardo, 2025).

El gobierno puede intervenir, pero con ciertas limitaciones, ya que el precio depende del mercado internacional. Este se determina principalmente por la oferta y la demanda en los mercados mundiales. Como apoyo a los productores se pueden establecer mecanismos de transparencia para que los agricultores reciban información actualizada sobre los precios internacionales. Una política integral que puede implementar el Estado es crear un fondo nacional de garantía, donde los bancos y cooperativas otorguen créditos a los agricultores. Crear fondos de estabilización o programas de apoyo temporal cuando existan caídas abruptas de los precios.

Los riesgos y desafíos para la producción siempre han existido pero el cambio climático causa preocupación en el sector, mecanismos de protección como los seguros agropecuarios son necesarios, los pequeños productores en la mayoría de los casos no adquieren los seguros contra desastres y esto ocasiona una posición de mayor riesgo. Además, los bajos niveles de inversión pública en infraestructura y telecomunicaciones agravan más el problema para el acceso de financiamiento. Muchos productores no tienen títulos de propiedad de la tierra y no pueden ofrecer sus activos como

garantía para acceder a créditos (Martínez, Salazar, y Mejorado, 2026).

Diseñar diferentes instrumentos financieros que respondan a las necesidades reales de los pequeños agricultores, las asociaciones o la industria local. Para fortalecer la economía solidaria se puede implementar mecanismos de apoyo como fondos rotatorios administrados por asociaciones campesinas, bancos comunales rurales, fondos de garantías estatales que respalden parte del crédito otorgado por bancos privados. Permitir usar contratos como respaldo para obtener financiamiento, los contratos de compra anticipada entre la industria y agricultores.

Se pueden destinar créditos para empresas que industrialicen la producción nacional e incentivos tributarios para aquellas que compren directamente a asociaciones de pequeños productores. Invertir en investigaciones para el desarrollo de nuevos productos o automatización de procesos, mediante fondos de capital de riesgo público-privado.

La organización de UOPROCAE agrupa cinco asociaciones de base, con una superficie cultivada de 1.018 hectáreas bajo sistemas de producción agroforestales que contribuyen a la biodiversidad y cuidado del medio ambiente. Existen incentivos financieros para promover los sistemas agroforestales (SAF) del cacao bajo bosque y ayudar a reforzar sus contribuciones ecológicas, a su vez se puede complementar con el pago por servicios ecosistémicos (PSE) para impulsar el uso sostenible de la tierra y la conservación.

Alternativas como los programas de PSE o los créditos de biodiversidad (CB) pueden impulsar el financiamiento para la protección, regeneración y manejos de la biodiversidad y ser de mucha ayuda para las organizaciones. También existen otros incentivos como el sistema de créditos de carbono o bonos de carbono para favorecer las opciones de uso de la tierra. El financiamiento para la conservación y la restauración de la biodiversidad por fuentes privadas puede compensar en parte la falta de financiamiento que

pueda presentarse por parte de los sistemas gubernamentales (Montagnini, 2025).

CONCLUSIONES

Para la organización el alza de precio internacional durante el 2024 no le garantizo mejores ingresos, porque si se vende sin estrategia y sin información oportuna no se toman buenas decisiones. El fin de estas organizaciones es impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades rurales, pero es necesario que cuenten con recursos económicos necesarios para cubrir sus gastos de operación y gestión administrativa. Aunque la falta de financiamiento se presentó como una de las principales limitantes para la organización, esto solo evidencio que existen otros factores internos que están afectando su desarrollo. Las asociaciones son entidades sin fines de lucro, dependen de los ingresos generados por la venta de cacao, al solo dedicarse a la comercialización de este producto pierden la oportunidad de capturar más valor, por no tener fuentes de ingresos y mercados diversificados.

El deficiente manejo financiero y la poca gestión para captar financiamiento crea dificultades, las debilidades administrativas dentro de la organización son evidentes, la falta de capacitación limita la gestión y organización interna. Aunque el financiamiento es importante no solo se limita al acceso de dinero, necesitan desarrollar capacidad de gestión. Debido que en 2024 disminuyeron los ingresos, la organización no contó con los recursos suficientes para costear la renovación de las certificaciones, éstas le permitían obtener una diferenciación en la calidad del producto y un mejor precio en el mercado.

El rendimiento del cacao nacional es un factor en contra para los agricultores, el ataque de plagas y enfermedades disminuye aún más el rendimiento del cultivo, y el que la organización realizará recortes en el personal técnico que asiste a los productores incrementa más la brecha entre el productor y la organización. El agricultor tiene una percepción de desigualdad si no existen ingresos estables, ellos asumen riesgos como la perdida de las cosechas o las variaciones de los precios, mientras que el personal que realiza la gestión administrativa dentro de la organización

suele recibir un salario fijo. Esto se evidencio en la fidelidad de los agricultores para con la organización, al disminuir en un 80% el acopio de cacao.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a La Unión de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas UOPROCAE, por el apoyo brindado durante la realización del presente estudio.:

REFERENCIAS

Agronomos y Veterinarios Sin Fronteras - AVSF. (2024). Hacia una cadena del cacao sostenible y equitativa. Nota Técnica.

Almendarez, H., Lima, J., & Murta, N. (2025). Voces del cacao: percepciones de los productores sobre el cooperativismo. Un estudio de caso en el municipio de Jutiapa, Honduras. *Novos Cadernos NAEA*, 28(3). doi:<http://dx.doi.org/10.18542/ncn.v28i3.18306>

ANECACAO. (Julio de 2024). *Revista Anecacao Tradición e Innovación*(Edición 28).

ANECACAO. (Agosto de 2025). *Revista Anecacao Tradición e Innovación*. (Edición 30).

Astudillo, D., Aguinaga, A., Carrasco, R., Grefa, M., & Gallardo, V. (2025). DEL CULTIVO ANCESTRAL Y LA AGROBIODIVERSIDAD AL MERCADO INTERNACIONAL: EXPERIENCIA DE LA ISLA CACAO SISA WASI DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES DE LA CHAKRA AMAZÓNICA. *Novos Cadernos NAEA*, 28(3). doi:<http://dx.doi.org/10.18542/ncn.v28i3.20175>

Cruz-Molano, B., Sánchez-Caycedo, C., & Caro-Aguirre, F. (2024). Asociaciones y Cooperativismo. *Revista Escenarios Sociojurídicos*, 12(14). Recuperado el <https://revistas.uan.edu.co/index.php/escenariosociojuridicos/article/view/2296/1720>

Dominguez-Pomeo, V. (2025). Fuentes de financiamiento disponibles para asociaciones sin ánimo de lucro enfocadas en proyectos agrícolas. Tesis.

Forbes Ecuador. (12 de Marzo de 2026). Así se convirtió el cacao en la nueva estrella de las exportaciones ecuatorianas. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/daily-cover/asi-convirtio-cacao-nueva-estrella-exportaciones-ecuatorianas-n87563>

García-Cornejo, T., & Salgado-Loor, K. (2025). Sostenibilidad de la Cadena de Valor del Cacao Ecuatoriano de Exportación: Percepciones de los Actores Interesados. *Erevna Research Reports*, 3(2). doi:<https://doi.org/10.70171/4fmwh293>

Holguin, J. (2024). Inteligencia de negocios y predicción de precios de commodities agrícolas de alta volatilidad. *International multidisciplinary journal of advanced modeling*, 2(2), 1-15.

Icaza, A. (2002). Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España.*, 41-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404304.pdf>

ICCO. (2024). Análisis de los costes y beneficios que suponen los cambios normativos de la UE y Estados Unidos en materia de producción orgánica.

Iza-Loyola, M. (2021). Análisis de la profesionalización de organizaciones de productores de cacao fino de aroma en la provincia de Manabí, estructura de cadena y el acceso a mercados internacionales. Tesis, ESPOL, ESPAE - Escuela de Negocios, Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/61812>

Lara, R. A. (2026). Estrategias de cobertura con instrumentos financieros derivados: análisis de su tratamiento fiscal en el Perú. *Revista de derecho*, 45. doi:<https://orcid.org/0000-0002-0019-6301>

Magrigal- Paz, S. (2024). Paisajes de cacao y chocolate de Panamá: perspectivas globales. Ciudad de Panamá.

Martínez, O., Salazar, J., & Mejorado, K. (2026). Financiamiento a las economías rurales: Un

acercamiento al caso de México. *Espacio Abierto*, 35(2), 61-78. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.18428005>

Mendoza-Vargas, E., Escobar-Terán, H., & Boza-Valle, J. (2024). Análisis del sector cacaotero ecuatoriano desde su cadena de valor. *RELIGACIÓN. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.*, 9(41).

Merino-Jaramillo, L., Vásquez-Hugo, E., Quinde-Quizhpi, L., & Paredes-Lucero, O. (2024). Gestión administrativa y fortalecimiento de asociaciones agrícolas en La Troncal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)(Especial 12)*. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.34>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego- Perú. (2025). Observatorio de Commodities. Dirección de Estudios Económicos. Obtenido de <https://repositorio.midagri.gob.pe/>

Molina- Díaz, E. (2022). Derivados financieros en países subdesarrollados. Variantes poco usuales para la cobertura de riesgos de variación de precios de las mercancías. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(2). Obtenido de <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/3358/2909>

Montagnini, F. (2025). La necesidad de incentivos financieros para fomentar los sistemas agroforestales como islas de biodiversidad en paisajes degradados. *Revista de Ciencias Ambientales*, 60(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.15359/rca.60-1.1>

Organización Internacional del Cacao (ICCO). (2024). Boletín trimestral de estadísticas del cacao. Boletín. Obtenido de <https://acortar.link/L8RQQn>

Perez-Meza, P. (2023). Costo de producción de cacao orgánico y su influencia en la rentabilidad de los socios de la cooperativa agraria cafetalera Divisora LTDA, Región Huánuco – 2018. Tesis, Universidad Nacional Agraria de la Selva. , Escuela de Posgrado, Tingo María - Perú.

Promperú. (2025). Estudio de mercado para cacao y derivados en Estados Unidos. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo . AMERICAN INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT, LLC.

Rezabala-Encalada, Y., & Felipe-Valdés, P. (2024). Modelo agroproductivo de comercialización para la economía popular y solidaria, Manabí, Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.4031>

Romero, M. (2021). Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. *Ciencias Administrativas*(18), 27 - 40. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e083>

Vargas, A., & Rojas, J. (2022). CONTRIBUCIONES DEL COOPERATIVISMO AL MODELO DE DESARROLLO RURAL EN COLOMBIA-REVISION DE LA LITERATURA. *TENDENCIAS*, 53-77. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.222302.201>

Vargas-Carranza, A. (2024). Propuesta de factibilidad de contratos derivados sobre productos agropecuarios en el mercado Mexicano (MEXDER). Estudio de Caso, México. Obtenido de https://repositorio.lasalle.mx/lasalle_server/api/core/bitstreams/94abf2f7-3e64-4301-bb61-9b5a0855cbf9/content

Vera-Obando, L. (2022). Diagnóstico empresarial para la identificación de brechas competitivas en Modelos Asociativos de cacao en Piura. Tesis, Universidad de Piura , Facultad de Ingenieria .

XTB LATAM. (2024). "El cacao" Informe de Proyección.