



**UNIVERSIDAD DE PACÍFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

“MODELO DE AHORRO INTERNO PARA LA
CAPITALIZACIÓN DE LA UNIÓN DE ORGANIZACIONES
CAMPESINAS CACAOTERAS DEL ECUADOR- UNOCACE”

AUTOR:

Braulio Gabriel Domínguez Pozo

Guayaquil, Diciembre 5 del 2007

Dedicatoria

A mis padres, Emma Pozo y Braulio Domínguez, por confiar en mis decisiones y por su apoyo incondicional durante mi formación personal y profesional.

Agradecimiento

A todos quienes han colaborado en mi formación profesional y que me han apoyado incondicionalmente, a mi familia, por la motivación, atención y esfuerzo que dan día a día con su cariño y aprecio. A mis compañeras y compañeros, quienes colaboran y confían en mi persona. Al personal académico y directivo de la Universidad Del Pacífico, por colaborar en mi formación personal y profesional.

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente documento “Modelo de Ahorro Interno para la capitalización de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador – UNOCACE, de autoría de Braulio Gabriel Domínguez P., en razón que este proyecto ha sido creado con información confidencial.

Tres copias de este documento quedarán en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso firma,

Ing. MBA Carlos Cruz D’Howitt

**Decano de la Facultad de Ingeniería
Comercial**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Braulio Gabriel Domínguez Pozo, declaro ser autor exclusivo del presente proyecto.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieran de la misma son de mi responsabilidad.

Muy atentamente,

Braulio Gabriel Domínguez Pozo

CERTIFICACIÓN

Yo, Ec. Erwin Guillén, profesor de la Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios, como Director de la presente Tesis de Grado; certifico que el Sr. Braulio Gabriel Domínguez Pozo, egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente proyecto, la misma es auténtica, original e inédita.

Muy atentamente,

Ec. Erwin Guillén

Director de Tesis de Grado

LISTA DE ABREVIATURAS

- ◆ ACDI-VOCA: Proyecto para el mejoramiento, mantenimiento y producción del cacao ecuatoriano. Proyecto en fase de implementación. Zonas de trabajo: 18,000 productores de cacao de Guayas, Los Ríos, Esmeraldas y Manabí. Entidades socias: INIAP y ANECACAO. Socios para soporte financiero: USAID y World Coco Foundation.
- ◆ AMAZNOR Programa de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica del Norte
- ◆ ANECACAO Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
- ◆ ANP's Áreas Naturales Protegidas
- ◆ BCE: Ex instituto emisor - Banco central del Ecuador
- ◆ BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- ◆ CEE: Comunidad Económica Europea



- ◆ CORPEI: Corporación de promoción de exportaciones e inversiones
- ◆ DED Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica
- ◆ DENAREF Departamento Nacional de Recursos Filogenético y Biotecnología
- ◆ DyA: Desarrollo y Acción
- ◆ ECORAE: Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico
- ◆ EcoCiencia: Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos
- ◆ FAO: Organización para la Alimentación y la Agricultura
- ◆ FAOSTAT: Departamento de estadísticas de la FAO
- ◆ FLO: Organización de designación del Comercio Justo

- ◆ FIBL: Instituto de Investigación de la Agricultura Orgánica
- ◆ FMI: Fondo Monetario Internacional.



- ◆ GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
- Cooperación Técnica Alemana.
- ◆ Ha: Hectárea
- ◆ ICCO: Organización Internacional del Cacao
- ◆ IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- ◆ INFOCOMM: Información de Mercados sobre productos Básicos
- ◆ INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- ◆ INEN: Instituto Nacional de Normalización
- ◆ ITC: Centro Internacional de Comercio.
- ◆ KAOKA: Empresa francesa compradora de cacao orgánico certificado.
- ◆ LIFFE: Bolsa Internacional de Futuros y Opciones Financieros de Londres



- ◆ MAGAP: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Acuicultura y Pesca.
- ◆ NYBOT: La Junta de Comercio de Nueva York
- ◆ OCP: Proyecto de Mercancías Orgánicas
- ◆ OEA. Organización de Estados Americanos
- ◆ OTA: Asociación de comercio orgánico

- ◆ PPP: Proyecto de mejoramiento de la producción y comercialización de cacao orgánico.
- ◆ QQ o qq: Quintal
- ◆ SICA: Servicio de Información y Censo Agropecuario
- ◆ SIISE – Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
- ◆ SNV – Servicio Holandés de Cooperación Técnica
- ◆ TM: tonelada métrica
- ◆ UNOCACE: Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador.
- ◆ USDA: Agenda de Desarrollo de los Estados Unidos
- ◆ UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y le Desarrollo.

ÍNDICE GENERAL

1	RESUMEN EJECUTIVO	- 17 -
1.1	OBJETIVO PROPÓSITO DEL PROYECTO	- 17 -
1.2	MACROENTORNO.....	- 17 -
1.3	PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.	- 21 -
1.4	MERCADOS OBJETIVOS, DOMÉSTICOS E INTERNACIONAL	- 25 -
1.4.1	MERCADO OBJETIVO DOMÉSTICO	- 25 -
1.4.2	MERCADO OBJETIVO INTERNACIONAL.....	- 27 -
1.5	INFORMACIÓN MACROECONÓMICA DEL MERCADO ESTUDIADO	- 27 -
1.6	TAMAÑO Y POTENCIAL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	- 29 -
2	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	- 31 -
2.1	MARCO LEGAL	- 31 -
	CAPITULO I	- 32 -
	DE LA CONSTITUCION	- 32 -
	CAPITULO II	- 33 -
	OBJETO Y FINES.....	- 33 -
	CAPITULO III.....	- 35 -
	DE LAS FILIALES	- 35 -
	CAPITULO IV	- 39 -
	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	- 39 -
	CAPITULO V.....	- 46 -
	DE LAS ELECCIONES	- 46 -
	CAPITULO VI	- 47 -
	REGIMEN ECONÓMICO.....	- 47 -
	CAPITULO VII.....	- 48 -
	ESTRUCTURA FINANCIERA	- 48 -
	CAPITULO VIII.....	- 50 -
	SANCIONES	- 50 -
	CAPITULO IX	- 51 -
	EXTINCIÓN Y LIQUIDACIÓN	- 51 -
	CAPITULO X.....	- 51 -
	DISPOSICIONES GENERALES.....	- 51 -
	CAPITULO XI	- 51 -
	DISPOSICIONES TRANSITORIAS	- 51 -
2.2	CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD.....	- 52 -
2.3	PROPIEDAD ACCIONARIA.....	- 61 -
3	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	- 62 -
3.1	HISTORIA DEL NEGOCIO.....	- 62 -
3.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y METAS DE UNOCACE.....	- 65 -

3.3	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR	- 67 -
3.3.1	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL... - 67 -	
3.3.2	ESTRUCTURA DE UNOCACE.....	- 73 -
3.4	DESCRIPCIÓN DEL MODELO	- 82 -
3.4.1	MAYOR INVERSIÓN EN FILIALES	- 84 -
3.4.2	KAOKA UN ALIDO EN LA COMERCIALIZACIÓN	- 86 -
3.4.3	AUMENTAR DE PRODUCTIVIDAD Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS ORGÁNICOS.	- 87 -
3.5	ANÁLISIS FOVDA.....	- 89 -
3.6	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	- 92 -
3.7	IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKE HOLDERS.....	- 96 -
3.7.1	KAOKA.....	- 98 -
3.7.2	Ecocert – France	- 99 -
4	EQUIPO GERENCIAL.....	- 100 -
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	- 100 -
4.2	FUNCIONES	- 103 -
4.3	EXPERIENCIA PREVIA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO GERENCIAL	- 104 -
4.4	CULTURA EMPRESARIAL.....	- 105 -
5	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	- 106 -
5.1	ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO	- 106 -
5.2	IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL	- 112 -
5.3	DESCRIPCION DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS.....	- 113 -
5.4	MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES	- 114 -
5.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADO, ENCUESTAS Y RESULTADOS	- 116 -
5.5.1	Tipología de productoras y productores	- 117 -
5.5.2	Factores determinantes en la calidad de vida.....	- 119 -
5.5.3	División de trabajo por género.....	- 120 -
5.5.4	Perfil de acceso, control y beneficios de recursos	- 122 -
5.5.5	Valoración económica de la producción.....	- 122 -
5.5.6	Perfil de proyecto y líneas de acción	- 125 -
5.6	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	- 126 -
6	ESTRATEGIAS DEL MERCADO.....	- 134 -
6.1	CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES, Y LOCALES	- 134 -
6.1.1	Insumos permitidos.....	- 134 -
6.1.2	Acceso a mercados, los costos y sobrepuestos.....	- 135 -
6.1.3	Estructura arancelaria de la Unión Europea	- 136 -
6.2	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD.....	- 137 -
6.3	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN, PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL.....	- 138 -
6.4	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y GASTOS	- 139 -
6.5	ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACIÓN	- 140 -
7	OPERACIONES.....	- 144 -

7.1	RIESGOS INTERNOS.....	- 145 -
7.2	RIESGOS EXTERNOS.....	- 145 -
7.3	PLANES DE CONTIGENCIA.....	- 147 -
7.4	PROVISIONES Y SEGUROS	- 148 -
8	ESTUDIO FINANCIERO.....	- 149 -
8.1	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	- 151 -
8.1.1	Activos Fijos.....	- 151 -
8.1.2	Activo Circulante.....	- 152 -
8.1.3	Depreciaciones.....	- 154 -
8.2	PROYECCIÓN A CINCO AÑOS.....	- 155 -
8.2.1	Presupuesto de efectivo proyectado.....	- 156 -
8.3	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	- 157 -
8.4	FLUJO DE EFECTIVO.....	- 162 -
8.5	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	- 165 -
8.6	BALANCE	- 167 -
8.7	TASA INTERNA DE RETORNO.....	- 168 -
9	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	- 169 -
9.1	REQUERIMIENTOS DEL CAPITAL.....	- 169 -
9.2	RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES....	- 169 -
9.3	EVALUACIÓN: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD.....	- 174 -
9.3.1	ESCENARIO PESIMISTA.....	- 174 -
9.3.2	ESCENARIO MINIMAX.....	- 174 -
9.3.3	ESCENARIO OPTIMISTA.....	- 175 -
10	ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	- 175 -
10.1	PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO QUE SE SIGUIÓ Y CULMINÓ. -	175 -
10.2	RESULTADOS LOGRADOS.....	- 175 -
11	CONCLUSIONES.....	- 176 -
12	RECOMENDACIONES.....	- 178 -
13	Bibliografía:.....	- 179 -
14	ANEXOS	- 184 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE CACAO DE CALIDAD	- 19 -
Tabla 2 - EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO ARRIBA	- 22 -
Tabla 3 – RESULTADOS HISTÓRICOS DE UNOCACE- Productores certificados – Superficie certificada – volumen y mejoramiento del ingreso familiar 2002 – 2004.....	- 59 -
Tabla 4 – SOCIOS FUNDADORES DE UNOCACE.....	- 61 -
Tabla 5 - ORGANIZACIONES PRODUCTORES ORGÁNICAS MIEMBROS DE UNOCACE.....	- 62 -
Tabla 6 – ECUADOR: SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DE CACAO.....	- 70 -
Tabla 7 – ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE CACAO ORGÁNICO EN UNOCACE, HECTÁREAS POR FILIAL Y TIPO DE CACAO PRODUCIDO (EN QUINTALES).....	- 74 -
Tabla 8 – INGRESOS PROMEDIO POR FUENTE EN UNOCACE	- 78 -
Tabla 9 – GASTOS PROMEDIO EN UNOCACE	- 79 -
Tabla 10 – REPARTICIÓN DE EXCEDENTES DE UTILIDAD SEGÚN ESTATUTO ACTUAL Y EL PROPUESTO PARA EL MODELO DE AHORRO INTERNO	- 84 -
Tabla 11 – INSTITUCIONES RELEVANTES DEL SECTOR CACAO ESPECIAL – ECUADOR.....	- 97 -
Tabla 12 – AGENCIAS CERTIFICADORAS QUE OPERAN EN ECUADOR.....	- 100 -
Tabla 13 – DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS Y ACTORES CLAVES DE UNOCACE	- 103 -
Tabla 14 – INDICADORES SOCIALES DE ECUADOR - 2007	- 108 -
Tabla 15 – ECUADOR- CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE CERTIFICADA Y EN TRANSICIÓN	- 111 -
Tabla 16 - CRITERIO SOCIO ECONÓMICO DE PRODUCTORES DE CACAO ORGÁNICO – UNOCACE.....	- 118 -
Tabla 17 – ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL DESEO POR HECTÁREA	- 123 -
Tabla 18 - ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL PROGRESO POR HECTÁREA	- 124 -
Tabla 19 - ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN SAN JOSÉ DEL TAMBO POR HECTÁREA.....	- 125 -
Tabla 20 - EXPORTADORES DE CACO FINO DE AROMA EN ECUADOR.....	- 133 -
Tabla 21 – ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES DEL AÑO CACAOTERO	- 144 -
Tabla 22- PLAN C: TITULARIZACIÓN.....	- 148 -

Tabla 23 – SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO A COSECHAR, SU RENDIMIENTO E INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y CAPACITACIÓN PROYECTADOS	- 150 -
Tabla 24 – PRESUPUESTO DE INVERSIONES UNOCACE.....	- 152 -
Tabla 25 – INVERSIONES EN ACTIVOS PARA LOS PERÍODOS PROYECTADOS.....	- 152 -
Tabla 26 – REPARTICIÓN DE EXCEDENTES SEGÚN ESTATUTO DE UNOCACE Y LO PROPUESTO	- 153 -
Tabla 27 – DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS FIJOS	- 155 -
Tabla 28 – DATOS HISTÓRICOS Y PROYECTADOS SOBRE LA SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO, SU RENDIMIENTO, PRODUCCIÓN EN QUINTALES Y TONELADAS DE UNOCACE.....	- 155 -
Tabla 29 – TABLA RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO - 2007.....	- 158 -
Tabla 30 – TABLA RESUMEN PUNTO DE EQUILIBRIO - 2008	- 160 -
Tabla 31 – RESUMEN- PUNTO DE EQUILIBRIO - 2009	- 161 -
Tabla 32 – RESUMEN PUNTO DE EQUILIBRIO 2010.....	- 162 -
Tabla 33 – RESUMEN PUNTO EQUILIBRIO - 2011.....	- 162 -
Tabla 34 – REQUERIMIENTOS DE CAPITAL PROYECTADOS	- 169 -
Tabla 35 – RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES.....	- 170 -
Tabla 36 – EVALUACIÓN: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD.....	- 174 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – LOS MAYORES PRODUCTORES DE CACAO.....	- 18 -
GRÁFICO 2 - CHOCOLATE KAOKA.....	- 27 -
GRÁFICO 3- ÁREA DE PRODUCCIÓN DE SOCIOS UNOCACE.....	- 54 -
GRÁFICO 4 – TRAZABILIDAD DEL CACAO EN UNOCACE.....	- 55 -
GRÁFICO 5 – POST COSECHA Y CONTROL DE CALIDAD EN UNOCACE.....	- 55 -
GRÁFICO 6 – PRODUCCIÓN EN UNOCACE	- 56 -
GRÁFICO 7 – Sr. Vitaliano Sarabia delante de un biogestor de su propiedad.....	- 57 -
GRÁFICO 8 – MAZORCA DE CACAO ORGÁNICO Y CAJAS DE FERMENTACIÓN. -	58 -
GRÁFICO 9 – PISTAS DONDE SE SECAN LOS GRANOS DE CACAO	- 58 -
GRÁFICO 10 – Cacao en grano – Producto de Kaoka	- 59 -
GRÁFICO 11 -UNOCACE en el Proyecto ECU-B7-3010/93/176	- 63 -
GRÁFICO 12 – UBICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ZONAS CACAOTERAS DEL ECUADOR	- 71 -
GRÁFICO 13 – ESTRUCTURA DEL INGRESO EN UNOCACE.....	- 78 -
GRÁFICO 14 – GASTO PROMEDIO EN UNOCACE	- 79 -
GRÁFICO 15 – VARIACIÓN EN EL VALOR AGREGADO DE LA CADENA DEL CACAO ORGÁNICO 2004 - 2006.....	- 80 -
GRÁFICO 16 – DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO: PRODUCTORES, AGENTES COMERCIALIZADORES NACIONALES E INTERNACIONALES.....	- 81 -
GRÁFICO 17 – COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE CACAO A NIVEL NACIONAL.....	- 82 -
GRÁFICO 18 – Vainas de Algarroba.....	- 95 -
GRÁFICO 19 – UPAS CLASIFICADAS POR TAMAÑO.....	- 107 -
GRÁFICO 20 – PORCENTAJE DE SUPERFICIE ORGÁNICA CERTIFICADA POR PRODUCTO.....	- 111 -
GRÁFICO 21 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2007	- 159 -
GRÁFICO 22 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2008	- 160 -
GRÁFICO 23 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2009	- 161 -

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1 – INTERRELACIONES DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL CIRCUITO ORGÁNICO DE LA UNOCACE	- 76 -
DIAGRAMA 2 – FUERZAS DE PORTER	- 92 -
DIAGRAMA 3 – ORGANIGRAMA PRINCIPAL DE UNOCACE.....	- 101 -
DIAGRAMA 4 – ORGANIGRAMA PARA EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL DE UNOCACE.....	- 102 -

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE CACAO... - 184 -	
ANEXO 2 – ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN MUDIAL DE CACAO . - 185 -	
ANEXO 3 - Precio Mensual Promedio del cacao en grano (Bolsa de Nueva York y Londres)..... - 185 -	
ANEXO 4 – TABLA COMPARATIVA CACAO NACIONAL Y CACAO CC51..... - 186 -	
ANEXO 5 – BREVE HISTORIA DEL CACAO ARRIBA..... - 187 -	
ANEXO 6 – ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE AGRICULTURA ORGÁNICA . - 187 -	
ANEXO 7 – CRONOGRAMA DEL TALLER PRÁCTICO SOBRE LA AGRICULTURA ORGÁNICA Y MODELO DE AHORRO INTERNO PARA LOS ACTORES PRINCIPALES DE UNOCACE - 188 -	
ANEXO 8 – SUPERFICIE ORGÁNICA CDERTIFICADA POR PRODUCTO (HA). - 189 -	
ANEXO 9 - ENCUESTA - 190 -	
ANEXO 10 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN EL DESEO..... - 195 -	
ANEXO 11 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN EL PROGRESO..... - 195 -	
ANEXO 12 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN SAN JOSÉ DEL TAMBO - 195 -	
ANEXO 13 – FLUJO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN - 196 -	
ANEXO 14 – CÁLCULOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA PERÍODOS PROYECTADOS - 197 -	
ANEXO 15 – CÁLCULO DE TASA DE RETORNO MÍNIMA ESPERADA - 199 -	

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 OBJETIVO PROPÓSITO DEL PROYECTO

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar un modelo de ahorro interno que permita la capitalización de Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador- UNOCACE para fortalecer su estructura inter-empresarial y financiera, por medio del desarrollo de un proyecto enfocado en el incremento de inversiones en programas de investigación y desarrollo. E intervenciones de fomento a la cadena de valor, orientada hacia mercados especiales, como el orgánico, lo que incide directamente sobre la generación y mejoramiento de ingresos de las familias participantes en el eslabón productivo primario. Y posibilita el desarrollo rural integral.

1.2 MACROENTORNO

A nivel mundial existen dos clases de cacao: el corriente¹ y el cacao fino o de aroma². El 95% de la producción mundial corresponde al cacao corriente y procede de África, Asia y Brasil, especialmente de la variedad forastero.

¹ También denominado básico

² El cacao fino o de aroma es uno de lo más cotizados en el mercado internacional por características particulares de aroma y sabor. El sabor y aroma es de nuez para la variedad “criollo”, frutal para la variedad “trinitario” y floral para la variedad “nacional”. Estas características de sabor y aroma determinan un premio en los mercados internacionales.

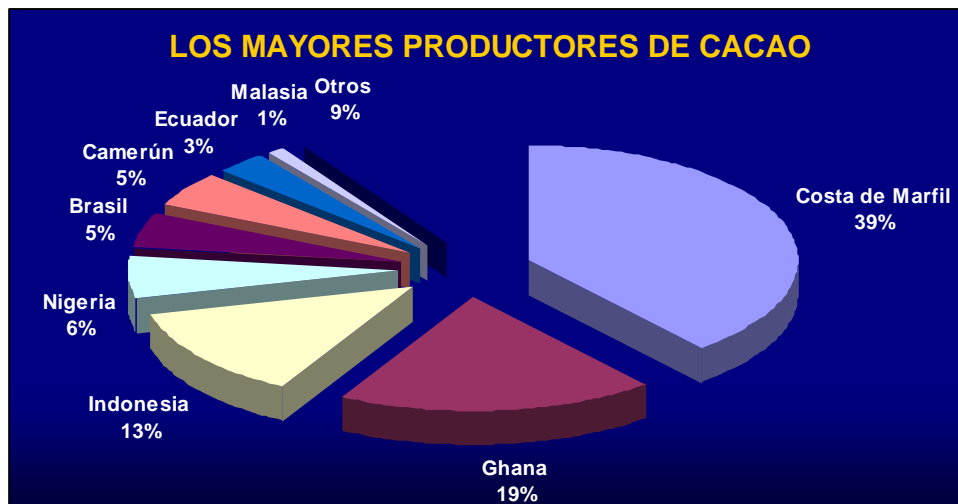


GRÁFICO 1 – LOS MAYORES PRODUCTORES DE CACAO

Fuente: Elaboración propia basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO)

Mientras que los cacaos finos, 5% a nivel mundial aproximadamente, provienen del cultivo de variedades de cacao Criollo³, Trinitario⁴ y Nacional⁵, se producen en Ecuador, Venezuela, Papua Nueva Guinea, Jamaica, Granada, Trinidad y Tobago. La gran mayoría de países productores de cacao fino pertenecen a la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), en el anexo 1 y 2 se exponen sus principales países miembros y estacionalidad de la producción mundial, respectivamente.

³ El *criollo* se cultivaba en América central antes de la colonización. A partir de México, se propagó hasta Venezuela, algunas islas del Pacífico, Indonesia y Sri Lanka. El cacao *criollo* produce almendras de tamaño mediano con cotiledones claros que presentan un delicado aroma de chocolate acompañado por un sabor de nuez suave. Cacao fino y de aroma junto al trinitario

⁴ El *trinitario* procede de un cruce natural entre *criollo* y *trinitario*; se cultiva principalmente en Trinidad, Jamaica, Colombia y Costa Rica. El *trinitario* produce almendras de tamaño mediano a grande con cotiledones marrones rojizos y desarrolla un aroma chocolate pronunciado con un sabor adicional, descrito como frutal.

Una importante excepción se debe notar: el cacao de Camerún, producido por árboles de tipo *trinitario* y cuyo polvo tiene un color rojizo y distinto, está catalogado como “ordinario”.

⁵ Aunque considerado como “fino y de aroma”, el cacao *Nacional* es un forastero autóctono del bosque húmedo ecuatoriano. El *Nacional* produce almendras de gran tamaño con cotiledones ligeramente marrones los cuales desarrollan, cuando se benefician adecuadamente, un aroma chocolate delicado acompañado por un pronunciado sabor floral, descrito como sabor *Arriba*. En la actualidad, la mayor parte del cacao exportado por Ecuador corresponde a una mezcla de *Nacional* y de trinitarios introducidos después de los años 1920, la cual se define por el término complejo tradicional. Sin embargo, el sabor *Arriba* sigue permaneciendo aunque se haya diluido.

Según la ICCO espera que la demanda de cacao se incremente 5% anualmente⁶.

Cabe recalcar que, el Ecuador produce cerca del 70% de la producción mundial de cacao fino⁷. Y ello acarrea mayor responsabilidad, en especial en el tema de comercialización, ya que se deben cumplir con estándares internacionales de calidad, en los que se estipula que el cacao en grano debe estar fermentado, seco (máximo 7.5% de humedad), libre de granos con olor a humo, libre de olores anormales y de cualquier evidencia de adulteración para que el producto sea de calidad negociable.

Además, debe encontrarse razonablemente libre de insectos vivos, de granos partidos, fragmentos y partes de cáscara y uniforme en tamaño.

En todo el mundo, los estándares contra los cuales se mide el cacao son los del cacao de Ghana. El cacao se clasifica sobre la base de la cuenta de los granos defectuosos en la prueba de corte. Los granos defectuosos no deben exceder los siguientes límites⁸(TABLA 1)

Estándares internacionales de calidad del cacao			
GRADO I		GRADO II	
TIPO DE GRANO	Estándar	Tipo de Grano	Estándar
Mohoso	Máx. 3%	Mohosos	Máx. 4%
Pizarroso	Máx. 3%	Pizarroso	Máx. 8%
Planos, germinados o dañados por insectos	Máx. en total 3%	Planos, germinados o dañados por insectos	Máx. en total 6%

Tabla 1 – ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE CACAO DE CALIDAD

En el Ecuador, los estándares para las diferentes calidades están dados por la Norma INEN. La calidad ASE⁹ presenta un máximo de cacao pizarroso de 18% y

⁶ Organización Internacional del Cacao (ICCO) integrada por 13 países y 27 importadores de cacao – www.icco.org

⁷ Corporación para la Promoción de Inversiones y Exportaciones - CORPEI

⁸ Unctad, INFOCOMM “Información de Mercados sobre productos Básicos”.

⁹ ASE - Arriba Superior Época (51% fermentado mínimo, 25% violeta máximo, 18% pizarroso máximo, 6% defectuoso máximo)

de cacao mohoso de 6%. La calidad ASS¹⁰ contiene un máximo de 12% de cacao pizarroso y 3% de cacao defectuoso. La calidad ASSS¹¹ tiene un 9% de pizarroso y un 1% de mohoso. La calidad ASSPS¹² tiene un 7,5% de pizarroso y un 1% de mohoso. Finalmente la variedad CCN-51 tiene un 5% de cacao pizarroso y 1% de cacao mohoso.

En la actualidad, los productores, de uno de los sectores que ha soportado fuertes crisis de precios, se preocupan más por mantener estándares de alta calidad y homogéneas en el proceso de post cosecha, y dar valor agregado a su producción mediante la certificación de sus plantaciones, tales como: sello orgánico¹³, rainforest alliance¹⁴, comercio justo¹⁵, entre otros. Con la finalidad de aprovechar oportunidades en el mercado internacional especializado, que es pequeño, donde no hay estacionalidad, ganar más por los altos precios - determinados por libre mercado - y que pagan premios que representan entre un 5 y 100% extra del precio internacional del cacao en grano, medidos según las Bolsa de Valores de Londres y/o Nueva York.

Los productores también aprovechan la difusión de los beneficios del chocolate, en un mercado con nuevas tendencias de consumo, que exigen productos de mayor calidad y le brinden la confianza de consumirlos. Esto se relaciona directamente con la edad promedio de los consumidores, sus ingresos económicos, su estilo de vida, la inocuidad de los productos, entre otras variables que hacen que la demanda de las industrias sea mayor a la oferta. Lo que ha

¹⁰ ASS - Arriba Superior Selecto (65% fermentado, 20% violeta, 12% pizarroso, 3% defectuoso).

¹¹ ASSS - Arriba Superior Summer Selecto

¹² ASSPS - Arriba Superior Summer Plantación Selecto.

¹³ Orgánico es el sello que certifica que el producto se obtiene de un sistema de producción sustentable en el tiempo, como resultado de un manejo óptimo de los recursos naturales y subproductos orgánicos, minimizando el uso de insumos externos y evitando o prescindiendo de plaguicidas y fertilizantes químicos.

¹⁴ Rainforest Alliance El objetivo de la norma es suministrarle una medida de desempeño social y ambiental y buenas prácticas de manejo a una finca. El cumplimiento se evalúa a través de una auditoria que establece el nivel de concordancia de las prácticas ambientales y sociales de la finca con los criterios de la norma.

¹⁵ La certificación de comercio justo comprende un estilo de producción y de organización que respeta los derechos del trabajo del niño y que tiene una vocación equitativa con la distribución del beneficio generado en la cadena comercial, promoviendo una retribución justa al productor.

desencadenado un aumento de precios, 32.13% entre febrero del 1997 y 2007¹⁶(ver anexo 3), mayor motivación a los productores por aplicar los procesos que permitan la certificación de sus

Recientes descubrimientos mencionan la presencia de altas concentraciones de antioxidantes en los chocolates y en el polvo de cacao.
- Fuente: ICCO

plantaciones, mayor apoyo financiero y de asesoramiento por parte de los ONGs¹⁷ y sobre todo el desarrollo rural integral, donde las unidades productivas se asemejen a un ecosistema natural.

1.3 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.

Por historia, Ecuador es uno de los productores más destacados a nivel mundial. La participación del sector dentro del PIB total es de 0,40% y dentro del PIB agropecuario de aproximadamente 6.5%¹⁸.

El cacao en grano es uno de los productos tradicionales de mayor exportación (cuarto producto agrícola exportado). Y produce cerca del 70% de la producción mundial de cacao fino.

Además, es un importante generador de empleo, en el que se encuentran vinculados cerca de 500,000 personas, algunos de los cuales volvieron a creer en la actividad agrícola, luego de ser parte de los beneficiarios del premio que se paga por la calidad de la “pepa de oro”. Ellos representan el 4% de la PEA nacional y el 12% de la PEA agrícola.

En el 2006, según ANECACAO, el Ecuador exportó 110,157 TM de cacao en grano y elaborados, oferta que significó USD 178'017,118 (TABLA 2), divisas que

¹⁶ ICCO – ANECACAO <http://www.anecacao.com/Espanol/Precios/precio%20bolsa.htm>

¹⁷ Organizaciones no gubernamentales, tales como: Corporación Técnica Alemana (GTZ), CORPEI, etc.

¹⁸ Ex -instituto emisor Banco Central del Ecuador

representan el 3% del valor de las exportaciones no petroleras del país. En la tabla 2 se muestra la evolución de las exportaciones del cacao Arriba. Cabe recalcar que el sector cacaotero fino del Ecuador se encuentra dividido en productores de cacao Trinitario (como el CCN 51) y Nacional (sus diferencias se encuentran en el anexo 4).

CACAO ARRIBA	
Evolución de las exportaciones ecuatorianas	
Ingresos FOB en millones US\$	
2002	122
2003	169
2004	156
2005	175
2006	178
Fuente: Anecacao	

Tabla 2 - EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO ARRIBA

Ecuador – según el Censo Agropecuario del 2000- cuenta con 12.355.831 de hectáreas con algún tipo de uso agropecuario¹⁹, en las que se ubican 842,882 Unidades de Producción Agrícola, UPAS. Aproximadamente el 75% de la propiedad agrícola se concentra en manos de productores que poseen menos de 10 hectáreas.

Los productores se encuentran dispersos en el Ecuador continental, y se unen para formar asociaciones, quienes a su vez conforman organizaciones de productores de cacao²⁰, que con la unión de su producción les permite suplir la demanda de sus clientes, quienes son: exportadores, industriales nacionales o internacionales, intermediarios, entre otros.

Las principales organizaciones de segundo piso que sobresalen a nivel nacional son: FEDECADE, KALLARI, DORADO AMANECER Y LAGO AGRIO ALIADAS

¹⁹ Esto representa que el 30,8% del territorio nacional se encuentra con algún tipo de uso agropecuario.

²⁰ También denominadas, organizaciones de segundo piso

DE LA ONG FUNEDESIN, APROCANE, APROCA, APROCAO S.A., UCOCS, COPAC, Fortaleza del Valle y UNOCACE.

La mayoría de las organizaciones del sector atraviesa por un sinnúmero de problemas vinculados con la ausencia de representatividad política de los productores; presencia de plagas y enfermedades; altos costos de producción, especialmente de la mano de obra; la gran mayoría de la pequeña producción está en manos de familias campesinas e indígenas que cultivan utilizando métodos tradicionales con poca dependencia de recursos externos. Las estrategias de supervivencia — especialmente frente a los ciclos climáticos y comerciales— han generado sistemas de producción con varios cultivos y diversas combinaciones. También hay una ausencia de asistencia técnica y transferencia de tecnología, limitados recursos para investigación, incipientes procesos de capacitación en temas productivos, asociativos, de comercialización y calidad; falta de infraestructura para el procesamiento del cacao en grano; falta de recursos para la exportación directa a elaboradores de chocolate; inestabilidad en la oferta; entre otros factores que han determinado que la productividad promedio por unidad de superficie de cacao, sea una de las bajas del mundo; y que adicionalmente, cada vez, el sistema de calidad, especialmente del cacao tipo nacional se vea afectado por la presencia de un alto porcentaje de mezclas y deficientes procesos de fermentación y secado.

Frente a este escenario, las organizaciones de productores de cacao buscan alternativas que permitan fortalecer su estructura inter-empresarial y financiera, para ello cuentan con el apoyo de varias instituciones y organismos de cooperación nacional e internacional que brindan apoyo técnico y financiero. En este marco, una de las propuestas sinérgicas más destacadas es el Programa: “Establecimiento de una Estrategia de Competitividad de la Cadena del Cacao Fino de Aroma de Ecuador”, a través de la firma del Contrato de Asistencia

Técnica No Reembolsable ATN/ME-9413-EC, entre el BID/FOMIN²¹, CORPEI²², ANECACAO²³ y GTZ ²⁴, para financiar la ejecución de un modelo que contemple el mejoramiento de la cooperación empresarial de las organizaciones; que revitalice la oferta exportable y la calidad del cacao; y, que fortalezca el posicionamiento del cacao fino de aroma de Ecuador en los mercados especiales internacionales.

E inclusive, para los organismos inherentes al sector es imperativo patentar la marca Arriba, término con el que se diferencia al cacao fino ecuatoriano a nivel mundial. (Una breve historia del cacao Arriba se encuentra en el anexo 5).

Estos son solo algunos de los procesos que se maneja a nivel macro organizacional, sin embargo existen algunas ventajas a destacar a nivel individual, en el caso de UNOCACE tiene la ventaja de tener un mercado asegurado con KAOKA, una empresa francesa que elabora chocolates bajo estándares de calidad internacional. Tiene productores en un ámbito geográfico: Provincia de los Ríos, Guayas, El Oro, Cañar y Bolívar.

UNOCACE cuenta con un centro de acopio, 3 asesores técnicos, todos los productores son socios, producen cacao orgánico bajo certificación de Ecocert²⁵, entre otros aspectos a destacar.

KAOKA es una empresa del grupo Cémoi de Francia, donde existe una tradición de consumo de chocolate de calidad con alto contenido de cacao. Y en cierto tipo de chocolates se hace constar la procedencia de determinadas zonas productoras (Trinidad, Ecuador, Madagascar). Y lo más importante para la industria es mantener una oferta de cacao en grano, que el producto cumpla los estándares de calidad internacional y este certificado.

²¹ Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo

²² Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

²³ Asociación Nacional de Exportadores de Cacao

²⁴ Agencia Alemana de Cooperación Técnica

²⁵ ECOCERT es un organismo de control y de certificación. ECOCERT está acreditado para ciertas actividades por el COFRAC -Comité Français d'Accréditation (Comité francés de acreditación)-, según la norma guía ISO 65 (EN 45011), que exige independencia, competencia e imparcialidad. Y ha certificado el 23.6% de la superficie ecuatoriana.

1.4 MERCADOS OBJETIVOS, DOMÉSTICOS E INTERNACIONAL

1.4.1 MERCADO OBJETIVO DOMÉSTICO

UNOCACE no destina la producción de cacao orgánico al mercado nacional, sino al grupo Cémoi de Francia, por medio de la empresa KAOKA, con quienes tiene comprometido su producción.

Sin embargo, es de destacar el crecimiento de la industria nacional, cuya especialidad está compuesta por chocolates elaborados con cacao fino y de aroma. Una de ellas es Tulicorp, administrada por Eduardo Márquez de la Plata, quien hace cuatro años decidió crearla, en medio de una estabilidad política y económica. En la actualidad amplía sus instalaciones con la finalidad de aumentar las exportaciones de sus chocolates. Y según Márquez, el secreto del éxito está en trabajar con el cacao ecuatoriano, que se lo conoce con el nombre de “Arriba”, una variedad elite del cacao para producir chocolates finos, que no es otra cosa que un chocolate oscuro con bajo contenido de azúcar, sin harina y sin leche.

“Tulicorp procesa unas 300 toneladas de chocolate al año. Compra el cacao a una red de productores y procesa el licor de cacao para elaborar chocolates de acuerdo al gusto de sus clientes distribuidos en Europa y Estados Unidos. Se complacen encargos que suelen ser en pequeñas cantidades: chocolates por porcentaje, con café, macadamia, menta, maní, para diabéticos, entre otras presentaciones. En sus elegantes envolturas van impresas las marcas de reconocidas cadenas de hoteles, restaurantes, grandes tiendas. Usamos la materia prima local y hemos patentado tecnología criolla”, dice Márquez de la Plata, quien parece conocer todos los secretos de la denominada pepa de oro, con sus 35 años de experiencia en el sector.

Pero Tulicorp no se conforma solo con exportar la cotizada pepa, sino que ahora está dando una gran prioridad al mercado de los chocolates finos. Y vaya si es un mercado prometedor tras las difundidas bondades del chocolate para la salud. Y ello desemboca en el boom del mercado del chocolate, que mueve la incursión de fábricas pequeñas, pero también motiva que grandes industrias ecuatorianas, como Confiteca y La Universal, se unan a la ola chocolatera, que en el país es liderada por las multinacionales Ferrero y Nestlé. Este año Confiteca agregó a su portafolio de goma de mascar y caramelos, los chocolates finos de marca “República del cacao”, los que comercializa en Europa. La Universal, que estaba concentrada en el mercado local, ahora mira a España como un mercado para sus chocolates. “En abril enviamos un segundo contenedor de chocolates a Europa”, dice William Vasco, gerente de La Universal²⁶.

Los altos precios internacionales han traído mejores valores del cacao en el mercado interno. El precio para el agricultor comenzó a subir desde diciembre de 2005. El precio de quintal de cacao oscila entre los \$100 y \$150²⁷. Localmente hace siete años el precio era de \$40. No hay precios oficiales, pues el valor lo establece la oferta y la demanda.

La tarea pendiente ahora es aumentar la productividad y certificar la calidad del cacao producido en el país. Diversas organizaciones están colaborando con la introducción de mejores prácticas agrícolas e investigación, asesoramiento poscosecha y transferencia de tecnología para incrementar la producción de cacao.

“Esperamos terminar el año con 21,000 productores capacitados”, dice Jaime Freire, técnico de ACDI/ VOCA, organización privada que ofrece cooperación técnica.

²⁶ Datos de la Revista América Economía

²⁷ ICCO, Organización internacional del Cacao

Estas son iniciativas que prometen solidificar un negocio prometedor para Ecuador.

1.4.2 MERCADO OBJETIVO INTERNACIONAL

En el año 2001 Unocace realizó gestiones con empresa chocolatera francesa Kaoka perteneciente al grupo Cémoi para la comercialización de cacao orgánico (algunas definiciones sobre agricultura orgánica se encuentra en el ANEXO 6), lográndose la calificación de varias filiales como productoras de dicho cacao. Al momento se encuentra suscrito un contrato para comercializar cacao tipo orgánico por cinco años más.



KAOKA, no solo les ayuda con la certificación orgánica, sino les brinda asesoría y capacitación.

GRÁFICO 2 - CHOCOLATE KAOKA

Con el cacao exportado a KAOKA se elaboran chocolates gourmet para nichos exigentes de calidad y a la vez se promociona el país de origen de la materia prima, tal como se aprecia en el gráfico # 2.

1.5 INFORMACIÓN MACROECONÓMICA DEL MERCADO ESTUDIADO

Desde comienzo de los noventa, la agricultura orgánica se ha desarrollado rápidamente en casi todos los países de Europa. Para el final del 2005, 6.9

PARTICIPACIÓN POR CONTINENTE EN VENTAS ORGÁNICA MUNDIAL (2006)

- ◆ VENTAS 17.5 billones de dólares/ año 2005.
- ◆ CRECIMIENTO 10% al año
- ◆ PRINCIPALES MERCADOS: Alemania, Italia, Francia, Suiza
- ◆ AREAS CERTIFICADAS: 6.9 millones de hectáreas y 190,000 granjas.

millones de hectáreas habían sido cultivadas bajo certificación orgánica en 190,000 granjas²⁸ En la Unión Europea, Italia es el país con mayor número de granjas orgánicas y mayor área orgánica comparada con el total cultivable.

Comparado con las estadísticas del 2004, el área orgánica creció 510.000 hectáreas, es decir en un 8% en toda Europa, y 490.000 hectáreas, es decir en un 8,5% sólo en la Unión Europea²⁹.

Este incremento en la Unión Europea se debe a los altos índices de crecimiento en los nuevos países miembros, como Lituania y Polonia, así como substanciales incrementos en Italia y España. Existe apoyo para la producción orgánica en la Unión Europea desde diferentes frentes: a través de los programas de desarrollo rural, a través de la protección legal bajo el amparo de la Regulación de la Unión Europea sobre Producción Orgánica que funciona desde 1992, y a través del lanzamiento del Plan de Acción Europeo en Alimentación y Producción Orgánica en junio de 2004. Los países no miembros de la Unión Europea también reciben un apoyo similar.

El mercado de productos orgánicos en la Unión Europea ha sido tradicionalmente el más grande y sofisticado del mundo, y se valora entre 17 y 18 billones de dólares en el 2005³⁰. Comparado con el

ORGÁNICOS EN EL MUNDO

- ◆ VENTAS: USD 40 billones/ año 2006
USD 33 billones/ año 2005
USD 23 billones/ año 2002
- ◆ CRECIMIENTO 2005 – 2006: 21%

2004, el mercado europeo de orgánicos creció en un 10%. El mercado ha experimentado rápidos crecimientos desde inicios de los años 90. Hoy en día está alcanzando su madurez, y las tasas de crecimiento van disminuyendo, a diferencia de los nuevos mercados emergentes.

²⁸ The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL

²⁹ The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL

³⁰ The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL

El mercado europeo se caracteriza por un amplio número de productores y distribuidores que generan un panorama altamente competitivo. A medida que los consumidores se vuelven más sofisticados en su comportamiento de compra, las compañías se enfocan en el manejo de la cadena de abastecimiento para asegurar la trazabilidad de la finca a la percha. Garantizar una oferta continua también es una preocupación de las empresas europeas que continuamente están invirtiendo en países en desarrollo para asegurar la oferta de productos orgánicos. Según el IFOAM³¹, Alemania, Francia, Italia y Suiza son los mercados más interesantes actualmente en el movimiento comercial de productos orgánicos en Europa³². El mercado alemán es el más grande en Europa y está valorado en 5 billones de dólares en el 2005. Otros mercados importantes son Italia, valorado en 3,1 billones de dólares, y Francia con 2.8 billones de dólares.

El mercado de productos orgánicos en Suiza tiene la mayor participación con respecto al mercado total de alimentos con el 4,5%, y Suiza también tiene el consumo de orgánicos más alto en Europa, de 130 dólares por año.

En confitería de chocolate (chocolatinas, barras, bombones, el mercado francés...), el mercado francés se evalúa en €544 millones en hipermercados y supermercados.

Se trata de un mercado que ha disminuido tanto en volumen como en valor durante los últimos años. La innovación y la sofisticación actúan como ejes de desarrollo de un mercado en que varias marcas, Ferrero, Masterfoods, Nestlé y Kraft, se reparten alrededor del 95% de su valor.

1.6 TAMAÑO Y POTENCIAL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

³¹ The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL

³² The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL

UNOCACE es una de las principales organizaciones de productores de cacao que cuenta con 17 asociaciones o filiales, las cuales suman 614 productores afiliados y cerca de 1,083 si se considera que dichos productores tienen familiares que los apoyan con su labor de cosecha. E inclusive intervienen en la etapa de tránsito de la agricultura tradicional a la orgánica, que se debe complementar con las mejoras en infraestructura, producción de abonos orgánico y demás proyectos que permitan elevar el nivel de producción.

A diferencia de otras organizaciones que disponen de centros de acopio por filial, UNOCACE tiene uno solo, en el que se concentra el almacenamiento del cacao en baba³³ para su respectiva proceso de post cosecha y ensacado.

A solo dos años de su creación consiguió la firma de un contrato de venta de la producción a una empresa francesa, llamada KAOKA, del grupo Cémoi.

La organización tiene el departamento administrativo en Guayaquil, donde el gerente realiza las operaciones de comercialización junto a seis colaboradores más, tres asesores técnicos y una cuadrilla.

En el año 2002 se comercializó 200 Toneladas (TN). de cacao orgánico, producto que fue exportado hacia Francia.

En el año 2003 se comercializó 537 toneladas de cacao orgánico, el 2004 se exportó 675 toneladas y en el 2005 de 975 toneladas de cacao orgánico³⁴. Es decir, un incremento en las exportaciones entre el 2002 y 2005 del 387%.

La participación de UNOCACE en el mercado de cacao orgánico es significativa, al ser una de los 10 principales procesadores exportadores de cacao que se encuentran en Guayaquil. Es decir, junto a Agroexportadora Maquita Cushunchic, Ecuacocoa, Cocoamarket, Edeca, Osella, Cofina, Tulicorp, Colonial Cocoa S.A., Exportadora Askley Delgado, entre otros.

La ICCO prevé un crecimiento de la demanda del 3.5% anualmente.

³³ Cacao en baba.- Almendras de la mazorca del cacao recubiertas por una capa de pulpa mucilaginoso.

³⁴ Entrevista con el Sr. Freddy Cabello, Gerente de la Asociación - UNOCACE

Y si bien es cierto, en mercados especializados la demanda es más estable, donde el precio se relaciona directamente con la calidad, es altamente especializado y cotizada la denominada “pepa de oro”, también los clientes buscan asegurar el abastecimiento de la producción, un adecuado manejo post cosecha, la aplicación de prácticas de fertilización, entre otras variables. Que de no darse, buscarían elaborar derivados con el cacao de Brasil o África,

En resumen, el potencial de crecimiento de UNOCACE está determinado por la producción y mercadeo del cacao “fino y de aroma”. Al igual que el mantenimiento y renovación de plantaciones para aumentar su producción y llegar a ser líder en la producción orgánica de cacao, lo que toma tiempo. Y bajo un criterio conservador se adopta el incremento de la demanda prevista por la ICCO, que engloba a los principales exportadores de cacao fino.

2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 MARCO LEGAL

La Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador – UNOCACE se creó el 2 de Febrero de 1999, con fundadores (productores) que tienen zonas de trabajo en Guayas, Los Ríos, El Oro, Cañar y Bolívar; según el Acuerdo No. 062 del MAG³⁵, por el que adquiere personería jurídica, tiene cobertura Nacional. Su objetivo principal es representar, defender y dar servicios a las organizaciones campesinas cacaoteras involucradas en la comercialización

³⁵ Ministerio de Agricultura y Ganadería

asociativa de cacao de calidad. UNOCACE exporta directamente cacao en grano, bajo normas de calidad establecidas por el INEN, SESA y ANECACAO.

En caso de que UNOCACE decida solicitar la denominación de origen, sería necesario ampliar los objetivos y fines poniendo énfasis en la producción, a fin de que puedan justificar legítimo interés. Según la legislación vigente tienen legítimo interés los productores, extractores o fabricantes de los productos a distinguir con la denominación de origen.

El siguiente Estatuto fue arreglado de acuerdo a las observaciones emitida en su informe favorable por la Dirección de Implementación del Desarrollo Agropecuario, Agroforestal y Agroindustrial orientado a cadenas Agro productivas – DIPA según memorando No. 1079 de fecha 8 de Septiembre de 2005 y está certificado por el actual Vice-presidente de la Organización Unión de Organizaciones campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”, Sr. Víctor Hugo Bajaña.

**ESTATUTO DE LA UNIÓN DE ORGANIZACIONES
CAMPELINAS CACAOTERAS DEL ECUADOR “UNOCACE”.
PRIMERA REFORMA**

**CAPITULO I
DE LA CONSTITUCION**

Art.1. Se constituye la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”, de derecho privado y sin fines de lucro, conformada por agrupaciones donde se produzca cacao y otros productos agrícolas, que estén organizadas en Cooperativas, o Asociaciones amparadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería o el Ministerio de Bienestar Social.

Art. 2 El domicilio civil de la UNOCACE estará situado en el recinto El Deseo, de la parroquia Yaguachi Viejo (Cone), cantón Yaguachi, provincia del Guayas. Las oficinas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, Ciudadela Garzota Mz.76 Solar 14-15 Dep.202

Art. 3. Su duración será indefinida, y si por cualquier circunstancia fuere necesario disolver o liquidar su constitución, el procedimiento será ajustado a lo que dispone la Ley.

CAPITULO II

OBJETO Y FINES

Art. 4 El objetivo central de UNOCACE es de representar, defender y dar servicios a las organizaciones campesinas filiales, y que se detallan en los siguientes puntos:

- 4.1 Desarrollar la agricultura orgánica como la fuente de sustentación de la humanidad
- 4.2 Propender a la formación de empresas campesinas de comercialización de cacao de calidad y de fino aroma, producido por agricultores organizados.
- 4.3 Procurar la integración de las organizaciones de Productores de cacao de calidad y de fino aroma para lograr alcanzar el mejoramiento de la calidad y la comercialización asociativa de los núcleos de productores.
- 4.4 Promover microproyectos de desarrollo sustentable y competitivo de cacao orgánico
- 4.5 Representar los intereses de las organizaciones de base en todo aquello que se relacione directa o indirectamente con lo que se genera de la actividad cacaotera.

- 4.6 Proteger y defender los intereses del pequeño y mediano productor cacaotero.
- 4.7 Gestionar líneas de crédito para el fomento de la producción, mejoramiento de la calidad y comercialización de cacao.
- 4.8 Acopiar y comercializar el cacao proveniente de sus filiales para lograr precios diferenciales en su venta en el mercado interno y externo.
- 4.9 Propender al aumento de la producción y productividad de las huertas cacaoteras, mediante la capacitación y aplicación de labores técnicas apropiadas, selección de materiales de siembra de cacao nacional adaptados a las diferentes zonas productivas del país.
- 4.10 Celebrar convenios, alianzas estratégicas y sociedades con entidades nacionales e internacionales de carácter privado y público, en representación de las filiales.
- 4.11 Adquirir, enajenar o gravar los bienes muebles o inmuebles para su funcionamiento con miras al logro de sus fines generales.
- 4.12 Capacitar permanentemente a sus asociados, mediante la adopción de tecnologías apropiadas.
- 4.13 Administrar eficientemente los recursos económicos de “UNOCACE”.
- 4.14 Establecer un sistema de ahorro y crédito en beneficio de sus asociados.
- 4.15 Organizar congresos y demás actos buscando el consenso y desarrollo de sus asociados.
- 4.16 Crear centros de educación y capacitación integral para sus filiales.
- 4.17 Procurar el mejoramiento y bienestar de sus asociados mediante la entrega de bienes y servicios que satisfagan los diversos campos de necesidades.
- 4.18 Preservar los recursos ecológicos, evitando la utilización de productos y/o materiales nocivos que afecten al ecosistema.
- 4.19 Elaborar estudios y proyectos de carácter técnico y social en beneficio de sus afiliados.

- 4.20 Efectuar los trámites legales de importación de maquinarias, equipos e insumos, acogándose a los beneficios de ley.
- 4.21 Propender al intercambio de experiencias gremiales con instituciones nacionales e internacionales..
- 4.22 Buscar los mecanismos más eficientes para la exportación de cacao de buena calidad.
- 4.23 Propender al desarrollo de actividades para la elaboración de productos derivados del cacao.
- 4.24 Buscar nuevos mercados para otras calidades de cacao en procura de comercializar toda la producción de sus asociados.

CAPITULO III

DE LAS FILIALES

Art. 5. - Son filiales de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”, las Cooperativas, y Asociaciones que produzcan cacao, y suscribieron el Acta Constitutiva, y aquellas organizaciones de esta naturaleza que ingresaren en lo posterior, cumpliendo con los requisitos establecidos en el presente Estatuto.

Art. 6.- Para ser filial de La Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- 6.1. Copia del Acuerdo Ministerial y Estatuto, en que obtuvo la personería jurídica de la organización aspirante.
- 6.2. Copia certificada por el secretario del Acta de Asamblea General en que se autoriza su afiliación, la misma que debe constar los nombres de sus representantes.
- 6.3. Copia de la aprobación del balance del último año contable precedente a la fecha de su integración para las regidas por el MAG.

- 6.4. Copia del acta de asamblea general certificada por el secretario en la que se aprueba el movimiento económico del período inmediato posterior a la fecha de su ingreso, para las regidas por el MBS.
- 6.5. Copia de la Directiva vigente aprobada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería o Ministerio de Bienestar Social.
- 6.6. Certificado del tesorero de UNOCACE de haber pagado la cuota de ingreso y por lo menos el 50% de los certificados de aportación contabilizados a la fecha de ingreso. Y
- 6.7. Certificado del secretario de la filial en la que conste la nómina de socios vigentes, número de cédula, número total de has, número de has cultivadas de cacao especificando su calidad.
- 6.8. Cumplir con los requisitos de Ley.

Art. 7.- Deberes y Derechos de los filiales.

- 7.1. Son Deberes de las filiales.
 - 7.1.1 Acatar las disposiciones legales estatutarias y reglamentarias que rigen la vida jurídica de las organizaciones de segundo nivel.
 - 7.1.2 Pagar el valor total de los certificados de aportación.
 - 7.1.3 Nombrar dos delegados para que las representen en las Asambleas Generales.
 - 7.1.4 Pagar las cuotas sociales que estatutariamente deban las filiales a UNOCACE.
 - 7.1.5 Garantizar la asistencia de sus delegados debidamente acreditados a las reuniones y asambleas generales convocadas por el presidente de UNOCACE o quien esté facultado para hacerlo.
 - 7.1.6 Entregar a UNOCACE el cacao acopiado.
 - 7.1.7 Presentar anualmente al Consejo Directivo de UNOCACE sus Estados financieros (balances) y nómina de directiva actualizada.

7.2.- Son Derechos de sus filiales

- 7.2.1 Ejercer el derecho de voz y voto mediante sus representantes en las asambleas, y reuniones de Directorio.
- 7.2.2 Mediante sus delegados, elegir y ser elegidos para los cargos directivos y comisiones.
- 7.2.3 Tener acceso a la contabilidad y archivo de la entidad en forma directa o por medio de sus representantes.
- 7.2.4 Obtener crédito dentro de las condiciones que la entidad establezca en su Reglamento Interno.
- 7.2.5 Gozar de igualdad de condiciones de todos los privilegios y ventajas que establezcan las leyes.

Art. 8. - Del Ingreso.

Las organizaciones campesinas que deseen ingresar a la “UNOCACE” dirigirán una solicitud firmada por su Presidente, acompañada de los demás requisitos constantes en el artículo 6 y los que sean de ley. El Consejo Directivo tendrá un plazo máximo de treinta días para resolverlo.

Art. 9. - Pierden la categoría de filiales:

- a) por renuncia
- b) por expulsión o exclusión
- c) por disolución o por liquidación
- d) Por pérdida de la personería jurídica

Art.10. - Las entidades afiliadas podrán retirarse voluntariamente, previo el pago de sus obligaciones pendientes y siempre que su retiro no afecte al debido cumplimiento de los compromisos contraídos por “UNOCACE”. De no afectar podrá retirarse en cualquier tiempo, presentando por escrito su renuncia aprobada en Asamblea General de la filial.

Art.11 -No podrá pedir su reintegración en UNOCACE en el lapso de por lo menos un año luego de la aceptación de su renuncia.

Art.12 - El Consejo Directivo podrá suspender temporalmente los derechos de una filial en los casos estipulados en el Reglamento Interno.

Art.13 - El Consejo Directivo podrá resolver la exclusión o expulsión de una filial previa la comprobación de los cargos establecidos de conformidad al Estatuto y Reglamento Interno y podrá ser en los siguientes casos:

13.1.Por actividad política partidista y religiosa en el seno de UNOCACE

13.2.Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la entidad.

13.3.Por no cumplir con los compromisos de entrega (fecha y volumen) de cacao a UNOCACE de acuerdo a la reglamentación orgánica

13.4.Por agresión verbal o física a los dirigentes de UNOCACE, siempre que la misma se deba por asuntos relacionados con la Institución.

13.5.Por servir en beneficios de terceros.

13.6.Por utilización de la Unión como motivo de explotación y de engaño.

13.7.Por infringir en forma reiterada las disposiciones que constan en la Ley, el estatuto y Reglamento Interno.

13.8.Por incumplimiento en forma reiterada en el pago de las cuotas.

13.9.Por incumplimiento a las reuniones por el lapso de un año pierde la categoría de filial

CAPITULO IV

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Art. 14.-La Estructura Interna y administrativa estará conformada de la siguiente manera:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo Directivo
- c) Las Comisiones
- d) Gerente

Art. 15.-A la Asamblea General de “UNOCACE”, las filiales tendrán derecho a ser representadas por dos delegados acreditados por cada organización.

Art. 16. -La Asamblea General de delegados sesionará ordinariamente en los meses de Enero y Julio de cada año en las que se conocerán, aprobarán o rechazarán los balances, presupuesto y plan de trabajo a realizarse, informes de Presidente, Gerente y Comisiones.

Art. 17.-Las Asambleas Generales extraordinarias se efectuarán cada vez que el caso lo requiera a pedido del Consejo Directivo o del 50% mas uno del total de las filiales.

Art. 18. - El Consejo Directivo designará los lugares donde previa convocatoria firmada por el Presidente y Secretario se realizarán tales Asambleas, debiendo constar en su presupuesto general los gastos que demanden su organización.

Art. 19. - El Consejo Directivo se elegirá en la asamblea de Enero de cada dos años; un delegado podrá ser reelegido en el mismo cargo del Consejo Directivo únicamente por un periodo más.

Art. 20.- Las convocatorias a las Asambleas Generales se realizarán con ocho días de anticipación en forma personal y por escrito al representante legal de la organización filial.

Art. 21. - Son atribuciones de la Asamblea General.

- a)** Elegir y posesionar a los miembros del Consejo Directivo
- b)** Conocer, discutir y resolver sobre todos los proyectos, planes y presupuestos de la organización que presentare el Consejo Directivo.
- c)** Aprobar y reformar el Estatuto y todos los reglamentos que requiera la organización para su buen funcionamiento
- d)** Rectificar o ratificar como órgano de segunda instancia, las sanciones impuestas por las filiales, a cualquiera de sus socios.
- e)** Rectificar o ratificar la suspensión o expulsión de una o mas filiales
- f)** Rectificar o ratificar la suspensión del cargo de uno o más miembros del Consejo Directivo.
- g)** Autorizar al Gerente la adquisición de los bienes o ejecución de pagos cuando sobrepasan los \$10.000
- h)** Tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines de la Institución
- i)** Determinar las cuotas de ingreso, cuotas ordinarias y extraordinarias que estimen conveniente
- j)** Conocer y aprobar informes y estados financieros
- k)** Rectificar o ratificar la amonestación o remoción de uno o más delegados de las filiales de acuerdo a la falta cometida.

DEL CONSEJO DIRECTIVO

Art. 22. - El Consejo directivo durará en sus funciones dos años y estará integrado de la siguiente manera:

Presidente.

Vicepresidente.

Secretario.

Tesorero.

Tres Vocales principales con sus respectivos suplentes.

Síndico.

Art. 23. - Son funciones del Consejo Directivo

- a)** Conformar las comisiones permanentes: de Educación y Asuntos Sociales; de Crédito y Comercialización; Agronómica y asuntos técnicos; y las eventuales
- b)** Conocer del Gerente el informe mensual de comercialización y movimiento económico de UNOCACE
- c)** Preparar, el Plan de Trabajo y presupuesto anual, conjuntamente con el Gerente.
- d)** Coordinar las acciones de la Institución con otras entidades públicas y privadas.
- e)** Buscar el asesoramiento de Instituciones de desarrollo
- f)** Fortalecer las organizaciones filiales, tomando contacto y relacionándose con sus asociados.
- g)** Apoyar a las comisiones en la búsqueda y cumplimiento de sus objetivos.
- h)** Nombrar y remover con causa justa al GERENTE de UNOCACE.
- i)** Delegar responsabilidades a empleados de UNOCACE
- j)** Realizar la adquisición de bienes hasta un monto de \$ 5.000,00 USD
- k)** Proponer la suspensión o expulsión de una o más filiales, de acuerdo al artículo 51.

k) Elaborar los Reglamentos Internos que requiera la organización y presentarlos a la Asamblea General para su conocimiento y aprobación definitiva

DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Art. 24. - Del Presidente:

- a)** Representar legalmente a la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras “UNOCACE” judicial y extrajudicialmente.
- b)** Firmar conjuntamente con el tesorero los cheques de la Institución.
- c)** Suscribir los documentos y las comunicaciones oficiales de la Institución.
- d)** Convocar y presidir las asambleas y reuniones
- e)** Conocer las actividades de las filiales
- f)** Recibir las delegaciones de otras organizaciones campesinas
- g)** Coordinar las acciones de capacitación.
- h)** Realizar la adquisición de bienes hasta \$ 500
- i)** Tener voto dirimente
- j)** El Presidente de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”, tiene la obligación de remitir a la Subsecretaría de Fomento Agro productivo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el informe anual de actividades e informe de proyectos aprobados por la Asamblea General y de esta forma se justifica la vida activa de la Asociación, además deberá enviar los siguientes datos: Dirección, teléfono, fax, nómina de la Directiva.
- k)** Todos las funciones o actividades estatutarias que le encomiende la Asamblea y el Consejo directivo

Art.25- Son funciones del Vicepresidente:

- a)** Asistir a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo y de la Asamblea General.
- b)** Reemplazar al Presidente en caso de ausencia temporal o permanentemente.
- c)** Las que le encomendare el presidente y el Consejo Directivo

Art. 26. - Del Secretario.- Son funciones del Secretario:

- a)** Concurrir cumplidamente a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo.
- b)** Concurrir cumplidamente a las asambleas ordinarias y extraordinarias
- c)** Elaborar y dar lectura y firmar conjuntamente con el Presidente , las actas de las Asambleas y Consejos Directivos
- d)** Suscribir las convocatorias a reuniones del Consejo Directivo y Asambleas Generales;
- e)** Llevar el archivo;
- f)** Recibir y dar lectura a las comunicaciones recibidas
- g)** Llevar registros de las filiales que conforman UNOCACE.
- h)** Dar fe y certificar la información que le fuera solicitada, previa autorización del Presidente.
- i)** Otras actividades encomendadas por el Directorio.

Art. 27. - Del Tesorero.- Son funciones del Tesorero:

- a)** Cobrar las cuotas a las filiales;
- b)** Responsabilizarse de los valores que recibe
- c)** Llevar un registro actualizado de las recaudaciones
- d)** Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y asamblea general e informar a estos organismos sobre la situación financiera;
- e)** Cobrar las sanciones económicas impuestas a las filiales

- f) Proponer alternativas para financiar a la organización
- g) Facilitar al secretario información de los bienes de UNOCACE
- h) Firmar con el Presidente las ordenes de gastos, cheques, retiros y depósitos bancarios;
- i) Presentar el informe sobre el movimiento económico de los dineros encomendados a él
- j) Recibir las donaciones o aportes de otras organizaciones o personas y el porcentaje de los créditos que correspondan a la organización de segundo grado.

Art. 28.- Del Gerente

- 28.1 Es un funcionario designado por el Consejo Directivo y debe poseer conocimientos en Ciencias de la Administración y Gerencia
- 28.2 Se encargará de la comercialización interna y externa del Cacao y otros productos.
- 28.3 Será el responsable de la administración y cuidado e integridad de los bienes activos y valores de la Institución,
- 28.4 Es igualmente el superior directo de todo el personal que labore en calidad de empleado u obrero en UNOCACE, igualmente de los que estuvieren ligados a la Institución a través de contratos ocasionales por obra cierta o por horas a los mismos que contratará a nombre de la Institución.
- 28.5 Suscribirá conjuntamente con el contador los estados financieros que semestralmente se deba presentar ante la asamblea
- 28.6 Presentará mensualmente su informe económico al Consejo Directivo
- 28.7 Firmará conjuntamente con el presidente los cheques de la institución
- 28.8 Elaborar el presupuesto anual
- 28.9 Presentar anualmente un proyecto de desarrollo institucional de UNOCACE.

Art. 29. Del Síndico.- Son funciones del Síndico:

- a) Velar porque “UNOCACE” marche dentro de sus cauces legales.
- b) Orientar a las filiales en la interpretación del Estatuto y leyes vigentes en el país.
- c) Gestionar ante los organismos y autoridades públicas la solución de los problemas de UNOCACE
- d) Asistir con voz informativa a las Asambleas Generales y Directorio
- e) Y demás funciones que le encomendaren el Presidente y Consejo Directivo referente al plano legal.

Art. 30. De los Vocales.

Asumirán la presidencia de las comisiones de acuerdo a lo dispuesto por el Consejo Directivo.

Art.31.-COMISIONES PERMANENTES

- a) **Comisión de Educación y asuntos sociales.-** Se encargará de preparar, difundir y coordinar con las filiales todas las actividades culturales que se realicen dentro de la Unión de Organizaciones Campesinas “UNOCACE”. Coordinar el trabajo en este campo e informar a los organismos directivos.
- b) **Comisión de Crédito y Comercialización.-** Se encargará de buscar financiamiento para beneficio de sus filiales planificando sus actividades y bajo esta comisión estará el estudio de los créditos obtenidos para brindar un mejor servicio a sus clientes, y la búsqueda de mejores propuestas en oferta y demanda en la compra - venta del cacao de sus filiales; también será la encargada de buscar mejores servicios a sus filiales.

- c) Comisión Agronómica y Asuntos Técnicos.-** Esta Comisión se encargará de la tecnificación del cultivo y de Proyectos orientados a la renovación y rehabilitación de las plantaciones cacaoteras y obras de infraestructuras.

Art. 32.- LAS COMISIONES NO PERMANENTES

Son las encargadas de servicios especiales según las circunstancias que lo ameriten (auditoria, caminos, riego, vivienda, etc.), y darán su informe al Consejo Directivo al culminar su gestión o cuando se crea necesario.

- a) Comisión Ejecutiva.-** Estará integrada por el Presidente y dos delegados que nomine el Consejo Directivo, se reunirá cada vez que se lo requiera y de manera urgente para tratar lo relacionado con el funcionamiento de UNOCACE y sus actividades y resoluciones se las informará al Consejo Directivo

- b) La Comisión de Auditoria** es el órgano de supervisión y control elegido por la asamblea general, cuando se lo requiera. Se encargará de que los actos directivos y administrativos se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y del Reglamento Interno.

Art. 33. - En el Reglamento Interno se determinará el valor económico que deben percibir los miembros que efectúan labores siempre y cuando UNOCACE tenga solvencia económica.

CAPITULO V

DE LAS ELECCIONES

Art. 34. - Las elecciones del Directorio se realizarán cada dos años, y se llevarán a cabo en la asamblea general convocada para ese efecto, mediante voto secreto, o en forma nominal.

Art. 35. - Solo podrán hacer uso de su derecho al voto las filiales que hayan cumplido con sus obligaciones según el capítulo III, artículo 7 del estatuto.

Art. 36. - Sólo podrán ser elegidos los delegados de las filiales que estuvieran acreditados, al día en sus obligaciones económicas, cumplan con las cuotas de cacao, y tengan la calidad de filial por un tiempo no menor de seis meses.

Art. 37. - El voto es obligatorio, personal e indelegable.

CAPITULO VI

REGIMEN ECONOMICO

FORMA DE CONSTITUIR, PAGAR O INCREMENTAR EL CAPITAL SOCIAL.

Art. 38.- Para incrementar el capital social cada filial interesada aportará como cuota de ingreso la suma de \$ 300

Art. 39. - Los certificados de Aportación serán únicamente transferibles entre los filiales con la aprobación del Consejo Directivo; cualquier operación que realice la Institución a base de tales certificados, sólo se llevará a efecto previa aprobación de la Asamblea General.

Art. 40. - Cuando la Asamblea General resuelva el aumento del capital, los filiales estarán obligadas a suscribir dicho aumento en partes iguales, con arreglo a los términos constantes en la resolución.

CAPITULO VII

ESTRUCTURA FINANCIERA

Art. 41. - Son bienes patrimoniales de UNOCACE.

- a)** Las cuotas de ingresos de todas las entidades;
- b)** Los certificados de aportación;
- c)** Fondo de Reserva Legal obligatoria;
- d)** Fondo de asistencia social;
- e)** Fondo de educación;
- f)** Las herencias, legados o donaciones que se hicieren en su favor y que serán recibidas con beneficio de inventario; y,
- g)** Todos los bienes que por uno u otro concepto ingresaren a los inventarios de la “UNOCACE”.

Art. 42. - Los ingresos de UNOCACE provienen de la administración de su patrimonio, de las cuotas ordinarias, extraordinarias y multas, y de su participación en actividades relacionadas con sus objetivos y fines.

Art. 43 - Los certificados de aportación de las entidades afiliadas que se encuentran íntegramente pagadas, devengarán un interés del 10% anual que será revisado anualmente por la Asamblea.

Art. 44. - El Consejo Directivo formulará anualmente el presupuesto de ingresos y egresos al que deberá sujetarse las actividades económicas de la entidad, pero si el caso lo requiere, designará una comisión auxiliar de finanzas que tendrá a su cargo esta labor, entendiéndose por año económico de la Institución el periodo comprendido entre el primero de enero al 31 de diciembre de cada año.

Art. 45. - El balance anual, será analizado por el Consejo Directivo y sometidos a aprobación en Asamblea General.

Art. 46.- Los excedentes correspondientes al ejercicio que termina se distribuirán anualmente así:

- a)** El 20% Fondo de reserva legal obligatorio y será para igualar al capital social inicial aportado por las entidades afiliadas fundadoras.
- b)** El 5% será destinado exclusivamente a las campañas de educación
- c)** El 5% será destinado al fondo de previsión y asistencia social
- d) *El 10 % será destinado para fondos de capitalización,***
- e)** El saldo se distribuirá entre las entidades afiliadas en proporción a las operaciones realizadas a través de la UNOCACE y a los certificados de aportación suscritos, de acuerdo a lo que se estable en el reglamento interno; estos valores serán acordados en asamblea.

Art. 47. - Cuando una entidad se retire voluntariamente de sus haberes se les descontará obligatoriamente los porcentajes señalados en los literales a - b y c del artículo anterior.

Art. 48. - En caso de que el ejercicio contable arroje pérdidas será investigado eficazmente hasta encontrar él o los responsables. De no encontrarse responsabilidades, los valores serán prorratados en partes iguales entre sus filiales.

CAPITULO VIII

SANCIONES

Art. 49 - Las sanciones serán aplicadas en caso de violación al presente Estatuto, al Reglamento Interno o a las resoluciones de la Institución.

Art. 50. - Los miembros del Consejo Directivo de UNOCACE también se hallan sujetos a las siguientes sanciones sin perjuicio de las acciones legales pertinentes:

- a)** Amonestación
- b)** Suspensión del cargo
- c)** Expulsión.

Art. 51. - A los Delegados.-

- a)** Amonestación verbal y escrita.
- b)** Remoción o cambio de delegado por falta reiterada a las Asambleas de Delegados o por incumplimiento de sus responsabilidades.

Art. 52. - A las Filiales.-

Por no cumplir con los requisitos de ley y no pagar sus aportaciones, a las filiales se les suspenderán sus derechos. El procedimiento para las sanciones previstas en este capítulo, se establecerá en el Reglamento Interno. Los sancionados tienen derecho a presentar su apelación (no suspensiva) ante los organismos superiores de "UNOCACE".

CAPITULO IX

EXTINCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 53. - La "UNOCACE", aunque su duración es indefinida sin embargo esta podrá extinguirse con el voto de las dos terceras partes de las filiales asistentes a la Asamblea General convocada para el efecto y cuyo objetivo se hará constar expresamente en la convocatoria.

Art. 54. - En caso de aprobar la extinción, la misma Asamblea General designará una Comisión especial liquidadora, que actuará conjuntamente con el liquidador designado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, atendiendo primordialmente todas las obligaciones pendientes de la entidad interna.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 55. - El presente Estatuto sólo podrá ser reformado después de dos años de su aprobación por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el voto de las dos terceras parte de la Asamblea General.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 56. - El Consejo Directivo queda facultado para gestionar la aprobación de estas reformas al Estatuto, ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 57. - El Estatuto reformado regirá a partir de su aprobación por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Art. 58 - Que la directiva dé a conocer el estatuto reformado a sus filiales en Asamblea General

CERTIFICACIÓN.-

El secretario de la Unión de Organizaciones campesinas Cacaoteras del Ecuador "UNOCACE" certifica que el presente Estatuto fue leído, analizado y reformado en las asambleas generales realizadas en los días 15 de Julio de 2003, 21 de Enero de 2004. Y 19 de Abril de 2005.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD

UNOCACE es una organización de segundo piso que está encargada básicamente de la preparación del producto para la exportación, lo que implica un mejoramiento del secado final, la clasificación del producto, el embalaje, el transporte y la venta en el mercado internacional. En la actualidad KAOKA compra la producción de cacao fino y apoya con asistencia técnica a UNOCACE. Punto en el que también colabora GTZ.

Las organizaciones que conforman la base, tienen acceso a los derechos de UNOCACE, mediante el pago de los derechos de ingreso e inscripción, al igual que el derecho de asistir a las reuniones, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y las obligaciones.

Fecha de creación:

◆ 2 de febrero de 1999

Organismo de apoyo:

- ◆ GTZ

Grupos meta:

- ◆ Pequeños y medianos productores de cacao.

Funciones y actividades:

- ◆ Comercializar el cacao producido por los socios; dar servicios técnicos, gremiales y administrativos a las filiales; búsqueda de mercados; elaborar, proporcionar y ejecutar proyectos de desarrollo; incrementar la siembra y productividad de los huertos de cacao.

Ámbito geográfico:

- ◆ Bolívar, Los Ríos, Guayas, Cañar y El Oro



GRÁFICO 3- ÁREA DE PRODUCCIÓN DE SOCIOS UNOCACE

Características de los productores:

- ◆ El 80% de sus productores son de origen costeño (mestizos) y el 20% son personas mestizas provenientes de la región interandina.

Característica del producto:

- ◆ La organización oferta un cacao tipo Nacional sabor arriba, fino y de aroma de excelente calidad, producido en un agro-ecosistema que favorece a la conservación de la biodiversidad de la región centro-sur del Ecuador.
- ◆ Para producirlo se crean microhábitats que permiten la existencia de mayor biodiversidad (sistemas agroforestales asociados con otras especies de frutales y especies maderables) y aportan al enriquecimiento de la fertilidad del suelo; a más de hábitat para la fauna y flora.

Beneficios para los socios de UNOCACE

- ◆ Diferenciales de precio (15 a 20 dólares más por quintal).
- ◆ Las familias consumen otros productos orgánicos de la finca.
- ◆ Beneficios en la salud de la personas (no uso de pesticidas)
- ◆ La familia y la organización están más integradas. Mejoramiento de la autoestima.

Actividades importantes que realiza UNOCACE

1. **Satisfacer al Cliente**, cumpliendo estrictamente las normas para la producción orgánica y cuidando la trazabilidad del cacao.



GRÁFICO 4 – TRAZABILIDAD DEL CACAO EN UNOCACE

2. **Realizar adecuada post - cosecha y control de calidad (centros de acopio)**



GRÁFICO 5 – POST COSECHA Y CONTROL DE CALIDAD EN UNOCACE

3. **Mejorar la productividad de las plantaciones (recepta, renovación, riego)**



GRÁFICO 6 – PRODUCCIÓN EN UNOCACE

- 4. Fortalecimiento organizativo y empresarial.** Su cliente la Empresa Francesa Kaoka requiere comprar más volumen con la misma calidad. En esta perspectiva UNOCACE se está preparando para fortalecer sus capacidades y las de sus organizaciones socias en el desarrollo de su cadena, tomando en cuenta su VISION.

Recursos:

- ◆ 17 filiales con 1.083 productores.
- ◆ 7 empleados.
- ◆ 3 Asesores técnicos
- ◆ Un centro de acopio

Unocace cuenta con una infraestructura para el acopio y preparación de lotes de cacao para exportación, en un terreno de 10.000 m². Ubicado en el Km. 8 de la vía que va de Milagro a Km. 26 (virgen de Fátima), conformada por: bodega, tendales, secadora y clasificadora, en un cerramiento de tubos y malla galvanizados que abarca un área de 1.000 m², aproximadamente.

- ◆ 3 vehículos.
- ◆ Proyecto de cacao

Relación con la comercialización

- ◆ Cacao orgánico

- ◆ Mercado asegurado con KAOKA
- ◆ Todos los productores son los socios.

Cadena de comercialización

◆ Producción

Esta etapa consiste en la recolección de las mazorcas de cacao desde los árboles que se encuentran certificados por la firma ECOCERT. Y se cuentan con el visto bueno del grupo de control interno.



GRÁFICO 7 – Sr. Vitaliano Sarabia delante de un biogestor³⁶ de su propiedad

Se extraen los granos que contiene cada mazorca, para luego colocarlas en cajones de fermentación³⁷, donde el tiempo de permanencia dependerá de la variedad, al igual que la frecuencia con que deben ser removidos dichos granos.

³⁶ Biogestor. – Lugar de donde se obtienen los insumos para la agricultura orgánica.

³⁷ Las cajas de fermentación son elaboradas con madera de la zona: chanul, laurel o nogal



GRÁFICO 8 – MAZORCA DE CACAO ORGÁNICO Y CAJAS DE FERMENTACIÓN

Luego los granos se secan naturalmente (se dispersan los granos en pistas de cemento o madera) o artificialmente.



GRÁFICO 9 – PISTAS DONDE SE SECAN LOS GRANOS DE CACAO

Finalmente, los granos se lavan y se vuelven a secar, hasta alcanzar un nivel de humedad no mayor al 7.5%, ya un porcentaje mayor podría afectar no solo su calidad, sino que sea más propensa a tener hongos.

◆ **Comercialización**

KAOKA realiza la requisición de la materia prima.

UNOCACE compra el cacao a los productores.

Se dividen los granos de cacao en lotes, según la calidad. Y se realiza la trazabilidad.

Los granos de cacao se colocan en sacos de yute de 69 kilos para su venta.

◆ **Exportación**

UNOCACE exporta el cacao en contenedores de 40" con capacidad para 25 Tm.

Épocas de Producción:

- ◆ La producción es durante todo el año debido a que sus productores se encuentran en varias zonas geográficas.

Sus Resultados históricos

INDICADORES	2002	2003	2004
Productores certificados	285	374	468
Superficie certificada	2,275	3,334	3,875
Volumen Comercializado	5,000 qq	12,000 qq	15,000 qq
Mejoramiento del Ingreso familiar		12%	27%

Tabla 3 – RESULTADOS HISTÓRICOS DE UNOCACE- Productores certificados – Superficie certificada – volumen y mejoramiento del ingreso familiar 2002 – 2004



GRÁFICO 10 – Cacao en grano – Producto de Kaoka

Contactos:

- ◆ Nombre: Sr. Vitaliano Sarabia Fajardo
- Cargo: Presidente
- Teléfonos: 042 293662
- E-mail: unocace@on.net.ec

◆ Nombre: Ing. Freddy Cabello

Cargo: Gerente

Teléfonos: 042 293662

E-mail: unocace@on.net.ec

Dirección: Ciudadela Garzota I, Mz 76, Solar 14-15 Dep. 202 (oficina)
Recinto El Deseo Km. 8 vía Milagro - Virgen de Fátima (centro de acopio).

◆ Telex: 593 42 273585

◆ Movil: 593 094160229

◆ E-Mail: info@unocace.com

◆ Número de socios de la organización: 1.083 productores

◆ Número de beneficiarios directos: 921 productores

◆ Numero de beneficiarios indirectos: 3.725 agricultores

◆ Número de hectáreas de cacao: 8.003 ha

Día y lugar de reuniones:

◆ Directiva: Segundo martes de cada mes,

◆ Asamblea General: Tercer martes de Enero y Julio

◆ Lugar: Guayaquil, Ciudadela Garzota Mz.76 Solar 14-15 Dep.202

Nómina de la Directiva:

◆ Presidente: Vitaliano Fajardo Sarabia

◆ Vice-presidente: Víctor Bajaña Mendoza

◆ Secretario: Jorge Aguacho Ibarra

◆ Tesorero: Víctor Haro León

◆ Síndico: Jacinto Velásquez Suárez

◆ Fecha de la última elección: 23 de enero del 2007

◆ Fecha de la próxima elección: 20 de enero del 2009

2.3 PROPIEDAD ACCIONARIA

El Proyecto ECU-B7-3010/93/176 trabajó con 20 organizaciones campesinas productoras de cacao, de las cuales 12 se agruparon al comienzo, con carácter de socios fundadores, para formar la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE). Las cuales fueron:

ORGANIZACIÓN	PROVINCIA/CANTÓN
Cooperativa Triunfadores del 80	Guayas / Yaguachi
Asociación Villa Nueva	Guayas / Naranjal
Cooperativa 6 de Julio	Guayas / Naranjal
Cooperativa Nueva Unión Campesina	Guayas / Naranjal
Asociación 2 de Mayo	Guayas / Milagro
Asociación El Deseo	Guayas / Milagro
Asociación Buena Suerte	Guayas / El Empalme
Asociación Moradores de Unión y Progreso	Los Ríos / Ventanas
Asociación La Cruz	Los Ríos / Mocache
Asociación El Progreso	El Oro / Pasaje
Asociación Sucia	Cañar / La Troncal
Asociación Unión del Rosario	Bolívar / Echeandía

Tabla 4 – SOCIOS FUNDADORES DE UNOCACE

Para el 2003, UNOCACE aumentó el número de socios de cacao orgánico, los que también deseaban tener la ventaja de la unión, la compra de la producción por parte de KAOKA y obtener el premio del cacao orgánico. El número fue de 17, los cuales se detallan junto a la provincia donde se encuentran en la TABLA 5

ORGANIZACIÓN CAMPESINA		
#	FILIAL	PROVINCIA
1	Asoc. Mor.Unión y Progreso	Los Ríos
2	Asoc. 2 de Mayo	Guayas
3	Coop. 6 de Julio	Guayas
4	Asoc. Bella Isla	Guayas
5	Asoc. Buena Suerte	Guayas
6	Asoc. El Deseo	Guayas
7	Asoc. El Progreso	El Oro
8	Asoc. El Rosario	Bolívar
9	Asoc. La Cruz	Los Ríos
10	Coop. Nva Unión Campesina	Guayas
11	Asoc. Tomás Arboleda	Guayas
12	Coop. Triunfadores del 80	Guayas
13	Asoc. Villanueva	Guayas
14	Asoc. Voluntad de Dios	Guayas
15	Asoc. Sucia	Cañar
16	Asoc. San José del Tambo	Bolívar
17	Comité La Leonera	Bolívar

Tabla 5 - **ORGANIZACIONES PRODUCTORES ORGÁNICAS MIEMBROS DE UNOCACE**

Los asociados aportan \$4 por concepto de cuota de ingreso, \$8 por certificados de aportación y \$52 por cuota de terreno. Los valores cobrados tienen periodicidad anual.

3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1 HISTORIA DEL NEGOCIO

UNOCACE nace como resultado del Proyecto ECU-B7-3010/93/176, Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional ejecutado por la Unión Europea y Gobiernos de Francia y Ecuador, durante cinco años y medio. El proyecto contó con metodología para el manejo del cultivo, cosecha, extracción del grano, fermentación y secado, que recoge la tradición y mejora los procesos con conocimientos científicos. Se inició el 30 de septiembre de 1995, habiéndose

conformado los primeros núcleos de productores, como son: El Deseo y el Progreso; que iniciaron sus primeros pasos en la comercialización interna de cacao de calidad; luego a partir de 1996 se incorporaron, Buena Suerte, La Cruz, Moradores, 2 de Mayo, El Rosario, San José del Tambo, Triunfadores del 80, Zhucay, Villanueva y Aproa; un total de 12 núcleos; mientras que un total de 7 núcleos, quedaron en el camino, ellos fueron: Cristal, Urocal, Usuarios de Riego, Bella Isla, Procamon, Leonardo Murialdo y 6 de Julio, que no supieron asimilar el mensaje de desarrollo que les transmitió el Proyecto cacao.



GRÁFICO 11 -UNOCACE en el Proyecto ECU-B7-3010/93/176

Empresa creciente constituida por pequeños y medianos productores cacaoteros, poseedores de un cacao fino y de aroma tipo nacional "Arriba". Es el futuro de la cacaocultura ecuatoriana en el mercado internacional de cacao de calidad.

Sin embargo, en la actualidad las asociaciones afiliadas en UNOCACE llegan a 17, al ver las ventajas de una comercialización segura por medio de la empresa francesa Kaoka.

Algunas organizaciones de UNOCACE que se encuentran ubicadas en las provincias de Bolívar, Los Ríos, Guayas, Cañar y El Oro; poseen infraestructuras y equipos como: tendales, bodegas, fermentadores, secadoras, balanzas, etc.

Actualmente se encuentra en pleno crecimiento, es por ello que se gestiona el ingreso de tres organizaciones más, una en la provincia de Bolívar y dos en la provincia de Manabí.

Los agricultores cacaoteros de UNOCACE son muy prolijos en todas las etapas de producción, especialmente en la de beneficio. La variedad está íntimamente ligada al tiempo que debe permanecer el grano en los cajones de fermentación, que son elaborados con madera de la zona: chanul, laurel o nogal, y a la frecuencia con que deben ser removidos los granos. Estas precauciones contribuyen para que se exprese el sabor especial y el aroma floral del cacao conocido mundialmente como “Arriba”, o fino y de aroma, y son parte del saber-hacer de los cacaoteros ecuatorianos.

Sin embargo, para los volúmenes de cacao que se requieren, el poco fondo de comercialización con que cuenta, así como el bajo número de filiales, forman parte de su debilidad. Por lo mismo, no se ha podido cumplir a cabalidad con otras actividades como asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento organizacional, mejoras en la infraestructura, entre otros, que sirven de apoyo a los objetivos de fortalecimiento de la capacidad productiva a un mayor número de campesinos de la zona.

3.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y METAS DE UNOCACE

MISIÓN

“Hacer conciencia en el productor de UNOCACE, de la importancia que tiene la calidad del cacao Nacional y del valor agregado que representa cuando se exporta este tipo de cacao, lo cual logrará que los propios productores se conviertan en capacitados exportadores de su producción.”

VISIÓN

“La UNOCACE tiene como finalidad contribuir al bienestar de sus miembros asociados a través de lograr mayores ingresos de los productores y sus familias. Este fin se plantea alcanzarlo mediante el fortalecimiento de los Núcleos Filiales; el incremento de los volúmenes de exportación de cacao; el cumplimiento de un rol trascendente en las políticas del sector cacaotero y en especial en la defensa de los intereses de los productores asociados; su fortalecimiento y consolidación como empresa competitiva, sostenible y con niveles y estándares de calidad. La UNOCACE aspira un incremento de sus socios, tanto productores como aliados estratégicos; contar con la totalidad de sus miembros con certificación orgánica; incorporar nuevas certificaciones de origen y comercio justo y constituir una plataforma de comercialización”.

“Constituirse como promotor de desarrollo campesino sustentable autogestionario moderno, de crecimiento permanente; líder del mercado internacional de cacao de calidad y orgánico.”

VALORES Y PRINCIPIOS

Nuestros valores:

- ◆ Creemos que la confianza de las personas nos permite crecer día a día.
- ◆ Ofrecer una calidad total.
- ◆ Estar preocupados por nuestros productores.
- ◆ Creemos en la producción ecuatoriana.
- ◆ La agricultura orgánica nos permitirá un desarrollo rural integral.

Nuestros Principios

- ◆ La tarea de los directivos es incentivar la interacción entre todos los miembros de la organización.
- ◆ Nuestra filosofía es brindar oportunidades a los productores para mejorar su forma de vida y al mismo tiempo preservar las condiciones naturales del medio ambiente.
- ◆ Actuar con transparencia a todo nivel organizacional.
- ◆ Asegurar la calidad en los productos y aplicar los proyectos de mejoramiento propuestos por los asociados.

OBJETIVOS

- ◆ Representar, defender y dar servicios a las organizaciones campesinas cacaoteras involucradas en la comercialización asociativa de cacao de calidad (Acuerdo No. 062, 1999).
- ◆ Incorporar a nuevas filiales en un año.
- ◆ Capitalización de la Organización en un año.
- ◆ Incrementar las exportaciones de 14,877 quintales de cacao orgánico (año 2004) a 40.000 quintales para el 2010.

- ◆ Exportar chocolates gourmet a Europa en dos años.

METAS

- ◆ Tener la infraestructura para la elaboración de chocolates de alta calidad para su venta a nivel local e internacional.
- ◆ Extender la red de asociados a nivel nacional.
- ◆ Incrementar la productividad por hectárea a niveles internacional.

3.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR

3.3.1 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL

La estructura de la industria en la economía nacional está determinada por los actores que participan en la cadena del cacao y su ámbito de la producción

3.3.1.1 Actores que participan en la cadena del cacao

Los eslabones que conforman la cadena de valor del cacao a nivel Nacional se inicia desde los productores del cacao en grano, pasa por unidades de producción asociadas, los intermediarios, la industria casera, la industria de elaborados, los exportadores de cacao en grano y elaborados hasta llegar al mercado interno o externo.

A continuación se detalla la relación entre los actores del sector:

1. Los productores individuales de cacao en grano:

Aquí se encuentran los productores de diferente tamaño. Ellos participan en la etapa de producción y en la etapa de comercialización, al dirigir el cacao a las asociaciones de productores, a los intermediarios de cacao en grano, a la industria de elaborados, a la industria de semielaborados o a los exportadores de cacao en grano.

2. Las asociaciones de productores:

Empieza por las asociaciones, es decir, productores de cacao en grano de un área determinada, por ejemplo entre cantones, se unen. Y dichas asociaciones se consolidan en organizaciones de segundo piso, tal como UNOCACE.

Tanto las asociaciones como las organizaciones pueden contar con centros de acopio, donde se recibe el producto en baba para luego proceder a secarlo. En algunas organizaciones se prefiere centralizar la compra de cacao en grano para mantener un mayor control de calidad al momento de recibir el cacao en baba, mientras que en otras se delega ello a las filiales, quienes cuentan con sus propios centros de acopio para luego enviarlo a la matriz.

Las asociaciones participan en la etapa de comercialización al dirigir el producto a intermediarios, la industria de semielaborados, directamente hacia la industria de elaborados o a los exportadores de cacao en grano.

3. Los intermediarios:

Aquellos que compran el producto en los centros de acopio o en los lugares donde se almacene el producto, para luego enviarlo a la industria de semielaborados, elaborados o a los exportadores de cacao en grano.

4. La industria de semielaborados:

Son los industriales que procesan el cacao y lo transforman hasta alguna de sus etapas intermedias (manteca, pasta, licor). Estas industrias dirigen el cacao procesado hacia el mercado externo.

5. La industria de elaborados:

Son aquellos que procesan el cacao en grano y lo transforman en chocolate, que en términos de comercialización lo dirigen hacia el mercado interno. Y otros lo dirigen al mercado exterior, previo los registros de calidad, sanidad, entre otros.

6. Los exportadores de cacao en grano:

El producto va hacia los mercados internacionales sujeto al cumplimiento de estándares de calidad para las diferentes variedades de cacao.

3.3.1.2 LA PRODUCCIÓN

La producción de cacao en el Ecuador corresponde a la variedad complejo por trinitario y los nacionales, los que se encuentran dentro de la categoría de cacao fino y le permiten diferenciarse por su sabor y aroma floral característicos.

En cifras, según el SICA³⁸ la superficie cosechada en el país hasta el año 2005 fue de 300,000 hectáreas, de las cuales se produjo 115,000 toneladas métricas, lo que da como resultado un rendimiento promedio de 6 a 7 quintales por hectárea anual³⁹ (TABLA 6)

³⁸ Servicio de Información y Censo Agropecuario

³⁹ Este es un rendimiento bajo en comparación a otros países productores. Ello se explica por los bajos niveles de capacitación y transferencia tecnológica, la dificultad de acceso a crédito, entre otros.

Ecuador: Superficie, Producción y Rendimiento de cacao

Período: 1991-2005

Años	Superficie cosech.	Producción	Rendimiento
	has.	Tm	Tm/ha
1991	331,880	100,455	0.30
1992	327,060	93,999	0.29
1993	330,250	82,730	0.25
1994	325,400	81,163	0.25
1995	349,370	85,505	0.24
1996	335,075	93,821	0.28
1997	330,000	83,385	0.25
1998	301,191	40,000	0.13
1999	350,000	95,000	0.27
2000	350,000	98,000	0.28
2001	285,000	90,000	0.32
2002	285,000	95,000	0.33
2003	285,000	100,000	0.35
2004	290,000	110,000	0.38
2005	300,000	115,000	0.38

Fuente: 1991-1995/SEAN; 1996-1999 Proyecciones MAG-DIA; 2000 INEC-SEAN-MAG

2001/04 PROYECTO ECU-ANECACAO. 2005.- MAG-ANECACAO

Elaboración: MAG/DPDA

Tabla 6 – ECUADOR: SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DE CACAO

3.3.1.2.1 Distribución Geográfica

En parte inferior se aprecia un mapa con las principales zonas cacaoteras del Ecuador, independientemente de su variedad. Las cuales se encuentra repartida en 12 provincias, y de ellas la mayor producción en provincias de la región litoral.

En lo correspondiente al cultivo independiente, la provincia de Los Ríos abarca el 24.1%, Guayas el 21.08%, Manabí el 21.63%, Esmeraldas el 10.09% y El Oro el 7.69% de la producción. El porcentaje restante se reparte entre la Sierra y la Amazonía. Las cuales suman aproximadamente 58,466 unidades productivas agropecuarias.

Por otro lado, si consideramos el cultivo asociado por región, el 80% se produce en la costa y el 20% entre la Sierra y la Amazonía.

Ubicación de las principales zonas cacaoteras del Ecuador



GRÁFICO 12 – UBICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ZONAS CACAOTERAS DEL ECUADOR

Fuente: SERVICIO DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL ECUADOR – SICA⁴⁰

⁴⁰ <http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/mapa.htm>

3.3.1.2.2 Tipificación de los productores

Los productores se pueden clasificar en función de varios criterios. Así de acuerdo a su tamaño son: pequeños, medianos y grandes, los que a su vez se diferencian entre sí por la variedad producida, el nivel tecnológico que se utiliza, el mercado al que se destina del producto, entre otros⁴¹.

A nivel de productores pequeños⁴², la mayoría produce la variedad de cacao tipo Complejo por Trinitario, es decir aquel que nace del cruce entre el Nacional y un forastero, utiliza poca mano de obra y hay poco cuidado en las plantaciones. Su producción se destina básicamente al mercado nacional.

Los productores medianos también producen la variedad Complejo por Trinitario y muy pocos el Nacional, con una marcada diferenciación en cuanto a cuidados de las plantaciones, así los productores toman como puntos importantes las podas fitosanitarias, la fertilización y control de plagas.

Finalmente, los grandes productores se caracterizan por el mayor empleo de uso de agroquímicos y mano de obra en plantaciones de caca Nacional y Complejo por Trinitario.

La producción de estos dos últimos grupos se destina al mercado internacional

Otro de las divisiones es la forma de manejo de cultivo, para lo cual se dividen los productores de cacao convencional y en orgánicos, siendo estos últimos quienes se adaptan a los métodos productivos a la reglamentación de la agricultura orgánica⁴³.

⁴¹ IICA, Estudio de competitividad de la cadena del cacao.

⁴² Las organizaciones de comercio justo definen como pequeños productores a aquellos que no dependen estructuralmente de trabajo contratado permanente, administrando su plantación principalmente con su propio trabajo y el de su familia.

⁴³ Entre los principales requisitos para la certificación se señalan: verificación del estado de las huertas y uso de agroquímicos, control de los centros de acopio, control de áreas de fermentación, tendales y bodegas. La certificación es condicional al no uso de agroquímicos ni sustancias prohibidas por la agricultura orgánica y

De esta forma se garantiza el cumplimiento de normas internas mínimas de calidad de cacao orgánico como en el caso de la UNOCACE, entre las que se citan: índice de humedad inferior al 7%, índice de almendra mayor a 1,15 gramos por pepa, impurezas de 0%, fermentación de 31-45%, violeta inferior al 17%, pizarras menores al 3%, moho menor al 2% y cortes defectuosos inferiores al 2%.

3.3.2 ESTRUCTURA DE UNOCACE

La estructura organizativa de UNOCACE está dada por 17 filiales, que suman 1,083 socios, que tienen en total 5,584 hectáreas y una producción aproximada a los 22,009 quintales por año.

Del total de socios, 614 son productores de cacao orgánico.

requiere además un control técnico permanente que se realiza a través de visitas de inspección. Estas visitas determinan el respeto de las normas orgánicas y posibles necesidades de mejoramiento de los procesos de producción y cosecha (por ejemplo, uso de abonos orgánicos, control manual de maleza, unificación de fechas de recolección) y post cosecha (mejoramiento de infraestructura, control biológico en bodegas, separación del producto orgánico del no certificado) y eventualmente se determinan sanciones de incumplimiento entre las que se incluyen la suspensión de la certificación.

ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS DE UNOCACE, ÁREAS ESTABLECIDAS Y SU PRODUCCIÓN						
ORGANIZACIÓN CAMPESINA			# DE SOCIOS	HECTAREAS TOTAL	PRODUCCION QQ	TIPO DE CACAO
#	FILIAL	PROVINCIA	AFILIADOS	NUCLEO	ANUAL	PRESENTACION
1	Asoc. Mor.Unión y Progreso	<u>Los Ríos</u>	84	739	2,400	1
2	Asoc. 2 de Mayo	<u>Guayas</u>	28	80	265	1
3	Coop. 6 de Julio	Guayas	54	400	2,400	2
4	Asoc. Bella Isla	Guayas	18	120	600	2
5	Asoc. Buena Suerte	<u>Guayas</u>	50	480	1,584	1
6	Asoc. El Deseo	<u>Guayas</u>	62	257	850	1
7	Asoc. El Progreso	<u>El Oro</u>	39	476	1,570	1
8	Asoc. El Rosario	<u>Bolívar</u>	23	186	620	1
9	Asoc. La Cruz	<u>Los Ríos</u>	25	181	600	1
10	Coop. Nva Unión Campesina	Guayas	36	350	2,100	2
11	Asoc. Tomás Arboleda Flores	<u>Guayas</u>	18	127	420	1
12	Coop. Triunfadores del 80	Guayas	14	300	1,500	2
13	Asoc. Villanueva	<u>Guayas</u>	17	89	295	1
14	Asoc. Voluntad de Dios	<u>Guayas</u>	19	133	440	1
15	Asoc. Sucia	Cañar	14	320	1,920	2
16	Asoc. San José del Tambo	<u>Bolívar</u>	102	1,278	4,220	1
17	Comité La Leonera	<u>Bolívar</u>	11	68	225	1
TOTAL			614	5,584	22,009	

FUENTE: UNOCACE
PRESENTACIÓN 1: ORGÁNICO - CERTIFICADO; 2: CONVENCIONAL

Tabla 7 – ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE CACAO ORGÁNICO EN UNOCACE, HECTÁREAS POR FILIAL Y TIPO DE CACAO PRODUCIDO (EN QUINTALES)

De la producción total, 22, 009 qq, el 61.28% corresponde al cacao orgánico certificado. Y de los 13,489 qq de producción de cacao fino orgánico, el 28.57% lo produce Guayas.

3.3.2.1 Actores que participan en el circuito

El circuito de UNOCACE para el manejo del cacao orgánico está conformado por varios actores.

1. El primer actor es el productor individual, quien se encarga de las labores de producción, cosecha y desgrane del cacao orgánico, respetando las normas de este tipo de producción.

2. Una vez que se cumple ello, enseguida se ubica la asociación⁴⁴, que realiza las actividades de fermentación y secado del producto. Y así dependiendo de la filial y la coordinación con la organización de segundo piso, se realizan actividades de capacitación sobre agricultura orgánica. Esto con la finalidad de mantener la calidad por medio de abonos orgánicos, nivel de mohosidad, humedad, entre otros.
3. Para la capacitación, UNOCACE dispone del grupo de control interno, encargado de la supervisión de las normas orgánicas (control que se realiza aleatoriamente entre los productores, periódicamente), así como de brindar asistencia técnica para realizar mejoras en el sistema productivo. En esta misma línea trabaja “**Ecocert**”⁴⁵, una certificadora internacional que opera en el país y con la que trabaja la principal empresa compradora del cacao orgánico producido y comercializado por UNOCACE.
4. Organización de segundo piso: UNOCACE está encargada básicamente de la preparación del producto para la exportación, lo que implica un mejoramiento del secado final, la clasificación del producto, el embalaje, el transporte y la venta en el mercado internacional. En la actualidad KAOKA compra la producción de cacao fino y apoya con asistencia técnica a UNOCACE. Punto en el que también colabora GTZ.
5. KAOKA: Una empresa francesa que realiza elaborados de cacao y apoya a la Organización UNOCACE con asistencia técnica.

A continuación se presenta la interrelación de los actores que participan en el circuito de UNOCACE (DIAGRAMA 1)

⁴⁴ Se refiere a cada una de las organizaciones miembros de la UNOCACE.

⁴⁵ Esta certificadora realiza inspecciones anuales de cumplimiento de la normativa orgánica y actuando en calidad de garante frente al comprador internacional

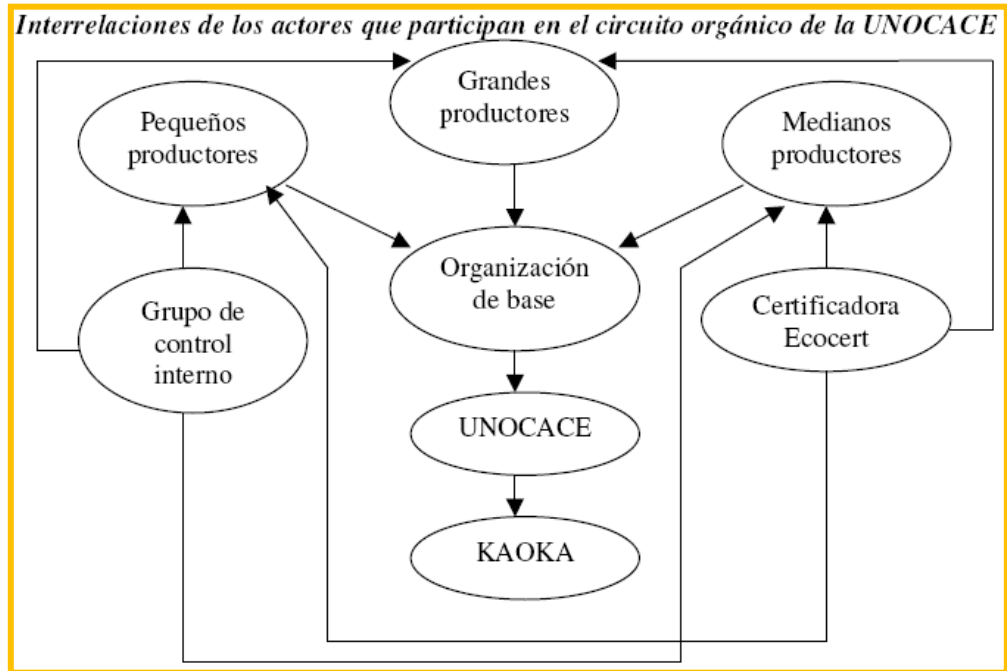


DIAGRAMA 1 – INTERRELACIONES DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL CIRCUITO ORGÁNICO DE LA UNOCACE

3.3.2.2 La cadena de valor de cacao orgánico en UNOCACE

Para el año 2005, el rendimiento por hectárea de cacao se incrementó hasta un nivel de 5,8 qq/ha, lo que es ligeramente superior al promedio nacional. El 38% de los productores superan el nivel promedio de productividad. Los estudios de impacto realizados permitieron cuantificar el ingreso del 2006 en USD 3.396 anuales por familia por el rubro cacao que revelan incrementos de 43% entre el año 2004 y 2006. Los incrementos han sido ocasionados principalmente por mejoramiento en los precios, incremento de la productividad, capacitación, acceso a financiamiento en la certificación y el acceso a mercados especiales, como el orgánico.

En el 2006, la actividad de producción y comercialización de cacao se mantiene como la principal fuente de ingresos para los productores socios de UNOCACE,

aportando con el 57% en la conformación del ingreso familiar. Los ingresos originados por la producción y comercialización de otros productos agrícolas también aportan con el 19% en los ingresos familiares. De esta manera, la finca representa la fuente más importante de ingresos para los socios de la UNOCACE. Las actividades no agrícolas aportan con un porcentaje del 20%.

La información sobre ingresos recopilada en años anteriores demuestra principalmente incrementos en la contribución de producción y comercialización de cacao en el ingreso familiar.

Además se evidencia una ligera disminución en la contribución de la producción y comercialización de productos secundarios al ingreso familiar. Las actividades no agrícolas, se incrementan en importancia y son la segunda fuente en generación de ingresos en el 2006, reemplazando a los ingresos que se obtienen de la venta de fuerza de trabajo agrícola, que en años anteriores tenía mayor importancia.

El análisis de los cambios en los ingresos familiares de los socios de la UNOCACE demuestra incrementos desde el año en que se obtuvo la certificación orgánica (2002). En el último año, los ingresos se han incrementado en 14%. El ingreso familiar promedio se refiere al ingreso total originado por todas las fuentes y todos los miembros de la familia⁴⁶

⁴⁶ Se ha considerado únicamente dentro del promedio general a las asociaciones que son parte de la muestra actual pues estas aportan cerca de 30.16% del volumen comercializado por UNOCACE, sin embargo, se realizó una medición de la situación de ingresos en las asociaciones de base de UNOCACE localizadas en las provincias de Guayas, El Oro y Bolívar. Estas mediciones indican que los ingresos generados por las actividades de producción y exportación de cacao, se ha incrementado de USD 2,144/año a USD 2,432/año. En términos porcentuales el incremento es de 14%. Las cifras corresponden a una finca con un promedio de 8 hectáreas de cacao. El nivel mas bajo de ingresos se atribuye a un nivel de productividad mas bajo.

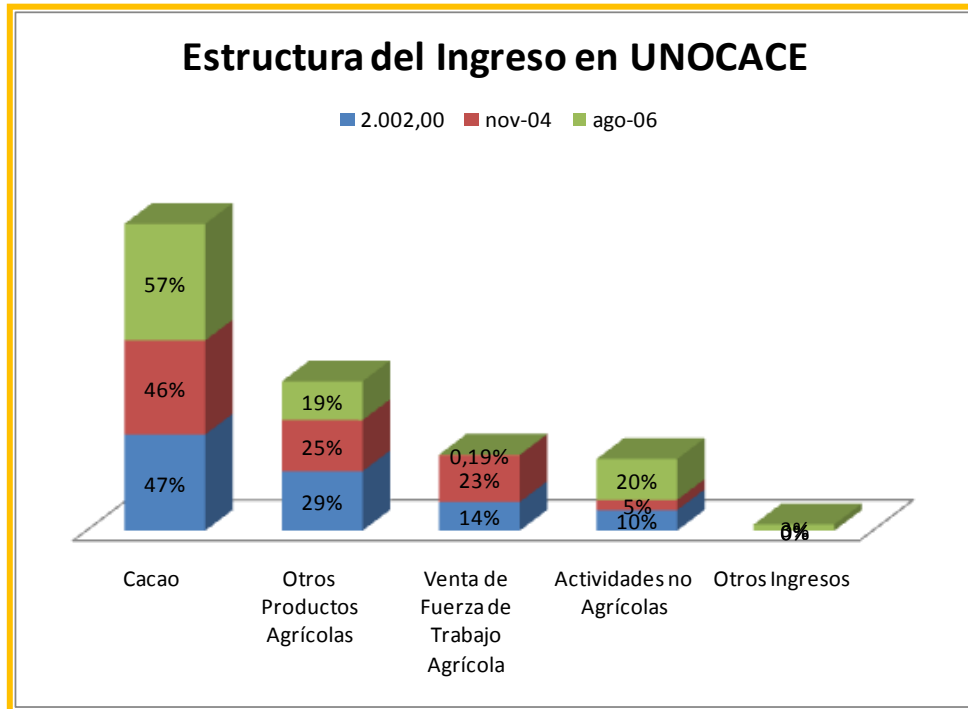


GRÁFICO 13 – ESTRUCTURA DEL INGRESO EN UNOCACE

ACTIVIDAD	Peso (%) de la Actividad en el Ingreso Familiar	Peso (%) de la Actividad en el Ingreso Familiar	Peso (%) de la Actividad en el Ingreso Familiar
	2.002,00	nov-04	ago-06
Cacao	47%	46%	57%
Otros Productos Agrícolas	29%	25%	19%
Venta de Fuerza de Trabajo Agrícola	14%	23%	0,19%
Actividades no Agrícolas	10%	5%	20%
Otros Ingresos	0%	0%	3%
Cambio (%)	78%	14%	

Tabla 8 – INGRESOS PROMEDIO POR FUENTE EN UNOCACE

La utilización del ingreso de los productores de cacao de UNOCACE tiene el siguiente destino:

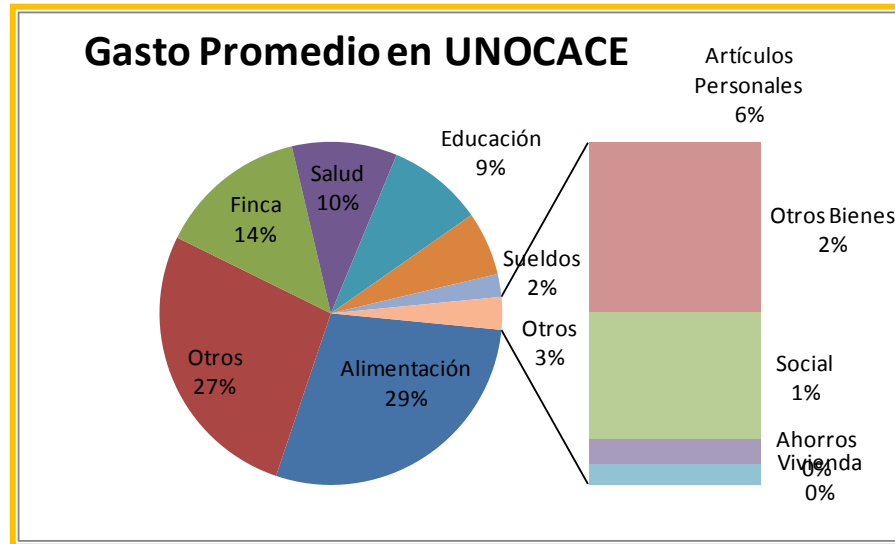


GRÁFICO 14 – GASTO PROMEDIO EN UNOCACE

GASTOS	% del Total
Alimentación	28,62%
Otros	27,15%
Finca	14,04%
Salud	9,88%
Educación	9,01%
Artículos Personales	6,04%
Sueldos	2,17%
Otros Bienes	1,54%
Social	1,13%
Ahorros	0,24%
Vivienda	0,18%
Total	100,00%

Tabla 9 – GASTOS PROMEDIO EN UNOCACE

Por destino geográfico de los gastos, se ha podido determinar que el 51% de la generación de este efecto ocurre a nivel local⁴⁷, 42% en otros cantones de la misma provincia y 7% a nivel de otras provincias.

Al analizar los precios recibidos en cada eslabón de la cadena, desde la producción de cacao orgánico en el Ecuador, hasta el consumo final en Francia, y

⁴⁷ Esto significa que el gasto se realiza en las mismas zonas donde se encuentran las asociaciones de productores.

los costos incurridos, se puede analizar la distribución de la utilidad total generada a lo largo de la cadena y la redistribución del valor agregado para el año 2006. Después de comparar la información para los años 2004 y 2006, podemos observar en las siguientes gráficas las variaciones que se han presentado.

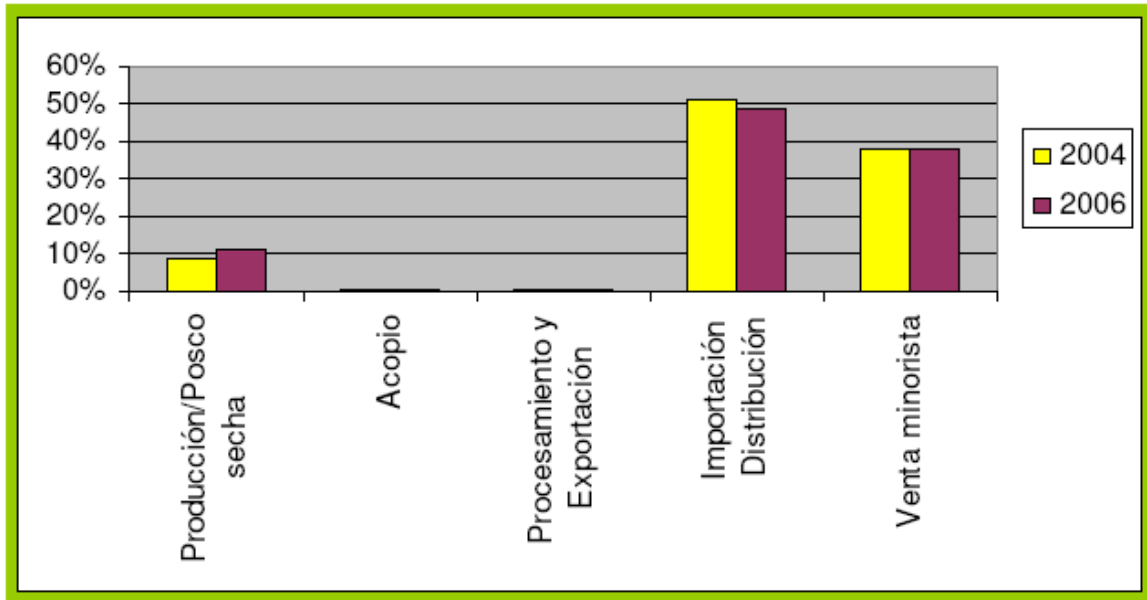


GRÁFICO 15 – VARIACIÓN EN EL VALOR AGREGADO DE LA CADENA DEL CACAO ORGÁNICO 2004 - 2006

En el gráfico anterior se puede observar que en el año 2006, algunos eslabones de la cadena disminuyeron su participación en el valor agregado, como por ejemplo el eslabón de importación y distribución. El eslabón de producción y poscosecha incrementó su participación en este periodo. Su participación en la distribución del valor agregado aumentó en un 2%, en comparación con el año 2004. La utilidad para el productor, en el período 2004 – 2006, se incrementa en 0,18 USD, equivalente a un incremento del 53%, dado que pasa de una ganancia por kilo de 0,33 USD en el 2004, a 0,51 USD en el 2006.

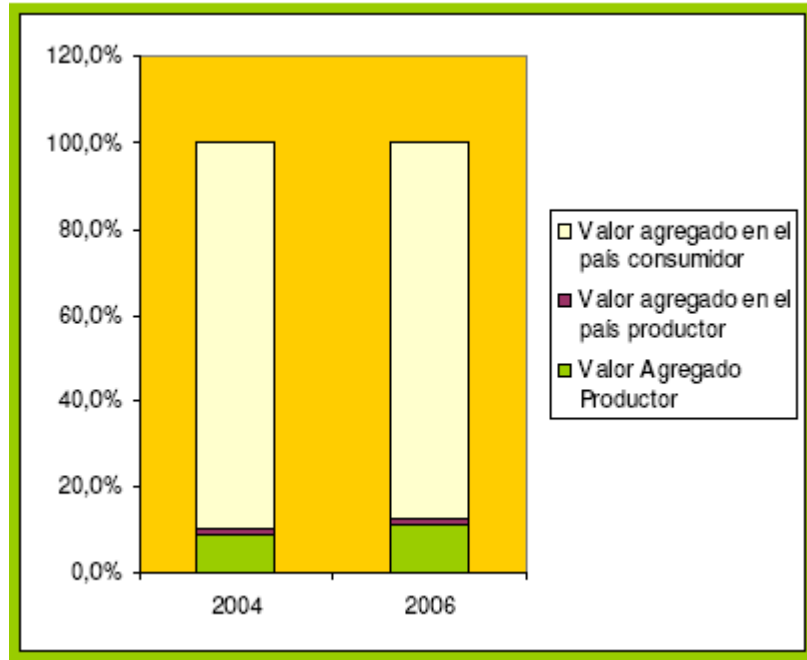
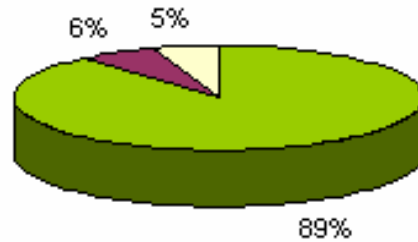


GRÁFICO 16 – DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO: PRODUCTORES, AGENTES COMERCIALIZADORES NACIONALES E INTERNACIONALES

En el gráfico anterior podemos observar más claramente que en el 2006, la participación de los eslabones de la cadena en el país consumidor – de destino - disminuyó 2,5%, porcentaje que beneficia al eslabón productivo.

Adicionalmente se realizó la comparación con la cadena convencional de cacao, pero únicamente en el ámbito nacional, debido a la dificultad en la trazabilidad del cacao convencional. Por esta razón se ha tomado en cuenta el precio FOB (libre a bordo) como el precio final.

CACAO ORGÁNICO



CACAO CONVENCIONAL

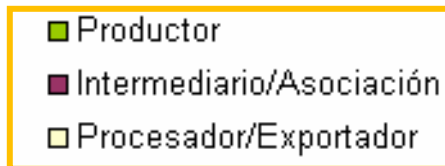
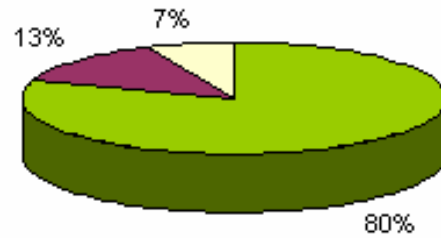


GRÁFICO 17 – COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE CACAO A NIVEL NACIONAL

Los gráficos muestran una participación del 9% más de los productores en la cadena de cacao orgánico comparados con los productores convencionales. Esta distribución del valor agregado se explica por un mayor precio pagado al productor, la reducción de la intermediación y los acuerdos comerciales existentes. La asociación de primer grado reemplaza a los intermediarios y la organización de segundo grado al exportador convencional. Un acuerdo comercial con KAOKA brinda garantías en cantidades y precios para los productores.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo de ahorro interno para la capitalización de UNOCACE es el conjunto de procesos y estrategias a seguir en el marco de generación de empleo, el análisis de la cadena de valor con un producto hacia el mercado exterior y el manejo sustentable de los recursos.

Para la elaboración del modelo se consideró la siguiente información: investigación sobre las situaciones ex – ante y ex – post a la ejecución de las

actividades de desarrollo de las cadenas de valor, en variables relacionadas con la productividad, producción, utilización de horas de trabajo, costos de producción, estructuración del ingreso familiar y conceptos principales de gastos; el estatuto de la organización; balance general y estado de pérdidas y ganancias al 2006; información sobre el rendimiento históricos y esperado en los próximos 5 años; objetivos y metas de la organización; estimación de costos beneficios de tres filiales que producen cacao orgánico: Asociación El Progreso, San José del Tambo y El Deseo, las cuales se encuentran en tres provincias: El oro, Bolívar y Guayas, respectivamente.

Al igual que la cotización promedio mensuales del cacao orgánico en grano, con datos de la Organización Internacional del cacao (ICCO –www.icco.org), ANECACAO (<http://www.anecacao.com/Espanol/Precios/precio%20bolsa.htm>), precios en la Bolsa de Nueva York y Londres, según la calidad del cacao y su certificación. Estimación de crecimiento de la demanda del cacao en grano según la ICCO.

Y sobre todo, información de primera mano por medio de entrevistas a los productores asociados y el gerente general de UNOCACE.

El modelo de ahorro interno se basa en las ventajas de la agricultura orgánica y tiene tres puntos de vista:

1. Mayor inversión en las filiales.
2. KAOKA, un aliado en la comercialización. Finalmente,
3. Aumentar de productividad y diversificación de productos agrícolas orgánicos.

3.4.1 MAYOR INVERSIÓN EN FILIALES

El primero es invertir en capacitación e infraestructura en las actuales filiales. La capacitación consiste en talleres prácticos a los principales actores de UNOCACE, es decir a 3 productores de cada filial, el gerente general de UNOCACE y un representante de KAOKA. De esta manera se asegura la continuidad de acciones e iniciativas entre ellos. El cronograma del taller se lo detalla en el anexo 7.

En esta experiencia se aprovechó la iniciativa de los estudiantes de la Universidad Del Pacífico y la propuesta de participación en el PROYECTO BID-FOMIN/CORPEI, por parte de esta última organización. El primer taller práctico se lo realizó el 22 de septiembre del presente en las instalaciones de la Universidad Del Pacífico.

En cuanto a la infraestructura, los fondos provienen netamente de la exportación de cacao orgánico y la reforma de la repartición de los excedentes de utilidad, según la parte financiera del estatuto de UNOCACE, tal como lo indica la siguiente tabla:

De los excedentes de utilidad, según el estatuto de UNOCACE se debe repartir	Fondo de Reserva Legal Obligatorio	Campañas de educación	fondo de previsión y asistencia social	Fondos de Capitalización	Se distribuirá entre las entidades afiliadas
Actualmente	20%	5%	5%	10%	60%
Propuesta	20%	8%	8%	44%	20%

Tabla 10 – REPARTICIÓN DE EXCEDENTES DE UTILIDAD SEGÚN ESTATUTO ACTUAL Y EL PROPUESTO PARA EL MODELO DE AHORRO INTERNO

Ello permitirá que el 44% de los fondos resultantes de la utilidad disponible, se quede dentro de la organización para su capitalización. Y si bien es cierto, en el proceso se requerirá de fondos para cubrir deudas, realizar las inversiones en capacitación e infraestructura, entre otras, se mantendrá el crédito del que en la actualidad es sujeta UNOCACE, que asciende a \$347,029.96, según balance del

2006. Deuda que se incrementaría en caso que las inversiones afecten el mínimo de efectivo que se desea mantener en el banco.

Así, si en el año 2009, cuando se planea adquisiciones por un total de \$134,730.08 y en el presupuesto de efectivo se tenga un saldo neto resultante que junto al saldo final del 2008, no llegase a cubrir lo mínimo en caja bancos, se incrementaría las obligaciones con terceros. Sin embargo, ello sería normal en un proceso que dará sus resultados en el mediano plazo, en una organización como UNOCACE que se puede apalancar con avances de efectivo que le da KAOKA para la compra del cacao orgánico al productor. Y que dispone de créditos con terceros que sobrepasan los \$300,000.

Otro punto a destacar es el hecho que las inversiones en infraestructura (centro de acopio) y la capacitación de los productores para el reporte de sus operaciones y mejore los procesos de trazabilidad y calidad, permitirá un ahorro de costos, tanto para la organización como para el productor. Para la organización pues dispondrá del cacao con los niveles de calidad específico de cada filial, que le permitirá clasificarlos en lotes que puedan aumentar el promedio de calidad y con ello conseguir más ingresos. Y para los productores será un ahorro pues no tendrán que correr con el gasto en transporte hasta el centro de acopio matriz. El transporte del cacao estará a cargo de la organización.

Cabe recalcar, con el establecimiento de 5 centros de acopio, contemplados en las proyecciones financieras del modelo, a mediados del 2008, no solo se dará trabajo a productores con experiencia en el sector, de nivel educativo técnico, que manejen el tema de la calidad en los procesos, perfil a destacar en la capacitación a las filiales. Sino que también, permitirá un ahorro de costos a la organización y un mayor control de calidad. Ya que en algunas filiales la mano de obra tiene un costo menor a otras, por ejemplo en la asociación El Progreso el jornal para la fermentación y secado tiene un valor unitario de \$7, mientras que en la asociación San José del Tambo tiene un valor unitario de \$5 por jornal.

El ahorro también se dará con la adquisición de equipos técnicos, informáticos y de laboratorio para las filiales, que permita mejorar el proceso de poscosecha, fermentación y por tanto, calidad. La mayor parte de compras de dichos equipos se lo hará el mismo año que se terminen las infraestructuras físicas.

Por otro lado, la consolidación de las filiales y la apertura a dos asociaciones de la provincia de Manabí, serán puntos clave al momento de contar con la materia prima para la exportación.

3.4.2 KAOKA UN ALIDO EN LA COMERCIALIZACIÓN

Sin lugar a dudas, una de las mayores ventajas de UNOCACE, es ser proveedor de KAOKA, empresa francesa que produce chocolates para el mercado europeo.

“La intención de KAOKA es asegurar una provisión de cacao fino y de aroma orgánico a futuro. La idea es que 1,300 productores locales le vendan 4,000 toneladas métricas de cacao en los próximos años”⁴⁸. Hasta finales del 2007, UNOCACE habrá exportado 1,010.50 toneladas métricas de cacao orgánico.

En la parte financiera del modelo se incluye la compra de sacos, tanto para el transporte del cacao en baba y seco al centro de acopio matriz. Y para la venta del cacao en grano, que se colocará en los contenedores, cabe recalcar que en cada contenedor de 40, entran 362 sacos y el peso es de 69 Kilos por saco.

Pero KAOKA es también un aliado estratégico, al entregar avances de efectivo para la compra de cacao a los productores y brindar servicios de asesoría. Y con dicha empresa se tiene un contrato de por medio en el que se estipula que la venta del cacao en grano se la hará exclusivamente a KAOKA.

Uno de los puntos que más destacan los industriales del sector, es mantener y aumentar la oferta de cacao en grano, con la finalidad de que el cliente, en este caso KAOKA, no se sienta afectado en la provisión de materia prima, por lo que

⁴⁸ André Deberdt, Presidente de KAOKA, en una entrevista con el diario El Universo en Octubre 10 del 2006.

deba recurrir a comprar otro tipo de cacao o en su defecto, mezclarlo con el de mayor calidad. Por lo que, en el modelo considera tener como recurso mínimo en bancos, \$255,563.86, que es lo equivalente a comprar el 10% de la producción del 2,008, a un precio de \$100, con lo que se supliría rápidamente a KAOKA con 4 contenedores de la denominada pepa de oro. Recordemos que otra de las ventajas de UNOCACE es que tiene filiales en la región interandina y costa, lo que le permite cosechar la mayor parte del año.

3.4.3 AUMENTAR DE PRODUCTIVIDAD Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS ORGÁNICOS.

En el modelo también se considera el tema del monocultivo, lo que genera no solo dependencia, sino también una explotación de minerales del suelo que podría causar erosión, desmejora en los niveles de nutrientes, aumento de plagas, entre otros, que podrían afectar las plantaciones de cacao y con ello poner en riesgo los ingresos de los productores, que provienen en un 57% de la venta del cacao.

La adquisición de equipos de laboratorio, para analizar los aspectos químicos del suelo y, dentro de éstos, los contenidos nutricionales “extraíbles” o disponibles a corto plazo. Así como también el reporte de contenidos totales u otras fracciones menos disponibles, las cuales son importantes porque son la reserva que repone los nutrientes extraídos de la solución del suelo donde se cultiva cacao, que reducirían la erosión, bajos niveles de productividad y facilitarían la rotación de cultivos.

Dichos estudios será parte del trabajo de los asesores de UNOCACE e indicarán los cultivos más apropiados de acuerdo a los nutrientes del suelo.

La rotación de cultivos no sólo es una herramienta clave para el manejo de plagas y enfermedades, sino que es también esencial para un buen manejo de suelo. Ya

que, las distintas arquitecturas de raíces mejoran la estructura del suelo⁴⁹. Es tan importante que ha sido incorporada como un requisito de la norma orgánica de los EE.UU. (7CFR 205.205)

Algunos de los factores que la limitan a los productores de cacao orgánico en UNOCACE son:

- ◆ La falta de conocimientos sobre la rotación efectiva de cultivos orgánicos, lo que se mejoraría en gran medida dentro de las jornadas de capacitación.
- ◆ Mercados diversos que demanden mayor variedad de productos. Y,
- ◆ El cumplimiento de exportación al grupo Cémoi de Francia, por medio de KAOKA.

Y finalmente el tercer punto es aprovechar la difusión de los beneficios del chocolate a nivel internacional, cuando el mercado europeo es cada vez más exigente en calidad. Ello repercute en un incremento de precios y pago de premios. Cabe recalcar que dentro del modelo no se considera los valores extras que se podrían conseguir por concepto de premios, debido a que ello variable y podría inflar los flujos de efectivo. Y el flujo de dinero resultante por dicho concepto podrá representar la cobertura para nuevos préstamos que requiera la organización, mejoras o nuevas infraestructuras para la matriz y sus filiales.

La importancia de esta triangulación radica en que, esta incide directamente sobre la generación y mejoramiento de ingresos de las familias participantes en el eslabón productivo primario. Y posibilita un mayor desarrollo rural integral a mediano plazo. Pues la agricultura orgánica como tal en el sector cacaotero es el resultado de la integración entre los actores y el manejo sustentable de los recursos naturales.

⁴⁹ Watson et al, 2006

Como resultado, se obtiene información sobre las modificaciones en la estructura del ingreso familiar diferenciados por ingresos del cultivo principal, relacionado con la cadena agroproductiva, e ingresos familiares, considerando otros productos complementarios y actividades presentes en la estrategia familiar. El análisis se complementa con, y de no obtener un resultado satisfactorio, se reclasifica el lote. Adicionalmente, se ha analizado una cadena de valor con un producto hacia el mercado específico, Francia, con el objeto de observar, las modificaciones – redistribución - en la estructura de la cadena de valor, especialmente, en el comportamiento de las utilidades para UNOCACE y la participación en la generación de valor.

3.5 ANÁLISIS FOVDA

FORTALEZAS

Los beneficios del cacao especial, se describen a continuación:

- ◆ Producir cacao nacional orgánico con aroma floral, el aroma único es una ventaja competitiva.
- ◆ Para producir cacao orgánico se crean microhábitats que permiten la existencia de mayor biodiversidad (sistemas agroforestales asociados con otras especies de frutales y especies maderables) y aportan al enriquecimiento de la fertilidad del suelo; a más de hábitat para la fauna y flora.
- ◆ No se utilizan insumos químicos, por lo tanto es amigable con el ambiente.
- ◆ UNOCACE exporta un producto con certificación orgánico.
- ◆ Es la principal fuente de ingresos para las familias (grupos colonos y pueblos indígenas), por lo que la actividad de producción tiene un enfoque

hacia la parte social, en el sentido que los ingresos repercuten en un bienestar a las personas involucradas.

- ◆ La mujer y los jóvenes participan en la producción de este producto (Por ejemplo: microempresas de viveros)
- ◆ Los agricultores cacaoteros de UNOCACE son muy prolijos en todas las etapas de producción, especialmente en la de beneficio⁵⁰.
- ◆ UNOCACE exporta directamente el producto, sin intermediarios que incidan en la disminución del beneficio a los productores.

OPORTUNIDAD

- ◆ Desarrollar el cultivo de nuevas plantaciones orgánicas, que les represente un ingreso extra a los productores, se aproveche los nutrientes y se fortalezca la estructura del suelo.
- ◆ El producto orgánico es interesante desde el punto de vista comercial; pues existen nichos de mercado especiales con potencial crecimiento en Suiza, Alemania, Italia, Estados Unidos, Francia y Japón.
- ◆ Reducir costo por medio de las inversiones en infraestructura, equipos y talleres de capacitación.
- ◆ Fortalecer la imagen de UNOCACE como el primer productor y exportador de productos orgánicos.
- ◆ Incrementar el rendimiento por hectárea hasta los niveles internacionales en base a la agricultura orgánica.
- ◆ Incentivar a más productores de cacao orgánico a unirse a la organización.
- ◆ Consolidar los proyectos de expansión y fabricación de chocolates para el mercado gourmet.

VENTAJA COMPETITIVA

⁵⁰ Respecto a la inversión por hectárea y su rendimiento.

- ◆ UNOCACE es la organización con mayor capacidad económica para realizar las labores operativas y de comercialización de cacao orgánico en el Ecuador.
- ◆ Condiciones climáticas óptimas para expandir el cultivo de cacao orgánico y de nuevos cultivos, de forma planificada, tanto en la región interandina como litoral.
- ◆ UNOCACE es una de las organizaciones más representativas a nivel nacional que lleva adelante un proyecto ecológico de cultivo de cacao. Y tiene asegurada la venta de dicha producción a la empresa francesa KAOKA.

DEBILIDADES

- ◆ KAOKA requiere de mayores volúmenes de cacao orgánico.
- ◆ Poco fondo de comercialización para la compra de cacao a los productores.
- ◆ Bajo número de filiales.
- ◆ La producción promedio actual por hectárea al año de cacao en UNOCACE bordea los 5,33 quintales, cuando en otras organizaciones, como Fortaleza del Valle, llega más de 7 quintales por hectárea.
- ◆ Capacitación a las mujeres para mejorar el proceso de producción del cacao. Y con ello mejorar la productividad de la organización. En su mayoría los socios de UNOCACE son hombres, por lo que reciben una mayor capacitación.

AMENAZAS

- ◆ Productores inconformes, pues en sus filiales no se ha podido cumplir a cabalidad con actividades de asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento organizacional, mejoras en la infraestructura, entre otros.
- ◆ Algunos productores desconocen las buenas prácticas de cosecha y poscosecha para mejorar la calidad.
- ◆ Desarrollo de cultivos orgánicos en 5 provincias de la Amazonía ecuatoriana y en ciertos países de la cuenca amazónica como Perú, Bolivia, Venezuela, Colombia y Brasil.
- ◆ Algunas plantaciones de cacao tienen más de 40 años, que se deben reemplazar, con la finalidad de no disminuir la producción y con ello no cumplir con las requisiciones de los clientes.
- ◆ Las plagas que puedan afectar la producción de quienes tienen plantaciones de cacao fino con presentación 1, es decir, orgánico.

3.6 CINCO FUERZAS DE PORTER

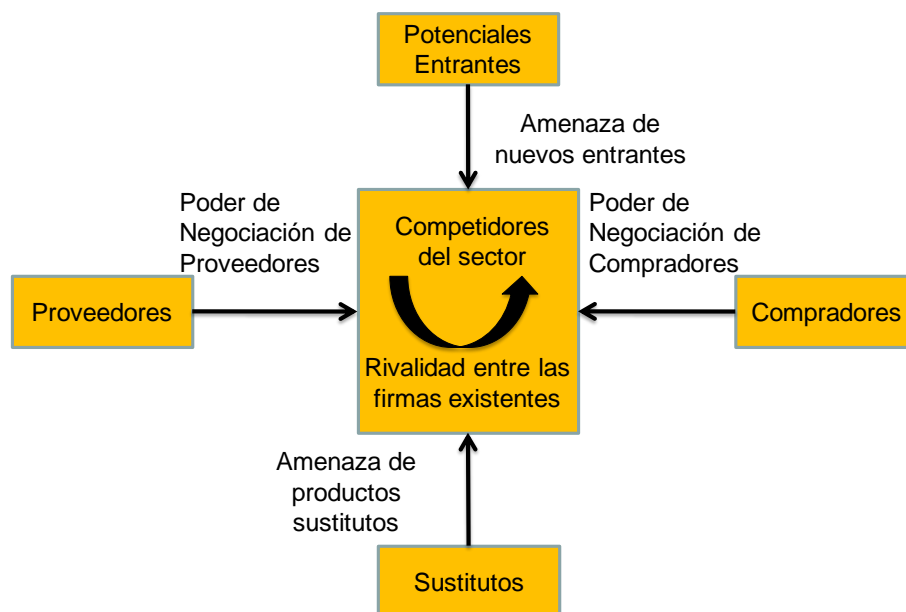


DIAGRAMA 2 – FUERZAS DE PORTER

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

El ingreso de nuevos competidores está determinado por el desarrollo de proyectos con productores que decidan unirse para formar una organización de segundo piso. Sin embargo, sus resultados se darán en el mediano plazo, cuando cumplan con los requisitos de la certificación orgánica, capacidad técnica y de comercialización y tengan un contacto directo con un industrial que les permita apalancarse o en su defecto, tener asegurada la venta de la producción, lo que les sirva de garantía para cubrir los costos de adquisición de materia prima.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:

En este marco, los competidores desarrollan proyectos de agricultura orgánica de cacao orgánico y otros cultivos. Y por otro lado, hay algunos que tienen una cadena de valor integrada por productor, organización, exportación directa al comprador, mientras que otras asociaciones, que a pesar de tener productores con igual o mayor experiencia que las demás, aún dependen de la adquisición de los intermediarios. Y ello se dificulta más, al no contar con la infraestructura necesaria para almacenar el producto y tener un tratamiento que les permita elevar la calidad.

Sin embargo, también hay organizaciones como FEDECADE y Fortaleza del valle, que por vías distintas se han empezado a capitalizar y desarrollar proyectos en conjunto, es decir, con los productores, los dirigentes de las organizaciones y empresas que realizan la logística, en el caso de FEDECADE. Y apalancarse con los créditos que reciben por tener una venta asegurada, crédito del RaboBank en el caso de Fortaleza del Valle.

Otro de los puntos a destacar, son los programas para capacitar y certificar las plantaciones de cacao, con sellos como: rainforest, orgánico y comercio justo, lo que les permite tener acceso a mejores precios e inclusive premios.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Los proveedores de abonos orgánicos tienen un mercado al que se incorporan cada vez más productores. Sin embargo, es de destacar que una de las mayores complicaciones para los productores es el financiamiento de los insumos y la especificación de sus etiquetas, sobre químicos que puedan afectar los nutrientes del suelo.

Además, muchos de los productos comerciales permitidos no se encuentran registrados o comercialmente disponibles en nuestros países. Y de encontrarse, son poco conocidos a nivel de pequeño productor. Quizás una de las pocas excepciones es el caso del *Bacillus thuringiensis*.

Los proveedores juegan un papel importante en el sector, ya que por su intermedio los productores disponen de herramientas para manejo de alternativas eficientes y accesibles (agentes de control biológico, herramientas de trampeo mecánico, maquinaria agrícola adecuada, etc.)

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

Los clientes están conformados por empresas de logísticas, exportadores, industria de semielaborados y de elaborados.

En el caso de UNOCACE, la organización concentra sus ventas en KAOKA. En el caso de FEDECADE en COFINA y el caso de Fortaleza del Valle en un solo comprador.

Los clientes facilitan los recursos necesarios para la compra de cacao a los productores y sobre todo, son los actores principales para la capitalización de las organizaciones y mejorar los niveles de vida de sus productores.

Sin embargo, también hay clientes por convenio para la venta de productos complementarios a la agricultura orgánica del cacao en grano, es decir, hay organizaciones que tienen convenios con empresas para que se les venda plantas maderables. Ya que dichas plantas hacen sombra al cacao en el proceso de producción y los productores aprovechan el micro-hábitat para su cultivo.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitos está dada por la ALGARROBA, también denominada CABOB, un sustituto que es procesado en una condición higiénica. No contiene sustancias tóxicas y contaminantes. No requiere azúcar porque naturalmente viene ya con su sabor dulce. No requiere fermentación para desarrollar su sabor como el chocolate.



GRÁFICO 18 – Vainas de Algarroba

⁵¹A la algarroba comúnmente se le llama "Pan de San Juan". Las semillas finamente molidas se convierten en harina de algarroba. Es una rica fuente de los siguientes nutrientes importantes: Tiamina - B1, riboflavina - B2, niacina, vitamina A y calcio. La algarroba también contiene potasio, fósforo, magnesio, sílice y hierro. Rica en azúcares naturales, bajo contenido de almidón y grasa (2% grasa vs. 52% grasa del chocolate). Contiene pectina, que es buena para regular la digestión y es deliciosa en bebidas frías, calientes y algunos platos. Tres cucharaditas de algarroba y 2 cucharaditas de agua equivalen a 1 tabla de chocolate. También es buena para los infantes porque provee calcio y fósforo para los dientes y huesos. Se parece al cacao en color y sabor. Para los que deseen

⁵¹ Wikipedia - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Alfarroba> y <http://www.alimentacion.sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/chocolateyalgarroba.htm>

restringir el consumo de azúcar, cafeína y grasas saturadas, la algarroba es la alternativa saludable al chocolate.

"Carob" viene del árbol "carob" que en botánica se llama "ceratonia siliqua", estos árboles crecen mayormente en el Medio Oriente. El árbol "carob" pertenece a la familia de las plantas vegetales, produce unas vainas largas y secas de donde se hace el chocolate natural. La Biblia⁵² habla de que Juan el Bautista comió vainas de algarroba durante su jornada por el desierto y por eso se le llamaba a este alimento "Pan de San Juan".

En los tiempos antiguos, las vainas de "carob" eran de mucho valor. Muchos animales eran alimentados (vacas, ovejas) con éste producto y se mantenían saludables. Además, las semillas ya secas extraídas de las vainas de algarroba eran usadas para el comercio como monedas (dinero). De ahí se deriva la palabra "carat" (Gk. Keration carob bean) cuya marca se usa hoy para describir algunas joyas de oro en el Medio Oriente.

3.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKE HOLDERS

Según los directivos de UNOCACE se tiene relación directa/ indirecta con las organizaciones que se presentan en la siguiente tabla:

⁵² Mt. 3:4; Marcos 1:6

INSTITUCIONES RELEVANTES SECTOR CACAO ESPECIAL							
ORGANIZACIÓN	Mandato & Status Institucional	Áreas de intervención geográfica	Áreas temáticas de Intervención	Posibles servicios ofertados (con análisis se la efectividad)	Alianzas Estratégicas	Experiencias con activades regionales	Participación en el Programa Regional de Biocomercio
GTZ	Aumentar la calidad y acceso mejorado a mercados especiales de pequeños productores de cacao nacional	Provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas y región amazónica ecuatoriana	Cofinanciamiento. Mejoramiento de Calidad Acceso a mercados especiales. Promoción. Diálogo Político y gestión de conocimiento	Cofinanciamiento. Asistencia técnica. Fortalecimiento organizativo. Acceso a mercado a través de los PPP*. Intercambio de experiencias	Municipios, Consejos provinciales, Udenor/ Amazonor, Pronorte/ USAID, MAG, ANECACAO, CORPEI, BGA, KRAFT	Tiene experiencia ne le desarrollo de actividades a nivel regional, a través de alianzas estratégicas	Mejoramiento de calidad del Producto final. Acceso a mercados especiales. Promoción del a buena imagen del cacao. Alianzas con los compradores y productores, mediante el instrumentode los PPP*
ACCESO	Apoyo a las exportaciones de cacao en los países Andino, a través de la creación de una Red Regional Andina del Cacao	Los países de Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia.	Cofinanciamiento. Fortalecimiento de los actores de la cadena de cacao. Desarrollo de vínculos Regionales. Mejoramiento de la productividad. Mejora de la calidad. Expansión de mercados	Cofinanciamiento. Asistencia técnica. Fortalecimiento organizativo a nivel regional. Intercambio de experiencias	USAID, OEA, CICAD, IICA, GTZ	Es un programa que tiene poco tiempo haber iniciado, sin embargo es una oportunidad para desarrollar actividades regionales ya que tiene previsto ejecutarse hasta el 2008	Mejoramiento de calidad del Producto final. Expansión a mercados especiales. Desarrollar vínculos regionales
BGA	Fomentar las exportaciones de productos ecológicos y agrícolas nativos de América Latina y el Caribe. Especialmente del rubro cacao	América y el Caribe, pero en caso cacao Ecuador	Cofinanciamiento. Mejoramiento de Calidad. Conformación de una red de gestión de calidad de cacao fino de aroma. Promoción	Cofinanciamiento. Asistencia técnica. Fortalecimiento organizativo. Intercambio de experiencias	GTZ, ANECACAO, CORPEI, EXPOECUADOR, ACIDI- VOCA	Es una iniciativa que está vigente desde el 2005 en el Ecuador. Sin embargo, tiene experiencia en el desarrollo de actividades con otros países	Mejoramiento de calidad del Producto final. Expansión del mercado europeo. Promoción de la buena imagen del cacao
CORPEI/ Iniciativa Biocomercio	Impulsar el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad de acuerdo con los objetivos de CDB, mediante la promoción del comercio y las inversiones que potencien el uso de estos recursos.	Ecuador, específicamente, costa y amazonía	Fortalecimiento de organizaciones de productores. Capacitación a productores en temas empresariales y técnicos. Acceso a mercados especiales	Investigaciones. Promoción de exportaciones. Ferias y misiones comerciales. Centro de información e inteligencia comercial	Con las entidades de cooperación. ONG´s y las organizaciones de productores, para fortalecer sus capacidades con visión empresarial, mejoramiento de la calidad de los productos elaborados, promoción y comercialización	Iniciativa. Biocomercio. FTFP	Promoción de cacao mediante ferias y publicaciones. Acceso a mercados especiales a nivel local, nacional y regional.
INIAP (Ecuador) INIA (Perú) CORPOICA (Colombia) EMBRAPA (Brasil)	Son entidades de investigación, desarrollo, transferencias de tecnologías y promoción de procesos de innovación tecnológica. Con la finalidad de conservar la base de los recursos naturales y disminuir el desequilibrio social.	Su área de intervención es a nivel nacional en su respectivo país	Conservación <i>in situ</i> de la biodiversidad genética. Innovación de tecnologías. Validación y transferencias de tecnologías	Investigación tecnológica. Conservación <i>in situ</i> de la biodiversidad genética	Con organizaciones internacionales y locales	Son entidades que tienen gran experiencia de coordinación y ejecución de proyectos de investigación con otros países a nivel regional	Conservación <i>in situ</i> de la biodiversidad genética. Mejoramiento genético. Modelos tecnológicos de producción

* PPP : Proyecto de mejoramiento de la producción y comercialización de cacao orgánico

Tabla 11 – INSTITUCIONES RELEVANTES DEL SECTOR CACAO ESPECIAL – ECUADOR

Fuente: CORPEI

3.7.1 KAOKA

La totalidad de cacao orgánico que produce UNOCACE se destina al mercado internacional, así en el 2002 la organización registra 200 toneladas exportadas y 537 en el 2003. Esto lo hace al mercado francés por medio de KAOKA, empresa que se maneja solo con cacao fino. Y una de las ventajas es que cuenta con la certificación F-32600, que la emite **Ecocert Internacional**, certifica de acuerdo al Reglamento de Agricultura Orgánica CEE No. 2092/91.

El ingreso al mercado francés estuvo determinado por un convenio de comercialización firmado con la empresa KAOKA, dedicada a la producción chocolatera orgánica en dicho país. Efectivamente, la empresa desarrolla un programa de compra de cacao 52 orgánico a través de un contrato a largo plazo con la UNOCACE, con lo cual está garantizada la compra de toda la producción a un precio mínimo de sustentación al productor (en caso de caída del precio internacional), un diferencial cuando el precio está por encima del precio piso y el pago de los costos de certificación.

El diferencial del precio es de 20 dólares respecto al cacao convencional. 50% (10 dólares) de este sobreprecio los recibe directamente el productor, 25% (5 dólares) se destina a la organización de base, para su operación y administración, y 25% (5 dólares) se quedan en la organización de segundo grado, también para su operación y realización de actividades de capacitación, entre otras.

El cacao en grano es exportado en sacos de cabuya (libres de aceite mineral) de 69 kilos, el licor o la pasta en cajas de cartón y fundas de 30 kilos, el polvo en sacos de papel de 25 kilos y la manteca en cajas de 25 kilos.

Además, KAOKA en alianza con GTZ financia actividades de asistencia técnica y capacitación⁵³ vinculadas con la calidad del producto, los aspectos de la producción orgánica, fortalecimiento institucional y coordinación gremial, evidenciando la búsqueda permanente de mejores resultados⁵⁴.

En efecto, a través del proyecto PPP (UNOCACE-GTZ-KAOKA) de “mejoramiento de la producción y comercialización de cacao orgánico” se busca la potencialización de las capacidades técnicas de las organizaciones y familias campesinas que pertenecen a UNOCACE y participan en el proceso de producción orgánica y social.

3.7.2 Ecocert – France

ECOCERT es un organismo de control y de certificación.

ECOCERT está acreditado para ciertas actividades por el COFRAC -Comité Français d’Accréditation (Comité francés de acreditación)-, según la norma guía ISO 65 (EN 45011), que exige independencia, competencia e imparcialidad.

ECOCERT SAS está acreditado por el COFRAC sobre el número 7-0032 para:

- ◆ Agricultura ecológica
- ◆ Certificación de conformidad del producto
- ◆ SIQO (Label Rouge)
- ◆ IFS

ECOCERT SA está acreditado por el COFRAC sobre el número 7-0002 para:

- ◆ Agricultura biológica
- ◆ EurepGap

⁵³ También colabora en estas actividades la GTZ.

Agencia Certificadora	% Superficie Certificada
ECOCERT	23,6%
NATURLAND	10,1%
BCS	50,5%
CONTROL UNION	3,1%
BIOLATINA	-
SGS	1,8%
CERES	11%

Fuente: Certificadoras, 2007

Tabla 12 – AGENCIAS CERTIFICADORAS QUE OPERAN EN ECUADOR

4 EQUIPO GERENCIAL

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su estructura organizacional, esta conformada por la Asamblea General que es la máxima autoridad y compuesta por dos representantes de las organizaciones filiales. La directiva está compuesta por Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico y seis vocales tres principales y tres suplentes. Posee tres comisiones, educación y asuntos sociales, comisión de créditos y comisión agronómica y asuntos sociales.

El organigrama se presenta en el diagrama 3:

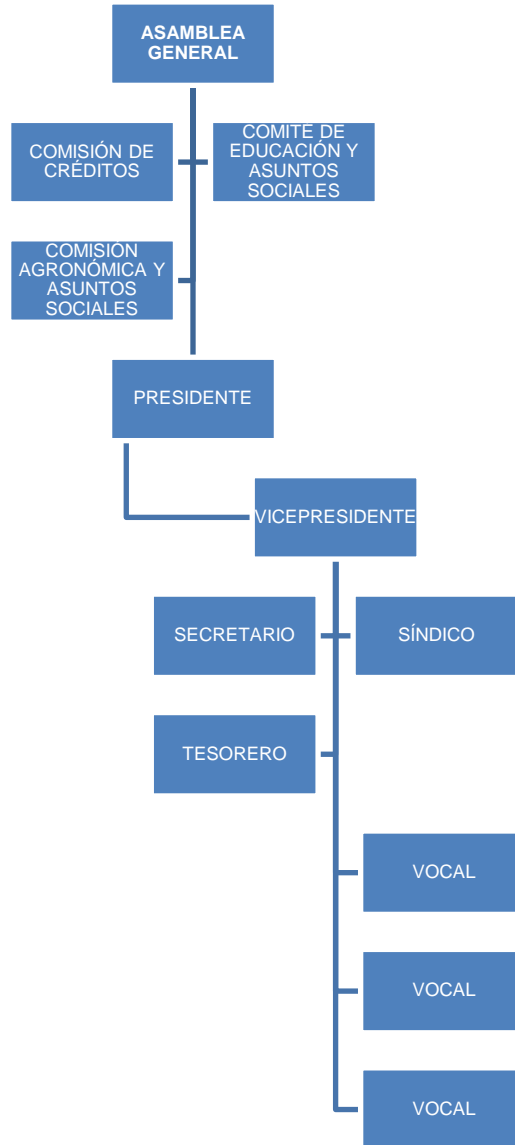


DIAGRAMA 3 – ORGANIGRAMA PRINCIPAL DE UNOCACE

Para su funcionamiento y prestación de servicios, UNOCACE cuenta con un equipo administrativo y operacional conformado por Gerente, contador, jefe de planta, chofer, guardianía y cuadrilla de trabajadores para la planta central de acopio.

Posee un equipo técnico conformado por tres técnicos (convenio con el Ministerio de Agricultura - MAG), que brindan servicios de asistencia técnica en producción, post-cosecha, cumplimientos de normas, reglamentos y control de calidad reglamento orgánico.

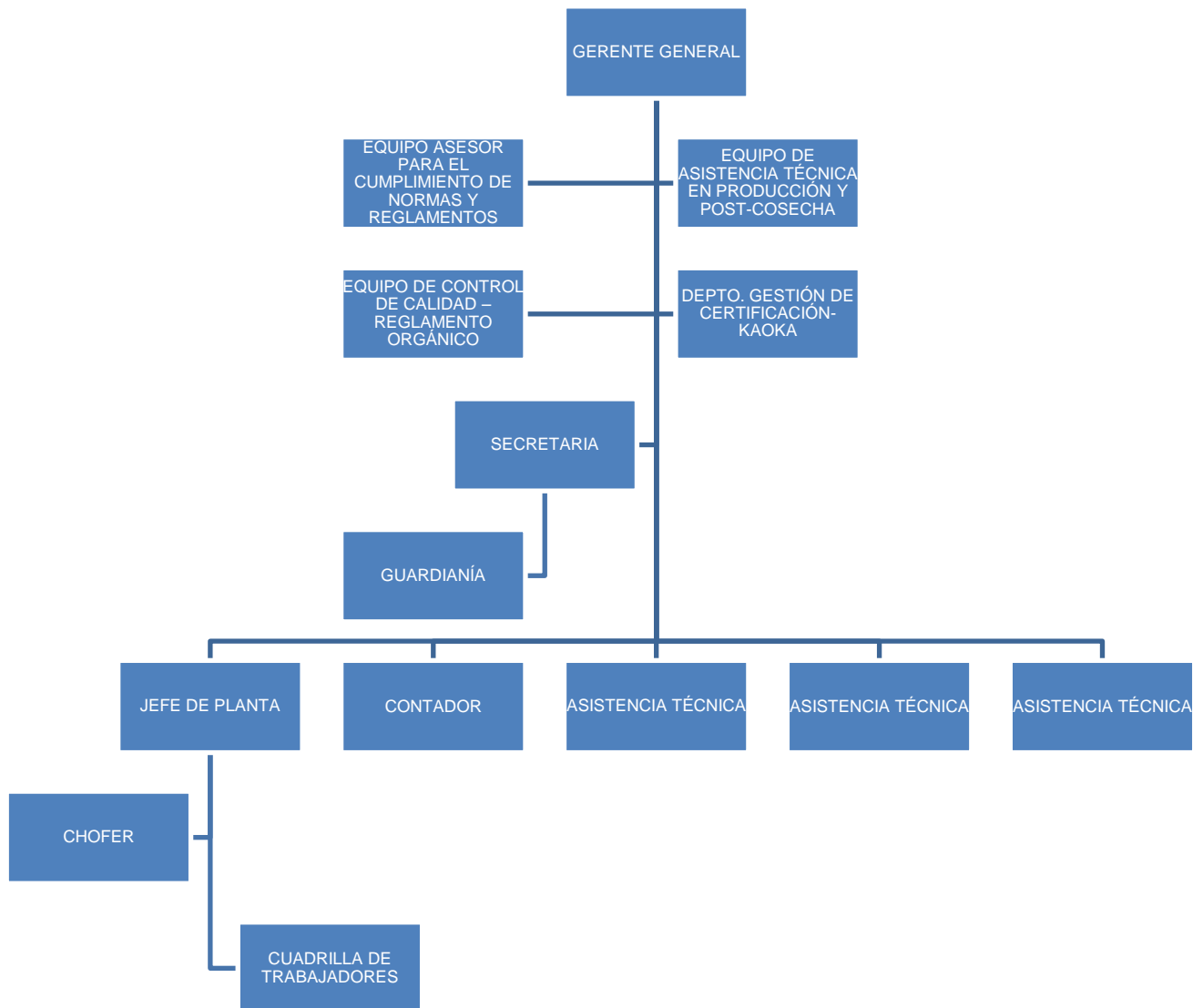


DIAGRAMA 4 – ORGANIGRAMA PARA EL FUNCIONAMIENTO OPERACIONAL DE UNOCACE

4.2 FUNCIONES

Funciones del Personal de UNOCACE.-

Las organizaciones de segundo nivel, como UNOCACE, nacen con el objetivo de brindar servicios a sus asociados. Por lo cual, para poder obtener un adecuado panorama de las funciones de la organización, fue básico identificar, junto con los actores clave, todos los servicios que esta brinda, y así iniciar el proceso de evaluación. TABLA 12 presenta los servicios y los actores clave identificados por los participantes.

El detalle de las funciones de cada miembro de la organización se encuentra en su estatuto (ir al punto 2.1 Marco Legal).

Servicios	Actores clave
Beneficiario del Cacao, "ECU37" 1996 - UNOCACE - 1999	Comisión de compra del centro de acopio Freddy Cabello; jefe de planta, Alex Malabé, Gerente de UNOCACE – encargado de bodega
Exportación de Cacao, Año 2000-2001	Freddy Cabello + Contador + jefe de planta + Rosa Pérez y Cesar Mantilla (MAG)
Gestión de la certificación orgánica, Año 2002 : ECOCERT	KAOKA, Fundación KAOKA, Cesar
Co-financiamiento de obras de infraestructura que consoliden los centros de acopio, Año 2003	GTZ con proyectos KaoKa: ACCID UOCCA (USA) Freddy + Presidentes de Organizaciones + Jacinto (Núcleos) + Ing. Mantilla.
Viveros de cacao, Año 2004	5 grupos de mujeres, GTZ- FUNRENA – CORPEI
Asistencia técnica, Año 1996	Departamento Técnico a Cargo de Rosa Pérez y Cesar Mantilla
Servicio de transporte, Año 2002	Freddy y Marlon Ayala
Gestión de anticipos para compra de cacao, (cofinanciamiento) Año 2002	Contador Felipe Velásquez + Encargado de compra y comercialización
Servicio de información (crípticos), Año 2004	gerente ejecuta + directorio

Tabla 13 – DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS Y ACTORES CLAVES DE UNOCACE

Algunos de los servicios ofrecidos por UNOCACE son remanencias de ECU37 y de otros proyectos que datan de los finales de los noventa. Los servicios relacionados a la comercialización son de más reciente historial – inicios de la presente década. Finalmente, el servicio de gestión de proyectos no fue identificado como un servicio ofrecido, aunque si es claro que se ofrece a las organizaciones base de la Unión.

4.3 EXPERIENCIA PREVIA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO GERENCIAL

UNOCACE se presenta como una organización de administración y estructuras sólidas de gestión. Los roles y funciones de sus colaboradores están bien definidas y existe un flujo expedito de comunicación y retroalimentación entre la Junta Directiva de UNOCACE y la Gerencia y Administración.

En la administración de sus directivos se percibe transparencia en sus funciones y dinamismo ejemplar. En cuanto a la transparencia, hay apertura a la información con documentos actualizados y análisis de inquietudes con sus directivos. Sin embargo, el sistema administrativo está dando señales de saturación en virtud del trabajo que representa el seguimiento de la administración de los diferentes centros de acopio.

La administración de UNOCACE ha demostrado poseer un dinamismo ejemplar. Por ejemplo, de un año al otro modificaron el sistema de asignación de fondos para compra de cacao y cambiaron directrices para el rendimiento de cacao en baba. Dicho dinamismo está siendo nuevamente puesto a prueba con la creación de la Fundación KAOKA: ajustes en la forma de asignar recursos y monitorear la asistencia técnica son necesarios.

Un sistema administrativo eficiente y efectivo debe contar con las capacidades humanas necesarias. El personal profesional y de campo de UNOCACE, está formado por jóvenes capaces, y receptivos al cambio. Se trata de personal respetuoso de las normas y los lineamientos de la organización. Sin embargo, algunos centros de acopio y procesamiento se beneficiarán si se logra capacitar mejor al personal y/o incluir otro personal más capacitado para llevar registros y responder a los lineamientos de UNOCACE.

4.4 CULTURA EMPRESARIAL

“La capacidad empresarial se define como la aptitud para desarrollar una administración eficiente de los recursos de la empresa, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma.”⁵⁵

Con base al parámetro anterior, y después de analizar las entrevistas semi estructuradas realizadas a los principales actores clave y de observar los aspectos organizativos y servicios brindados, se puede establecer que UNOCACE tiene un nivel muy bueno de prácticas empresariales dentro de su administración, contabilidad y función de mercadeo. El único aspecto donde aún se sigue dependiendo del voluntariado para su accionar es la gestión de proyectos.

Como representante de los productores de cacao, UNOCACE, aún se considera a si misma una empresa sin fines de lucro pero a logrado avanzar a la idea de una empresa sin fines de lucro pero sin pérdidas.

⁵⁵ Real Academia de la Lengua

No obstante, la conveniencia o no de depender de un solo comprador a sido puesta a discusión en la organización. Si bien aún no logra capitalizarse, su negocio de exportación es sólido y con buena evaluación de parte de su comprador. El argumento principal es lograr un mayor poder de negociación a la hora de fijar precios pues se cree que así se logrará tener un mejor margen y por ende capitalizar a UNOCACE. Paralelo a esta forma de pensar, el consultor considera, se debe trabajar en la eficiencia de costos dentro de UNOCACE.

Finalmente, ante la eminente repartición de funciones entre la Fundación KAOKA y UNOCACE deben, desde un punto de vista empresarial, delinear las responsabilidades y controles necesarios para garantizar una transparencia en la toma de decisiones sobre las funciones de asistencia técnica y monitoreo de la certificación. Así, el técnico que ofrece la asistencia técnica debe claramente conocer quién es su jefe y a quién el reporta. Igualmente, UNOCACE deberá tener claro las responsabilidades que le competen y como puede hacer sentir su pensar. Esto último será, sin lugar a dudas el principal reto que enfrentará el liderazgo empresarial de UNOCACE ante la creación de la Fundación.

5 ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO

Ecuador – según el Censo Agropecuario del 2000- cuenta con 12.355.831 de hectáreas con algún tipo de uso agropecuario⁵⁶, en las que se ubican 842,882 Unidades de Producción Agrícola, UPAS⁵⁷. Aproximadamente el 75% de la

⁵⁶ Esto representa que el 30,8% del territorio nacional se encuentra con algún tipo de uso agropecuario.

⁵⁷ La Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) es una extensión de tierra (finca, quinta, granja, fundo o predio) dedicado total o parcialmente a la producción agropecuaria. En general una UPA está conformada por uno o varios terrenos dedicados a la producción agropecuaria, los cuales están bajo una gerencia única y comparten los mismos medios de producción como: mano de obra, maquinaria, etc. La gerencia de los

propiedad agrícola se concentra en manos de productores que poseen menos de 10 hectáreas. No existen estadísticas oficiales sobre pequeños productores⁵⁸ agropecuarios. La dificultad de relacionar a la pequeña producción campesina únicamente por el tamaño del predio, conduce a identificar otras variables, como la importancia relativa en la conformación del ingreso familiar de la utilización de los recursos de la finca, el apoyo de los miembros de la familia en las labores de poda, roza, cosecha, fermentación, los niveles de servicios que reciben de las organizaciones a las que pertenecen, las asesorías técnicas que reciben, entre otras.

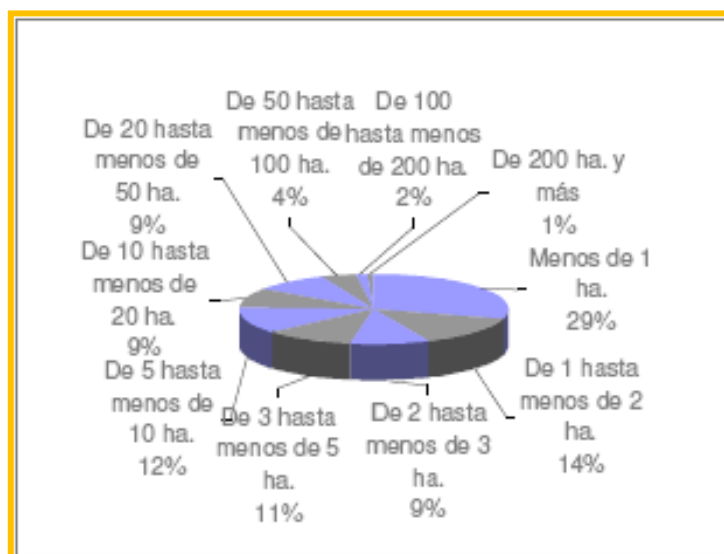


GRÁFICO 19 – UPAS CLASIFICADAS POR TAMAÑO

En este marco, la mayoría de la pequeña producción está en poder de familias campesinas e indígenas que cultivan utilizando métodos tradicionales con poca dependencia de recursos externos. Y las estrategias de supervivencia – especialmente frente a los ciclos climáticos y comerciales – han generado sistemas de producción con varios cultivos y diversas combinaciones.

terrenos puede ser ejercida por una persona, un hogar, una empresa, una cooperativa o cualquier otra forma de dirección.

⁵⁸ Las organizaciones de comercio justo definen como pequeños productores a aquellos que no dependen estructuralmente de trabajo contratado permanente, administrando su plantación principalmente con su propio trabajo y el de su familia.

Los productores de cacao pasaron por crisis de precios, plagas, entre otros casos que deprimieron las exportaciones. En la actualidad, no solo reciben mejores precios por saco de la denominada pepa de oro, que se ha llegado a cotizar a más de \$100 por quintal, sino que hay industriales que están dispuestos a pagar un premio por una producción certificada, de calidad homogénea y una oferta sostenible.

Sin embargo, ello no cambió significativamente su realidad, pues la situación social del área rural en el Ecuador aún es difícil. La pobreza, las necesidades insatisfechas, el analfabetismo, la desnutrición, la infraestructura vial y niveles de educación, son más dramáticos que en el sector urbano.

Los productores dependen en gran medida, cerca del 57%, de la venta del cacao. Para tener su sustento, y de los servicios e industrias de pequeña escala relacionados con estas actividades. (FIDA, FMI, 2001).

Según información del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE, el índice de pobreza por necesidades básicas insatisfechas en el Ecuador asciende al 61,3%, mientras que el índice de extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas es de 31,9%, según el Censo de Población y Vivienda del 2001, elaborado por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). En zonas rurales la pobreza alcanza porcentajes de hasta 85,6%, y la extrema pobreza alcanza porcentajes de 53,6%.

	Área Rural	Área Urbana	Total
Índice de pobreza por necesidades básicas insatisfechas	85,6%	45,8%	61,3%
Desnutrición global	41,1%	27,6%	33,9%
Analfabetismo	15,5%	5,3%	9%

Fuente: SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), 2007

Tabla 14 – INDICADORES SOCIALES DE ECUADOR - 2007

Los niveles de descuido de las plantaciones o en su defecto, dedicarse a otra actividad económica se agrava más cuando los productores se desplazan de las zonas rurales a las urbanas. Ello se relaciona con políticas de gobierno distorsionadas, que descuidan el tema de la infraestructura rural y contribuye al incremento de la concentración de pobreza en zonas urbanas. (FMI, FIDA, 2004).

Ante este escenario, es imprescindible reactivar proyectos que faciliten la diversificación y desarrollo sostenible de las actividades agrícolas acordes con la especialización de los productores y nutrientes de la tierra, que junto a la capacitación e inversión en infraestructura, lograrán consolidar el crecimiento de nuevos sectores y sobre todo, brindar plazas de trabajo en beneficio de todos.

Si bien es cierto, en Ecuador no existen estudios que relacionen la pobreza con el medio ambiente. La información se reduce a la otorgada por el proyecto SICA, el SIISE, estudios sectoriales de CORPEI, datos de GTZ, entre otros organismos no gubernamentales que apoyan significativamente a los productores de cacao orgánico. Y se dispone de los resultados de un estudio de caso para la sierra del país no demuestran una relación directa entre pobreza y degradación de recursos, y señalan, contrariamente, que las fuertes tasas de degradación se deben a prácticas compartidas por ricos y pobres⁵⁹.

En Ecuador, en gran medida se identifica a la agricultura orgánica como: “la agricultura orgánica simplista”, “agricultura por sustitución de insumos” o por “no usar no aplicar plaguicidas”, “no usar productos sintéticos”, entre otras premisas, que confunden los alcances de la agricultura orgánica, su transición y los beneficios. Y es que el sector del cacao orgánico se desarrolla en la medida que se optimizan procesos de calidad, con la unión de productores le permite sostener un oferta y exportarla, las asesorías de organismos como GTZ y las certificaciones

⁵⁹ ¿Los pobres deterioran el ambiente? Caso de estudio de la subcuenca del Río El Ángel, Carchi, Ecuador.

(orgánica, rainforest, comercio justo) que les permite aumentar sus beneficios económicos y refuerza su confianza para seguir produciendo bajo los estándares internacionales.

En general, sobre la producción de cacao orgánico se advierte dos tendencias diferenciadas: (i) la agricultura orgánica como un concepto de vida, en los que se destaca la seguridad alimentaria y la calidad, que motiva a las UPAs más pequeñas y diversas al mejorar sus ingresos, y (ii) la agricultura orgánica como estrategia para mejorar la posición competitiva de los productores de cacao, al agregar valor al producto, que cumple con estándares internacionales e insertarlos en nichos de mercado especializados, en especial los europeos. En este segundo caso, información estadística de estudios realizados por el IFOAM (Internacional Federation of Organic Agriculture Movements) y de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) respalda a una tendencia creciente de los mercados internacionales en productos cuyos cultivos provienen de sistemas de producción campesina.

En Ecuador, el desarrollo de la agricultura cacao orgánica se la vincula a las exportaciones, pues la presión de los mercados internacionales impulsó el cambio de la producción tradicional a la orgánica. Así, a diciembre del 2006 la superficie cultivada que cuenta con certificación orgánica asciende a 46,742 hectáreas, y la superficie en transición se ubica en 3,713 hectáreas⁶⁰. La comprobación de mejores precios y la información sobre el crecimiento de los mercados continúan alentando a que nuevos agricultores organizados, por su propia iniciativa o con el apoyo de programas de apoyo al desarrollo, incursionen en este tipo de producción.

Todos estos aspectos evidencian que en los últimos años se reporten tasas de crecimiento positivo. Entre el 2005 y 2006, el crecimiento de la superficie cultivada es del 9.3%. En términos relativos, actualmente el 3% de la superficie total cultivada está certificada.

⁶⁰ Datos de GTZ, a marzo del 2007.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Superficie total certificada (hectáreas)	11000	16377	24000	29752	40211	46742
Superficie total en transición (hectáreas)	ND	ND	ND	5501	5950	3713
Total	11000	16400	24000	35252	46161	50455
Crecimiento anual		49,1%	46,3%	46,88%	30,9%	9,3%

Fuente: GTZ - Información de las certificadoras, Marzo 2007

Tabla 15 – ECUADOR- CRECIMIENTO DE LA SUPERFICIE CERTIFICADA Y EN TRANSICIÓN

Del total de la superficie certificada, el cultivo de cacao orgánico es el más importante al abarcar cerca del 40,20%. Para ver la superficie orgánica certificada (ha) por producto, ver anexo 8

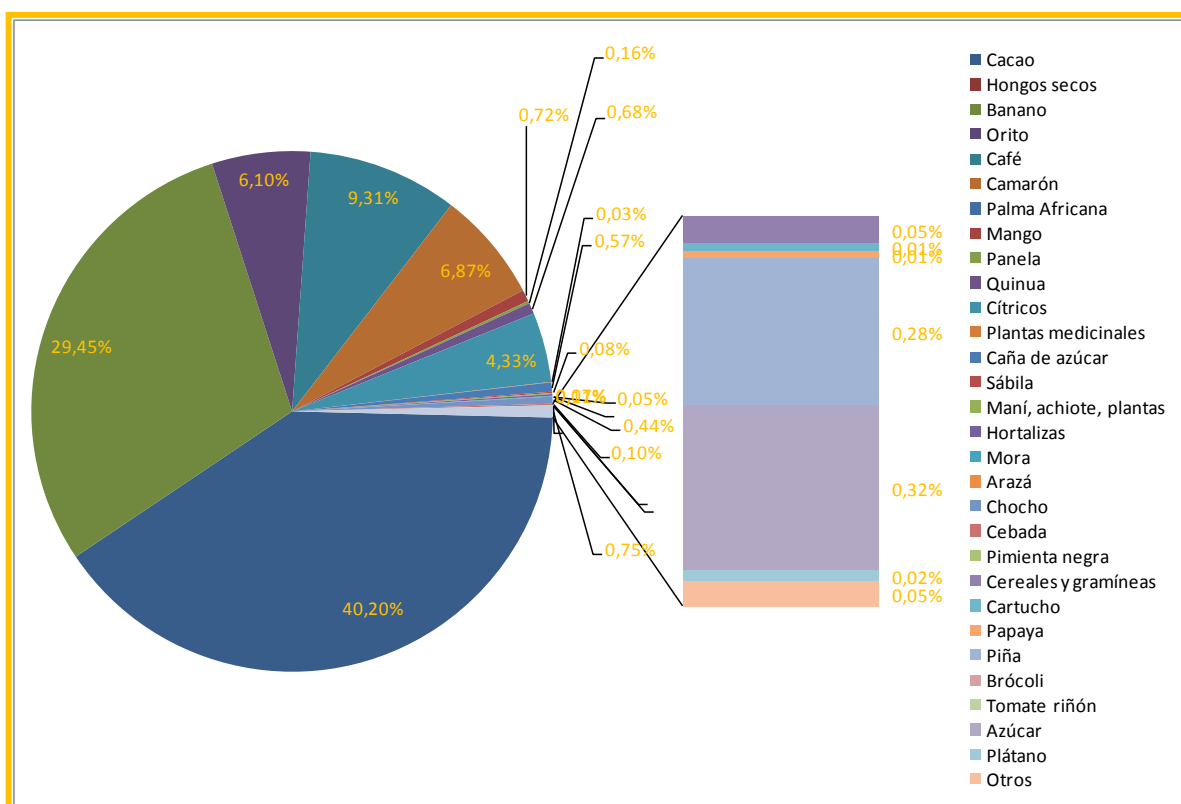


GRÁFICO 20 – PORCENTAJE DE SUPERFICIE ORGÁNICA CERTIFICADA POR PRODUCTO

Fuente: GTZ – Certificadoras, Marzo del 2007

Elaboración: El autor.

Según GTZ, en el 2006 el total de superficie orgánica certificada de cacao fue de 18, 789.98 hectáreas. Mientras que en el 2004, fue de 7,438.96. Y en el 2002 de 516 hectáreas.

De esas 18,789.98 hectáreas certificadas, a UNOCACE le corresponde 5,584 hectáreas, es decir, cerca del 29,7% de la superficie certificada a nivel nacional le pertenece a UNOCACE.

En resumen, según el ex instituto emisor Banco Central del Ecuador y CORPEI, en Ecuador hay 12, 355,831 hectáreas con algún tipo de uso agropecuario, el 30% se lo destina a cultivos permanentes, es decir, 3, 706,749.30 hectáreas. De ellas 46,742 hectáreas están certificadas, 18, 789 ha de las mismas son de plantaciones de cacao certificado. Mientras que hay 3, 713 ha en transición de certificación y 1,492.6 de las mismas son de cacao con certificación en transición. Entre ambos, ha de cacao certificado y en transición, suman 20, 282.58, de ellas 5, 584 ha son de UNOCACE y 275 ha son de Fortaleza del Valle.

5.2 IDENTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL

Las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Bolívar y parte de Azuay constituyen 6 de las 12 provincias donde se concentra la producción de cacao. Y de ellas la mayor producción en provincias de la región litoral.

En lo correspondiente al cultivo independiente, la provincia de Los Ríos abarca el 24.1%, Guayas el 21.08%, Manabí el 21.63%, Esmeraldas el 10.09% y El Oro el 7.69% de la producción. El porcentaje restante se reparte entre la Sierra y la Amazonía. Las cuales suman aproximadamente 58,466 unidades productivas agropecuarias.

Por otro lado, si consideramos el cultivo asociado por región, el 80% se produce en la costa y el 20% entre la Sierra y la Amazonía.

Una las motivaciones para que aumente el cultivo asociado es gozar de los beneficios económicos que implica tener asegurada la venta del cacao, que evita la intermediación, lo que repercute en un aumento de sus ingresos. Y los servicios de asesoría técnica que presta la organización y otros organismos internacionales.

El mercado potencial de las organizaciones se incrementa en la medida que se obtienen certificaciones y se coloca en lotes al cacao de calidad homogénea. Estos conforman los puntos principales para el cliente extranjero al momento de negociar. Así, en algunas asociaciones las certificaciones se las obtiene luego de un proceso que lo financia el cliente en el exterior o en su defecto se consigue préstamos reembolsables y no reembolsables en proyectos a cargo de organismos no gubernamentales, como GTZ.

El mercado empresarial lo constituyen aquellas empresas con las que cada organización negocie para la venta de especies maderables y otros productos, que generalmente se formaliza mediante convenios.

5.3 DESCRIPCION DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS

En la actualidad el 80% de sus productores son de origen costeño (mestizos) y el 20% son personas mestizas provenientes de la región interandina.

Los productores se concentran entre la Costa y la Sierra, desde el centro hasta el sur.

Los segmentos de mercado lo constituyen productores que ingresan en busca de mejores precios, tener acceso a créditos para la mejora de sus cultivos, a capacitación y a proyectos de expansión en el mercado local e internacional.

En ello también se incluye a productores de cacao y productos complementarios como especies maderables u otros productos, sean o no orgánicos. A quienes se la organización los asesora en la etapa de transición entre la agricultura tradicional y la orgánica.

Es importante destacar que desde las iniciativas por la agricultura orgánica hasta la certificación de la plantación, se debe pasar por: un cambio gradual en el uso de plaguicidas y otros químicos, con la finalidad de no afectar los nutrientes del suelo, causar erosión, muerte de la planta, aumento de plagas, entre otros. De ahí que, sea de importancia el tener entre los afiliados a gente capacitada, de nivel educativo medio y responsable de las mejoras en su plantación. Cabe recalcar que en algunas asociaciones hay muy pocos productores con niveles de educación de pregrado. Ello se explica por los niveles de pobreza y desplazamiento de los productores a zonas urbanas.

5.4 MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES

El mercado objetivo son aquellos productores con experiencia en su campo, que cultivan cacao en zonas cercanas a la de influencia, es decir en la región litoral e interandina. En la actualidad, cerca del 75% de los productores de ambas regiones, se concentra en las provincias de Guayas, El Oro y Los Ríos, mientras que del 25% restante, 90% les corresponde a propietarios de plantaciones en la provincia de Bolívar.

Los nichos de mercado lo constituyen aquellos “cacaoteros” que no solo se dedican a la actividad de la producción de cacao como tal, sino que aprovechan el micro-habitad de sus plantaciones para el cultivo de otras especies, como plantaciones maderables, de plátano, entre otros, que les representa ingresos

extras y sobre todo, la variedad de plantaciones favorece al desarrollo sostenible, la no erosión del suelo y evita el crecimiento de plagas, factores a considerar en los nichos a su ingreso en las organizaciones de segundo piso.

El cuanto al comprador, la empresa francesa KAOKA, quien tiene la marca Noir Equateur y pertenece al grupo Cémoi, de reconocida trayectoria en Europa por sus marcas de chocolate. Es un aliado estratégico para que las organizaciones compren el cacao a los productos, ello mediante adelantos en el pago y a un precio reajustable a los lineamientos internacionales de la oferta y demanda.

Empresas como KAOKA, también participan en la cadena de valor, con el financiamiento de la certificación orgánica. Y estipulan las bases bajo contrato.

Mientras que a nivel global, la compra de cacao en grano por parte de los industriales, en especial los internacionales, constituyen garantías en el pago de créditos a instituciones financieras a tasas convenientes para el sector, cerca del 10% anual, y que les sirve para adquirir la “pepa de oro”.

La mayor parte de los compradores internacionales se concentra en Europa, donde Dinamarca es el primer país consumidor de productos orgánicos, con un consumo medio per cápita de más de €60, seguido de Suecia (€45), Austria (€41) y Alemania (sobre €40).

En el año 2006, había unos 1,400 importadores registrados de productos orgánicos en la Unión Europea de los 15, lo que supone un incremento del 160% comparado con 2001. Alemania tenía el primer lugar con un 35% del total de importadores, seguido por Suecia (18%) e Italia (13%).

5.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, ENCUESTAS Y RESULTADOS

Los resultados de la encuesta permitirán una mayor efectividad en la aplicación de las estrategias del modelo de ahorro interno para la capitalización de UNOCACE. Así no solo ayudará a definir los montos a asignar para capacitación e infraestructura, bases de dicho modelo, sino que apoyará a estructurar políticas de ahorro interno, mediante la diversificación de los cultivos, lo que a su vez les servirá de cobertura si en algún momento llegaran a bajar los precios del cacao.

Dicha encuesta tuvo seis ejes de preguntas: el primero se refiere a factores determinantes de la calidad de vida de la gente de la zona, el segundo se relaciona que ver con la división del trabajo por género, una tercera línea de análisis es el perfil de acceso, control y beneficios de los recursos, en cuarto lugar, la valoración económica de la producción. Y por último un perfil de proyecto y líneas de acción. (Las preguntas se encuentran en el anexo 9)

La investigación de mercado se desarrolló en las asociaciones de El Deseo, El Progreso y san José del Tambo, ubicadas en la provincia del Guayas, El Oro y Bolívar, respectivamente. Quienes son productores de cacao - presentación 1, es decir, orgánico.

Con la finalidad de tener una certidumbre del 86%, un margen del error del 14%, sobre la población de todos los productores de cacao orgánico de UNOCACE, se calculó la muestra a encuestar con la siguiente fórmula: margen de error = valor Z de la distribución normal * raíz cuadrada de $(0,5)*(0,5)$ dividido para la muestra (n).

Margen de error (me)	14,00%		
Nivel de certidumbre (NI)	86,00%		
NI / 2	0,43	Tiene un Valor Z de	1,48
me/ Z =	raiz cuadrada de: (0,5)* (0,5) / n		

Al despejar n se obtiene como resultado 27.94 personas, es decir, se debe encuestar a 28 agricultores para tener una certidumbre del 86%, con un margen de error del 14%. De ahí que, en la Asociación de El Deseo se encuestó a 12 productores, 9 en San José del Tambo y 8 en El Progreso. Los productores son socios y socias de la organización.

La encuesta se la realizó de modo aleatorio simple entre quienes tienen cerca del 36% del total de hectáreas cultivadas en UNOCACE. Y poseen cerca del 49,12% de las hectáreas cultivadas con cacao orgánico certificado.

Ello por el hecho que los productores de la Asociación El Deseo tienen cerca de 257 hectáreas, los de la Asociación El Progreso 476 hectáreas y la Asociación San José del Tambo, 1,278 hectáreas.

5.5.1 Tipología de productoras y productores

Dentro de UNOCACE existe una diversificación entre el tamaño de las fincas de productores y productoras de cacao. Así en la Organización El Deseo, ubicada en la provincia del Guayas, el promedio de hectáreas (has) cultivadas con cacao orgánico asciende a 3.9 has. Y a pesar de que en dicha organización existen productores que tienen desde 1 a 20 has, la mayor parte (87%) se concentra en quienes tienen de 1 a 5 has. (Ver Anexo 10 – 11 Y 12)

Mientras que en la organización San José del Tambo, ubicada en la provincia de Bolívar, el promedio de hectáreas que poseen los productores es de 12.5 has, dado un amplio rango de tierras que tienen los productores en la zona, desde 2 hasta 80 has. Y la mayor concentración se da en superficies de 4 a 80 has.

Finalmente, en la organización El Progreso, localizada en la provincia de El Oro, donde el promedio de hectáreas cultivadas es de 12.2 has y hay productores que poseen fincas de entre 2 hasta 70 has. Y quienes poseen menos de 15 has concentran al 75% de los productores.

Con la finalidad de establecer un criterio socio-económico entre los productores de las organizaciones señaladas, se procedió a dividir en los siguientes estratos: pequeños, medianos y grandes, de acuerdo a las hectáreas que tiene su propiedad, lo que se detalla en la siguiente tabla.

CRITERIO SOCIO-ECONOMICO		RESULTADOS	HACENDADOS
Productores/as	Propiedades	Corresponde al	DE LA PROVINCIA
Pequeños	Inferior o iguales a 4 has	21.00%	Guayas
Medianos	Entre 4 has y 12 has	29.00%	Bolívar y El Oro
Grandes	Mayores a 12 has	50.00%	Bolívar, El Oro y Guayas

Tabla 16 - CRITERIO SOCIO ECONÓMICO DE PRODUCTORES DE CACAO ORGÁNICO – UNOCACE

De acuerdo a los resultados de la tabla precedente, los productores pequeños tienen 21% de las tierras, cuya superficie es inferior o igual a 4 hectáreas, todos ubicados en la provincia del Guayas. Mientras que de los productores de cacao orgánico mediano un 29% son propietarios de 4 a 12 hectáreas y se encuentran en la provincia de Bolívar y El Oro. Y los grandes productores de cacao de las organizaciones de El Deseo, El Progreso y San José del Tambo concentran a

propietarios de más de 12 hectáreas, con un 50%, entre las provincias de Bolívar, El Oro y Guayas.

Para los productores más pequeños, la producción de cacao representa un ingreso familiar determinante y su cultivo está asociado con frutales, tales como: plátano, mango, aguacate, zapote, mamey, guaba, piña y naranja. Y en su sistema tienen mayor importancia los animales menores.

Para los productores medianos, la producción de cacao también está asociada con frutales y comparten la importancia entre los cultivos de ciclo corto, tales como arroz, maíz, fréjol, entre otros. Junto al ganado mayor⁶¹.

Finalmente para los productores grandes, comparten el grado de importancia entre la producción de cacao orgánico y el ganado.

Este grupo requiere de mano de obra extra- familiar a diferencia del primer grupo, por las extensiones de tierra y cuidados que requiere la plantación ante plagas, cuyas consecuencias serían mayores a los de los grupos que le preceden.

En los tres grupos se comparte los cultivos de ciclo corto y ganado pues a más de ser un ingreso extra, representa algo arraigado a su cultura.

5.5.2 Factores determinantes en la calidad de vida.

Las productoras y productores de cacao de UNOCACE comparten un nivel precario de acceso a servicios básicos: el agua es entubada, caminos y carreteras de segundo orden, no hay alcantarillado, entre otros. Sin embargo, la educación y organizaciones que brindan el servicio de salud no se encuentran a distancias que dificulten el traslado de los productores.

⁶¹ Constituido por el ganado bovino.

Si bien es cierto que en las actividades de producción de cacao orgánico, se concentran en el núcleo familiar, donde también participan nietos, sobrinos y familia política. Ellos conforman grupos numerosos, que no permite ocupar a todos en la actividad. Y la mano de obra abundante en su mayoría no tiene un nivel de instrucción secundario. Lo que a su vez dificulta el proceso de industrialización al que aspiran algunos asociados a UNOCACE.

Cabe recalcar que las personas adultas comparten en su mayoría haber terminado la instrucción primaria, mientras que la mayoría de los jóvenes terminaron la instrucción secundaria e inclusive algunos tienen un nivel técnico. Y gran parte de los niños asisten a la escuela.

5.5.3 División de trabajo por género

El proceso productivo del cacao está compuesto de un conjunto de actividades, entre las que se mencionan: la roza o limpieza (eliminación de maleza), las podas de mantenimiento (retoños), las podas fitosanitarias (limpieza del tronco, corte de mazorcas dañadas, eliminación de escoba de bruja), y las actividades de riego (según el clima y la disponibilidad del recurso), como pasos previos a la cosecha. En estas actividades participan tanto hombres como mujeres, dependiendo del tipo de esfuerzo físico requerido. En efecto, las encuestas muestran que en los tres estratos socio-económicos las actividades de manejo del cultivo de cacao son realizadas por hombres y por mujeres, con cierto nivel de especialización.

En efecto, cuando los hombres son socios directos de la organización de cacao controlan todo el manejo del cultivo y las mujeres tienen una alta participación especialmente en las labores de cosecha y desgrane. Cuando las mujeres son socias directas tienen el control de todo el manejo del cultivo hasta la venta, y

participan laboralmente en forma directa en actividades como la roza, las podas fitosanitarias y de mantenimiento, la cosecha y el desgrane.

Para el caso en el que marido y mujer son socios directos, tienen control diferenciado de territorios, ella es responsable de todo el manejo del cultivo de cacao en un terreno y él en otro, pero ambos participan en las reuniones, cursos y eventos de la organización.

Sólo en el caso de las parejas más jóvenes correspondientes al estrato medio y con niveles de educación superior, las mujeres no participan en el manejo del cultivo.

Por otro lado, en lo que se refiere a las tareas reproductivas, casi todas están a cargo de las mujeres: preparación de alimentos, aseo de casa, lavado de ropa, cuidado de niñas y niños, representación en la escuela o colegio, cuidado de enfermos. Los hombres participan sólo en la consecución de agua y combustible para la comida. Esto se debe a una cultura que parece estar muy arraigada en las diferentes comunidades en estudio: las mujeres se dedican al cuidado del hogar y los niños y los hombres a todo lo que tenga que ver con la manutención del hogar.

Debido a lo señalado, la jornada de trabajo es diferenciada para hombres y mujeres. En el caso de la mujer, que es casi la única responsable del trabajo reproductivo y adicionalmente colabora en algunas actividades agropecuarias, sus jornadas diarias son más largas que las de los hombres. Normalmente ellas se levantan entre una y una hora y media antes que los hombres y así mismo se acuestan más tarde que ellos. Las mujeres que trabajan en la finca regresan al hogar a continuar con el trabajo de la casa.

Entre tanto, los hombres salen temprano en la mañana al campo, vuelven a la casa para el almuerzo y en la tarde regresan al campo, participan de actividades comunitarias (asistencia a eventos de la organización, mingas, entre otros), o se quedan descansando.

5.5.4 Perfil de acceso, control y beneficios de recursos

Cuando la producción está en manos de pequeños productores adultos, de estrato bajo, las decisiones sobre la administración de las tierras productoras de cacao, está en sus manos, mientras que las mujeres tienen una influencia significativa en la producción frutal y del pasto.

En cambio entre los productores medianos y grandes, de la clase media y alta, los hombres al ser socios y recibir capacitación, tienen un mayor poder de influencia en las decisiones. Esto se repite en casos particulares, donde los socios son mujeres y tienen gran influencia en las decisiones de producción, la dirección de los beneficios, entre otros.

5.5.5 Valoración económica de la producción

En primer lugar, en la provincia del Guayas, se ha determinado un costo de producción total de 281 dólares, para un productor mediano⁶², valor que cubre las actividades de roza (3 veces al año), podas de mantenimiento, podas fitosanitarias, bombeo de agua por gravedad, mantenimiento de canales, cosecha, secado y transporte hasta el centro de acopio. Justamente, este es uno de los más altos costos de producción porque incluye un costo de riego para mantener las plantaciones (sobre todo en la época de verano).

Por el lado del rendimiento obtenido de la producción, este es de aproximadamente 8 quintales, que determinan un ingreso bruto de 800 dólares por hectárea (tomando un precio referencial de 100 dólares por quintal) y una

⁶² Para este estudio se dividieron los productores por su tamaño en pequeños, medianos y grandes. Los pequeños son aquellos que poseen hasta cuatro hectáreas, los medianos son los que poseen entre 4 y 12 hectáreas de cultivo y los grandes son los que poseen más de 12 hectáreas de cultivo.

rentabilidad de 184,70%⁶³. Esta rentabilidad es también una de las más altas debido a la calidad de los suelos, el uso de agua de riego en verano y a las buenas prácticas de cuidado de la plantación.

ESTIMACION DE COSTOS Y BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL DESEO					
SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE 1 ha DE CACAO ORGÁNICO					
PRODUCTOR: SR. VICTOR HARO COMUNIDAD: EL DESEO					
N°	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ROZA (3 V/A)	Jornal	15	5	75
2	PODAS DE MANTENIMIENTO	Jornal	6	6	36
3	PODAS FITOSANITARIAS	Jornal	3	5	15
4	RIEGO (TASA ANUAL/ HA)	\$			2
5	BOMBEO DE AGUA POR RIEGO POR GRAVEDAD	Jornal	6	5	30
6	MANTENIMIENTO DE CANALES	Jornal	6	5	30
7	MANTENIMIENTO DE BOMBA	\$			20
8	USO DE HERRAMIENTAS	\$			10
9	COSECHA	Jornal	8	5	40
10	SECADO	Jornal	3	5	15
11	TRANSPORTE HASTA EL DESEO	QQ	8	1	8
12	TOTAL COSTOS	\$			281
12	RENDIMIENTO	QQ seco	8		
13	COSTO UNITARIO	\$/ QQ seco			35,125
14	PRECIO DE VENTA	\$		100	
15	INGRESO BRUTO	\$			800
16	INGRESO NETO	\$			519
17	RENTABILIDAD	%			184,70%

FUENTE: GTZ Y ENTREVISTA DE LA ZONA

Tabla 17 – ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL DESEO POR HECTÁREA

En el caso de la provincia de El Oro, la situación varía un poco. Los costos de producción alcanzan 219,50 dólares e incluyen roza (2 veces al año), podas de mantenimiento y fitosanitarias, cosecha, transporte, alquiler de máquina secadora y secado, pero no se realizan actividades de riego. Es importante notar que se mantienen los costos elevados a pesar de la reducción de actividades productivas debido al mayor costo de los jornales.

⁶³ Esta rentabilidad se obtiene como la relación entre ingreso neto y el total de costos.

Por el lado del rendimiento por hectárea, es menor que el caso tomado para la provincia de Guayas justamente debido a que el productor no utiliza riego en su plantación y los cuidados son menores. Esto determina una diferencia importante del ingreso bruto, que llega a los 400 dólares y una rentabilidad porcentual de 82,23%.

ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL PROGRESO					
SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE 1 ha DE CACAO ORGÁNICO					
PRODUCTOR: SR. ANGEL TORRES COMUNIDAD: EL PROGRESO					
N°	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ROZA (2 V/A)	Jornal	12	7	84
2	PODAS DE MANTENIMIENTO	Jornal	6	7	42
3	PODAS FITOSANITARIAS	Jornal	3	7	21
4	USO DE HERRAMIENTAS	\$			10
5	COSECHA	Jornal	4	7	28
6	TRANSPORTE HASTA CENTRO DE ACOPIO EL PROGRESO	QQ	4	1	4
7	SECADO	Jornal	1,5	7	10,5
8	ALQUILER DE SECADORA DE LA	Horas			20
9	TOTAL COSTOS	\$			219,5
10	RENDIMIENTO	QQ seco	4		
11	COSTO UNITARIO	\$/ QQ seco			54,875
12	PRECIO DE VENTA	\$		100	
13	INGRESO BRUTO	\$			400
14	INGRESO NETO	\$			180,5
15	RENTABILIDAD	%			82,23%

FUENTE: GTZ Y ENTREVISTA DE LA ZONA

Tabla 18 - ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN EL PROGRESO POR HECTÁREA

Finalmente, en el caso de la provincia de Bolívar, el costo promedio de producción es de 139 dólares por hectárea (el más bajo de los tres casos analizados pues no utiliza riego en la plantación debido a que el clima de la zona facilita el cultivo sin necesidad de recurrir a este sistema y además el valor del jornal es también bajo). Para el caso de este productor, con un rendimiento por hectárea de aproximadamente 4 quintales, la rentabilidad estimada llega al 188%.

ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN SAN JOSÉ DEL TAMBO					
SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE 1 ha DE CACAO ORGÁNICO					
PRODUCTOR: SR. LIBER MICHILENA COMUNIDAD: SAN JOSÉ DEL TAMBO					
N°	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ROZA (2 V/A)	Jornal	12	5	60
2	PODAS DE MANTENIMIENTO	Jornal	4	5	20
3	PODAS FITOSANITARIAS	Jornal	3	5	15
4	USO DE HERRAMIENTAS	\$			10
5	COSECHA	Jornal	4	5	20
6	TRANSPORTE HASTA CENTRO DE ACOPIO SAN JOSÉ	QQ	4	1	4
7	FERMENTACIÓN	Jornal	0,5	5	2,5
8	SECADO	Jornal	1,5	5	7,5
9	TOTAL COSTOS	\$			139
10	RENDIMIENTO	QQ seco	4		
11	COSTO UNITARIO	\$/ QQ seco			34,75
12	PRECIO DE VENTA	\$		100	
13	INGRESO BRUTO	\$			400
14	INGRESO NETO	\$			261
15	RENTABILIDAD	%			188%

FUENTE: GTZ Y ENTREVISTA DE LA ZONA

Tabla 19 - ESTIMACIÓN COSTOS –BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN SAN JOSÉ DEL TAMBO POR HECTÁREA

En suma, se puede concluir que existe una relación directa entre las labores realizadas en la cultivo y la rentabilidad: mientras mayores cuidados se den a la plantación, existe un mayor rendimiento (medido a través del número de quintales producidos) que puede compensar el aumento de costos y lograr una rentabilidad económica más alta (asumiendo costos de insumos y precios constantes). En los casos en los cuales las labores culturales son menores, la calidad del suelo y del clima es un factor determinante del rendimiento y por consiguiente de la rentabilidad.

5.5.6 Perfil de proyecto y líneas de acción

Uno de los principales problemas que mencionan los productores de las tres asociaciones es que las capacitaciones no llegan a todas las filiales, por lo que el esfuerzo por mejorar los estándares de calidad que se haga en unas asociaciones no repercute en gran medida en la organización.

Algunas de las soluciones para los productores sería: tener la infraestructura necesaria para el secado, fermentación y almacenamiento en cada filial, de tal manera que se cada filial maneje los niveles de calidad, humedad, entre otras, que faciliten la lotización del producto. Y con ello evitar las mezclas con productos de menor calidad que pueda repercutir en los precios. De esta manera se tendría un mayor control en calidad y en la trazabilidad del producto a exportar. Estos puntos se recogieron de las experiencias entre los agricultores, ya que en algunas asociaciones, tales como San José del Tambo y Buena Suerte, se implementan con éxito.

5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia está dada a nivel nacional por aquellas asociaciones que exportan al mercado internacional ya sea de manera directa, en el caso de Fortaleza del Valle, o lo hagan a través organizaciones que ayudan con la logística en la exportación, como es el caso de FEDECADE. Y aquellos productores de cacao orgánico que están en proceso de certificación o tienen el certificado.

Sin lugar a dudas, en el sector una de las asociaciones que sobresale por su nivel de producción y el tiempo que le tomó para iniciar las exportaciones a Suiza, es Fortaleza del Valle, cuya asociación es una de las más representativas a nivel nacional como guía para las demás asociaciones que están en proceso de exportar directamente. Tiene 415 agricultores de cacao orgánico de Manabí. Producen 10 quintales por hectárea y esperan llegar a los 20 qq/ ha.

Otro de los puntos a destacar es que para la compra de cacao a los productores también recurre a la figura de adelantos de efectivo. Y para optimizar su estructura

financiera recurrió a un préstamo de \$100,000 al 8% de interés anual, facilitado por el Rabobank.

En el caso de la Federación Nacional de Productores de cacao del Ecuador – FEDECADE, produce 100% cacao en grano, tiene 600 socios activos, en 10 asociaciones que pagan cuotas, 1,200 en total (que venden producto a la organización). Tienen un sistema de socios y de proveedores no asociados. Uno de estos socios, APROCANE, de Esmeraldas, se independizó para comercializar su cacao directamente con el comprador extranjero, la empresa suiza que elabora chocolate FELCHLIN. Su producto dispone de sello Rainforest Alliance, sello orgánico, comercio justo. Actualmente exportan a varios mercados, utilizando los servicios de una empresa nacional, denominada COFINA - uno de los principales exportadores - que les gestiona la exportación (cobrando un precio de 4 usd/qq). Es decir, no exportan directamente.

A diferencia de Fortaleza del Valle, que exporta a un elaborador de chocolate en Europa y logró capitalizarse por medio de un préstamo con el RaboBank.

UCOCS⁶⁴, está en proceso de negociación con exportadores y COPAC⁶⁵ aún no tiene un centro de acopio⁶⁶ donde se destine la producción y mantener un mayor control de calidad.

En cuanto a las exportaciones, el número de empresas comercializadoras – dedicados específicamente a este negocio - ha crecido notablemente; al momento se ubican en 51, mientras que en el año 2005 eran de 42.

Y la estrategia de producto a seguirse es la diferenciación, debido a que la tendencia de los mercados internacionales, donde se cancelan premios que se estabilizan en un 20%, que prefiere la calidad antes que la cantidad, es necesario colocar valor agregado por medio de las certificaciones, que no solo le brinden acceso a la organización, sino que permita percibir confianza a quienes compran

⁶⁴ Asociación de agricultores de cacao

⁶⁵ Exportadora de cacao en diferentes presentaciones

⁶⁶ Centro de Acopio. Lugar donde se almacena y se da el proceso de post cosecha del cacao en baba o grano

los productos terminados a base del cacao orgánico comercializado por UNOCACE.

A continuación se presenta a las principales empresas productoras y/ o exportadoras de productos orgánicos a nivel nacional.

 **Agroexportadora Maquita Cushunchic**

Contacto: Carlos Marcos

Producto: cacao en grano

Certificadora: Ecocert

Actividad: exportador

Dirección: Mapasingue oeste – calle 4ta

Teléfono: 593 4 2 350 824

Fax: 593 4 2 350 824

E-mail: cmarcosbodero@hotmail.com

Web site: www.fundmcch.com

 **Ecuacocoa**

Contacto: Eías Nehme

Producto: productos de cacao

Certificadora: en trámite

Actividad: Procesador y exportador

Dirección: mapasingue oeste Av 5ta y calle 1ra

Teléfono: 593 4 2 351 133

Fax: 593 4 2 351 133

E-mail: elias.nehme@ecuacocoa.com

Web site: www.ecucocoa.com

 **KALLARI**

Contacto: Diego Grefa
Producto: granos de cacao
Certificadora: en trámite
Actividad: Productor
Dirección: Tena - Ecuador
Teléfono: 593 6 2 870 009
Fax: 593 6 2 870 009
E-mail: asociacionkallari@yahoo.es
Web site: www.kallari.com

 **Cocoamarket**

Contacto: Pedro Martinetti
Producto: granos de cacao
Certificadora: BCS-Öko Garantie, Ceres
Actividad: Procesador y exportador
Dirección: Cdla Kennedy
Teléfono: 593 4 2 282 055
Fax: 593 4 2 282 055
E-mail: cocoamar@telconet.net

 **UNOCACE**

Contacto: Freddy cabello
Producto: granos de cacao
Certificadora: ECOCERT
Actividad: Procesador y exportador
Dirección: Ciudadela La Garzota Mz 76 solar 14 - 15
Teléfono: 593 4 2 273 585
Fax: 593 4 2 273 585

E-mail: unocace@on.net.ec

 **EDECA**

Contacto: Alvaro Martínez

Producto: manteca y pasta de cacao

Certificadora: en trámite

Actividad: Productor

Dirección: Av TANASA 2 da cuadra

Teléfono: 593 4 2 800 032

Fax: 593 4 2 802 052

E-mail: educa@gye.satnet.net

 **OSELLA**

Contacto: Jacinto Andrade

Producto: granos de cacao

Certificadora: Ecocert

Actividad: Procesador y exportador

Dirección: Km 2.5 Via Durán Tambo

Teléfono: 593 4 2 808 328

Fax: 593 4 2 807 642

E-mail: osella@ecuaenlace.com

Web site: www.osellacocoa.com

 **COFINA**

Contacto: Julio Zambrano
Producto: granos de cacao
Certificadora: en trámite
Actividad: exportador
Dirección: Km 11 via Durán Tambo
Teléfono: 593 4 2 513 420
Fax: 593 4 2 513 649
E-mail: jzg@cofinacocoa.com
Web site: www.cofinacocoa.com

 **CEFODI- APROCA**

Contacto: Daisy Rodríguez
Producto: granos de cacao
Certificadora: BCS-Öko Garantie
Actividad: Productor
Dirección: Guayas 2680, entre Colón y Eloy Alfaro, Esmeraldas
Teléfono: 593 6 2 712 503
Fax: 593 6 2 712 503
E-mail: cefodi@cefodi.org.ec

 **Federación Nacional de Productores de cacao del Ecuador -
FEDECADE**

Contacto: Victor Chacón
Producto: granos de cacao
Certificadora: Öko Garantie
Actividad: Productor
Dirección: Ciudadela Las Mercedes o Cruce Jesús María - Naranjal
Teléfono: 593 4 2 528 396

Fax: 593 4 2 528 396

E-mail: fedecade_ec@yahoo.com

 **FUNEDESIN**

Contacto: Nestor Miño

Producto: granos de cacao

Certificadora: en transición

Actividad: Productor

Dirección: Vicente Solano E12 – 61 y Av. Oriental - Quito

Teléfono: 593 2 2 237 133

Fax: 593 2 2 237 133

E-mail: info@fundesin.org

 **Fortaleza del Valle**

Contacto: Berto Zambrano

Producto: granos de cacao

Certificadora: Ecocert

Actividad: Productor

Dirección: calceta- Canuto Km 1 1/2

Teléfono: 593 8 4 360 513

Fax: 593 8 4 360 513

E-mail: fortalezadelvalle@hotmail.com

Los principales actores que participan en el mercado internacional como exportadores son Gonzalo Martinetti, Colonial Cocoa del Ecuador, Inmobiliaria Guangala, Fundación Maquita Cuchunchic, Quevexport, Eximore Cía. Ltda., y Cofina S.A., cuyas participaciones agregadas alcanzan el 64,22% del total del mercado.

EMPRESA	CONTACTO	Cacao en Grano		EMAIL
		TELEFONO	FAX	
COFINA	Julio César Zambrano	04-2513420 099-757999	04-2513649	jzg@cofinacocoa.com
EXIMORE CIA. LTDA.	Alejandro Orellana/Victor Orellana	04-2801745/83	04-2807880	eximore@qve.satnet.net; victoro@grupoorellana.com
AGRO MANOBANDA HNOS S.A	Jorge Manobanda C.	05-2751254	05-2751237	grupomanobanda@hotmail.com
COLONIAL COCOA S.A	Alberto Nacer	04-2252138	04-2250577	anacer@colonialcocoa.com
FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHIC	José Santos	04-2350824	04-2350824	josantos@telconet.net
EXPORTADORA ASKLEY DELGADO	Askley Delgado	04-2383513	04-2382217	qusnobe@qve.satnet.net
OSELLA	Jacinto Andrade	04-2815973	04-2808328	osella@ecuaenlace.com
INMOBILIARIA GUANGALA S.A.	Vincent Zeller	04-2236515	04-2236133	chorrera@qve.satnet.net
EXPORTADORA MARTINETTI	Gonzalo Martinetti	05-2752595	05-2757991	martinet@telconet.net
AGROXVEN S.A.	Rafael Sánchez	052 972126 ext 107	05-2970787	agroxven@easynet.net.ec
APROCAFA	Sergio Cedeño	04-2642420	04-2642420	aprocafa@ecua.net.ec
ORECAO	Samuel Von Rutte	052 752461	052 752461	orecaogu@uio.satnet.net
QUEVEXPORT	Daniel Manobanda Cedeño	05-2751153/1498	05-2754342	dmanobanda@porta.net
EXPORCAFE	Manuel López	05-2704017	05-2704017	exporcaf@uio.telconet.net
NATECUA	Franco Pastorelli/Nancy Freire	04-2727829	04-2727829	natecua@interactive.net.ec
SANTA FE JAVA	Eduardo Heredia	04-2254369	04-2259339	santafe@telconet.net
COCOAMAR-KET	Pedro Martinetti	04-2289890	04-2289890	cocoamar@telconet.net
UNOCACE	Freddy Cabello	04-2293662	04-2293662	unocace@qve.on.net.ec
CASA LUKER DEL ECUADOR	German González López	Telefax.: (593-4) 2809112, 2806831.		ggonzalez@casaluker.com.co, luker.gye@gmail.com.cc
ECOCAFE SA	Iván Ontaneda B.	04-2250748	04-2250783	presidencia@ecocafe.com.ec
EXPIGO	Mercy González Duche.	(593 4) 2670484, 2804222	(593 4) 2803907.	info@expigo.com.
LEZCANO S.A	Peter Zambrano	(593 4) 2273049		
BUSTAMANTE MORAN	Freddy Bustamante Morán	(593 4) 2111051	(593 4) 2111051	dubinsa@hotmail.com
A y J S.A.	José Orellana	(593 4) 2805105	(593 4) 2808243	avi@qve.satnet.net

Tabla 20 - EXPORTADORES DE CACO FINO DE AROMA EN ECUADOR

Fuente: CORPEI – www.corpei.org

6 ESTRATEGIAS DEL MERCADO

6.1 CONSIDERACIONES INTERNACIONALES, NACIONALES, Y LOCALES

6.1.1 Insumos permitidos

“No todos los productos formulados como bioplaguicidas son reconocidos por todas las agencias certificadoras que operan bajo distintas normas de producción orgánica. Hay algunas restricciones a nivel de los genéricos permitidos como ingrediente activos, a nivel de fuente de esos genéricos y a nivel del proceso de fabricación. Debe estudiarse con cuidado en estas normas la lista de productos permitidos y las observaciones que cada producto pueda tener. Además, la Norma Federal de Producción Orgánica de los Estados Unidos de Norteamérica, que entró en vigencia en octubre 2002, también ha regulado los inertes que se usan en las formulaciones de plaguicidas comerciales.

Esta norma sólo permite inertes incluidos en la Lista de Inertes No. 4 de la Agencia de Protección Ambiental (EPA). Puesto que la información sobre inertes no forma parte de la etiqueta y comúnmente se considera información confidencial del fabricante, es muy difícil para el promotor, el productor y el asesor orgánico, decidir cuáles marcas comerciales son conformes a la norma y cuáles no”⁶⁷.

Según el estudio de la Agricultura Orgánica en el Ecuador desarrollado por CORPEI, GTZ y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, también debe tenerse en cuenta que el uso de feromonas, repelentes y controladores biológicos está más cercano a un enfoque preventivo que el uso de biocidas naturales con los cuales se mantiene el enfoque correctivo que ataca los síntomas y no las causas. No están exentos estos productos de efectos no deseados tanto en la salud humana como en el ambiente, y se requiere

⁶⁷ Ingeniero Luis Brenes, asesor en agricultura orgánica

estudiarlos y promoverlos con un alto grado de responsabilidad, ética profesional y prudencia.

6.1.2 Acceso a mercados, los costos y sobrepuestos

El objetivo de la presente tesis es diseñar un modelo de ahorro interno que permita la capitalización de UNOCACE, con un manejo sustentable de las plantaciones de cacao orgánico que repercuta en el bienestar de sus productores. Y es que el modelo tiene costos y flujos de caja que están relacionados con el precio y el mercado para asegurar su rentabilidad. El mantenimiento y desarrollo de los cultivos de cacao fino, orgánico, depende en gran medida, de los sobrepuestos y de la exportación. Según datos de ANECACAO, los precios alcanzaron cerca de \$94 el quintal de cacao ASE en el 2006 y \$104.49 a mayo del presente, mientras en el mercado de futuros de la Bolsa de Valores de Nueva York y Londres, la tonelada métrica alcanzó cerca de \$2,152.

En otras palabras, los precios fueron altos y siguen siendo altos. Más aún en un sector donde la oferta no abarca la demanda. Por tanto, los sobrepuestos compensan o subsidian los bajos rendimientos. En el sector hay algunos productores de cacao orgánico que tienen altos costos y bajos rendimientos, pero los sobrepuestos les permiten que la venta sea rentable.

Según estudios de Cussianovich (1998) en el sector de los productos orgánicos, siete de cada diez casos el sistema orgánico era más rentable que el convencional. Sin embargo, de esos siete casos, tres dependían de un sobrepuesto para ser más rentables que sus homólogos convencionales, entre ellos se incluye al cacao orgánico.

La tendencia de los sobrepuestos es que se reduzcan a no más del 20%⁶⁸, la experiencia de los productores de cacao orgánico así lo demuestran. El mercado

⁶⁸ Estudio del sector de productos orgánicos elaborado por CORPEI junto a GTZ

del cacao orgánico sigue siendo un mercado proporcionalmente pequeño. De esta manera, con el ingreso de nuevos competidores puede generar variaciones grandes, aún cuando una o dos organizaciones ingresen y una o dos salgan. Y una de las mayores expectativas de los compradores es que la oferta sea estable, logrando que las relaciones sean duraderas y estables con clientes, una de las claves del éxito (Workshop, 2002)

La reducción de costos de producción es un punto estratégico en un escenario donde los planes de manejo orgánico son mucho más caros que los convencionales, basados únicamente en el hecho que los sobrepuestos así lo permitan.

Por tanto, se deben estructurar convenios con organizaciones que adquieran productos, como el maderable o frutas orgánicas, que se puedan sembrar en las plantaciones de cacao orgánico. Lo que a su vez disminuirá los costos de producción, y mientras ello no signifique descuido de dichas plantaciones, tanto por parte del productor como la organización.

En conclusión, la tendencia de los sobrepuestos se podría estabilizar en un 20%, lo que haría más riesgoso a los cultivos de no contar con certificaciones como el orgánico, rainforest o comercio justo, que le permitan dar mayor valor agregado a los productos.

6.1.3 Estructura arancelaria de la Unión Europea

A los productos **manteca de cacao, polvo de cacao y chocolate en tabletas** corresponden, según el sistema aduanero de la UE, diferentes códigos arancelarios.

CACAO Y SUS PREPARACIONES.....	1800
◆ Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.....	1801
◆ Manteca, grasa y aceite de cacao.....	1804
◆ Cacao en polvo sin azucarar ni edulcorar de otro modo.....	1805

- ◆ Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.....**1806**
 - ✚ Preparaciones en bloques o barras con un peso superior a 2 kilos, o bien líquidas, pastosas, en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o envases inmediatos con un contenido superior a 2 kilos.....**1806 20**
 - ✚ Los demás, en bloques, en tabletas o en barras, sin rellenar.....**1806 32 9**

6.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD

Dado que UNOCACE produce en diferentes zonas, la estacionalidad es una ventaja frente a otras asociaciones, pues se produce casi todo el año, mientras que las demás organizaciones lo hacen cada seis meses.

El producto es un cacao fino, orgánico con características únicas en aroma, por el que se tienen premios en los mercados internacionales, más aún si se le da valor agregado con las certificaciones de ser un producto orgánico. Por lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Las estrategias de precio se relacionan con la inspección que se hace al cacao previo su embarque, pues las muestras que se tomen confirmarán si tiene las características de un cacao fino tipo ASE, ASS u otros, que definirá su precio.

Colabora en gran medida el hecho que se difunda los beneficios del cacao y que empresas a nivel nacional como Tulicorp exporten elaborados de cacao. Al igual que las transnacionales que se asientan en el país, pues ayudan a darle una mayor salida al cacao “Arriba”.

En lo que se refiere al nivel de precios, se verifica un comportamiento cíclico como resultado de la oferta y demanda mundial. En los períodos de exceso de oferta mundial, los precios tienden a la baja y viceversa.

A finales del 2006, los precios referenciales de exportación por saco de 45,36 gr. Se ubicaron en \$104 al productor por la variedad ASE.

6.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN, PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL.

Los canales de distribución del cacao en grano están determinados por exportadores y los fabricantes de chocolates nacionales e internacionales. En el caso de UNOCACE, la empresa francesa KAOKA, filial que elabora chocolate con cacao orgánico para el grupo Cémoi.

KAOKA es miembro de la asociación Bio Equitativo, que reagrupa a las industrias que transforman la materia prima orgánica. Y una de sus ventajas de pertenecer al grupo y que la materia prima cumpla con la certificación Ecocert es el reglamento que la rige, Reglamento de Agricultura Orgánica, el cual es reconocido a nivel internacional (CEE⁶⁹, JAS⁷⁰, NOP⁷¹, entre otros)

Es decir, KAOKA tiene acceso no solo al mercado europeo, sino al japonés, donde actualmente exporta y acceso a un mercado potencial como lo es el norteamericano.

⁶⁹ Los productos exportados a la UE solamente pueden ser comercializados en calidad de orgánicos si provienen de países capaces de garantizar que los bienes orgánicos cumplen con requerimientos equivalentes a aquellos estipulados por la Norma 2092/91 del Consejo de la Unión sobre la Producción Agrícola Ecológica de la Comunidad Europea

⁷⁰ Japanese Agricultural Standard

⁷¹ National Organic Program (NOP) en Estados Unidos.

Por otro lado, el grupo Cémoi es uno de los mayores fabricantes de chocolate, de reconocida trayectoria en Europa, que domina el mercado francés, el mismo que es exigente en calidad y prefiere en un 50% el chocolate negro⁷².

El Presidente de KAOKA, André Deberdt, visita cada tres meses a los productores ecuatorianos que le proveen cacao nacional orgánico con la finalidad de monitorear las plantaciones y las necesidades de dichos productores.

De ahí que, KAOKA sea un aliado estratégico en la comercialización, distribución y penetración en mercados donde se cumple con el Reglamento de Agricultura Orgánica.

6.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y GASTOS

“Le cacao « Nacional » d’Equateur est réputé pour son mélange de saveurs fruité et floral”, dijo André Deberdt en el Congreso Internacional sobre Agroindustria Rural y Territorio (ARTE) que se desarrolló en Toluca, México. Y significa “El cacao « Nacional » de Ecuador es reconocido por su mezcla de sabores frutales y floral”.

La mejor estrategia de promoción la constituye el sabor único del cacao Nacional, ya que Venezuela, Perú, Colombia también producen cacao fino, pero con sabor a nuez y alguno son complejos por trinitario, es decir, no son puros, “de sangre” como lo suelen llamar los agricultores.

En Ecuador, FEDECADE y UNOCACE, en la región litoral son las organizaciones que cuentan con certificación orgánica que cuentan con industrias, KRATF y KAOKA, respectivamente, que se encargan de la distribución del producto y en el último caso, se tiene un contrato de exclusividad para la venta de toda la producción.

De ahí, la importancia de mantener y mejorar los estándares de calidad, el mismo que está directamente relacionado a la cadena de valor. Pues según la firma

⁷² André Deberdt, Presidente de KAOKA.

KAOKA no se utilizan los mismos criterios para producir chocolate negro, que los que se utilizan para el chocolate blanco o sus diferentes presentaciones⁷³.

Uno de los puntos a destacar en la cadena de comercialización es la exportación del producto hacia KAOKA en Francia, para lo cual se debe incurrir en los siguientes gastos por cada contenedor:

- ◆ Flete de buque: \$1,800
- ◆ Seguro, el cual representa: 0,1% del Valor FOB⁷⁴
- ◆ Multa aduanera: \$26,28
- ◆ Tasa CORPEI, el cual representa el 0,015% del valor FOB.
- ◆ Almacenaje en bodega: \$150.
- ◆ Inspección de antinarcóticos, previa solicitud: \$40
- ◆ Certificado de Origen por parte de ANECACAO: \$25.
- ◆ Certificado Fitosanitario por parte del SESA: \$60.
- ◆ Gastos por DHL: \$56,26
- ◆ Gastos varios: \$100, que incluyen incentivos, viáticos, etc.
- ◆ Gastos de transporte LCL⁷⁵: \$410,94
- ◆ Transporte del contenedor dentro del puerto, desde el lugar de revisión hasta las bodegas: \$100.

En el anexo 13 se encuentra el flujo del proceso de exportación.

6.5 ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACIÓN

Las formas de publicidad del sector están determinadas por la CORPEI, que ayuda con el programa de misiones, stands en las ferias de productos orgánicos.

⁷³ Presentaciones con macadamia, maní, entre otros.

⁷⁴ Free On Bord

⁷⁵ LCL Less than Carload.- término con el que se indica que la carga será recogida en las bodegas de UNOCACE, para luego llevarlo al puerto.

La principal feria donde se puede promocionar el cacao orgánico en Europa es:

BIO FACH

Biofach se desarrolla en Nuremberg (Alemania) del 15 al 18 de febrero de cada año. Reúne actualmente la mayor oferta del mundo en alimentación orgánica. Con una clasificación clara y eficaz, se encuentran representados, tanto fabricantes como empresas comercializadoras de estos productos. Así mismo, la feria ofrece la posibilidad de informarse sobre los sectores, productores, transformadores y certificadores a través de las asociaciones e instituciones estatales y privadas presentes.

En la edición 2007, por primera vez los sectores de cosmética natural e higiene corporal, medicamentos, artículos de droguería y accesorios han sido representados en la feria monográfica de cosmética Natural y Wellness – Vívanesse que se llevó a cabo simultáneamente con Bio fach. La feria fue representada por 2, 565 expositores procedentes de 81 países.

El número de visitantes este año fue de 45,520, un récord en la historia de esta feria. Un aumento con respecto al año anterior de 21.6%

Las empresas participan en esta feria con los siguientes productos:

- ◆ Cacao Orgánico Fino de Aroma
- ◆ Café Orgánico de Galápagos
- ◆ Café Orgánico de Intag
- ◆ Chocolate Orgánico
- ◆ Fruta Fresca Orgánica

Mientras que las principales ocasiones para la promoción de productos derivados del cacao en la Unión Europea son:

- ◆ Festival EUROCHOCOLATE, Perugia (Italia), esta se realiza en Octubre

- ◆ Festival du chocolat, Paris (Francia), se desarrolla en Octubre.
- ◆ Süswarenmesse (*Feria de Confitería*), Colonia (Alemania), Enero
- ◆ Feria Chocoa, Bruselas (Bélgica), Marzo

LATIN AMERICA FOOD SHOW

LAFS, LATIN AMERICAN FOOD SHOW, bajo su lema "**Latinoamérica unida vale Oro**" es la feria internacional de alimentos y bebidas que potencia a Latinoamérica en los negocios, fortalece las exportaciones entre los países de la región y el resto del mercado global internacional especialmente Asia, Europa y Norteamérica convirtiendo a Cancún en escaparate y principal sede comercial de la región en este ámbito.

LAFS 2007 reunió la oferta Latinoamericana exportable en un único lugar. La feria se afianza como el punto de encuentro anual de los compradores locales e internacionales que desean abastecerse con la interesante variedad de productos originarios de Latinoamérica.

LAFS es el primer evento de su tipo porque busca enfocar la mirada de los negocios de alimentos y bebidas hacia Latinoamérica toda, crear una sinergia entre los propios países latinoamericanos, así como concertar una unión comercial en el tema alimentos que permita hasta negociar en bloque con el mundo.

El Consejo Consultivo de Asesores de LAFS está integrado por los Consejeros Comerciales de gran parte de las Embajadas acreditadas en México y fue dado a conocer a la opinión internacional a través de los medios informativos asistentes a la conferencia de prensa del 26 de mayo de 2006.

Por otro lado algunos actores vinculados al sector buscan patentar la marca Arriba, y hacer de esto, uno de las vías que les permita posicionarse mejor en sus mercados objetivos.

El cacao fino ecuatoriano tiene a su haber una historia que data de varios siglos, el brindar productos de calidad al mundo que permitan deleitar los paladares de

todos quienes comparten el gusto por el buen chocolate es parte de quienes se esfuerzan por producir un cacao de estándares de calidad internacionales.

Ello sería el mejor camino para difundir una nueva imagen del cacao en la actualidad, mediante el apoyo del Presidente de la Organización Internacional del cacao, Sr. Ashley Delgado, ecuatoriano que se encuentra comprometido con el mantenimiento de las plantaciones de cacao nacional y usar a la organización como apoyo junto a la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) para que los productores tengan espacios en los siguientes eventos, donde se pueda aprovechar más las posibilidades de desarrollar mercados.

Octubre	Festival Eurochocolate	Perugia (Italia)
Octubre	Salon du Chocolat	Paris (Francia)
Diciembre	Junta Consultiva sobre la economía Cacaotera Mundial	Londres (Reino Unido)
Diciembre	Reunión del Comité Ejecutivo Grupo de Trabajo de Expertos sobre Existencias Comité de Promoción	Londres (Reino Unido)
Enero	Feria de Confitería de Colonia	Colonia (Alemania)
Marzo	Junta Consultiva sobre la Economía Cacaotera Mundial	Sicilia (Italia)
Marzo	Reuniones del Consejo Internacional del cacao Reunión del Comité Ejecutivo Grupo de Trabajo de Expertos sobre Calidad Comité de Mercado Comité de Promoción	Sicilia (Italia)
Abril	Feria Chocoa	Bruselas (Bélgica)
Mayo	Festival "Jornadas de Chocolate"	Moscú (Rusia)
Junio	Junta Consultiva sobre la Economía Cacaotera Mundial	Londres (Reino Unido)
Junio	Reunión del Comité Ejecutivo Comité de Mercado Comité de Promoción	Londres (Reino Unido)
Julio	Conferencia Internacional del Cacao de Malasia	Kuala Lumpur (Malasia)
Septiembre	Feria Internacional de Confitería sobre Chocolate y Dulces	Shanghai (China)
Septiembre	Junta Consultiva sobre la Economía Cacaotera Mundial	Londres (Reino Unido)
Septiembre	Reunión del Consejo Internacional del Cacao Reunión del Comité Ejecutivo Comité de Mercado Comité de Promoción	Londres (Reino Unido)

Tabla 21 – ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES DEL AÑO CACAOTERO⁷⁶

7 OPERACIONES

⁷⁶ Organización Internacional del Cacao

7.1 RIESGOS INTERNOS

Dado que los factores que determinan la calidad del cacao son: la iluminación, la temperatura, el suelo, la fermentación y el secado.

Los planes de contingencia están dados por el monitoreo de las plantaciones por parte del equipo de control de calidad y reglamento orgánico.

Mientras que el control de la maleza, la poda y la prevención y eliminación de plagas son muy importantes durante el cultivo de cacao, a esta actividad de destina mano de obra local, que generalmente lo hace el mismo productor pequeño entre el estrato bajo, mientras que en el estrato alto se contrata a mano de obra externa.

Los riesgos internos también están dados por la mano de obra especializada en cacao fino de la Asociación que puede irse a otras organizaciones donde le den mayores ventajas. Y con ello disminuya la producción de UNOCACE. Otro de los factores se relaciona con el nivel de satisfacción que tienen los asociados con los servicios que reciben de UNOCACE. Esto en cuanto a la producción.

Respecto a la administración, los riesgos se concentran en tener proyecciones de producción que no permitan cubrir la demanda de la empresa con la que tienen un contrato, sino que los planes de exportación directa a su mercado objetivo, se vea comprometido con una menor cantidad de cacao a exportar, dado los niveles de capacitación que puedan tener sus asociados.

7.2 RIESGOS EXTERNOS

Dado que las Bolsas de valores a nivel mundial se enfrentan a un panorama en el que los préstamos por hipoteca pudieran representar un efecto burbuja que podría

afectar a los ingresos de los consumidores de cacao, las empresas de semielaborados y elaborados de chocolate disminuirían la demanda de la materia prima.

Mientras que tanto a nivel internacional como nacional, los riesgos externos están determinados por las plagas, tales como:

◆ **El mal del machete**

Causada por el hongo *Ceratocystis fimbriata* destruye árboles enteros. El hongo infecta al cacao por medio de lesiones en los troncos y ramas principales y puede matar a un árbol rápidamente.

◆ **La monilia**

También conocida como pudrición acuosa, Helada, Mancha Ceniza o Enfermedad de Quevedo, está causada por el hongo *Monilia (Moniliophthora) roreri*. La enfermedad ataca solamente los frutos del cacao y se considera que constituye uno de los factores limitantes de mayor importancia en la producción de esa planta. Puede provocar pérdidas que oscilan entre un 10 y 80% de los frutos.

◆ **La escoba de bruja**

Ataca todos los órganos en activo crecimiento como ramas, brotes, cojines, flores y frutos.

- ◆ Al igual que las **malezas**⁷⁷, las que se puede evitar con podas, rozas, entre otros, que si bien es cierto eleva los costos, en algunas asociaciones no se requiere más allá de tres al año y el jornal llega a costar un promedio de \$7 en cantidades de tres cada vez que se la realiza.

7.3 PLANES DE CONTIGENCIA

Los planes de contingencia se basan en escenarios donde el fondo de comercialización es el 20% de lo dispuesto como mínimo en caja para la compra del cacao en grano y el segundo escenario bajo la condicional de reducción del número de afiliados.

Así en el primer escenario, se tendría que recurrir a KAOKA para que realice un avance de efectivo por el pago del cacao en grano, tal como lo realiza en la actualidad.

En el segundo escenario, se tendría que cubrir las cuotas de cacao orgánico nacional con el convencional, que también es orgánico. Y si bien es cierto, ello repercutiría menores ingresos, se buscaría utilizar la cobertura de la diversidad de plantaciones con las que cuenta cada afiliado, por ejemplo producción de especies maderables, aprovechando el convenio con Plantas Maderables. Ello de forma inmediata, mientras que para volver a aumentar el número de afiliados, se aprovecharía la base de datos de productores individuales con la que cuenta GTZ, organización no gubernamental con la que UNOCACE tiene un convenio de cooperación técnica y de administración, para la difusión de los beneficios de pertenecer a la organización.

Sin embargo, es de prever que si la aplicación de la estrategia para posicionar a UNOCACE como la primera asociación productora de cacao fino de aroma - orgánico a nivel nacional e internacional, no tuviera los resultados esperados o en

⁷⁷ También llamadas plantas arvences

su defecto bajarán los precios a nivel mundial a un nivel de \$111 por quintal, mientras se tienen costos equivalentes a \$100 por quintal. La primera opción sería abrir una línea de crédito por \$100,000 con el Rabobank a una tasa del 9% anual, para mantener operando a la organización con dicho capital de trabajo por once meses.

La siguiente opción sería titularizar los flujos de efectivo con la finalidad de financiar activos que permitan optimizar tiempo para el proceso de secado, la apertura de un nuevo centro de acopio que permita abaratar costos de transporte tanto a productores como a la organización, entre otros.

Detalle	VALOR
Terreno (-)	-5,000
Infraestructura (-)	-58,330
tendales (-)	-8,000
fermentadores (-)	-8,000
secadora corrediza (-)	-6,000
Gastos preoperativos (-)	-1,860
Muebles y enseres (-)	-530
Certificación Ecológica (-)	-3,500
Activo Circulante	-100,000

Tabla 22- PLAN C: TITULARIZACIÓN

Dicha titularización comprendería un valor de \$191,220 dividida en dos tramos (cada uno cada año), con valores nominales de los títulos por \$1,500, cuya característica serían: a la orden y mixtos, es decir, de contenido crediticio y participación, a un plazo de dos años, una tasa: libor más 2.25%, forma de pago mensual (capital más intereses) y la calificadora de riesgo Humphreys. Y como agente de manejo a Morgan & Morgan.

7.4 PROVISIONES Y SEGUROS

Se prevé que el premio por el valor agregado del producto, tiendan a disminuir hasta llegar a un nivel del 20%. Sin embargo, para el presente modelo de ahorro interno no se ha considerado los premios que el mercado paga por ser productos orgánicos y contar con certificaciones, ya que ello podría sesgar los resultados y sus variaciones son a diario en las Bolsas de valores de Londres y Nueva York.

Cabe recalcar que la certificación orgánica del producto, constituye una base no solo para el alcance de los objetivos de la organización, sino en escenarios en los que los clientes al no contar con la provisión suficiente, empiecen a comprar cacao de menor calidad y lo mezclen. Ello constituye un riesgo para todos la organización, pues significaría que uno de los productores / exportadores salga o ingrese otro, lo que ocasiona significativas variaciones en un mercado relativamente pequeño.

Ante ello, UNOCACE cuenta con la ventaja de tener la venta asegurada por medio de la empresa francesa KAOKA y que dicha empresa le financie la certificación.

Por otro lado, el capital de trabajo, especialmente para comprar el cacao fresco a los productores socios de contado, ha sido una seria limitación de la organización UNOCACE desde sus inicios.

Lo que ha originado que los directivos de la organización, tengan que idear creativas formas de negociación con el importador de cacao, bajo figura de anticipos de venta, que ha tenido éxito por la seriedad y honestidad de los mismos. Y en el modelo de ahorro interno se considera tener un mínimo de caja: \$255, 563.86 para cubrir la compra de 2,555.64 quintales que permitirían cubrir una demanda de 4 contenedores.

8 ESTUDIO FINANCIERO

Para los estados financieros se considera las inversiones que declara UNOCACE a ANECACAO, así se tiene la información correspondiente al año 2006, cuando

los ingresos por exportaciones sumaron \$2, 300, 775.11. Cuando UNOCACE disponía de 4,094 hectáreas de cacao fino orgánico, con un rendimiento promedio de 5,33 quintales por hectárea. Y una inversión de \$42,465.24 en capacitación y obras de infraestructura, según cifras del estado de pérdidas y ganancias del año anterior.

En el 2007, las ventas se proyectan en base a la última cosecha a realizarse, cuando la superficie de siembra de cacao fino orgánico certificado llega a 4, 175,88, con un rendimiento promedio por hectárea que se mantiene. Y la inversión en capacitación y obras de infraestructura de \$62,214.42. Y si relacionamos, la cantidad que suma este último rubro a las hectáreas proyectadas, con un crecimiento aproximado al 2% anual, al ingresar más productores y que el rendimiento promedio por hectárea se incremente de 5,33 a 11 en el 2,011. Se obtendrá que las inversiones en infraestructura y capacitación representaron en el 2006 10,37 por hectárea, con tendencia a la alza debido a las nuevas inversiones claves que se determinaron en la descripción del modelo de ahorro interno.

AÑO	SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO (ha)	RENDIMIENTO (qq/ha/ Año)	PRODUCCIÓN QQ/ Año	INVERSIÓN EN INFRAEST Y CAPACIT	INVERSIÓN POR HA
2.006	4.094,00	5,33	21.834,67	42.465,24	10,37
2.007	4.175,88	5,33	22.271,36	62.214,42	14,90
2.008	4.259,40	6,00	25.556,39	79.493,73	18,66
2.009	4.344,59	7,00	30.412,10	190.199,95	43,78
2.010	4.431,48	9,00	39.883,30	146.633,33	33,09
2.011	4.520,11	11,00	49.721,17	232.771,09	51,50

Tabla 23 – SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO A COSECHAR, SU RENDIMIENTO E INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y CAPACITACIÓN PROYECTADOS

En el cuadro anterior se observa que el crecimiento de la superficie de cacao entre el 2007 y 2011 será del 8.24% hasta llegar a 4,520.11 ha. El rendimiento promedio actual es de 5.33 qq/ha/año, cuando el rendimiento a nivel nacional es entre 6 y 7 qq/ha/año. Se espera que al 2011 sea de 11 qq., luego de que la etapa de transición entre la agricultura tradicional y la orgánica haya terminado y se

ponga en marcha los planes de capacitación e inversiones en rehabilitación y renovación de las huertas de cacao de los socios de la organización.

8.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Los activos fijos son el conjunto de recursos financieros asignados a la adquisición de los elementos necesarios para construir la infraestructura productiva física y a la dotación de los recursos corrientes necesarios para el funcionamiento del centro de acopio (CA).

Las inversiones originan dos tipos de activos: activos fijos, con los que cuenta la organización; y el capital de trabajo en el período de funcionamiento del mismo.

El monto de las inversiones en el caso de UNOCACE, se valoraron con base a los aportes de los diferentes actores que intervinieron en la etapa de construcción del CA, tales como: Unión Europea, Gobiernos de Francia y Ecuador, GTZ entre los más importantes.

8.1.1 Activos Fijos

La utilización de los activos fijos produce desgaste, por lo que debe ser considerado en los respectivos costos como depreciación que, si bien no significa una salida efectiva de dinero hacia terceros, representa una recuperación paulatina de los recursos empleados en la adquisición de los activos que hacen posible la producción.

INVERSION INICIAL	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)	INVERSION TOTAL (USD)
Terrenos	ha	1,00	800,00	800,00
Edificio	m2	8.631,41	8,20	70.777,56
Muebles y enseres de oficina	Escritorios	12,00	77,69	932,32
Vehículos		3,00	7.450,94	22.352,83
Equipos de oficina	global	7,00	1.217,55	8.522,86
Equipos Informáticos	global	16,00	1.006,10	16.097,60
Equipos de laboratorio	global	1,00	60,00	60,00
Equipos técnicos	global	20,00	1.400,94	28.018,71
ECOCERT- trámites	Sello orgánico	1,00	7.000,00	7.000,00
Gastos preoperativos	trámites de contitución	20,00	100,00	2.000,00
TOTAL				156.561,88

Tabla 24 – PRESUPUESTO DE INVERSIONES UNOCACE

Y los activos que se adquirirán en los períodos proyectados serán

INVERSIONES	0	1	2	3	4	5	6	DEPRECIACIÓN (ANUAL)
5,00 Terrenos				4.000,00	4.000,00	4.000,00		
5,00 Vehículos					37.254,72		37.254,72	5,00
15,00 Equipos Informáticos					15.091,50	7.545,75		2,50
20,00 Muebles de oficina					1.553,87			6,25
6,00 Equipos de laboratorio				360,00		360,00		1,00
10,00 Equipos técnicos			14.009,36	14.009,36		0,00		4,20
1,00 Infraestructura física (Bodegas)					58.330,00	58.330,00	116.660,00	56,00
2,00 Tendal					4.000,00	4.000,00	4.000,00	4,00
1,00 Fermentador				8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	4,00
1,00 Secadora Corrediza					6.000,00	6.000,00	6.000,00	3,33
1,00 Romana			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6,00
TOTAL INVERSION		0,00	14.509,36	26.869,36	134.730,08	88.735,75	172.414,72	437.259,26

Tabla 25 – INVERSIONES EN ACTIVOS PARA LOS PERÍODOS PROYECTADOS

8.1.2 Activo Circulante

Esta clase de activo, representa la asignación de recursos financieros suficientes para complementar las operaciones de producción y comercialización del proyecto. El activo circulante es una inversión complementaria que le permite al CA mantener determinado grado de liquidez, un conjunto de inventarios para alimentar en forma regular la actividad productiva; y dentro del proceso de comercialización, financiar las ventas a crédito.

El capital de trabajo, especialmente para comprar el cacao fresco a los productores socios de contado, ha sido una seria limitación de la organización

UNOCACE desde sus inicios. Esta situación ha hecho que los directivos de la organización, tengan que idear creativas formas de negociación con el importador de cacao, bajo figura de anticipos de venta, que ha tenido éxito gracias al magnífico nivel de seriedad y honestidad demostrado por el oferente. Actualmente, esta organización tiene obligaciones con terceros por un monto cercano de \$ 392,568.36 a una tasa del 6% por medio del Banco de Guayaquil.

Es de destacar que el modelo de ahorro interno para la capitalización de UNOCACE propone la reforma en el estatuto de la organización en su sección de repartición de las utilidades, tal como se detalla a continuación:

De los excedentes de utilidad, según el estatuto de UNOCACE se debe repartir	Fondo de Reserva Legal Obligatorio	Campañas de educación	fondo de previsión y asistencia social	Fondos de Capitalización	Se distribuirá entre las entidades afiliadas
Actualmente	20%	5%	5%	10%	60%
Propuesta	20%	8%	8%	44%	20%

Tabla 26 – REPARTICIÓN DE EXCEDENTES SEGÚN ESTATUTO DE UNOCACE Y LO PROPUESTO

En dicha propuesta se mantiene el fondo de reserva legal obligatoria, se eleva los fondos destinados a campañas educativas de 5% a 8%, al igual que el fondo de previsión y asistencia social. Y se aumenta el fondo de capitalización de 10% a 44%, con la finalidad de contar con los fondos necesarios para el objetivo del modelo estructurado para la organización.

Y que la distribución entre las entidades afiliadas pase del 60% al 20%, pues las inversiones y capacitación en cada una de ellas compensará el cambio al tener asesoría e infraestructura para mejorar los procesos de secado, fermentación, transporte, entre otros, que elevará la calidad y por tanto el precio.

También se considera tener un mínimo en caja a partir del 2008, de \$255, 563.86 con la finalidad de comprar el producto a un precio por quintal de \$100, lo representado por el 10% de la producción proyectada para el 2008. Es decir, 2,555.64 quintales que permitirían cubrir una demanda de 4 contenedores de 40”.

8.1.3 Depreciaciones

La depreciación es la pérdida de valor de un activo físico (edificio, maquinaria, equipo, vehículo) como consecuencia del uso. Para prevenir la necesidad de reemplazo de un determinado bien al final de su vida útil, cada año se destina un rubro acorde con los años a depreciar el activo.

El método más utilizado es la depreciación lineal:

$$D. \text{ Anual} = \frac{Vi - Vr}{VU}$$

Donde:

Vi = Valor inicial del bien

Vr = Valor residual (o remanente) de bien al término de su vida útil

Vu = Vida útil (se expresa en años de servicio)

La depreciación de los activos físicos de UNOCACE, se calculó sobre el valor de los bienes correspondientes a los rubros de infraestructura, equipos de laboratorio y computación; muebles y enseres de oficina; y, se amortizaron los gastos correspondientes a su constitución y trámites para lograr el sello orgánico.

INVERSIONES	DEPRECIACIÓN (ANUAL)
Terrenos	
Vehículos	5,00
Equipos Informáticos	2,50
Muebles de oficina	6,25
Equipos de laboratorio	1,00
Equipos técnicos	4,20
Infraestructura física (Bodegas)	56,00
Tendal	4,00
Fermentador	4,00
Secadora Corrediza	3,33
Romana	6,00
TOTAL INVERSION	437.259,26

Tabla 27 – DEPRECIACIÓN ANUAL DE ACTIVOS FIJOS

8.2 PROYECCIÓN A CINCO AÑOS

Para la proyección a cinco años también se consideró las exportaciones históricas de cacao fino, orgánico certificado que UNOCACE realizó desde el 2002, es decir, el año en el que obtuvo la certificación. Los rendimientos promedio de la organización y sus proyecciones hasta el 2011.

INCREMENTO DE LA SUPERFICIE SEMBRADA* 2,00%

* En base a las proyecciones de UNOCACE

OFERTA EXPORTABLE DE CACAO FINO ORGÁNICO				
AÑO	SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO (ha)	RENDIMIENTO O (QQ/ ha/ Año)	PRODUCCIÓN QQ/ Año	TM
2002			4.408,00	200,00
2003			11.835,48	537,00
2004			14.877,00	675,00
2005	3.705,00	5,80	21.489,00	975,00
2006	4.094,00	5,33	21.834,67	990,68
2007	4.175,88	5,33	22.271,36	1.010,50
2008	4.259,40	6,00	25.556,39	1.159,55
2009	4.344,59	7,00	30.412,10	1.379,86
2010	4.431,48	9,00	39.883,30	1.809,59
2011	4.520,11	11,00	49.721,17	2.255,95

Tabla 28 – DATOS HISTÓRICOS Y PROYECTADOS SOBRE LA SUPERFICIE DE CACAO FINO ORGÁNICO, SU RENDIMIENTO, PRODUCCIÓN EN QUINTALES Y TONELADAS DE UNOCACE

Entre otras consideraciones:

- ◆ Kaoka sigue cubriendo la certificación de producto orgánico.
- ◆ Los requerimientos de capital tienen una tasa del 6% anual
- ◆ La participación de los trabajadores del 15% anual
- ◆ El impuesto a la renta del 25% anual
- ◆ Una inflación esperada de 5% anual

- ◆ Y una tasa de retorno mínima esperada (TREMA) de 10%, dado los productores se podrían dedicar a realizar otras actividades que le permitirían ahorrar y que les represente una tasa de 10% anual.

Cabe recalcar que el período 1 en los estados financieros representa al año 2006, el 2 al 2007 y así sucesivamente.

8.2.1 Presupuesto de efectivo proyectado

PRESUPUESTO DE EFECTIVO (\$)							
	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS REALES	156.561,88	2.098.915,63	2.751.509,69	3.296.457,55	4.084.999,99	5.562.467,14	7.228.080,96
Aportación de los socios/Donaciones	145.496,37						
Préstamo de terceros	11.065,51						
Venta de cacao ASS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de cacao ASE Organico		1.946.229,52	2.583.477,76	3.112.767,77	3.889.403,32	5.355.708,38	7.010.622,27
Venta de cacao natural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de residuos	247,66	247,66	255,09	265,29	278,56	295,27	315,94
Servicio de transporte	14.955,06	14.955,06	18.759,15	22.510,98	26.337,84	30.025,14	33.027,66
Servicio de pesada y estibada	4.908,10	4.908,10	4.789,52	5.268,47	5.531,89	5.753,17	5.868,23
Mano de Obra	1.773,86	1.773,86	1.951,25	2.107,35	2.233,79	2.367,81	2.509,88
Asistencia Técnica	4.428,78	4.428,78	4.650,22	4.882,73	5.126,87	5.383,21	5.652,37
CONVENIO KAOKA - UNOCACE	52.084,00	52.084,00	54.688,20	57.422,61	60.293,74	63.308,43	66.473,85
CONVENIO GTZ - UNOCACE	18.550,00	18.550,00	20.557,73	22.613,51	23.744,18	24.693,95	25.681,71
CONVENIO PLANTAS MADERABLES	1.558,68	1.558,68	1.523,20	1.675,52	1.759,30	1.829,67	1.902,85
CONVENIO GTZ - INFRAESTRUCTURAS	32.300,00	32.300,00	36.387,83	40.026,61	42.027,94	43.709,06	45.457,42
Otros Ingresos	21.879,97	21.879,97	24.469,75	26.916,72	28.262,56	29.393,06	30.568,78
EGRESOS REALES	156.561,88	2.272.669,15	2.712.951,43	3.250.611,67	4.098.729,00	5.446.712,80	7.096.936,61
Pago efectivo de CACAO	1.986.245,95	1.986.245,95	2.293.950,08	2.763.923,10	3.453.521,92	4.755.499,68	6.224.949,08
Pago efectivo de Mano de Obra Directa	41.958,56	41.958,56	46.993,59	51.692,95	54.277,59	56.448,70	57.577,67
Pago efectivo de**Guardiania	0,00	0,00	5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.586,80
Pago efectivo de Servicios Básicos de la planta	10.407,12	10.407,12	11.655,97	12.821,57	13.462,65	14.001,16	14.281,18
Pago efectivo de Mano de Obra eventual	805,00	805,00	901,60	991,76	1.041,35	1.083,00	1.104,66
Pago efectivo de Mantenimiento de la planta	0,00	0,00	10.000,00	11.000,00	11.550,00	12.012,00	12.252,24
Pago efectivo de Mantenimiento de equipos	454,80	454,80	509,38	560,31	588,33	611,86	624,10
Pago efectivo a Gerente centro acopio	8.400,00	8.400,00	9.408,00	10.348,80	10.866,24	11.300,89	11.752,93
Pago efectivo a secretaria	3.000,00	3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
Pago efectivo a contador	3.000,00	3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
Pago efectivo a Asistente técnico	11.520,00	11.520,00	12.902,40	14.192,64	14.902,27	15.498,36	16.118,30
Pago efectivo a Jefe de Planta	4.800,00	4.800,00	5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.715,96
Pago efectivo de Chofer	3.000,00	3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
Pago efectivo de control medio ambiente	2.400,00	2.400,00	2.688,00	2.956,80	3.104,64	3.228,83	3.357,98
Pago efectivo de Gastos Generales	1.982,73	1.982,73	2.220,66	2.442,72	2.564,86	2.667,45	2.774,15
Pago efectivo de Internet	0,00	0,00	650,00	715,00	750,75	780,78	812,01
Pago efectivo de Materiales y suministros oficina	15.576,21	15.576,21	17.445,36	19.189,89	20.149,39	20.955,36	21.793,58
Pago efectivo de combustible y lubricantes	10.804,26	10.804,26	12.100,77	13.310,85	13.976,39	14.535,45	15.116,86
Pago efectivo por Mantenimiento de vehículo	5.077,60	5.077,60	5.686,91	6.255,60	6.568,38	6.831,12	7.104,36
Pago efectivo por Reparaciones y Mantenimiento de local	1.342,76	1.342,76	1.503,89	1.654,28	1.736,99	1.806,47	1.878,73
Pago efectivo por Alquiler de oficina	2.540,00	2.540,00	2.844,80	3.129,28	3.285,74	3.417,17	3.553,86
Pago efectivo de Gastos del Directorio	3.461,81	3.461,81	3.877,23	4.264,95	4.478,20	4.657,33	4.843,62
Pago efectivo por Donaciones por obras - infraestructura	39.620,89	39.620,89	44.375,40	48.812,94	51.253,58	53.303,73	55.435,88
Pago efectivo de convenio GTZ UNOCACE	9.177,56	9.177,56	10.278,87	11.306,75	11.872,09	12.346,98	12.840,85
Pago efectivo de KAOKA-UNOCACE	8.763,34	8.763,34	9.814,94	10.796,43	11.336,26	11.789,71	12.261,30
Pago efectivo de Convenio PLANTAS MADERABLES	680,00	680,00	761,60	837,76	879,65	914,83	951,43
Pago efectivo de Convenio ACDI/VOCA	28.010,24	28.010,24	31.371,47	34.508,62	36.234,05	37.683,41	39.190,74

Pago Efectivo de Convenio FONREMA		1.906,32	2.135,08	2.348,59	2.466,02	2.564,66	2.667,24
Pago efectivo de Otros egresos		1.624,69	1.819,65	2.001,62	2.101,70	2.185,77	2.273,20
Pago efectivo de Impuestos y Contribuciones		2.994,81	3.354,19	3.689,61	3.874,09	4.029,05	4.190,21
Pago efectivo de Capacitación		1.644,35	1.841,67	2.025,84	2.127,13	2.212,22	2.300,71
Pago efectivo de Transporte y Movilización		1.465,75	1.641,64	1.805,80	1.896,09	1.971,94	2.050,82
Pago efectivo de Capacitación Fondo de Inversión		1.200,00	1.488,00	1.785,60	2.089,15	2.381,63	2.619,80
Pago efectivo de transporte y trámites de exportación		30.256,69	37.518,30	45.021,95	52.675,69	60.050,28	66.055,31
Pago efectivo por transferencias desde el exterior		1.695,23	2.102,09	2.522,50	2.951,33	3.364,51	3.700,96
Pago efectivo de Viáticos alimentación y Subsistencia - Act.General		4.594,78	5.697,53	6.837,03	7.999,33	9.119,23	10.031,16
Pago efectivo de Suministros de Acopio		290,68	360,44	432,53	506,06	576,91	634,60
Pago efectivo de Sacos de compra		0,00	6.681,41	7.666,92	9.123,63	11.964,99	14.916,35
Pago efectivo de Sacos de yute para venta		0,00	19.365,92	22.222,39	26.444,64	34.680,26	43.234,72
Pago efectivo a DHL		0,00	2.138,05	2.453,41	2.919,56	3.828,80	4.773,23
Pago efectivo de Identificación de sacas (Pintura)		0,00	2.904,89	3.333,36	3.966,70	5.202,04	6.485,21
Pago efectivo de Tasa Redimible CORPEI		0,00	3.358,52	4.046,60	5.056,22	6.962,42	9.113,81
Pago efectivo de Certificado de Exportación ANECACAO		0,00	11.135,68	12.778,19	15.206,05	19.941,65	24.860,59
Pago efectivo de Preinspección SESA		0,00	3.522,22	4.041,74	4.809,67	6.307,54	7.863,40
Pago efectivo de Bonos e incentivos		890,00	1.103,60	1.324,32	1.549,45	1.766,38	1.943,02
Pago efectivo de Otros egresos		1.894,36	2.349,01	2.818,81	3.298,00	3.759,73	4.135,70
Pago efectivo de intereses		19.182,66	19.182,66	21.599,86	21.599,86	19.065,65	19.824,55
Pago de Imptos a participación de trabajadores		0,00	6.607,72	10.078,94	16.086,73	37.093,96	59.742,05
Pago efectivo de Impuesto a la renta		0,00	9.360,93	14.278,49	22.789,53	52.549,77	84.634,57
Pago efectivo de Dividendos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago Efectivo por Terreno	800,00	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	0,00
Pago Efectivo por Edificio	70.777,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago Efectivo por Muebles y enseres de oficina	932,32	0,00	0,00	0,00	1.553,87	0,00	0,00
Pago Efectivo por Vehículo	22.352,83	0,00	0,00	0,00	37.254,72	0,00	37.254,72
Pago Efectivo por Equipo de Oficina	8.522,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago Efectivo por Equipos de Computación	16.097,60	0,00	0,00	0,00	15.091,50	7.545,75	0,00
Pago Efectivo de equipos de laboratorio	60,00	0,00	0,00	360,00	0,00	360,00	0,00
Pago Efectivo por Equipos Técnicos	28.018,71	0,00	14.009,36	14.009,36	0,00	0,00	0,00
Pago Efectivo por Infraestructura física		0,00	0,00	0,00	58.330,00	58.330,00	116.660,00
Pago Efectivo por Tendal		0,00	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Pago Efectivo por Fermentador		0,00	0,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Pago Efectivo por Secadora Corrediza		0,00	0,00	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Pago Efectivo por Romanas		0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Pago efectivo de trámites de certificación ecc	7.000,00						
Pago efectivo de Gastos preoperativos	2.000,00						
SALDO NETO RESULTANTE	0,00	-173.753,52	38.558,25	45.845,88	-13.729,02	115.754,35	131.144,35
Saldo Inicial	0,00	0,00	173.276,44	255.563,86	255.563,86	255.563,86	299.589,75
Saldo Sin financiar	0,00	-173.753,52	211.834,69	301.409,74	241.834,84	371.318,20	430.734,10
Necesidad de financiamiento	0,00	347.029,96	43.729,16	-45.845,88	13.729,02	-71.728,45	
Saldo Final financiado	0,00	173.276,44	255.563,86	255.563,86	255.563,86	299.589,75	430.734,10
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO ACUMULADO	0,00	347.029,96	390.759,12	344.913,24	358.642,26	286.913,81	286.913,81

8.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la situación en la que no se obtienen ganancias ni se incurre en pérdidas, o cuando los ingresos permiten cubrir los costos. Para calcular la cantidad de cacao que el centro de acopio matriz de UNOCACE debe comercializar para no sufrir pérdidas, necesitamos saber el valor del Costo Fijo, el Precio de venta y el Costo Variable Unitario; para ello aplicamos la fórmula siguiente y sabremos con certeza nuestro punto de nivelación.

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

Si queremos saber el Punto de Equilibrio en términos monetarios, solamente tendremos que multiplicar el resultado de la cantidad de equilibrio PE (Q) por el precio de venta.

El punto de nivelación para el presente año se alcanza cuando la organización haya vendido 19,508.68 qq, de cacao, es decir, cerca del 87,60% del volumen total de ventas, porcentaje relativamente fácil de lograr si los factores internos no sufren variaciones significativas. Un indicador importante es el costo del servicio que proporciona el centro de acopio, mismo que tiene una relación directa con la cantidad de cacao a procesar y vender. Mientras mayor sea la cantidad de cacao que ingrese al centro de acopio para fermentar y secar, el costo unitario de este servicio será cada vez menor, y viceversa.

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	19.344,21
Punto Equilibrio (Y)	USD	2.389.876,27
Capacidad instalada (u)	%	86,86%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	121,57
Precio venta – Precio equilibrio	USD	1,98

Tabla 29 – TABLA RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO - 2007

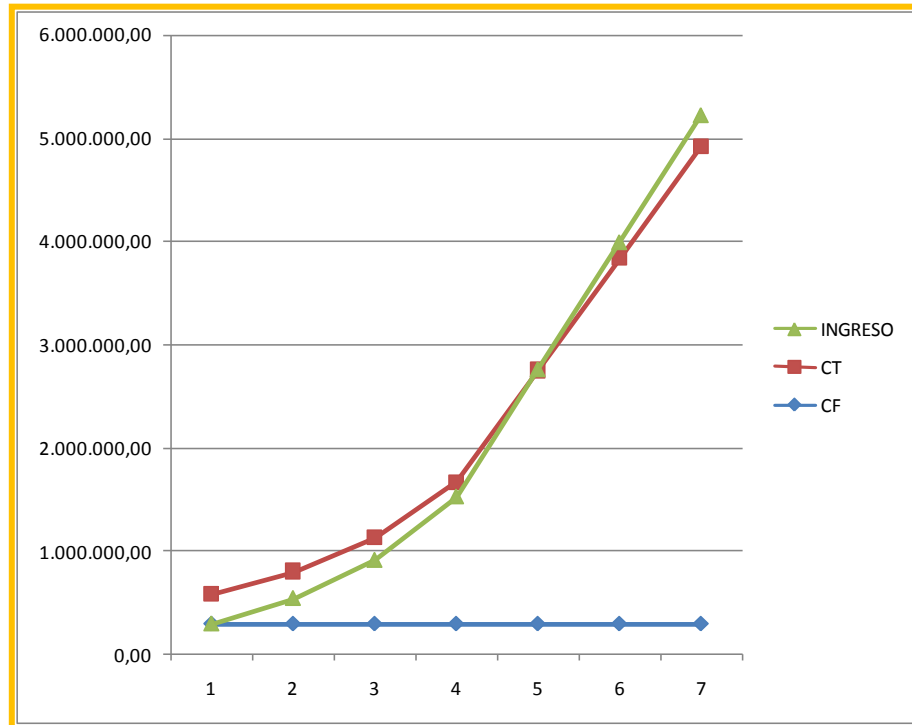


GRÁFICO 21 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2007

En el segundo año al incrementarse el volumen de ventas de forma significativa, el punto de equilibrio se obtiene cuando se vende 21,331.15 qq de cacao fermentado y seco; utilizando su capacidad instalada en un 83.47% y el costo de producción de un saco de 45,45 kg (un quintal) es de USD 126.36.

A partir de este año, se estima que los costos fijos, sobre todo los rubros de remuneraciones del personal que labora en el centro de acopio se incrementarían como parte de una estrategia de estímulo bien merecido y por las experticias desarrolladas en el tema, en un 10% con respecto al año anterior.

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	21.151,23
Punto Equilibrio (Y)	USD	2.728.246,72
Capacidad instalada (u)	%	82,76%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	126,36
Precio venta – Precio equilibrio	USD	2,63

Tabla 30 – TABLA RESUMEN PUNTO DE EQUILIBRIO - 2008

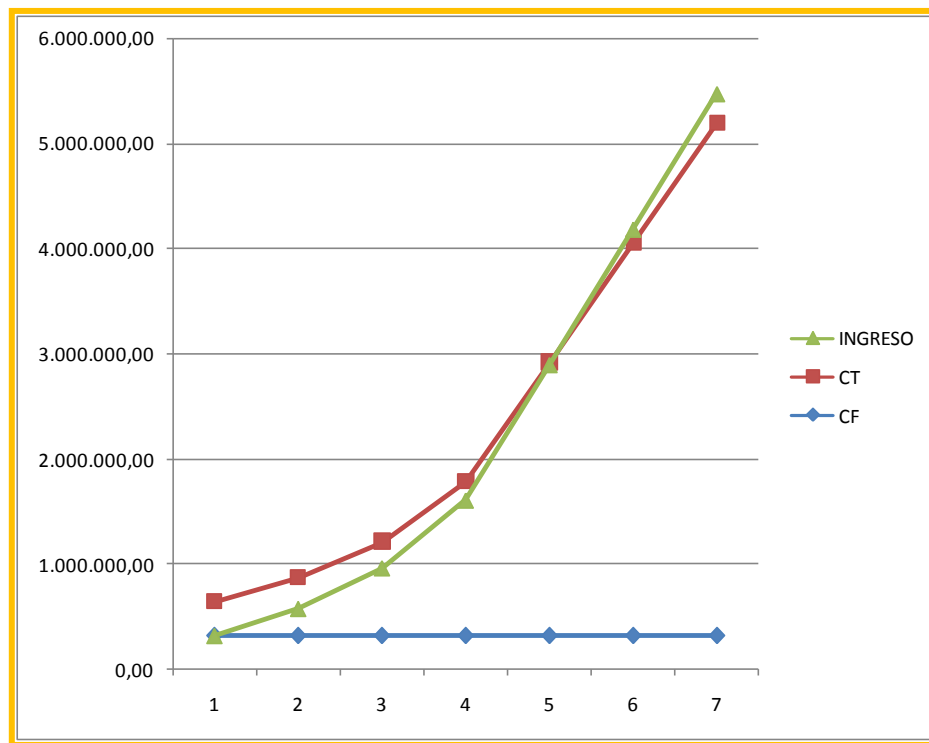


GRÁFICO 22 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2008

A partir del tercer año (2009), el punto de nivelación se logra en los 23,617.39 qq., vale decir, cuando el centro de acopio ha vendido apenas el 77.66% de su capacidad instalada. El costo de producción unitario, se han reducido a USD 130.80.

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	23.431,95
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.147.415,60
Capacidad instalada (u)	%	77,05%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	130,80
Precio venta – Precio equilibrio	USD	3,53

Tabla 31 – RESUMEN- PUNTO DE EQUILIBRIO - 2009

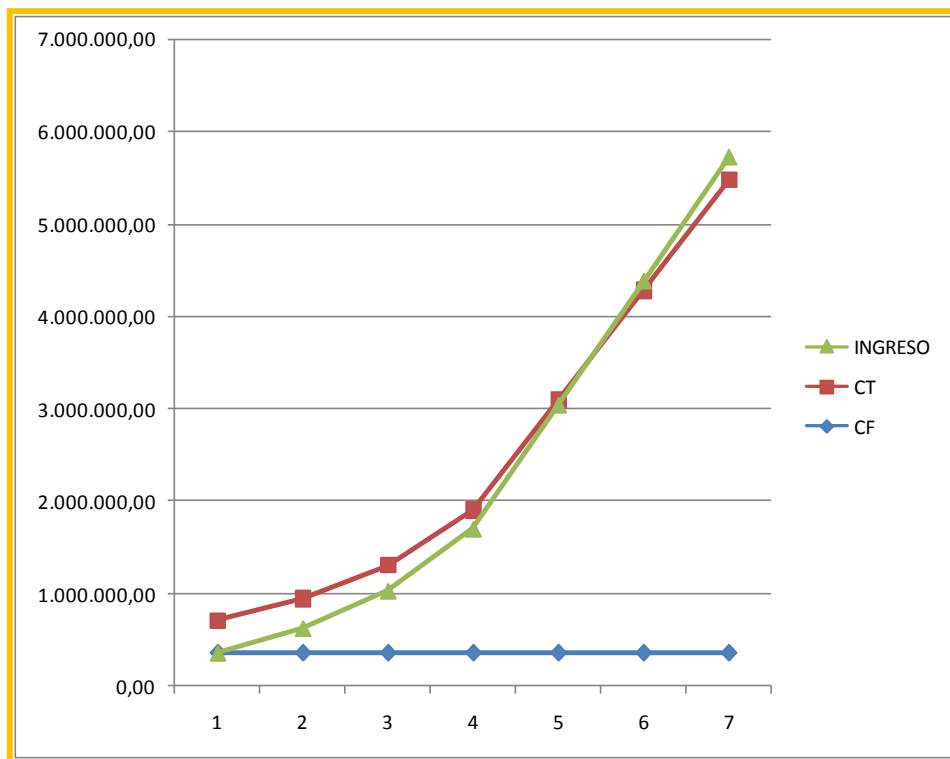


GRÁFICO 23 – PUNTO DE EQUILIBRIO 2009

En las tablas de los dos últimos años se advierte que el punto de equilibrio de la Organización se obtendría cuando se vendan 23,978.53 qq y 24,435.28 qq. de cacao seco en los años 2010 y 2011 en su orden; sin embargo, para que esto ocurra, el centro de acopio debería comercializar el 60.13% y 49.14% de su stock en cada año.

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	23.815,06
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.321.453,44
Capacidad instalada (u)	%	59,71%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	133,27
Precio venta – Precio equilibrio	USD	6,20

Tabla 32 – RESUMEN PUNTO DE EQUILIBRIO 2010

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	24.286,71
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.530.615,04
Capacidad instalada (u)	%	48,85%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	137,36
Precio venta – Precio equilibrio	USD	8,01

Tabla 33 – RESUMEN PUNTO EQUILIBRIO - 2011

Para mayor información sobre los cálculos en los que se basaron los análisis del punto de equilibrio, ver anexo 14

8.4 FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO (\$)							
	0	1	2	3	4	5	6
VENTAS:		2.300.775,11	2.751.509,69	3.296.457,55	4.084.999,99	5.562.467,14	7.228.080,96
Venta de cacao ASS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de cacao ASE Organico		2.148.089,00	2.583.477,76	3.112.767,77	3.889.403,32	5.355.708,38	7.010.622,27
Venta de cacao natural		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de residuos		247,66	255,09	265,29	278,56	295,27	315,94
Servicio de transporte		14.955,06	18.759,15	22.510,98	26.337,84	30.025,14	33.027,66
Servicio de pesada y estibada		4.908,10	4.789,52	5.268,47	5.531,89	5.753,17	5.868,23
Mano de Obra		1.773,86	1.951,25	2.107,35	2.233,79	2.367,81	2.509,88
Asistencia Tecnica		4.428,78	4.650,22	4.882,73	5.126,87	5.383,21	5.652,37
CONVENIO KAOKA - UNOCACE		52.084,00	54.688,20	57.422,61	60.293,74	63.308,43	66.473,85
CONVENIO GTZ - UNOCACE		18.550,00	20.557,73	22.613,51	23.744,18	24.693,95	25.681,71
CONVENIO PLANTAS MADERABLES		1.558,68	1.523,20	1.675,52	1.759,30	1.829,67	1.902,85
CONVENIO GTZ - INFRAESTRUCTURAS		32.300,00	36.387,83	40.026,61	42.027,94	43.709,06	45.457,42
Otros Ingresos		21.879,97	24.469,75	26.916,72	28.262,56	29.393,06	30.568,78
COSTO DE VENTAS		2.039.871,43	2.369.386,62	2.846.903,29	3.540.651,12	4.846.114,05	6.317.375,74
COMPRA DE CACAO		1.986.245,95	2.293.950,08	2.763.923,10	3.453.521,92	4.755.499,68	6.224.949,08
Mano de Obra Directa		41.958,56	46.993,59	51.692,95	54.277,59	56.448,70	57.577,67
**Guardiania		0,00	5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.586,80
Servicios Básicos de la planta		10.407,12	11.655,97	12.821,57	13.462,65	14.001,16	14.281,18
Mano de Obra eventual		805,00	901,60	991,76	1.041,35	1.083,00	1.104,66
Mantenimiento de la planta		0,00	10.000,00	11.000,00	11.550,00	12.012,00	12.252,24
Mantenimiento de equipos		454,80	509,38	560,31	588,33	611,86	624,10
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD BRUTA		260.903,68	382.123,07	449.554,26	544.348,87	716.353,10	910.705,22
GASTOS OPERATIVOS							
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
Gerente centro acopio		8.400,00	9.408,00	10.348,80	10.866,24	11.300,89	11.752,93
secretaria		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
contador		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
Asistente técnico		11.520,00	12.902,40	14.192,64	14.902,27	15.498,36	16.118,30
Jefe de Planta		4.800,00	5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.715,96
Chofer		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
control medio ambiente		2.400,00	2.688,00	2.956,80	3.104,64	3.228,83	3.357,98
Gastos Generales		1.982,73	2.220,66	2.442,72	2.564,86	2.667,45	2.774,15
Internet		0,00	650,00	715,00	750,75	780,78	812,01
Materiales y suministros oficina		15.576,21	17.445,36	19.189,89	20.149,39	20.955,36	21.793,58
Combustible y lubricantes		10.804,26	12.100,77	13.310,85	13.976,39	14.535,45	15.116,86
Mantenimiento de vehículo		5.077,60	5.686,91	6.255,60	6.568,38	6.831,12	7.104,36
Reparaciones y Mantenimiento de local		1.342,76	1.503,89	1.654,28	1.736,99	1.806,47	1.878,73
Alquiler de oficina		2.540,00	2.844,80	3.129,28	3.285,74	3.417,17	3.553,86
Gastos del Directorio		3.461,81	3.877,23	4.264,95	4.478,20	4.657,33	4.843,62
Donaciones por obras - infraestructura		39.620,89	44.375,40	48.812,94	51.253,58	53.303,73	55.435,88
Gastos GTZ UNOCACE		9.177,56	10.278,87	11.306,75	11.872,09	12.346,98	12.840,85
Gastos KAOKA-UNOCACE		8.763,34	9.814,94	10.796,43	11.336,26	11.789,71	12.261,30
Gastos Convenio PLANTAS MADERABLES		680,00	761,60	837,76	879,65	914,83	951,43
Gastos Convenio ACDI/VOCA		28.010,24	31.371,47	34.508,62	36.234,05	37.683,41	39.190,74
Gastos Convenio FONREMA		1.906,32	2.135,08	2.348,59	2.466,02	2.564,66	2.667,24
Otros egresos		1.624,69	1.819,65	2.001,62	2.101,70	2.185,77	2.273,20
Gastos de Impuestos y Contribuciones		2.994,81	3.354,19	3.689,61	3.874,09	4.029,05	4.190,21
Capacitación		1.644,35	1.841,67	2.025,84	2.127,13	2.212,22	2.300,71
Gastos de Transporte y Movilización		1.465,75	1.641,64	1.805,80	1.896,09	1.971,94	2.050,82

Depreciación de Edificio		1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55
Depreciación de Muebles y enseres		149,17	149,17	149,17	397,79	646,41	895,03
Depreciación de Vehículo		4.470,57	4.470,57	4.470,57	11.921,51	11.921,51	14.901,89
Depreciación de Equipos de oficina		1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48
Depreciación de Equipos informáticos		6.439,04	6.439,04	3.219,52	6.036,60	9.054,90	6.036,60
Depreciación de Equipos de laboratorio		60,00	0,00	360,00	0,00	360,00	0,00
Depreciación de Equipos técnicos		6.671,12	10.006,68	16.677,80	23.348,93	8.005,35	4.002,67
Depreciación de Infraestructura física		0,00	0,00	0,00	1.041,61	2.083,21	4.166,43
Depreciación de Tendal		0,00	0,00	0,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00
Depreciación de Fermentador		0,00	0,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00
Depreciación de Secadora corrediza		0,00	0,00	0,00	1.800,02	3.600,04	5.400,05
Depreciación de Romana		0,00	83,33	166,67	250,00	333,33	416,67
Amortización de Certificación		7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización de Gastos Preoperativos		1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS VENTA EXPORTACION		40.821,74	99.725,64	117.285,36	138.595,49	169.906,37	200.367,86
Capacitación Fondo de Inversión		1.200,00	1.488,00	1.785,60	2.089,15	2.381,63	2.619,80
Gastos por transporte y trámites de exportación		30.256,69	37.518,30	45.021,95	52.675,69	60.050,28	66.055,31
Gastos por transferencias desde el exterior		1.695,23	2.102,09	2.522,50	2.951,33	3.364,51	3.700,96
Viáticos alimentación y Subsistencia - Act.General		4.594,78	5.697,53	6.837,03	7.999,33	9.119,23	10.031,16
Suministros de Acopio		290,68	360,44	432,53	506,06	576,91	634,60
Sacos de compra		0,00	6.681,41	7.666,92	9.123,63	11.964,99	14.916,35
Sacos de yute para venta		0,00	19.365,92	22.222,39	26.444,64	34.680,26	43.234,72
DHL		0,00	2.138,05	2.453,41	2.919,56	3.828,80	4.773,23
Identificación de sacas (Pintura)		0,00	2.904,89	3.333,36	3.966,70	5.202,04	6.485,21
Tasa Redimible CORPEI		0,00	3.358,52	4.046,60	5.056,22	6.962,42	9.113,81
Certificado de Exportación ANECACAO		0,00	11.135,68	12.778,19	15.206,05	19.941,65	24.860,59
Preinspección SESA		0,00	3.522,22	4.041,74	4.809,67	6.307,54	7.863,40
Bonos e incentivos		890,00	1.103,60	1.324,32	1.549,45	1.766,38	1.943,02
Otros egresos		1.894,36	2.349,01	2.818,81	3.298,00	3.759,73	4.135,70
GASTOS FINANCIEROS		19.182,66	19.182,66	21.599,86	21.599,86	19.065,65	19.824,55
Costos Bancarios		5.013,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Intereses y comisiones		14.168,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de intereses		0,00	19.182,66	21.599,86	21.599,86	19.065,65	19.824,55
GASTO TOTAL		261.423,65	338.071,63	382.361,35	437.104,02	469.060,04	512.424,90
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-519,97	44.051,43	67.192,91	107.244,85	247.293,06	398.280,32
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		0,00	6.607,72	10.078,94	16.086,73	37.093,96	59.742,05
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		-519,97	37.443,72	57.113,97	91.158,12	210.199,10	338.538,27
IMPUESTO A LA RENTA		0,00	9.360,93	14.278,49	22.789,53	52.549,77	84.634,57
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTOS		-519,97	28.082,79	42.835,48	68.368,59	157.649,32	253.903,70
DIVIDENDOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD DISPONIBLE		-519,97	28.082,79	42.835,48	68.368,59	157.649,32	253.903,70
Gastos Virtuales		28.625,93	24.984,82	29.879,76	52.632,48	46.840,78	49.655,36
Inversión/ reinversión	-156.561,88	0,00	-14.509,36	-26.869,36	-134.730,08	-88.735,75	-172.414,72
Préstamo/ Abono a capital	0,00	347.029,96	43.729,16	-45.845,88	13.729,02	-71.728,45	0,00
Flujo Neto	-156.561,88	375.135,92	82.287,42	0,00	0,00	44.025,90	131.144,35
Factor Inflacionario	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28	1,34
FLUJO DEFLACTADO	-156.561,88	357.272,30	74.637,11	0,00	0,00	34.495,44	97.861,93

8.5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (\$)							
	0	1	2	3	4	5	6
VENTAS:		2.300.775,11	2.751.509,69	3.296.457,55	4.084.999,99	5.562.467,14	7.228.080,96
Venta de cacao ASS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de cacao ASE Organico		2.148.089,00	2.583.477,76	3.112.767,77	3.889.403,32	5.355.708,38	7.010.622,27
Venta de cacao natural		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta de residuos		247,66	255,09	265,29	278,56	295,27	315,94
Servicio de transporte		14.955,06	18.759,15	22.510,98	26.337,84	30.025,14	33.027,66
Servicio de pesada y estibada		4.908,10	4.789,52	5.268,47	5.531,89	5.753,17	5.868,23
Mano de Obra		1.773,86	1.951,25	2.107,35	2.233,79	2.367,81	2.509,88
Asistencia Tecnica		4.428,78	4.650,22	4.882,73	5.126,87	5.383,21	5.652,37
CONVENIO KAOKA - UNOCACE		52.084,00	54.688,20	57.422,61	60.293,74	63.308,43	66.473,85
CONVENIO GTZ - UNOCACE		18.550,00	20.557,73	22.613,51	23.744,18	24.693,95	25.681,71
CONVENIO PLANTAS MADERABLES		1.558,68	1.523,20	1.675,52	1.759,30	1.829,67	1.902,85
CONVENIO GTZ - INFRAESTRUCTURAS		32.300,00	36.387,83	40.026,61	42.027,94	43.709,06	45.457,42
Otros Ingresos		21.879,97	24.469,75	26.916,72	28.262,56	29.393,06	30.568,78
							0,00
COSTO DE VENTAS		2.039.871,43	2.369.386,62	2.846.903,29	3.540.651,12	4.846.114,05	6.317.375,74
COMPRA DE CACAO		1.986.245,95	2.293.950,08	2.763.923,10	3.453.521,92	4.755.499,68	6.224.949,08
Mano de Obra Directa		41.958,56	46.993,59	51.692,95	54.277,59	56.448,70	57.577,67
**Guardianía			5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.586,80
Servicios Básicos de la planta		10.407,12	11.655,97	12.821,57	13.462,65	14.001,16	14.281,18
Mano de Obra eventual		805,00	901,60	991,76	1.041,35	1.083,00	1.104,66
Mantenimiento de la planta			10.000,00	11.000,00	11.550,00	12.012,00	12.252,24
Mantenimiento de equipos		454,80	509,38	560,31	588,33	611,86	624,10
UTILIDAD BRUTA		260.903,68	382.123,07	449.554,26	544.348,87	716.353,10	910.705,22
GASTOS OPERATIVOS							
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
Gerente centro acopio		8.400,00	9.408,00	10.348,80	10.866,24	11.300,89	11.752,93
secretaria		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
contador		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
Asistente técnico		11.520,00	12.902,40	14.192,64	14.902,27	15.498,36	16.118,30
Jefe de Planta		4.800,00	5.376,00	5.913,60	6.209,28	6.457,65	6.715,96
Chofer		3.000,00	3.360,00	3.696,00	3.880,80	4.036,03	4.197,47
control medio ambiente		2.400,00	2.688,00	2.956,80	3.104,64	3.228,83	3.357,98
Gastos Generales		1.982,73	2.220,66	2.442,72	2.564,86	2.667,45	2.774,15
Internet			650,00	715,00	750,75	780,78	812,01
Materiales y suministros oficina		15.576,21	17.445,36	19.189,89	20.149,39	20.955,36	21.793,58
Combustible y lubricantes		10.804,26	12.100,77	13.310,85	13.976,39	14.535,45	15.116,86
Mantenimiento de vehiculo		5.077,60	5.686,91	6.255,60	6.568,38	6.831,12	7.104,36
Reparaciones y Mantenimiento de local		1.342,76	1.503,89	1.654,28	1.736,99	1.806,47	1.878,73
Alquiler de oficina		2.540,00	2.844,80	3.129,28	3.285,74	3.417,17	3.553,86
Gastos del Directorio		3.461,81	3.877,23	4.264,95	4.478,20	4.657,33	4.843,62
Donaciones por obras - infraestructura		39.620,89	44.375,40	48.812,94	51.253,58	53.303,73	55.435,88
Gastos GTZ UNOCACE		9.177,56	10.278,87	11.306,75	11.872,09	12.346,98	12.840,85
Gastos KAOKA-UNOCACE		8.763,34	9.814,94	10.796,43	11.336,26	11.789,71	12.261,30
Gastos Convenio PLANTAS MADERABLES		680,00	761,60	837,76	879,65	914,83	951,43
Gastos Convenio ACDI/VOCA		28.010,24	31.371,47	34.508,62	36.234,05	37.683,41	39.190,74
Gastos Convenio FONREMA		1.906,32	2.135,08	2.348,59	2.466,02	2.564,66	2.667,24
Otros egresos		1.624,69	1.819,65	2.001,62	2.101,70	2.185,77	2.273,20
Gastos de Impuestos y Contribuciones		2.994,81	3.354,19	3.689,61	3.874,09	4.029,05	4.190,21
Capacitación		1.644,35	1.841,67	2.025,84	2.127,13	2.212,22	2.300,71
Gastos de Transporte y Movilización		1.465,75	1.641,64	1.805,80	1.896,09	1.971,94	2.050,82
Depreciación de Edificio		1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55	1.415,55
Depreciación de Muebles y enseres		149,17	149,17	149,17	397,79	646,41	895,03
Depreciación de Vehiculo		4.470,57	4.470,57	4.470,57	11.921,51	11.921,51	14.901,89
Depreciación de Equipos de oficina		1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48	1.420,48
Depreciación de Equipos informáticos		6.439,04	6.439,04	3.219,52	6.036,60	9.054,90	6.036,60
Depreciación de Equipos de laboratorio		60,00	0,00	360,00	0,00	360,00	0,00
Depreciación de Equipos técnicos		6.671,12	10.006,68	16.677,80	23.348,93	8.005,35	4.002,67
Depreciación de Infraestructura física		0,00	0,00	0,00	1.041,61	2.083,21	4.166,43
Depreciación de Tendal		0,00	0,00	0,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00
Depreciación de Fermentador			0,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00
Depreciación de Secadora corrediza			0,00	0,00	1.800,02	3.600,04	5.400,05
Depreciación de Romana			83,33	166,67	250,00	333,33	416,67
Amortización de Certificación		7.000,00	0,00				
Amortización de Gastos Preoperativos		1.000,00	1.000,00				

GASTOS VENTA EXPORTACION		40.821,74	99.725,64	117.285,36	138.595,49	169.906,37	200.367,86
Capacitación Fondo de Inversión		1.200,00	1.488,00	1.785,60	2.089,15	2.381,63	2.619,80
Gastos por transporte y trámites de exportación		30.256,69	37.518,30	45.021,95	52.675,69	60.050,28	66.055,31
Gastos por transferencias desde el exterior		1.695,23	2.102,09	2.522,50	2.951,33	3.364,51	3.700,96
Viáticos alimentación y Subsistencia - Act.General		4.594,78	5.697,53	6.837,03	7.999,33	9.119,23	10.031,16
Suministros de Acopio		290,68	360,44	432,53	506,06	576,91	634,60
Sacos de compra			6.681,41	7.666,92	9.123,63	11.964,99	14.916,35
Sacos de yute para venta			19.365,92	22.222,39	26.444,64	34.680,26	43.234,72
DHL			2.138,05	2.453,41	2.919,56	3.828,80	4.773,23
Identificación de sacas (Pintura)			2.904,89	3.333,36	3.966,70	5.202,04	6.485,21
Tasa Redimible CORPEI			3.358,52	4.046,60	5.056,22	6.962,42	9.113,81
Certificado de Exportación ANECACAO			11.135,68	12.778,19	15.206,05	19.941,65	24.860,59
Preinspección SESA			3.522,22	4.041,74	4.809,67	6.307,54	7.863,40
Bonos e insentivos		890,00	1.103,60	1.324,32	1.549,45	1.766,38	1.943,02
Otros egresos		1.894,36	2.349,01	2.818,81	3.298,00	3.759,73	4.135,70
GASTOS FINANCIEROS		19.182,66	19.182,66	21.599,86	21.599,86	19.065,65	19.824,55
Costos Bancarios		5.013,70					
Gastos de Intereses y comisiones		14.168,96					
Pago de intereses			19.182,66	21.599,86	21.599,86	19.065,65	19.824,55
GASTO TOTAL		261.423,65	338.071,63	382.361,35	437.104,02	469.060,04	512.424,90
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-519,97	44.051,43	67.192,91	107.244,85	247.293,06	398.280,32
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	15,00%	0,00	6.607,72	10.078,94	16.086,73	37.093,96	59.742,05
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		-519,97	37.443,72	57.113,97	91.158,12	210.199,10	338.538,27
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%	0,00	9.360,93	14.278,49	22.789,53	52.549,77	84.634,57
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTOS		-519,97	28.082,79	42.835,48	68.368,59	157.649,32	253.903,70
DIVIDENDOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD DISPONIBLE		-519,97	28.082,79	42.835,48	68.368,59	157.649,32	253.903,70

REPARTICIÓN DE UTILIDADES PROPUESTO		1	2	3	4	5	6
Fondo de Reserva Legal Obligatorio	20,00%	0,00	5.616,56	8.567,10	13.673,72	31.529,86	50.780,74
Campañas de educación	8,00%	0,00	2.246,62	3.426,84	5.469,49	12.611,95	20.312,30
fondo de previsión y asistencia social	8,00%	0,00	2.246,62	3.426,84	5.469,49	12.611,95	20.312,30
Fondos de Capitalización	44,00%	0,00	12.356,43	18.847,61	30.082,18	69.365,70	111.717,63
Se distribuirá entre las entidades afiliadas	20,00%	0,00	5.616,56	8.567,10	13.673,72	31.529,86	50.780,74

8.6 BALANCE

BALANCE GENERAL (\$)							
	0	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS CIRCULANTE	0,00	375.135,92	457.423,33	457.423,33	457.423,33	501.449,23	632.593,58
Caja Bancos Cta cte Banco de Guayaquil	0,00	173.276,44	255.563,86	255.563,86	255.563,86	299.589,75	430.734,10
Cuentas por cobrar		201.859,48	201.859,48	201.859,48	201.859,48	201.859,48	201.859,48
Inventario		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVO FIJO	147.561,88	126.935,95	117.460,49	114.450,09	196.547,69	238.442,67	361.202,02
Terreno	800,00	800,00	800,00	4.800,00	8.800,00	12.800,00	12.800,00
Edificio	70.777,56	70.777,56	70.777,56	70.777,56	70.777,56	70.777,56	70.777,56
Depreciación acumulada de Edificio		-1.415,55	-2.831,10	-4.246,65	-5.662,20	-7.077,76	-8.493,31
Muebles y enseres de oficina	932,32	932,32	932,32	932,32	2.486,19	2.486,19	2.486,19
Depreciación acumulada de Muebles		-149,17	-298,34	-447,51	-845,30	-1.491,71	-2.386,74
Vehículos	22.352,83	22.352,83	22.352,83	22.352,83	59.607,55	59.607,55	96.862,26
Depreciación acumulada de Vehículos		-4.470,57	-8.941,13	-13.411,70	-25.333,21	-37.254,72	-52.156,60
Equipos de oficina	8.522,86	8.522,86	8.522,86	8.522,86	8.522,86	8.522,86	8.522,86
Depreciación acumulada de Equipos de		-1.420,48	-2.840,95	-4.261,43	-5.681,91	-7.102,38	-8.522,86
Equipos Informáticos	16.097,60	16.097,60	16.097,60	16.097,60	31.189,10	38.734,85	38.734,85
Depreciación acumulada de Equipos		-6.439,04	-12.878,08	-16.097,60	-22.134,20	-31.189,10	-37.225,70
Equipos de laboratorio	60,00	60,00	0,00	360,00	0,00	360,00	0,00
Depreciación acumulada de Equipos		-60,00	0,00	-360,00	0,00	-360,00	0,00
Equipos técnicos	28.018,71	28.018,71	42.028,07	56.037,42	56.037,42	56.037,42	56.037,42
Depreciación acumulada de Equipos		-6.671,12	-16.677,80	-33.355,61	-56.704,53	-64.709,88	-68.712,55
Infraestructura Física		0,00	0,00	0,00	58.330,00	116.660,00	233.320,00
Depreciación de Infraestructura física		0,00	0,00	0,00	-1.041,61	-3.124,82	-7.291,25
Tendal		0,00	0,00	0,00	4.000,00	8.000,00	12.000,00
Depreciación de Tendal		0,00	0,00	0,00	-1.000,00	-3.000,00	-6.000,00
Fermentador		0,00	0,00	8.000,00	16.000,00	24.000,00	32.000,00
Depreciación de Fermentador		0,00	0,00	-2.000,00	-6.000,00	-12.000,00	-20.000,00
Secadora Corrediza		0,00	0,00	0,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00
Depreciación de Secadora corrediza		0,00	0,00	0,00	-1.800,02	-5.400,05	-10.800,11
Romana		0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Depreciación de Romana		0,00	-83,33	-250,00	-500,00	-833,33	-1.250,00
DIFERIDO	9.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos para Certificación	7.000,00	7.000,00					
Amortización de gastos para certificación		-7.000,00					
Gastos Preoperativos	2.000,00	2.000,00	2.000,00				
Amortización de gastos preoperativos		-1.000,00	-2.000,00				
TOTAL ACTIVO	156.561,88	503.071,87	574.883,82	571.873,42	653.971,03	739.891,90	993.795,60
PASIVO							
PASIVO CIRCULANTE	11.065,51	358.095,47	401.824,63	355.978,75	369.707,77	297.979,32	297.979,32
Cuentas por Pagar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Cuentas por Pagar		0,00	11.065,51	11.065,51	11.065,51	11.065,51	11.065,51
Obligaciones con terceros	11.065,51	358.095,47	390.759,12	344.913,24	358.642,26	286.913,81	286.913,81
Pago de Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO	145.496,37	144.976,40	173.059,19	215.894,67	284.263,26	441.912,58	695.816,29
Certificados de aportación	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00
Cuota por terreno	884,00	884,00	884,00	884,00	884,00	884,00	884,00
Cuota de Ingreso	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Donaciones del Proyecto Cacao	144.408,37	144.408,37	144.408,37	144.408,37	144.408,37	144.408,37	144.408,37
Resultado año 2006		-519,97	-519,97	-519,97	-519,97	-519,97	-519,97
Fondo de Educación			2.246,62	5.673,46	11.142,95	23.754,89	44.067,19
Fondo de Asistencia Social			2.246,62	5.673,46	11.142,95	23.754,89	44.067,19
Fondo de Capitalización			12.356,43	31.204,04	61.286,22	130.651,92	242.369,55
Fondo de Afiliados			5.616,56	14.183,65	27.857,37	59.387,24	110.167,98
Fondos irrepartible de reserva			5.616,56	14.183,65	27.857,37	59.387,24	110.167,98
PASIVO + PATRIMONIO	156.561,88	503.071,87	574.883,82	571.873,42	653.971,03	739.891,90	993.795,60

8.7 TASA INTERNA DE RETORNO

VAN	218.789,44
TIR	148,61%

La tasa interna de retorno se acerca al 148.61% anual, datos que no es tan confiable, ya que en el flujo se presentan períodos en los que el valor es cero, por lo Excel los toma como espacios y podría arrojar diferentes resultados. Sin embargo, es de destacar que la TIR de asociaciones como Fortaleza del Valle es de 72.3% y tiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$615,498⁷⁸. Mientras que UNOCACE con estados financieros proyectados con criterio minimáx⁷⁹ alcanza un VAN de \$218,789.44. Dato que nos refiere que el modelo de ahorro interno genera ganancias extras a la inversión a una tasa del 24%⁸⁰ anual, la misma que constituye la tasa de retorno mínima esperada (para más información de su cálculo ir a ANEXO 15). Ese extra es de \$218,789.44. Y es menor a la de la asociación mencionada pues en las proyecciones de la misma se considera el precio junto al premio en los mercados internacionales.

⁷⁸ Análisis Costo Beneficio en organizaciones de pequeños productores de cacao – Guía Metodológica elaborada por el economista, MSc. en Economía Agrícola y Desarrollo Rural, Coordinador Técnico del Programa BID/FOMIN Cacao, Sergio Pico Peralta.

⁷⁹ Mínimo de los máximos rendimientos

⁸⁰ Tasa de Retorno Mínima Esperada (TREMA)

9 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

9.1 REQUERIMIENTOS DEL CAPITAL

Los requerimientos de capital al 2006 eran de \$347,029.96, monto que se proyecta termine en el 2007 en \$392,560.47. Debido al incremento del valor del saco de cacao en grano, con tendencia a la alza pues se acerca fechas como Navidad, año nuevo, el mes del amor y la amistad, que hacen de haya una sobredemanda del producto y por ello los precios suban.

Por otro lado los requerimientos de capital proyectados desde el 2008, se enfocan en dejar un mínimo en caja bancos de \$255, 563.86, con la finalidad de tener los recursos suficientes para comprar cerca de 2,556 quintales a los productores, lo que representa el 10% de la producción del año 2008 a un precio de \$100. A la vez que, se cubren las obligaciones por un monto de \$116,725 entre el 2008 y 2011.

SALDO NETO RESULTANTE	0,00	-173.753,52	38.558,25	45.845,88	-13.729,02	115.754,35	131.144,35
Saldo Inicial	0,00	0,00	173.276,44	255.563,86	255.563,86	255.563,86	299.589,75
Saldo Sin financiar	0,00	-173.753,52	211.834,69	301.409,74	241.834,84	371.318,20	430.734,10
Necesidad de financiamiento	0,00	347.029,96	43.729,16	-45.845,88	13.729,02	-71.728,45	
Saldo Final financiado	0,00	173.276,44	255.563,86	255.563,86	255.563,86	299.589,75	430.734,10
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO ACUMULADO	0,00	347.029,96	390.759,12	344.913,24	358.642,26	286.913,81	286.913,81

Tabla 34 – REQUERIMIENTOS DE CAPITAL PROYECTADOS

9.2 RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	PERÍODOS					
		1	2	3	4	5	6
Liquidez General	$\frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}}$	1,05	1,14	1,28	1,24	1,68	2,12
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Cte} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Cte}}$	1,05	1,14	1,28	1,24	1,68	2,12
Capital de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	17.040,45	55.598,70	101.444,58	87.715,57	203.469,91	334.614,26
Rotación Ctas x Cobrar	$\frac{\text{Ctas por Cobrar} * \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales del crédito}}$	31,58	26,41	22,04	17,79	13,06	10,05
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ctas por Cobrar promedio} * \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales del crédito}}$		26,41	22,04	17,79	13,06	10,05
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Inventario promedio} * \text{días en el año}}{\text{Costo de Ventas}}$		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Período de pago a Proveedores	$\frac{\text{Ctas X Pagar Promedio} * 360}{\text{Compras a Proveedores}}$		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación de Caja/ bancos	$\frac{\text{Caja/ bancos} * 360}{\text{Ventas}}$	27,11	33,44	27,91	22,52	19,39	21,45
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	4,57	4,79	5,76	6,25	7,52	7,27
Estructura de capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,47	2,32	1,65	1,30	0,67	0,43
Razón de endudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,71	0,70	0,62	0,57	0,40	0,30
Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,00	0,16	0,20	0,24	0,36	0,36
Utilidad Ventas	$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impts}}{\text{Ventas}}$	0,01	0,02	0,03	0,03	0,05	0,06
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,11	0,14	0,14	0,13	0,13	0,13
DUPONT	$\frac{\text{Utilidad antes de Impts}}{\text{Activo Total}}$	0,00	0,08	0,12	0,16	0,33	0,40

Tabla 35 – RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

El índice de liquidez alcanzó \$1.05 por cada dólar de obligaciones de la organización en el 2006. Este índice se incrementa año tras año, por el incremento de las ventas, los flujos de préstamos y porque el modelo de ahorro interno requiere de un mínimo de efectivo.

Así en el año 2 alcanza 1.14, el año 3 alcanza 1.28, hasta llegar a 2.12.

PRUEBA ÁCIDA

El índice varía en la misma proporción que el anterior debido a que cuenta con inventario, ya que cada vez que se KOAKA requiera del producto, UNOCACE se suple de las filiales, quienes concentran la producción de los agricultores.

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo en el 2006 fue de \$17,040.45, el cual se incrementa una razón promedio de 97% anualmente, debido a que UNOCACE no tiene los recursos necesarios para la compra de cacao orgánico a los productores, los recursos lo facilita KAOKA, mediante avances de efectivo por las ventas. Y por otro lado, UNOCACE percibe recursos frescos para el financiamiento de infraestructura en las filiales, lo que aumenta la cantidad de activos de su propiedad junto a las inversiones en activos propuesto.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Durante el 2006, UNOCACE dispuso de 31.58 días para cubrir las ventas, el segundo año este índice disminuye a 26.41 días debido a que las ventas aumentan y junto al efectivo acumulado hace posible una tendencia a la baja.

ROTACIÓN DE INVENTARIO Y PERÍODO DE PAGO A PROVEEDORES

Dado que la compra de cacao fino orgánico, UNOCACE lo cancela una vez que se lo adquiere, es decir, en efectivo sin pagos diferidos. Y el inventario lo ponen las filiales que una vez cosechado el cacao en baba, pasa al centro de acopio matriz. El resultado es de cero para cada índice.

ROTACIÓN CAJA BANCOS

La rotación de la caja bancos nos indica que se tiene 27.11 días para cubrir las ventas, lo que hace prever que un incremento de las ventas a crédito no desmejoraría significativamente este ratio. Así a partir del 2007 tendría un promedio de 21.45 días.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

La empresa vende \$4.57 por cada dólar de activo adquirido en el 2007, este índice aumenta cada año en un promedio de 12% y llega a su tope en el año 2010, con \$7,27. Dado que la mayor parte de las inversiones se las realizará entre el 2009 y 2010.

ESTRUCTURA DE CAPITAL

Dado que la organización se financia con adelantos de efectivo, efectuados por la empresa francesa KAOKA y tiene obligaciones con terceros con cantidades que promedian entre el 2006 y 2011, \$341,358. Ello repercute significativamente en la estructura de capital, de tal forma que en el 2006, por cada dólar que ingresa al patrimonio, \$2.47, le pertenece a terceros. De ahí que, el modelo de ahorro interno poco a poco modifique el índice hasta disminuirlo a \$0.43 en el 2011.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

La estructura de capital se afianza en la razón de endeudamiento, al ubicarse en 71% en el 2006 hasta llegar al 30% en el 2011. Es decir, que el modelo proyecta flujos de efectivo que podrían beneficiar a la organización, en especial el último año proyectado, al ser dueña del 70%, sin mayores deudas con terceros y capitalizada.

RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

La rentabilidad sobre el patrimonio promedio un 22% anualmente, debido a que en el período comprendido entre el 2009 y 2010, cuando se realizan las mayores inversiones, y se concentran las necesidades de financiamiento.

UTILIDAD VENTAS

Se tiene un promedio de \$0.03 de utilidad, luego de cancelar todos los costos y gastos que giran en torno al negocio, es decir los operativos. El índice se mejora los dos últimos años hasta alcanzar \$0.06 en el 2011.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Indica que por cada dólar de venta se obtiene una ganancia de \$0.11, hasta llegar a un tope de \$0.14 y estabilizarse en \$0.13 en los tres últimos períodos.

DUPONT

Nos indica que por cada dólar invertido en activos se tiene utilidades operativas que promedian el 18%. En otras palabras, por cada unidad monetaria invertido en los activos se tiene un rendimiento de 18% sobre los capitales invertidos.

9.3 EVALUACIÓN: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

INCREMENTO DE COSTOS	INCREMENTO DE LOS PRECIO POR QUINTAL DE CACAO ORGÁNICO					
	3%	5%	7%	9%	11%	13%
3%	204.676,17	331.922,35	465.250,72	604.852,47	750.921,69	903.655,38
5%	75.846,86	218.789,44	352.117,81	491.719,56	637.788,78	790.522,47
7%	-110.913,65	89.432,14	233.577,31	373.179,06	519.248,29	671.981,97
9%	-306.663,77	-105.898,37	103.810,24	249.060,98	395.130,21	547.863,89
11%	-511.444,04	-310.678,64	-100.360,98	117.192,49	265.261,98	417.995,67
13%	-725.529,18	-524.763,79	-314.446,12	-94.276,26	129.468,47	282.202,16
15%	-949197,9597	-748432,5637	-538114,8962	-317945,038	-87618,52945	140305,6498
17%	-1182733,176	-981967,7804	-771650,1129	-551480,2547	-321153,7462	-80361,58732
19%	-1426421,67	-1225656,274	-1015338,607	-795168,7484	-564842,2399	-324050,081
21%	-1680554,316	-1479788,92	-1269471,253	-1049301,394	-818974,8859	-578182,727

Tabla 36 – EVALUACIÓN: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

Cabe recalcar que en la tabla de sensibilidad y rentabilidad se considera un mismo TREMA⁸¹, es decir, 24% anual.

9.3.1 ESCENARIO PESISMISTA

Este escenario se cumpliría si los costos se incrementaran 7% y el precio del quintal de cacao en grano se incrementara un 3%, partiendo de \$116 por quintal⁸². Ello repercutiría en un VAN que sería de -110,913.65. Lo que no haría viable el proyecto.

9.3.2 ESCENARIO MINIMAX

Este escenario se fundamenta en el hecho que el precio por quintal creciera a un ritmo de 5% anual, al igual que los costos. Con lo cual se obtendría un VAN de \$218, 789.44, lo que hace viable el modelo de ahorro interno para la capitalización de UNOCACE.

⁸¹ Tasa de Retorno Mínima Esperada - TREMA

⁸² Precio promedio por quintal durante el 2007.

9.3.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Para este escenario se considera que el precio del quintal de cacao en grano se incrementa a un 7% y los costos a 5% anualmente, con lo que se obtendría un VAN de \$352, 117.81.

En el caso que las ventas de cacao orgánico se ubicaran con un precio superior al 9% y los costos se incrementaran 5%, el VAN del proyecto sería \$491, 719.56.

10 ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE

10.1 PROCESO, PROCEDIMIENTO E IMPACTO QUE SE SIGUIÓ Y CULMINÓ.

En la capacitación que se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad del Pacífico, las asesorías en diferentes áreas y las entrevistas con directivos y productores de la organización. Se destacó el manejo sustentable de las plantaciones y los beneficios de la recolección de residuos que evitan la contaminación de dichas plantaciones. Además ello no solo beneficia al micro-hábitat en el que se desarrollan más plantaciones, como la maderable o frutos. Sino que significa un ingreso extra para los productores, ya que los residuos se los vende a compañías que elaboran artesanías con la mazorca del cacao.

10.2 RESULTADOS LOGRADOS

Entre los principales resultados se destaca el haber logrado una mayor sinergia entre los principales actores de cadena de valor, es decir, los productores de cacao, la organización y la empresa francesa KAOKA.

Se consideró los aportes de los agricultores para la optimización de los procesos y una mayor inclusión de aquellos que tienen un nivel educativo técnico y de pregrado.

En otras palabras, la capacitación se enfocó a productores con el siguiente perfil: personas que hayan terminado la secundaria, sean responsables, tengan el tiempo y la dedicación para la difusión de las políticas a adoptar para el mejor funcionamiento del modelo.

Dicha capacitación no tuvo ningún costo para los asistentes y se organizó entre los estudiantes universitarios de la Universidad Del Pacífico, Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), que cubrió los gastos de transporte de los agricultores.

Esta iniciativa tanto de los stakeholders⁸³ del sector cacaotero, como los alumnos de un nivel universitario, sirven para continuar con las capacitaciones sin que para ello UNOCACE incurra en gastos. Y se aproveche las ideas innovadoras y absorba las inquietudes de dichos actores.

11 CONCLUSIONES

⁸³ Término inglés que se utiliza para designar a las organizaciones relacionadas directa o indirectamente con UNOCACE

- ◆ El Modelo de Ahorro Interno permite el incremento de la utilidad de los asociados en \$0,20 por kilo de cacao orgánico. Tomando como referencia un precio por quintal de \$100.
- ◆ El Modelo de Ahorro Interno permite la redistribución del valor agregado en la cadena de cacao orgánico en un 2% en beneficio de los productores.
- ◆ La capacitación e inversiones en los centros de acopio de cada asociación que produce cacao orgánico permiten diferenciar desde \$0,07 USD por kilo de cacao en utilidad de los productores orgánicos comparados con productores convencionales.
- ◆ En la estructura del Modelo de Ahorro Interno se considera la inclusión de asociaciones de base y de organizaciones que las agrupa, que por sus funciones, reemplazan al eslabón del intermediario y exportador.
- ◆ En la cadena de valor, existe una redistribución en el valor agregado, debido a algunas razones, entre las que, de acuerdo con los productores, comercializadores, procesadores y técnicos consultados, se puede resumir en los siguientes aspectos, considerados como de mayor importancia:
- ◆ Referente a los rendimientos, hay fincas donde se producen uno o dos quintales en cada cosecha (cada 15 días o tres semanas, durante un período de seis meses que dura la cosecha). Los rendimientos dependen de la calidad del suelo, la iluminación y la periodicidad de las labores culturales en gran medida.
- ◆ Los costos y beneficios de los productores de cacao en Unocace varía de acuerdo a la extensión de las plantaciones, el clima, el nivel de jornales requerido para mantener y aumentar la producción, la ubicación del centro

de acopio, ya que una mayor distancia implica mayores costos de transporte, entre otros. Que influyen en los rendimientos de cada una de las plantaciones.

- ◆ Los precios de venta se relacionan con la oferta de los países productores y demanda de las industrias internacionales y los requerimientos de las nacionales. Así pueden haber buenas épocas, donde se pague más de \$100⁸⁴ por quintal de cacao orgánico, mientras que en otras se puede tener un precio reducido de \$70 por quintal. Estos elementos son determinantes, pues son los cónyuges quienes destinan los recursos a la reinversión agrícola, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la familia.

12 RECOMENDACIONES

- ◆ Incremento de la base social de las organizaciones, por la incorporación de nuevos productores y nuevas asociaciones de primer grado lo que contribuye a la formación de volúmenes comercializables y aporta al fortalecimiento de las organizaciones.
- ◆ Que se considere una mayor inclusión de estudiantes universitarios que puedan aportar en la capacitación y con ideas innovadoras en una de las organizaciones más representativas en el sector orgánico del Ecuador.
- ◆ Establecer reformas al estatuto de UNOCACE para que estén acordes con los objetivos que deseen alcanzar.

⁸⁴ Hay que tener en cuenta que estas cifras son el equivalente en producto seco de lo que en la realidad el productor vende al centro de acopio en baba, que tiene un precio de alrededor de 48 usd/qq, debido a la pérdida de humedad en el proceso de fermentación y secado.

- ◆ Una mayor participación de las filiales por medio de talleres prácticos donde se establezcan las principales expectativas, requerimientos y se expongan los resultados alcanzados.

13 Bibliografía:

- ◆ ACDI/ VOCA
- ◆ Agrícola México – www.agronet.com.mx
- ◆ Agribusiness Center. Cargill to acquire leading European Industrial chocolate company. 23/09/2003
<http://www.agribusinesscenter.org/headlines.cfm?id=227>
- ◆ Agrotropical S.A. (2005). Agrícola Industrial Tropical S.A. Guayaquil
<http://www.agrotropical.com/productos/cacao/>
- ◆ Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – ANECACAO. Origen del Cacao en el Ecuador. Guayaquil.
<http://www.anecacao.com/Espanol/espanol.htm>
- ◆ Biblia - Mt. 3:4; Marcos 1:6
- ◆ Chambre Syndicale Nationale des Chocolatiers. Le plaisir au quotidien: Tout sur le chocolat. Paris.

<http://www.chocolats.org/>

- ◆ Chocosuisse. (2001). Chocologie: L'industrie suisse du chocolat au passé et au présent.

http://www.chocosuisse.ch/downloads/chocologie_fr.pdf

- ◆ Confectionery news. Brits top European chocolate rankings.

<http://www.confectionerynews.com/news/printNewsBis.asp?id=48599>

- ◆ Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI
www.corpei.org

- ◆ Corporación Técnica Alemana – GTZ

- ◆ Documentación sobre Taller Calidad Integral del Cacao, organizado por ANECACAO, Estación Experimental Tropical Pichilingüe, INIAP, Aprocafa

- ◆ ECOCERT

- ◆ El Universo. www.eluniverso.com

- ◆ Establecimiento de una estrategia de competitividad de la cadena de cacao fino en el Ecuador (EC-M1011) – Planes de comercialización asociaciones de segundo piso - A. Eguíluz

- ◆ Estatuto de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”

- ◆ Estudio sobre Agricultura Orgánica del Ecuador 2007, desarrollado por CORPEI, GTZ y y el MAGAP.
- ◆ Estudios de Cussianovich, 1998
- ◆ E-Turkey. Portal de información de negocios de Turquía.
http://www.e-turkey.org/sectorinfo/agriculture_agre.php
- ◆ European Cocoa Association. Cocoa you asked?
<http://www.eurococoa.com/cocoa/story/index.htm>
- ◆ Ex Instituto emisor Banco Central del Ecuador - BCE.
<http://www.bce.fin.ec>
- ◆ FEDECADE – Plan de comercialización de FEDECADE
- ◆ Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo - BID/FOMIN
- ◆ Food – Info.net. ¿Qué ocurre durante la fermentación de los granos de cacao?
<http://www.food-info.net/es/qa/qa-fp49.htm>
- ◆ Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO.
<http://www.fao.org>
- ◆ Glosario del Mercado Mexicano de Derivados.
<http://www.mexder.com.mx>

- ◆ Infoagro. (2003). Agroalimentación El Cultivo del Cacao.
<http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao.asp>
- ◆ Informe Final de Consultoría: Plan de Fortalecimiento Inter-empresarial de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador – UNOCACE – Programa Establecimiento de una Estrategia de Competitividad de la Cadena del Cacao Fino de Aroma en Ecuador – 9413-EC - Consultor Eliécer Vargas
- ◆ KAOKA – www.kaoka.fr
- ◆ La Universal
- ◆ L'Institut National de la Boulangerie Pâtisserie (2003). Chocolat et Confiserie Magazine Cannelle, Paris.
- ◆ Librería Virtual Agropecuaria
http://www.corpoica.org.co/Libreria/libropal.asp?id_libro=3
- ◆ ¿Los pobres deterioran el ambiente? Caso de estudio de la subcuenca del Río El Ángel, Carchi, Ecuador.
- ◆ MASTERTRADE – Exportadora
- ◆ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador – MAGAP
- ◆ Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador “UNOCACE”
- ◆ Organización Internacional del cacao – ICCO

www.icco.org

- ◆ Organic Monitor
- ◆ Productores de cacao de las asociaciones San José del Tambo, El Deseo y Progreso.
- ◆ Proyecto ECU-B7-3010/93/176, Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional ejecutado por la Unión Europea y Gobiernos de Francia y Ecuador
- ◆ Proyecto PPP (UNOCACE-GTZ-KAOKA) de “mejoramiento de la producción y comercialización de cacao orgánico”
- ◆ Proyecto SICA - Servicio de Información y Censo Agropecuario. (2001). III Censo Nacional Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador - Banco Mundial.
<http://www.sica.gov.ec>
- ◆ Real Academia de la Lengua
- ◆ Revista América Economía
- ◆ SIISE – Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
- ◆ The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM – SOL , RBL
- ◆ TULICORP

- ◆ Watson et al, 2006

- ◆ Wikipedia-<http://pt.wikipedia.org/wiki/Alfarroba> y
<http://www.alimentacionsana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/chocolateyalgarroba.htm>

- ◆ Workshop, 2002

- ◆ World Integrated Trade Solution – WITS. UNComtrade - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
<http://wits.worldbank.org>

- ◆ World Development Indicators – WDI. World Bank
<http://devdata.worldbank.org/dataonline/>

14 ANEXOS

ANEXO 1 – MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE CACAO

Membership of the International Cocoa Agreement, 2001
(as at January 2007)

EXPORTING COUNTRIES	IMPORTING COUNTRIES			
Brazil Cameroon Côte d'Ivoire Dominican Republic Ecuador Gabon Ghana Malaysia Nigeria Papua New Guinea Togo Trinidad and Tobago Venezuela	European Community Austria Belgium Bulgaria Luxembourg Cyprus Czech Republic Denmark Estonia Finland France	Germany Greece Hungary Ireland Italy Latvia Lithuania Malta Netherlands	Poland Portugal Romania Slovakia Slovenia Spain Sweden United Kingdom	Russian Federation Switzerland

ANEXO 2 – ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN MUDIAL DE CACAO

País	Cosecha menor	Cosecha mayor
Brasil	Oct-Mar	Jun-Sep
Camerún	Sep-Feb	May-Ago
Colombia	Abr-Jun	Oct-Dic
Costa Rica	Jul-Feb	Mar-Jun
Costa de Marfil	Oct-Mar	May-Ago
Rep. Dominicana	Abr-Jul	Oct-Ene
Ecuador	Mar-Jun	Dic-Ene
Ghana	Sep-Mar	May-Ago
Granada	Abr-Nov	Dic-Mar
Haití	Mar-Jun	Jul-Feb
Indonesia	Sep-Dic	Mar-Jul
Jamaica	Dic-Mar	Abr-Nov
Liberia	Oct-Mar	Abr-Sep
Malasia	Oct-Dic	Abr-May
México	Oct-Feb	Mar-Ago
Nigeria	Sep-Mar	Jun-Ago
Panamá	Mar-Jun	Jul-Feb
Papua Nueva Guínea	Abr-Jul	Oct-Dic
Sri Lanka	Nov-Feb	Mar-Oct
Togo	Oct-Mar	Abr-Sep
Trinidad y Tobago	Dic-Mar	Abr-Nov
Venezuela	Oct-Feb	Mar-Sep
Zaire	Oct-Mar	Abr-Sep

Fuente y Elaboración.- Organización Internacional del Cacao

ANEXO 3 - Precio Mensual Promedio del cacao en grano (Bolsa de Nueva York y Londres)

Cotización promedio del cacao en grano.

MES	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
enero	1,428.60	1,668.24	1,455.27	917.78	966.51	1,384.23	2,185.71	1,624.28	1,549.13	1,574.56	1,702.79
febrero	1,372.82	1,640.90	1,408.53	859.14	1,156.99	1,491.78	2,234.60	1,569.12	1,634.60	1,545.22	1,813.88
marzo	1,523.61	1,719.16	1,313.29	933.00	1,124.36	1,591.03	1,994.72	1,504.43	1,757.59	1,544.13	1,924.20
abril	1,571.01	1,726.44	1,186.09	911.39	1,064.21	1,568.66	1,926.83	1,437.35	1,585.95	1,552.37	1,978.60
mayo	1,568.37	1,794.34	1,062.63	908.97	1,080.82	1,605.29	1,749.73	1,413.75	1,511.39	1,598.59	2,005.50
junio	1,688.30	1,721.81	1,161.84	941.59	972.31	1,658.74	1,579.11	1,407.97	1,539.05	1,602.18	2,016.69
julio	1,677.28	1,712.33	1,113.33	936.74	967.39	1,872.42	1,560.31	1,559.47	1,489.01	1,676.66	2,152.05
agosto	1,652.14	1,683.67	1,056.46	877.88	1,034.11	1,965.01	1,571.42	1,729.20	1,481.95	1,610.79	1,902.09
septiembre	1,769.65	1,687.42	1,061.31	883.17	1,024.74	2,163.94	1,631.58	1,540.29	1,504.16	1,567.42	1,881.62
octubre	1,741.43	1,646.41	1,021.40	878.10	1,084.78	2,205.26	1,481.96	1,484.71	1,452.55	1,529.63	
noviembre	1,694.69	1,594.82	922.41	800.94	1,237.17	1,814.07	1,510.85	1,663.00	1,431.41	1,583.07	
diciembre	1,737.24	1,514.80	918.67	803.58	1,336.79	2,019.67	1,630.42	1,648.52	1,517.91	1,707.48	
Promedio general	1,618.76	1,675.86	1,140.10	887.69	1,087.52	1,778.34	1,754.77	1,548.51	1,537.89	1,591.01	1,935.02

Fuente: Organización Internacional del Cacao (ICCO).

Precios promedio de los futuros de los tres primeros meses activos en la Bolsa de Londres (LIFFE) y Nueva York (NYBOT/CSCCE) al cierre de Londres.

Datos actualizados a Septiembre del 2007.

<http://www.anecacao.com/Espanol/Precios/precio%20bolsa.htm>

ANEXO 4 – TABLA COMPARATIVA CACAO NACIONAL Y CACAO CC51

	Cacao Nacional	CCN51
cuidada (promedio)	4-5 qq/ha (a)	10-12 qq/ha
Productividad en la hectárea cuidada* (según cuidados y edad plantas)	15-25 qq/ha (hasta 35-40 qq/ha con más cuidados)	35-45 qq/ha
Tamaño y forma	Menor tamaño / Pepa achatada y más delgada en extremos	Mayor tamaño / Pepa de contornos más redondeados y uniforme en su espesor
Contenido en grasa	Menor	Mayor
Superficie plantada en el país	75.00%	25.00%
Características organolépticas	Chocolate muy diferenciado por aromas florales/frutales Baba de la pepa tiene sabor dulce y un interior de sabor neutral (a col o repollo crudos)	Menos aromático en chocolate (con toque más amargo) Baba de la pepa tiene sabor dulce con toque final exótico a fruta tropical ó limón, y un interior de sabor amargo
Tiempo de fermenta	Menor (4-5 días)	Mayor (6-8 días)

(a) Un quintal equivale a 100 libras de peso, ó 46 kilogramos; una tonelada equivale a 22,2 quintales, ó 1000 kilogramos

* A la que se aplican podas fitosanitarias, riego y fertilizantes naturales, limpiezas etc

Fuente: "Mercado Mundial Fino de Aroma". Datos: conversaciones con actores del cacao en el terreno

ANEXO 5 – BREVE HISTORIA DEL CACAO ARRIBA

HISTORIA DEL CACAO ARRIBA

La variedad Nacional es sin duda nativa del Ecuador, y se cree proviene de los declives orientales de la cordillera del los Andes, en la Hoya Amazónica del Ecuador. De aquí fue distribuida por monos y ardillas que tienen predilección por la pulpa azucarada que rodea la semilla.... Se ha sugerido también que el cacao creció naturalmente en la zona actual de cultivo y que al aislarse de la Hoya Amazónica, por el plegamiento de los Andes, las características ecológicas al oeste de la Cordillera imprimieron al cacao Nacional las cualidades particulares con que hoy se lo conoce. (Vera, 1993 en A. Cabrera 2005).

Desde principios del año 1600 ya había pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes, el Daule y el Babahoyo, ríos arriba. Esto originó el nombre de cacao Arriba, reconocido mundialmente por su aroma floral. La variedad que da origen a este cacao se denomina Nacional, botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos y es producida exclusivamente en el Ecuador.

(Soria, 2004 en A Cabrera, 2005)

Fuente: ANECACAO – CORPEI www.corpei.org

ANEXO 6 – ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE AGRICULTURA ORGÁNICA

ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE AGRICULTURA ORGÁNICA

- 1.** La agricultura orgánica es un sistema de explotación agrícola donde las prácticas culturales de producción y transformación difieren de la agricultura convencional en el sentido de que trata de preservar el medio ambiente y de promocionar un desarrollo durable.
- 2.** El certificado es un documento de atestación entregado de acuerdo a las normas de certificación, el mismo que indica que un producto determinado está conforme a un grupo de técnicas referenciales. El certificado es entregado sujeto a controles y certificaciones anuales. La certificación está a cargo de organismos de certificación independientes acreditados por los poderes públicos de los países consumidores que expiden los documentos previstos para la reglamentación.
- 3.** La licencia es un documento que atesta que un operador en agricultura orgánica está autorizado a utilizar para sus productos las referencias a los modos de producción biológicos. Esta licencia no da, sin embargo, un acceso a la comercialización.
- 4.** Los productos orgánicos señalan aquellas mercancías certificadas como producidas bajo el principio de la agricultura orgánica. Los productos procedentes de la agricultura orgánica agrupan a los productos transformados cuyos elementos provienen de un sistema juzgado de conformidad con las reglas de la Agricultura Orgánica.
- 5.** El periodo de conversión es un lapso de tiempo obligatorio para el paso de la producción convencional a la orgánica.

Fuente: Rolland Ramboatiana

TALLER PRÁCTICO SOBRE LA AGRICULTURA ORGÁNICA Y MODELO DE AHORRO INTERNO PARA LOS ACTORES PRINCIPALES DE UNOCACE	
CRONOGRAMA DEL TALLER	
09:10 - 09:15	Registro de participantes
09:15 – 09:20	Presentacion del Taller
09:20 - 09:45	Presentación de los participantes - Juego del pasaporte
09:45 - 10:05	Introducción a la Agricultura Orgánica
10:05 - 10:25	Coffee Break
10:25 – 10:50	Taller # 1: Producción Orgánica, Conceptos Básicos
10:50 - 11:15	Taller # 2: Producción Orgánica de varios en el Ecuador y UNOCACE
11:15 - 12:00	Taller # 3: Perspectiva de mercado para productos Orgánicos
12:00 - 13:00	Almuerzo
13:00 - 14.00	Taller # 4: Cadena de valor, Agricultura Orgánica e Impactos para producción campesina de UNOCACE
14:00 - 14:25	Resumen del Modelo de Ahorro Interno para la Capitalización de UNOCACE
14:25 - 15:15	Taller # 5: Implementación del Modelo de Ahorro Interno para la Capitalización de UNOCACE
15:15 - 15:35	Refrigerio
15:35 - 16:05	Entrevista a los actores principales para la Organización: Gerente General de UNOCACE, representante de KAOKA y productores, sobre el Modelo, su aplicación y variedad de Productos Orgánicos
16:05 - 16:30	Conclusiones y Cierre

ANEXO 8 – SUPERFICIE ORGÁNICA CDERTIFICADA POR PRODUCTO (HA)

Producto / año	2.002	2.004	2.006
Cacao	516,00	7.438,96	18.789,98
Hongos secos		5.300,00	
Banano		4.719,30	13.765,98
Orito	3.480,00	550,00	2.851,90
Café	1.800,00	2.636,30	4.351,11
Camarón	420,00	2.517,29	3.210,00
Palma Africana	2.010,00	584,02	
Mango	70,00	284,13	337,00
Panela		570,54	73,50
Quinoa	600,00	105,71	316,00
Cítricos	213,00		2.022,60
Plantas medicinales	15,00	150,08	15,56
Caña de azúcar	995,00	59,00	267,82
Sábila		53,46	36,46
Maní, achiote, plantas		50,00	30,84
Hortalizas	56,00	37,00	49,37
Mora			21,58
Arazá	50,00	29,96	
Chocho		16,18	204,58
Cebada		9,96	45,26
Pimienta negra		6,00	
Cereales y gramíneas		5,00	25,00
Cartucho		3,40	6,79
Papaya		2,00	7,00
Piña	6,00		132,00
Brócoli	15,00		
Tomate riñón	1,00		
Azúcar			149,00
Plátano			9,75
Otros			22,92
Total superficie certificada	10.247,00	25.128,29	46.742,00

Fuente: GTZ, Certificadoras, Marzo del 2007

Elaboración: Braulio Gabriel Domínguez P.

Organización _____

Tiempo de pertenencia a la organización base _____ Provincia _____

Tiempo de pertenencia a UNOCACE _____ Responsabilidad en Org. base _____

Responsabilidad en UNOCACE _____

#	Parentesco	Edad	Instrucción	Migración	Ocupación	(agrop./ no agrop.)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

MAPA DE LA FINCA:

Ubique los lotes (ha), cultivos, responsables, tiempos de desplazamiento, vías, infraestructura productiva

Cómo accedió al lote (origen)

Verificar asociaciones de cultivos

Guía de observaciones

1. Servicios: agua, luz, alcantarillado, caminos y carreteras, teléfono, otros.....

2. Servicios sociales: educación, salud

3. Tradición del cultivo de cacao

4. Casa: ambientes y servicios

5. Preocupación de las mujeres frente a sí mismas (perspectivas y oportunidades) y frente al cacao

Rol finca

Cómo ven al cacao en la economía familiar: importancia y proyección

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS CACAO	Mujeres Niñas	Hombres - Niños	Jornal	Periodicidad
Roza (3 v/a)				
Compra y selección de plantas				
Preparación de Injertos				
Desinfección de plantas (ceniza)				
Construcción de hoyos				
Transplante				
Podas de mantenimiento				
Podas fitosanitarias				
Riego (tasa anual/ha)				
Bombeo de agua para riego por gravedad				
Mantenimiento de canales				
Mantenimiento de bomba				
Uso de herramientas				
Cosecha				
Acarreo a la casa				
Desgrane				
fermentación				
Secado				
Transporte hasta el centro de acopio				
Venta en el centro de acopio				
Venta en la finca				
Bioabonos				
OTRAS A ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	Mujeres Niñas	Hombres - Niños	Jornal	Periodicidad
Cultivo				
Cultivo				
Cultivo				
Manejo de animales mayores				
Manejo de animales menores (cuáles)				

ACTIVIDADES COMUNITARIAS ASOC.

ITEMS	Mujeres Niñas	Hombres - Niños	JORNAL
Asistencia a sesiones Mingas			
Salida a comisiones de la organización			
Cursos y eventos de la organización			

PERFIL DE ACCESO Y CONTROL

RECURSOS	QUIEN MANEJA	QUIEN DECIDE
	MUJERES/ HOMBRES	MUJERES/ HOMBRES
Tierra Insumos Asistencia Técnica Crédito Herramientas Equipos Dinero Información (producción mercadeo, org)		

BENEFICIOS: Quién recibe?	MUJERES	DONDE	HOMBRES	USOS
Venta de cacao Venta de Venta de Venta de animales mayores Venta de animales menores Sueldo/ jornal (extra-agrícola) Venta de tierras Venta de plantas Adjudicación de propiedad Adjudicación de derechos Educación / Capacitación (organización)				

EVALUACION ECONOMICA DEL PROCESO DE PRODUCCION DE CACAO

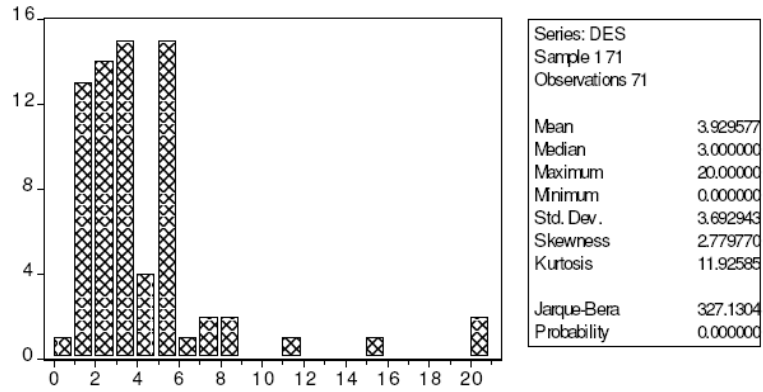
ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS EN LA ORGANIZACIÓN SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE 1 ha DE CACAO ORGÁNICO					
PRODUCTOR:		COMUNIDAD:			
N°	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ROZA (2 V/A)	Jornal			
2	PODAS DE MANTENIMIENTO	Jornal			
3	PODAS FITOSANITARIAS	Jornal			
4	USO DE HERRAMIENTAS	\$			
5	COSECHA	Jornal			
6	TRANSPORTE HASTA CENTRO DE ACOPIO SAN JOSÉ	QQ			
7	FERMENTACIÓN	Jornal			
8	SECADO	Jornal			
9	TOTAL COSTOS	\$			
10	RENDIMIENTO	QQ seco			
11	COSTO UNITARIO	\$/ QQ seco			
12	PRECIO DE VENTA	\$			
13	INGRESO BRUTO	\$			
14	INGRESO NETO	\$			
15	RENTABILIDAD	%			

PERFIL DE PROYECTO Y ACCIÓN

- 1** Tiene usted problemas del cultivo del cacao orgánico?
- 2** Qué papel desempeñan las mujeres en la organización?
- 3** Cuáles son sus actividades dentro de la asociación?
- 4** Cuáles son sus prioridades?
- 5** En el ámbito productivo
 - Cómo se producen las plantas
 - Quién las produce
 - Cómo se producen los bioabonos
 - Cómo se da el acceso a la información?
- 6** Cómo cree debería funcionar?
- 7** Se Solucionaría los problemas si se tuvieran infraestructura y capacitación para cada asociación de productores?

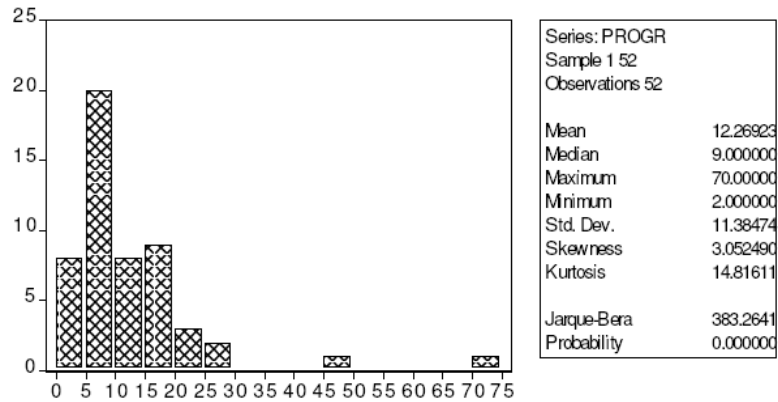
ANEXO 10 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN EL DESEO

a. Distribución del hectareaje en la Organización El Deseo



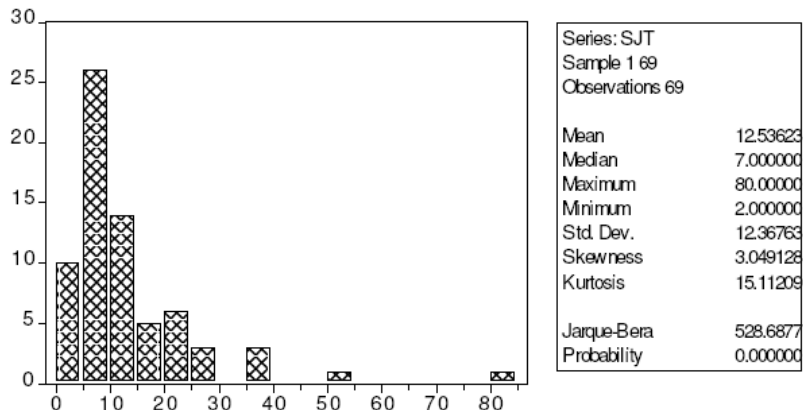
ANEXO 11 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN EL PROGRESO

b. Distribución del hectareaje en la Organización El Progreso

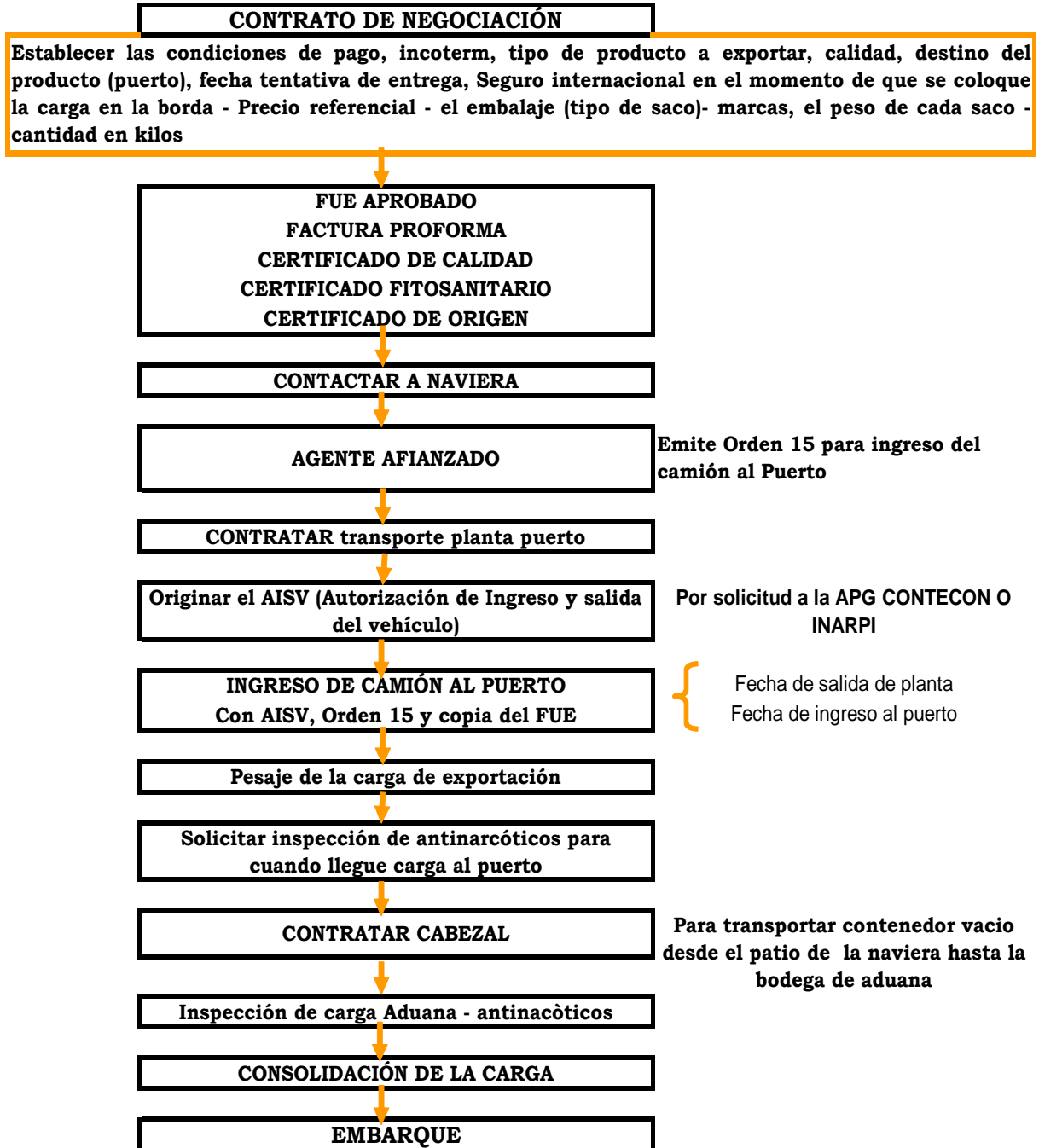


ANEXO 12 – DISTRIBUCIÓN DEL HECTAREAJE EN LA ORGANIZACIÓN SAN JOSÉ DEL TAMBO

c. Distribución del hectareaje en la Organización San José del Tambo



ANEXO 13 – FLUJO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN



Fuente: UNOCACE; Exportadora MASTERTRADE S.A., Marena Mori Gerente General

ANEXO 14 – CÁLCULOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA PERÍODOS PROYECTADOS

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL 2007

Empresa	CF	P	CVu	Estructura de activos
De servicios	291.116,56	123,54	108,50	Intensiva en mano de obra

QQ Exportados	CT	CF	INGRESO
0	291.116,56	291.116,56	-291116,5645
2.000	508.107,51	291.116,56	-261017,9986
5.000	833.593,92	291.116,56	-215870,1497
10.000	1.376.071,27	291.116,56	-140623,7349
20.000	2.461.025,98	291.116,56	9869,094808
30.000	3.545.980,69	291.116,56	160361,9245
40.000	4.630.935,40	291.116,56	310854,7542

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	19.344,21
Punto Equilibrio (Y)	USD	2.389.876,27
Capacidad instalada (u)	%	86,86%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	121,57
Precio venta – Precio equilibrio	USD	1,98

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL 2008

Empresa	CF	P	CVu	Estructura de activos
De servicios	322.624,67	128,99	113,73	Intensiva en mano de obra

QQ Exportados	CT	CF	INGRESOS
0	322.624,67	322.624,67	-322624,6737
2.000	550.093,46	322.624,67	-292118,2015
5.000	891.296,63	322.624,67	-246358,4933
10.000	1.459.968,59	322.624,67	-170092,3128
20.000	2.597.312,50	322.624,67	-17559,95198
30.000	3.734.656,42	322.624,67	134972,4089
40.000	4.872.000,33	322.624,67	287504,7698

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	21.151,23
Punto Equilibrio (Y)	USD	2.728.246,72
Capacidad instalada (u)	%	82,76%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	126,36
Precio venta – Precio equilibrio	USD	2,63

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL 2009

Empresa	CF	P	CVu	Estructura de activos
De servicios	360.014,64	134,32	118,96	Intensiva en mano de obra

QQ Exportados	CT	CF	INGRESOS
0	360.014,64	360.014,64	-360014,6415
2.000	597.929,20	360.014,64	-329286,1153
5.000	954.801,03	360.014,64	-283193,326
10.000	1.549.587,42	360.014,64	-206372,0104
20.000	2.739.160,20	360.014,64	-52729,37928
30.000	3.928.732,98	360.014,64	100913,2518
40.000	5.118.305,76	360.014,64	254555,883

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	23.431,95
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.147.415,60
Capacidad instalada (u)	%	77,05%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	130,80
Precio venta – Precio equilibrio	USD	3,53

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL 2010

Empresa	CF	P	CVu	Estructura de activos
De servicios	366.518,23	139,47	124,08	Intensiva en mano de obra

QQ Exportados	CT	CF	INGRESOS
0	366.518,23	366.518,23	-366518,226
2.000	614.675,05	366.518,23	-335737,8566
5.000	986.910,27	366.518,23	-289567,3026
10.000	1.607.302,32	366.518,23	-212616,3792
20.000	2.848.086,42	366.518,23	-58714,53249
30.000	4.088.870,52	366.518,23	95187,31425
40.000	5.329.654,61	366.518,23	249089,161

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	23.815,06
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.321.453,44
Capacidad instalada (u)	%	59,71%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	133,27
Precio venta – Precio equilibrio	USD	6,20

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL 2011

Empresa	CF	P	CVu	Estructura de activos
De servicios	380.307,63	145,37	129,71	Intensiva en mano de obra

QQ Exportados	CT	CF	INGRESOS
0	380.307,63	380.307,63	-380307,6254
2.000	639.734,04	380.307,63	-348989,4618
5.000	1.028.873,66	380.307,63	-302012,2164
10.000	1.677.439,69	380.307,63	-223716,8074
20.000	2.974.571,75	380.307,63	-67125,98951
30.000	4.271.703,81	380.307,63	89464,82843
40.000	5.568.835,88	380.307,63	246055,6464

$$PE (Q) = \frac{CF}{P - CVu}$$

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
Punto Equilibrio (Q)	qq	24.286,71
Punto Equilibrio (Y)	USD	3.530.615,04
Capacidad instalada (u)	%	48,85%
Precio Equilibrio / Costo Producción Unitario	USD	137,36
Precio venta – Precio equilibrio	USD	8,01

ANEXO 15 – CÁLCULO DE TASA DE RETORNO MÍNIMA ESPERADA

TREMA	24,00%	Anual
Tasa Libre de Riesgo	5,00%	Anual
Inflación	5,00%	Anual
Premio de Riesgo	14,00%	Anual

La Tasa de Retorno Mínima Esperada resulta de la sumatoria de la tasa libre de riesgo, es decir, se invirtiera en Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, la inflación nacional, ya que la cantidad de dinero a invertir ahora no será la misma que en próximos períodos, y el premio de riesgo, que es lo mínimo a ganar por los inversionistas.