

**Presentación del Plan de Tesis**

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE  
DERIVADOS DE CACAO –CHOCOLATE- PARA UNOCACE  
(ORGANIZACIÓN CACAOTERA).**

**AUTOR:**

**Adriana Paola Rivadeneira Martínez**

**DIRECTOR:**

**Ing. Alexandra Salcedo**

**Guayaquil, 27 de Septiembre del 2007**

## CAPÍTULO I

### RESUMEN EJECUTIVO.

#### 1.1 OBJETIVO PROPÓSITO DEL PROYECTO.

El cacao fino o de aroma de Ecuador, considerado como uno de los mejores del mundo, se exporta en su mayor cantidad en grano sin tener la posibilidad de poder ingresar a mercados a través de productos elaborados

La **UNOCACE**, organización que beneficia a pequeños productores de cacao, esta empeñada en mejorar los ingresos de los productores a través de la comercialización de su cacao fino de aroma en grano, tratando de crear valor agregado que sería la creación de barras de chocolate de 85 gr.

El Proyecto de **ACDI/VOCA**, es el que financia y apoya al sector cacaotero desea continuar con el fortalecimiento de organizaciones campesinas y de los productores organizados.

Por lo anteriormente expuesto se propone el siguiente objetivo.

- Producir, exportar y comercializar 5 toneladas de chocolate en barras de 85 gr. El primer año hacia el mercado de Estados Unidos y Europa.

Para la ejecución del proyecto se plantea el siguiente presupuesto:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Presupuesto solicitado ACDI/VOCA</b>	<b>Aporte de UNOCACE</b>	<b>Totales</b>
Compra de materia prima		12.000,00	
Elaboración de muestras	1.500,00	1.000,00	

Diseño del producto	16.00,00	1.000,00	
Elaboración del producto	25.000,00		
Comercialización	3,500,00		
Promoción	4.000,00	2.000,00	
<b>TOTAL</b>	50.000,00	16.000,00	66.000,00

Fuente: creación UNOCACE

El proyecto tendrá una duración de doce meses y se desarrollará desde 1 de agosto del 2007 y su culminación el 31 de agosto del 2008.

## 1.2 MACROENTORNO.

De acuerdo a información oficial recogida de las entidades gubernamentales como Ministerio de Economía, Comercio Exterior, Turismo, etc. podemos decir, que Ecuador es un país democrático, cuenta con una población de aproximadamente 12.5 millones de habitantes, de los cuales el 55% corresponde a la raza mestiza. La lengua oficial del país es el español, a pesar de que la lengua autóctona es el quechua siendo hablada por un porcentaje pequeño de indígenas.

Las industrias más importantes del país son el petróleo, industria de alimentos, telas y tejidos, siderurgia, productos de papel, productos de madera, productos químicos, plásticos, industria pesquera, madera para construcción. En exportación contamos con una variedad de productos como banano, café, cacao, productos lácteos, camarones, atún, frutas tropicales, entre otros.

Políticamente en la actualidad el Ecuador está presidido por el Economista Rafael Correa Delgado del partido Alianza País, quien fue elegido en el mes de noviembre del 2006 y cuenta con un 70% de aceptación y popularidad dentro de la población, debido a que en cierta forma a cumplido con las promesas hechas en la campaña electoral.

En la actualidad se vive una inestabilidad política legislativa porque el próximo mes se realizara las elecciones de la Asamblea Constituyente y esto trae un poco de desconcierto en la población por los resultados que se podrían dar con dicha elección.

Dentro del ámbito latinoamericano se palpa una realidad parecida entre los gobiernos de derecha como: Colombia, México, Perú y los de izquierda como: Venezuela, Brasil, Argentina en donde también se incluye a Ecuador. Toda esta información ha sido recopilada de diarios internacionales y líderes de opinión.

En el mercado cacaoero mundial existe un alto grado de concentración tanto del consumo como de la producción. Los 10 principales países productores generan el 95% de la producción y los 10 países importadores consumen el 75% de dicha producción. Los cacaos finos o de sabor provienen del cultivo de variedades de cacao Criollo, Trinitario y Nacional, y se producen en Ecuador, Venezuela, Papua Nueva Guinea, Jamaica, Granada, Trinidad y Tobago. La economía cacaoera se caracteriza por tendencias cíclicas de la oferta y un crecimiento relativamente continuo de la demanda.

Tan sólo un 5% del cacao mundial es fino de aroma. Del total de la producción mundial del cacao fino de aroma, Ecuador produce el 58%, convirtiéndose en el primer productor. Le sigue Indonesia con un 16%, Colombia con un 8%, Papua Guinea con un 7% y Venezuela con un 5%<sup>1</sup>. A diferencia de otras regiones se han producido pocas siembras nuevas en América latina y el Caribe<sup>2</sup>. Cabe recalcar que “el complejo Nacional Trinitario”, ya que es una de las variedades de cacao más comercial, es la población que predomina en las huertas tradicionales de cacao en el Ecuador.

De octubre 2003 a Septiembre 2004 un 77,4% de las exportaciones de Ecuador fueron en grano, y el resto en semielaborados. De esta misma cosecha, un 11% constituyeron exportaciones de la categoría ASSS, un 45% ASS, un 41% ASE, y un 3% el CCN51. Un 84% del grano se repartió, a partes iguales, entre los mercados de Europa y Norteamérica. Sin embargo para semielaborados el mercado está más repartido entre Europa 34%, Norteamérica 30%, y Sudamérica, con un 29% de las exportaciones<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Documentación sobre Taller sobre Calidad Integral del Cacao, organizado por ANECACAO, Estación Experimental Tropical Pichilingüe, INIAP, Aprocaca

<sup>2</sup> Freddy Amores, Documentación sobre Taller Calidad Integral del Cacao, organizado por ANECACAO, Estación Experimental Tropical Pichilingüe, INIAP, Aprocaca

<sup>3</sup> Fuente: Taller Calidad Integral del Cacao, organizado por ANECACAO,

Sin embargo el potencial del nuestro País como productor de cacao fino y de aroma es muy apreciado en los mercados internacionales, no es suficientemente aprovechado. Más bien al contrario: la imagen y la competitividad se está perdiendo debido a factores relacionados con la disminución de la calidad y los bajos niveles de productividad de las plantaciones de cacao nacional CCN 51, cuyo decrecimiento se debe a la avanzada edad y falta de manejo de los cultivos.

Del lado de los pequeños productores de cacao, el 90% de estos se encuentran desorganizados y desvinculados de los demás actores de la cadena. Asimismo, existe una escasa cooperación de los actores públicos con las organizaciones privadas de productores en la promoción de objetivos de desarrollo económico sostenible.

La normativa de calidad del cacao ecuatoriano debería ser más exigente si aspira a posicionarse como un cacao de alta calidad, recuperando su imagen y manteniéndola<sup>4</sup>. Si comparamos los estándares de calidad con los de, por ejemplo, Ghana, el cacao de Ghana tienen una fermentación del 90% y admite menos granos de cacao pizarrosos y mohosos que la clasificación ecuatoriana que admite una fermentación mínima de 85%<sup>5</sup>.

### **1.3 PROBLEMAS DEL SECTOR, NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.**

#### **Elaborados de cacao Nacional**

Hay muchas discusiones en cuanto a la producción de elaborados de cacao Nacional. En general los elaborados son: manteca, polvo y licor de cacao. Pero también existen productos con **nibs de cacao** (pequeñas partes de cacao después de la separación del grano con la cáscara) o mezclas y combinaciones como *pralines* (frutos secos en pasta).

---

<sup>4</sup> Fuente: Mercadeo Nacional e Internacional de Cacao. Por: Gonzalo Romero, REPEC Taller Internacional sobre Calidad Integral del Cacao: Teoría y Práctica. INIAP Pichilingue Nov 15-17/ 04

<sup>5</sup> Fuente: Mercadeo Nacional e Internacional de Cacao sobre Calidad Integral del Cacao. INIAP

¿Cuál es la ventaja para producir elaborados de cacao Nacional (sin y con certificaciones)?

El mercado de elaborados como licor, polvo y manteca de cacao tiene una marcada fluctuación y muchas veces hay más demanda de manteca que de polvo. La forma de producción no permite la obtención de manteca sin la producción de polvo o torta. Normalmente el precio de la manteca no incluye el del polvo. Ésta es una de las razones para el cálculo de precio de elaborados de Comercio Justo (es una certificación a nivel mundial) y porque a veces los precios de la manteca suben mucho. También, las demandas del mercado cambian, y la tendencia hacia productos de alta calidad (especialmente de las pequeñas o medianas empresas) es la producción en casa, con todas las ventajas del control de calidad.

Hay grandes empresas, como ADM, Barry Callebaut y Gerken, que están especializadas en la producción de elaborados, desde licor de cacao hasta el chocolate especial. Pero, a la vez, hay un cambio de estrategia de grandes empresas de chocolate, como Kraft Foods con sus marcas como Toblerone, Cote D'Or y Milka, que tienen la producción en casa, pero también compran licor de cacao.

El punto de calidad, sabor y las calidades químico-físicas son muy importantes y, con toda la experiencia interna, hasta ahora también la calidad de los elaborados comprados tiene más oscilaciones que los de producción en casa. Una de las ventajas al comprar elaborados como el licor de cacao, es el alto precio de las maquinarias para su producción. Muchas empresas no tienen el capital de inversión y prefieren la compra.

El cacao Nacional tiene un sabor muy especial y es muy difícil y complejo elaborar un producto con una calidad constante y alta. Además, su bajo contenido de manteca de cacao no es una ventaja adicional; ya que para elaborar barras de chocolate no se necesita un porcentaje de manteca de cacao sino que uno de los principales ingredientes son el licor de cacao para obtener un producto con delicioso sabor. Plantas de elaboración muy flexibles, con técnicos de alto conocimiento, pueden producir elaborados para un mercado especial.

Las empresas de galletas, por ejemplo, no necesitan polvo de cacao de una fuente tan especial. Muchas veces un proceso de alcalinización es parte del procesamiento de manteca y polvo de cacao. Con este proceso químico, el cacao cambia de sabor, color y atributos físicos, como de solubilidad.

Para la producción de bebidas de cacao, un cacao alcalinizado es preferido y también para la fabricación de galletas; este cacao ofrece una mayor posibilidad de oscurecimiento que un polvo natural.

Durante los últimos años, muchos fabricantes de chocolate han utilizado también los nibs de cacao como ingredientes adicionales para diferenciar sus productos. Durante el proceso de fabricación de licor de cacao, hay la fase de nibs y cada empresa que produce licor tiene también sus propios nibs. Esto significa que es muy difícil vender los nibs de cacao como ingrediente adicional a las empresas de chocolate. Pero hay algunas posibilidades de producir y de vender con éxito productos en combinación con nibs de cacao, como los de Jatchana Gourmet. Hay ideas de usar los nibs más intensivamente en la comida diaria, como ingrediente del *Müsli*, para salsas de carne, para salsa de ensaladas, helados, para reemplazar a los crocantes de nueces y reducir el contenido de azúcar (los nibs no tienen azúcar). También en galletas y tortas, o como producto “para picar” con cerveza o vino. La combinación de un cacao de sabor con ají, ajo, pimienta roja, sal, etc. adquiere un sabor tan especial y agradable, mejor que el sabor del maní salado o los *chips*. Hay organizaciones de pequeños productores que están desarrollando recetas y que han llevado muestras a las últimas ferias de Biofac (.el Estado Libre de Baviera, la Feria Internacional “Biofach”, (la más grande muestra de productos orgánicos en el mundo). La gente gusta de estos productos, pero hasta ahora no hay una adecuada facilidad de producción y falta mejoramiento del proceso.

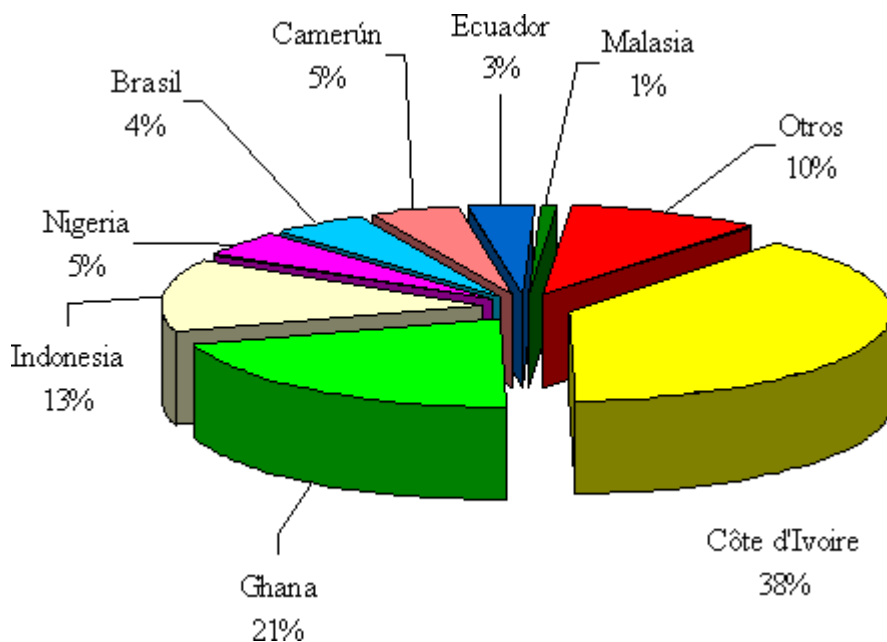
Nuestra ventaja competitiva es un chocolate elaborado con cacao fino de aroma de una excelente calidad, 100% Arriba (calidad de cacao fino de aroma utilizado para elaboración de derivados), con un distinguido sabor y un aroma floral. Esto hace que UNOCACE tenga una ventaja ante las otras empresas que producen barras de chocolate con similares características.

## 1.4 MERCADOS OBJETIVOS, DOMÉSTICOS E INTERNACIONALES.

### Producción

El cacao se cultiva principalmente en África del Oeste, América Central y Sur América y Asia. Según la producción anual, los ocho países principales productores en el mundo son (en orden descendente): Côte d'Ivoire, Ghana, Indonesia, Nigeria, Camerún, Brasil, Ecuador y Malasia. Estos países representan el 90% de la producción mundial.

### Porcentaje de producción de cacao por países (previsiones para el año 2005/06)



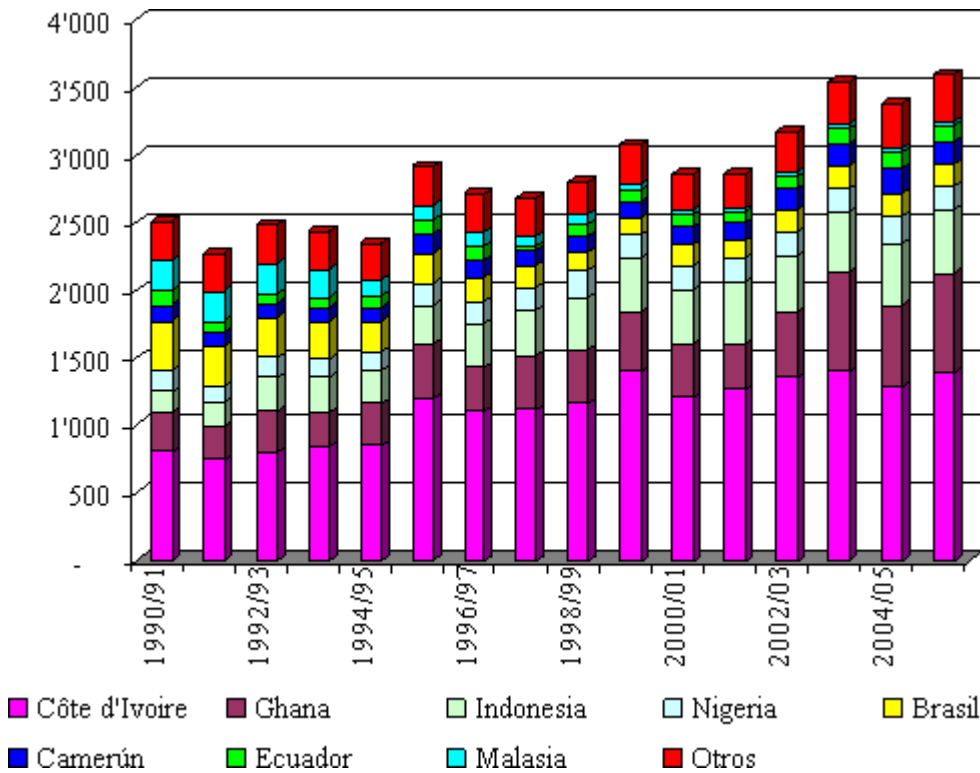
**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao

A principios de los años setenta la producción se concentraba en Ghana, Nigeria, Côte d'Ivoire y Brasil. Sin embargo, en la actualidad la producción se ha extendido hacia áreas



como la región del Pacífico, donde ciertos países como Indonesia han tenido espectaculares tasas de crecimiento en su producción.

**Producción mundial de cacao en grano (en miles de toneladas)**

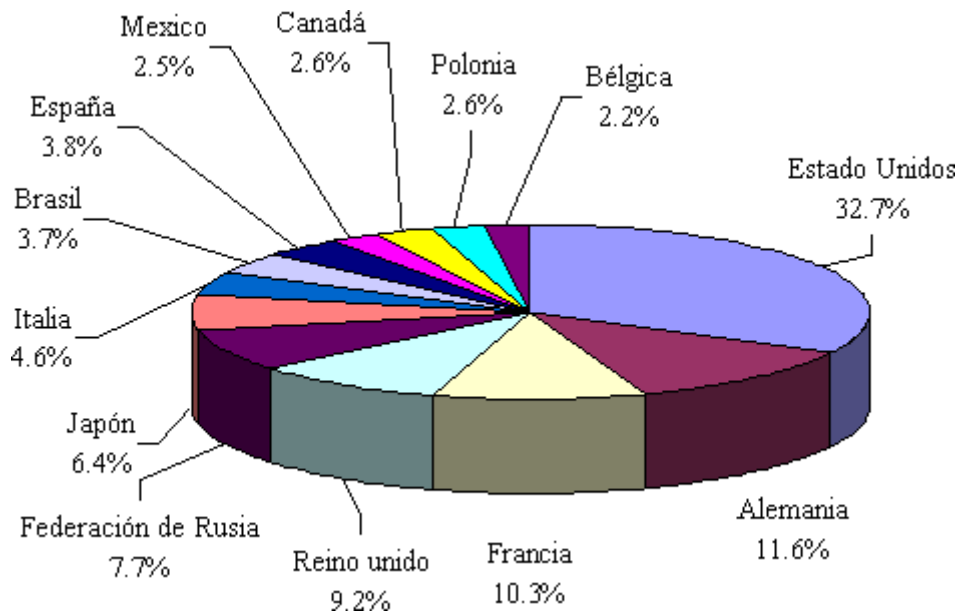


**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao

**Consumo**

A pesar de que el cacao se produce en los países en desarrollo, se consume principalmente en los países desarrollados. Los compradores en los países consumidores son los transformadores y los productores de chocolate. Unas pocas compañías multinacionales dominan tanto la transformación como la producción de chocolate. El siguiente gráfico representa los principales consumidores de cacao, basado en el consumo doméstico aparente de cacao, que se calcula sumando las molindas a las importaciones netas de productos de cacao y de chocolate en equivalente en grano.

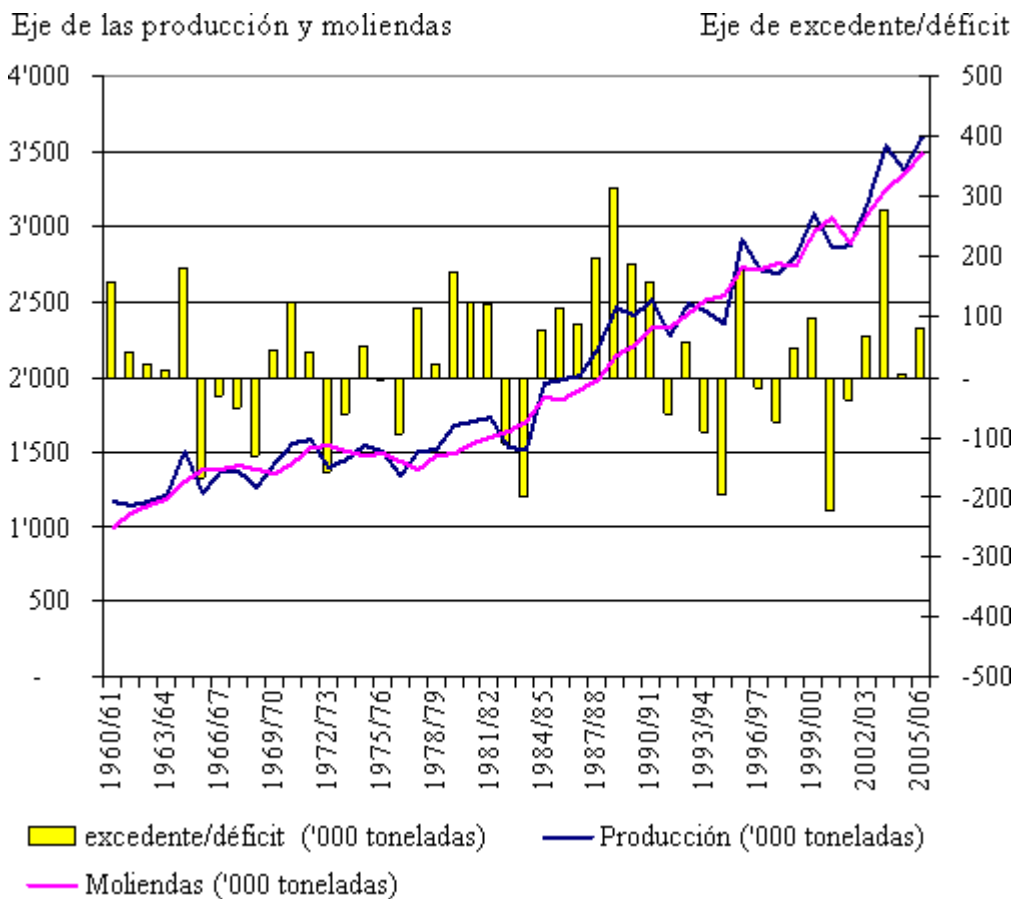
### Principales países consumidores en 2004/05



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao

Tomando en cuenta las estadísticas de los últimos 30 años, se puede ver que con la excepción de ocho años, la oferta de cacao ha sido superior a la demanda. El siguiente gráfico presenta el balance de producción y consumo de cacao de los últimos 30 años, considerando a las moliendas como demanda primaria de cacao en grano.

## Producción mundial de cacao en grano, moliendas y balance oferta/demanda de 1960/61 a 2004/05



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según estadística da la Organización Internacional del Cacao (ICCO), boletín trimestral de estadísticas del cacao

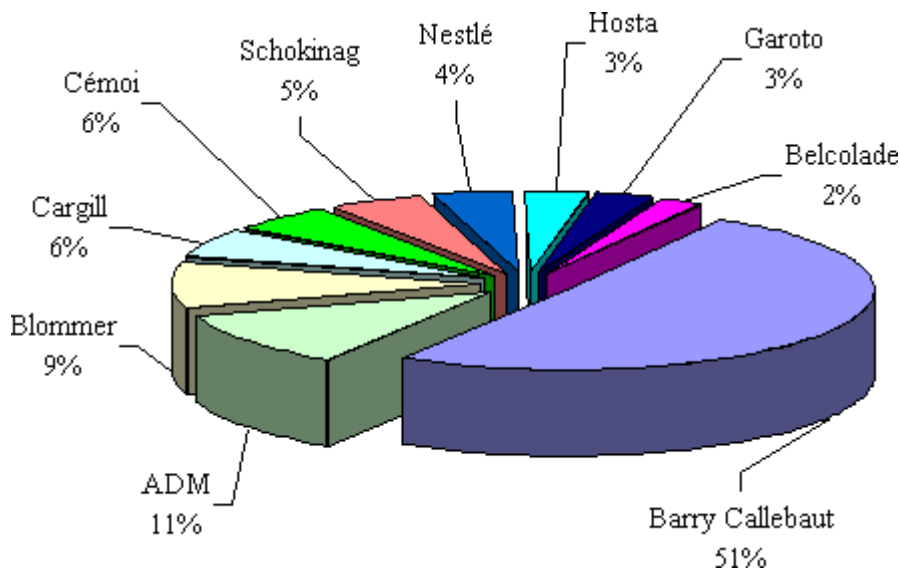
### Comercio

Los principales exportadores son, a la vez, los principales productores de cacao. Sin embargo, países como Brasil y Malasia, que ocupan un lugar importante en la producción mundial, no son necesariamente grandes exportadores debido al tamaño de su industria de transformación, que absorbe la producción nacional. En América Latina, por ejemplo, las exportaciones de cacao de República Dominicana son superiores a las de Brasil.

## Empresas

Los principales productores y distribuidores de productos de cacao y chocolate para la confitería de chocolate y otras industrias de alimentos son: Cargill, Archer Daniels Midland y Barry Callebaut. Algunas empresas más pequeñas en la misma línea de producción son: Schokinag Schokolade Industrie, Guttard Chocolate Company, Blommer chocolate Company y World's Finest Chocolate. El mercado de la fabricación industrial de chocolate esta muy concentrado, como se puede ver sobre el gráfico debajo, Barry Callebaut tiene más que 51 % del mercado.

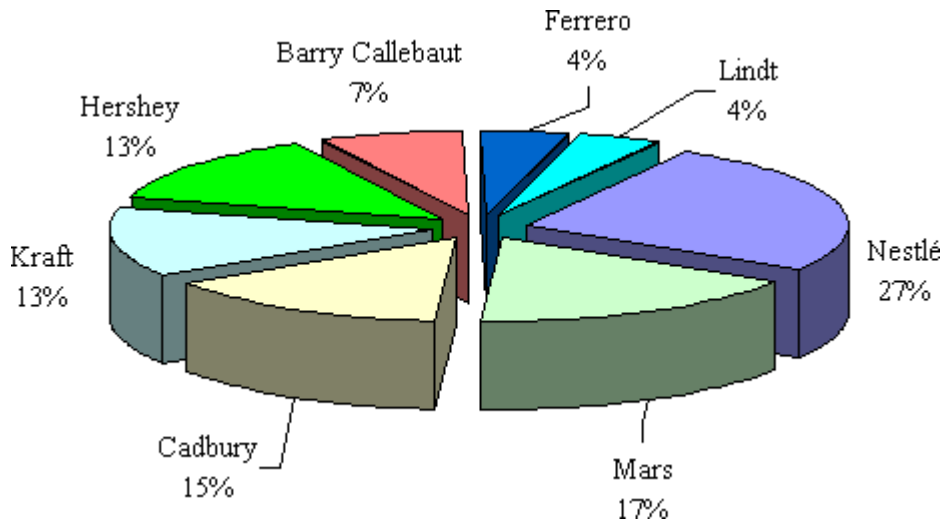
### Principales empresas para la producción de chocolate industrial y especializado chocolate en 2003



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según información da Barry Callebaut

Grandes empresas internacionales en el sector de la agroindustria tales como Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft y Cadburys dominan en el área de la gran distribución de chocolate para consumo general.

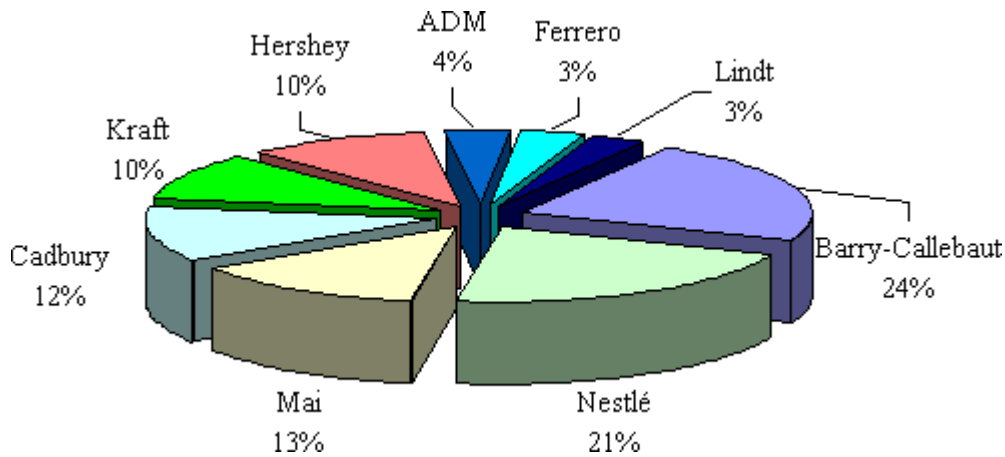
### Principales empresas para la producción de chocolate alimentario en 2003



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según información da Barry Callebaut

Es interesante tener en cuenta que el mercado de la fabricación del chocolate industrial y alimentario este concentrado también. En efecto, si se añaden las cuotas de mercado del tres primeras empresas, se obtiene 58 % de la totalidad del mercado.

### Principales empresas para la fabricación del chocolate industrial y alimentario en 2003



**Fuente:** Elaboración propia UNCTAD basado según información da Barry Callebaut

Las principales empresas productoras de chocolate de alta calidad y prestigio son Lindt, Nestlé, Peter's Chocolate Company y Valrhona.

## 1.5 INFORMACION MACROECONOMICA DEL MERCADO ESTUDIADO

El cacao Nacional tiene un tratamiento especial en el mundo de cacao y de los chocolates. El cacao del Ecuador significa alta calidad y sabores especiales. Los mercados de calidad tienen un interés creciente en encontrar cacao de alta calidad, de sabores y orígenes especiales. Hasta los noventa, los chocolates de alto contenido de cacao (>60%) tenían un mercado pequeño, los consumidores preferían más los chocolates dulces con leche; pero había algunas excepciones, como Francia y Bélgica, en donde la mayoría de la población consumía chocolate de alta calidad y de alto contenido de cacao. En los últimos años, se ha desarrollado una nueva cultura de buena comida, básicamente después de los frecuentes escándalos de las vacas locas, de los huevos con dioxina, de las fresas con pesticidas, etc. Al mismo tiempo, se ha desarrollado una generación de jóvenes profesionales, entre 25 y 40 años, que ganan mucho más que el promedio de la población e identifican los alimentos de alta calidad y precio para un mejor estilo de vida. Antes eran los vinos, para las jóvenes el Pinot Grigot, y ahora también el chocolate con alto contenido de cacao.

Publicaciones de diferentes universidades, institutos o también de empresas como Masterfoods o Barry Callebaut apoyan la idea de que “mucho cacao es bueno para la salud”. Con el desarrollo automático de mercados y la demanda de los consumidores, más y más empresas de chocolate venden productos con un alto contenido de cacao y/o en combinación con declaraciones de salud y altos contenidos de polifenoles. Para la declaración de estos beneficios, los reglamentos de la Unión Europea son más complejos que en los EE.UU. Hay señales, de que en el futuro la declaración de los beneficios de consumo de cacao en los empaques será más difícil en Europa. Pero, con tantas publicaciones en los diferentes tipos de medios, como periódicos, revistas y la televisión, los consumidores van a continuar con el pensamiento de los positivos atributos del cacao.

Empresas como Domori o Amedei, que son muy bien conocidas en los mercados de los chocolates de alta calidad, continúan muy fuertes en el desarrollo de chocolates especiales, con un cacao más especial que antes. Estos fabricantes, que son pequeños o medianos, tienen una flexibilidad que les permite trabajar también con cantidades muy pequeñas. Como en el mundo del vino, se producen chocolates específicos de haciendas, plantaciones, épocas, etc.

La certificación de las plantaciones y fincas de cacao es rentable pues se paga un mínimo de USD20 por qq como premio sobre el precio local. Esta cifra es una estimación y puede cambiar en relación con el tipo de certificación como son: comercio justo, Rainforest Alliance y orgánico, los costos de certificación, su implementación y mantenimiento.

Fuente: información de Corpei

## **Comercio Justo**

La razón para aplicar el sistema de Comercio Justo reside en mejorar la posición de los productores desfavorecidos en los países en vías de desarrollo, estableciendo estándares *fairtrade* y creando un marco que permita un comercio en condiciones favorables para ellos.

Los productos con el Sello de Comercio Justo garantizan que se mejorará la situación de los productores en los países en vías de desarrollo. Al fin y al cabo, el impacto del

Comercio Justo depende siempre de la buena voluntad y de la lealtad del consumidor. El precio superior de venta del producto de Comercio Justo contribuye al desarrollo de las organizaciones de productores. La certificación contribuye al fortalecimiento de las organizaciones certificadas, a facilitar el acceso de éstas a los mercados internacionales y a apoyar el comercio sostenible.

### **Cacao Orgánico**

El aumento del consumo étnico anima a los fabricantes de alimentos a considerar más las implicaciones de sellos étnico-eco, Fairtrade, Rainforest Alliance, etc. Una de las más exitosas es la certificación orgánica, con la certificación de productos agrícolas en Europa y EE.UU. Hasta ahora más de 90% de los importadores de productos orgánicos están en Europa.

Los precios de cacao orgánico dependen mucho del éxito de negociación y, normalmente, los estándares de la Fédération du Commerce des Cacaos (FCC, [www.cocoafederation.com](http://www.cocoafederation.com)) se usan para la evaluación de los contratos. En general, un Premium de 100 a 300 dólares por tonelada es común.

### **Rainforest Alliance**

La certificación Rainforest Alliance, con su sello, representa otro tipo de certificación que tiene un enfoque en normas sociales y ambientales.

Ejemplos:

- Conservación de ecosistemas.
- Conservación de la vida silvestre.
- Tratamiento justo y buenas condiciones para los trabajadores.
- Relaciones con la comunidad.
- Manejo integrado de los cultivos.
- Manejo completo e integrado de desechos.
- Conservación de fuentes de agua.
- Conservación de suelos.



- Planificación y monitoreo.

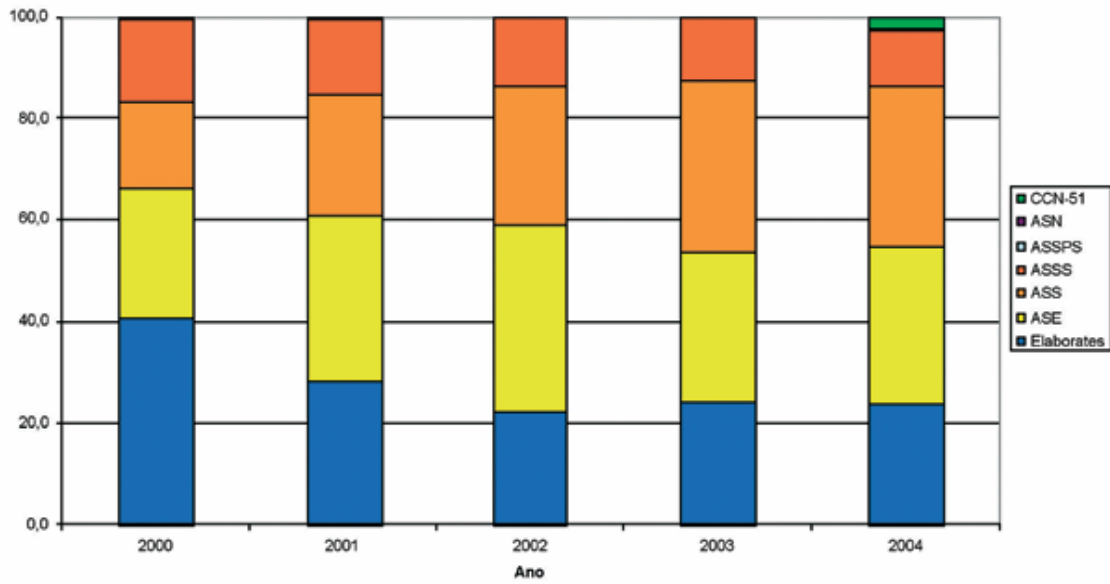
Este tipo de certificación permite una diferenciación con otros mercados que son de gran interés para empresas más grandes. Certificaciones como de Comercio Justo u orgánica tienen limitaciones que a veces no permiten que empresas medianas o grandes utilicen los sellos sin dar la impresión de que todos sus otros productos, que no tienen la certificación, son malos para los consumidores y los productores.

El cacao con la certificación de Rainforest Alliance recibe un premio que depende de la negociación, pero generalmente es más alto que los premios de Comercio Justo u orgánico. Premios de USD15 y más son muy comunes, pero dependen mucho de la negociación.

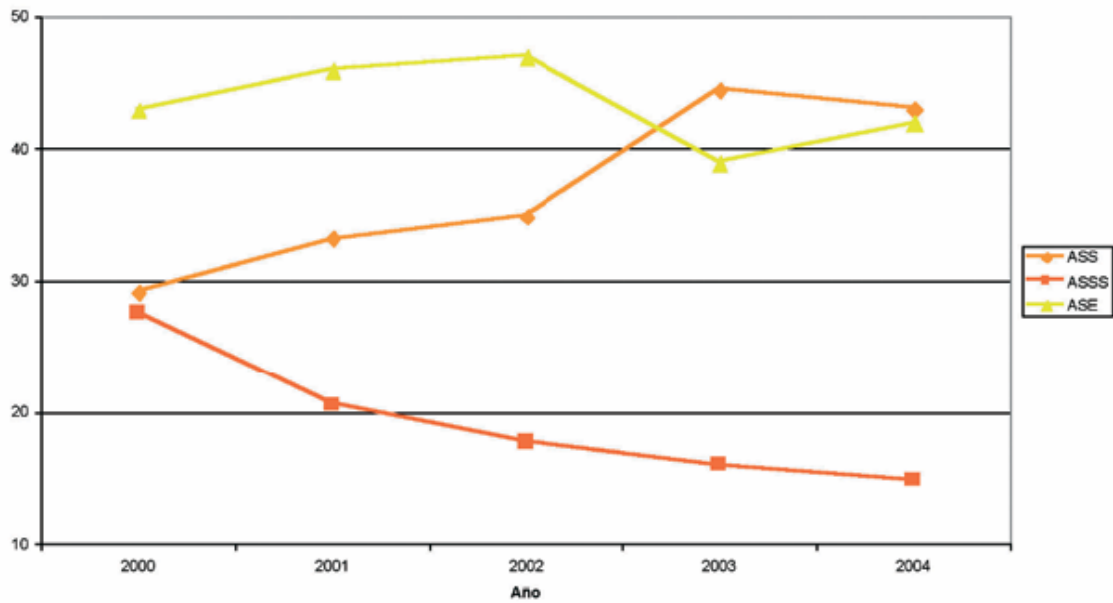
El cacao Nacional del Ecuador ha perdido mucho de su imagen en los últimos años.

El mercado de cacao fino y de aroma representa el 5% del mercado mundial. El 80% viene de Latinoamérica y el Caribe, el Ecuador representa el 58% siendo el primer productor a nivel mundial, 18% de Oceanía y 2% de África. Europa, con países como Bélgica, Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia, Suiza e Inglaterra, pero también los mercados de EE.UU. y Japón son mercados importantes para el cacao fino y de aroma. Entre el 5% y el 20% de las importaciones de cacao en los mejores mercados son cacao fino y de aroma, usado para la producción de chocolates especiales. Marcas como Hachez, de Alemania, se especializan en el uso del cacao Arriba. Con una gran demanda de cacao Nacional de alta calidad, como ASS y ASSS, y el fuerte desarrollo de CCN51 con sus atributos especiales (pepas grandes, peso, etc.), muchos participantes de la cadena de cacao han empezado a mezclar con el Nacional, para recibir mejores precios y ofrecer más producto. Hasta ahora no hay cifras actuales y concretas de las áreas, plantaciones, la distribución y el volumen de CCN51. Cada organización maneja diferentes estadísticas y hay cálculos en los cuales el cacao CCN51 alcanza un volumen no menor a 15 000 y hasta 20 000t/año. Si solamente una parte de este volumen se mezclara con el Nacional para tener más ASS en el mercado, el diagrama siguiente confirmaría lo dicho.

**Cacao Export**  
2000 - 2004  
(Fuente de los datos: Anecacao)



**Desarrollo de la exportacion 2000 - 2004**  
(Fuente de datos: ANECACAO)



## **1.6 TAMAÑO Y POTENCIAL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.**

UNOCACE; 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.

Al establecerse en el Ecuador, el Proyecto ECU-B7-3010, que se lleva adelante con el apoyo técnico y financiero de la Unión Europea, inicia sus operaciones, tratando de que los pequeños y medianos productores de cacao tipo Nacional "Arriba", del país, logren fortalecerse en su aspecto gremial, de tal forma que sean capaces de desarrollar la producción y la comercialización asociativa, de manera eficiente y sostenible.

El reto 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.

Quizá faltaron recursos, credibilidad o deseos de superación, para pensar que este era el momento importante para dar el gran salto; pues no se explica porque el 30% de los núcleos fracasó, mientras que el 70% se encuentra comercializando un cacao de calidad e inclusive exportando el producto a través de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador -UNOCACE- al mercado europeo.

### **LOGROS DE LA UNOCACE**

Si bien es cierto que los objetivos y metas no se han cumplido en su totalidad; sin embargo, existen organizaciones de segundo nivel en plena fase de fortalecimiento que dan el apoyo de sus núcleos de productores, esto ha logrado que UNOCACE comercialice alrededor de 2000 Tm, de las cuales el 10% ha constituido parte básica de las fórmulas de chocolate procesadas en las moliendas de Europa.

Se ha logrado hacer conciencia en el productor de UNOCACE, de la importancia que tiene la calidad del cacao y del valor agregado que representa, cuando se exporta este tipo de producto, prueba de aquello son los sustanciales diferenciales de precio que se han recibido de parte de los compradores.

UNOCACE ha logrado importantes excedentes de la comercialización, lo cual permite a más de la capacitación empresarial, repartir significativos premios por la calidad a sus socios. Finalmente ha logrado que los propios productores se conviertan en exportadores de su producción, captando un importante mercado, que cada vez es más creciente.

El Estatuto de la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador - UNOCACE- se aprobó mediante Acuerdo Ministerial No. 062, del 2 de febrero de 1999.

## **CAPÍTULO II**

### **CONSTITUCION DE LA EMPRESA.**

#### **2.1 MARCO LEGAL.**

#### **TOMADO DEL ESTATUTO DE LA UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOteras DEL ECUADOR “UNOCACE”.**

#### **PRIMERA REFORMA**

### **CAPITULO I**

#### ***DE LA CONSTITUCION***

Se constituye la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoterías 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, en Avda. Quito #402 y Padre Solano, edificio del MAG, quinto piso.

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, acogiéndose 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, numero de cédula, número total de has, numero 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, aprobaran 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 ECONÓMICO**

#### **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 prorrateados **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 suscrito 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

LO CERTIFICO:

Sr. Víctor Hugo Bajaña.

SECRETARIO

CERTIFICACIÓN.-

El suscrito secretario de la Unión de Organizaciones campesinas Cacaoteras del Ecuador "UNOCACE" Certifica que el presente 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

LO CERTIFICO:

Sr. Víctor Hugo Bajaña.

SECRETARIO

## CAPÍTULO III

### DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### 3.1 HISTORIA DEL NEGOCIO.

**UNOCACE** es una organización de segundo nivel, sin fines de lucro creada el 2 de febrero de 1999, mediante acuerdo ministerial No. 062 emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, está conformada por 17 organizaciones filiales, que agrupan a 1,000 pequeños productores de cacao, ubicadas en las provincias de Bolívar, Los Ríos, Guayas, Cañar y El Oro; algunas poseen infraestructuras y equipos como: tendales, bodegas, fermentadores, secadoras, balanzas, etc.

Actualmente se encuentra en pleno crecimiento, es por ello que han ingresado tres organizaciones más: una en la provincia de Bolívar y dos en la provincia de Manabí.

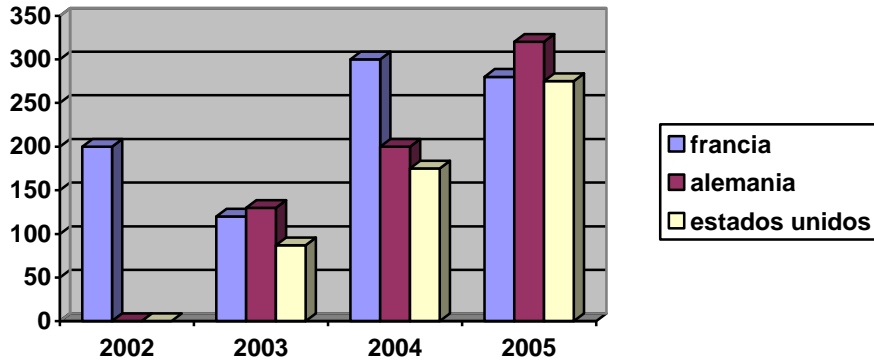
**UNOCACE** cuenta con una infraestructura para el acopio y preparación de lotes de cacao para exportación, en un terreno de 10.000 m<sup>2</sup>. Ubicado en el Km. 8 de la vía que va de Milagro a Km. 26 (Virgen de Fátima), conformada por: bodega, tendales, secadora y clasificadora, en un cerramiento de tubos y malla galvanizados que abarca un área de 1.000 m<sup>2</sup>, aproximadamente.

La fortaleza de **UNOCACE** es su organización y, principalmente, el conocimiento de sus agremiados en las prácticas para la obtención de un cacao de calidad, fino o de aroma, tipo Nacional, apreciado por empresas chocolateras que reconocen mejores precios.

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 gremial, etc., que sirven de apoyo a los objetivos de fortalecimiento de la capacidad productiva a un mayor número de campesinos de la zona.

En el año 2001 **UNOCACE** realizó gestiones con la empresa chocolatera francesa Kaoka perteneciente al grupo Cemoi para la comercialización de cacao orgánico, 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.

- En el año 2002 se comercializó 200 ton. de cacao orgánico, producto que fue exportado hacia Francia.
- En el año 2003 se comercializó 537 ton de cacao orgánico.
- el 2004 se exportó 675 ton.
- el 2005 de 975 toneladas de cacao orgánico.



### 3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- **MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

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 DE LA ORGANIZACIÓN:**

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

**OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Elaborar y producir chocolate.
- Comercializar el producto (chocolate) a nivel nacional e internacional.
- Exportar el producto realizado.

UNOCACE después de varios análisis ha puesto a consideración 4 actividades a largo plazo a seguir dentro de la planificación de su proyecto a elaborar.

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:**

Para desarrollar estas actividades la **UNOCACE** adquirirá los servicios de la empresa Tulicorp S.A. que será la encargada de procesar y empacar el producto.

◆ **ACTIVIDAD 1: procesamiento de 450 Kg. de cacao en grano para muestras**

El proceso será el siguiente: Se seleccionará una Asociación de Unocace para procesar 450 Kg. de cacao en grano. Esta selección será de acuerdo a las características aromáticas del cacao que actualmente se comercializa. Adicionalmente, se adquirirá 125 Kg. de azúcar para procesar 443kg de producto de las que se obtendrán 17.000 barras de chocolates de 25 gr que serán utilizadas como muestra y promoción del producto final. El costo de esta actividad es de USD\$ 2.500,00

◆ **ACTIVIDAD 2: Diseño de empaque, molde, envolturas**

Para esta actividad se contratará a una empresa de diseño para la elaboración del arte del molde y de la envoltura para la producción de barras de chocolate de 85 gr. Por cuestiones de diseño y costos se realizarán envolturas para aproximadamente 18 ton. Adicional del empaque de la primera producción de 5 ton. El costo de esta actividad es de USD\$ 16.200,00

◆ **ACTIVIDAD 3: Elaboración de 5 toneladas de chocolate en barras**

El proceso debe ser mínimo de 5 ton. Para ello se utilizarán 4,6 ton de cacao en grano y 1.4 ton de azúcar, el resultado de este proceso será de 59.000 barras de chocolate de 85 gr. Este chocolate deberá ser almacenado en bodegas al frío para su conservación y deberán ser comercializadas en un periodo aproximado de 3 meses. El costo de esta actividad será de USD\$ 37.000,00

◆ **ACTIVIDAD 4: Promoción y Comercialización.**

Para comercializar estas 59.000 barras se realizará una alianza estratégica con un socio en Estados Unidos y Alemania, para que a su vez sea distribuido en supermercados. Adicionalmente se asistirá a la feria Biofac 2008 que se realizará en febrero del 2008 y otras ferias especializadas de chocolate, alimentos y productos orgánicos. El costo de esta actividad es de USD\$ 6.000,00

### **3.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR.**

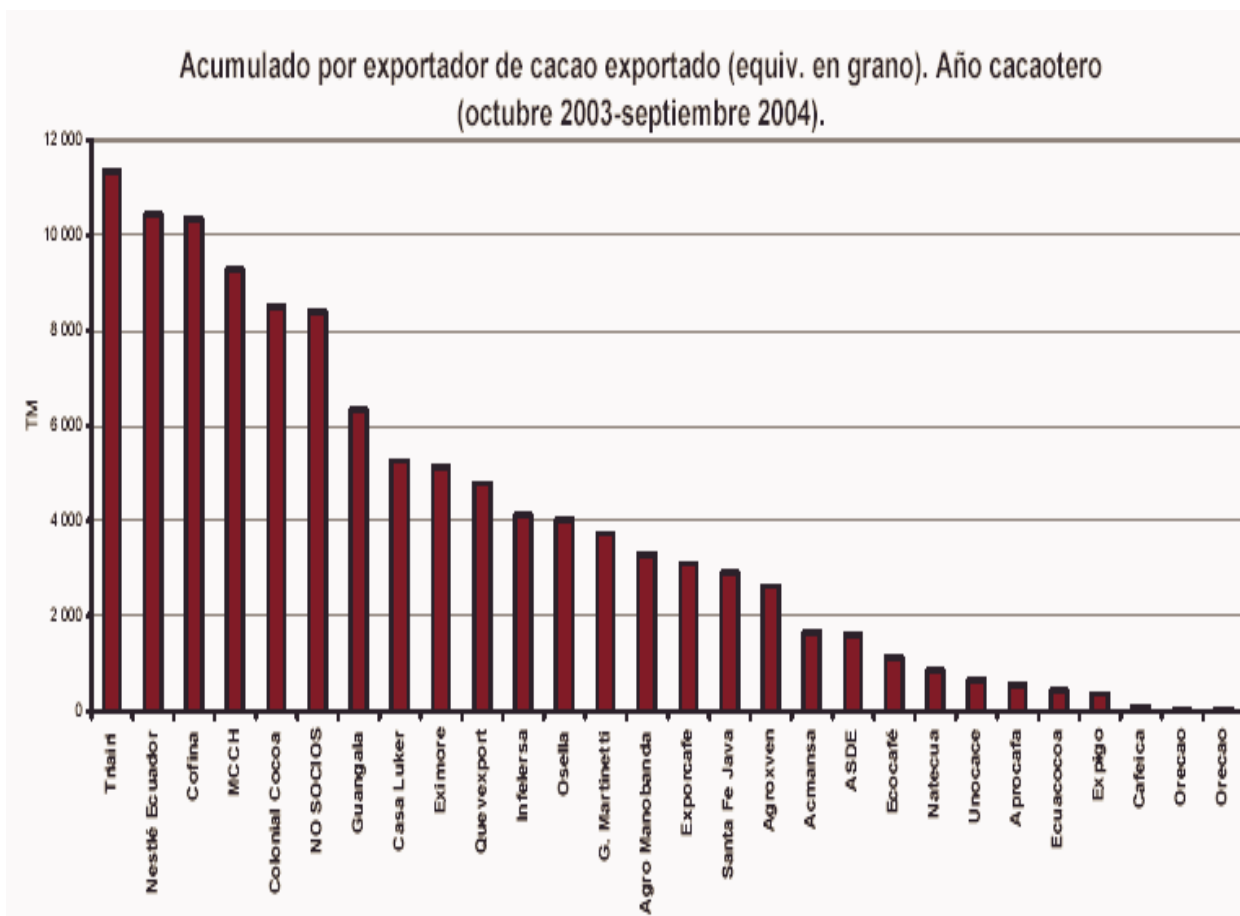
El Ecuador produce unas 110.000 TN en cacao en grano, de las cuales un 90% aproximadamente es cacao de tipo nacional. La industria nacional consume alrededor de un 30% de esa producción (unas 30.000 Ton) y el 70% restante es exportado. De esa exportación, la mayoría (unas 60.000 Ton) llega a manos de grandes Traders y



distribuidores del cacao en grano (como Walter Matter o Blommer)<sup>6</sup> y tan solo unas 15.000 Ton se exportan como cacao en grano de calidad suprema (clasificación ASSS).

La tabla siguiente muestra los principales actores exportadores en el período indicado:

### Principales actores exportadores de cacao en Ecuador, 2003\_2004



Fuente: Mercadeo Nacional e Internacional de Cacao. Por: Gonzalo Romero, REPEC Taller Internacional sobre Calidad Integral del Cacao: Teoría y Práctica. INIAP Pichilingue Nov 15-17/ 04 17/

El industrial tiende en la actualidad a intentar estrechar lazos con los productores, acortando la cadena de comercialización, para aprovechar más los márgenes que se van quedando en manos de varios intermediarios locales y zonales<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Algunos de estos actores grandes también fabrica chocolate.

<sup>7</sup> El productor de cacao en grano de calidad con algún tipo de certificación (orgánico, comercio justo etc), si exporta directamente, puede recibir hasta un 87% del precio FOB del cacao en grano.

Es la demanda internacional la que ha provocado el comienzo de una reflexión interna en la industria sobre los procesos de calidad del cacao antes de ser exportado. Esta alarma ha hecho que los exportadores incorporen en sus procesos las clasificaciones y las separaciones de las mezclas de tipos de cacao distintos que iban juntos en sus partidas. Las exigencias de clasificación y calidad de los compradores internacionales (y algunas voces nacionales más concienzudas) están hoy en día generando un cambio de actitud, aunque aún se ven reticencias a aceptar la necesidad de estos cambios, y es práctica común seguir aceptando a las puertas de las industrias procesadoras nacionales el cacao “natural”, con distintas mezclas de calidades y un porcentaje de CCN 51. Una gran mayoría de la industria nacional paga igual el cacao nacional que el CCN51. Como ejemplo de esto podríamos citar al Proyecto BID-FOMIN que trabaja ayudando a las asociaciones para evitar la mezclas de los diferentes tipos de cacao y controlar la calidad y el precio del cacao en el mercado mundial. Este tipo de proyectos se han creado para concientizar a los productores cacaoteros pues una vez así recibido el cacao mezclado, es ya imposible reclasificarlo y es así como se procesa en semielaborados o chocolates perdiendo calidad y consecuentemente menor precio.

Sin embargo hay ya ejemplos loables de producción de calidad y posicionamiento de producto de origen (caso de las asociaciones de productores en el marco de este estudio), y aunque son minoritarias, van marcando el camino a seguir para un posicionamiento de calidad y proporcionando muy buenos modelos para sucesivas iniciativas de productores.

La falta de infraestructura de los productores ha hecho que sea en el industrial el que termine ciertos procesos productivos que podrían terminarse en manos del productor de tener éste más posibilidades, quedándose así el industrial con ese valor agregado.

El cacao Nacional fino y de aroma es un reto para cada empresa de fabricación de elaborados. Sus diferentes sabores y aromas naturales pueden mejorar, pero también deteriorarse si los procesos aplicados no son suficientemente controlados y adaptados.

El procesamiento de los chocolates es muy costoso y se requiere de mucha inversión para tener la maquinaria adecuada y para establecer un proceso de alta calidad. Hay discusiones entre las organizaciones de pequeños productores, organismos de desarrollo y otros para la elaboración de chocolates en las organizaciones de productores.

### **Tendencias en la industria**

Una de las tendencias en los exportadores y otros industriales nacionales es la integración hacia atrás, hacia el productor. Esta tendencia se ha observado tanto en la industria chocolatera nacional como en la exportadora: ante la gran demanda y alta competencia del sector, cada vez es más importante que el industrial se garantice la estabilidad del acopio de los granos que necesita. En los casos en que estos granos no sean lo suficientemente accesibles y productivos, el industrial tenderá a desarrollar sus propias haciendas. En esta línea algunos exportadores también han iniciado convenios con Universidades para desarrollar jardines modelo e iniciarse con los primeros intentos de producción propia de una variedad mejorada, más productiva y con mayor tolerancia a enfermedades.

El futuro de los industriales actualmente procesadores de chocolates en el Ecuador será especializarse cada vez más en chocolates especiales, vendidos en el exterior con marca del industrial o del distribuidor extranjero. El ideal sería ir apostando a la marca propia como estrategia a futuro<sup>8</sup>.

En la mayoría de los casos la industria ecuatoriana se ha orientado a segmentos de consumo de masas o para niños, con productos de calidad media. En muy pocas ocasiones se ha podido observar una elaboración de producto especial para un canal y segmentos más gourmet. Algunos industriales productores de chocolates de gama baja para el mercado nacional apuestan incluso por importar cacao de otros países para evitar perder rentabilidad (dados los altos precios coyunturales del cacao en la actualidad).

---

<sup>8</sup> En opinión de uno de los principales exportadores, el salto del exportador en su especialización resultará rentable en la medida en que se dedique al chocolate especial. Un salto intermedio a la elaboración del licor del chocolate no sería rentable. Otro industrial productor de chocolate ha optado por asociarse con un comprador extranjero que asegura la distribución, dando conjuntamente con un determinado sabor gourmet.

Una tendencia observada entre los exportadores es que en muchos casos han contemplado el convertirse en productores de un chocolate especial, ya sea a gusto de un cliente extranjero (que será quien venda finalmente el producto y use su marca), ya sea con su propia marca de productor ecuatoriano. La convicción de que un día llegarán a producir su propio chocolate con su marca es tal, que muchos industriales ya tienen sus marcas registradas años antes de poder lanzarse a producir un chocolate propio.

Estas tendencias en la industria hacia una especialización de producto de calidad con mayor valor agregado se traducen en las dos situaciones siguientes a nivel de la distribución, en los mercados del grano y del chocolate:

**1.- en el mercado del grano:** una mayor especialización en el grano implica que los canales que se buscarán tenderán a ser aquellos que lleguen a un chocolatero final que demande un cacao determinado con características particulares como es el fino de aroma del Ecuador.

**2.- en el mercado del chocolate:** de similar manera, un chocolate gourmet especial deberá comercializarse desde Ecuador a través de sus canales más directos con la distribución gourmet exclusiva (si es con marca propia, de lo que cunden escasos ejemplos), o bien venderse directamente a la industria chocolatera gourmet y que ella lo etiquete con marca propia y lo lleve a la distribución gourmet. Lo cual significa entrar en otro mercado con otros canales distintos a los que sigue el cacao en grano.

Con respecto al negocio en particular ya que UNOCACE cuenta con la materia prima que en este caso es el cacao fino de aroma, resulta un precio más conveniente que la competencia dentro de la elaboración de las barras de chocolate y un valor más competitivo por ser un cacao con certificación y de calidad 100% Arriba.

### **3.4 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.**

UNOCACE por ser una asociación cacaotera que procesa y comercializa cacao fino de aroma, quiere dar un valor agregado a su organización elaborando y comercializando barras de chocolate de 85 gr.

Se ilustra para UNOCACE el desarrollo del producto a elaborar y las posibles mezclas que se podrían realizar a lo largo del proyecto.

### **DESARROLLO DEL PRODUCTO.**

- **Materias Primas**

Ingrediente principal: **EL CACAO**

Otros ingredientes: azúcar, vainilla, lecitina, manteca de cacao, edulcorantes. También se le puede añadir una gran variedad de ingredientes como frutos secos enteros (almendras y avellanas, principalmente), frutos secos en pasta (pralines), frutos desecados (pasas), café, licor, cereales (arroz, trigo, maíz) inflados o en flecos, así como edulcorantes (miel, fructosa, edulcorantes artificiales) y otros productos semi-elaborados (cremas aromatizadas como menta o fresa).

- **Elaboración del Chocolate**

Tras el tratamiento al que se somete a las habas de cacao en las zonas de recolección, éstas se envían a las distintas fábricas chocolateras. Al llegar, los granos se examinan y se clasifican minuciosamente.

Lo primero que se realiza es el lavado y tostado de las habas del cacao; el objetivo es aumentar el aroma y favorecer el desprendimiento de la piel de las semillas. Un sistema de cepillado posterior permite eliminar esas pieles y cualquier otra impureza o cuerpo extraño.

A continuación, se realiza la torrefacción de las habas del cacao ya tostadas, un proceso importantísimo para la calidad final del producto. En unas grandes esferas giratorias, las

habas se tuestan durante unos pocos minutos a entre 110°C y 120°C., eliminándose la humedad y la acidez, al tiempo que se favorece el desarrollo de los aromas. Cada tipo de grano que formará parte de una determinada mezcla de chocolate se tuesta por separado. Nunca se utiliza un único tipo de grano para elaborar el chocolate.

Después de su enfriamiento, las habas, cuyas cáscaras han comenzado a explotar por el efecto de la torrefacción, se llevan a una máquina de descascarillar y cribar, que abre los granos tostados y separa los pellejos, ligeros, de la parte comestible, más pesada.

Las cáscaras y hollejos se reciclan como compost para jardines, o para elaborar mantecas de baja calidad.

El siguiente paso es la mezcla. Determinadas cantidades de diferentes variedades de granos son pesadas e introducidas en un depósito cilíndrico, previamente a su paso a las máquinas de molienda. La mezcla de diferentes granos para hacer cacao en polvo es menos exigente que la del chocolate, pues requiere gran habilidad del chocolatero ya que reconocer el aroma y sabor de cada variedad lleva muchos años de experiencia.

A continuación, se muelen las habas del cacao. Las habas trituradas pasan a través de una batería de molinos y se someten a un batido a una temperatura constante de 60° - 80°; la duración de este tratamiento puede ir de las 18 a las 72 horas. La duración influye en la textura del chocolate resultante: ha menos batido, mayor aspereza. Por efecto de la trituración, el tejido celular de las habas, que contiene de un 50% a un 60% de manteca de cacao, permite la liberación en parte de esta grasa, que luego se licua por efecto del calor generado por el frotamiento.

El resultado es una pasta fluida pero densa, la pasta de cacao: una suspensión de sustancias con cacao en manteca de cacao.

Para su utilización en los diferentes productos, esta pasta se homogeneiza y se calienta a 100°, para ser luego propulsada en prensas hidráulicas. Se extrae así la mayor cantidad posible de manteca de cacao, que se filtra y se compacta en grandes bloques. La pasta de cacao, con un porcentaje de grasa reducido entre el 8% y el 22%, se presenta en forma de pan u hogaza. Esta parte sólida es durísima, pues se solidifica a 600 atmósferas.

El característico crujido y el delicado brillo del buen chocolate son debido a la estructura cristalina de la manteca de cacao.

La manteca de cacao, aparte de su utilización en la elaboración de chocolates, se usa en jabones y cosmética, por tener un punto de fusión ligeramente inferior a la temperatura corporal, lo que la convierte en una base perfecta para lápices de labios y otras cremas.

- **Mezclas de cacao**

El sabor final del chocolate depende de la selección y mezcla de diversos tipos de granos de cacao.

La elaboración del chocolate pasa por su última fase• con la cuidadosa mezcla de la pasta y la manteca de cacao con azúcar, refinando la composición resultante por medio de trituradoras-refinadoras que producen una pasta muy delgada. A continuación, se efectúa la operación más importante, el conchado (o concheado), que le dará al chocolate toda su finura y su untuosidad.

El conchado es un amasado suplementario, que originalmente, tenían forma de concha. La pasta es batida y estirada en la artesa por unos rodillos, con un lento movimiento de vaivén, durante un periodo de tiempo y a una temperatura que varían según el producto que se quiera obtener (en todo caso, unas horas y, a menudo, varios días). Todas estas operaciones se realizan a una temperatura superior al punto de fusión de la manteca de cacao que, por lo tanto, se mantiene líquida.

El último paso es el templado, que consiste en fundir• completamente el chocolate a 50°C para que se rompan las estructuras cristalinas de la manteca de cacao, enfriarlo a 30° para devolverle la estructura, y, finalmente, aumentar ligeramente la temperatura para que los cristales se agrupen de nuevo en pequeñas cadenas.

Los distintos tipos de chocolate se elaboran modificando las proporciones entre sus componentes y añadiendo otros productos a la composición básica de pasta, manteca y azúcar. Su presentación puede ser en forma de tableta o en polvo.

### 3.5 ANÁLISIS FODA.

#### Fortalezas

- Producto

- Variedad general es única.
- Sabores especiales dependen de las regiones y de genotipos.
- Con diferentes certificaciones (orgánica, Comercio Justo, Rainforest Alliance).
- Alta calidad vía centros de acopio.
- Imagen de cacao Nacional-Arriba en el ámbito nacional.
- Trabajo de imagen de las asociaciones de pequeños productores.

- . Infraestructura

- Centros de acopio entre organizaciones de pequeños productores en proceso de mejoramiento permanente.
- Escuelas de campo a través de proyectos de Pronorte, ACDI/VOCA, BID/FOMIN, etc.

- Mercados

- Penetración en mercados de nichos.
  - Promoción del producto con apoyo de diferentes organizaciones como CORPEI, GTZ, Pronorte, Anecacao, etc. y los clientes nacionales e internacionales.
  - Contactos internacionales.
- Control de impactos al medio ambiente vía las certificaciones como la orgánica y Rainforest Alliance.
- Investigaciones de INIAP con difusión a escala nacional e internacional.



## Debilidades

### • Producto

- Insuficiente volumen de cacao entre las organizaciones de pequeños productores.
- Insuficiente calidad.
- Falta de capacidad de manejo de cultivos de cacao, del proceso de poscosecha y manejo de centros de acopio.
- Mala fama del cacao ecuatoriano.
- Altos costos de producción en comparación con África.

### • Infraestructura

- Insuficiente infraestructura e inversiones en ésta.
- Falta la licencia de exportación y su infraestructura para la preparación de los embarques.
- Falta la filosofía y manejo empresarial.

### • Mercados

- Falta conocimiento de mercados y sus demandas de futuro.
- No hay suficiente conocimiento de los competidores nacionales e internacionales.
- Falta capital de trabajo para el manejo de los centros de acopio y compra de cacao de los socios.
- No hay acceso a créditos.
- Insuficiente número de socios entre organizaciones de pequeños productores.

## **Oportunidades**

- Demanda de los mercados de productos diferenciados.
- Cacao de origen con certificación y de nominación que UNOCACE se lo podría ofrecer.
- Alta calidad vía organizaciones de pequeños productores.
- Existencia de proyectos financiados por organismos nacionales e internacionales dedicados a mejorar la calidad del cacao ecuatoriano
- Desarrollo de programas con universidades para capacitación de productores en temas de agronegocios

## **Amenazas**

- Dificultad en poder satisfacer la demanda de los clientes debido a la poca producción.
- Globalización del producto y pérdida de imagen del cacao ecuatoriano por continuación de mezcla y empeoramiento de calidad.
- Influencia de la polinización y su cambio de sabores.
- Cambio de clima (Ej. Fenómeno de El Niño).
- Reglamentos locales en los países de exportación.
- Baja productividad por mal manejo y antigüedad de los cultivos.

### **3.6 CINCO FUERZAS DE PORTER.**

- **Rivalidad entre competidores actuales:**

En el mercado local Nestlé domina con un 60%, el restante lo comparten la Universal, Ferrero, entre otros. Unocace se distinguirá con un producto de alta calidad así como precios competitivos y campañas publicitarias agresivas que ayudarán a posicionar su producto en el mercado local y posteriormente exportar al mercado internacional.

- **Amenaza de entrada de competidores potenciales:**

El ingreso de nuevos competidores que tengan una avanzada tecnología en producción será un riesgo muy alto en este tipo de Empresa. Sin embargo, esta amenaza contribuirá a buscar la excelencia en calidad de manera permanente que permita que los consumidores del producto lo distinguan de entre los demás, especialmente ahora que en el Ecuador se ha empezado a desarrollar una cultura chocolatera entre los consumidores.

- **Poder de negociación de proveedores:**

La compañía en su poder negociador tendrá un poder muy alto de negociación frente a los proveedores pues deben cumplir con requisitos y sugerencias como es el caso de las certificaciones que le dan un mayor valor al producto en el que se esta negociando. La empresa cuenta con un “know-how” previo y con una cartera de clientes potenciales, lo cual contribuye a tener un conocimiento sólido del mercado del cacao y del chocolate. Además, esto se reforzará a través de visitas periódicas a los proveedores que contribuyen a una mejor sociabilización y confianza mutua en donde se compartirán conocimientos en tecnología y producción que dará como consecuencia un excelente producto final.

- **Poder de negociación de los compradores:**

El chocolate es un producto de preferencia general a nivel mundial. La industria chocolatera presenta día tras día nuevos sabores y combinaciones que ayudan a captar nuevos clientes. UNOCACE tendrá el reto de entrar a un mercado que crece de manera acelerada teniendo como principal ventaja el brindar un producto cuya calidad y precio sea el que lo distinga entre sus compradores. El contar con proveedores de materia prima de alta calidad es una garantía invaluable para el producto en el que UNOCACE pondrá su nombre, ya que cuentan con una cartera de clientes potenciales en Europa.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

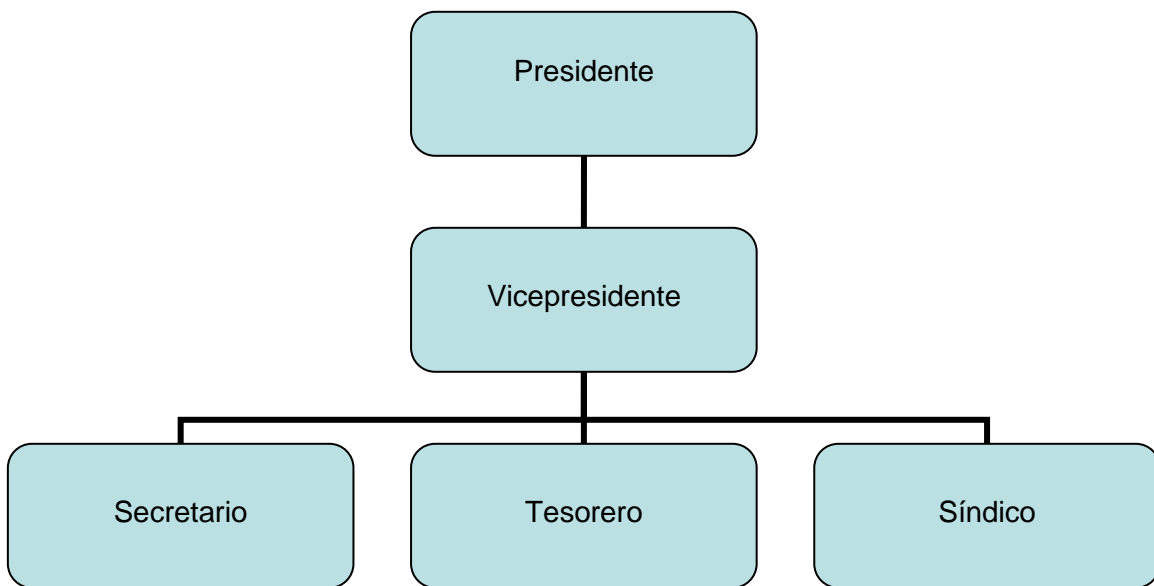
Existen en el mercado algunos productos sustitutos. El café es quizás uno de los más conocidos a lo largo de los años. Además, se observan ciertos productos como los turrone, alfajores, dulces tradicionales de cada país, que van ganando terreno en el mercado de los confites. La industria chocolatera está impulsando la combinación de sabores e ingredientes que está haciendo un trabajo excepcional para no perder el mercado de los “paladares dulces” en el ámbito local e internacional.

## CAPITULO IV

### EQUIPO GERENCIAL.

#### 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Organigrama de mesa directiva.

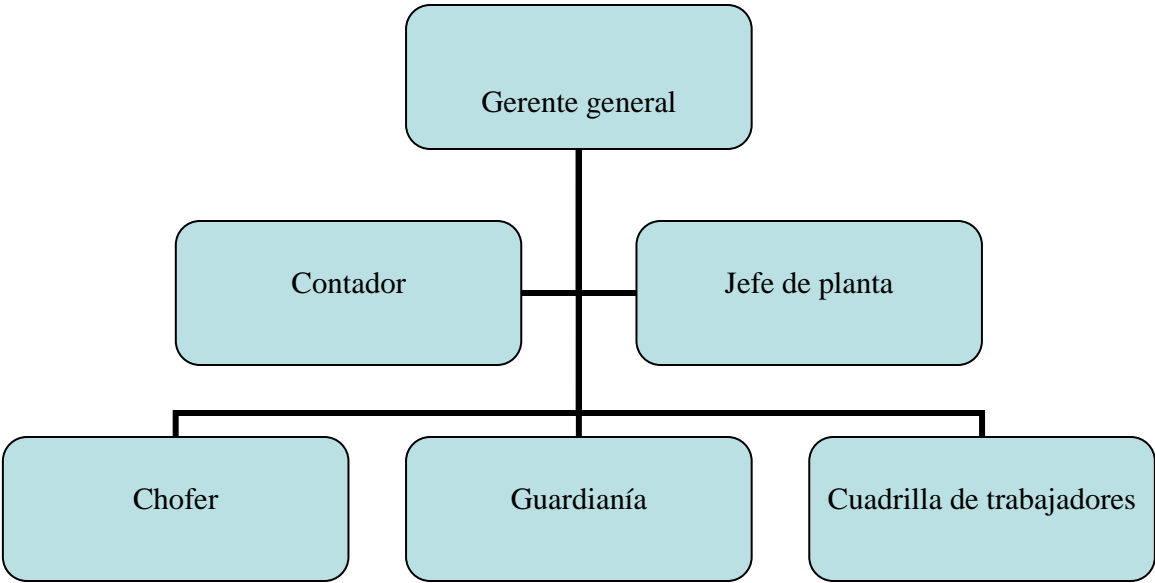


#### 4.2. FUNCIONES.

- **Presidente:** Lenín León Díaz.
- **Vicepresidente:** Víctor Bajaña Mendoza.
- **Secretario:** Jorge Aguacho Ibarra.
- **Tesorero:** Rafael Cali Camacho.
- **Síndico:** Jacinto Velásquez Suárez.

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 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.

**Organigrama Administrativo**



Para su funcionamiento y prestación de servicios 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 MAG), que brindan servicios de asistencia técnica en producción, postcosecha, cumplimientos de normas, reglamentos y control de calidad reglamento orgánico.

### **4.3. CULTURA EMPRESARIAL.**

Su principal característica es el trabajo en equipo lo que permite contar con una unidad para desarrollar el trabajo de manera eficiente.

Se caracterizan por su honestidad y transparencia con los clientes y con los miembros de la empresa.

Responsabilidad para cumplir con las políticas internas de la empresa, siendo puntuales, brindando la atención adecuada a nuestros clientes con responsabilidad y cumpliendo con lo que se ofrece.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO.**

#### **5.1 ESTUDIO ESPECÍFICO DEL MERCADO**

##### **LA OFERTA ECUATORIANA**

Ecuador es el mayor proveedor de cacao fino y de aroma en el mundo, su incomparable sabor y aroma floral es único y esto es reconocido a nivel mundial. El cacao tiene gran valor nutritivo, pues contiene un alto porcentaje de carbohidratos, grasas, proteínas y minerales.

Aproximadamente un 75% de la producción exportable de cacao ecuatoriano, se la utiliza para la producción de chocolates finos y de aroma.

En la actualidad, Ecuador cuenta con aproximadamente 263 800 hectáreas cultivadas de cacao y su producción está disponible durante todo el año, esto nos ayudaría a una buena producción de elaborados de los cuales se muestra las ventajas a nivel mundial.

##### **VENTAJAS COMPARATIVAS**

Aproximadamente desde el año 1780 Ecuador ya producía cacao, llegando a ser para 1911 uno de los mayores exportadores de cacao en el mundo; sus ventas representaban en ese tiempo el 20% del total mundial.

Ecuador produce y exporta cacao en grano de las siguientes variedades:

Nacional.- Posee un sabor característico y un especial aroma floral denominado "Arriba". Se constituye en un elemento imprescindible en la elaboración de chocolate fino y de aroma en el mercado internacional.



Ecuador-Plantation.- (CCN-51). Posee un índice de semilla de 1.54 gr. y un alto contenido de grasa, lo cual lo hace adecuado para la extracción de manteca. Sus características favorecen un alto rendimiento industrial.

El consumo final de chocolate (tanto el volumen total como los niveles de consumo per cápita) sufrió un aumento constante en la década de los 90. Considerando el consumo final de chocolate, destacan los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y la Federación de Rusia, como principales países consumidores. Tomando en cuenta el consumo final per cápita, sobresalen Bélgica-Luxemburgo, Suiza, Islandia, Reino Unido y Austria.

Entre los factores determinantes del consumo de cacao y del chocolate se encuentran los precios del grano, el ingreso real per cápita de los países consumidores, el clima, el porcentaje de gente joven en cada país, entre otros. Según estudios, 60% del consumo del sector se produce en los hogares y el 36% se consume a través del canal HORECA (hotel/restaurante/cafetería).

Los precios más bajos del cacao generalmente llevan a precios más bajos del chocolate, aunque con un retardo de uno o dos años. La influencia de los precios sobre el consumo de cacao se produce más al nivel del fabricante del chocolate que del consumidor, puesto que el primero modifica sus fórmulas de elaboración del chocolate en función de esas variaciones, cambiando la proporción del cacao en el chocolate, a fin de no alterar el precio del producto final.

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y EMPRESARIAL.**

Los principales compradores del cacao ecuatoriano son: Estados Unidos, Japón, Holanda, Alemania, Italia, Francia, Canadá, España y Bélgica.

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.

Los mercados mundiales de dulces en el 2001 alcanzaron un movimiento de USD 73,2 billones, con un incremento anual de 4% entre 1996 y 2001. Europa representa el más grande mercado, con 42% de ingresos, pero paralelamente con una reducción constante. Se estima que serán € 5,6 billones en 2007. Los mercados de Europa, especialmente, están afectados por los cambios de clima, que en el 2004 causaron un verano con temperaturas de hasta 40°C y que han reducido dramáticamente la venta de dulces, especialmente de los chocolates.

### **Ejemplos de desarrollo:**

- Italia: 1,1% de aumento.
- Polonia: 1998 a 2003, 3,2% de aumento por año, con dominio del mercado de Cadbury, Nestlé y Barry Callebaut.
- Alemania: 1998 a 2003, 2% por año, con dominio del mercado de Ferrero, Barry Callebaut, Wrigleys y Kraft Foods.
- Holanda: 1998 a 2003, 2,9% por año, con United Biscuits, CSM y Kraft Foods.
- EE.UU.: 1998 a 2003, 1,5% por año, con Hersheys, Mars y Wrigleys.
- Japón: 1998 a 2003, -0,2% por año, con Lotte, Meiji, Ezaki, etc.

En general, hay nuevas tendencias en el gusto de los consumidores: buscan diversión, aventuras, lo exótico y experimentar. Los consumidores, especialmente los jóvenes, cambian más frecuentemente de marcas y prueban novedades. Al mismo tiempo, hay un aumento de la demanda de chocolates con alto contenido de cacao, chocolates de origen y, generalmente, chocolates oscuros. Durante los últimos años se ha dado un desarrollo de marcas especiales, en combinación con los orígenes del cacao, como es común en el mundo del vino. En Europa y en EE.UU. tenemos el desarrollo de los salones de chocolate (comparables con las enotecas), que ofrecen productos especiales, cursos de degustación y eventos culturales en relación con el mundo del cacao y de chocolates.

Fuente: CORPEI. Caracterización del sector cacaotero ecuatoriano

## La competencia internacional del cacao ecuatoriano

Entre los cacaos finos de aroma hay bastantes diferencias en aromas y sabores. Esta diferenciación de cacao fino de aroma hace que sea difícil pensar en términos de sabor de un sustituto para el cacao ecuatoriano. Sin embargo la industria procesadora necesita, ante todo, de una seguridad en el acopio para evitar las mezclas de cacao y así no se altere la calidad del producto, sin necesidad de acudir a otros distribuidores<sup>9</sup> para conseguir un producto similar.

Pero hablar de competidores es hablar de posibles sustitutos del cacao ecuatoriano para clientes internacionales que por diversas razones piensen en una alternativa en Ecuador (razones de variabilidad en la cantidad y calidad de la producción, o falta de cumplimiento de compromisos de los exportadores etc.). Habría dos posibles sustitutos:

- Por cercanía de mercado y posible similitud en aroma: el cacao venezolano, con un sabor caracterizado más como de nuez, y con un volumen de producción considerablemente inferior (este último factor, como decíamos, es clave).
- Para la industria de semielaborados: el cacao de Indonesia, con aroma distinto pero con más volumen como país, que compite en la exportación de manteca de cacao del Ecuador, elaborada con cacao fino de aroma<sup>10</sup>
- Para la elaboración de chocolates: cualquier cacao africano, prescindiendo del sabor fino de aroma

---

<sup>9</sup> EL Sr Ricard Pedrals, de la industria de bombones Blanxart, indica que el cacao fino de aroma del Ecuador se demanda muy poco en España. La industria española se concentra mas, en términos generales, en cacaos africanos, salvo para producto gourmet (en cuyo caso emplean su propia receta, mezclando cacaos de distintas procedencias)

<sup>10</sup> Conversación con Patricia Pino, directiva comercial de Cafiesa-Triari. Mientras que el cacao de indonesia puede ser competidor del fino de aroma ecuatoriano para la elaboración de semielaborados, no lo es, sin embargo, en la elaboración de chocolates, pues carece del aroma del ecuatoriano.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DE LAS REGIONES, SEGMENTOS O NICHOS**

El Ecuador tiene un reconocimiento tradicional en el mercado internacional por las características de aroma y sabor del cacao nacional, por lo cual las empresas procesadoras de los más finos chocolates del mundo lo adquieren para incluirlo en sus formulaciones. Las características mencionadas constituyen un privilegio competitivo que requiere de un esfuerzo concertado de todos los participantes de la cadena, para mantener y fortalecer el posicionamiento en el mercado mundial.

Otro nicho de competitividad para el cacao ecuatoriano es el “mercado verde” ya que la mayor parte de los cultivos se realizan sin uso de insumos químicos. Se requiere gestionar la obtención de certificación que avale esta situación.

Es de destacar también la amplia labor de investigación desarrollada por INIAP durante varias décadas, que ha dado como resultado un vasto conocimiento tecnológico del cultivo.

Sin embargo, es necesario reorientar este trabajo para la búsqueda de nuevos materiales promisorios de origen nacional pero altamente productivo y con sabor floral.

El cacao ecuatoriano se utiliza en la elaboración de chocolates finos en el mercado internacional. El proceso de producción de los semielaborados de cacao comienza con la óptima fermentación del grano, luego de lo cual se elimina toda materia extraña que pueda afectar su sabor. Al momento de tostar el grano se realza aún más el olor característico del cacao ecuatoriano.

Los principales semielaborados que se exportan son: licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao y chocolates. Todos los semielaborados y elaborados de cacao son sometidos a estrictos controles de calidad antes, durante y después del proceso. Estos controles comprenden análisis físico, químico, organoléptico y microbiológico; que garantizan que el producto está libre de contaminación. Esto ha permitido a través de los años gozar de la confianza de nuestros clientes alrededor del mundo.

Los principales mercados para los semielaborados y elaborados de cacao son: Estados Unidos, Chile, Colombia, Holanda, Nueva Zelanda, Perú, Francia, Bélgica, España, México y Japón.

#### **5.4 MERCADO OBJETIVO, NICHOS DE MERCADO Y BLOQUES DE COMPRADORES**

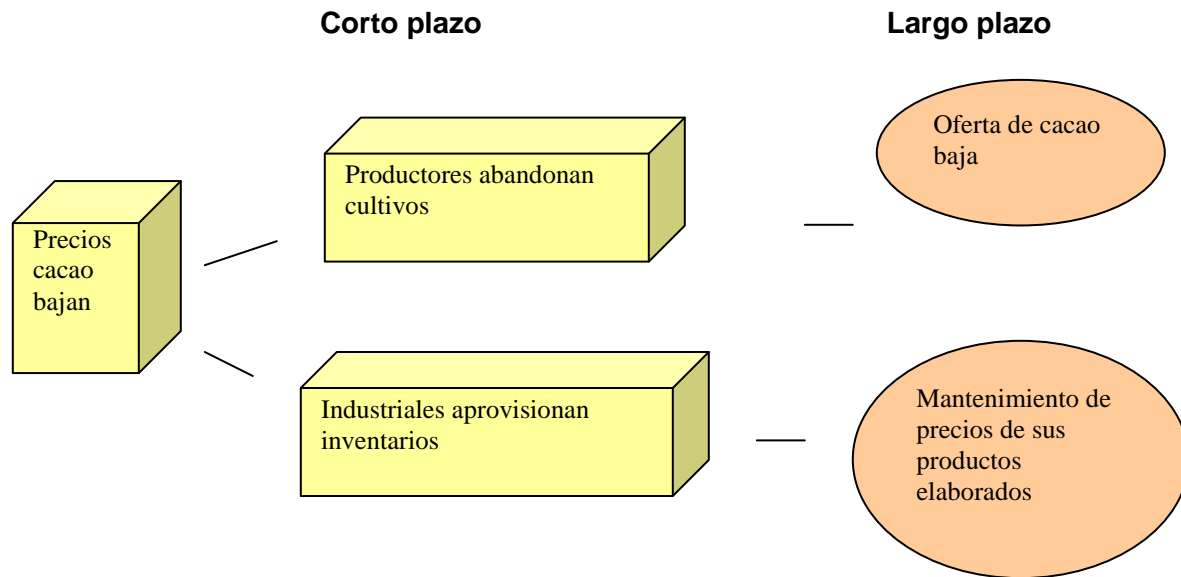
La región de América del Norte desarrollada concentró hasta el año 1990 más del 20% del volumen total de la importación, valor que experimentó una caída en los últimos años, ubicándose en 16% en el año 2002. Este mercado es abastecido regularmente por los países productores de América Latina y El Caribe. Por otra parte, algunos países de Asia (principalmente Japón, Malasia y Singapur) representan el mercado con mayor crecimiento en los últimos años; actualmente más del 15% de la importación de cacao en grano. Sus principales proveedores son Indonesia, Malasia, Ecuador y otros países de América del Sur. Los exportadores ecuatorianos coinciden al conferir al Japón el mayor potencial e interés como mercado de exportación para el cacao Arriba<sup>11</sup>.

El ciclo del cacao-industria productora del chocolate funciona de la siguiente forma: Cuando se mantiene una tendencia a la disminución de los precios, los productores de cacao no se incentivan y abandonan las plantaciones para dedicarse a otros cultivos. En el caso de la demanda, la disminución de los precios aumenta el consumo de las empresas procesadoras, pero no para el procesamiento a corto plazo, sino para acumular inventarios. La disminución de la oferta en el largo plazo, permite el agotamiento de los inventarios de las empresas, lo cual provoca escasez del grano y recupera nuevamente los precios. El esquema siguiente explica de forma gráfica estos ciclos entre materia prima e industria procesadora:

---

<sup>11</sup> Conversaciones con COFINA y con ACMANSA

## ***Equilibrios de corto y largo plazo entre acopio de cacao y elaboración de chocolate***



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con algunos especialistas de la Organización Internacional del Cacao (ICCO por sus siglas en inglés) los pronósticos que hicieron en el año 2004 indicaban que la demanda mundial generalmente superará la oferta mundial, estimulando aumentos en el precio del cacao debido al agotamiento de los inventarios (ICCO, 2004). Estos pronósticos se están cumpliendo.

En los mercados de EEUU y de Canadá muchas de las ventas de tabletas y bombones se realizan en fechas especiales (San Valentín, el Día de la Madre, Navidad y otras ocasiones puntuales). La Navidad es el periodo más importante para las ventas de chocolates especiales. Para los productos de gran calidad y segmento alto, no hay demasiada estacionalidad, se venden bien durante todo el año. Los bombones siguen patrones de compra planificada, mientras que la compra de chocolatinas es impulsiva. El 53% de los consumidores afirman que comprarían una chocolatina si el producto fuera acompañado de un mostrador-anuncio. Para los chocolates, la promoción tiene un papel muy importante. Las empresas dedican en promedio un 2,5% de sus ventas a publicidad.

EEUU tiene una importante industria de semielaborados, como la partida 18.06.10 (Polvo de cacao, con azúcar u otro edulcorante), con la que aprovisiona casi la totalidad de la demanda de Canadá (importación de EEUU es un 82'95%).

Estas son algunas de las características del mercado de chocolates de EEUU y Canadá:

- Productos con gran valor añadido,
- Un mercado con enorme competencia, como consecuencia de la presencia de grandes multinacionales estadounidenses y canadienses, por lo que es muy importante la capacidad inversora e innovación, y la inversión realizada en publicidad,
- los productos con más posibilidades son aquéllos que incorporan elementos originales (un juguete pequeño, un sabor desconocido hasta ahora, etc.).

La demanda del cacao fino de aroma por parte de la industria está declinando en Europa. Por un lado existe el reto de la progresiva desaparición en Europa de pequeños fabricantes de cacao especializados, como resultado de fusiones y adquisiciones de compañías por fabricantes internacionales. Por otro, el hecho de que los volúmenes de oferta son poco fiables de cosecha a cosecha debido a las variaciones climáticas y enfermedades que afectan las plantaciones. El fabricante del chocolate necesita la seguridad de un abastecimiento regular y con calidad alta y homogénea.<sup>12</sup>

Un estudio en el mercado francés nos puede servir de ejemplo para una aproximación a los productos ofrecidos al consumidor. El mercado francés de confitería de chocolate (chocolatinas, barras, bombones) 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.

Fuente: ICCO Boletín de cacao: Información económica, científica y técnica sobre la economía cacaotera mundial

---

<sup>12</sup> REPEC, Representaciones Ecuador, S.A. Export-Import. “Tenencia del mercado del cacao fino de aroma”, 26 julio 2004. Confirmado con conversaciones con fabricantes de chocolates en España

A continuación se citan algunos ejemplos de tipos de productos presentes en Francia, identificando a los principales fabricantes de cada uno detrás.

**a) Barras de chocolate:** Acaparan el 40% del volumen de ventas y más del 27% del valor del mercado. Marcas principales:

- **FERRERO:** destaca el éxito de las barritas Kinder, gracias al esfuerzo de publicidad de Ferrero, así como de las barra Duplo, dirigidas a un público adulto.
- **MASTERFOODS:** continúa siendo líder de este segmento, aunque disminuye la demanda de Snickers. Balisto se mantiene gracias a sus referencias de frutas del bosque.
- **NESTLÉ:** realiza excelentes resultados con Kit Kat y su versión Kit Kat Chunky, así como con las barritas Nesquik y Nestlé, al contrario de las barras Lion, Nuts y Crunch que se encuentran en una situación de gran descenso.
- **KRAFT FOODS:** las barras Nougatti conocen el éxito, frente a Lila Pause, Nussini y Milkinis que registran bajas importantes

Las cuotas de mercado en barras de chocolate serían las siguientes:

#### **Cuotas de mercado chocolates en Francia**

<b>Empresa</b>	<b>Cuota de mercado</b>
Ferrero	34,3%
Masterfoods	28,2%
Nestlé	22,8%
Otras	14,7%

Fuente: elaboración propia, con datos de Estudio de Mercado  
"EL Mercado francés de la confitería del chocolate"  
ICEX, Oficina Comercial de España en París , Feb 2004



**b) Chocolates consumidos con ocasión de las fiestas.** - En este segmento el mercado pierde volumen de ventas y se valoriza a favor de las marcas nacionales, frente a las marcas blancas. Son los productos para niños los que registran mayores crecimientos, gracias al éxito de operaciones como el calendario de Adviento. Por lo que respecta a los productos dirigidos a los adultos, los surtidos para el hogar y los pralinés obtienen buenos resultados, al contrario de los surtidos de decoración y las bolitas de chocolate.

- KRAFT y MASTERFOODS son los fabricantes que presentan mayores crecimientos, gracias al calendario de Adviento Milka, de KRAFT, y a Imagine, confitería de chocolate bajo forma de galleta, destinada a la clientela femenina.
- Destacan también los lanzamientos de chocolates para niños durante el periodo de Pascua (ABTEY, CÉMOI, POULAIN. presentan gamas de huevos de chocolate) y de fin de año.

**c) Los surtidos de chocolate.** - Estas referencias han registrado una pérdida del 6% en volumen

- FERRERO pierde cuota de mercado con sus marcas Mon Chéri, Prestige y Raffaello, salvo con Roche d'Or.
- NESTLÉ sufre la pérdida de afección de After Eight por parte de los consumidores y el descenso de ventas de Quality Street.
- LINDT lanza Variety y Les Petits Desserts, una mezcla de chocolate y recetas pasteleras con seis nuevos sabores (merengue, brownie, tarta de limón, tiramisú, postre de Navidad y "macaron").

**d) Rochers de chocolate:** La situación es positiva, tanto en volumen como en valor. De manera global, el mercado aumenta, debido sobre todo a las ventas de lotes de 7 en hipers y supers, fuertemente promocionadas y que constituyen el 60% del volumen de este mercado. Como contrapartida, los otros formatos (x4, x5, x6) se encuentran en una situación a la baja.

Todas las marcas nacionales (SUCHARD, ROCHER, FERRERO ROCHE D'OR, MON CHÉRI, POULAIN, CÔTE D'OR) registran pérdidas de cuota, salvo Prestige de FERRERO.

Son las marcas blancas, que detectan una cuota de mercado del 35% del volumen de ventas, las que se benefician de esa regresión.

**e) Bolitas de chocolate.** - A pesar del esfuerzo de promoción, las bolitas de chocolate ven disminuir sus ventas, tanto en volumen como en valor.

- Las dos principales marcas MASTERFOODS (M&Ms) y NESTLÉ (Smarties) se han visto especialmente perjudicadas por estas bajas.
- Por su parte, Kinder Schokobon (FERRERO) y Cosmics (de MILKA) registran fuertes aumentos.

## **5.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, ENCUESTAS Y RESULTADOS**

El proceso de fabricación de chocolate es muy complejo y la base de todo es un licor de cacao de alta calidad; este estudio no contiene una descripción.

El cacao Arriba es considerado un cacao de fino aroma y representa el 5% de la producción total de cacao. Los chocolates de Plantations, elaborados con Arriba, son productos cien por ciento ecuatorianos.

La elaboración de chocolate es un proceso muy costoso y complejo, y necesita experiencia técnica. En el Ecuador hay algunos ejemplos de procesamiento, tanto buenos como malos. Aquí necesitamos diferenciar exactamente lo que significa chocolate. En este estudio estamos hablando de chocolate industrializado, no de un chocolate artesanal.

En el pasado había empresas con alto éxito, como La Universal, y ahora Nestlé, que es líder del mercado en Latinoamérica. También se debe diferenciar los chocolates tipo americano de los de tipo europeo. Los americanos tienen una contextura diferente: el chocolate es más grueso que el chocolate europeo y también permite obtener otras grasas vegetales. En Europa también hay la posibilidad de utilizar grasas vegetales (diferentes de la manteca de cacao, como aceite de palma africana, etc.), pero la tradición de las chocolateras no lo permite. Al final, hay menos empresas que elaboran estos productos de baja calidad y hay países en donde existen declaraciones como “sin grasa vegetal” o “con manteca de cacao”.

Si hablamos de un proceso artesanal, nos enfrentamos a la problemática de calidad y de higiene. Las organizaciones de pequeños productores no tienen el financiamiento para establecer una planta propia con la maquinaria necesaria. Si la meta es la producción de chocolates de alta calidad, hay tantos problemas y desconocimiento de procesos para mejorar y, sin inversiones superiores a USD 1.5 millones (planta nueva), nadie va a producir un chocolate de alta calidad.

Un ejemplo son los chocolates del Grupo Salinas, que son artesanales y no cumplen con las expectativas del gran mercado. El grupo tiene mercados en Italia, pero más por el apoyo intensivo de la Comunidad Salesiana y de otros grupos, y no por la calidad del producto. No se recomienda copiar este proceso. Una de las recomendaciones es la inversión en una empresa de alta calidad y conocimiento de los procesos de chocolate.

Con una alta flexibilidad, la fabricación tendría la posibilidad de manejar también el cacao de pequeños productores en volúmenes pequeños y obtener un producto sano y de alta calidad.

Una de las mayores preguntas es el precio. Los precios de elaborados de cacao, sin o con certificación, dependen, como en el caso de las pepas, de la capacidad de los negociantes. Para el Comercio Justo hay reglamentos que ya fueron descritos como base de negociación.

También la calidad de los elaborados es un factor importante y depende de los procesos aplicados. Un licor de cacao de baja calidad física, química y de sabor jamás recibirá un precio alto solamente por la certificación. Sin procesamientos adecuados no es factible vender elaborados de cacao solamente basados en la certificación.

Según estudios de mercado realizados a nivel mundial, estos serían algunos de los principales factores de compra del chocolate:

### Factores de compra del chocolate

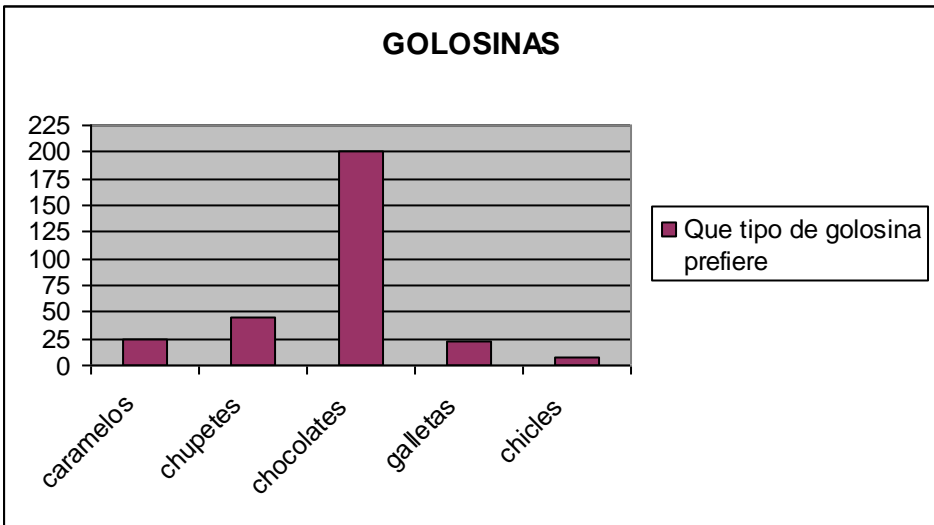
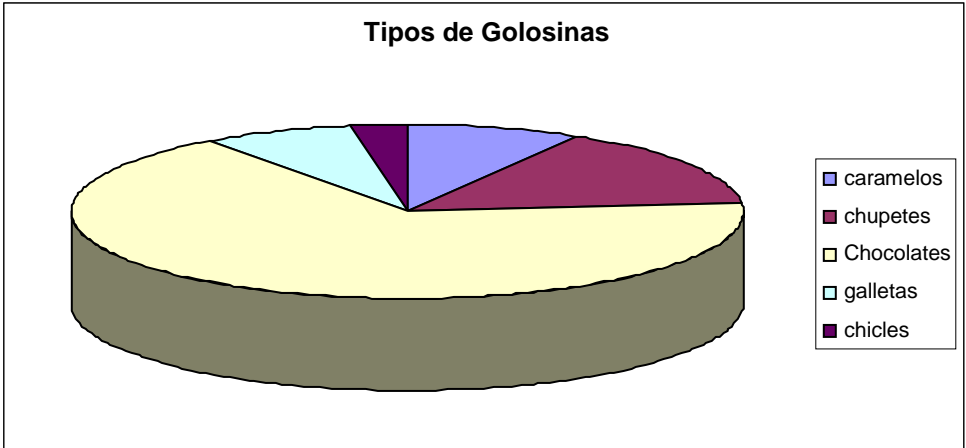
Factor de compra	Porcentaje
1º buen sabor	59,87
2º bajo precio	19,07
3º costumbre y tradición	8,17
4º marca	7,92
5º otros	4,97
Total	100

La conclusión que podemos extraer es que lo más importante de cara a una compra de chocolate es el sabor, y en un alejado segundo lugar se encuentra el precio. Es decir, que no será el precio lo que frene la compra de un consumidor con alto poder adquisitivo si está a su alcance la experiencia de tomar un chocolate especial con gran sabor. Esto confirma que existe un público claro que demanda un chocolate especial como el que se puede fabricar con el cacao fino de aroma.

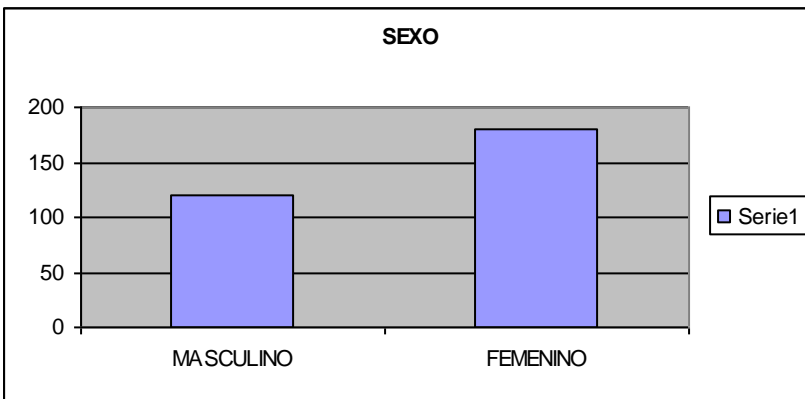
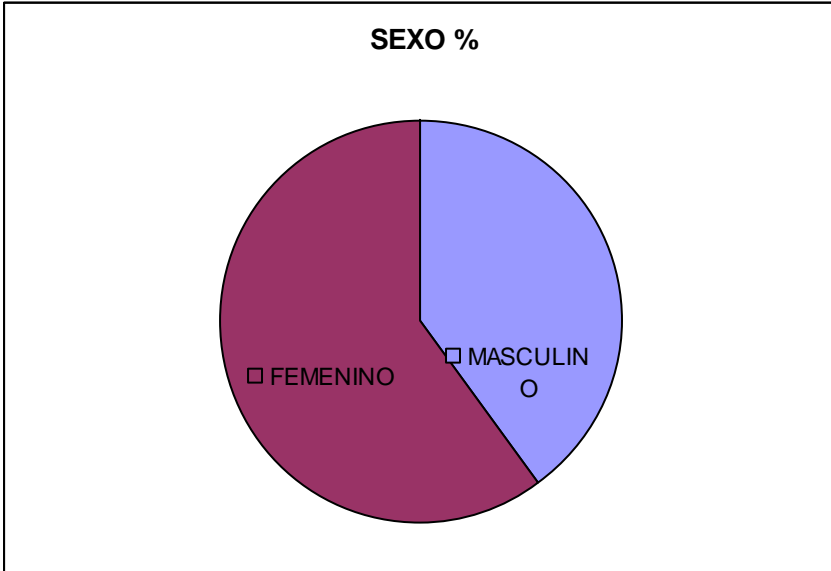
Después de haber realizado una encuesta a 300 personas en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el centro de la ciudad ya que las oficinas de la organización están ubicadas en esta ciudad, se realizaron 6 preguntas a personas entre las edades de 7 a 60 años, el objetivo de la encuesta es saber que tan comerciales son las barras de chocolate.

#### 1ª PREGUNTA

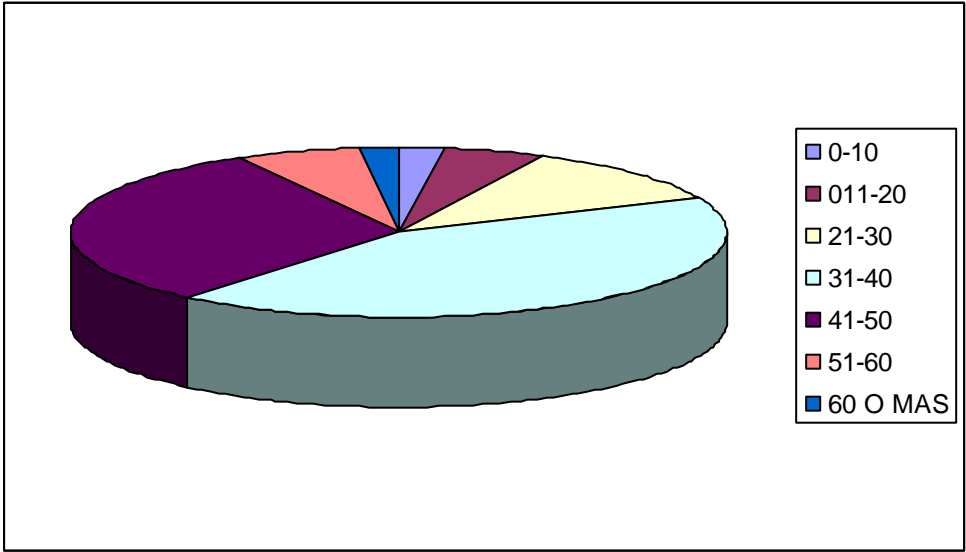
Que tipo de golosina prefiere	NUMEROS	%
Caramelos	25	8.333
Chupetes	45	15
Chocolates	200	66.667
galletas	22	7.3333
Chicles	8	2.6667
TOTAL	300	100



SEXO	NUMERO	%
MASCULINO	120	40
FEMENINO	180	60
TOTAL	300	100

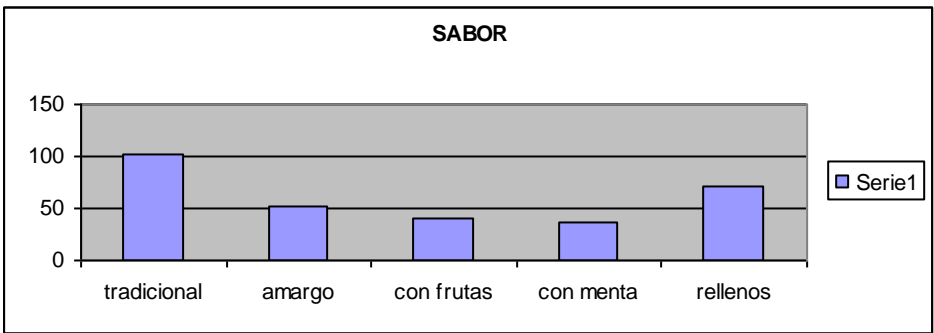


EDAD	NUMERO	%
0-10	7	2.333
011-20	15	5
21-30	33	11
31-40	128	42.667
41-50	93	31
51-60	18	6
60 O MAS	6	2
TOTAL	300	100



**2º PREGUNTA**

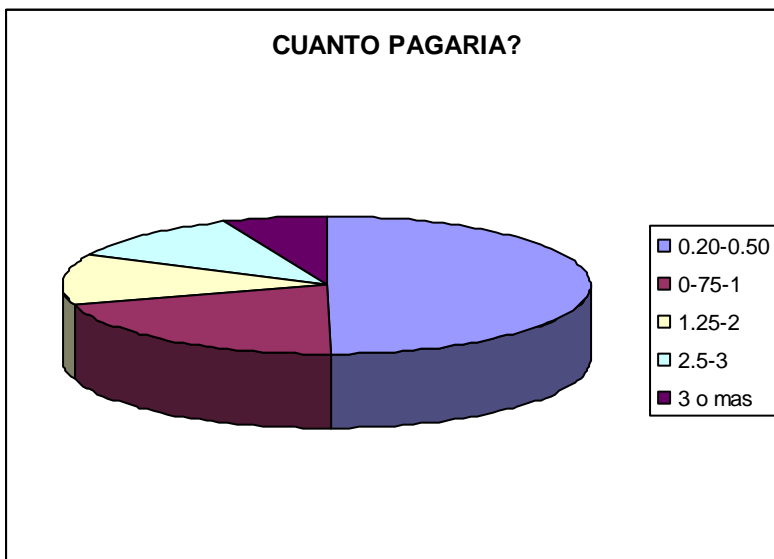
sabor del producto	NUMERO	%
tradicional	101	33.667
Amargo	51	17
con frutas	40	13.333
con menta	36	12
rellenos	72	24
TOTAL.	300	100



### 3ª PREGUNTA

#### CUANTO PAGARIA POR UN CHOCOLATE

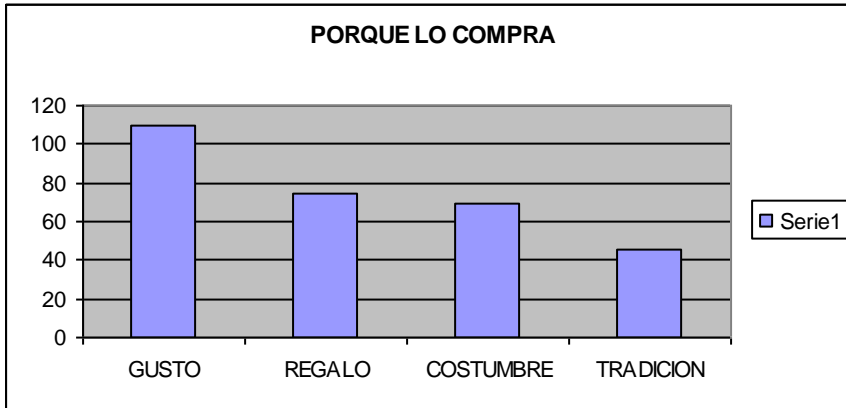
DOLARES	NUMERO	%
0.20-0.50	149	50
0-75-1	62	21
1.25-2	36	12
2.5-3	34	11
3 o mas	19	6
TOTAL	300	100



### 4ª PORQUE COMPRA CHOCOLATES?

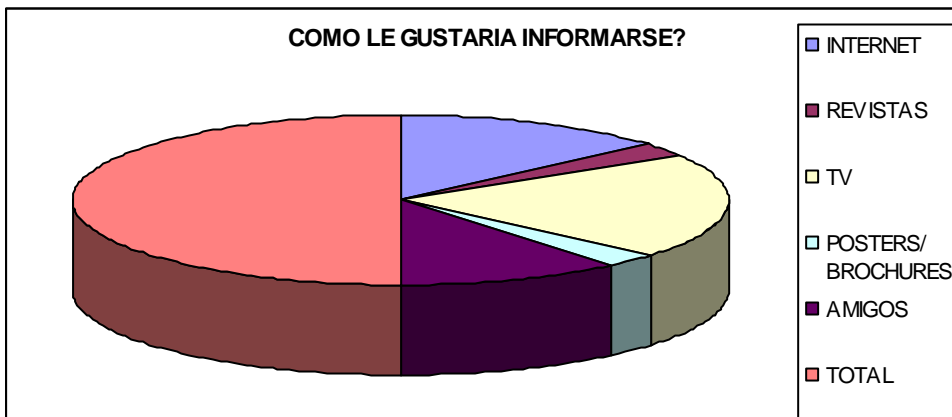
OPCION	NUMERO	%
GUSTO	110	36.667
REGALO	75	25
COSTUMBRE	69	23
TRADICION	46	15.333
TOTAL	300	100





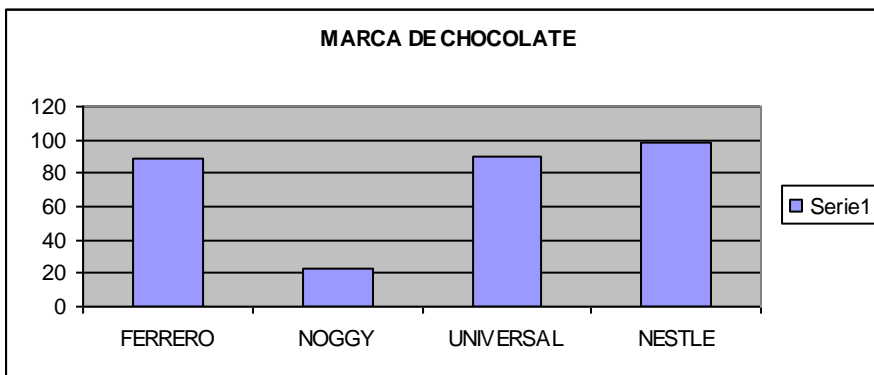
**5º COMO LE GUSTARIA INFORMARSE DE UN NUEVO PRODUCTO?**

MEDIO	NUMERO	%
INTERNET	81	27
REVISTAS	15	5
TV	120	40
POSTERS/ BROCHURES	18	6
AMIGOS	66	22
TOTAL	300	100



**6º PREGUNTA  
UNA MARCA DE CHOCOLATE QUE RECUERDE**

LUGAR	NUMERO	%
FERRERO	89	29.667
NOGGY	23	7.667
UNIVERSAL	90	30
NESTLE	98	32.667
TOTAL	300	100



Podemos concluir los siguientes resultados:

- 66,66% prefiere como golosina el chocolate.
- 60% es del sexo femenino.
- 42,66% esta entre 31-40 años.
- 33,66% prefiere el sabor tradicional del chocolate.
- 50% pagaría de 0,20-0,50 centavos por chocolate.
- 36,66% compra chocolates por gusto propio.
- 40% le gustaría informarse de los productos por televisión.
- 32,66% recuerda mucho la marca Nestlé.

Estos resultados nos ayuda a saber si nuestro proyecto podría funcionar, si podrá ser comercializado y descubrir uno de nuestros principales competidores.

## 5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

### El consumo de chocolate en el Ecuador

EL consumidor de chocolate en el Ecuador absorbe 5.000 de las 100.000 toneladas de cacao que el país produce<sup>13</sup>. El consumo varía mucho entre la costa y la sierra. El ecuatoriano de la sierra consume más chocolate (principalmente el que de manera artesanal elaboran las pequeñas industrias). Sin embargo, el de la costa apenas consume chocolate en barra o como bebida. Se mantiene la creencia de que el consumo de chocolate no es para el clima cálido, que perjudica el hígado y engorda. En general, el gusto del ecuatoriano para su consumo de chocolate es similar el norteamericano: snacks de chocolate con algún otro producto, en que lo más característico como sabor no es el cacao, por lo que no es necesario hacer un producto de alta calidad. Los lineales de las principales cadenas de distribución Supermaxi y Mi comisariato así lo demuestran.

En las cadenas de distribución de Mi Comisariato hay muy variadas referencias de productos tipo snack, elaborados con chocolate y otros productos (frutos secos), destinado a un consumidor que no busca sabores dulces y mantecosos similares a los del mercado de EEUU. Los productos que tienen algún componente de cacao o chocolate son los siguientes:

- a) Bollería industrial. – en la amplia variedad de cakes con chocolate vienen mencionados los siguientes ingredientes en los envases: polvo de cacao, jalea de chocolate, gotas de chocolate, esencia de chocolate, chocolate en polvo.
- b) Snacks y bombones de diversas gamas, con gran colorido y variedad de tamaños y rellenos, con pequeño contenido de cacao (cuyo porcentaje no se indica en el envase).

<sup>13</sup>En el año 2006 la cifra fue de 110.000 toneladas métricas de volumen producido en cacao en el Ecuador

Los países de procedencia de estos productos, además de los mencionados, son Brasil, y Argentina. Nestlé tiene la mayor cantidad de referencias en el lineal. Masterfoods está presente con las marcas M&M's, Kit Kat, Twix etc. Las marcas más presentes en bombones de gama alta son Ambrosoli (con varias referencias de cajas de bombones) y Nestlé.

- c) Barras de chocolate. – Hay sólo tres industrias que tienen sus referencias en barra, y el producto es sólo para repostería casera, no para consumo directamente de la tableta.
  - a. Nestlé, con logo “cacao Arriba” y tableta de 200g “de repostería” sin indicar el contenido en cacao (en %), a 1,06 usd
  - b. Nacional de Chocolates (Colombia), con dos referencias: barra de repostería de 250 g marca “Corona” a 1,50 usd; barra de chocolate “dulce” para hacer a la taza, de 500 g , a 1,72 usd
  - c. Barra Gustaff, del Ecuador, con marca “Pastry”, 1,46 g.

Fuente: información confidencial de UNOCACE

Llama la atención el hecho de que el chocolate que existe en barra ó tableta venga del exterior, y que tan sólo haya dos referencias de barra (de repostería y para hacer chocolate a la taza) frente a las decenas de snacks variados en que el chocolate es un componente más.

El hecho de que al consumidor se le ofrezcan productos que no potencien los sabores del cacao presente en ellos, ha provocado un gusto nacional hacia esos productos que se le ofrecen. Haría falta una campaña que promocionara a nivel nacional las bondades del cacao (en términos de salud) y que los productos comenzaran a estar disponibles en los lineales (preferiblemente elaborados por la industria ecuatoriana).

En términos generales la industria nacional que produce un producto para el mercado doméstico está más preocupada por el precio que por la calidad que ofrece en su mercado, y ha sido responsable en parte de crear un gusto no especializado que se dirige a los productos de menor categoría en lo que al cacao se refiere. Sin embargo, hay

también ejemplos de industrias que cuidan más la calidad del cacao que introducen en sus productos, incluso cuando éste no es para degustación ni el porcentaje del mismo es relevante<sup>14</sup>.

Otro mercado nacional con cierta importancia es el de la confitería (presente también en estas grandes superficies de distribución, como confitería propia) y catering hotelero y restaurantes (igual que no hay costumbre de consumir chocolate en barra, sí que la hay de consumir repostería en general).

Por su lado la industrial artesanal nacional destinada al consumo local (que no siempre cumple con las mínimas condiciones de higiene necesarias), sobre todo en la zona de la sierra, absorbe una parte del cacao CCN51 y lo paga a muy buen precio, en ocasiones más caro que el cacao tipo nacional.

En la actualidad el mercado internacional del cacao se caracteriza por un grado elevado de concentración: siete países producen el 85% del cacao, cinco empresas controlan el 80% del comercio, otras cinco el 70% de la transformación y seis multinacionales del chocolate acaparan el 80% de este negocio mundial: Hershey, Mars, y Philip Morris, de Estados Unidos; Nestlé, de Suiza; Cadbury-Schweppes, de Gran Bretaña; y Ferrero, de Italia.

La introducción de nuevos productos de chocolate y, en particular, nuevas variedades de chocolate con relleno, explica el incremento en el consumo europeo de chocolates. El contenido de cacao en estos productos es de menos del 15% y representan el 70% del mercado de chocolate, en contraste al chocolate con altos niveles de cacao que sólo representan el 1% del mercado.

A continuación se muestra unos cuadros que nos ayuda a comprender mejor estas cifras en el mercado mundial.

---

<sup>14</sup> Industrias como Ecuacocoa se concentran en el segmento de los niños, mientras que Universal Sweet Industries tienen una estrategia de posicionamiento de mayor calidad en sus chocolates, aunque el producto final siga siendo un producto snack de consumo de masas.

<b>Ventas de las 10 principales</b>	
<b>Mundiales Productoras de Chocolate</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2002</b>
Mars Inc	7,5
Nestlé	7,2
Hershey Foods	4,5
Cadbury Schweppes	4,4
Ferrero	3,9
Kraft Foods	2,8
Meiji Seika Kaisha Ltd	1,9
Barry Callebaut	1,8
Lindt & Sprungli	1,1
Lotte Confectionery Co	0,9

Fuente: Top 100 Global Confectionery Companies (miles de millones US\$)

<b>Elasticidad Ingreso de la Demanda por Chocolate</b>	
<b>Países</b>	<b>Elasticidad</b>
<b>Consumo Total</b>	
EEUU	0,79
Alemania	0,39
Reino Unido	0,44
Francia	0,60
Japón	0,08
Suiza	1,06
<b>Consumo per capita</b>	
EEUU	0,92
Alemania	0,52
Reino Unido	0,43
Francia	0,66
Japón	0,02
Suiza	0,58

Fuente: ICCO

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **6.1. CONSIDERACIONES INTERNACIONALES Y NACIONALES.**

El principal comprador del cacao ecuatoriano, tanto en grano como elaborado, es Estados Unidos. En el año 1 998, de acuerdo a datos del Banco Central, ese país adquirió el 21% del grano y el 22% del elaborado. Japón, Holanda, Francia y Alemania siguen en importancia en la compra de cacao en grano con volúmenes que representan el 20%, 17%, 12% y 9%, respectivamente.

El 70% de las exportaciones ecuatorianas de cacao en grano son de tipo ASE al mercado de los Estados Unidos, en tanto que al mercado europeo (Alemania, Holanda, Italia, Francia, etc.) y al Japón se exporta producto de la mejor calidad: ASSS (10%) y ASS (20%). Con respecto al cacao elaborado, luego de Estados Unidos, los principales países de destino en el año 1 998, fueron: Colombia (16.6%), Argentina (11.7%) y Chile (10.0%).

#### **6.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO, PRECIO Y ESTACIONALIDAD**

##### **ESTRATEGIA COMÚN DE POSICIONAMIENTO**

A continuación se describe la necesidad de fomentar una estrategia común de posicionamiento y comercialización sugerida para el cacao fino de aroma producido por la organización UNOCACE. Para lograr un buen posicionamiento sugerimos lo siguiente:

##### **Posicionamiento como cacao de calidad**

Es fundamental que previo a cualquier plan de comercialización, las asociaciones se pregunten por la apuesta que quieren hacer para su cacao, por cómo lo quieren posicionar en los mercados. Aunque es cierto que el día de hoy el rodaje comercial de las asociaciones no ha sido aún suficiente como para haber adquirido un conocimiento claro

de las exigencias de los mercados, eso no les exime de considerar el siguiente planteamiento: dado que el cacao fino de aroma goza ya de una reputación internacional favorable, de unicidad y exclusividad (pocos proyectos nacen con esta ventaja) la línea de mercadeo a seguir es la de posicionarse como productores de un cacao de alta calidad con todas las características **organolépticas** que se esperan de un fino de aroma.

A título de ejemplo, a continuación podemos leer la nota de cata del texto de la empresa española CHOCOVIC, en su tríptico promocional de chocolates de origen variables, entre los que está el fino de aroma ecuatoriano, marca Guaranda:

*“Tipo de cacao: Nacional de Ecuador  
Denominación: Arriba Superior Summer Selecto (ASSS)  
Nota de cata: Aroma perfumado con notas afrutadas ácidas y florales de miel de acacia, con matices lácticos y de maderas exóticas.  
Inconfundible personalidad de haba de cacao. Sabor suavemente amargo con tonos cítricos confitados, florales, de carácter meloso.  
Porcentaje: 71% de cacao”*

**Nota de cata CHocovic** Fuente: nota de cata en texto promocional del cacao Arriba para la barra de “chocolates para degustación” Guaranda. CHOCOVIC España.

Como contraste con esta nota, leamos a continuación una nota de cata de un panel de la Estación experimental tropical Pichilingüe, sobre el cacao fino de aroma con clasificación ASE, en comparación con los sabores de muestras ASSS:

*“La muestra ASSS presenta el doble de sabor a cacao, el triple de sabor floral y niveles normales de amargor y astringencia, al compararse con la muestra ASE. Esta última en cambio presenta valores altos para la astringencia y amargor lo que unido a la presencia del sabor crudo, refleja un bajo nivel de fermentación de la muestra. La presencia de otros sabores indeseables, subrayan la poca calidad de la muestra ASE”*

**Nota de cata de Estacion Experimental Pichilingue**

Fuente: Estación experimental tropical Pichilingüe<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Fuente: Estación experimental tropical Pichilingüe. Programa Nacional de Cacao y Café. “Diferencias en los perfiles de sabor (organolépticos) de las categorías de cacao ASSS y ASE en el Ecuador



A esta información hay que añadir que la producción de fino de aroma es un 55% de categoría ASE, mientras que ASS se estima sea un 30% y sólo un 10-15% es de categoría ASSS

Es importante caer en la cuenta de que este posicionamiento va estrechamente ligado a la calidad. No todo cacao del Ecuador de tipo nacional tiene las características especiales. Más bien es tan sólo una parte, pequeña en relación con el potencial. El resto es comparable a cualquier otra variedad de cacao más ordinaria. Según las degustaciones de las 80.000 toneladas de cacao en grano que exporta Ecuador, los compradores han determinado que solo un 20% tiene sabor y aroma floral<sup>16</sup>.

Y esa calidad no reside, tampoco, en la obtención de certificaciones que acrediten un uso de fertilizantes naturales o un respeto al medioambiente. La calidad reside en el manejo durante la cosecha y la post-cosecha. Solo cuando los productores se conciencien de que su cacao sólo tendrá mercados especiales estables en la medida en que le dediquen cuidados especiales, podremos estar hablando de un fino de aroma realmente.

La estrategia de lograr un cacao especial pasa por darle el mayor valor agregado posible al cacao en grano, es decir, convirtiéndolo en depositario de un tesoro de cuidados desde la plantación y añadiendo los mensajes propios de salud, origen, historia de las plantaciones y los productores, características especiales de la zona de producción etc.

La principal ventaja comparativa del cacao nacional del Ecuador es la de representar un porcentaje muy alto de la producción de ese tipo de cacao en el mundo. Del total de cacao producido en el mundo, sólo el 5% es clasificado como “fino de aroma”, y corresponde principalmente a la producción del Ecuador y de Venezuela, siendo el cacao de éste país distinto en su aroma (más a nuez y a malta). Es decir, que los compradores internacionales elaboradores de chocolate son conscientes de la exclusividad del cacao nacional del Ecuador, lo cual motiva la situación actual de sobre-demanda para el cacao existente.

---

<sup>16</sup> Samuel von Rutte, “Presecado del cacao en baba; un nuevo concepto en fermentación” Taller Internacional sobre Calidad Integral del Cacao: Teoría y Práctica. INIAP Pichilingue Nov 15-17/ 04

Es importante transmitir la idea a los mercados y en especial al consumidor de que el cacao es como el vino, pues ambas plantas varían en el sabor de su producción dependiendo de la zona en que se cultiven (aunque sea la misma cepa-variedad de árbol cacaotero, pues éstos se adaptan de forma distinta a cada geografía), y de cómo sea la cosecha de cada año (según condiciones climáticas de cada temporada).

Las siguientes acciones conjuntas están planteadas como beneficio común para las asociaciones de segundo piso. Se podría iniciar/fomentar y coordinar desde el proyecto con todas las asociaciones de segundo piso.

**a) Sobre el producto- aspectos de mejora y control de la calidad:**

Mejorar la calidad del cacao, haciendo hincapié en la necesidad de que las asociaciones reciban la suficiente capacitación e introduzcan la degustación del grano en su control de calidad (no sólo la prueba del corte). Para incentivar esta mejora, incidir sobre los cuatro aspectos referentes a la calidad:

**Una buena y apta variedad de cacao**, fomentando, con el INIAP, la distribución del suficiente número de plantas mejoradas de variedad nacional, como ya está ocurriendo en las asociaciones UCOCS y FORTALEZA. Acuerdos con las universidades y otras instituciones académicas/técnicas del Ecuador para mejorar la variedad y promover el desarrollo de un ámbito de estudio sobre el cacao, facilitaría el desarrollo del sector e implicaría más disponibilidad de personal capacitado y formado, creando plataformas estables de coordinación a nivel nacional e institucional

**El manejo**, con las capacitaciones y con un seguimiento continuado de las fincas, incentivando la eficiencia de los sistemas de control de calidad internos de las asociaciones de base. Hasta ahora este control se viene realizando sobre todo en el centro de acopio. Hay que promover los

controles en las plantaciones, cuando aún hay tiempo de hacer las cosas bien.

**La fermentación y el secado**, perfeccionando la técnica y los tiempos para lograr una calidad alta y homogénea, siguiendo recomendaciones de expertos, dando capacitación en los centros de acopio

**La degustación como parte del control de calidad.** - Para medir el resultado en términos de calidad conseguida, no es suficiente con el método de corte empleado hasta el momento, sino que se requiere además una degustación. En este sentido es necesario capacitar a los centros de acopio de las asociaciones con métodos de degustación que ayuden a definir las características de su cacao como parte de los parámetros de calidad.

**b) La urgencia de la financiación necesaria para infraestructura y acopio**

Para lograr la calidad necesaria es fundamental cubrir las necesidades de infraestructuras de acopio, controles de calidad (con laboratorios de calidad) y acopio de la materia prima. Desde el proyecto y de forma global y coordinada, se podría realizar un estimación cuantificada de las necesidades de financiación para buscar organismos y fuentes que faciliten los fondos.

A título de ejemplo la asociación FEDECADE mantiene un préstamo con la entidad ECOLOGIC, facilitado por CyD en Ecuador y gestionado a través de un fideicomiso con un banco ecuatoriano (PRODUBANCO)

Las ayudas financieras no pueden establecerse sin un esquema de co-financiación con los agricultores. Se pueden utilizar las capacitaciones y talleres para ir mostrando las ventajas de convertirse en productor-empresario y fomentar así una mentalidad inversora que aporte su parte de financiación en el proyecto asociativo (pagos mediante aporte en materia prima, establecer cuotas de las asociaciones de segundo grado...)

### **6.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN, PENETRACIÓN Y VENTA PERSONAL**

La estructura de acopio y exportación nacional es el primer paso en la distribución del cacao fino de aroma. Es positivo que exista competencia entre los industriales y exportadores ecuatorianos ya que de esa manera se asegura que los productores obtengan una parte justa de los precios. Otros requisitos importantes para asegurar un alto nivel de competencia serían, por un lado, el acceso de los productores a la información sobre precios y a transporte económico, así como a mercados de crédito para actividades agrícolas. Ninguno de estos tres factores se facilita en el Ecuador para los productores. Mientras que el primero y segundo factor se pueden promover en el corto y medio plazo mejorando sus condiciones, el acceso al crédito es uno de los principales problemas actuales sin miras de solución. Es precisamente cuando no se dan estas condiciones cuando los intermediarios y exportadores tienen mayores posibilidades de aprovechar su situación de poder en la cadena de valor y quedarse con un mayor margen a costa de menores precios pagados a los productores. Este es particularmente el caso cuando las asociaciones aún no están fortalecidas.

Los procesadores de cacao se han ido integrando verticalmente en los últimos 20 años, obteniendo presencia en todos los estadios del proceso del chocolate, desde la pepa hasta la tableta de chocolate lista para consumo. La industria moledora está dominada por unos pocos muy grandes jugadores multinacionales. ADM, Barry Callebaut, Cargill y el grupo alemán Hosta Group controlan el 40% de la industria moledora mundial y a su vez han ido inmersiando en los otros estadios del proceso, lo cual ha aumentado su dominio en distintos niveles del mercado.

Dos tercios del cacao del mundo se muelen en los países consumidores del hemisferio norte. Los Países Bajos (vía ADM Cocoa y Cargill Gerkens Cocoa) han sido tradicionalmente los más grandes moledores de cacao, procesando 432,000 toneladas ó 15.2% de la cuota mundial. Muy de cerca les sigue EEUU, con otro 15%.

El Ecuador, como muchos otros países en fase de desarrollo de su sector cacaotero, ha visto algunas multinacionales llegar a instalarse en el país (caso de Nestlé). En el corto plazo esa instalación es beneficiosa, dado que supone más competencia entre

compradores. El riesgo es que ese proceso de competencia termine por situar a la multinacional en un lugar preponderante, por sus mayores recursos-acceso a financiación- y economías de escala que cualquier industrial local. En la ecuación también hay que considerar el nivel de procesamiento que la multinacional realiza en el país de origen del cacao, con el consabido número de empleos y riqueza creada localmente.

La fabricación de chocolate está también controlada por multinacionales. Seis fabricantes poseen en conjunto el 50% de las ventas globales de chocolates. El primero es Nestlé, seguido por Mars, Philip Morris/Kraft Jacob Suchards, Cadbury Schweppes, Ferrero, y Hershey. Cada uno de estos fabricantes produce una increíble variedad de marcas, lo cual da la sensación al consumidor de tener muchas opciones de elegir productos que en el fondo no se distinguen mucho en su calidad e ingredientes. Para un cacao como el ecuatoriano, fino de aroma, el canal ha de ser aquél que fabrique un chocolate especial, del estilo del chocolate de alta calidad que fabrica Tulicorp para diversas empresas de Canadá y EEUU.

El sistema de distribución depende de cada país, en el caso de UNOCACE una vez que pasa por los grandes traders. Lo que es común es la llegada de las barras a Europa o EEUU, a través de grandes traders/distribuidores. La industria que transforma el cacao en barras se suele aprovisionar con contratos de compra a futuro (a 6 ó 7 meses), de orígenes diversos que dan en su fábrica el sabor buscado<sup>17</sup>.

Los canales y mercados varían: por un lado, en Bélgica, Alemania, Grecia, Francia, Luxemburgo, Irlanda, Italia, Países Bajos y España, el marketing directo y el marketing a través de tiendas especializadas domina la distribución de producto orgánico. Por otro lado, Dinamarca, Finlandia, Suecia, Hungría y EE.UU., concentran sus ventas en supermercados y tiendas no especializadas (en más del 60% del total de los productos orgánicos comercializados).

En términos generales se puede decir que aquellos mercados de más desarrollo de estos productos tienden a incorporarlos en todos los puntos de venta (gran superficie, supermercado y tienda pequeña o tienda especializada)

Se enfrentan a un mercado muy concentrado con pocos compradores (también llamados *traders*), que venden el cacao en grano a una industria de transformación igualmente concentrada. De todo el cacao mundial, las dos terceras partes son procesadas en el mundo industrializado. El procesado de cacao está muy concentrado, con cuatro compañías (Cargill, ADM, Barry Callebaut – el mayor proveedor de chocolate para la industria procesadora – y Nestlé) controlando alrededor del 50% del mercado); y además tan solo seis corporaciones europeas y de USA acaparan en torno al 80% del mercado de la manufactura y venta para el consumo final. Estas son, en orden de volumen de ventas: Mars, Nestlé, Cadbury Schweppes, Hershey, Ferrero y Kraft (Altria). Más preocupante que este desmesurado poder económico a un lado de la cadena es el desequilibrio en la distribución de los ingresos totales a lo largo de la misma, donde los productores sólo cosechan el 5% de los ingresos frente al 40% de las multinacionales de manufactura y distribución.<sup>18</sup>

De aquí se puede concluir que, a pesar de que los nuevos acuerdos de las asociaciones de segundo piso como UNOCACE, con los compradores les hayan mejorado su situación, es muy importante que los productores sepan qué pasa con su cacao y en qué se convierte y a qué precios se vende el chocolate que lleva su cacao. Con ese conocimiento de mercados y precios podrán juzgar de forma más informada las ofertas de los compradores y qué es realmente un precio justo.

Además de los chocolateros (fabricantes de chocolates), existe un paso más en la cadena de valor: las empresas que compran el chocolate hecho y le dan el último toque de forma, dibujo, combinación con otros chocolates o coberturas y tamaños, poniendo su marca y envase personales. Para que los chocolateros utilicen el cacao fino de aroma, estas empresas que son el último eslabón al público han de demandarlo. Para hacer esto las empresas que dan ese último valor agregado han tenido que haberse sensibilizado previamente respecto a las cualidades de ese cacao, y tener la seguridad de que sus consumidores habituales lo apreciarán.

---

<sup>17</sup> A título de ejemplo, en Chocolates Valor compran tres orígenes para llegar al bouquet característico de su chocolate: Panamá (que ha sustituido a las compras que se hacían de cacao de Brasil, por falta de oferta en ese país), Ghana y Ecuador.

<sup>18</sup> IDEAS-Observatorio de Corporaciones Transnacionales, *Dossier 9: Las transnacionales del sector del cacao –actualización 2005-*. <http://www.ideas.coop/html/OCTcacao1.1.htm>

Lo que el fabricante de chocolate ó elaborador de producto final harán será asegurarse una estabilidad y seguridad en el acopio de la materia prima (ya sea el cacao si elaboran chocolate, ya sea el chocolate si lo compran elaborado para ellos realizar producto final). Esto sólo lo pueden hacer hoy en día acudiendo a los grandes distribuidores existentes (para el caso de España serían NATRA ó Nederland). Sin una distribución asegurada los fabricantes no osarían probar con un nuevo producto<sup>19</sup>.

Esto nos hace pensar en algunas conclusiones importantes a la hora de plantear actividades para promover el consumo de barras de chocolate a nivel nacional. En primer lugar, sería necesario plantear dos vías complementarias de promoción:

- a) la del conocimiento, creando imagen de marca, que implicará a los últimos usuarios en la cadena (consumidores y vendedores del producto final), que trasladarán sus demandas implicando a toda la cadena hacia atrás
  
- b) la de la distribución, implicando a fabricantes de chocolate grande y transformadores en producto final, para que compren a través de los traders más cantidad de cacao ecuatoriano.

El mercado de consumo de chocolate está dando un giro importante hacia el sabor (reclamando más porcentaje de cacao en la barra) y la calidad, incluso en el mercado americano, tradicionalmente preocupado por el tamaño, originalidad y contenidos nutricionales, pero no necesariamente por la calidad. Una de las consecuencias de esto ha sido que incluso en canales de gran distribución ya existen corners o lineales especiales para producto de gama más alta, con precios más altos, destacándose por su calidad. EL consumidor busca salud (como antes), pero ahora también busca placer y calidad los productos de alimentación.

---

<sup>19</sup> Conversación con Ricard Pedrals, de la empresa chocolatera Blanxart

Después de poner en la mira esas estrategias y posibles prácticas se sugiere a UNOCACE la siguiente política para mejorar su distribución.

### **POLÍTICA DE AYUDA A DISTRIBUIDORES.**

Esta política de distribución ayuda a los distribuidores a comprender las características del lugar donde se desarrolle la compra:

- **Tiendas tradicionales:** Realizaremos la promoción a través de carteles, obsequios y dípticos informativos presentando nuestro producto y la mecánica de la promoción.
- **Autoservicios:** Mediante exhibidores con dípticos para llamar la atención. Si el autoservicio es suficientemente grande o posee una elevada afluencia de público, una señorita mostrará el exhibidor y entregará los dípticos y los obsequios.
- **Supermercados:** Dependiendo de su tamaño:
  - Pequeños: se actuará igual que en los autoservicios.
  - Grandes: una señorita presentará los dípticos.
- **Hipermercados:** Al igual que en los hipermercados grandes se operará mediante señoritas.

En todos estos establecimientos los vendedores pondrán especial atención en el emplazamiento del producto y los elementos promocionales: lineal, escaparates, mostradores.

No debemos olvidar, por otra parte, que a la hora de entablar la relación comercial con los intermediarios los vendedores ofrecerán las distintas ventajas comerciales adecuadas en función del pedido realizado por los clientes o la categoría del mismo (fiable/moroso) de acuerdo con la observación y experiencia del vendedor.



## 6.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y GASTOS

Las acciones conjuntas son importantes para evitar que cada asociación dedique esfuerzos e insumos a elaborar las mismas actividades y que éstas tengan poco impacto. Para realizar promociones conjuntas no sería necesario en un principio crear una nueva estructura legal, pero sí es necesario tener el acuerdo de todos y la nominación de una o dos personas dedicadas a esa actividad. La promoción común no implica que las ventas se compartan: cada asociación de segundo piso puede mantener su gestión autónoma de las ventas.

Las siguientes son una serie de recomendaciones de acciones de promoción para facilitar el marketing con los nuevos productos que realizara UNOCACE:

- **Elaboración de material promocional** (posters, folletos etc) que dé información sobre el proyecto, el producto y de las asociaciones de segundo piso, para promover la idea de que se está preparando un núcleo de cacao de calidad en el Ecuador, de pequeño volumen pero con procesos muy cuidados. Crear un logo o slogan conjunto con el cual denominar el proyecto y las asociaciones, representativo de su producto (cacao fino de aroma) y que quede abierto a introducciones de nuevos miembros en el futuro. La idea es que de aquí pueda surgir una plataforma representativa a nivel nacional, con el tiempo, de productores-exportadores de cacao en grano.
- **Promoción de marcas propias del cacao en grano de los productores.-** de la misma forma que el chocolate tiene su marca con una historia detrás (relacionada con el cacao y su procedencia) el propio cacao en grano, a medida que va ganando un valor agregado (por su calidad y especialidad), debe ir ganando su imagen de marca propia. Estas marcas pueden ser del nombre de las asociaciones u otras, registradas comercialmente, y representado toda la unicidad, calidad y especialidad que posteriormente se trasladará al producto terminado. Este camino sólo tiene sentido si previamente se ha escogido una estrategia claramente de calidad, buscando canales especiales para mercados nicho de alta gama. La creación y registro de una marca ha de tener unos costes y suponer un esfuerzo proporcional con la capacidad y recursos de cada asociación.

- **Realizar un diagnóstico sobre diferentes cacao finos de aroma en el Ecuador**, entre los que estarán los de las asociaciones, por zonas de producción, características físicas, y organolépticas (mapa de sabores), dando como resultado una relación de cacao con los suficientes factores diferenciadores como para realizar promoción sobre esos mensajes.
- Incorporación de muestras de cacao en actividades llevadas a cabo en el contexto de la promoción de la “**marca-país-producto**” que será propuesta por consultoría CHIAS<sup>20</sup>
- Participación conjunta en **ferias**, bajo misma imagen, pero ofreciendo sólo el cacao de calidad ya listo para comercialización.
- Acciones de promoción para **incremento del consumo nacional**, con base en mensaje que incidan en la salud y en nuevas formas de consumo más aptas a costumbres nacionales (bebidas frías para zonas cálidas).
- **Viajes de conocimiento sobre sistemas asociativos.** - Viajes de conocimiento sobre sistemas asociativos, cooperativas de segundo grado o federaciones etc. Asistentes sugeridos: los gestores de las asociaciones de segundo grado.
- **Visitas técnicas sobre procesos productivos de cacao de calidad.** Como propuesta, una visita técnica interesante sería a ORECAO, S.A, en Quevedo (disponibilidad asegurada por empresario Samuel von Rutte). Asistentes sugeridos: el personal técnico relacionado con los sistemas de manejo de cultivo, calidad y comercialización de las asociaciones de segundo piso.
- **Visitas técnicas sobre la alternativa de producción de chocolate.** –para este tipo de viaje técnico se propone confiar sobre todo en las opciones nacionales, como la de El Salinerito y la de Tulicorp, ejemplos ambos de industria desarrollada

---

<sup>20</sup> En el momento de la elaboración de este informe CHIAS no posee las conclusiones sobre el estudio de notoriedad del cacao ecuatoriano en diversos países de Europa, encargado por la CORPEI. Sin embargo, de acuerdo a información proporcionada por Mari Angels Serra, de CHIAS, sí habrá una serie de actividades de promoción de la marca-país-producto que llevarán incorporadas muestras de producto.

elaboradora de un chocolate de calidad con medios asequibles y cuidado de la calidad para mantener un posicionamiento diferenciado en el mercado<sup>21</sup>.

- **Encuentros empresariales** para búsqueda de socios inversores y/o compradores europeos- Esta acción sólo se puede realizar cuando el cacao haya adquirido una calidad suficiente para ofrecer a los mercados internacionales y con cierta garantía de homogeneidad en calidad y en volumen.

- **Capacitaciones en especificidades del sector cacaotero y su mercado**, dado que el sector tiene unas características intrínsecas ligadas al funcionamiento del mercado de commodities en la bolsa de Nueva York, lo cual afecta al funcionamiento y precios de toda la cadena, desde la producción. La sugerencia en este aspecto es que sea un actor en el sector el que dé estas capacitaciones, como pudiera ser un miembro de la empresa REPEC de Guayaquil o la ANECACAO en calidad de contraparte del proyecto. Otra de las especificidades sería la clasificación existente de calidades para el cacao (que no todas las asociaciones de segundo piso visitadas conocen).

- **Capacitaciones en técnicas de gestión empresarial y mercadeo**, que se pueden impartir de forma común para las asociaciones, y que deben restringirse a aspectos prácticos y útiles adaptados al nivel de las asociaciones, con ejemplos concretos (en el caso de las sesiones de mercadeo) de los mercados de los actores empresariales del sector en el país.

- **Seminario/capacitación por parte de un experto del sector privado (un empresario internacional) sobre las posibilidades de productos derivados obtenibles del propio cacao, como opciones de nuevas líneas de producción y negocio derivadas<sup>22</sup>.**

---

<sup>21</sup> Los dos responsables de ambas empresas (Eduardo Márquez de la Plata y Luis González han mostrado su disponibilidad para recibir a un grupo de productores del proyecto)

<sup>22</sup> La Asociación Fortaleza del Valle tiene un comprador en Guayaquil que les compra la granza (deshechos en la limpieza final del cacao) a 15 usd/qq

- **Seminario de cata** para los técnicos en calidad de casa asociación de segundo piso y **búsqueda de financiación para instalar laboratorios de cata** en cada centro de acopio principal.

- **Misiones comerciales inversas.** Invitaciones a delegaciones de fabricantes de chocolates a través de las asociaciones nacionales para visitar plantaciones, asociaciones y ver procesos y calidades, obteniendo feedback sobre opiniones y posibilidades de mejora e información sobre sus preferencias, volúmenes de interés, calidades etc.

Cada una de estas actividades puede ser planificada y presupuestada con más concreción de participantes, países, fechas, ferias etc.

Como ejemplo de capacitación podríamos citar el proyecto piloto que la Corpei trabaja en conjunto con la Universidad del Pacífico para brindar una ayuda en las áreas de comercio exterior y operaciones para las asociaciones cacaoteras.

## **6.5 ESTRATEGIA PUBLICITARIA Y DE COMERCIALIZACIÓN**

### **OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD PARA UNOCACE.**

El fin básico de una campaña publicitaria es lograr que los potenciales compradores de nuestros chocolates respondan favorablemente a la oferta de la empresa, es decir, que los demandantes potenciales realmente lo sean.

Sin embargo definir los objetivos en términos exclusivos de ventas es incorrecto ya que son muchos los aspectos que influyen en la realización de las ventas. Por ello resulta más correcto determinar los objetivos de la publicidad en términos de comunicación.

Los principales objetivos de nuestra campaña van a ser cualitativamente los siguientes:

- Comunicar la aparición nuestros productos.
- Crear una imagen de la empresa.
- Dar a conocer y apoyar nuestras promociones de ventas.

- Crear una preferencia de marca.
- Persuadir al consumidor a que compre ahora.
- Animar a cambiar de marca.
- Describir los beneficios de nuestros productos.

**A medida de ejemplo damos las siguientes Formas en que se comercializa el chocolate**

El *chocolate fondant*: Se elabora con manteca de cacao. Es el chocolate fundido común y se vende en tabletas.

El *chocolate amargo* o chocolate solo. Se hace con cacao en polvo, azúcar y aromas. Es el tipo más corriente y se vende en tabletas y en barras.

El *chocolate con leche* se desarrolló en la década de 1870 y, en un principio, se hacía con leche condensada, ahora se utiliza leche en polvo.

El *chocolate blanco* es una mezcla de manteca de cacao, leche y azúcar que no contiene nada de chocolate fundido.

El *cacao en polvo* se puede utilizar como aromatizante, pero para obtener un verdadero efecto de chocolate ha de ser enriquecido con mantequilla (más de la mitad de su peso) y azúcar.

La *cobertura de chocolate* es un chocolate de confitería con un elevado contenido en manteca de cacao que permite muchos usos. También hay chocolates con avellanas, con frutos secos, con cereales, con frutas, con gustos especiales, rellenos, bombones, chocolatinas.

## PLANES DE COMERCIALIZACIÓN

El diagnóstico más concreto para una buena comercialización de barras de chocolate consta de las siguientes componentes:

- Tabla descriptiva: aspectos generales, producto y potencial, que incluye aspectos generales de cada asociación e identificación de los niveles de producto y potencial de producción a futuro
- Actividades actuales de comercialización de la asociación.
- Estrategia de crecimiento, estabilidad y comercialización de la asociación, con dos visiones, una a corto plazo (estimado en primeros 2 años) y a largo plazo (más de dos años).
- Estrategia exportación de la asociación, con objetivos, duración y desglose breve de líneas de actividad por áreas principales.
- Plan de comercialización por áreas principales, para los años 2006-2011, en forma de cuadro o tabla, con columnas para identificar costes, personal y duración de cada actividad

## **CAPITULO VII**

### **OPERACIONES.**

#### **7.1. RIESGOS INTERNOS.**

Existen varios riesgos internos dentro de la elaboración de barras de chocolate, como el la manipulación de la materia prima y enfermedades que podrían adquirir.

##### **Transporte de granos de cacao**

Todavía se emplea el uso de sacos de arpillera, esto demuestra que los medios de almacenamiento y transporte siguen siendo relativamente rudimentarios en muchas áreas productoras, por lo que la absorción de humedad es un gran problema en los lugares en donde la humedad es elevada.

En esas áreas se recomienda el uso de sacos con un revestimiento interior de polietileno.

También se emplean grandes contenedores, pero a pesar de su eficacia no son adecuados cuando la producción no es elevada. La absorción de humedad durante el transporte marítimo es también un gran inconveniente que se origina por la condensación de agua cuando el barco navega en zonas de agua fría. Debe evitarse el contacto directo entre los sacos de semillas de cacao y las paredes de la bodega del barco. Se hace circular aire para que el sistema sea más eficaz. Los problemas de condensación también afectan a los contenedores, por lo que deben estar dotados de dispositivos de ventilación.

Durante el almacenamiento las semillas de cacao están expuestas al ataque de insectos y roedores. Por consiguiente se deben adoptar estrictas precauciones en los almacenes y en los barcos.

##### **La microbiología del proceso**

Los problemas microbiológicos de la industria chocolatera son particulares y van ligados a tres condiciones principales de los productos:

- tienen un bajo contenido de agua ( $a_w$ ), alrededor 0,3
- tienen una alta proporción de grasas y también de azúcar
- tienen un pH alrededor de 5,5

Estas tres características son ventajosas puesto que dificultan el crecimiento de las bacterias y los hongos, y sobretodo de las levaduras osmófilas y de los mohos xerófilos. Pero en contra, la viabilidad de las esporas de bacterias y de mohos no se ve afectada por estas condiciones tan desfavorables. A la vez, la baja  $a_w$  no permite tratamientos de temperatura/humedad en ciertos puntos del proceso, para eliminar cualquier bacteria presente. En el chocolate con leche suele haber lecitina (como emulgente) y lactosa (de la leche), estas dos sustancias son muy hidrófilas, capaces de "capturar" la humedad presente y evitar que quede disponible para la actividad microbiana.

### Salmonella

El principal riesgo microbiológico conocido en el chocolate es la presencia de *Salmonella*. Es introducida en algún momento del proceso: de las manos de los que desgranar las panochas ó de los que giran los granos durante el secado, que a veces lo hacen con los pies, literalmente.

El único estadio en que se puede destruir es durante la torrefacción de los granos. Posteriormente, en el proceso del chocolate deberá tomarse todas las precauciones para minimizar el peligro de la introducción de *Salmonella*, ya que no pasará por proceso capaz de eliminarla.

La concentración de agua ( $a_w$ ) en el chocolate está alrededor 0,3, y el pH de 5,5 así que la *Salmonella* no se desarrollará, pero si que podrá sobrevivir.

En el estomago humano, la presencia abundante de manteca de cacao y la baja concentración de agua ( $a_w$ ) parecen proteger la viabilidad de *Salmonella* y permite su acción toxiinfectiva hasta una dosis de 10<sup>2</sup> ufc en personas inmuno comprometidas. Con el objeto de mantener el riesgo al más bajo nivel posible es necesario seguir unas Buenas Prácticas de Fabricación en todos los estadios de elaboración.



Detección de *Salmonella*: Cuando se hace un control rutinario es recomendable determinar coliformes por técnicas rápidas, siempre que aseguren una fiabilidad mínima del 95%. En caso de detección, debe buscarse específicamente *Salmonella*. Si la presencia se confirma, debe rechazarse el lote.

Fuente: información de UNOCACE

## **7.2 RIESGOS EXTERNOS**

### **Períodos de sequía**

Los períodos de sequía mayores de tres meses son perjudiciales para el normal desarrollo y producción del árbol de cacao.

### **Peligros de inundación durante el período de crecimiento**

Las inundaciones implican una desoxigenación del sistema radicular. En sus primeros estados el árbol no tiene un remanente importante de oxígeno a nivel celular, de tal manera que no soporta inundaciones; estas causan su muerte o su deterioro de una manera tal que es más económico erradicarlo y reemplazarlo por uno nuevo.

### **Riesgo de daños causados por vientos fuertes**

Los vientos fuertes producen efectos desfavorables en cacao, porque aumentan la evaporación y transpiración de las plantas, y queman las hojas muy jóvenes que son sensibles al movimiento del aire. En las zonas tropicales donde predominan vientos de fuerza considerable, es indispensable proteger la plantación con árboles de copa densa que sirvan como rompevientos. Las zonas azotadas por huracanes se deben descartar par el cultivo.

### **7.3 PLANES DE CONTINGENCIA**

Como planes de contingencia UNOCACE realizará control de prevención cada periodo y si no llegara a funcionar la comercialización de barras de chocolate, UNOCACE elaboraría cacao en polvo, como otra alternativa para que no se liquide el negocio.

### **7.4 PROVISIONES Y SEGUROS**

Unocace prevee incorporar la metodología de la compras a futuro de la materia prima (cacao) de tal manera que asegure el normal abastecimiento del producto por períodos de mediano y largo plazo. De esta manera por un lado, el productor asegurará la compra de su producción a un precio establecido, disminuyendo la incertidumbre de lo que sucederá con su cosecha y por otro lado UNOCACE tendrá la tranquilidad de saber que cuenta con un producto de calidad de manera sostenida y sin mayores preocupaciones de oscilaciones en el precio y las calidades.

Estas negociaciones se podrían perfeccionar a través de Corporaciones como la Bolsa de Productos que cuentan con las herramientas financieras y operativas necesarias que garanticen a UNOCACE y sus proveedores el normal desenvolvimiento de sus transacciones.

## **CAPÍTULO VIII**

### **ESTUDIO FINANCIERO.**

#### **8.1. PRESUPUESTO E INVERSIONES.**

## 8.2 PROYECCIÓN A CINCO AÑOS

### 8.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

## 8.4 FLUJO DE CAJA Y TASA INTERNA DE RETORNO

## 8.5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**8.6 BALANCES**



## CAPÍTULO IX

### ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.

#### 9.1. REQUERIMIENTOS DEL CAPITAL.

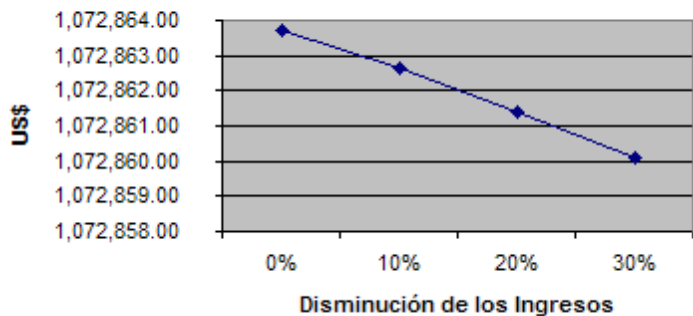
CAPITAL DE TRABAJO			
		2007	2008
UTILIDAD OPERACIONAL		-41.867,20	133.662,79
CAPITAL DE TRABAJO	%		41,867.20
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	0,25	18.615,72	4.653,93
<b>TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO</b>			8.714,66

## **9.2 RAZONES FINANCIERAS BASADAS EN LAS PROYECCIONES ANUALES**

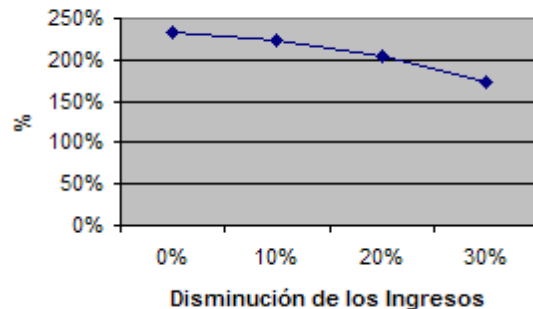
### 9.3 EVALUACIÓN: SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

	0%	10%	20%	30%		0%	10%	20%	30%
<b>VAN</b>	1,072,863.72	1,072,862.62	1,072,861.42	1,072,860.12	<b>TIR</b>	234%	224%	204%	174%

**Sensibilidad al VAN**



**Sensibilidad a la TIR**



Esta evaluación se la elaboro tomando en cuenta el precio como objeto de mayor sensibilidad en el proyecto, por eso disminuyendo y aumenta el VAN, así mismo ira variando el TIR.

## **CAPITULO X**

### **ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE.**

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

##### **PLANTACIONES AGROINDUSTRIALES**

En distintos países de América Latina se cubren extensas áreas de plantaciones tropicales destinadas a la exportación. Tal fue el caso del cacao en el Ecuador, y el café en Centro América y la caña y el tabaco en el Caribe, plantaciones que se habían iniciado ya en el último período de la Colonia.

En Centro América, tierras que eran comunales fueron arrebatadas de sus propietarios legítimos, y una vez conseguido el dominio efectivo de la tierra, se la retenían como propiedad privada y se la convertía en plantaciones. La fuerza de trabajo fue tomada de las comunidades que habían perdido sus medios de subsistencia. Otra parte de la población fue desplazada a zonas de laderas donde querían seguir practicando la agricultura de quema y roza, inadecuada para este tipo de ecosistemas, lo que produjo erosión del suelo e impactos sociales importantes.

Por muchos años la economía de Centro América se basó en el café. A partir de 1870 el banano se convirtió en un elemento importante en la economía de estos países. A partir de ese año, grandes plantaciones de banano ocuparon los suelos de Guatemala, Costa Rica y El Salvador. En 1890 surgió la firma United Fruit Company, que monopolizó la producción, distribución y comercialización del banano centro-americano..

En México desde 1894 la ley declaraba como ilimitada la extensión de tierra que podía tener un individuo, con la participación del capital extranjero. En este País se incorporaron nuevas áreas a cultivos para la agro-exportación, como es el Sur tropical y el desértico norte. Aunque el área destinada a cultivos para la exportación aumentaban, las zonas dedicadas al autoconsumo disminuyeron.

Las tierras con plantaciones agro-industriales eran las mejores y hubo una fuerte concentración de las tierras en pocos propietarios.

Con las revoluciones liberales que tuvieron lugar en varios países de América Latina, se favoreció aún más el modelo agro-exportador; se legalizaron las usurpaciones a tierras comunales y se emitieron leyes para institucionalizar el trabajo forzado en las plantaciones agro-industriales.

En las zonas de las plantaciones, miles de hectáreas de bosques fueron tumbadas, lo que produjo un acelerado proceso de erosión y empobrecimiento del suelo, introducción de plagas agrícolas, lo que obligó, más tarde, a introducir insumos agrícolas importados.

## **COSTA**

El cacao fue un producto muy importante, no sólo a inicios de la república, sino que fueron comerciantes criollos, ligados al negocio del cacao quienes se involucraron en las guerras de independencia para romper la hegemonía que tenía España e iniciar una apertura comercial con Inglaterra y Francia.

A partir de la independencia, se incrementaron las exportaciones de cacao, aunque se perdió el mercado español, pero incrementó con Inglaterra, Estados Unidos, Francia y otras naciones europeas.

En 1840 se exportaba cacao a toda América Latina y Europa, y era ya el primer productor del mundo de este producto.

Las plantaciones de cacao proliferaron cerca del Puerto principal, y surgieron pueblos esencialmente ligados al cacao como son Tanguel y Balao, hoy convertidos prácticamente en pueblos fantasmas. Los principales productores y exportadores de cacao era llamados "los gran cacaos" y vivían la mayor parte de su vida en Europa. Entre las familias mas destacadas están las Aspiazu y Seminario.

En 1917 el cacao ecuatoriano entró en crisis, debido a

\* una caída dramática en la producción debido al brote violento de dos enfermedades del cacao; escoba de bruja y monilia producto del monocultivo.

\* La crisis mundial (en aquellos años se vivía la 1ra. Guerra Mundial) hizo que bajara la demanda de un artículo tan suntuario como el cacao

\* El aparecimiento de nuevos países productores de cacao en colonias británicas y francesas (Costa de Marfil, Camerún, Ghana, Nigeria, Malasia), a partir de material genético ecuatoriano

El Ecuador dejó de ser el primer productor de cacao en el mundo, y dejó de depender económicamente de este producto.

En 1916 el Ecuador producía 1'079.252 toneladas de cacao; en 1918, apenas 819.099.

La herencia de la época del cacao es:

\* miles de hectáreas de bosques tropicales desaparecieron;

\* Se produjo una masiva migración desde Sierra, quedando campos abandonados y familias destruidas

\* aumentó dramáticamente la población costeña, que hasta entonces era baja, la misma que migró a las ciudades costeñas cuando acabó el “boom del cacao”, iniciándose un proceso de urbanización desordenada en la región.

Otros productos importantes de la Costa fueron el tabaco, maderas, cascarilla, cueros, sombrero de paja y fibras de cáñamo.

### **¿Cómo influye la protección al medio ambiente en la producción?**

Actualmente, se observa una creciente preocupación por la protección del medio ambiente, como resultado del vertiginoso avance de la globalización del comercio mundial; lo cual ha dado origen a la creación de herramientas de proteccionismo que permitan asegurar el ecosistema basándose en un esquema de estándares ambientales.

Se observa en los consumidores una tendencia cada vez más marcada a considerar dentro de sus opciones de compra, productos que generen el menor impacto ambiental posible; como resultado de la intranquilidad presente por el deterioro ambiental. Esto ha determinado la presencia de nuevas formas de producción y por ende la aparición de un

producto final distinto al que se obtiene bajo las formas tradicionales, los cuales a su vez han dado origen a nuevos nichos de mercado para este tipo de productos.

Criterios bajo los cuales los productores seleccionan una certificación ecológica u orgánica son:

- Preferencia del cliente
- Reconocimiento de la certificadora y/o del sello en el/los mercados de destino
- Calidad y puntualidad de los servicios
- Costos

### **En que se relaciona la responsabilidad social con este proyecto.**

Del mismo modo que a nivel mundial las naciones se están comprometiendo y realizan acciones para proteger el medio ambiente, la responsabilidad social en materia de producción y comercio se está convirtiendo en un compromiso a nivel mundial. Responsabilidad social significa reducción de la pobreza, salarios dignos, precios justos, igualdad entre hombres y mujeres, no explotación infantil, desarrollo comunitario, etc.

Es así como empresas, organizaciones y sociedad civil han implementado la RSE, como valor estratégico de su gestión en donde el compromiso va más allá de un gesto humano, se centra más bien en “hacer negocios, pero hacerlos bien y con ética”.

La temática sobre Responsabilidad Social se desarrolla en el Ecuador varios años atrás. Ésta paulatinamente ha ido posesionándose en la conciencia de los ciudadanos, las empresas y la sociedad civil que ven en esta práctica algo más que un valor filántropo.

En la actualidad, la RSE es considerada como un instrumento de gestión incluyente, siendo una visión alternativa de negocios, tomando en consideración de manera relevante, el aspecto económico, social y ambiental, así como la relación que establece con los grupos de interés.

## 10.2 RESULTADOS LOGRADOS

En el mundo se está desarrollando, de manera creciente y sostenida, una demanda de productos agrícolas obtenidos de manera más “limpia”, con menor impacto ambiental e incluso demandas específicas de productos orgánicos, con certificación que avale la no utilización de químicos en su cultivo. Es notoria una conciencia generalizada en la población mundial respecto a la necesidad de preservar los recursos naturales: suelos, agua, vegetación y fauna silvestre, aún no intervenidos por el hombre. Sin embargo, para evitar la depredación de dichos recursos y detener la expansión inconveniente de las fronteras agrícolas, se requiere propiciar técnicas alternativas de desarrollo del sector agropecuario con nuevos enfoques que incorporen la dimensión ambiental y los cambios tecnológicos adecuados para mejorar la competitividad, generando cadenas productivas que reciclen, reutilicen y recuperen los subproductos generados en las actividades productivas.

Lo anterior implica una producción intensiva de avanzada tecnología, que demanda conocimientos de las condiciones ecológicas/ambientales, la estructura de los suelos, la dinámica de los nutrientes de las plantas, los enemigos naturales de plagas y enfermedades y las formas adecuadas de manejo de estos y otros factores de la producción.

Los requisitos ambientales específicos son los que siguen:

- Proteger los remanentes forestales que subsisten en las plantaciones.
- Proteger los drenajes naturales, estableciendo franjas con vegetación densa.
- Disminuir la erosión de los suelos, manteniendo una cobertura vegetal adecuada e implementando medidas de conservación de suelos cuando las plantaciones se encuentran en pendientes fuertes.
- Aplicar prácticas de control integrado de plagas.



- Utilizar solamente los biocidas permitidos; los trabajadores deberán recibir entrenamiento y equipo adecuados para su manejo.
- La bodega de almacenamiento de los productos debe ser de material impermeable e incombustible, bien aireado, con instalaciones eléctricas seguras.
- Los equipos y procedimientos utilizados para fermentar, secar y clasificar los granos de cacao deben garantizar la conservación y no contaminación del suelo, agua y aire.
- Los empaques deben estar elaborados con materiales reciclables. Los materiales no biodegradables pero reciclables deben ser reutilizados cuando sea posible, en caso contrario deberán ser recogidos y entregados para reciclaje.
- Los envase de los químicos permitidos que han sido utilizados, deben ser retornables, si no es así, es mejor limpiarlos en seco y enterrarlos en un lugar adecuado.
- Realizar las podas adecuadas para mejorar el aspecto sanitario de las plantaciones y disminuir el uso de químicos.

## CAPÍTULO XI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El primer árbol de cacao “Theobroma Cacao” tiene sus orígenes en las tierras tropicales de América del Sur, de la cuenca del río Orinoco o el río Amazonas. Esto nos ayuda a confirmar la calidad del chocolate fino o de aroma y por lo tanto, la gran potencialidad que tiene el Ecuador para convertirse en uno de los mejores fabricantes de chocolate a nivel mundial.

La realización de este trabajo me ha permitido confirmar que UNOCACE tiene todos los elementos para contribuir a ese fin. El conocimiento de la materia prima y el deseo de su personal de seguir buscando la mejor manera de mejorar en producción y tecnología permitirán que esta Organización pueda tener una posición sólida en el mercado chocolatero en los próximos años.

Financieramente hablando el crecimiento de la empresa va de acuerdo a las exigencias del mercado chocolatero nacional, el primer año UNOCACE, no generará utilidades ya que recién se crearan las barras de chocolate y esto demanda mucho mas gastos dentro de la organización y por lo tanto dará perdida, hasta que el producto ya este posesionado dentro de la mente de los consumidores y nos permita tener ingresos en los años siguientes.

Vale recalcar que a partir del segundo año nuestra utilidad operacional es de \$133,662.79, nuestro TIR es de 234% y el VAN es de 1, 072, 863.92, lo que demuestra una estabilidad en el negocio porque se asienta en un real nivel de ventas con sus respectivos costos.

## 11.2 RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

Al finalizar este proyecto deseo realizar las siguientes recomendaciones:

- Seguir realizando actividades que permitan acercar a los centros de enseñanzas superior como son las Universidades y Escuelas Politécnicas del País a Organismos que trabajen en proyectos que contribuyen a mejorar la competitividad de los productos tradicionales y no tradicionales en el mercado mundial. Esfuerzos como el realizado entre la Universidad Del Pacifico y Corpei a través del proyecto BID-Fomin del cual he formado parte como Consultora Junior en las capacitaciones realizadas a productores cacaoteros, me han ayudado a entender de manera cercana y practica la problemática del cacao en el Ecuador y el mundo entero enriqueciendo mi conocimiento como ser humano y como profesional.
- Investigar de manera permanente cuales son los gustos y preferencias del mercado mundial chocolatero de tal manera que el producto que pueda ofrecer UNOCACE sea el que es demandado tanto a nivel nacional como internacional
- Promover el consumo del cacao ecuatoriano de calidad en los diferentes eventos que se realicen a nivel social e institucional en donde se haga conocer las variedades y combinaciones de sabores que se están produciendo día tras día.
- Un factor importante para el mejoramiento de la industria es la incentivación para la obtención o búsqueda de nuevos capitales de inversión, contando con la participación de la empresa privada, empresa publica, gremios, Cámaras y toda organización social que desee aportar al desarrollo global.

### 11.3 BIBLIOGRAFIA

Buscador [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)

<http://www.webdehogar.com/cocina-recetas/06081901.htm>

<http://www.botanical-online.com/propiedadeschocolate.htm>

<http://www.eufic.org/article/es/artid/propiedades-beneficiosas-flavanoidescacao/?lowres=1>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate#Elaboraci.C3.B3n\\_del\\_chocolate](http://es.wikipedia.org/wiki/Chocolate#Elaboraci.C3.B3n_del_chocolate)

[http:// www.biocomercioecuador.org](http://www.biocomercioecuador.org)

Datos confidenciales de UNOCACE.

Responsabilidad Social Corporativa del Ecuador.

[www.sica.gov](http://www.sica.gov)

[www.corpei.com](http://www.corpei.com)

ICCO. Base estadística de precios internacionales.

ICCO. Boletín de cacao: Información económica, científica y técnica sobre la economía cacaotera mundial y noticias de la ICCO.

UN Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade). Base Estadística de importaciones y exportaciones.

Gligo, N y Morello, J. Notas sobre la Historia Ecológica de la América Latina.

Moncada, J. 1981. De la independencia al auge exportador. En; Ecuador Pasado y presente. Instituto de Investigaciones Económicas. 111-136. Quito.

Estudio sobre los mercados de valor para el cacao Nacional de origen y con certificaciones – cadena de valor, corpei.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Boletín Anuario números 21 y 22. Quito, años 1 999 y 2 000.

CORPEI. Caracterización del sector cacaoero ecuatoriano, primer borrador – Guayaquil, Ecuador, 1 999.

INIAP. Manual del cultivo del cacao. Estación Experimental Tropical Pichilingue del INIAP, 1 993.

MAG. El cultivo del cacao. Programa Nacional del Cacao. Ecuador, 1 988.

“Presecado del cacao en baba; un nuevo concepto en fermentación” Taller Internacional sobre Calidad Integral del Cacao: Teoría y Práctica. INIAP