



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TÍTULO:**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA PROMOVER LA  
PRODUCCIÓN DE CACAO NACIONAL POR MEDIO DE LA  
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE SAN  
ANTONIO, LA TRONCAL**

**AUTORES:**

**Solís Orellana, Alejandra Margot  
Moreno Almeida, Eduardo Xavier**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Paredes, Gonzalo J.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Alejandra Margot Solís Orellana y Eduardo Xavier Moreno Almeida**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

**TUTOR (A)**

---

**Econ. Gonzalo J. Paredes**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Econ. Teresa Alcívar**

**Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Alejandra Margot Solís Orellana** y  
**Eduardo Xavier Moreno Almeida**,

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Estudio De Factibilidad Para Promover La Producción De Cacao Nacional Por Medio De La Asociación De Pequeños Productores De San Antonio, La Troncal**” previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014**

### **LOS AUTORES**

---

**Alejandra Margot Solís Orellana**

---

**Eduardo Xavier Moreno Almeida**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE

## AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Alejandra Margot Solís Orellana** y  
**Eduardo Xavier Moreno Almeida**,

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**Estudio De Factibilidad Para Promover La Producción De Cacao Nacional Por Medio De La Asociación De Pequeños Productores De San Antonio, La Troncal**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 1 del mes de octubre del año 2014**

**LOS AUTORES:**

---

**Alejandra Margot Solís Orellana**

---

**Eduardo Xavier Moreno Almeida**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento permanente a Dios por tantas bendiciones, a mis padres por ser mi apoyo incondicional, a mis tíos Ítalo y Renán por su ayuda desinteresada en la realización de este trabajo, a mi tutor Gonzalo Paredes por su guía, paciencia y compromiso, a mi compañero de tesis y amigo, Eduardo por el empeño, paciencia y trabajo en equipo que logramos durante este tiempo y un agradecimiento especial a mis profesores Néstor Morán y David Coello por su interés, colaboración y consejos brindados.

**Alejandra Margot Solís Orellana**

En primer lugar mi agradecimiento eterno a Dios por las bendiciones. Este proyecto es el resultado del esfuerzo de quienes formamos el grupo de trabajo, por esto agradezco a nuestro tutor, Econ. Gonzalo J. Paredes, por sus conocimientos y consejos durante el desarrollo; a mi compañera y amiga, Alejandra, por su esfuerzo y dedicación demostrada durante el proceso; a mis padres, quienes con su tenacidad y lucha insaciable han velado por mi bienestar y estudios, además de brindarme su apoyo incondicional; a mis hermanas, por su alegría y energías para no decaer y superarme en todo momento. Agradecimiento especial a mis profesores, por sus conocimientos y enseñanzas; a compañeros de clases y amigos, por todos las experiencias y momentos compartidos; finalmente, y no por eso menos importante, a mi amiga y novia, Gabriela, por su comprensión, consejos y amor.

**Eduardo Xavier Moreno Almeida**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi mamá, por ser y por estar siempre sin condición, a mi papá por su amor infinito y a mi hermana, que aunque estés lejos te mantienes presente, no me alcanzan las palabras para describir cuanto los amo, esto es por ustedes. También lo dedico a mi abuelo Juan, desde el cielo sé que me estás cuidando, aplaudiendo y alentando, gracias a ti amo el campo, sus colores, su olor; admiro y admiraré siempre tu trabajo, y a mi abuela Olguita, por consentirme, cuidarme y aguantarme tanto.

**Alejandra Margot Solís Orellana**

El presente proyecto está dedicado a Dios porque es la fortaleza en cada paso que doy; a mis padres, pilares fundamentales en mi vida; a mis hermanas, por ser mi motivación y cómplices de travesuras y alegrías. También se lo dedico a mi novia al ser un ejemplo de lucha y constancia.

**Eduardo Xavier Moreno Almeida**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**CALIFICACIÓN**

---

**ECON. GONZALO J. PAREDES  
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>CALIFICACIÓN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ÍNDICE DE MAPAS</b> .....	<b>xviii</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>xix</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xx</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xxi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xxii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 <b>Antecedentes</b> .....	<b>3</b>
La influencia del Cacao en la economía ecuatoriana .....	<b>3</b>
1.2 <b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>5</b>
1.3 <b>Justificación y alcance</b> .....	<b>8</b>
1.4 <b>Delimitación del Tema</b> .....	<b>9</b>
Delimitación espacial .....	<b>9</b>
Delimitación temporal .....	<b>9</b>
1.5 <b>Objetivos</b> .....	<b>10</b>

Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
1.6 Metodología de la Investigación .....	10
Método de Investigación .....	10
Tipo de Investigación .....	11
1.7 Variables .....	12
Variables Independientes .....	12
Variable Dependiente .....	12
Plan de factibilidad para la reinserción de Cacao Nacional en el sector.....	12
1.8 Población objeto de estudio.....	12
1.9 Recopilación de información.....	13
Fuentes primarias: .....	13
Fuentes secundarias: .....	13
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>14</b>
2.1 Marco Teórico .....	14
El Cacao .....	14
Cacao Nacional, descripción tipos y norma INEN.....	31
Asociación y principio de Asociatividad.....	34
Certificaciones de la Organización.....	40
2.2 Marco Legal .....	44
Constitución de la República del Ecuador .....	44
Ley Orgánica de Participación Ciudadana .....	45
Normativa Jurídica Complementaria.....	45
Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017.....	47
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR CACAOTERO .....</b>	<b>49</b>
3.1 Distribución geográfica de producción de Cacao.....	49
3.1.1 Distribución mundial.....	49
3.1.2 Distribución geográfica en el Ecuador .....	51

3.2 Organizaciones Cacaoteras .....	54
3.2.1 Principales Organizaciones Cacaoteras del Mundo.....	54
3.2.2 Principales Organizaciones Cacaoteras del Ecuador .....	56
3.3 Las exportaciones de Cacao a nivel Mundial.....	59
3.3.1 Principales exportadores .....	59
3.3.2 Volúmenes de exportación.....	61
3.3.3 Destino de las exportaciones de cacao.....	62
3.4 Las exportaciones de cacao en el Ecuador .....	63
3.4.1 Principales exportadores .....	63
3.4.2 Volúmenes de exportación.....	64
3.4.3 Destino de las exportaciones de cacao.....	65
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO DEL BARRIO SAN ANTONIO.....</b>	<b>66</b>
4.1 Distribución de la población de San Antonio por sexo .....	67
4.2 Población de San Antonio por grupos de edad.....	68
4.3 Características Educativas.....	69
4.3.1 Analfabetismo.....	69
4.3.2 Población de 5 años y más según nivel de instrucción.....	69
4.4 Características Ocupacionales.....	70
4.4.1 Población en edad de trabajar, PEA y PEI.....	70
4.4.2 Distribución de la población ocupada según rama de actividad .....	70
4.5 Hogares y Disponibilidad de Servicios Básicos .....	71
4.6.2 Conformidad con Remuneración.....	73
4.7 Acogida del Plan de Asociación .....	74
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA ASOCIATIVA.....</b>	<b>75</b>
5.1 Modelo de Empresa Asociativa .....	75
5.2 Principios Corporativos .....	76
5.2.1 Filosofía.....	76

5.2.2 Valores .....	77
5.2.3 Visión.....	77
5.2.4 Misión .....	78
5.2.5 Objetivos.....	78
5.2.6 Estrategias.....	79
5.2.7 Medios .....	83
5.3 Estructura estratégica .....	100
5.3.1 Departamentalización.....	101
5.3.2 Organigrama Funcional.....	101
5.3.3 Descripción de funciones.....	102
5.4 Base Operativa de Gestión .....	103
5.5 Fortalecimiento de las capacidades organizativas para el mejoramiento de la producción y exportación de cacao en grano .....	104
5.5.1 Entrenamiento y capacitación .....	104
5.6 La Marca.....	107
5.7 Proceso de exportación directa.....	108
5.7.1 Canales de distribución de Comercio Justo .....	109
5.7.2 Los Compradores .....	110
5.7.3 Embalaje y empaquetado .....	111
5.7.4 Cálculo de Oferta Nacional y Demanda Internacional .....	111
5.7.5 Precio y volumen de ventas.....	113
5.7.6 INCOTERMS.....	113
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>116</b>
6.1 Inversión Inicial.....	116
6.2 Costos de Producción .....	120
6.3 Financiamiento de la Inversión .....	124
6.4 Desarrollo de las actividades proyectadas a 7 años.....	126
6.4.1 Balance Inicial .....	126

6.5 Gastos .....	128
6.6 Otros Gastos .....	128
6.7 Ventas .....	132
6.8 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	132
6.9 Flujo de Caja .....	134
6.10 Escenario Optimista 1.....	137
6.11 Escenario Optimista 2.....	139
6.12 Escenario Pesimista 1 .....	141
6.13 Escenario Pesimista 2 .....	143
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>151</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiempos de Fermentación .....	26
Tabla 2: Diferencias entre cacao fermentado y no fermentado .....	28
Tabla 3: Productos derivados del cacao y sus usos .....	30
Tabla 4: Período de cosecha de cacao en un año de cada país .....	31
Tabla 5: Requisitos de calidad INEN del Cacao Nacional y del clon CCN-51 ..	32
Tabla 6: Costo de la Cuota de Certificación FAIRTRADE Inicial .....	41
Tabla 7: Costo de la Cuota Anual Básica de Certificación FAIRTRADE.....	42
Tabla 8: Producción De Cacao Mundial En Miles De Toneladas.....	50
Tabla 9: Superficie, Producción y Ventas, por región y provincia .....	52
Tabla 10: Población ocupada según rama de actividad.....	71
Tabla 11: Plan de Acción .....	83
Tabla 12: Normas Homologadas Del Centro De Acopio .....	92
Tabla 13: Factibilidad Centro De Acopio.....	98
Tabla 14: Importación Alemana De Productos De Comercio Justo .....	108
Tabla 15: Inversión Inicial en Terreno.....	116
Tabla 16: Inversión Inicial en Obras Civiles .....	117
Tabla 17: Inversión Inicial en Herramientas y Equipos .....	118
Tabla 18: Inversión Inicial en Muebles y Enseres .....	119
Tabla 19: Inversión Inicial en Suministros y Servicios .....	119

Tabla 20: Costos de Producción 1er año.....	121
Tabla 21: Costos de Producción 2do - 4to año.....	122
Tabla 22: Costos de Producción 5to - 7mo año.....	123
Tabla 23: Tabla de Amortización Préstamo BNF.....	124
Tabla 24: Aportaciones de Socios.....	125
Tabla 25: Balance Inicial.....	127
Tabla 26: Cuadro de Gastos Anuales.....	129
Tabla 27: Otros Gastos Anuales Asociación.....	130
Tabla 28: Otros Gastos Anuales Sistema de Comercialización Asociativo.....	131
Tabla 29: Resumen de Ventas Anuales.....	132
Tabla 30: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	133
Tabla 31: Indicadores Financieros.....	134
Tabla 32: Flujo de Caja año 0 – año 3.....	135
Tabla 33: Flujo de Caja año 4 - año 7.....	136
Tabla 34: Indicadores Económicos Esc. Optimista 1.....	137
Tabla 35: Flujo de Caja Escenario Optimista 1.....	138
Tabla 36: Indicadores Económicos Esc. Optimista 2.....	139
Tabla 37: Flujo de Caja Escenario Optimista 2.....	140
Tabla 38: Indicadores Económicos Esc. Pesimista 1.....	141
Tabla 39: Flujo de Caja Escenario Pesimista 1.....	142

Tabla 40: Indicadores Económicos Esc. Pesimista 2.....	143
Tabla 41: Flujo de Caja Escenario Pesimista 2.....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Recomendaciones para una buena fermentación .....	27
Gráfico 2: Recomendaciones para un buen secado natural .....	29
Gráfico 3: Participación En Las Exportaciones Mundiales De Cacao En Grano Año 2013 .....	60
Gráfico 4: Exportaciones Anuales Por Países (Miles De Dólares).....	61
Gráfico 5: Exportaciones Anuales Por Países (Tons) .....	61
Gráfico 6: Principales Importadores De Cacao En Grano 2013.....	62
Gráfico 7: Principales Exportadores De Cacao En Grano 2013 .....	63
Gráfico 8: Exportaciones De Cacao En Grano - Ecuador .....	64
Gráfico 9: Destinos De Las Exportaciones De Cacao En Grano - Ecuador.....	65
Gráfico 10: Distribución de la Población por Sexo .....	68
Gráfico 11: Población de San Antonio por grupo de Edad.....	68
Gráfico 12: Población según nivel de educación .....	69
Gráfico 13: Población ocupada según rama de actividad .....	70
Gráfico 14: Descomposición de Productores .....	72
Gráfico 15: Tipos de cultivos en la zona .....	73
Gráfico 16: Conformidad con Remuneración Recibida .....	73
Gráfico 17: Matriz FO-DO-FA-DA .....	82
Gráfico 18: Modelo Causa - Efecto .....	95

Gráfico 19: Relación Medio - Finalidad ..... 97

Gráfico 20: Proceso Logístico ..... 100

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1: Distribución Mundial De Producción De Cacao .....	49
Mapa 2: Distribución Geográfica Del Cacao En Ecuador .....	51
Mapa 3: Ubicación Geográfica del Barrio San Antonio .....	66
Mapa 4: Tipografía de Suelos Cantón La Troncal.....	67

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tendal Corredizo, Vista En Corte Frontal .....	87
Ilustración 2: Tendal Corredizo, Vista En Corte Y Plano.....	88
Ilustración 3: Bodega De Almacenamiento, Vista En Plano.....	89
Ilustración 4: Bodega De Almacenamiento, Vista En Corte .....	90
Ilustración 5: Organigrama Del Centro De Acopio .....	101
Ilustración 6: Logo de la Marca .....	107

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estatuto de La Asociación de Pequeños Productores de Cacao Nacional de San Antonio La Troncal, tomado del modelo obligatorio para asociaciones en el Código Civil. ....	151
Anexo 2: Estatuto del Sistema de Comercialización Asociativo, tomado del modelo obligatorio para sociedades en el código civil. ....	178
Anexo 3: Detalle de Gastos de Administración y Ventas. Fuente: Análisis Financiero, los autores.....	187
Anexo 4: Cuestionario Censal.....	195
Anexo 5: Proceso de Certificación Fair Trade .....	199

## **RESUMEN**

El presente estudio para la creación de una asociación de pequeños productores de cacao nacional tiene como finalidad analizar la factibilidad de este plan desde el punto de vista legal, social y financiero, sacando provecho de las oportunidades existentes reflejadas en apoyos y facilidades gubernamentales para el desarrollo agrícola y en especial de este producto emblema de nuestro país.

Una vez realizado el análisis de los distintos ejes, sector mundial y local, se presenta este plan como factible y un posible modelo de trabajo a seguir para quienes busquen asociarse e incrementar la rentabilidad de sus actividades.

El análisis financiero permitió probar la factibilidad económica y catalogar el plan como rentable. La recomendación primordial que se determina es el control en las prácticas de cultivo, la necesidad firme de un trabajo bien planificado y organizado que permita aprovechar al máximo los recursos existentes y crear oportunidades de crecimiento.

Palabras Claves: cacao, asociación, pequeños productores, comercio justo, comercialización, exportación

## **ABSTRACT**

This study for the creation of an association of national cocoa smallholders is to analyze the feasibility of this plan from the legal, social and financial perspective, taking advantage of existing opportunities reflected in government support and ease for the development of agriculture activities and especially this emblematic product of our country.

Once done the analysis of the different axes, global and local industry, this plan is presented as feasible and possible working model to follow for those looking to joining ventures and increase the profitability of their activities.

The financial analysis performed, allowed to prove the economic feasibility of the plan and cataloging it as profitable. The primary recommendation determined is the control in cropping practices, the strong need for a well-planned and organized labor that would maximize the existing resources and create opportunities for growth.

## INTRODUCCIÓN

Theobroma Cacao, comúnmente conocida como Cacao, es una fruta de origen tropical cuya etimología proviene del griego Theos que significa Dios y Broma que significa comida. Este nombre le fue dado a la planta por el botánico Lineo, refiriéndose a la importancia que los nativos americanos le daban a esta planta. Y es que el cacao ya era cultivado hace 2500 años por las civilizaciones asentadas en Mesoamérica, México y América Central y fueron los mayas los que le dieron el nombre común a esta planta: cac que en lengua maya significa rojo, refiriéndose al color de la cascara, y cau que expresa la idea de fuerza y fuego. Así, los aztecas aprendieron de los mayas tanto el cultivo como los usos del cacao. Estos llamaban Cacahuat al cacao y Xocolatl a la bebida hecha a base del fruto. Para ellos, el Xocolatl era un reconstituyente, energizante y potenciador sexual. Además de los usos culinarios y curativos, el cacao fue utilizado como moneda de cambio también, práctica que se continuó realizando incluso después de la colonización de los españoles. Luego de la colonización, se empiezan a introducir a Europa un sinnúmero de alimentos llevados desde América, pero el cacao no fue uno de los preferidos por su sabor amargo antes de ser procesado, por lo que durante la Edad Moderna pasó desapercibido. Luego del siglo XVI, cuando conocen e implementan los procesos para llegar al chocolate, es cuando empieza a ganar prestigio siendo restringida solo a la elite aristocrática y así se extiende a toda Europa. (Enríquez, 1985)

La planta actualmente crece en América Central, América del Sur, África y Asia. Tiene una altura promedio de 7 metros, hojas color verde oscuro alargadas y pequeñas flores que adornan delicadamente la planta. El tamaño, color y forma de la fruta de cacao varía entre cepas, aunque el promedio es de 30 centímetros.

Existen tres variaciones comunes de la planta de cacao: Criollo, Forastero y Trinitario.

El tipo Criollo es la más antigua de las variedades, la misma que crecía en América Central mucho antes de la llegada de los colonizadores. Es considerada la variación “fino o aroma” haciéndola sumamente apreciada en el mercado internacional para la producción de chocolate de alta calidad. Este tipo de cacao crece principalmente en América Central, México, El Caribe, Indonesia, Nueva Guinea, Sri Lanka y Ecuador.

El tipo Forastero es la variación más abundante en el mundo con el 90% de la producción mundial de cacao. Es conocido como cacao ordinario y es cultivado mayormente en África Occidental y Brasil. Este tipo no es utilizado solo por su falta de sabor y aroma por lo que debe ser combinado con la variación Criollo.

Trinitario es una variación obtenida en la Isla Trinidad como el resultado de la combinación de los dos tipos antes mencionados. Asimismo, una nueva variación se ha obtenido en Ecuador, el Cacao CCN51, popular por su resistencia a las enfermedades y la alta productividad de las plantas sobrepasando el desempeño de las variedades clásicas. Esta fruta contiene más grasa y una cascara más fina.

Ecuador es considerado el principal ofertante de Cacao Fino y de Aroma requerido para la fabricación de los chocolates más finos del mundo pero su producción local ha disminuido con el paso del tiempo, en especial por las características de las plantas y su comportamiento, que requieren muchos cuidados y debido a la falta de regulaciones que protejan a los productores, estos han reemplazado estos cultivos por otros más rentables u optado por otras cepas clonadas, lo que ha reducido notablemente la reputación de nuestro producto en el mundo.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## **1.1 Antecedentes**

### **La influencia del Cacao en la economía ecuatoriana**

Desde la declaración de la independencia de Guayaquil en 1820 y gracias a la liberación del comercio internacional, comenzó una fase progresiva de crecimiento de las exportaciones de cacao, con esporádicos periodos negativos. De hecho, el cacao se convirtió en el producto de exportación más importante del Ecuador cuya magnitud se extendió por un siglo. (Laviana, 1987)

Entre 1880 y 1920, por casi cuatro décadas, se dio un notable incremento de las exportaciones de cacao ecuatoriano. Durante este periodo crecieron las plantaciones en la costa ecuatoriana, particularmente en las riberas del Río Guayas. La primera burguesía comercial y financiera ecuatoriana se desarrolló y centró en Guayaquil, lo que promovió la creación de otros negocios por las necesidades nacientes cada vez mayores. Por este periodo, Ecuador se convirtió en el principal productor de cacao del mundo, haciendo que las plantaciones se extiendan en gran escala así como otras actividades comerciales, convirtiendo a Guayaquil en la ciudad más dinámica, comercial y rica del país. Las ventas de cacao generaron la mayor parte de los ingresos y se convirtieron en una entrada principal en el Presupuesto General del Estado. Pero este desarrollo no tuvo solo repercusiones locales, sino que gracias al crecimiento de esta actividad en nuestro país, otros estados como Alemania, Estados Unidos y Suiza crecieron en el negocio chocolatero, teniendo a nuestro país como principal proveedor de su materia prima. (Piza, 2009)

Luego de gozar de este periodo de fertilidad y crecimiento, con un liderazgo en el mercado global, incremento de áreas de cultivo y riquezas de los dueños, en 1915 se dio un brote de dos enfermedades que afectan las plantas de cacao

conocidas como Escoba de Bruja (*Moniliophthora perniciosa*) y Monilla (*M. roleri*). Estas afectaron la producción de cacao y la redujeron en un 37% (de 40 millones a 15000 toneladas métricas). Durante los 40's las plantaciones fueron renovadas utilizando semillas de la planta nacional que había sobrevivido al ataque o creadas como nueva variedad, usando la variedad nacional y variedad Trinitaria como una estrategia para combatir las enfermedades, pero teniendo como principal premisa el mantenimiento del sabor y aroma característicos del árbol endémico debido a la ventaja que representa esta variedad de cacao para el país. Durante la época post-crisis, los cambios climáticos, el incremento de costos de producción, entre otros factores, hicieron que los productores, en especial los pequeños, reemplacen la planta nativa por otras variedades más baratas y fáciles de mantener, pero a un alto costo de oportunidad, la pérdida de las características especiales, únicas de nuestra variedad: el aroma y el sabor. (Valarezo & Víctor, 2004)

En el caso de los productores de la zona de San Antonio, La Troncal, la situación no fue distinta. Los dueños de las tierras de este sector optaron por cambiar sus plantaciones de Cacao Nacional Arriba por otras cepas de cacao que representen mayores rendimientos e incluso por otros tipos de cultivo como el banano, la caña de azúcar y el arroz, que representaban mayores ingresos para estas familias.

En el caso de aquellos cultivos que fueron reemplazados por otras cepas de cacao, la alternativa tuvo los efectos a corto plazo deseados: poder tener ingresos en periodos más cortos de tiempo y disminuir los gastos de mantenimiento de los cultivos, pero en el mediano y largo plazo las consecuencias se han alejado de la realidad que esperaban, ya que lo que los compradores, intermediarios, ofrecen por el producto no es el mejor, a lo que alegan estas organizaciones que el cacao que se provee no es el de mejor calidad.

Con este trabajo buscamos diseñar un proyecto para recuperar la producción del Cacao Nacional en la zona de San Antonio, La Troncal, Cañar, cuyos productores, víctimas de la desesperación, falta de recursos y oportunidades, así como de apoyo por parte de entidades gubernamentales decidieron tomar la medida antes explicada, siendo víctimas de las consecuencias de fluctuación de precios por la baja calidad del producto.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, la producción de Cacao Fino y de Aroma se concentra en cerca del 70% en nuestro país, transformándonos así en el primer productor de este producto a nivel mundial. Las características distintivas del Cacao Fino Ecuatoriano son los toques florales y frutales con los que cuenta desde su genética y se desarrolla con el correcto tratamiento post-cosecha, conjuntamente con los factores naturales de suelo, clima y temperatura que convergen en nuestro Ecuador. (Flores, 2007)

Para el desarrollo de este plan se han identificado varios factores que afectan la producción de Cacao Nacional en la Comunidad de San Antonio, cantón La Troncal de la Provincia del Cañar. El primer factor a destacar y el de mayor influencia sobre los cultivos es la falta de capital. La liquidez de los pequeños productores se ve afectada debido a las características de crecimiento de la “Pepa de oro”, la cual necesita un período de 3 a 5 años para ser cultivada, además que sus características genéticas la hacen propensa a enfermedades y plagas por lo que requieren de una inyección constante de dinero para cuidados de prevención y tratamientos anti plagas. Los productores al contar únicamente con un espacio de tierra limitado entre cinco y quince hectáreas no pueden tener diversidad en sus cultivos y a su vez les impide acceder a créditos otorgados por instituciones financieras para ampliar sus terrenos o para obtener

fondos con la finalidad de mantener sus cultivos debido a la escasez de garantías. (Riveros & Pancorbo, 2008)

La segunda variable dentro de la problemática del plan es la aparición de clonaciones de cepas de cacao, en el caso específico del país encontramos el clon CCN-51, que fue creado en 1965 por el agrónomo ambateño Homero Castro Zurita y denominado CCN-51 que significa Colección Castro Naranjal. Este cuenta con un bajo costo de producción, mantenimiento y cosecha; tiene un corto tiempo de espera para cosecha, es tolerante a las enfermedades y lo más relevante, que es considerado un bien de alta productividad, lo que lo hace más atractivo para los productores pequeños. Esta cepa no posee las características de aroma y sabor del cacao nacional pero por lo antes mencionadas ha ganado popularidad y preferencia entre los pequeños productores. (Crespo & Crespo, 1997)

Además del cacao CCN-51, otros cultivos han reemplazado al cacao nacional, entre ellos los más destacados banano y caña de azúcar, debido a su menor tiempo de espera para cosecha y a la demanda de cuidados menor en comparación con el cacao, respectivamente. Pero estos cultivos también tienen sus aspectos negativos. Por un lado el banano, cuyo auge se dio en los años 40 luego de la caída de la producción de cacao a partir de los años 20, actualmente no tiene los rendimientos esperados por los pequeños productores debido a la monopolización de esta actividad, ya que las grandes empresas productoras de banano han absorbido a los pequeños productores y a aquellos que no ha podido los pone en una situación de jaque, debido a la falta de capacidad de negociación por las diferencias en cantidades producidas. (Valarezo & Víctor, 2004)

Otro factor que afecta a este sector es la existencia de gran cantidad de intermediarios, quienes se ubican entre los productores y los grandes

exportadores de cacao, y que en el desarrollo de su actividad, y en búsqueda de mayores ganancias para sus negocios pagan cantidades inferiores a las que la actividad realmente representa. Los pequeños productores de este sector deben aceptar estos precios por no tener mayor acceso al mercado ni la capacidad de eliminar agentes en la cadena de valor, que cuenta con muchos actores como se muestra en el anexo, principalmente por las cantidades que son capaces de producir.

Nuestro país se encuentra ubicado en una zona climática que favorece el desarrollo de Cacao Fino y de Aroma con sus características únicas de sabor, aroma y calidad, pero al mismo tiempo de representar beneficios, las condiciones climáticas cambiantes y los diferentes fenómenos naturales que se producen en el país han causado la reducción en la producción del cacao de exportación. El fenómeno del Niño es el factor climático que más ha afectado a los productores de cacao a lo largo de la historia; al mismo tiempo las heladas o largos tiempos de sequía perjudican sin poder predecir las consecuencias o efectos.

Además de esto juega un papel importante la cultura de asociatividad y trabajo en equipo de nuestro país. En el caso de este sector existen antecedentes de la intención de agruparse con objetivos en común de mejorar sus rendimientos y acceder a mejores oportunidades pero que se han visto empañadas por la deshonestidad y sobretodo falta de procedimientos formales que garanticen procesos adecuados a la hora de asociarse.

Por esto, los lugareños han sido estafados por gente que solo busca lucrarse con la ingenuidad de las personas; razón por la cual se busca crear una entidad dentro del marco legal ecuatoriano y con un objetivo claro y específico: mejorar la producción del sector por medio de la recuperación del cacao nacional. La cultura ecuatoriana y los tabúes sociales son la principal causa de desigualdad

en nuestro país; no existe la cultura ni el hábito de trabajar en equipo para lograr un bien común, los intereses económicos individuales están más arraigados dentro de la sociedad por lo que es imprescindible y de manera prioritaria trabajar en el cambio de costumbres laborales y de trato ante los demás productores para de esta manera poder establecer una asociación de manera equitativa y beneficiosa para todos y cada uno de los miembros.

### **1.3 Justificación y alcance**

Se lleva a cabo este trabajo para brindar una opción a un problema en el sector cacaotero del recinto San Antonio, pero a su vez dejar un precedente de las ventajas del trabajo en equipo y la cultura del comercio justo. Nuestro país es bendecido por sus ventajas geográficas respecto a otros países, como la prosperidad y lo fructifica de sus tierras. Un claro ejemplo de esto es el tipo de cacao que crece en nuestra zona. El Cacao Nacional es sumamente apreciado a nivel mundial por su sabor y aroma especiales y utilizados para la producción de los mejores chocolates del mundo. La apropiada explotación de este recurso llevará a una serie de ventajas que mencionaremos más adelante. Otro punto importante es la responsabilidad y respeto que debe existir hacia los productores de cacao, al trabajo de campo. Es primordial comenzar a promover prácticas de comercio justo al pago por el trabajo de estas personas y el producto que ofrecen. Esto puede volverse realidad más rápidamente si los pequeños productores unen sus fuerzas por medio de la creación de una asociación realmente comprometida con este sector vulnerable que es la primera etapa de la cadena de valor, para comenzar a demandar más dignidad y trato adecuado. Todo esto impulsará la producción, llamará la atención tanto nacional como internacional, incrementará las exportaciones y como gran consecuencia mejorará la situación general de este sector del país, por medio de la creación de empleo, la explotación de las tierras, prácticas de comercio justas y todo un ciclo de consecuencias positivas.

Se eligió este tema al notar la importancia del cacao en los intereses nacionales que no solo traerá beneficios económicos, que sino el más, uno de los más importantes objetivos de esta investigación, sino también la creación de una guía adecuada, honesta e interesada en que las personas tomen en consideración las ventajas de la recuperación de esta actividad y promover un sentimiento de orgullo por un producto que lamentablemente es muchísimo más apreciado en el exterior que localmente, por lo que todos los esfuerzos por cumplir estos objetivos y llevar a cabo estas actividades pondrán al país en la mira del mercado internacional de una forma más positiva y permitirá tener más herramientas para negociar.

#### **1.4 Delimitación del Tema**

##### **Delimitación espacial**

Se realizará un análisis de información estadística mundial y nacional respecto del cacao, pero el enfoque de la investigación se limitará al barrio San Antonio, de la Parroquia Manuel de J. Calle perteneciente al cantón La Troncal ubicado al noreste de la provincia del Cañar.

##### **Delimitación temporal**

Los datos analizados comprenderán información referente a los últimos 5 años, periodo 2009-2013 y las proyecciones financieras serán a siete años a partir del año 2015 (periodo 2015-2021).

## **1.5 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de factibilidad para la reinserción de la planta de Cacao Nacional en la zona de San Antonio-La Troncal, Cañar a través de una asociación de pequeños productores.

### **Objetivos Específicos**

1. Indicar la condición actual de la industria cacaotera en el Ecuador.
2. Determinar la situación económica, demográfica y social de los pequeños productores del sector de San Antonio, La Troncal.
3. Plantear la creación de una asociación para la producción y comercialización directa de Cacao Nacional compuesta por los pequeños productores de la zona, y describir los pasos necesarios para llevar a cabo este proceso.
4. Detallar los planes económicos para la reinserción de la planta de Cacao Nacional en San Antonio, La Troncal.

## **1.6 Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

**Cuantitativo o método tradicional:** Este método se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, y a partir del problema analizado se generan propuestas para la relación entre las variables definidas. (Bernal, 2010)

Se realizará el análisis de los indicadores más importantes del sector, cantidades producidas, toneladas exportadas, porcentajes de participación, que permitirán tener una amplia visión de la situación actual del mercado, del sector y generar proyecciones financieras de acuerdo a las mismas.

## **Tipo de Investigación**

Investigación documental: consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Bernal, 2010)

En el presente trabajo se analizarán los datos existentes sobre el tema de estudio en lo referente al comercio de cacao en el mundo y el Ecuador con el fin de tener una visión clara del mercado, de los cambios que se han dado, las diferencias existentes entre los años anteriores y la situación actual.

**Investigación descriptiva:** como su nombre lo indica, describe lo que ocurre en un momento determinado, por lo que es un estudio formal y estructurado de los factores analizados. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Merino, 2010)

Se describirá la situación actual del poblado de San Antonio - La Troncal, con base en los cuestionarios realizados al total de los pobladores y la observación directa. Mediante esto se logrará describir los cuatro ejes que se han tomado como fundamentales para el desarrollo de este proyecto: los ámbitos social, demográfico, económico y agrícola.

**Investigación correlacional:** Establece relaciones entre variables o factores, determina el grado en el que las variaciones de uno o varios de estos afectan a los demás. La correlación entre estas variables no supone que exista el fenómeno de causalidad. (Muñoz, Quintero, & Raúl, 2001)

Se desarrollará este trabajo en base a tres variables independientes principales: las características del producto (mercado en el que se desempeña), la creación de una asociación con prácticas de comercio justo, las mismas que de

comprobarse la factibilidad de su realización serán los pilares fundamentales del plan para la reinserción del cacao nacional en la zona.

## **1.7 Variables**

### **Variables Independientes**

- Características del producto
- Conformación de la asociación
- Prácticas de Comercio Justo

### **Variable Dependiente**

**Plan de factibilidad para la reinserción de Cacao Nacional en el sector.**

## **1.8 Población objeto de estudio**

La población objeto de estudio serán las 53 familias pertenecientes al Barrio San Antonio de la Parroquia rural Manuel de J. Calle perteneciente al cantón La Troncal en la provincia del Cañar, limítrofe con el cantón el Triunfo de la provincia del Guayas.

## **1.9 Recopilación de información**

### **Fuentes primarias:**

- Encuestas a los pobladores del Barrio San Antonio
- Entrevista al gerente de Estadísticas de Anecacao
- Observación directa de los cultivos de la zona

### **Fuentes secundarias:**

- Libros especializados sobre cacao
- Manuales de manejo del cacao
- Revistas especializadas en el tema

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco Teórico**

Antes de empezar el análisis de este trabajo en seguida se aclaran los conceptos utilizados con la intención de analizar la factibilidad de la creación de una organización de pequeños productores de Cacao Nacional en pos de la reinserción de la planta, incremento de la producción y su posterior acopio para la exportación directa al mercado alemán de acuerdo con la certificación de Fair Trade y Sello de Pequeños Productores.

### **El Cacao**

#### **Descripción General**

El Cacao se clasifica dentro del género Theobroma (T.) y se lo nombra específicamente Theobroma Cacao. (Linneo, 1762) Esta denominación procede de los términos griegos “Theos” y “broma” que significan “Dios” y “alimento” respectivamente por lo que esta planta es conocida como el “Alimento de los Dioses”. A su vez, la palabra cacao proviene de las palabras mayas “kaj” y “kab” cuyo significado es “amargo” y “jugo” respectivamente. Al combinarlas y ser traducidas al español quedó como “kahkah”, por lo que es conocido como “jugo amargo”. (Hardy, 1961)

El género Theobroma se encuentra dividido en veintidós especies que en su gran mayoría no son utilizadas para la producción y comercio mundial, pero que son cosechadas localmente y utilizadas para brindar diversidad genética a este género.

El árbol de cacao es originario de América del Sur, distribuido originalmente sobre la cuenca del Amazonas pero siendo domesticado en las cercanías de los

Andes. Esta planta crece de manera natural en los bosques tropicales húmedos de América del Sur, siendo los principales cultivadores países como Brasil, Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela. (INIAP, 2009)

Las condiciones climáticas aptas para la producción de cacao se dan entre 10°N y 10°S de la línea ecuatorial. La temperatura ideal para la siembra de cacao se encuentra entre un máximo de 30 a 32°C en promedio anual y un mínimo entre 18 a 21°C. Es esencial una atmósfera cálida y húmeda para el óptimo desarrollo, en general durante el día la humedad debe ser 100% y decreciendo entre un 70 a 80% de humedad durante la noche. El reflejo solar no debe ser directo hacia la planta debido a que en su ambiente natural, la Amazonía, brinda sombra de forma natural por los árboles que conforman este ecosistema. La sombra es indispensable en los primeros años de la planta para asegurar su correcto desarrollo. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

La cantidad de lluvia es el factor climático más relevante durante la siembra y cosecha de cacao, debido a que la planta es altamente sensible a la falta de agua en el suelo. Al mismo tiempo, el suelo en el cual se siembra debe tener dos características indispensables, primero debe tener un alto nivel de retención de agua; y segundo, debe poder drenar el exceso de líquido con facilidad. (ANECACAO, 2006)

### **Variedades de Cacao**

Dada su gran variedad de formas de aroma y sabor el cacao se clasifica de manera tradicional en tres grupos (Hardy, 1961):

- ✓ Criollo
- ✓ Forastero
- ✓ Trinitario

Sin embargo, esta clasificación fue realizada hace ya varios años motivo por el cual nuevos estudios han demostrado que no es suficiente para demostrar la gran diversidad de la especie. Las variedades de cacao se han incrementado debido al accionar del ser humano, al realizar cruzamientos deliberados, fecundaciones y/o injertos; y de los animales, mediante fecundaciones espontáneas al diseminar las semillas; esto ha generado la aparición de nuevos genotipos y fenotipos de la planta; cada uno con sus rasgos distintos y propiedades deseables para la tolerancia a enfermedades, la productividad, aroma, consistencia y sabor. De acuerdo con esto, en el presente, se debería clasificar los cultivos de cacao mediante las formas híbridas y las formas no híbridas. De esta manera en el primer grupo ingresarían los cacaos tipo Trinitario, CCN51 y otros; mientras que en el segundo grupo los de tipo Criollo y Forastero. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

#### **2.1.1.1.1 Cacao Criollo**

Representa la variedad original del cacao; el significado de su nombre se da debido a que el término “criollo” en el lenguaje tradicional de América del Sur representa lo nativo, es conocido también como “Fino de Aroma”. Crecía en América Central, hasta mitades del siglo XVIII fue el tipo de cacao más cultivado a nivel mundial. Es considerado como “El Príncipe de los Cacaos”, se lo reconoce y debe la fama a su finura y sus aromas fuertes y poderosos.

Se caracteriza por su sabor dulce y sus granos tienen un leve contenido tanino. Para su cata se lo reconoce por su suave amargor, con sabores ácidos y afrutados; además de no ser astringente. Los árboles de esta variedad son delicados, frágiles, más susceptibles a contraer plagas y generalmente con un bajo rendimiento en su producción. La variedad Premium del cacao Criollo es el cacao de grano blanco, comúnmente llamado porcelana, cacao blanco o marfil. Reconocido por su exquisito aroma, sabor y diversidad original.

El Cacao Criollo por su sutileza y delicada aroma es la variedad más solicitada por la industria chocolatera fina pero, no obstante únicamente representa el 5% de la producción mundial. (ANECACAO, 2006)

#### **2.1.1.1.2 Cacao Forastero**

Tipo de cacao originario de la cuenca superior del río Amazonas, representa especies más resistentes y más productivas; su principal característica es la amargura en su sabor. Es conocido también como “Ordinario”. Es el cacao con mayor volumen de producción a nivel mundial con el 80% de la totalidad, los principales productores son Costa de Marfil y Ghana. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

Para su reconocimiento en el proceso de cata se lo distingue por su sabor fuerte, amargo, potente, recio y ligeramente ácido; contiene un elevado nivel de tanino y astringencia. Su aroma es poco pronunciado y su sabor es fuerte y corto. Es utilizado en la elaboración de chocolates corrientes.

#### **2.1.1.1.3 Cacao Trinitario**

Variedad de cacao híbrida biológica natural entre Criollos y Forasteros que se generó en la isla de Trinidad, Trinidad y Tobago. La calidad de este cacao varía de media a superior a pesar de no contar con características definidas claramente, normalmente es más aromático que el forastero y más resistente que el criollo. Representa el 15% de la producción a nivel mundial. (González J. , 2012)

#### **2.1.1.1.4 Cacao CCN51**

Otra de las variedades híbridas de cacao, fue obtenida en el Ecuador en 1965. El agrónomo ambateño Homero Castro Zurita luego de años de investigaciones

y varios cruces realizados para obtener una variedad de cacao con las características específicas como: resistencia a las enfermedades; precocidad, es decir, produce a partir de los tres años; elevada producción, 1600kg por hectárea desde el quinto año de producción; y, sobretodo la calidad. Su sabor y olor son poco agradables, alto en acidez y sin sabor floral. (Benitez, 2008).

Su denominación CCN denota “Colección Castro Naranjal” y el 51 se lo da por el número de cruces realizados. Variedad con alto contenido de grasa, característica bien vista en la industria del chocolate. El principal productor de este tipo es el Ecuador, representa cerca del 5% de la producción a nivel mundial. (TRADEMAP, 2014)

### **Proceso de producción, cosecha y distribución**

El desarrollo, crecimiento y alto nivel de producción del cacao está estrechamente relacionado con las condiciones agroclimáticas del lugar donde se lo cosecha. Debido a esto, las condiciones de humedad y térmicas deben ser adecuadas para el cultivo debido a que la planta es perenne y que su período de vegetación, como la floración, brotamiento y cosecha, se regula por el clima; lo que permite establecer los calendarios agroclimáticos.

#### **2.1.1.1.5 Factores Agroclimáticos para el cultivo**

##### **2.1.1.1.5.1 Propiedades físicas del suelo**

Para un desarrollo normal de las plantaciones de cacao el primer factor que se debe analizar es la textura ideal del suelo; la misma debe contener dos características primordiales: primero, el factor de retención de agua; y segundo, tener un buen drenado y aireamiento. Para el correcto desarrollo de la planta el suelo debe contener al menos dos tercios de agua utilizable; dado que si el volumen es menor, el crecimiento y desarrollo de la planta sufre una notable reducción. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012).

#### **2.1.1.1.5.2 Precipitación**

Para el correcto crecimiento, desarrollo y una elevada producción de cacao se requiere un correcto aprovisionamiento de agua, debido a que la planta tiene una alta sensibilidad a la deficiencia hídrica.

La afectación de las precipitaciones no viene dado únicamente por la abundancia sino a su vez por la manera en la que se reparten durante el año; pero, la provisión óptima de agua solamente se la puede definir en función de la naturaleza del suelo, su profundidad, propiedades físicas y el poder de retención de agua del mismo. (ANECACAO, 2006)

#### **2.1.1.1.5.3 Humedad Atmosférica**

Un ecosistema cálido y húmedo es indispensable para el óptimo desarrollo del cacao pero a su vez es necesario controlar los valores elevados debido a que facilita el desarrollo de enfermedades por hongos. Una humedad elevada sólo se recomienda debido a la falta de agua necesaria por el suelo debido a que este factor permite disminuir la transpiración de la planta. Los vientos y la cantidad de sombra también influyen sobre la humedad atmosférica ideal. (INIAP, 2009)

#### **2.1.1.1.5.4 La luz y el papel del sombraje**

El árbol de cacao se encuentra determinado como una plantación típica de la sombra por lo tanto hay que tener cuidado en razón de evitar una exposición excesiva a las radiaciones luminosas. El sombraje constituye un seguro de vida para las plantaciones ya que actúan como regulador térmico; en el escenario más pesimista la sombra no debe detener más allá del 50% de la luz, el óptimo nivel de luz solar que se debe dejar pasar es del 75% para no sufrir cambios drásticos. (Engels, Bartley, & Enríquez, 1979)

#### **2.1.1.1.5.5 La temperatura y altitud**

Los procesos fisiológicos del cacao se ven afectados por la variación de temperatura debido a las fluctuaciones estacionales o diarias. La temperatura óptima no debe bajar los 21°C ni sobrepasar los 30°C, lo ideal es mantenerse alrededor de los 25°C. En las cercanías de la línea Ecuatorial y a baja altitud las condiciones de temperatura son particularmente buenas. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

#### **2.1.1.1.6 Siembra**

El éxito de la siembra radica en el nivel de calidad de las semillas y de su tipo de reproducción. Para tal efecto existen dos tipos de materiales de siembra: Híbridos, son obtenidos por el uso de semillas de forma natural o mejorada; y, Clones, provienen del uso de la parte vegetativa de la planta y se lo obtiene por acodo, enrizamiento, ramilla e injertos. Indistintamente del método de reproducción que se escoja, la siembra se la realiza primero en viveros especializados para luego ser trasladados al lugar definitivo. (Quiroz & Soria, 1994)

##### **2.1.1.1.6.1 Viveros**

De acuerdo con la cantidad de plantas que va a albergar el vivero se fijarán sus dimensiones, en promedio se necesitan 6,8 metros cuadrados para la siembra de 500 bolsas que contienen la planta. Debido a su condición perenne y con un estimado de vida útil de producción de alrededor de 20 años, es primordial un proceso selectivo de sumo cuidado para la obtención de las semillas que producirán los patrones.

Para tal efecto, se escogen las mazorcas maduras y bien constituidas que se encuentran en el tercio superior del tronco donde se localizan las semillas más

grandes con el objetivo de que el patrón tenga un crecimiento vigoroso y pueda ser injertado en el menor tiempo.

Entre los cuidados que se necesitan para mantener los viveros de forma adecuada se encuentran:

- ✓ Regado diario en horas de la mañana durante la época de sequía. El agua debe bañar bien las hojas y la tierra contenida en las bolsas.
- ✓ Eliminar malezas manualmente, así se evita la falta de nutrientes.
- ✓ Se debe separar en diferentes lugares las plantas muertas, las mal formadas, las raquíticas y las muy débiles.
- ✓ El entorno general del vivero debe estar libre de malas hierbas.
- ✓ Se debe desinfectar el interior de las bolsas con ceniza o cal apagada antes de su llenado, así se evita el uso de pesticidas.

#### **2.1.1.1.6.2 Plantación definitiva**

Una vez transcurridos entre 60 a 70 días, los plantones deben presentar hojas maduras y tallos resistentes; de esta forma se los trasladará a campo definitivo, una vez instalada la sombra. Entre las diferentes maneras de siembra encontramos (Quiroz & Soria, 1994):

- ✓ Densidad de 3 x 3 metros, capacidad de 1111 plantas por hectárea, facilitando la siembra de clones de alto porte con buena disposición de ramas, cubriendo el espacio entre plantas y se adapta a terrenos planos hasta con pendientes del 20%.
- ✓ Densidad de 3 x 2 metros, capacidad de 1666 plantas por hectárea, se emplean clones de porte medio y bajo con buena disposición de las ramas principales, permite controlar la erosión del suelo por efecto de las lluvias.

- ✓ Densidad de 1 x 1,5 metros, capacidad de 3333 plantas por hectárea, se siembran clones de porte medio y bajo con buena disposición de ramas, se adapta a terrenos planos y con pendientes no mayores al 15%.

### **2.1.1.1.7 Cultivo**

#### **2.1.1.1.7.1 Control de malezas**

Procedimiento realizado de dos maneras, la primera con el machete mediante sistema de chapia o roza manual dejando la maleza distribuida en el suelo; y, la segunda mediante la aplicación de herbicidas. Lo óptimo es utilizar una combinación de los dos métodos. Las malezas ocasionan la reducción de la capacidad nutritiva de la planta, además de hospedar agentes causantes de enfermedades y plagas.

#### **2.1.1.1.7.2 Fertilización**

Para el mejoramiento de las propiedades físicas, químicas y biológicas se utiliza la fertilización; se puede usar abono orgánico, mediante el empleo de residuos orgánicos, y, fertilizantes o abono químico.

#### **2.1.1.1.7.3 Poda**

Procedimiento que da al árbol una estructura vegetativa balanceada a través del corte de ramas que permiten una correcta formación, penetración de luz solar y buena ventilación que estimulan la salida de brotes, flores y frutos. Existen diferentes tipos de poda:

- ✓ **Formación:** Brinda la forma definitiva a las plantas.
- ✓ **Mantenimiento:** Anualmente, se eliminan ramas en exceso para brindar luz y aire al follaje. No se la realiza con floración y/o fructificación.
- ✓ **Fitosanitaria:** Eliminación de partes enfermas.

- ✓ **Rehabilitación:** Elimina abundante follaje y ramas, especial para huertos viejos e improductivos.
- ✓ **Recepa:** Corte íntegro del árbol hasta los 0,40 metros del suelo, se lo realiza en plantaciones de edad avanzada.

#### **2.1.1.1.7.4 Protección de heridas**

Se lo realiza luego de la poda para evitar el ingreso de patógenos que causan enfermedades.

#### **2.1.1.1.7.5 Riego**

Su uso depende de las condiciones climáticas y las propiedades físicas del suelo donde se encuentran los sembríos. No deben existir estancamientos ni regar de manera excesiva para no ocasionar el desarrollo de enfermedades o asfixiar las raíces.

#### **2.1.1.1.8 Enfermedades**

##### **2.1.1.1.8.1 La Monilla**

Esta enfermedad tiene su afectación sobre la producción y calidad del cacao en la Amazonía, se desarrolla en condiciones de humedad y sombra específicas. Esta enfermedad perturba a más del 80% de las mazorcas, es causado por el hongo *Moniliophthora roreri* que ataca al fruto en cualquier etapa del desarrollo. Los síntomas de la enfermedad son la deformación de las mazorcas, acompañados con decoloración brillante que paulatinamente se seca y una vez que muere el fruto permanece adherido al árbol. La enfermedad no se puede eliminar, únicamente controlar. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012).

La transmisión de la enfermedad, que se da por el contacto con el agua y el viento. Lo más grave de la enfermedad es que vuelve a las semillas de un color café oscuro que las hacen duras e inutilizables.

#### **2.1.1.1.8.2 La escoba de bruja**

Se la considera en importancia y repetitividad la segunda, causada por el hongo *Crinipellis pernicioso*, ataca los tejidos internos de la planta provocando un crecimiento y engrosamiento anormal de los órganos afectados. Su nombre se debe a que causa deformaciones en los brotes terminales y laterales, que a su vez se ramifican y alargan ilustrando hojas sin desarrollarse que aparentan ser una escoba de bruja.

La mejor manera de controlar esta enfermedad es quitando todas las escobas tiernas y secas del árbol, luego quemarlas o enterrarlas para evitar el contagio y el apareamiento del hongo; la humedad y la lluvia son factores favorables para la aparición del hongo.

#### **2.1.1.1.8.3 Mazorca Negra**

Enfermedad causada por hongos que comúnmente se los conoce bajo el nombre *Phytophthora*, se da por el mal manejo y cuidado del entorno, la falta de poda, el exceso de sombra, baja de temperatura, falta de drenaje son factores favorables para su desarrollo.

Ataca a toda la planta, de forma especial al fruto cubriéndolo de color café oscuro, en el tronco se lo conoce como cáncer de tronco y produce manchas húmedas, en las hojas el desarrollo es desde el borde hacia el centro. La erradicación de la plaga se lo hace de manera similar a la de la escoba de bruja. (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

#### **2.1.1.1.8.4 Insectos en el Cultivo**

En todo tipo de plantaciones se encuentran insectos y seres vivos que pueden ser beneficiosos como aquellos que polinizan y ayudan a la reproducción de las

plantas y otros que son perjudiciales para las platas y frutos, en el cultivo del cacao encontramos a los siguientes insectos:

#### **2.1.1.1.8.4.1 La Mosquilla del Cacao**

Son insectos chupadores que cuando son adultos se alimentan de las mazorcas, no solo daña el fruto sino que al momento que se alimenta el insecto inyecta una sustancia tóxica que acelera la muerte de la zona picada. Una vez que es picado el fruto presenta manchas y una apariencia de petrificación, esta plaga se la controla con la poda y la sombra regulada.

#### **2.1.1.1.8.5 Plantas parásitos del cacao**

Son plantas muy comunes que se encuentra cuando existe mucha humedad, estas plantas se alimentan de la sabia del cacao mediante raíces pequeñas lo que debilita a las plantas. Las plantas parasitas más comunes son:

- ✓ La hierba pajarito.
- ✓ El camachillo trepador.

#### **2.1.1.1.8.6 Otras Plagas**

Existen otras plagas que afectan en el cultivo de cacao como son el grajo amarillo, hormigas, chupanga o quema, atacan al fruto en cualquier edad y ocasionan pérdidas significativas cuando la mayor incidencia coincide con el mayor volumen de frutos menores de tres meses de igual manera se reproducen cuando existen exceso de sombra. Para el control y la prevención de estas plagas es necesaria la poda para el ingreso de luz y la existencia de una sombra regulada. (Hardy, 1961)

### 2.1.1.1.9 Fermentación

La fermentación juega un papel muy importante en la industria del cacao ya que mediante esta se puede obtener los diversos derivados que ofrece el fruto como es el cacao en polvo, pastas, licor, miel, manteca y una gran cantidad de tipos de chocolates. Se la utiliza con la finalidad de aflorar los caracteres propios que tiene la almendra del cacao como su aroma, color y sabor además al fermentarse se produce cambio bioquímico interno en el cual comienza a morir el embrión dando como resultado la mejora de la apariencia del grano. El tiempo de fermentación depende del tipo de cacao, mientras menos días demore en fermentarse el cacao mayor es su calidad, finesa, sabor y aroma.

**Tabla 1: Tiempos de Fermentación**

<b>Tipo de Cacao</b>	<b>Tiempo de Fermentación</b>
Criollos	3 a 4 días
Nacional	4 a 5 días
Trinitarios	5 a 6 días
Forasteros	6 o más días

Fuente: (AGROCALIDAD, 2006)

Elaboración: Autores

Para fermentar el cacao existen varios métodos pero en todos los casos se recomienda que se forme una masa de al menos 300 libras ya que si existe una cantidad inferior el proceso no dará un buen resultado. Los métodos de fermentación más comunes son los detallados a continuación (AGROCALIDAD, 2006):

#### 2.1.1.1.9.1 Sistema de Montón

Método tradicional, se lo realiza colocando montones de cacao en el piso luego se cubre con hojas de bijao o plátano y se deja reposar por 48 horas, una vez que el cacao haya permanecido dos días en reposo libre de oxígeno se hace la

primera remoción y cada 24 horas se siguen haciendo remociones. Es un método muy utilizado especialmente en la Provincia del Guayas. En la zona del litoral, los agricultores colocan motones de cacao dentro de una marquesina obteniendo buenos resultados.

#### 2.1.1.1.9.2 Cajas de Madera

La fermentación mediante los cajones es la más recomendada porque causa un aislamiento térmico que permite un aumento homogéneo de la temperatura en toda la masa del cacao, factor decisivo en la fermentación.

**Gráfico 1: Recomendaciones para una buena fermentación**



Utilizar almendras maduras y sanas



Eliminar impurezas, venas o materiales extraños.



Utilizar cajones de fermentación colocados bajo techo y protegidos del aire.



Utilizar palas de madera para hacer las remociones



No fermentar más días de lo recomendado para evitar que el cacao se pudra.



No mezclar diferentes variedades de cacao ni diferentes cosechas.

Fuente: Manual de Cacao Nacional  
Elaboración: Los autores

### 2.1.1.1.9.3 Diferencias entre cacao fermentado y no fermentado

A continuación se detallan las diferencias consideradas por el MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre el grano bien fermentado y aquel que no.

**Tabla 2: Diferencias entre cacao fermentado y no fermentado**

<b>Diferencias</b>	<b>Bien Fermentado</b>	<b>Mal Fermentado</b>
<b>Almendra</b>	Hinchada o Gruesa	Aplanada
<b>Cáscara</b>	Fácilmente separada	Difícil de separar
<b>Color Externo</b>	Marrón o pardo rojizo	Pardo claro o blanquecino
<b>Color Interno</b>	Marrón	Violeta
<b>Naturaleza</b>	Quebradiza	Compacta
<b>Cotiledón</b>	Agrietado	Compacto
<b>Sabor</b>	Medianamente amargo	Astringente
<b>Aroma</b>	Agradable	Desagradable

Fuente: (Alvarado, Jiménez, & Ramírez, 2012)

Elaboración: Los autores

### 2.1.1.1.10 Secado

Una vez realizada la fermentación se procede al secado en el cual se consolida los aromas y sabores del cacao. El secado tiene la función de bajar los niveles internos de humedad del grano a un 7% para que no existan ataques de hongos y facilite el almacenamiento. Se reduce al 7% de secado para mantener la calidad del grano además porque al momento en que se realiza la exportación el cacao debe mantener esta humedad ya que absorbe la humedad del aire fácilmente. Existen dos métodos de secado que son el secado natural y el secado artificial.

El secado natural consiste en dejar secar la masa de cacao al sol en tendales de cemento, caña o madera es el método tradicional más utilizado. El secado

artificial se realiza mediante una secadora, generalmente son máquinas que poseen una plancha de metal perforado por la cual circula aire caliente, acompañado de un ventilador y un calentador a gas o eléctrico.

El secado se debe realizar lejos de carreteras y circulación de automóviles porque el cacao posee un alto contenido de manteca y esta puede absorber el olor del asfalto, de los tubos de escape de los autos, aspectos que también afectan su calidad.

### Gráfico 2: Recomendaciones para un buen secado natural



Día 1: Cacao forma capa de 12cm. de alto y exponer al sol por 4 horas.



Día 2: Capa de cacao de 6 a 8 cm. de alto y exposición de 4 a 6 horas.



Día 3 en adelante: Capa fina de cacao y se lo remueve cada 2 horas hasta su secado completo



El movimiento debe ser cada hora para lograr un secado uniforme.

Fuente: Manual de Cacao Nacional  
Elaboración: Los autores

### 2.1.1.1.11 Almacenaje

Para el almacenamiento de la materia prima, se debe colocar en sacas de yute separados del suelo y paredes a 30cm. Se debe buscar un lugar adecuado para el almacenamiento que posea una buena iluminación ventilación natural, en un lugar seco, alejado de humedad, lluvia, baterías, gasolina, diésel, insectos roedores y otros elementos contaminantes. En comparación a otros productos la materia prima es comprada en quintales por lo que no se debe hacer mayor proceso sólo garantizar así que no sufra daños. (Benitez, 2008)

### Derivados del Cacao

A partir de las semillas del cacao se obtiene el cacao en grano, los cuatro productos intermedios tales como, licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en polvo; y el chocolate. A pesar de que los productores de chocolate son los mayores consumidores del cacao, en grano, los productos intermedios antes mencionados son utilizados en diversas áreas como la cosmetología (González J. , 2012)

**Tabla 3: Productos derivados del cacao y sus usos**

<b>PRODUCTO</b>	<b>USOS DE CACAO Y DERIVADOS</b>
Manteca de cacao	Se elabora chocolate blanco y negro; y confitería. Es usado en la industria cosmética.
Pulpa de cacao	Producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
Cáscara	Puede ser utilizado como comida para animales, como abono para la lombricultura.
Cenizas de cáscara	Puede ser usado para elaborar jabón y para fertilizantes de cacao, vegetales y otros cultivos.
Jugo de cacao	Elaboración de jaleas y mermeladas
Polvo de cacao	Usado en bebidas achocolatadas, postres y salsas.

Pasta o licor	Se utiliza para elaborar chocolate
---------------	------------------------------------

Fuente: (González J. , 2012)

Elaboración: Los autores

### **Cacao Nacional, descripción tipos y norma INEN**

En nuestro país se lo ubica en el grupo de los forasteros amazónicos, el cacao Nacional se diferencia por tener características únicas como el sabor, aroma y calidad además de que su morfología interna las almendras son de color violeta, pálido o lila aunque en ocasiones se encuentran almendras de color blanco. En la parte externa las mazorcas son amelonadas de color amarillo con estrangulaciones en la base y la corona, posee surcos y lomos poco profundos. Este cacao se lo utiliza para la obtención de los mejores chocolates del mundo por su aroma floral y su sabor. (Benitez, 2008)

**Tabla 4: Período de cosecha de cacao en un año de cada país**

<b>País</b>	<b>Cosecha Principal</b>	<b>Cosecha Intermedia</b>
<b>Brasil</b>	Octubre – Marzo	Junio – Septiembre
<b>Camerún</b>	Septiembre – Marzo	Mayo – Agosto
<b>Costa de Marfil</b>	Octubre – Marzo	Mayo – Agosto
<b>Ecuador</b>	Marzo – Junio	Octubre – Febrero
<b>Ghana</b>	Septiembre – Marzo	Mayo – Agosto
<b>Indonesia</b>	Septiembre – Diciembre	Marzo – Julio
<b>Malasia</b>	Septiembre – Febrero	Marzo – Mayo
<b>Nigeria</b>	Septiembre – Marzo	Mayo – Agosto

Fuente: (AGROCALIDAD, 2006)

Elaboración: Los Autores

Dado su sabor diferente, internacionalmente el cacao ecuatoriano tiene un precio especial dependiendo de las calidades definidas por la ICCO:

- ✓ **ASSPS:** Arriba Superior Summer Plantation Selecta

- ✓ **ASSS:** Arriba Superior Summer Selecto
- ✓ **ASS:** Arriba Superior Selecto
- ✓ **ASN:** Arriba Superior Navidad
- ✓ **ASE:** Arriba Superior Época

En el Ecuador, los estándares para las diferentes calidades de cacao están dadas por las Normas NTE INEN 176 y 177. La norma 176 establece los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano beneficiado y los criterios que deben aplicarse para su clasificación y la norma 177 establece el procedimiento para la toma de muestra del cacao en grano; sin embargo, estas normas no se cumplen estrictamente en el país. Hasta ahora la clasificación de calidad se define con este proceso (González M. , 2007):

**Tabla 5: Requisitos de calidad INEN del Cacao Nacional y del clon CCN-51**

Requisitos	Unidad	Cacao Arriba					CCN-51
		ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	
Cien gramos pesan	G	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Buena fermentación (mínimo)	%	75	65	60	44	26	65***
Ligera fermentación (mínimo)	%	10	10	5	10	27	11
Total fermentado (mínimo)	%	85	75	65	54	53	76
Violeta (máximo)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso/Pastos o (máximo)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máximo)	%	1	1	2	3	4	1

Total análisis sobre 100 pepas	%	100	100	100	100	100	100
Defectuoso (máximo-análisis sobre 500 gr)	%	0	0	1	3	4**	1

Fuente: (ANECACAO, 2006)

Elaboración: Los autores

\* Coloración marrón violeta

\*\* Se permite la presencia de granza solamente para el tipo ASE

\*\*\* La coloración varía de marrón a violeta

En la actualidad el precio del Cacao Nacional no es diferenciado, y en los pocos lugares que lo es, no lo respetan; razón principal por la que se ha dejado de producir esta variedad en grande escala reemplazándola por CCN-51.

### **2.1.1.2 Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma**

El proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma es desarrollado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en alianzas estratégicas con Instituciones Públicas como: PROECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), INIAP y Banco Nacional de Fomento (BNF). El objetivo fundamental del proyecto es contribuir con el Buen Vivir rural de los cafetaleros/as y productores/ras de cacao nacional fino de aroma, al promover la asociatividad con rentabilidad para el pequeño productor, y sostenibilidad ambiental en sistemas productivos integrales. Los servicios que el proyecto presta para los productores cacaoteros son:

- Realizar podas de plantaciones de cacao mayores a 10 años.
- Asistencia técnica para mejorar la productividad del cacao nacional fino de aroma.

- Entregar plántulas certificadas de alta productividad de cacao nacional fino de aroma.
- Promueve la creación de jardines de clonación de cacao nacional fino de aroma.
- Fortalecer la capacitación y conocimiento de los productores mediante talleres integrales de conocimiento y práctica.

## **Asociación y principio de Asociatividad**

### **Empresa asociativa**

La empresa asociativa, participativa y estratégica, se la conceptúa como Asociatividad Estratégica, que es la unión de dos o más empresas, para enfrentar cambios estructurales de manera más eficiente, ya que permite estimular capacidades individuales de las empresas participantes, fortaleciéndolas para enfrentar a la competencia y lograr un interés común, con unos objetivos previstos en una estrategia previa, y que muy probablemente no pudiesen alcanzarlos por las empresas participantes de la mejor manera, en forma individual. (González J. , 2012)

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes, trayendo como ventajas mejoras de la competitividad y la productividad, que son los puntos claves para el éxito empresarial, ya que permite:

- Economía de recursos.
- Incorporación de tecnología.
- Aumento del poder de negociación con clientes y proveedores.
- Amplia la cobertura de la negociación.
- Reducción de costos.
- Mejora el posicionamiento en los mercados.

## **Empresa asociativa rural**

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. (González J. , 2012)

## **Asociaciones de productores de cacao**

Existen asociaciones de primer grado, que agrupan a productores individuales y asociaciones de segundo grado que agrupan a asociaciones de primer grado. Las asociaciones participan en la producción, acopio y comercialización del cacao y envían su producto a intermediarios, a la industria nacional o directamente a exportadores. Entre las asociaciones de primer grado más importantes se encuentran:

- **Asociación. Productores San Carlos:** Cuenta con 1.200 productores, 1.200 has de cacao, 595 has de cacao certificado y ubicada en la provincia de Orellana.
- **Asociación Kallari:** Agrupa a 750 productores, 1.200 has de cacao, 500 has de cacao certificado y ubicada en Napo.

Las asociaciones de segundo grado se han formado con el objetivo de conseguir para el productor una mayor rentabilidad por la venta del cacao en grano, acortando la cadena de valor tradicional para lograr que el productor se acerque a los mercados exteriores de forma más directa, recibiendo un mejor precio que cuando las ventas eran al intermediario local. Las asociaciones realizan labores muy importantes para mejorar la rentabilidad de sus asociados como prestación de servicios para mejorar la productividad, la calidad del cacao

y en algunos casos lograr comercializar su cacao en forma directa con clientes internacionales. (González J. , 2012) Entre las principales asociaciones de segundo grado encontramos:

- **UNOCACE:** Agrupa a 19 organizaciones de primer grado, 1.796 productores, 12 mil has de cacao certificado, ubicadas en varias provincias del litoral y que exportan directamente.
- **FEDECADE:** Agrupa a 11 asociaciones de primer grado, 395 productores.
- **Fortaleza del Valle:** Reúne 5 organizaciones de primer grado, 578 productores, 1.492 has certificadas, ubicadas en Manabí.
- **UOCQ:** Asocia a 25 asociaciones de primer grado, 544 productores, 283 has de cacao, localizadas en la provincia de Los Ríos.

En el año 2008 fue constituida la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador, **CONCACAO**, con la finalidad de representar a los productores de cacao fino de aroma y que agrupa algunas de las asociaciones de segundo grado y otras asociaciones de primer grado independientes, siendo todas productoras de granos de cacao de la variedad Nacional. A la fecha a CONCACAO pertenecen 14 asociaciones de segundo grado y 165 asociaciones de primer grado.

La propuesta busca elevar el nivel de la calidad de vida mediante el mejoramiento de las rentas obtenidas por la producción que generan los diferentes agricultores que se dedican a la cosecha de cacao, de acuerdo las normas reconocidas a nivel nacional e internacional. Todo esto con la única finalidad de fomentar la asociatividad de los pequeños productores y no ser vistos como la parte más débil de la cadena de comercialización.

## **Asociatividad**

El concepto de asociatividad fomenta la destrucción de prejuicios en los que se abandona el análisis del entorno para primero analizar el núcleo de la institución con el propósito para realizar grandes cambios en el volumen de producción, la organización interna y la manera en que se comercializan los bienes y servicios que se generan en la asociación. La vía más accesible para la asociatividad se define como aquella forma de romper con viejos paradigmas en los que se deja de mirar hacia afuera y se esquematiza la interiorización de las empresas como factor de asociación, con el fin de generar variaciones en la producción, organización y comercialización de bienes y servicios. Los principales actores de este cambio de visualización son las tecnologías y los mercados (Yépez, 2009)

El término Asociatividad trae consigo conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros, que surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización.

Dicho cambio se basa en la aplicación de nuevos elementos como la calidad total, la reingeniería, las alianzas estratégicas, las redes, la misma asociatividad, los clústeres y la colaboración en cadenas productivas. La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño, para enfrentar tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual.

La competitividad demuestra que una de las formas de aumentar la productividad de las empresas es a través del desarrollo de la asociatividad entre las mismas para formar lo que se conoce como aglomeraciones. El área de la productividad y competitividad es un campo de constante innovación y lo

importante es como ese modelo se adapta a una realidad local y que los actores tengan claro las implicaciones y alcances de este (Terán, 2003)

En el actual contexto de la globalización, la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y del nivel de asociatividad que tengan los actores de una cadena agroproductiva o de una concentración empresarial y de transformar estos en estrategias que les permitan enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

El riesgo compartido es otra modalidad por medio de la cual empresas o grupos empresariales se asocian aportando cada uno sus mayores fortalezas, bien sea capital, tecnología, información, infraestructura, contactos en los mercados, y de acuerdo con esto corren riesgos proporcionales en actividades como la prueba y adaptación de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos y la exploración de mercados (Benitez, 2008)

Actualmente, principalmente en los países del Área Andina y Centroamérica, dentro de la concepción de cadenas agroproductivas se han venido dando desarrollos institucionales alrededor del acercamiento, diálogo y concertación entre los diferentes actores de estas. Es así como se habla de mesas de concertación, consejos consultivos, sistemas producto y consejos nacionales o regionales de cadenas, cuyos acuerdos de acción a mediano y largo plazo, se plasman en lo que en algunos países se denominan: Acuerdos de Competitividad.

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. De allí que es importante que los gobiernos desarrollen políticas de apoyo y actúen como catalizador de asociatividad de este importante sector cacaotero.

## **Ventajas y desventajas de la Asociatividad**

A continuación se enlistan varias de las múltiples ventajas de encontrarse asociado y las desventajas de manejarse en forma individual ante la competitividad que existe en los actuales momentos en los diferentes mercados que se desarrollan las actividades de los pequeños productores de acuerdo a Charles Eaton y Andrew Shepherd, en su libro Agricultura por contrato, Alianzas para el crecimiento:

### **2.1.1.2.1 Ventajas**

- ✓ En las Economías de Escala: incremento de la producción y productividad.
- ✓ En Asociatividad se han obtenido ventajas del proceso productivo que han permitido reducir el coste medio de la producción a medida que aumenta el producto total.
- ✓ Mayor poder de negociación. Se comparte riesgos y costos.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mejora de la calidad y diseño.
- ✓ Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- ✓ Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.
- ✓ En Innovación Tecnológica: ser creativos sin fronteras a la imaginación.
- ✓ Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos.
- ✓ Mejora el acceso al financiamiento.

### **2.1.1.2.2 Desventajas**

- ✓ Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral. Los pequeños agricultores que

ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.

✓ La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, este será mínimo. Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

## **Certificaciones de la Organización**

### **Certificación Fair Trade**

Es una forma de comercio que promueve una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Es una alternativa al comercio convencional, evitando la cadena de intermediarios. Sus principios y orientaciones son:

- Establecer mejores condiciones comerciales para los pequeños productores.
- Dirigir campañas educativas y de promoción a los consumidores para generar toma de conciencia en torno al tema.
- Contribuir al desarrollo de las organizaciones de productores, al lograr el precio superior de venta del producto de Comercio Justo.
- Aceptar la incorporación de las organizaciones productivas interesadas que si cumplen con los criterios establecidos. Estas deben cubrir los costos asociados a la certificación, la cual se renueva anualmente.

En el Ecuador la agencia certificadora de Comercio Justo con mayor presencia se llama Flo-Cert. El costo de solicitud de certificación FAIRTRADE es de USD 735,00, no reembolsable.

En el caso específico de nuestra organización para el costo de la cuota de Certificación inicial, válida por los primeros 12 meses, se evaluaría la cantidad miembros de la organización, los productos adicionales que produce la organización, los trabajadores temporales u ocasionales que se necesitan en las instalaciones de procesamiento; en el caso del cacao, se considera como instalación de procesamiento al espacio destinado a la limpieza, secado, tostado, machacadura, limpieza previa, molienda, clasificación y almacenamiento; y el último criterio de evaluación es conocer si la organización tiene procesos subcontratados con otras empresas, pudiendo tener un máximo de tres entidades subcontratadas por lo tanto sería (FLOCERT, 2014):

**Tabla 6: Costo de la Cuota de Certificación FAIRTRADE Inicial**

<b>Tipo de Organización</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Factor</b>	<b>Cuota Individual</b>	<b>Cuota Total Facturada</b>
<b>Primer Grado</b>	Miembros				
	A	< 50	x 1	USD 1944,80	USD 1944,80
	Trabajadores en instalación de procesamiento				
	B	10 – 100	x 1	USD 557,60	USD 557,60
	<b>Sumatoria</b>				

Fuente: (FLOCERT, 2014)

Elaboración: Los autores

Adicionalmente al costo inicial de certificación, se debe cancelar una cuota anual básica para las inspecciones y auditorías con la finalidad de mantener vigente la certificación de FAIRTRADE. Esta cuota es calculada de la misma forma en la que se realiza el análisis de costo Inicial de la Certificación el mismo que se lo presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 7: Costo de la Cuota Anual Básica de Certificación FAIRTRADE**

Tipo de Organización	Categoría	Indicador	Factor	Cuota Individual	Cuota Total Facturada
<b>Primer Grado</b>	Miembros				
	A	< 50	x 1	USD 1591,20	USD 1591,20
	Trabajadores en instalación de procesamiento				
	B	10 – 100	x 1	USD 244,80	USD 244,80
	<b>Sumatoria</b>				

Fuente: (FLOCERT, 2014)

Elaboración: Los Autores

Las Certificaciones Orgánicas, de Comercio Justo, y Rainforest Alliance entre otras no son certificaciones de calidad física. Más bien tienen relación con el proceso del cultivo, el cuidado del medio ambiente, y el respeto por los derechos humanos.

### **Certificación Símbolo de Pequeños Productores**

El Símbolo de Pequeños Productores “SPP” es la identificación de la Sustentabilidad del Pequeño Productor Organizado, identifica a productos y valores originarios de organizaciones de pequeños productores. Su objetivo es el desarrollo sustentable y la vida digna de las familias y comunidades de pequeños productores en alianza con consumidores solidarios. Además, es un sistema de certificación independiente y accesible para la producción sustentable, la organización democrática, el comercio equitativo y la autogestión.

En la actualidad, la economía mundial está controlada por las empresas de producción y comercialización de gran escala y valores de dominio y explotación, amenazando la subsistencia de los Pequeños Productores. Es por esto, que como parte de la lucha de estas organizaciones nace el Símbolo de Pequeños Productores, una iniciativa para ser identificados en el mercado local e internacional persiguiendo crear un mundo más justo y sustentable. La finalidad es que los pequeños productores organizados con el SPP tengan su propio espacio en el mercado, tener su propia voz y cara frente a empresas y consumidores.

Se busca realizar una gran alianza entre los compradores y productores para salvaguardar el futuro sustentable, promover la calidad de trabajo, evitar la competencia desleal, fomentar la creación de proyectos. La certificación parte de un mercado incluyente basado en valores y principios de sustentabilidad, justicia y solidaridad. En este sentido, la certificación es brindada por diferentes certificadoras para facilitar el acceso, bajar sus costos y generar mayores ingresos. Cabe aclarar que no sólo es un sello de comercio justo (FUNDEPPO, 2013)

A la fecha, el Símbolo está abierto para productores agrícolas, apícolas y artesanías. La iniciativa proviene originalmente de la Coordinación Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo, CLAC; la administración del SPP se encuentra delegado a FUNDEPPO, Fundación de Pequeños Productores Organizados, creada en 2006 por la CELAC.

Los pasos a seguir para la Certificación del Símbolo de Pequeños Productores para Organizaciones de Pequeños Productores son:

1. Informarse sobre el SPP

2. Elegir el Organismo de Certificación
3. Solicitar la Solicitud de Certificación
4. Procedimiento de Certificación
  - a. Documental
    - i. Normal: Verificación Documental del cumplimiento de los criterios aplicables de la norma general.
    - ii. Acortado: Reconocer a una organización de pequeños productores que cuente con certificación Fair Trade.
  - b. Completo: Evaluación documental y de campo del cumplimiento de acuerdo a los criterios aplicables de la Norma General.
5. Llenar y enviar el formato de Evaluación
6. Pago de la Certificación (\$1200,00)
7. Evaluación por parte de la Certificadora
8. Pago de Inscripción Anual (\$150,00) y Firma de Contrato de Uso
9. Emisión del Certificado de Conformidad

La certificación debe ser renovada anualmente para mantener su vigencia.

## **2.2 Marco Legal**

### **Constitución de la República del Ecuador**

Dentro del marco legal ecuatoriano y siguiendo el orden jerárquico de la pirámide de Kelsen, el derecho a la reunión y la asociación en primera instancia se encuentra garantizado en la Constitución Política de la República del Ecuador en su artículo 23 numeral 19, que indica textualmente lo siguiente (Constituyente, 2008): *“Sin perjuicio de los derechos establecidos en esta*

*Constitución y en los instrumentos internacionales vigentes, el Estado reconocerá y garantizará a las personas los siguientes:*

*19. La libertad de asociación y de reunión, con fines pacíficos.”*

### **Ley Orgánica de Participación Ciudadana**

En su artículo 30 la Ley Orgánica de Participación Ciudadana reconoce las formas de organizaciones sociales de acuerdo al siguiente texto (Nacional, 2011): *“Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. ...”.*

En los artículos 31 al 36 el Estado asegura el derecho de libre asociación, la promoción de las organizaciones sociales, el fortalecimiento de las mismas, la cogestión y sus proyectos, y sobre todo, su legalización y registro.

### **Normativa Jurídica Complementaria**

La Ley de Compañías regula todas las actividades de las entidades que se dedican a actividades mercantiles con la finalidad de obtener un rédito económico por sus servicios, bienes o productos. La Ley de Compañías fue recientemente modificada y actualizada para ir acorde a las nuevas necesidades del país y conforme a los nuevos proyectos del cambio de la matriz productiva en busca de alcanzar un objetivo: El Buen Vivir.

El Código Civil es la siguiente normativa en el orden jerárquico que norma las asociaciones y organizaciones sociales en su Libro I el Título XXIX concede el derecho a las personas naturales y jurídicas de constituir corporaciones y fundaciones, así como reconoce la facultad de la autoridad que otorgó personalidad jurídica para disolverlas a pesar de la voluntad de sus miembros.

El Código de Comercio definen en su artículo 3 los actos de comercio que diferencias a las organizaciones sin fines de lucro con las entidades y sociedades mercantiles.

A continuación, se detallan los Decretos Ejecutivos que han expedido normativa adicional, complementaria o modificaciones para las instancias que amparan la conformación de organizaciones sociales:

- Decreto Ejecutivo No. 3054, publicado en el Registro Oficial 660 de 11 de septiembre de 2002, expide el reglamento para la aprobación, control, extinción de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, constituidas bajo lo dispuesto en el Título XXIX del Libro I del Código Civil.
- Decreto Ejecutivo No. 982, publicado en el Registro Oficial 311 de 8 de abril de 2008, donde dispone a la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, organice, mantenga y difunda el registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, consolida la información de los Ministerios.
- Decreto Ejecutivo No. 812, publicado en el Registro Oficial 495 de 20 de julio de 2011, y No. 1049, publicado en el Registro Oficial 649 de 28 de febrero de 2012, en los cuales se reforma el Decreto Ejecutivo No. 3054.
- Decreto Ejecutivo No. 16, publicado en el Registro Oficial de 4 de junio de 2013, en el que se expide el Reglamento para el funcionamiento

del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas.

### **Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017**

El Plan Nacional del Buen Vivir es el proyecto del Gobierno Nacional de la República del Ecuador para cumplir con sus proyectos y cambios en los ámbitos sociales, económicos, culturales y de desarrollo integral de la sociedad. El Plan está dividido en tres ejes fundamentales, dentro los que tenemos doce objetivos claros y específicos además de sus estrategias y metas a alcanzar durante el período 2013-2017; a continuación se detallan los ejes y sus objetivos (SENPLADES, 2013):

- I. Construcción del poder popular: Cambio en las relaciones de poder.
  1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
- II. Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir
  1. Auspiciar la igualdad, cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
  2. Mejorar la calidad de vida de la población
  3. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
  4. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
  5. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

6. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

III. Cambio de la matriz productiva

7. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

9. Impulsar la transformación de la matriz productiva

10. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

11. Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Para el presente estudio se tomarán en consideración los objetivos ocho, nueve y diez pertenecientes al tercer eje del Plan Nacional del Buen Vivir debido a que afectan directamente a la producción, comercialización y transformación del Cacao Nacional; a la vez que la propuesta busca mejorar las condiciones de vida de las personas pertenecientes a la Asociación y brindándoles tecnificación y capacitación para que su conocimiento no sea simplemente empírico.



En el mapa se puede apreciar que la distribución de la producción de cacao se encuentra en la línea ecuatorial y lo que comprende 10° de latitud hacia el hemisferio norte y 10° de latitud hacia el hemisferio sur.

Respecto de cada continente, se detalla a continuación los países productores de cacao, las toneladas producidas desde el periodo 2009-2010 hasta el periodo 2012-2013 y las estimadas para el periodo 2013-2014.

**Tabla 8: Producción De Cacao Mundial En Miles De Toneladas**

<b>PRODUCCION DE CACAO (EN GRANO) MUNDIAL EN MILES DE TONELADAS</b>										
	<b>2009-10</b>	<b>%</b>	<b>2010-11</b>	<b>%</b>	<b>2011-12</b>	<b>%</b>	<b>2012-13</b>	<b>%</b>	<b>2013-14</b>	<b>%</b>
<b>África</b>	2483	68.4	2881	71.6	2919	71.5	2823	71.9	2981	71.6
<b>Camerún</b>	205		215		207		225		205	
<b>Costa de Marfil</b>	1242		1300		1486		1449		1610	
<b>Ghana</b>	632		960		879		835		850	
<b>Nigeria</b>	235		240		235		225		230	
<b>Otros</b>	169		166		113		89		86	
<b>América</b>	514	14.2	547	13.6	655	16.0	622	15.8	676	16.2
<b>Brasil</b>	161		198		220		185		210	
<b>Ecuador</b>	144		140		198		192		210	
<b>Otros</b>	209		209		237		245		256	
<b>Asia y Oceanía</b>	632	17.4	597	14.8	511	12.5	484	12.3	505	12.1
<b>Indonesia</b>	550		510		440		410		425	
<b>Papúa</b>										
<b>Nueva Guinea</b>	39		40		39		37		40	
<b>Otros</b>	44		47		32		37		40	
<b>Total Mundial</b>	<b>3630</b>	<b>100.0</b>	<b>4025</b>	<b>100.0</b>	<b>4085</b>	<b>100.0</b>	<b>3929</b>	<b>100.0</b>	<b>4162</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Quarterly Bulletins of Cocoa Statistics

Elaborado por: Los Autores

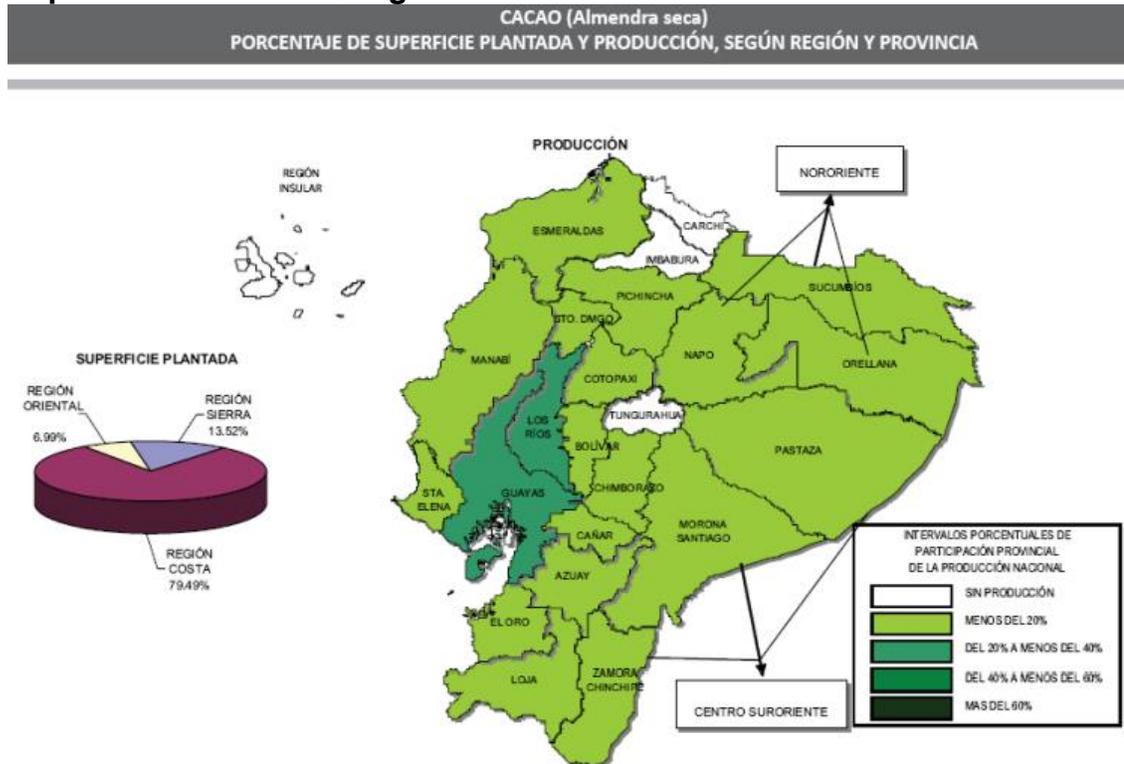
La participación más alta en lo que a volúmenes de producción se refiere la tiene el continente africano, con su principal productor, Costa de Marfil, seguido actualmente por la producción en América que logró superar a Asia y Oceanía a

partir del año 2011. Debe tomarse en consideración el aspecto geográfico, es decir el tamaño de cada continente y las extensiones de terreno productivas en cada uno.

### 3.1.2 Distribución geográfica en el Ecuador

Las características especiales del suelo ecuatoriano permiten que se pueda producir cacao en casi todo el territorio ecuatoriano, incluyendo las tres regiones continentales, Costa, Sierra y Oriente, esto hace que el cacao del Ecuador sea el fruto con mayor diversidad de aromas y sabores del mundo ya que cada zona genera características específicas que se detallan a continuación.

#### Mapa 2: Distribución Geográfica Del Cacao En Ecuador



Fuente y Elaboración: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

De acuerdo a la última Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) publicada en el año 2011 se puede identificar las zonas con mayor producción. Del total de superficie plantada en el país, 521091 hectáreas, la región Costa representa el 78,02 % en la que se concentra en las provincias de Los Ríos y Guayas, la región Sierra el 15,14 % y la región Oriental tan solo el 6,84 %.

En la siguiente tabla se puede encontrar la superficie por cada provincia que forma parte de alguna asociación, la producción total en toneladas que dichos terrenos tuvieron y las ventas de estas, que en la mayoría de los casos se dio en su totalidad.

**Tabla 9: Superficie, Producción y Ventas, por región y provincia**

<b>Cacao (Almendra seca)</b>					
Región y Provincia		Superficie (Has.)		Producción (Tm.)	Ventas (Tm.)
		Plantada	Cosechada		
Total Nacional		521,091	399,467	224,163	221,793
Total Por Regiones					
Región Sierra		78,871	64,878	25,718	25,424
Región Costa		406,552	312,389	190,094	188,046
Región Oriental		35,668	22,200	8,351	8,323
Región Sierra					
Azuay	<b>Solo</b>	2,788	2,508	335	335
	<b>Asociado</b>	.	.	.	.
Bolívar	<b>Solo</b>	10,044	9,481	3,086	3,086
	<b>Asociado</b>	14,652	11,952	3,129	3,129

Cañar	<b>Solo</b>	4,824	4,660	2,476	2,474
	<b>Asociado</b>	2000	1,954	231	231
Carchi	<b>Solo</b>				
	<b>Asociado</b>				
Cotopaxi	<b>Solo</b>	7,084	5,269	5,292	5,272
	<b>Asociado</b>	7,344	6,216	1,012	1,012
Chimborazo	<b>Solo</b>	219	180	*	38
	<b>Asociado</b>	.	.	.	.
Imbabura	<b>Solo</b>	176	*	*	*
	<b>Asociado</b>	*	.	.	.
Loja	<b>Solo</b>	122	*	.	.
	<b>Asociado</b>	110	110	*	28
Pichincha	<b>Solo</b>	10,680	8,269	5,468	5,427
	<b>Asociado</b>	1,062	859	157	157
Tungurahua	<b>Solo</b>				
	<b>Asociado</b>				
Santo Domingo	<b>Solo</b>	10,017	6,840	2,537	2,336
	<b>Asociado</b>	7,708	6,552	1,931	1,898
Región Costa					
El Oro	<b>Solo</b>	18,757	16,400	8,849	8,798
	<b>Asociado</b>	1,021	657	246	196
Esmeraldas	<b>Solo</b>	64,104	55,777	17,457	17,443
	<b>Asociado</b>	7,376	6,353	989	989
Guayas	<b>Solo</b>	91,002	64,889	83,169	81,914
	<b>Asociado</b>	10,148	5,691	3,804	3,785
Los Ríos	<b>Solo</b>	97,290	73,299	40,485	40,369
	<b>Asociado</b>	17,987	12,064	7,201	7,198
Manabí	<b>Solo</b>	56,647	44,667	15,312	15,144

	<b>Asociado</b>	42,011	32,498	12,501	12,139
Santa Elena	<b>Solo</b>	141	92	81	71
	<b>Asociado</b>	*	*	.	.
Región Oriental					
Nororient	<b>Solo</b>	29,113	18,236	4,336	4,311
	<b>Asociado</b>	2,287	1,371	138	138
Centro-Surorient	<b>Solo</b>	3,849	2,323	3,632	3,632
	<b>Asociado</b>	419	271	246	242

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaboración: Los autores

\* Dato oculto por confiabilidad y confidencialidad estadística

## 3.2 Organizaciones Cacaoteras

### 3.2.1 Principales Organizaciones Cacaoteras del Mundo

#### ➤ **ICCO: International Cocoa Organization**

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) es una organización establecida desde 1973 con sede en Londres, cuyo trabajo abarca desde la recopilación y tratamiento de la información referente a la industria cacaotera mundial, hasta el análisis de los procedimientos que se llevan a cabo en esta actividad y la generación de recomendaciones y proposiciones para la producción y consumo sostenibles de cacao y sus derivados y el mejoramiento de las condiciones bajo las que se trabaja.

Esta organización promueve el desarrollo de los pequeños productores, el trato y pago justo por esta actividad y el desarrollo sostenible en busca de la conservación ambiental y la mejora de procesos que tengan como resultado la utilización óptima de los recursos. Por esto, en la Conferencia Internacional del Cacao de las Naciones Unidas, cuyo primer convenio entró en vigor el mismo año de la creación de la organización, negoció el séptimo Convenio

Internacional del Cacao en Ginebra en el año 2010 el mismo que fue puesto en marcha en octubre del 2012.

Los puntos clave sobre el último Convenio Internacional del Cacao, y de mayor relevancia para este plan, fueron el establecimiento de un mandato explícito para la Economía Cacaotera Mundial Sostenible y la creación de la Junta Consultiva sobre la Economía Cacaotera Mundial.

La Organización Internacional de Cacao tiene entre sus objetivos principales trabajar por la sostenibilidad de esta actividad y lo pone en manifiesto en este mandato, mediante el cual abarca dimensiones sociales, económicas y ambientales tanto de la producción como del consumo. Esto incluye el trabajo sobre los aranceles aduaneros sobre las importaciones de granos de cacao, cacao semielaborados y chocolate; impuestos (indirectos) en relación con el consumo de cacao y procesamiento; los costos de producción en diferentes países y regiones; información de mercado para los productores de cacao; Precio y Gestión de Riesgos de los agricultores a través de cooperativas (UNCTAD, 2010).

La Junta Consultiva establecida en este Convenio funciona solo en calidad de asesores y su principal tarea es el análisis de la industria, de los cambios y la creación de recomendaciones referentes a la información recopilada, con la cual el Consejo Internacional del Cacao tomara a futuro las decisiones finales. Esta Junta reconoce en especial el funcionamiento del sector privado en el desarrollo de la industria, el comercio y la relación y papel que juegan también los gobiernos y las medidas que estos imponen, que favorecen o no al crecimiento de la actividad.

➤ **FAO: FOOD AND AGRICULTURE UNITED NATIONS ORGANIZATION**

La organización de Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas es una institución sin fines de lucro cuyos principales objetivos son:

- Ayudar a eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición.
- Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles.
- Reducir la pobreza rural
- Propiciar sistemas agrícolas y alimentarios inclusivos y eficientes
- Incrementar la resiliencia de los medios de vida ante las catástrofes.

Su importancia para la industria cacaotera no solo tiene que ver con los análisis estadísticos periódicos que realiza, sino por la labor que realiza con el objetivo de mejorar la calidad de trabajo y vida de los agricultores. Existen varios estudios publicados acerca de la producción de cacao, sus factores y actores principales así como también proyectos en los cuales se busca generar mayor equidad en términos laborales y los beneficios que deben percibir los productores por su trabajo que lamentablemente no es remunerado de forma adecuada.

### **3.2.2 Principales Organizaciones Cacaoteras del Ecuador**

Entre las principales organizaciones gremiales, tanto de productores como exportadores, del sector se encuentran:

➤ **Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - ANECACAO**



ANECACAO es una asociación sin fines de lucro que agrupa a los exportadores de cacao y sus derivados que deseen formar parte del organismo y cumplan con los requisitos. Su principal objetivo es velar por los intereses y el desarrollo de sus miembros, los exportadores, pero también se resalta su obra por el sector productor. Entre los principales servicios que presta se encuentran: asistencia técnica y tecnológica, abastecimiento de material vegetativo garantizado, talleres, proyectos e información actualizada. La asociación busca desarrollar políticas a corto, mediano y largo plazo además de orientar recursos para precautelar la fase de Post-cosecha del cacao y los procesos que se incluyen en el periodo previo a la exportación del producto final para mantener y mejorar el prestigio internacional del país como proveedores del Cacao Fino y de Aroma (ANECACAO, 2013)

➤ **Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador - CONCACAO**

Mediante acuerdo ministerial MAGAP No. 288 en el año 2007, nace la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador, organismo que representa a los productores cacaoteros del país ante el Estado, organismos nacionales e internacionales y en especial ante los exportadores. Gracias a esta institución, los productores cuentan con una entidad que defienda sus intereses frente a los demás actores del sector, en especial con los exportadores, con quienes mantienen contacto frecuente para encaminar las relaciones y cuidar la calidad del cacao, la producción, precios y

comercialización interna del producto. Y en lo que se refiere a los demás actores, tanto nacionales como internacionales que promueven el desarrollo del sector, se planifica en conjunto con CONCACAO para la implementación de iniciativas para orientar el trabajo en beneficio de los productores (Gonzalez, 2009).

➤ **Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador - UNOCACE**

UNOCACE es una organización de productores creada el 2 de febrero de 1999, que agrupa a 1730 pequeños productores de cacao nacional fino o de aroma, ubicados en las provincias de Guayas, Los Ríos, El Oro y Bolívar con 10400 has de cacao, comercio justo FLO, produciendo anualmente 1500 TM de cacao. Esta organización basa sus actividades en dos principios: la producción sostenible y la comercialización asociativa. Con esto busca mejorar los ingresos de los miembros, incrementar los volúmenes de exportación, brindar asistencia técnica para la rehabilitación y renovación de los cultivos, impulsar la comercialización y exportación de semielaborados y terminados y prestar servicios de crédito y ahorro (Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador, 2013).

➤ **Federación de Cacaoteros del Ecuador – FEDECADE**



FEDECADE es una organización cuyo fin es la producción y exportación de cacao fino de aroma. De segundo grado y sin fines de lucro fue constituida

oficialmente en 1981. Agrupa a varias asociaciones y cooperativas agrícolas de primer grado de siete provincias del litoral ecuatoriano. Sus principales objetivos son: ser una organización innovadora y autosostenible, que permita el desarrollo de sus miembros, del ámbito financiero y de los métodos de comercialización, con reconocimiento en el mercado internacional de cacao de calidad. (Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador, 2012)

Las cuatro organizaciones antes mencionadas son las de mayor influencia en el sector. Entre otras se encuentran:

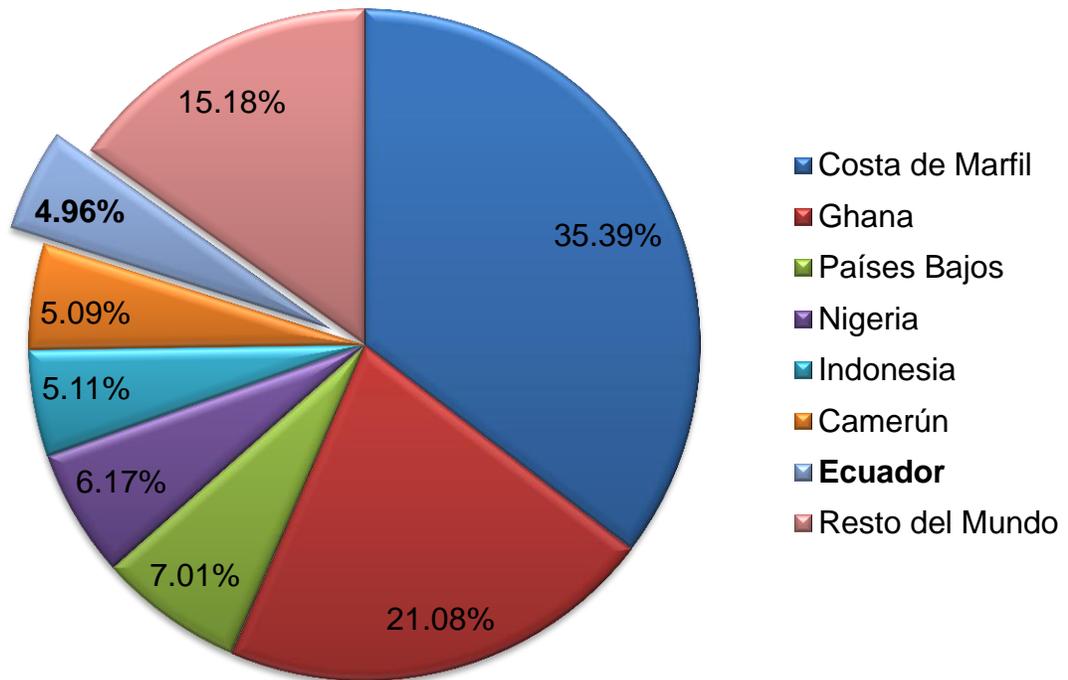
- ✓ Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador - CORPCACAO
- ✓ Asociación Nacional de Cacaoteros - ASOCACAO
- ✓ Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma – APROCAFA

### **3.3 Las exportaciones de Cacao a nivel Mundial**

#### **3.3.1 Principales exportadores**

La participación en las exportaciones de cacao en grano en el año 2013 ubica a Ecuador en la séptima posición a nivel mundial con un 4.96%, lo que muestra una gran diferencia con el mayor exportador del último año que fue Costa de Marfil con un 35.39%, seguido por Ghana: 21.08%, Países Bajos: 7.01%, Nigeria: 6.17%, Indonesia y Camerún con 5.11% y 5.09% respectivamente.

**Gráfico 3: Participación En Las Exportaciones Mundiales De Cacao En Grano Año 2013**

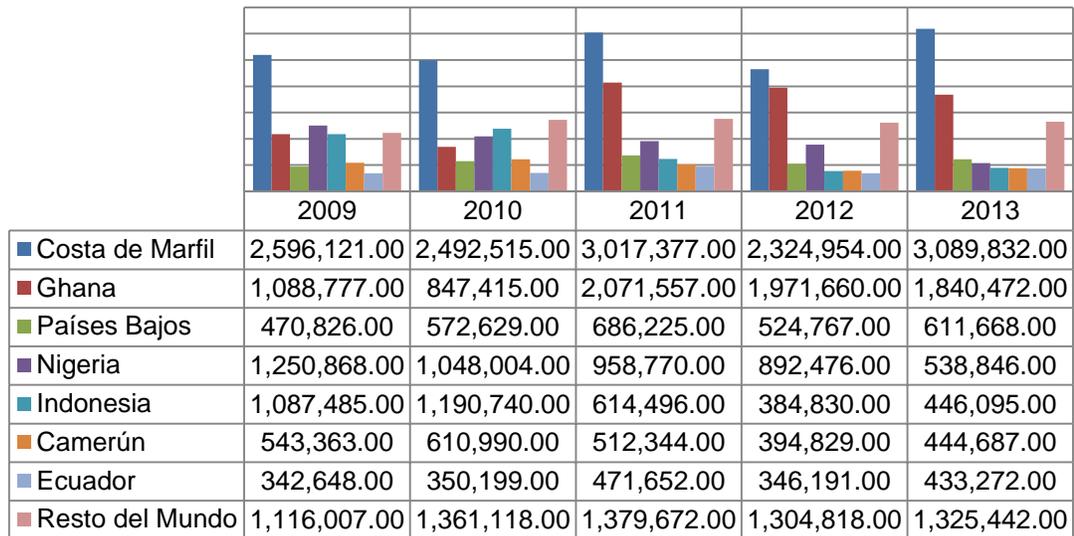


Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Los Autores

Estos porcentajes no diferencian entre el cacao corriente y el cacao fino y de aroma. Se estima que el 80% aproximadamente de las exportaciones ecuatorianas son de cacao fino y de aroma, lo que abarca el 63% de la producción mundial, y el 20% restante pertenece a otras variedades de tipo corriente como el CCN51. (ANECACAO, 2013)

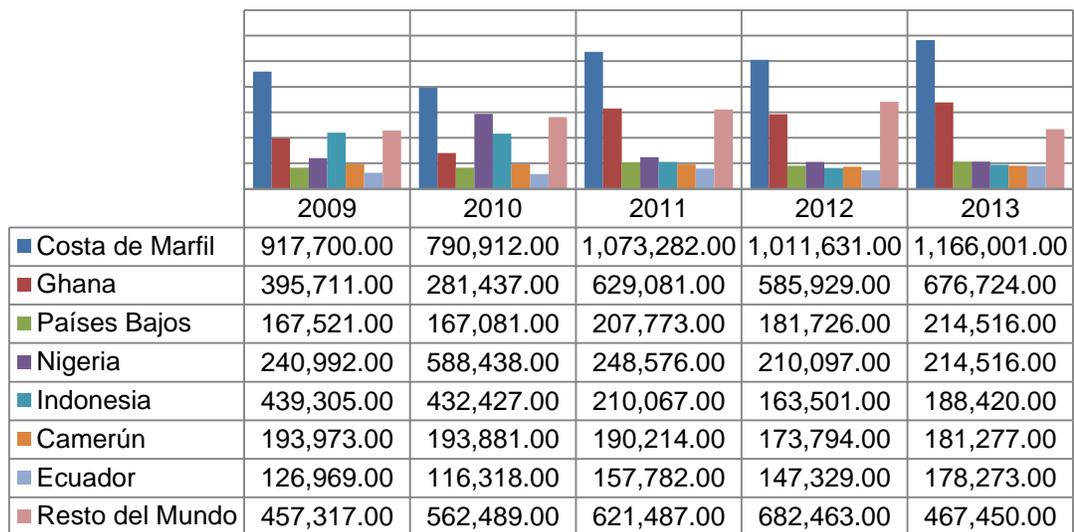
### 3.3.2 Volúmenes de exportación

**Gráfico 4: Exportaciones Anuales Por Países (Miles De Dólares)**



Fuente: TRADEMAP Trade Statistics for international business development  
Elaboración: Los Autores

**Gráfico 5: Exportaciones Anuales Por Países (Tons.)**

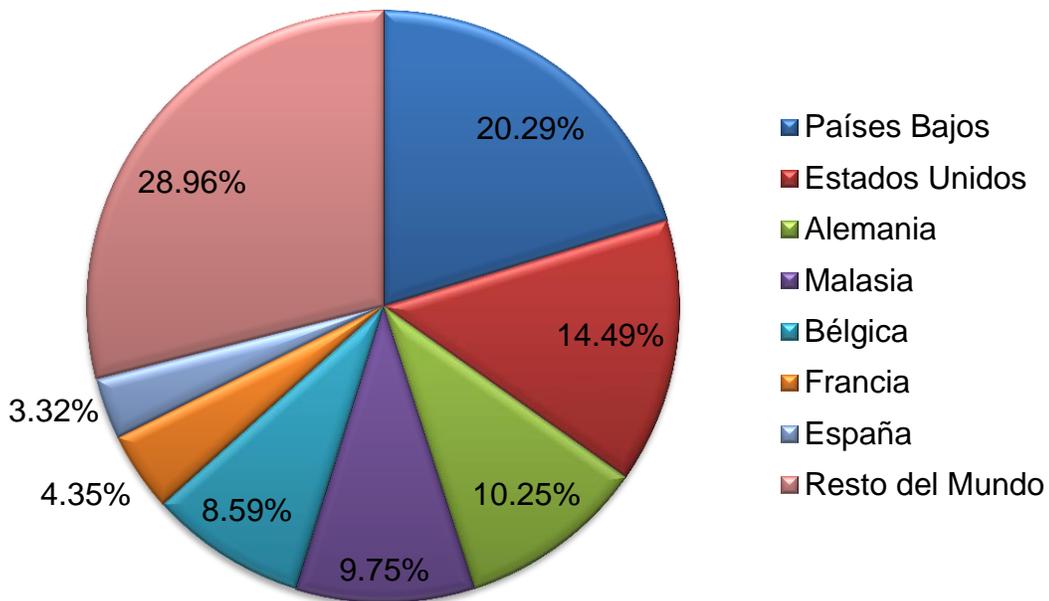


Fuente: TRADEMAP, Trade Statistics for international business development  
Elaboración: Los autores

De acuerdo a los gráficos de exportaciones anuales por países tanto en valores monetarios como toneladas, se puede notar una gran fluctuación en este sector, ya que la producción depende de una diversidad de factores, tanto naturales como económicos, difíciles de predecir. Entre los factores naturales se encuentran el clima, la temperatura, que generan el ambiente adecuado para el crecimiento de los cultivos y entre los factores económicos se puede mencionar los precios de los insumos, la fluctuación de precios en el mercado, entre otros. Todos estos influyen en el aumento o disminución de las cantidades producidas y en los ingresos totales que obtienen los países por las actividades de este sector.

### 3.3.3 Destino de las exportaciones de cacao

**Gráfico 6: Principales Importadores De Cacao En Grano 2013**



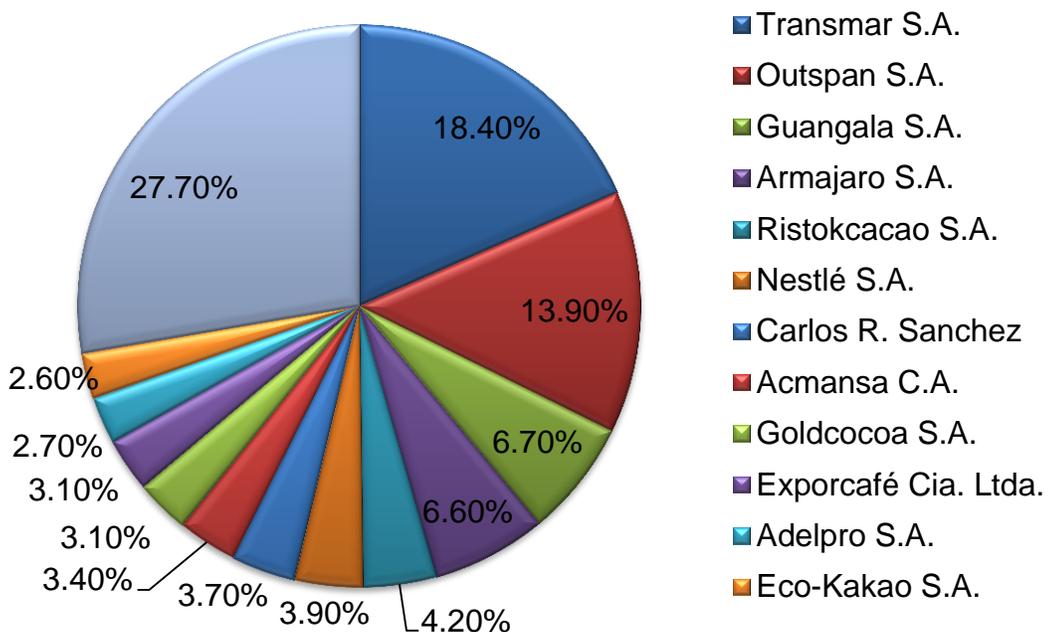
Fuente: TRADEMAP, Trade Statistics for international business development  
Elaboración: Los autores

Los principales países importadores del cacao en grano son los Países Bajos, Estados Unidos y Alemania que abarcan más del 50% de la producción mundial y que son a su vez los mayores productores de derivados del cacao como el chocolate.

### 3.4 Las exportaciones de cacao en el Ecuador

#### 3.4.1 Principales exportadores

**Gráfico 7: Principales Exportadores De Cacao En Grano 2013**



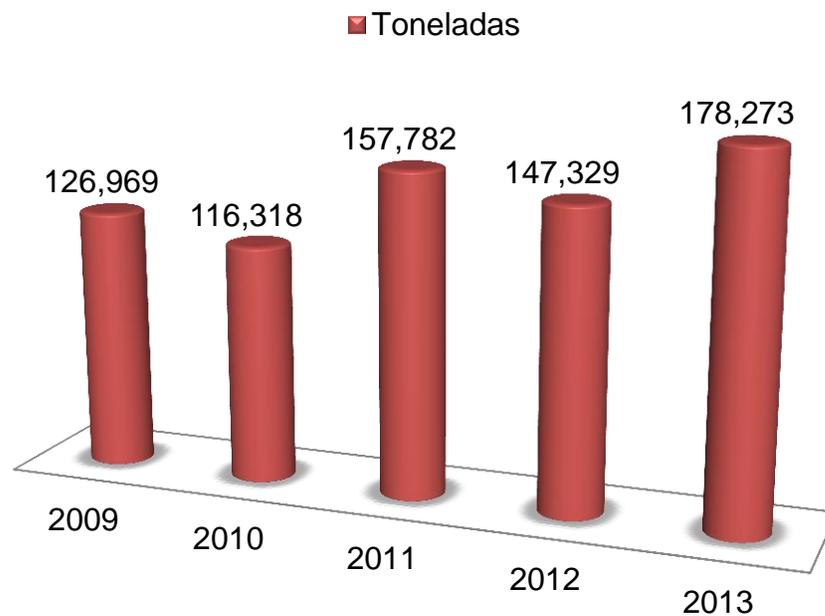
Fuente: TRADEMAP, Trade Statistics for international business development  
Elaboración: Los autores

Las exportaciones ecuatorianas de cacao en grano son realizadas por una gran cantidad de empresas, entre las principales se encuentran Transmar Commodity Group of Ecuador S.A., Outspan Ecuador S.A., Inmobiliaria Guangala S.A., Armajaro Ecuador S.A., Ristokcacao S.A., Nestlé Ecuador S.A., entre otros. Las empresas antes mencionadas el cacao en grano de los intermediarios que adquieren el producto de los pequeños productores o en su

defecto de las organizaciones productoras que han logrado establecerse y evitar ciertos puntos de la cadena de valor para poder maximizar sus ganancias vendiendo directamente a los exportadores.

### 3.4.2 Volúmenes de exportación

**Gráfico 8: Exportaciones De Cacao En Grano - Ecuador**

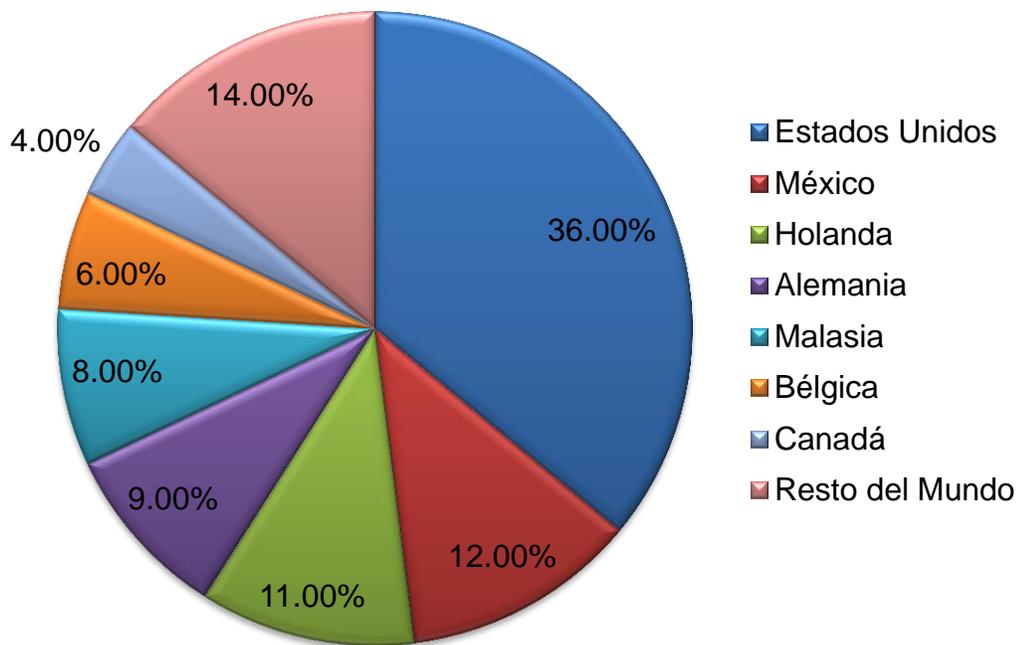


Fuente: TRADEMAP Trade Statistics for international business development  
Elaboración: Los autores

El gráfico anterior muestra las cantidades exportadas durante los últimos cinco años, con fluctuaciones tanto positivas como negativas. La diferencia positiva entre el año 2012 y 2013 se ve marcada principalmente por el impacto del Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y Aroma que el gobierno implementó a partir de julio del 2012 a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (MAGAP, 2012)

### 3.4.3 Destino de las exportaciones de cacao

Gráfico 9: Destinos De Las Exportaciones De Cacao En Grano - Ecuador



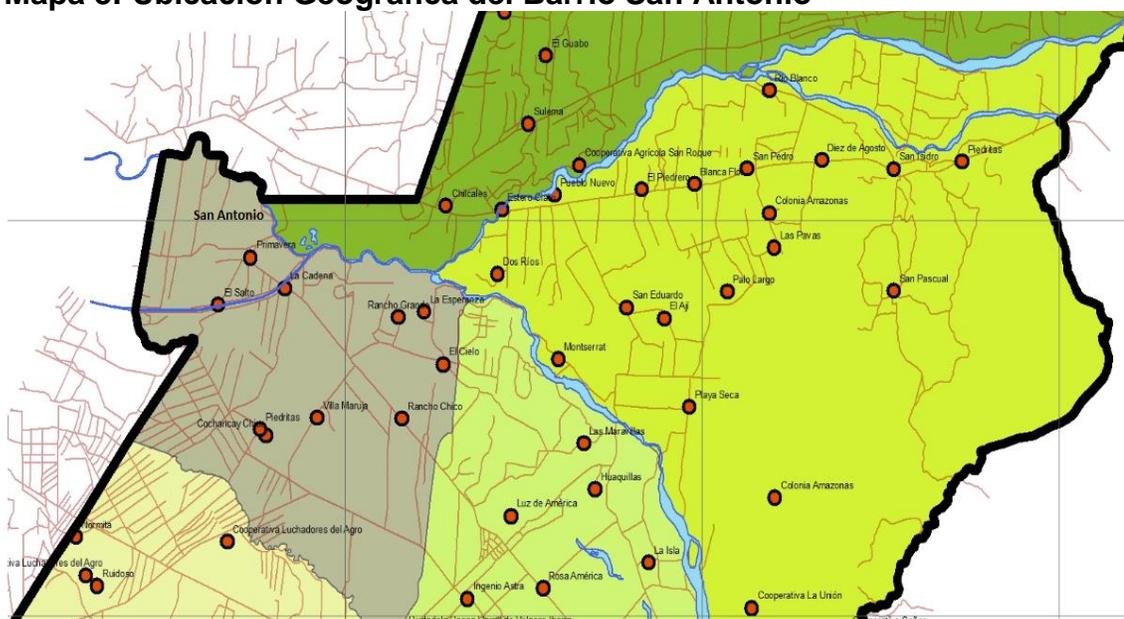
Fuente: ANECACAO  
Elaboración: Los autores

El principal destino de las exportaciones de cacao en grano de Ecuador es Estados Unidos con un 36% del total de las mismas, seguido por México, Holanda y Alemania con 12, 11 y 9% respectivamente.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO DEL BARRIO SAN ANTONIO

El Barrio San Antonio pertenece a la parroquia rural Manuel de J. Calle, del cantón La Troncal, provincia del Cañar. Se encuentra entre el límite de las provincias del Cañar y Guayas, cantón El Triunfo.

**Mapa 3: Ubicación Geográfica del Barrio San Antonio**

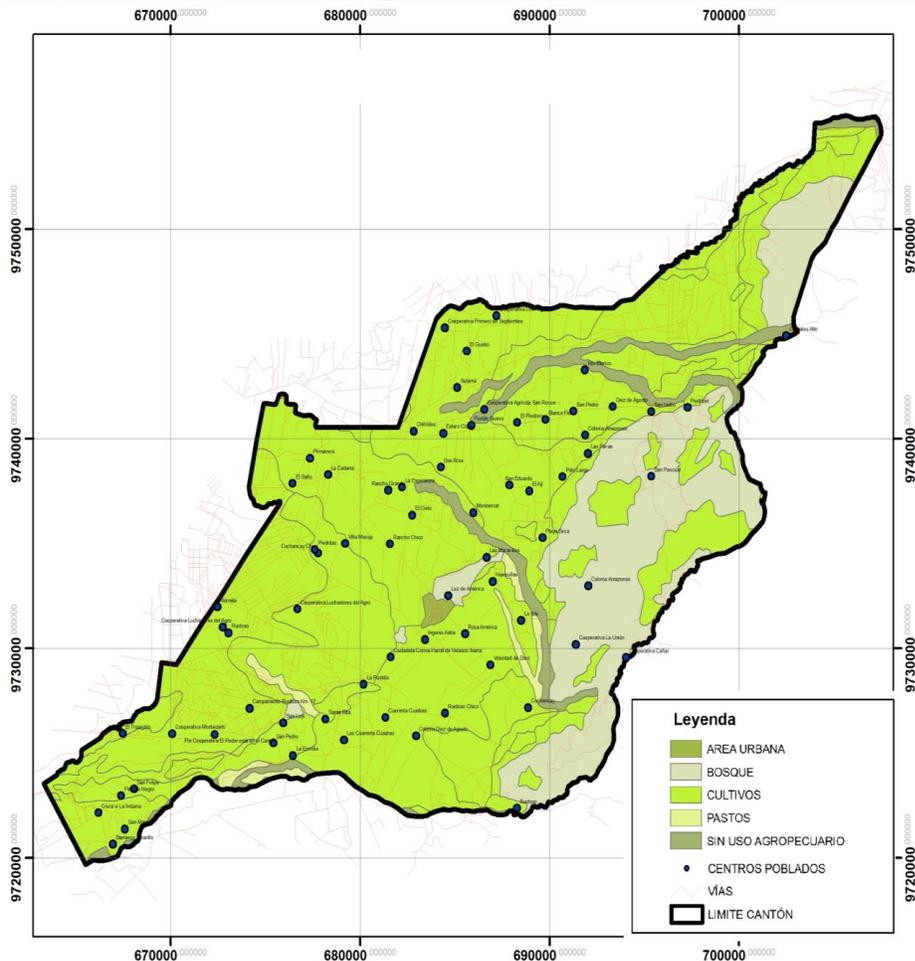


Fuente y Elaboración: Ilustre Municipalidad de La Troncal

Esta zona se caracteriza por su capacidad para producir todo tipo de cultivos por la riqueza de sus suelos y las ventajas climáticas de su ubicación. Al estar ubicados entre una provincia de la Costa (El Triunfo) y una provincia de la Sierra (La Troncal), la convergencia del lugar evita los picos de temperatura, la cantidad de vientos y los niveles de humedad.

En el gráfico a continuación se detalla la aptitud de los suelos para la siembra por el cantón La Troncal entre lo que se incluye al Barrio San Antonio y refiere la categoría de cultivos para la zona, además de poblados cercanos y el límite del cantón con la provincia del Guayas.

**Mapa 4: Tipografía de Suelos Cantón La Troncal**



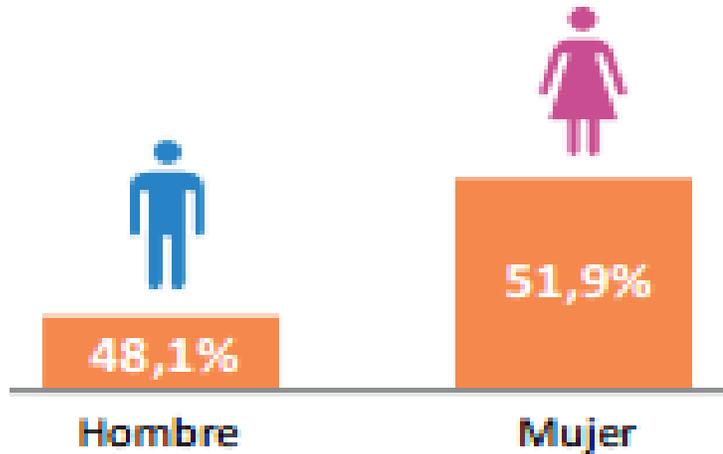
Fuente y Elaboración: Ilustre Municipalidad de La Troncal

Con el fin de tener una visión clara de la situación general de los pobladores del sector en el que este plan pretende tener efecto, se realizó un cuestionario censal a cada una de las familias del sector de lo que se obtuvo los siguientes resultados:

#### **4.1 Distribución de la población de San Antonio por sexo**

De una población total de 192 habitantes del barrio San Antonio, el 52 % son mujeres y el 48 % hombres. Esto determina un índice de feminidad superior en esta zona.

**Gráfico 10: Distribución de la Población por Sexo**

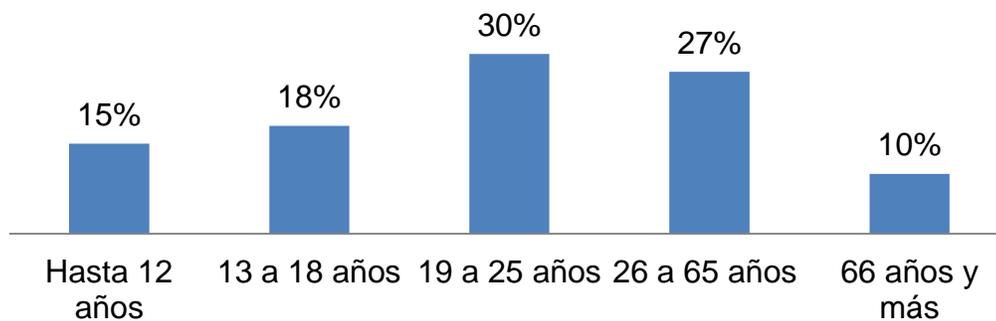


Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

#### **4.2 Población de San Antonio por grupos de edad**

La población de San Antonio se caracteriza por tener una alta proporción de adultos jóvenes con un promedio de edad de 26 años, con un porcentaje de 57% sumados los grupos entre 19 y 65 años. Por otro lado, el grupo de edad de 0 a 12 años representa el 15%, el grupo de 13 a 18 años un 18% y un 10% las personas de la tercera edad (65 años y más).

**Gráfico 11: Población de San Antonio por grupo de Edad**



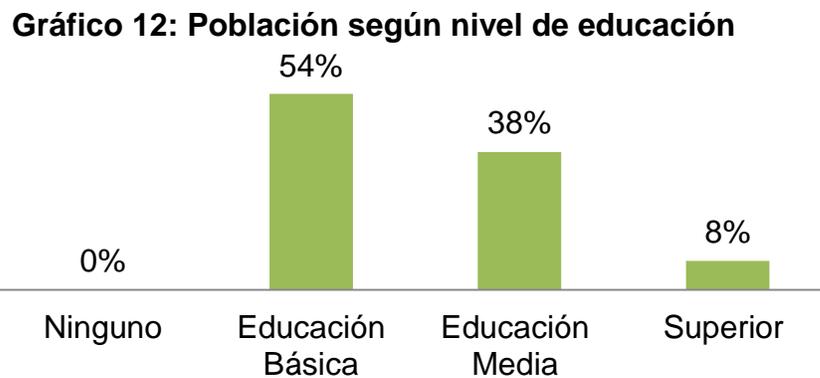
Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

### 4.3 Características Educativas

#### 4.3.1 Analfabetismo

La población de San Antonio tiene 0% de analfabetismo, de acuerdo a los datos recogidos de fuente primaria, los habitantes supieron indicar los niveles de educación a los que habían asistido. Todos los habitantes de este sector asistieron al menos a la primaria y son perfectamente capaces de leer y escribir.

#### 4.3.2 Población de 5 años y más según nivel de instrucción



Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

Como se mencionó en el párrafo anterior, no hay registro de analfabetismo en la población del Barrio San Antonio, el 54% tiene educación básica, un 38% tiene educación media o bachillerato y apenas un 8% tiene un nivel superior, el cual, comparado con la población ecuatoriana que representa el 14.6 % (Censo de Población y Vivienda, 2010)

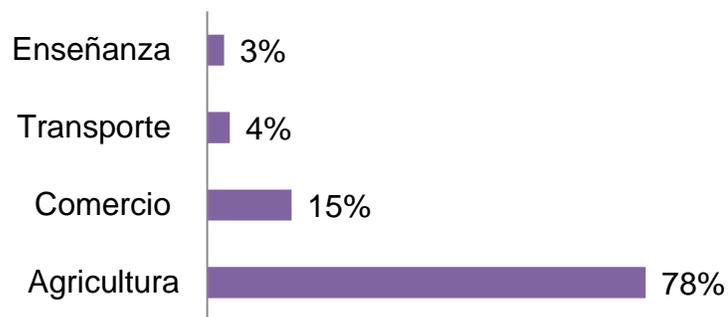
## 4.4 Características Ocupacionales

### 4.4.1 Población en edad de trabajar, PEA y PEI

Según los datos recogidos, el 77% de la población está en edad para trabajar, de estos el 74% corresponde a Población Económicamente Activa y el 26% a Población Económicamente Inactiva.

### 4.4.2 Distribución de la población ocupada según rama de actividad

**Gráfico 13: Población ocupada según rama de actividad**



Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

El 78 % de la población del Barrio San Antonio lo hace en la actividad agrícola, seguido por el comercio con un 15 %. Este indicador muestra que los pobladores de este sector son eminentemente agrícolas y junto al comercio suman el 93 %, siendo estas las principales ocupaciones.

Además, los pobladores del Barrio San Antonio se dedican, en menor proporción, al transporte (4 %) y a la enseñanza (3 %).

En lo que se refiere a agricultura, el 80 % de estos poseen terrenos propios y realizan actividades agrícolas en ellas.

#### 4.5 Hogares y Disponibilidad de Servicios Básicos

**Tabla 10: Población ocupada según rama de actividad**

Servicio Básico	Población con acceso
Agua	100 %
Luz	73 %
Teléfono	45 %
Alcantarillado	0 %

Fuente: Primaria, Cuestionario Censal

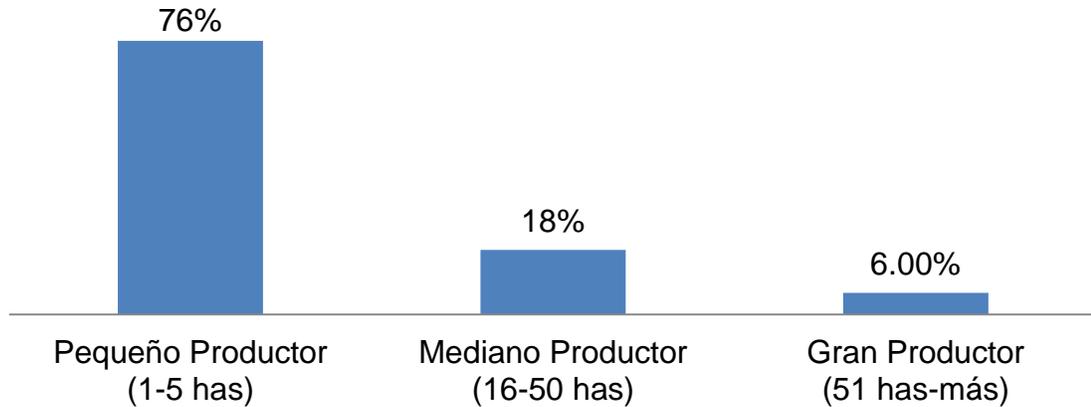
Elaboración: Los autores

El total de habitantes del Barrio San Antonio dispone de agua entubada por red pública, mientras que ninguna de estas familias posee alcantarillado y para el manejo de los desechos utilizan pozo séptico. Actualmente se está implementando el cableado para el control de consumo de luz eléctrica ya que hasta hace poco todos poseían luz y algunos lo obtenían sin generar un consumo monetario, por esto los puntos porcentuales menores en relación con otro servicio básico.

Además de los datos para determinar las características de la población, el cuestionario censal permite medir la aceptación que tendría la actividad que se busca desarrollar mediante este plan. El total de encuestados dueños de terrenos agrícolas afirmó lo siguiente:

Que los que producen entre 1 y 15 hectáreas, es decir los pequeños productores son mayoría en el sector con el 76 %, mientras los medianos productores ocupan el 18 %, existe un grupo mínimo de grandes productores con cultivos mayores a 50 hectáreas.

**Gráfico 14: Descomposición de Productores**



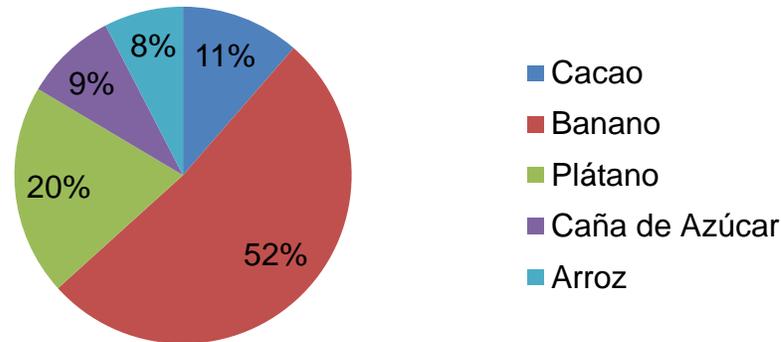
Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

#### **4.6. Pequeños Productores**

##### **4.6.1. Tipos de Cultivos**

Además del cacao, el tipo de cultivo más común de la zona es el banano, seguido por el plátano, la caña de azúcar y el arroz. Estos cultivos han perdido rentabilidad con el tiempo por la monopolización de la producción y del mercado, ya que las grandes empresas han absorbido a los pequeños productores por la presión que genera el control que poseen por sus volúmenes producidos.

**Gráfico 15: Tipos de cultivos en la zona**

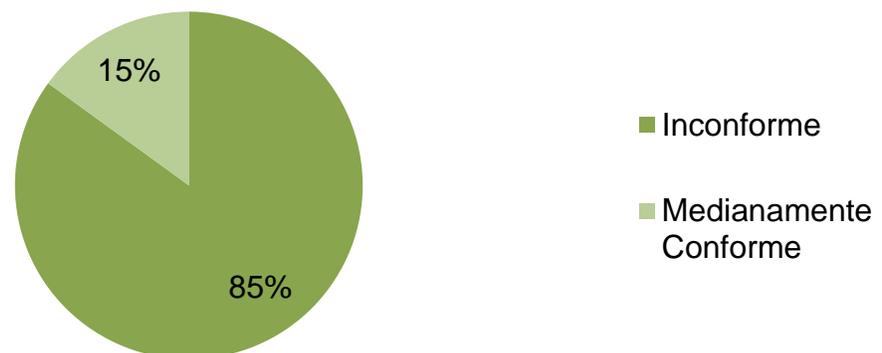


Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

#### 4.6.2 Conformidad con Remuneración

El 85 % de los pequeños productores manifestó no estar contento con los ingresos percibidos por su actividad, ya que el dinero que recibe no es suficiente para cubrir sus necesidades y que las ganancias que se obtienen son mínimas en relación al esfuerzo realizado.

**Gráfico 16: Conformidad con Remuneración Recibida**



Fuente: Primaria, Cuestionario Censal  
Elaboración: Los autores

#### **4.7 Acogida del Plan de Asociación**

Luego de la recolección de datos respecto de su situación y actividad, se procedió a la explicación de la propuesta que se presenta en este trabajo de crear una asociación para la producción de cacao nacional en la zona a lo que los productores respondieron positivamente, al estar de acuerdo y dispuestos a formar parte de una asociación siempre y cuando la misma sea creada con todos los requerimientos legales y total transparencia de procesos.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA ASOCIATIVA**

La propuesta del presente estudio es crear una organización social, en este caso una Asociación, conformada por los pequeños productores de la Comuna San Antonio, quienes para formar parte de la misma deberán cumplir con el requisito de contar con un máximo de quince hectáreas de tierra para su producción. Todos los socios estarán establecidos dentro de los estatutos de la asociación (Anexo 1) y deberán cumplir de forma cabal con lo dispuesto en el mismo; así como, velar por el cumplimiento de sus derechos al formar parte de esta organización. La Asociación busca la reinserción de las plantaciones de Cacao Nacional, el incremento de la producción y el acopio de las cosechas para su posterior comercialización.

El proceso de comercialización será llevado a cabo mediante la creación de una sociedad mercantil, debido a que por la personería jurídica, las asociaciones tienen como finalidad ser organizaciones sin fines de lucro. La entidad mercantil estará conformada por la asociación y todos sus socios, quienes serán accionista y a la vez, responsables solidarios e ilimitados por los actos de la compañía. (Anexo 2)

La comercialización se la efectuará mediante la exportación directa al mercado alemán sacando ventajas de las certificaciones adquiridas por parte de la asociación para la producción del Cacao Nacional; las cuales, además del precio diferenciado por las características de nuestro producto brindan un premio en términos económicos generando mayor ingreso dada la eliminación de la cadena de intermediación.

### **5.1 Modelo de Empresa Asociativa**

El modelo de organización a utilizar en este proyecto es una asociación de primer grado, la cual se la considera como un sistema completo y abierto que

debe ser administrado cuidadosamente con el objetivo de satisfacer y equilibrar las necesidades internas y saber evolucionarse ante los cambios del entorno.

Con base a las necesidades y expectativas de los socios productores de una empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma en el barrio San Antonio del cantón La Troncal de la provincia del Cañar se modelan los lineamientos de los sistemas de gestión como base fundamental para una administración estratégica.

## **5.2 Principios Corporativos**

La Asociación estará enmarcada dentro de los siguientes principios, brindándole identidad y realce:

- Filosofía
- Valores
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Medios

### **5.2.1 Filosofía**

La organización valorará el talento humano de sus colaboradores, como la base fundamental para el desarrollo de la cadena de valor del cacao en el Ecuador; a la vez de respetar el medio ambiente y sus recursos con el uso de tecnologías limpias dentro de sus procesos productivos y de comercialización.

La asociación fomentará el desarrollo rural integral y sustentable, garantizando una equilibrada interacción y articulación de los actores en su confianza;

reconocer el aporte de las mujeres y jóvenes como actores económicos claves; las acciones de la organización estarán orientadas al bienestar económico, social y productivo de sus socios a través del mejoramiento constante de la calidad para la gestión y coejecución de proyectos buscando agregar valor al producto.

Finalmente, la organización buscará alianzas que le permitan acceder a capacitaciones, estudios de mercado, consultorías técnicas agrícolas para el manejo de cacao en el área empresarial, de diseño y elaboración de proyectos. La capacitación y tecnificación del agricultor es la base de la transformación de su cultura de producción y comercialización, buscando alcanzar su expectativa, la exportación.

### **5.2.2 Valores**

El desarrollo de las actividades de la asociación se encuentra enmarcado dentro de los siguientes valores:

1. Respeto hacia los clientes internos y externos.
2. Solidaridad con la sociedad y con sus grupos menos favorecidos.
3. Puntualidad en la entrega del portafolio de productos y servicios.
4. Seriedad en las negociaciones realizadas por nuestro personal de ventas.

### **5.2.3 Visión**

Llegar a ser para el 2019, como empresa asociativa acopiadora de Cacao Nacional Fino de Aroma, la organización del sector cacaotero más sólida en promover, gerenciar y ejecutar proyectos integrales de desarrollo rural sustentable, autogestionario, moderno, de crecimiento permanente de cultivos, respetando y siendo amigables con el medio ambiente.

#### **5.2.4 Misión**

La empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma orienta sus acciones hacia el bienestar social y económico productivo de sus socias y socios, impulsando la gestión y coejecución de proyectos agrícolas, al mejorar su calidad y darle valor agregado.

#### **5.2.5 Objetivos**

- Fomentar la rehabilitación y el cultivo de cacao de la variedad Nacional Fino de Aroma.
- Hacer del cacao Nacional Fino de Aroma el rubro más significativo de ingresos de los asociados.
- Ingresar en la fase de comercialización como acción estratégica para fortalecer el crecimiento institucional y la de sus agremiados con buenos precios.
- Estar en condiciones de identificar aquellos aspectos que más inciden en los altos costos de la comercialización del cacao y evaluar la posibilidad de intervenir mediante una propuesta como Empresa Asociativa Acopiadora de Cacao Fino de Aroma.

Los objetivos son derivados de la investigación ya realizada debido a que las empresas del sector cacaotero que han alcanzado un éxito en el proceso de comercialización son aquellas que incursionan en la aplicación de una estrategia de internacionalización y de comercio exterior. Además, vistos los resultados, actualmente existen muchas otras asociaciones que se encuentran cambiando y rediseñando sus estrategias enfocados en los productores y clientes, y buscan la eficiencia de cumplirla y satisfacerla.

## **5.2.6 Estrategias**

La primera estrategia que asumirá la asociación es la de diferenciación, se producirá cacao que cumple los estándares de calidad y que es reconocido de ser un producto con calidad diferenciada.

La siguiente estrategia aplicable para el análisis en la Asociación será la de la comercialización directa a través de la exportación a los consumidores de Cacao Nacional certificado de acuerdo a los cupos previamente negociados, asegurando los ingresos futuros. Se debe realizar el análisis FODA para definir estrategias nuevas y complementarias a las ya planteadas hasta aquí.

### **5.2.6.1 F.O.D.A.**

El análisis de la Asociación a través del FODA se desarrollará en tres etapas de aplicación para facilitar el desarrollo de estrategias, medios y planes a corto, mediano y largo plazo. Los tres pasos a seguir dentro de este programa son:

1. Aplicar el FODA al sistema de producción.
2. Desarrollar los cuadrantes de las estrategias FO – FA- DO – DA.
3. Elaborar el plan de acción de corto, mediano y largo plazo.

### **Etapas 1: Aplicar el FODA al sistema de producción**

#### **FORTALEZAS:**

- Zona agrícola con propiedades óptimas para la producción de cacao.
- Asociados con experiencia en producción de cacao.
- Plántulas certificadas en producción y calidad.
- Producto de calidad si se cumple un manejo adecuado, cuidado agronómico antes, durante y después de su cosecha.

- Adecuado contenido graso del grano.
- Mano de obra a bajo costo y con alta disponibilidad.
- Las certificaciones obtenidas por la Asociación son claves para el ingreso a nuevos mercados.
- Renovación de las plantaciones de Cacao Nacional.
- Cambio de la matriz productiva.
- Tecnificación en el manejo del cultivo.
- Facilidad de acceso a créditos y vías de financiamiento.
- Eliminación de la cadena de intermediación e informalidad en el proceso de comercialización.
- Condiciones genéticas específicas que aumentan la calidad del Cacao Nacional.

#### **DEBILIDADES:**

- Escaso poder de organización y negociación ante las comercializadoras.
- Deficientes estándares de calidad en la etapa post-cosecha.
- Nula articulación y relación con instituciones públicas, privadas y gobiernos locales.
- Alta dependencia en asistencia técnica.
- Altos costos de transporte interno y externo.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Incremento de la demanda mundial por Cacao Nacional.
- Mayor consumo de productos elaborados con cacao de calidad Premium, principalmente chocolate negro.
- Prioridad del Gobierno en promover el cultivo alternativo.
- Mejoramiento en el control de plagas.

- Ecuador principal productor mundial de Cacao Fino de Aroma.
- Chocolate posee propiedades antioxidantes que favorecen la salud.
- Inestabilidad política y social en otras regiones productoras de cacao (especialmente África) podría provocar un incremento del precio.
- Firma de acuerdo de apertura de mercados entre el Ecuador y la Unión Europea.
- Declaración del Cacao Fino de Aroma como producto símbolo del país.
- Reconocimiento internacional de la calidad y origen del Cacao Nacional, además de demandar sus características diferenciadoras.
- Cacao Ecuatoriano identificado en envolturas y empaquetaduras como el mejor del mundo ante el consumidor.

#### **AMENAZAS:**

- ✓ Mayor uso de sustitutos en la elaboración de chocolates.
- ✓ Incremento de la oferta mundial de cacao convencional.
- ✓ Inestabilidad política y económica.
- ✓ Contracción de las cotizaciones internacionales.
- ✓ Presencia de plagas y enfermedades no controlables.

#### **Etapas 2: Desarrollar los cuadrantes de las estrategias FO – FA – DO – DA**

El cuadro de estrategias permite vincular los aspectos generales del FODA, facilitando la determinación de objetivos estratégicos. En este análisis se puede aplicar una estrategia cruzada que se deriva de la vinculación de características ligadas.

**Gráfico 17: Matriz FO-DO-FA-DA**

<p><b>Modelo de Asociación de Cacao Nacional</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Debilidades</b></p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar proyectos productivos de inclusión de cultivos</li> <li>• Aprovechar los proyectos de gobierno y complementar con los de la asociación</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar y promover el modelo de Asociación</li> <li>• Fomentar las capacitaciones para recuperar la producción de Cacao Nacional</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas internacionales</li> <li>• Diferenciar los beneficios del Cacao Nacional</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover las certificaciones de calidad y comercio justo.</li> <li>• Incentivar la tecnificación y especialización de la mano de obra.</li> </ul>

**Elaboración:** Los autores

### **Etapas 3: Elaborar el plan de acción de corto, mediano y largo plazo**

El plan de acción resalta la necesidad de tener una visión empresarial, apuntando al futuro, de acuerdo a plazos establecidos en el tiempo. La asociación siguiendo este modelo puede controlar y medir sus avances en la consecución de sus objetivos.

**Tabla 11: Plan de Acción**

<b>ACCIONES Y ESTRATEGIAS</b>	<b>CORTO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>LARGO</b>
Elaborar proyectos productivos con criterios de sostenibilidad	Ubicar fuentes de financiamiento a nivel nacional para plasmar el proyecto	Encontrar fondos NO reembolsables de Organizaciones Internacionales para las Asociaciones	Generar autofinanciamiento mediante la gestión estratégica financiera
Establecer prácticas óptimas de producción y comercialización	Elaborar guía de procesos y controlar las prácticas de los productores	IncurSIONAR en la comercialización con conocimientos previos y herramientas de negociación	Convertir la asociación en modelo de trabajo y guía teniendo mayor capacidad en el mercado internacional
Generar valor agregado en la materia prima	Desarrollar una estrategia de valor agregado a la materia prima	Plasmar un sistema agroindustrial para el procesamiento de cacao y derivados	IncurSIONAR en nuevos mercados, producción y comercialización de derivados de cacao

Elaboración: Los autores

### **5.2.7 Medios**

Los medios permiten a la Asociación cumplir con sus objetivos y ser gestionados de manera adecuada acorde a sus estrategias. Los medios se dividen en dos tipos: tangibles e intangibles.

Los medios tangibles son:

- La Infraestructura.
- Equipamiento.
- Vehículos.
- Maquinarias.

Los medios intangibles son:

- Certificaciones
- Experiencias y vivencias.
- Actitud personal y empresarial.
- Reconocimiento social.
- Conocimiento empírico.
- Tecnificación

#### **5.2.7.1 Centro de acopio de cacao**

La creación de un Centro de Acopio se da por la necesidad y exigencia del mercado, además de que se encuentra integrado al concepto de calidad integral; esta infraestructura permite que los pequeños productores miembros de la asociación depositen sus cosechas en un lugar seguro y a precio justo con miras a la comercialización a través de un proceso de exportación directa. La visión de construcción de un centro de acopio no se limita a los socios, sino albergar y brindar servicios a la mayor cantidad de pequeños productores en las cercanías de las instalaciones.

El Centro de Acopio estará ubicado en los terrenos pertenecientes a la Asociación conjuntamente con las oficinas, planta de secado y fermentado, y la bodega de almacenamiento; contará con acceso directo desde la vía principal y capacidad de parqueo para cinco camiones de carga para el transporte del producto hacia puerto para su exportación. El lugar cumplirá con las normas de seguridad industrial y de calidad establecidas en normas internacionales, además de encontrarse certificado por las entidades nacionales para su funcionamiento.

Para diseñar un centro de acopio se debe analizar en profundidad los siguientes componentes con la finalidad de establecer el nivel de costo – beneficio de su implantación:

1. Análisis de Capacidad de Carga
2. Áreas de procesamiento.
  - a. Área de Fermentación conformada por cajones de fermentación de 1m<sup>3</sup>. dispuestos en una sola batería.
  - b. Área para secado, divida en dos secciones:
    - i. Secadores solares, conocidos también como marquesinas.
    - ii. Secadora industrial
  - c. Área de bodegas.
  - d. Área de oficinas y laboratorios.
  - e. Centro de capacitación.
3. Señalización Integral
4. Normas aplicables homologadas

### **Etapas 1: Análisis de capacidad de carga**

Para su correcto funcionamiento y máxima capacidad al momento de diseñar el centro de acopio se debe tener en consideración la capacidad de carga mediante la estimación de manera general y específica de las áreas necesarias para cada uno de los procesos antes de la comercialización de cacao al año.

### **Etapas 2: Áreas de procesamiento**

#### **a. Área de Fermentación**

El área de fermentación debe contar con características específicas de acuerdo a los estándares establecidos por normativas internacionales en gestión de

calidad, procesos, cuidado del medio ambiente, seguridad industrial y comercio justo; los mismos que son detallados a continuación:

- Área para fermentadores cerrados, permiten un mejor manejo del producto, sus condiciones y control de temperatura.
- Construcción con señalización, espacios de circulación, iluminación y ventilación adecuada para el personal y visitantes.
- Sistemas sanitarios y de auto-lavado para aguas mieles, generadas durante el proceso de fermentación.
- Cero contaminaciones de suelos.
- Cero contaminaciones visuales.
- Cero contaminaciones de olores y plagas.
- Sistema de reciclaje de aguas mieles.
- Cajones de fermentación que evitan contaminación cruzada.
- Sistema infrarrojo digital para monitoreo dentro del área de fermentación para control de las temperaturas.

#### **b. Área para Secado**

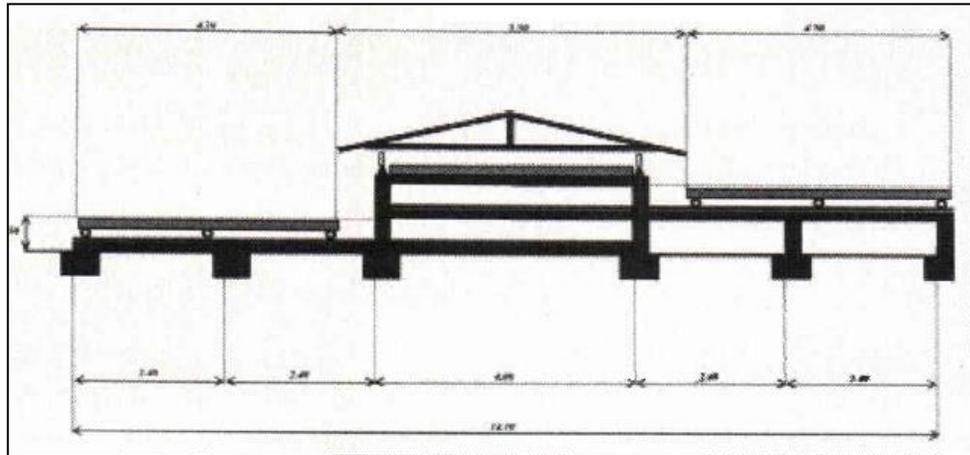
El área de secado, es el espacio más amplio dentro de la infraestructura del centro de acopio dado que se realizan procesos de forma natural y artificial los cuales necesitan un movimiento constante y amplitud para la óptima calidad de sus resultados, se especifican detalles a continuación de la composición del área de secado:

- Marquesinas con policarbonato (corredizas)
- Marquesinas con plástico térmico
- Tendales y condiciones ajustables
- Sistemas de drenaje
- Área para secadora industrial

- Secadora industrial a gas y energías alternativas.

De acuerdo con el convenio ECU-B7-3010/93/176 Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional, la construcción de los tendales corredizos deben cumplir con las siguientes características:

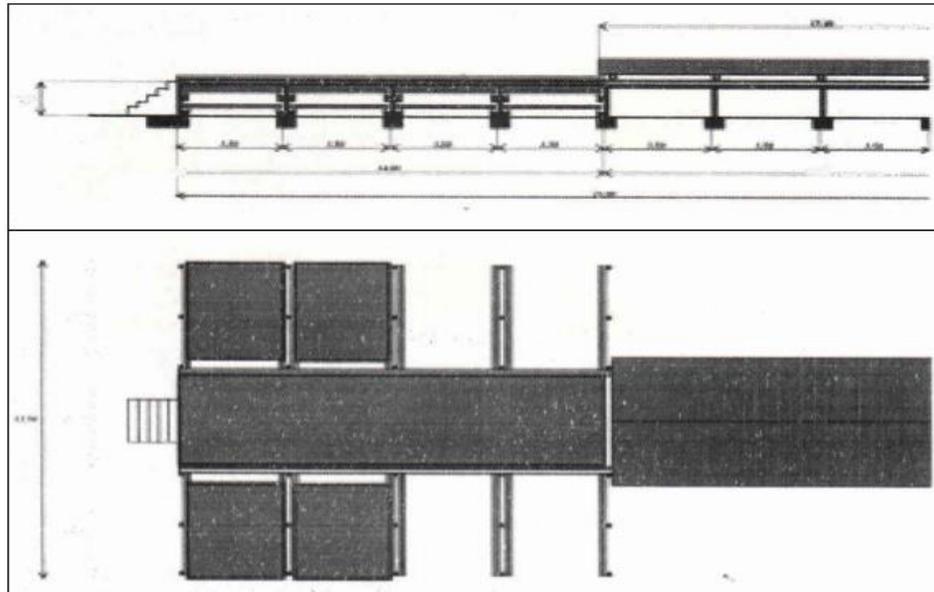
### Ilustración 1: Tendal Corredizo, Vista En Corte Frontal



Fuente y Elaboración: Convenio ECU-B7-3010/93/176 Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional

- Estructura de hormigón armado para el sistema de rieles
- Techo sobre armazón metálico, con cubierta de Eternit.
- Techo fijo es soportado por pilares de hormigón.
- Techo móvil corre sobre sistema de rodamiento y rieles.
- Mesas tienen piso y bordillos de madera (Chanul, laurel o nogal).
- El sistema de rodamientos puede ser formado por simples ruedas o un sistema de poleas con rodamientos.

### Ilustración 2: Tendal Corredizo, Vista En Corte Y Plano



Fuente y Elaboración: Convenio ECU-B7-3010/93/176 Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional

#### c. Área de bodegas

Es el espacio neurálgico del centro de acopio, en este se almacenará el producto luego de sus procesos de fermentación, secado y clasificación previo a su transporte para la exportación directa. El área de bodegas se encuentra dividida en dos, primero para la reserva del producto y aparte para los insumos de oficina y productos de mantenimiento.

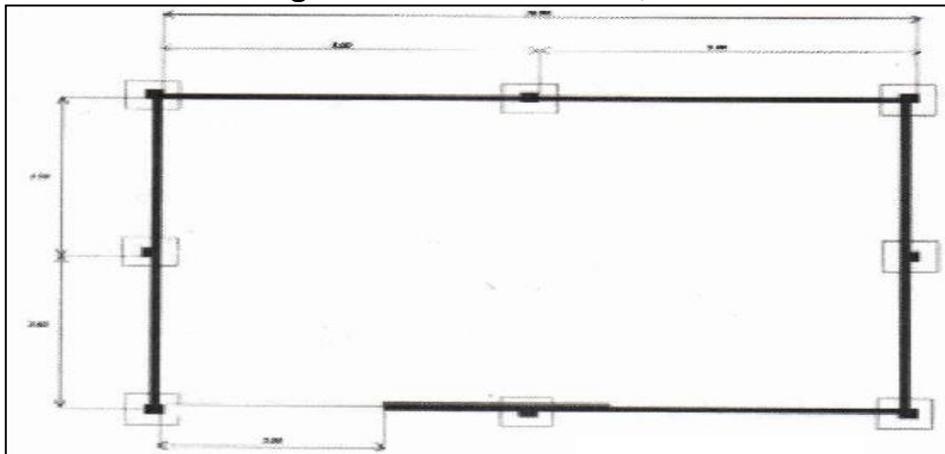
- **Bodega General:** Será diseñada con accesos amplios, referenciando siempre la capacidad de carga del centro de acopio y su proyección de crecimiento en el futuro cercano. Se tomar en cuenta el tipo de transporte que se utilizará para la comercialización del producto, en detalle se debe fijar la altura, espacio de maniobras de transportistas, área de circulación, área de carga y descarga. Además contará con los siguientes estándares de seguridad:

- Salidas de emergencias

- Señalización
- Limpieza pallets y montacargas
- Iluminación
- Ventilación
- Control de temperatura
- Control y extracción de humedad.

Las características generales para la construcción de la bodega deben de ser los siguientes:

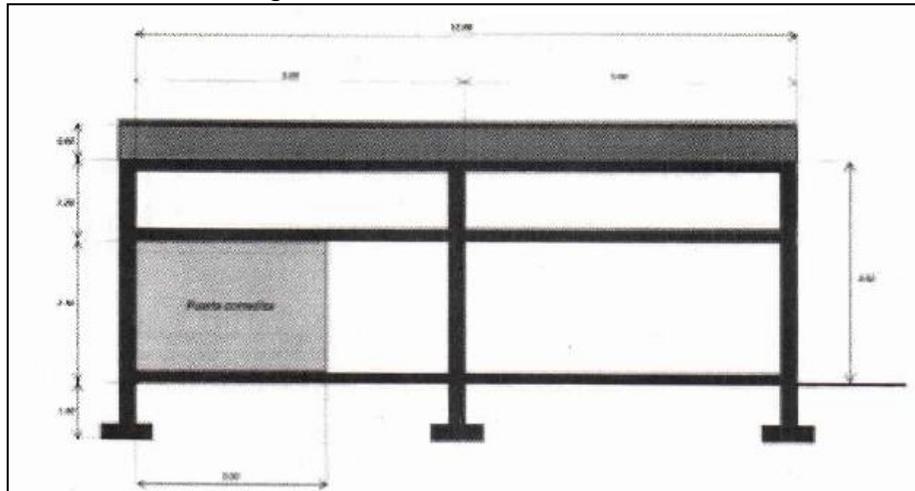
**Ilustración 3: Bodega De Almacenamiento, Vista En Plano**



Fuente y Elaboración: Convenio ECU-B7-3010/93/176 Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional

- Altura de 3,50 m. en la parte baja
- Altura de 4,50 m. en la parte alta
- 2 tramos de 5 m.
- 8 pilares de hormigón con plintos
- Viga rosta, vigueta de amarre y viga de remate
- Techo de dos aguas, formado por armazón metálico y con cubierta Duratecho o Eternit.
- Contrapiso armado
- Puerta corrediza para carga de 3 m. de ancho, por 2,30 m.

Ilustración 4: Bodega De Almacenamiento, Vista En Corte



Fuente y Elaboración: Convenio ECU-B7-3010/93/176 Reactivación de la Producción y Mejora de la Calidad del Cacao Nacional

- **Bodega de oficina:** Espacio de vital importancia dentro del centro de acopio, en el cual existirá seguridad y control extra, se mantendrán artículos de uso variado pero que ocupan un mayor espacio tales como: saquillos nuevos, palas, herramientas varias, insumos de mantenimiento y limpieza, suministros de oficina, equipos de seguridad, extintores, máscaras y demás artículos de valor que sean utilizados dentro de la operación. Se debe mantener alejado de este espacio insumos peligrosos, agroquímicos y/o combustibles para evitar la contaminación cruzada.

#### d. Área de oficinas y laboratorios

El área de trabajo del personal administrativo debe ser diseñada de forma funcional y en importancia menor a las actividades operativas del centro de acopio, las oficinas contarán con espacios cómodos y amigables con el ambiente, equipos eficientes y funcionales.

Los servicios higiénicos tienen una suprema importancia dentro del centro de acopio, contarán con espacios definidos para hombres y mujeres, equipados

accesorios básicos para su correcto uso y funcionamiento, incluirán área de duchas y casilleros para la limpieza de operadores luego de su jornada laboral. El baño de visitas se encontrará separado y también dividido en espacio para hombres y mujeres.

El centro de acopio contará con una cisterna y un tanque elevado como sistemas de reserva de agua para asegurar la fluidez y constancia de la misma. Además se creará un sistema de recolección de aguas lluvias para ser utilizado en las labores de limpieza y mantenimiento de la infraestructura.

Los laboratorios de control de calidad de entrada y salida del producto serán áreas independientes a las oficinas, contarán con seguridad codificada para su ingreso, vigilancia constante por cámaras de seguridad, serán equipadas con tecnología actualizada y se encontrará ambientada a temperatura correcta para un correcto desarrollo de las pruebas en las muestras del producto.

#### **e. Área de capacitación**

Será construida con la finalidad de brindar el espacio físico necesario para la capacitación y tecnificación del personal. Se encontrará equipada con mesas de trabajo, sillas individuales, equipos de proyección, sonido ambiental, internet inalámbrico. Además el área puede ser utilizada para la integración del personal y reuniones de negociaciones con compradores y vendedores.

#### **Etapas 3: Señalización Integral**

La asociación buscando el bienestar de sus empleados y visitantes contará con señalización adecuada en cada una de sus áreas, de fácil visibilidad durante el día y reflectantes y luminosas durante la noche. Además contará con seguridad y circuito cerrado de vigilancia en todos sus espacios durante las veinte y cuatro horas del día. El centro de acopio estará equipado con equipos de respaldo en

caso de una falla o corte en el sistema eléctrico asegurando de esta forma su máximo desempeño.

#### **Etapa 4: Normas aplicables homologadas**

El centro de acopio administrado por la Asociación de pequeños productores realizará sus actividades con los más altos estándares de calidad y cumpliendo con normas medibles a nivel internacional en distintos aspectos tales como: gestión de la calidad y atención al cliente, gestión de residuos y protección del medio ambiente, seguridad industrial y salud del personal con el que cuenta, responsabilidad social, protección a los procesos de producción agrícola. Todas estas certificaciones aparte de las obtenidas por el producto en específico, FAIRTRADE y SPP, aseguran el alto nivel de compromiso y experticia con el que contará el personal y el servicio que se brindará.

A continuación se encuentran las diferentes certificaciones y normas homologadas con las que el presente proyecto va a contar para asegurar sus procedimientos de producción, servicio al cliente y actividades sociales.

**Tabla 12: Normas Homologadas Del Centro De Acopio**

No.	Norma	Alcance
1.	ISO 9001	Sistema de Gestión de Calidad
2.	ISO 14001	Sistema de Gestión Ambiental
3.	OJSAS 18001	Sistema de Seguridad y Salud de los trabajadores
4.	ISO 22000	Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria
5.	SA 8000	Sistema de Responsabilidad Social
7.	HACCP	Análisis de peligros y puntos críticos de control
8.	GLOBAL GAP	Certificación de Procesos de Producción Agrícola
9.	Red de Agricultura Sostenible	Conservación de la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles
10.	BPM	Buenas Prácticas de manufactura para la industria alimenticia

Fuente: (FUNDEPPO, 2013); (FLOCERT, 2014)

Elaboración: Los autores

### **5.2.7.2 Diseño y dimensiones del centro de acopio**

Para cumplir con los estándares de calidad establecidos por las normas homologadas y por las necesidades de los clientes el centro de acopio debe estar construido en su totalidad, equipado a su máxima capacidad y presto a empezar a funcionar desde el primer momento que se obtienen las cosechas, con los antecedentes descritos es necesario realizar una inversión inicial para la implementación correcta y precisa del centro de acopio bajo las siguientes condiciones:

- Terreno
- Edificación de estructuras para:
  - Recepción de materia prima
  - Proceso de fermentación
  - Proceso de secado
    - Secado artificial
    - Secado natural en marquesinas
  - Proceso de Selección y Envasado
  - Limpieza y Clasificación
  - Control de Calidad
  - Empaque y Almacenamiento
  - Despacho y Comercialización.

### **Caracterización de los centros de acopio**

Se debe tener en cuenta y analizar las siguientes variables para la instalación de un centro de acopio:

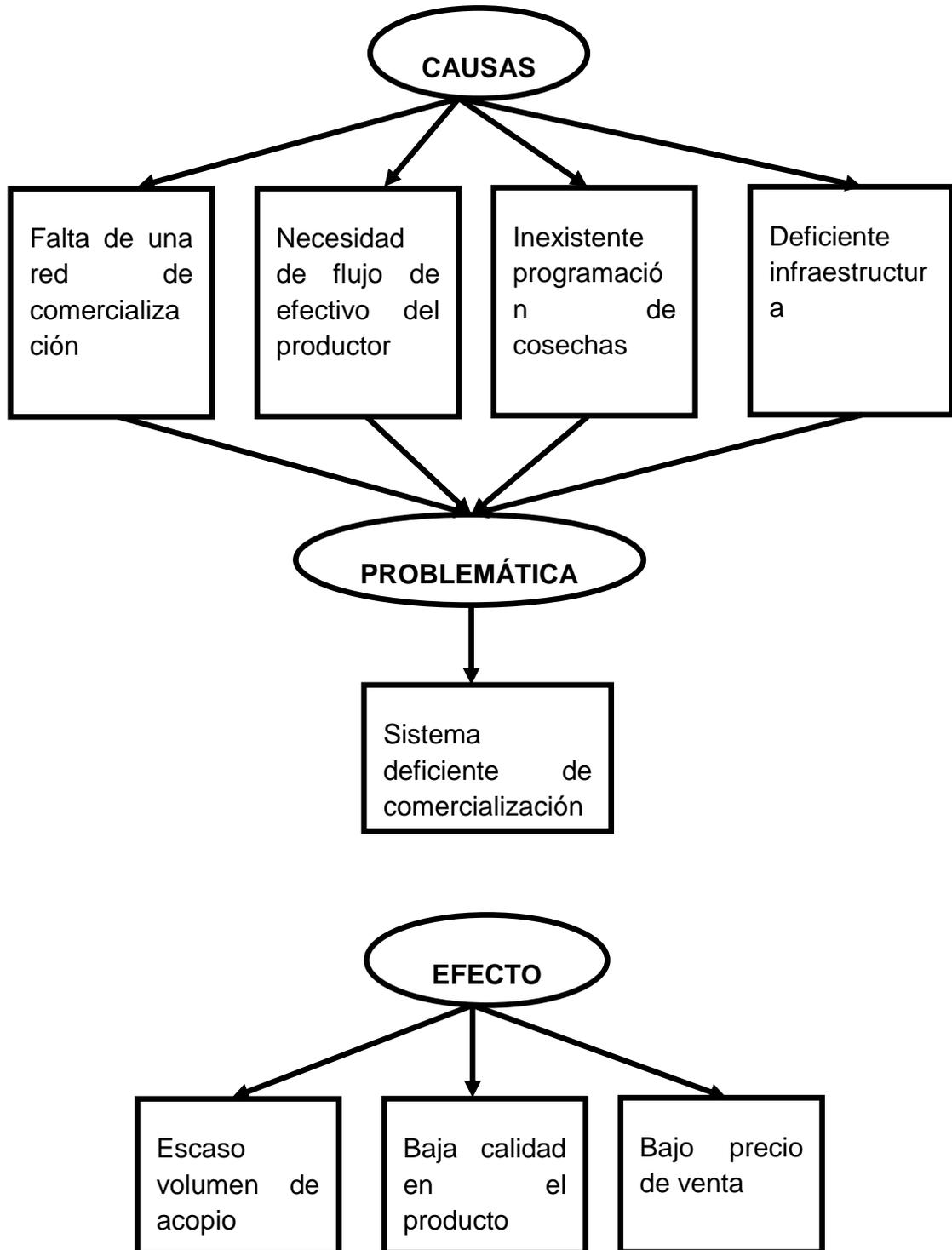
- Distancia del casco urbano
- Infraestructura
- Estado de la infraestructura

- Área Total m<sup>2</sup>
- Disponibilidad de servicios básicos: agua, energía eléctrica, alcantarillado, teléfono.
- Facilidad de acceso: vías principales y secundarias.
- Capacidad de Acopio
- Número de productores atendidos

### **5.2.7.3 Diseño de sistema de ruta**

Para la elaboración y mejoramiento de las condiciones de labores y de comercialización del producto, la asociación debe contar con el análisis situacional real del área en el que influirá, conocer la problemática de porque la baja o nula productividad de Cacao Nacional, identificar sus causas, reconocer sus efectos para poder tomar acción y plantear una solución que sea favorable para todos los actores del proceso.

**Gráfico 18: Modelo Causa - Efecto**



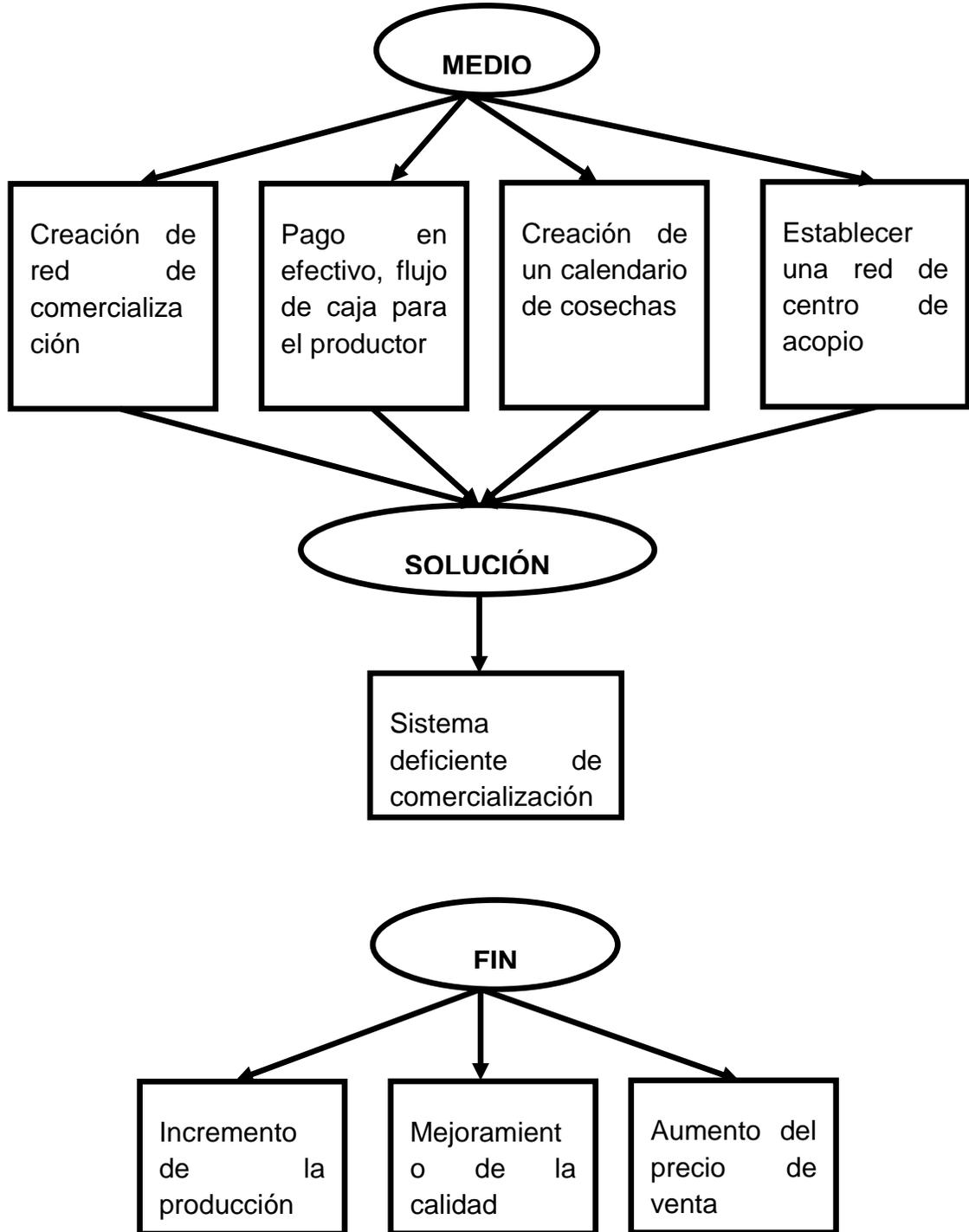
Elaborado por: Los Autores

Además, debe contar con los medios para llegar a la finalidad que se busca: mejorar el nivel de vida del pequeño productor e inducir al incremento de la producción de Cacao Nacional de acuerdo a los planes del Gobierno Nacional para cambiar su matriz productiva indicados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

En el análisis del diseño de ruta se ha utilizado un gráfico de causa y efecto mediante el cual se ha identificado que la principal problemática dentro del proceso de comercialización de cacao se da por la falta de un apropiado sistema logístico para la correcta recepción, procesamiento y posterior transporte al comprador causando que el proceso de intermediación se incremente, el volumen de cacao de calidad acopiado sea escaso además de no recibir el precio justo de acuerdo a sus características.

Para el mejoramiento del proceso de comercialización de cacao lo ideal es la elaboración y establecimiento de un sistema de rutas para el acopio de la producción garantizando la seguridad en su traslado y posterior entrega del producto. A continuación se observa la estructura de relaciones de las maneras o medios como se va a proceder y el fin a lograrse.

**Gráfico 19: Relación Medio - Finalidad**



Elaborado por: Los Autores

#### 5.2.7.4 Justificación de construcción de centros de acopio

La justificación de la construcción de un centro de acopio no sólo se ve determinada por la falta de una adecuada logística en el proceso de comercialización, debe ser complementado con el análisis del proceso de beneficiado de cacao en finca y otro en el centro de acopio. A continuación, se muestra el diagnóstico de la factibilidad desde el aspecto de la producción y la calidad:

**Tabla 13: Factibilidad Centro De Acopio**

	<b>En Finca</b>	<b>Centro De Acopio</b>
<b>Infraestructura</b>	Alta inversión, poco cacao	Brinda servicio a un grupo de productores por varios años
<b>Calidad</b>	Alto Riesgo de: Mala fermentación Mal secado Contaminación	Menor Riesgo de: Mala Fermentación Mal Secado Contaminación
<b>Traslados</b>	Menor volumen mayor costo por quintal	Reducción de costos por volumen
<b>Negociación</b>	Baja competitiva, bajos estándares de calidad, inestabilidad de precio y mercado	Oportunidad de mejorar las negociaciones, establecer un mercado fijo por volumen, constancia y calidad
<b>Mano De Obra</b>	En promedio, \$50 por quintal	Reducción de costos por MO

**Elaborado:** Los Autores

#### 5.2.7.5 Lineamientos para el funcionamiento de los centros de acopio

- Gestionar recursos financieros para el equipamiento de los centros de acopio.
- Diseñar normas y procedimientos del proceso para la ejecución del sistema de acopio en los centros.
- Capacitar en temas de beneficiado centralizado y gestión empresarial al personal asignado para atender los centros de acopios.

- Suministrar equipos y herramientas para el acopio y beneficiado. (pesas, medidor de humedad, guillotina, polines, marquesinas, secadoras solares y cajones de fermentación).
- Designar responsabilidades al personal para el acopio, en las labores de beneficiado y almacenamiento.
- Firmar un contrato de entrega con los productores beneficiados, para programar la entrega del cacao en los centros de acopio.
- Gestionar el proceso de exportación a través de un agente aduanero que se encargue de todo hasta el momento de que el producto se encuentra en el puerto de embarque.
- Establecer rutas de movimiento del producto dentro del centro de acopio, los lugares para su almacenamiento.

#### **5.2.7.6 Capacidad de los centros de acopio de cacao**

En el presente proyecto se estima llenar un contenedor de cuarenta pies cada semana, para esto el nivel ideal de producción del centro de acopio es de 540 quintales de cacao listos por semana para su comercialización, 2160 quintales mensualmente y un total de 25920 quintales en un año de producción máxima.

Se debe considerar un porcentaje de error por desechos y por productos de mala calidad que son descartados durante los distintos procesos llevados a cabo en el centro de acopio.

### 5.2.7.7 Proceso logístico del cacao en el centro de acopio

Gráfico 20: Proceso Logístico



Elaboración: Los autores

### 5.3 Estructura estratégica

Establece dentro del modelo de empresa un orden para la ejecución:

- Departamentalización

- Organigrama
- Funcionograma
- Perfil del cargo
- Competencias profesionales.

### 5.3.1 Departamentalización

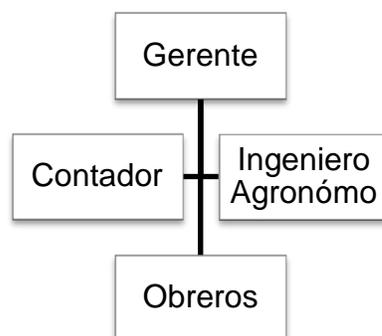
Es la división del modelo de empresa en etapas productivas, se tendrá:

- a. Campo: Producción, Labores de cultivo, Trabajos de mantenimiento
- b. Centro de Acopio: Beneficio de cacao, Bodega, Comercialización
- c. Oficinas: Gerencia, Contabilidad

### 5.3.2 Organigrama Funcional

Dentro del Centro de Acopio se debe definir las funciones a ocupar por cada uno de los encargados del manejo del mismo; debe existir una estructura jerárquica definida de acuerdo al siguiente gráfico:

**Ilustración 5: Organigrama Del Centro De Acopio**



**Elaborado por:** Los autores

### **5.3.3 Descripción de funciones**

A continuación se describen las funciones a cumplir por cada uno de los miembros del staff administrativo del centro de acopio:

#### **5.3.3.1 Funciones del Gerente:**

- Administra las operaciones del Centro de Acopio en la fase de construcción y operación.
- Fija los precios de compras.
- Establece los cronogramas anuales de cosechas.
- Determina la logística para el acopio y compra del producto.
- Vela por las mejores condiciones de almacenamiento.
- Determina los Costos de Operación y las necesidades de financiamiento.
- Elabora los flujos de caja.
- Fija los precios de venta.
- Custodia todos los documentos transaccionales.
- Se mantiene informado sobre los precios, tendencias del mercado, etc.
- Establece las estrategias de venta, los mecanismos de difusión de los servicios y de producto ofrecido.

#### **5.3.3.2 Funciones del Contador:**

- Establece el flujo de documentos mercantiles en las diversas áreas para un control financiero eficiente.
- Se encarga de los registros contables y coordina el correcto flujo y adopción de documentos mercantiles.
- Realiza las planillas al IESS.
- Presenta las declaraciones al SRI.

- Elabora los roles de pago.
- Pago de suministros públicos
- Pago de impuestos
- Pago de toda actividad relacionada con la operación del Centro de Acopio.

### **5.3.3.3 Funciones de los Obreros:**

- Receptar el cacao en baba que viene desde del campo hasta las instalaciones del centro de acopio.
- Pesar el cacao en baba.
- Calificar el cacao verificando las condiciones del mismo en cuanto a sus variedades, calidad que debe poseer cada variedad, impurezas.
- Realiza la actividad de compra una vez concluida la calificación.
- Realiza la compra de acuerdo a los precios establecidos.
- Manejar el proceso de Secado controlando tiempos y ejecución.
- Realizar el mantenimiento de las máquinas y obra civil.
- Observar la limpieza de las instalaciones.

## **5.4 Base Operativa de Gestión**

La asociación conjuntamente con la empresa de comercialización tendrá como base para su gestión operativa los siguientes aspectos:

- Planes
- Programas
- Proyectos
- Actividades
- Plan operativo anual POA
- Flujograma de procesos
- Manual de procedimientos

- Normas de calidad
- Legislación
- Plan de mercadeo

## **5.5 Fortalecimiento de las capacidades organizativas para el mejoramiento de la producción y exportación de cacao en grano**

### **5.5.1 Entrenamiento y capacitación**

La metodología del proceso de capacitación se basa en la aplicación de talleres participativos con las personas involucradas en dos ejes principales, producción y comercialización.

Respecto a la producción el ingeniero agrónomo trabaja en conjunto con los socios productores y obreros en las prácticas óptimas a implementarse para lo cual se organizan una serie de reuniones antes y a lo largo del proceso productivo. Por medio de esto se busca introducir los nuevos métodos basados en el Manual de Cultivo de Cacao Nacional y mantener las prácticas adquiridas mediante la experiencia que optimicen y agreguen valor a la actividad. Se intercambian ideas sobre las ventajas de los métodos de producción y sus desventajas, así como se atacan las falencias de estos sistemas e introducen sugerencias para el mejoramiento de la estrategia a ser aplicada.

El proceso de capacitación periódico y sistematizado, orientado al mejoramiento de los sistemas se dará en los siguientes componentes:

- Preparación del suelo
- Canalización y uso del pozo
- Sombra necesaria
- Métodos de fumigación
- Poda

- Cosecha y recolección
- Manejo del fruto en la finca
- Transporte al centro de acopio
- Método de Fermentación
- Tendido y Secado
- Selección y limpieza
- Almacenamiento

Respecto al proceso de comercialización, el gerente debe estar en constante comunicación con los clientes GEPA y Nestlé respecto de los requerimientos, resultados de las certificaciones, fechas de embarque y posibles cambios. El entrenamiento que necesitan, tanto el gerente como el contador de la asociación se basan en los siguientes aspectos:

- Conocimientos técnicos sobre las certificaciones adquiridas
- Constante actualización respecto de dichas certificaciones
- Manejo de presupuestos
- Informes detallados y que abarquen la información necesaria tanto para los socios como para las certificadoras

Después de ejecutar cada componente de capacitación, existirá un monitoreo continuo por parte de técnicos en cacao previamente capacitados, los cuales tendrán la función de asistir técnicamente a los asociados y verificar el cumplimiento del paquete tecnológico. Se trabajará en los siguientes aspectos:

- Aspecto 1: Se realizará el análisis periódico de los resultados de las prácticas implementadas en los terrenos, la retroalimentación y corrección en caso de ser necesario.
- Aspecto 2: Se complementará el sistema de mejoramiento pos cosecha, orientado principalmente a la clasificación del producto, secado, fermentado

y control de humedad, con la finalidad de que el producto final cumpla con las exigencias del mercado internacional y nacional de alta calidad. En esta etapa se tendrá la participación mayoritaria de mujeres y niños.

- Aspecto 3: Los talleres de capacitación referentes a los sistemas de calificación serán teóricos y prácticos, para lo cual se utilizarán muestras de cacao de diferentes calidades.
- Aspecto 4: En el componente ambiental se enfatizará la aplicación de las normativas de certificación como una herramienta para mejorar las condiciones ambientales y sociales.
- 
- Aspecto 5: Se diseñará y ejecutará un programa agresivo de capacitación en mercadeo, estrategias de comercialización y conocimiento sobre las certificaciones, lo cual permitirá que los dirigentes y los encargados de la comercialización tengan las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas.
- Aspecto 3: Se capacitará a los miembros sobre el funcionamiento de un sistema y estructura de comercialización sus normas y reglamentos, objetivos y funciones de cada uno.

## 5.6 La Marca

La marca con la que la Asociación promocionará y comercializará será “Santo Cacao”, que representa la importancia de la producción de esta fruta para los asociados y sus familias.

### Ilustración 6: Logo de la Marca



Elaboración por: Los autores

El logo incluye mazorcas de cacao y formas semejantes que crean una imagen agradable y fácil de mantener en la memoria con los colores de la bandera nacional, identificando la procedencia del producto.

## 5.7 Proceso de exportación directa.

A continuación de todo el proceso de transformación del producto en su estado natural a un producto certificado en calidad, características y propiedades se encuentra el proceso de comercialización; para el análisis en el presente estudio se utilizará la comercialización directa hacia el comprador de Cacao Nacional mediante la exportación al mercado alemán, a través de las organizaciones GEPA y Nestlé.

La razón por la que se ha escogido este mercado es dado que estudios previos realizados por diferentes firmas consultoras, entre ellas Bran & Values, han concluido que los consumidores en Alemania tienen una gran aceptación hacia productos y derivados fabricados y comercializados a través de certificaciones que contribuyen al desarrollo de mejores condiciones comerciales y que aseguran los derechos de productores y trabajadores en búsqueda de reducir la pobreza en países del tercer mundo o en vías de desarrollo. El consumidor alemán está dispuesto a pagar un mayor precio por bienes que cumplen con estas condiciones.

La certificación de Comercio Justo además de brindar un premio en precio de venta de nuestro producto facilita el acceso al mercado meta, dadas las condiciones de los consumidores analizados con anterioridad. A continuación se muestran diferentes productos importados bajo el FAIRTRADE por Alemania:

**Tabla 14: Importación Alemana De Productos De Comercio Justo**

Producto	Unidad	Volumen			Variación 2012-2013
		2011	2012	2013	
Café	T	8807	9332	9892	6%
Bananas/ Frutas Tropicales	T	11900	21139	37627	38%
Jugos de	Miles de	5681	6108	6597	8%

Frutas	litros				
Cacao	T	293	304	316	4%
Chocolate	T	1138	796	557	-30%
Azúcar	T	2050	2236	2437	9%
Miel	T	367	143	56	-61%
Confites	T	660	937	1331	42%
Helado	T	1096	3444	10814	214%
Té	T	217	200	184	-8%
Arroz	T	975	799	655	-18%
Vino	T	863	613	435	-29%
Flores	Millones de Tallos	81	257	815	217%

Fuente: TRANSFAIR e.V.

Elaboración: Los autores

En Alemania, los productos de comercio justo son distribuidos a través de tiendas especializadas y enfocadas en productos de este tipo; el segundo canal de venta son las e-shops o tiendas virtuales especializadas, la mayoría de ellas son importadores y en último lugar, se encuentran las cadenas de supermercados; quienes han creado lugares específicos conocidos como “Fine Food”.

### 5.7.1 Canales de distribución de Comercio Justo

A continuación, se describe las etapas del ciclo de distribución del cacao hasta llegar al consumidor final en Alemania:

1. El producto es sembrado, cuidado y cosechado en Ecuador bajo las condiciones de Comercio Justo.
2. El Centro de Acopio se encarga de su recepción, fermentación, secado, clasificación, limpieza, empaquetado y almacenado.
3. El comprador alemán compra el producto al centro de acopio, que deberá ser empaquetado con la marca “International Fair Trade Label” que lo distingue de sus competidores.

4. El vendedor se encarga de su transporte y seguridad hasta el puerto de embarque, desde el momento que se encuentra en el buque toda la responsabilidad del producto pasa a cargo del importador.
5. La empresa alemana recibe, verifica, consolida, empaqueta y distribuye el producto mediante tiendas especializadas y otros clientes que demanden el producto.
6. El consumidor adquiere el elaborado a base de cacao en el lugar de su preferencia; y en el empaque apreciará historias del origen del producto, generando lazos afectivos entre el consumidor y sus productores.

### **5.7.2 Los Compradores**

El producto de la asociación, cacao en grano, como se menciona en capítulos anteriores, es materia prima esencial de chocolates en barra, chocolates en polvo, licores y demás por lo que tanto GEPA como Nestlé agregarán a las etiquetas de sus productos el símbolo de Comercio Justo.

- GEPA, Sociedad para el Fomento de la Solidaridad con el Tercer Mundo Ltda., empresa que se encuentra como un importador registrado dentro de Fair Trade International, pionero del comercio justo en territorio alemán con treinta y cinco años de presencia; en la actualidad es el principal importador de productos certificados de comercio justo en Alemania. Sus actividades se basan en relaciones igualitarias a largo plazo, acceso al mercado para grupos de pequeños productores, productos de calidad, utilización de empaques y embalajes compatibles con el medio ambiente. GEPA es una marca

El segundo comprador de Cacao Nacional en Alemania es la empresa Nestlé Professional GmbH, quienes dado su volumen de producción requieren un suministro fiable de alrededor de 11 por ciento del cacao a nivel mundial. La

empresa cuenta con “Der Nestlé Cocoa Plan: Nachhaltiger Kakao-Anbau”, “El Plan Nestlé de Cacao: Producción Sustentable de Cacao” por su traducción, en el cual la empresa compra por volumen de producción a los productores africanos pero cuando necesitan Cacao de Calidad y Certificado lo hacen a los productores u organizaciones ubicadas en Ecuador, factor que ubica a la asociación como proveedor directo para Nestlé.

El plan de Nestlé además tiene como objetivo directo mejorar las condiciones de vida en los aspectos económicos, de educación, servicios básicos y sociales; el proyecto paulatinamente apoya la profesionalización y tecnificación para el crecimiento de las ganancias por producir. Nestlé trabaja con los productores y sus asociaciones con soluciones a largo plazo para satisfacer las necesidades de los agricultores y sus comunidades.

### **5.7.3 Embalaje y empaquetado**

Para la comercialización y exportación se utilizarán sacos de yute fabricados de forma artesanal, cada uno contarán con la capacidad de almacenar 100 libras o 45,45 kilogramos. La parte frontal del saco contará con el nombre de la asociación, la calidad de cacao de acuerdo a lo emitido por la certificadora local, su contenido de humedad, el número de lote y los logos de las diferentes certificaciones obtenidas por la asociación. Dada la capacidad volumétrica de un contenedor 40 pies se necesitarán en promedio 520 sacos para ser llenado a su máxima capacidad.

### **5.7.4 Cálculo de Oferta Nacional y Demanda Internacional**

Dentro del análisis para el proceso de exportación se ha analizado la oferta nacional mediante la siguiente fórmula:

$$Oferta Nacional = \left( \frac{Total\ de\ Has.\ en\ Ecuador}{Producción\ Promedio\ x\ Ha.} \right) - 30\% \text{ de desperdicios}$$

Para lo cual se han considerado los siguientes valores:

- Total de Has. en Ecuador: 507721 Has.
- Producción Promedio por Ha.: 2,72 T.

$$Oferta Nacional = \left( \frac{507721}{2,72} \right) - 30\%$$

$$Oferta Nacional = 966700 T \text{ por año}$$

La capacidad de producción de cacao a nivel nacional se encuentra en 966700 Toneladas métricas por año, considerando que la producción de Cacao Nacional es el 60 % del total, se puede inferir un escenario favorable para el proyecto.

En el otro lado de la moneda tenemos, el análisis de la demanda que las exportaciones de la empresa pueden cubrir dentro de Alemania acorde a sus importaciones de cacao, se utiliza la siguiente fórmula:

$$Demanda Internacional = \frac{Producción\ Anual\ Empresa\ en\ T}{Importaciones\ Alemania\ en\ T}$$

$$Demanda Internacional = \frac{628 T}{292697 T}$$

$$Demanda Internacional = 0,021 \%$$

Al analizar los resultados, se observa que la producción de la Asociación cubrirá un nicho de mercado reducido pero a su vez exclusivo y económicamente favorable dadas las condiciones.

### **5.7.5 Precio y volumen de ventas**

Es fundamental determinar todos los costos de producción y exportación, para tener en consideración al momento de determinar si el proyecto es factible en su desarrollo. El precio de la tonelada métrica de cacao en grano seco se cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres, razón por la cual su precio es altamente volátil. El precio FOB del Cacao Nacional es de USD 3126 por cada tonelada métrica.

### **5.7.6 INCOTERMS**

Para el proceso de exportación se utilizará el transporte marítimo por lo cual es necesario aplicar el INCOTERM, FOB, Free On Board. Bajo esta condición la Asociación se responsabiliza del costo, riesgo y seguro hasta que la mercancía sea puesta a bordo en el puerto de origen. Desde el instante que el producto se encuentra en la embarcación, la responsabilidad y seguridad de la misma se encuentra a cargo del comprador. A continuación se detallan las obligaciones del exportador y del importador que se encuentran bajo el Incoterm FOB:

- Obligaciones del vendedor:
  - Entrega del producto y documentos habilitantes
  - Empaquetado y embalaje
  - Transporte interno en país de origen
  - Aduana en puerto de embarque
  - Gastos de salida
- Obligaciones del comprador:
  - Pago por el producto
  - Flete internacional
  - Seguro
  - Gastos de llegada

- Aduana en puerto de arribo
- Transporte interno en país de destino
- Pago de aranceles

### **5.7.7 Requisitos para exportación**

Con el fin de cumplir el objetivo de exportación directa, la sociedad mercantil establecida deberá obtener un certificado digital o *token* emitido por el Banco Central con el cual en el portal aduanero Ecuapass se procede a registrar el usuario, firma electrónica y contraseña. Con esto el sistema generará el código de Operador de Comercio Exterior OCE habilitando a la sociedad para los procesos de exportación.

Para los procesos de exportación se trabajará con Hamburg Süd, empresa alemana con oficinas en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa será la encargada de realizar los trámites pre y pos-embarque, así como de generar la documentación y procesos necesarios.



Hamburg Süd Ecuador S.A  
Edif. Berlin, Planta Baja, Bloque B  
Las Monjas 10 y Av. Carlos Julio Arosemena  
Guayaquil  
Ecuador

Los costos por contenedor en los que se incurrirá habiendo mencionado el Incoterm FOB bajo el que se manejará la exportación serán:

BL (Guía de Carga).....	60.00
Manipuleo.....	48.00
THC (Manejo del Contenedor en terminal).....	140.00
CSL (Sello del Contenedor).....	12.00
ISP (Recargos por seguridad interna).....	11.00
<b>Total.....</b>	<b>271.00</b>

La documentación necesaria incluye:

- Factura Comercial
- Declaración Juramentada de Origen
- Certificado fitosanitario y de calidad

La DJO se tramita por medio del Certificado de Origen que se obtiene por medio de la Cámara de Industrias y la cual tiene un periodo de vigencia de dos años.

Los certificados fitosanitario y de calidad para el caso del cacao son entregados por la Agencia de Aseguramiento de Calidad del Agro, AGROCALIDAD, quienes realizan la inspección de cada lote a exportar, proceso en el cual determinan si el producto tiene las características necesarias para salir del país, la calidad del cacao de dicho lote y los requerimientos de empaquetado y embalaje adecuados para la exportación.

## CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero que compruebe la viabilidad de este plan se definen los siguientes como principales ejes para el inicio de las actividades de la asociación.

- Inversión Inicial necesaria para iniciar el funcionamiento
- Costos de Producción
- Financiamiento de la inversión

### 6.1 Inversión Inicial

La inversión inicial incluye los terrenos, infraestructura y equipos necesarios para el establecimiento de la asociación.

La adquisición del terreno de \$15000 por 1 hectárea en el Barrio San Antonio en la zona cercana a la carretera se dará para la creación del centro de acopio, secado y almacenamiento del cacao.

**Tabla 15: Inversión Inicial en Terreno**

Terreno	
Terreno Centro de Acopio	\$ 15,000.00
<b>Total Terreno</b>	<b>\$ 15,000.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

Las obras civiles incluyen la intervención en las hectáreas a cultivar y la creación de la infraestructura adecuada para el manejo del producto.

La preparación del terreno se realizará mediante la contratación del servicio total que incluye maquinaria y mano de obra.

El sistema de riego sub-foliar y la canalización permitirán mantener el suelo húmedo en las épocas más secas del año, además de mejorar el estado del cultivo por esta práctica.

El pozo profundo será el abastecedor de agua para los sistemas de riego y el costo especificado incluye la mano de obra y los insumos necesarios para su construcción.

El motor para riego permite que el agua llegue a las áreas más alejadas del pozo por medio de su conexión con los sistemas de riego por lo que todos los miembros gozarán de estos beneficios.

La bodega para almacenamiento, el área de fermentación y los tendales serán construidos en el terreno de 1 hectárea, donde se distribuirá lo mejor posible los espacios con el fin de aprovechar el terreno y crear un ambiente de trabajo adecuado.

**Tabla 16: Inversión Inicial en Obras Civiles**

<b>Obras Civiles</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor USD</b>
Preparación del Terreno	20,700.00
Instalación de Sistema de Riego	218,500.00
Canalización	24,000.00
Pozo Profundo	12,000.00
Motor para Riego	10,000.00
Bodega para almacenamiento y oficina administrativa	25,000.00
Área de fermentación tipo escalera	21,000.00
Tendales corredizos para secar cacao	15,000.00
<b>Total Obras Civiles</b>	<b>346,200.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

Las herramientas y equipos que se detallan a continuación son los necesarios para el inicio de las actividades, entre estos: balanzas, carretillas, etcétera.

**Tabla 17: Inversión Inicial en Herramientas y Equipos**

<b>Herramientas y Equipos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario US\$</b>	<b>Valor Total US\$</b>
Balanzas	4	\$ 150.00	600.00
Carretilla	46	\$ 25.00	1,150.00
Rastrillo	10	\$ 2.50	25.00
Cuchara para la extracción	10	\$ 8.00	80.00
Palas para el secado	20	\$ 10.00	200.00
Bomba de agua	10	\$ 200.00	2,000.00
Calculadora	3	\$ 40.00	120.00
Computador	3	\$ 700.00	2,100.00
Impresora	2	\$ 70.00	140.00
Dispensador de agua	10	\$ 250.00	2,500.00
<b>Total Herramientas y Equipos</b>			<b>8,915.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

Los muebles y enseres serán para las instalaciones de la asociación, donde se dispondrá de lo necesario para el gerente contable, los asistentes del centro y el ingeniero agrónomo.

**Tabla 18: Inversión Inicial en Muebles y Enseres**

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario US\$</b>	<b>Valor Total US\$</b>
Escritorio	2	\$ 80.00	\$ 160.00
Sillas plásticas	10	\$ 8.00	\$ 80.00
Sillón	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Anaqueles	4	\$ 35.00	\$ 140.00
Archivador de madera	4	\$ 70.00	\$ 280.00
<b>Total Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 685.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

Los suministros y enseres necesarios para el año de funcionamiento incluyen la energía eléctrica, resmas de papel y esferos.

**Tabla 19: Inversión Inicial en Suministros y Servicios**

<b>Suministros y Servicios</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario USD</b>	<b>Valor Total USD</b>
Energía Eléctrica	12	50.00	600.00
Resmas de papel	48	3.00	144.00
Esferos	4	2.00	8.00
<b>Total Suministros y Servicios</b>			<b>752.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## **6.2 Costos de Producción**

Los costos de producción que se detallan a continuación incluyen los 7 primeros años de trabajo de la asociación.

La tabla de costos de producción del primer año difiere de la tabla del resto de años por la Labor de Instalación que se realiza una única vez al comienzo de las actividades, esta labor incluye siendo el primer año el de mayor costo por el dinero invertido en la preparación del terreno, la compra de plantas certificadas y el proceso de siembra de las mismas, rubros que deben ser cubiertos en su totalidad para poder comenzar con las actividades agrícolas y actividades formales de la asociación. La tabla de costos de producción de los años siguientes no incluye este rubro.

**Tabla 20: Costos de Producción 1er año**

<b>Costos de Producción</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>1er año</b>	
		<b>Unidad</b>	<b>Valor</b>
<b>A. Labor Instalación</b>			
Pre-siembra de cacao	\$ 15.00	5 J	\$ 75.00
Pre-siembra de plátano	\$ 15.00	5 J	\$ 75.00
Siembra de plátano	\$ 15.00	4 J	\$ 60.00
Siembra de cacao	\$ 15.00	4 J	\$ 60.00
<b>Subtotal A</b>		<b>55 J</b>	<b>\$ 270.00</b>
<b>B. Insumos, Materiales y Servicios</b>			
Cepas de Plátano	\$ 0.25	800	\$ 200.00
Plantas de cacao (+5 % R.)	\$ 0.70	840	\$ 588.00
Fertilizantes			
Urea	\$ 35.00	1 saco	\$ 35.00
Muriato de potasio	\$ 25.00		\$ -
Superfosfato triple	\$ 30.00		\$ -
Abono foliar (Stimufol)	\$ 34.00	3 kg	\$ 102.00
Insecticida (Thiodan)	\$ 11.00	1 lt	\$ 11.00
Insecticida (Basudín)	\$ 32.00		\$ -
Fungicida (Cobrenordox)	\$ 17.00	2 kg	\$ 34.00
<b>Subtotal B</b>			<b>\$ 970.00</b>
<b>C. Labores de Formación y Desarrollo</b>			
Control de malezas	\$ 15.00	24 J	\$ 360.00
Riego	\$ 15.00	12 J	\$ 180.00
Fertilización	\$ 15.00	2 J	\$ 30.00
Control fitosanitario	\$ 15.00	3 J	\$ 45.00
Mantenimiento de plátano	\$ 15.00	4 J	\$ 60.00
Mantenimiento de canales	\$ 15.00	6 J	\$ 90.00
Cosecha de plátano	\$ 15.00	12 J	\$ 180.00
Poda	\$ 15.00		\$ -
Eliminación de plátano	\$ 15.00		\$ -
Cosecha de cacao	\$ 15.00		\$ -
Labor postcosecha	\$ 15.00		\$ -
<b>Subtotal C</b>			<b>\$ 945.00</b>
<b>Egresos por Hectárea</b>			<b>\$ 2,185.00</b>
<b>Total Egresos Asociados</b>		<b>230</b>	<b>\$ 502,550.00</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaboración: Los autores

**Tabla 21: Costos de Producción 2do - 4to año**

Costos de Producción							
Concepto	Costo Unitario	2do año		3er año		4to año	
		Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor
<b>B. Insumos, Materiales y Servicios</b>							
Fertilizantes							
Urea	35.00	2 sacos	70.00	3 sacos	105.00	4 sacos	140.00
Muriato de potasio	25.00	1 saco	25.00	1 saco	25.00	1 saco	25.00
Superfosfato triple	30.00	1 saco	30.00	1 saco	30.00	1 saco	30.00
Abono foliar (Stimufol)	34.00	2 kg	68.00	-	-	-	-
Insecticida (Thiodan)	11.00	1 lt	11.00	1 lt	11.00	-	-
Insecticida (Basudín)	32.00	-	-	-	-	1 lt	32.00
Fungicida (Cobrenordox)	17.00	2 kg	34.00	2 kg	34.00	2 kg	34.00
<b>Subtotal B</b>			<b>238.00</b>		<b>205.00</b>		<b>261.00</b>
<b>C. Labores de Formación y Desarrollo</b>							
Control de malezas	15.00	20 J	300.00	18 J	270.00	18 J	270.00
Riego	15.00	12 J	180.00	12 J	180.00	12 J	180.00
Fertilización	15.00	2 J	30.00	2 J	30.00	2 J	30.00
Control fitosanitario	15.00	3 J	45.00	3 J	45.00	3 J	45.00
Mantenimiento de plátano	15.00	6 J	90.00	4 J	60.00	1 J	15.00
Mantenimiento de canales	15.00	6 J	90.00	6 J	90.00	6 J	90.00
Cosecha de plátano	15.00	12 J	180.00	8 J	120.00	3 J	45.00
Poda	15.00	5 J	75.00	8 J	120.00	8 J	120.00
Cosecha de cacao	15.00	3 J	45.00	6 J	90.00	12 J	180.00
Labor pos cosecha	15.00	2 J	22.50	3 J	45.00	6 J	90.00
<b>Subtotal C</b>			<b>1,057.50</b>		<b>1,050.00</b>		<b>1,095.00</b>
<b>Egresos por Hectárea</b>			<b>1,295.50</b>		<b>1,255.00</b>		<b>1,356.00</b>
<b>Total Egresos Asociados</b>	<b>230</b>		<b>297,965.00</b>		<b>288,650.00</b>		<b>311,880.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 22: Costos de Producción 5to - 7mo año**

Costos de Producción							
Concepto	Costo Unitario	5to año		6to año		7mo año	
		Unidad	Valor USD	Unidad	Valor USD	Unidad	Valor USD
<b>B. Insumos, Materiales y Servicios</b>							
Fertilizantes							
Urea	35.00	4sacos	140.00	4 sacos	140.00	4 sacos	140.00
Muriato de potasio	25.00	1 saco	25.00	1 saco	25.00	1 saco	25.00
Superfosfato triple	30.00	1 saco	30.00	1 saco	30.00	1 saco	30.00
Abono foliar (Stimufol)	34.00		68.00	-	-	-	-
Insecticida (Thiodan)	11.00		11.00	-	-	-	-
Insecticida (Basudín)	32.00	1 lt	-	1 lt	32.00	1 lt	32.00
Fungicida (Cobrenordox)	17.00	2 kg	34.00	2 kg	34.00	2 kg	34.00
<b>Subtotal B</b>			<b>238.00</b>		<b>205.00</b>		<b>261.00</b>
<b>C. Labores de Formación y Desarrollo</b>							
Control de malezas	15.00	18 J	300.00	18 J	270.00	18 J	270.00
Riego	15.00	12 J	180.00	12 J	180.00	12 J	180.00
Fertilización	15.00	4J	60.00	3 J	45.00	2 J	30.00
Control fitosanitario	15.00	3 J	45.00	3 J	45.00	3 J	45.00
Mantenimiento de plátano	15.00	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento de canales	15.00	6 J	90.00	3 J	45.00	6 J	90.00
Poda	15.00	8 J	120.00	8 J	120.00	8 J	120.00
Eliminación de plátano	15.00		-	-	-	-	-
Cosecha de cacao	15.00	18 J	270.00	24 J	360.00	30 J	450.00
Labor postcosecha	15.00	10 J	150.00	13 J	195.00	18 J	262.50
<b>Subtotal C</b>			<b>1,185.00</b>		<b>1,260.00</b>		<b>1,447.50</b>
<b>Egresos por Hectárea</b>			<b>1,446.00</b>		<b>1,521.00</b>		<b>1,708.50</b>
<b>Total Egresos Asociados</b>	<b>230</b>		<b>332,580.00</b>		<b>349,830.00</b>		<b>392,955.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

### 6.3 Financiamiento de la Inversión

El total de la inversión que se generará para la puesta en marcha de este plan es de **USD 874102.00**

Este valor se financiará de la siguiente manera:

- Préstamo Banco Nacional de Fomento: USD 837302.00
- Aportación de Socios: USD 36800.00

El préstamo en el Banco Nacional de Fomento es de tipo productivo y acogido al plan de Reactivación de Cacao Fino y de Aroma impulsado por el gobierno a través de esta institución con un interés anual del 12%. Para ser aprobado el préstamo, la asociación deberá presentar los requisitos y estados financieros presupuestados que se verán más adelante. Este préstamo tiene un período de gracia de tres años tomando en cuenta el tiempo que se demora en establecerse el cultivo. El periodo de gracia de tres años generará desintereses los cuales serán aumentados al saldo de capital en el cuarto año donde se empieza a cancelar la deuda y se amortizará dicho total para los cuatro años restantes lo que generará una cuota anual de USD 374909.37 como se detalla:

**Tabla 23: Tabla de Amortización Préstamo BNF**

Periodo	Interés	Amortización	Cuota	Saldo Capital
0				<b>\$ 837,302.00</b>
1	\$ 100,476.24	\$ -	\$ -	\$ 937,778.24
2	\$ 100,476.24	\$ -	\$ -	\$ 1,038,254.48
3	\$ 100,476.24	\$ -	\$ -	\$ 1,138,730.72
4	\$ 136,647.69	\$238,261.68	\$374,909.37	\$ 900,469.04
5	\$ 108,056.28	\$266,853.08	\$374,909.37	\$ 633,615.96
6	\$ 76,033.91	\$298,875.45	\$374,909.37	\$ 334,740.51
7	\$ 40,168.86	\$334,740.51	\$374,909.37	<b>\$ 0.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

La aportación de los socios es proporcional al número de hectáreas que posee y la participación que tendrá en la asociación y sistema de comercialización asociativo. A continuación se detalla el listado de socios, el número de hectáreas de cada uno y el equivalente en aportación.

**Tabla 24: Aportaciones de Socios**

<b>Aporte de Socios</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Apellido</b>	<b># Hectáreas</b>	<b>Aporte de Capital USD</b>
Antonio	Benítez	5	800.00
Pedro	Benítez	5	800.00
Ángel	Benítez	5	800.00
Clemente	Benítez	5	800.00
Víctor	Benítez	5	800.00
Arturo	Bustamante	14	2,240.00
Pedro	Campuzano	6	960.00
Octavio	Carrasco	14	2,240.00
Lidia	Hermida	7	1,120.00
José	Hurtado	10	1,600.00
José	Jadán	3.5	560.00
Antonio	Jara	12	1,920.00
Efraín	Jiménez	10.5	1,680.00
Agustín	Jurado	5	800.00
Saturnino	Lara	4	640.00
Miriam	León	4	640.00
Genaro	León	4	640.00
Abel	Maldonado	15	2,400.00
Juan	Orellana	7	1,120.00
Ítalo	Orellana	5	800.00
Andrés	Orellana	5	800.00
Antonio	Quintero	4	640.00
Eusebio	Santo	3	480.00
Carlos	Valarezo	5	800.00
Isaías	Vera	15	2,400.00
Luis	Vera	7	1,120.00
Enrique	Vera	8	1,280.00
Oswaldo	Zúñiga	14	2,240.00
Nelly	Zúñiga	15	2,400.00
Líder	Zúñiga	8	1,280.00
<b>Total Aporte Asociados</b>		<b>230</b>	<b>36,800.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## **6.4 Desarrollo de las actividades proyectadas a 7 años**

### **6.4.1 Balance Inicial**

El balance refleja en el activo fijo USD 15000 por la adquisición del terreno donde se ubicará la asociación y se realizarán las obras de infraestructura. Asimismo se encuentra en la cuenta de Bancos el valor de USD 11554567,00 por el dinero que se obtuvo tanto del préstamo como de los aportes para los socios, con el que se cumplirá el calendario de inversiones previamente aprobado.

El pasivo refleja el dinero por pagar al banco por la obligación bancaria y en el patrimonio se encuentra el aporte realizado por cada socio al momento de la inscripción a formar parte de esta.

Tabla 25: Balance Inicial

Balance Inicial			
Activos		Pasivos	
<b>Activo Corriente</b>	<b>859102.00</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>837302.00</b>
Bancos	859102.00	Deuda con banco por pagar	837302.00
<b>Activos Fijos</b>	<b>15000.00</b>		
Terreno	15000.00	<b>Patrimonio</b>	
Infraestructura		Capital	36800.00
Herramientas y Equipos		<b>Total patrimonio</b>	<b>36800.00</b>
Muebles y Enseres			
Suministros y Servicios			
<b>Total activos</b>	<b>874102.00</b>	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>874102.00</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## **6.5 Gastos**

El detalle de los gastos anuales se presenta en el siguiente cuadro. Tanto los costos de producción como los gastos de administración y ventas se contemplan en esta tabla para efecto de cálculos posteriores.

## **6.6 Otros Gastos**

Para efectos de constitución tanto de la asociación como del sistema de comercialización asociativo y pago de inscripción y cuotas anuales de las certificaciones, comercio justo y sello de pequeños productores, que obtendrá la asociación.

**Tabla 26: Cuadro de Gastos Anuales**

<b>Cuadro de Gastos Anuales</b>							
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>Costos de Producción</b>	<b>501,400.00</b>	<b>40,848.00</b>	<b>33,833.00</b>	<b>37,283.00</b>	<b>37,283.00</b>	<b>37,283.00</b>	<b>37,283.00</b>
<b>Gastos de Administración y Venta</b>							
Gastos que representan desembolsos:							
Sueldos	109,780.80	113,709.84	120,693.39	130,790.99	140,006.45	165,885.31	182,985.72
Beneficios Sociales	88,584.38	83,840.63	83,840.63	86,883.34	89,614.59	91,890.63	97,353.13
Materiales directos	-	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	6,480.00	6,912.00
Transporte	5,750.00	18,000.00	18,000.00	35,000.00	48,000.00	67,000.00	67,000.00
Gastos de Exportación			813.00	5420.00	6775.00	8130.00	8130.00
Mantenimiento	6,815.00	6,815.00	6,815.00	6,815.00	6,815.00	6,815.00	6,815.00
Suministros y Servicios	752.00	752.00	752.00	752.00	752.00	752.00	752.00
Impuestos Prediales	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Impuestos a posesión de terrenos	2,394.30	2,514.02	2,639.72	2,771.70	2,910.29	3,055.80	3,208.59
Gastos que no representan	-	-	-	-	-		
Depreciación	14,198.00	14,198.00	14,198.00	14,198.00	14,198.00	14,198.00	14,198.00
<b>Total Gastos de Admin</b>	<b>211,832.18</b>	<b>230,821.49</b>	<b>238,743.74</b>	<b>273,623.03</b>	<b>300,063.33</b>	<b>350,158.74</b>	<b>373,306.44</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>713,232.18</b>	<b>271,669.49</b>	<b>272,576.74</b>	<b>310,906.03</b>	<b>337,346.33</b>	<b>387,441.74</b>	<b>410,589.44</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 27: Otros Gastos Anuales Asociación**

Otros Gastos Anuales USD								
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Asociación</b>								
Costos de Constitución	1,200.00	-	-	-	-	-	-	-
Insc. de Asociación		-	-	-	-	-	-	-
Reserva de Denominación		-	-	-	-	-	-	-
Gastos Legales		-	-	-	-	-	-	-
Trámites SRI		-	-	-	-	-	-	-
Certificaciones		-	-	-	-	-	-	-
SPP Inscripción		-	-	-	1,200.00	-	-	-
SPP Cuota Anual		-	-	-	150.00	150.00	150.00	150.00
FAIRTRADE Inscripción		-	-	-	2,502.40	-	-	-
FAIRTRADE Cuota Anual		-	-	-	1,836.00	1,836.00	1,836.00	1,836.00
Agrocalidad Centro de Acopio		-	-	-	1,200.00	-	-	-
Aportaciones Seguro Social Campesino		687.60	756.36	832.00	915.20	1,006.72	1,107.39	1,218.13
Asesoría Legal	3500.00	2300.00	2500.00					

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 28: Otros Gastos Anuales Sistema de Comercialización Asociativo**

<b>Sistema de Comercialización Asociativo</b>					
Costos de Constitución		-	-	-	-
Registro en Superintendencia de Compañías	800.00	-	-	-	-
Gastos en Registro Mercantil	370.00	-	-	-	-
Gastos Legales	750.00	-	-	-	-
Trámites SRI	130.00	-	-	-	-
Permiso de Cuerpo de Bomberos	150.00	-	-	-	-
Permiso de Funcionamiento Municipio	180.00	-	-	-	-
Certificación Seguridad SNGR	120.00	-	-	-	-
Cámara de Industrias	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Asesoría Legal	3,000.00	2,500.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
<b>Total Otros Gastos Anuales</b>	<b>6,482.00</b>	<b>10,453.60</b>	<b>5,142.72</b>	<b>5,243.39</b>	<b>5,354.13</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## 6.7 Ventas

**Tabla 29: Resumen de Ventas Anuales**

	<b>Ventas</b>	<b>Cacao</b>	<b>Plátano</b>
Año 1	\$ 136,620.00		\$ 136,620.00
Año 2	\$ 633,916.80	87,436.80	\$ 546,480.00
Año 3	721,353.60	174,873.60	\$ 546,480.00
Año 4	1,215,918.00	874,368	\$ 341,550.00
Año 5	1,798,830.00	1,457,280	\$ 341,550.00
Año 6	1,457,280.00	1,457,280	\$ -
Año 7	1,457,280.00	1,457,280	\$ -

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

El detalle de las ventas en cantidades de quintales y de racimo de cacao y plátano respectivamente pueden verse en el anexo. Ahí se detalla también el porcentaje de tolerancia del 1 % que es un margen de pérdida del producto por daño o imperfectos.

## 6.8 Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias refleja los ejercicios de ventas menos los costos de producción y disminuye también los intereses y gastos de administración y ventas del periodo. Este refleja un déficit en el año 1 y a partir del siguiente año las utilidades netas de los ejercicios.

**Tabla 30: Estado de Pérdidas y Ganancias**

Estado de Resultados							
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas Netas	136,620.00	633,916.80	721,353.60	1,215,918.00	1,798,830.00	1,457,280.00	1,457,280.00
Costo Producción	502,550.00	297,965.00	288,650.00	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>(365,930.00)</b>	<b>335,951.80</b>	<b>432,703.60</b>	<b>904,038.00</b>	<b>1,466,250.00</b>	<b>1,107,450.00</b>	<b>1,064,325.00</b>
Intereses Pagados	100,476.24	100,476.24	100,476.24	136,647.69	108,056.28	76,033.91	40,168.86
Gastos de Administración y Venta	226,030.18	245,019.49	252,941.74	287,821.03	314,261.33	364,356.74	387,504.44
<b>Utilidad o Pérdida del Ejercicio</b>	<b>(692,436.42)</b>	<b>(9,543.93)</b>	<b>79,285.62</b>	<b>479,569.28</b>	<b>1,043,932.39</b>	<b>667,059.34</b>	<b>636,651.69</b>
15% Utilidades a Trabajadores			11,892.84	71,935.39	156,589.86	100,058.90	95,497.75
Utilidad antes del Impuesto			67,392.78	407,633.89	887,342.53	567,000.44	541,153.94
22% Impuesto a la Renta			14,826.41	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidad antes de reservas			52,566.37	317,954.43	692,127.17	442,260.34	422,100.07
10% Reserva Legal			5,256.64	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
10% Reserva Especial			5,256.64	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(692,436.42)</b>	<b>(9,543.93)</b>	<b>67,392.78</b>	<b>407,633.89</b>	<b>887,342.53</b>	<b>567,000.44</b>	<b>541,153.94</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## 6.9 Flujo de Caja

El flujo de caja refleja los presupuestos de efectivo necesarios para llevar a cabo la actividad. En este caso se presentan flujos de caja negativos hasta el tercer año debido a la fuerte inversión inicial y a la demora de los cultivos por empezar a producir. A partir del año cuatro, cuando las plantaciones maximizan y estabilizan su producción se obtienen ingresos suficientes para cubrir el flujo de efectivo necesario. Para efecto de análisis se ha dividido el flujo de caja en dos partes. La primera tabla muestra la inversión inicial y los tres primeros años de trabajo, cuando la producción aún no ha logrado llegar a su máximo nivel y por consecuencia los ingresos y ganancias de los ejercicios no son tan altos. La siguiente tabla muestra los flujos de caja desde el año cuatro al año siete, donde se nota la gran diferencia en comparación con los años anteriores puesto que en estos años se espera maximizar la producción y la reducción de costos por la estabilización de los cultivos. Las tareas agrícolas son principalmente de control y prevención, diferente a los años anteriores donde la inyección de capital y trabajo son fuertes con miras de alcanzar los objetivos de producción y rendimiento futuros.

**Tabla 31: Indicadores Financieros**

<b>Indicadores Financieros</b>	
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 243,434.13</b>
<b>TIR</b>	<b>33%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.25</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0.21</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 32: Flujo de Caja año 0 – año 3**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	-	<b>136,620.00</b>	<b>633,916.80</b>	<b>721,353.60</b>
Ventas	-	136,620.00	633,916.80	721,353.60
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	-	<b>714,382.18</b>	<b>528,786.49</b>	<b>527,393.74</b>
Costos de Producción		502,550.00	297,965.00	288,650.00
Costo de Administración y Venta		211,832.18	230,821.49	238,743.74
Obligaciones bancarias				
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	-	(577,762.18)	105,130.31	193,959.86
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>	371,552.00	502,550.00		
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	376,252.00	2,987.60	3,256.36	43,714.52
Pago de impuesto a la renta			-	14,826.41
Utilidades Pagadas			-	11,892.84
<b>Inversiones</b>				
Terreno	15,000.00	-	-	-
Obras civiles	346,200.00	-	-	-
Herramientas y Equipos	8,915.00	-	-	-
Muebles y Enseres	685.00	-	-	-
Suministros y Servicios	752.00			
Otros Gastos	4,700.00	2,987.60	3,256.36	6,482.00
Reserva Legal			-	5,256.64
Reserva Especial			-	5,256.64
<b>Subtotales</b>	<b>376,252.00</b>	<b>2,987.60</b>	<b>3,256.36</b>	<b>33,201.25</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	(4,700.00)	499,562.40	(3,256.36)	(43,714.52)
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	(4,700.00)	(78,199.78)	101,873.95	150,245.34
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	-	(4,700.00)	(82,899.78)	18,974.17
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>(4,700.00)</b>	<b>(82,899.78)</b>	<b>18,974.17</b>	<b>169,219.51</b>

Elaboración: Los autores

**Tabla 33: Flujo de Caja año 4 - año 7**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	<b>1,215,918.00</b>	<b>1,798,830.00</b>	<b>1,457,280.00</b>	<b>1,457,280.00</b>
Ventas	1,215,918.00	1,798,830.00	1,457,280.00	1,457,280.00
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	<b>960,412.40</b>	<b>1,007,552.70</b>	<b>1,074,898.11</b>	<b>1,141,170.81</b>
Costos de Producción	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
Costo de Administración y Venta	273,623.03	300,063.33	350,158.74	373,306.44
Obligaciones bancarias	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	<b>255,505.60</b>	<b>791,277.30</b>	<b>382,381.89</b>	<b>316,109.19</b>
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>				
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	<b>235,659.33</b>	<b>495,373.36</b>	<b>318,494.45</b>	<b>304,325.76</b>
Pago de impuesto a la renta	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidades Pagadas	71,935.39	156,589.86	100,058.90	95,497.75
<b>Inversiones</b>				
Terreno	-	-	-	-
Obras civiles	-	-	-	-
Herramientas y Equipos	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	-	-	-
Suministros y Servicios				
Otros Gastos	10,453.60	5,142.72	5,243.39	5,354.13
Reserva Legal	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
Reserva Especial	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Subtotales</b>	<b>172,068.44</b>	<b>356,947.93</b>	<b>230,042.38</b>	<b>219,905.75</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	<b>(235,659.33)</b>	<b>(495,373.36)</b>	<b>(318,494.45)</b>	<b>(304,325.76)</b>
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	<b>19,846.27</b>	<b>295,903.94</b>	<b>63,887.44</b>	<b>11,783.43</b>
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	<b>169,219.51</b>	<b>189,065.78</b>	<b>484,969.72</b>	<b>548,857.15</b>
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>189,065.78</b>	<b>484,969.72</b>	<b>548,857.15</b>	<b>560,640.58</b>

**Fuente:** Análisis Financiero

**Elaboración:** Los autores

## 6.10 Escenario Optimista 1

En el escenario optimista 1 se considera un aumento del precio del cacao que se paga a la asociación de 5% debido a la calificación de cacao de mejor calidad (ASSS) dado por los resultados del buen manejo de los suelos y las prácticas ordenadas de los agricultores. Esto representa un aumento en los ingresos a partir del cuarto año que es cuando se estabiliza la producción. Como consecuencia se da un aumento en el TIR de 46%. El resto de los factores se mantienen estables. En esta tabla se muestran los flujos de efectivo a partir del cuarto año por las razones antes mencionadas.

**Tabla 34: Indicadores Económicos Esc. Optimista 1**

<b>Indicadores Económicos</b>	
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 585,319.07</b>
<b>TIR</b>	<b>46%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.31</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0.35</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 35: Flujo de Caja Escenario Optimista 1**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	<b>1,276,713.90</b>	<b>1,888,771.50</b>	<b>1,530,144.00</b>	<b>1,530,144.00</b>
Ventas	1,276,713.90	1,888,771.50	1,530,144.00	1,530,144.00
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	<b>960,412.40</b>	<b>1,007,552.70</b>	<b>1,074,898.11</b>	<b>1,141,170.81</b>
Costos de Producción	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
Costo de Administración y Venta	273,623.03	300,063.33	350,158.74	373,306.44
Obligaciones bancarias	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	<b>316,301.50</b>	<b>881,218.80</b>	<b>455,245.89</b>	<b>388,973.19</b>
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>				
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	<b>235,659.33</b>	<b>495,373.36</b>	<b>318,494.45</b>	<b>304,325.76</b>
Pago de impuesto a la renta	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidades Pagadas	71,935.39	156,589.86	100,058.90	95,497.75
<b>Inversiones</b>				
Terreno	-	-	-	-
Obras civiles	-	-	-	-
Herramientas y Equipos	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	-	-	-
Suministros y Servicios				
Otros Gastos	10,453.60	5,142.72	5,243.39	5,354.13
Reserva Legal	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
Reserva Especial	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Subtotales</b>	<b>172,068.44</b>	<b>356,947.93</b>	<b>230,042.38</b>	<b>219,905.75</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	<b>(235,659.33)</b>	<b>(495,373.36)</b>	<b>(318,494.45)</b>	<b>(304,325.76)</b>
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	<b>80,642.17</b>	<b>385,845.44</b>	<b>136,751.44</b>	<b>84,647.43</b>
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	<b>236,983.03</b>	<b>317,625.20</b>	<b>703,470.64</b>	<b>840,222.07</b>
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>317,625.20</b>	<b>703,470.64</b>	<b>840,222.07</b>	<b>924,869.50</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## 6.11 Escenario Optimista 2

En el escenario optimista 2 se considera un aumento del precio del cacao que se paga a la asociación de 25% debido a la calificación de cacao de mejor calidad, ASSPS que es el número 1 en las definiciones mundiales, dado por los resultados del excelente manejo de los suelos y las prácticas ordenadas, planificadas y detallistas de los agricultores. Esto representa un aumento en los ingresos a partir del cuarto año que es cuando se estabiliza la producción. Como consecuencia se da un aumento en el TIR de 51%. El resto de los factores se mantienen estables.

**Tabla 36: Indicadores Económicos Esc. Optimista 2**

<b>Indicadores Económicos</b>	
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 895,266.37</b>
<b>TIR</b>	<b>51%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.44</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0.66</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 37: Flujo de Caja Escenario Optimista 2**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	<b>1,215,918.00</b>	<b>2,248,537.50</b>	<b>1,821,600.00</b>	<b>1,821,600.00</b>
Ventas	1,215,918.00	2,248,537.50	1,821,600.00	1,821,600.00
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	<b>960,412.40</b>	<b>1,007,552.70</b>	<b>1,074,898.11</b>	<b>1,141,170.81</b>
Costos de Producción	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
Costo de Administración y Venta	273,623.03	300,063.33	350,158.74	373,306.44
Obligaciones bancarias	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	<b>255,505.60</b>	<b>1,240,984.80</b>	<b>746,701.89</b>	<b>680,429.19</b>
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>				
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	<b>235,659.33</b>	<b>495,373.36</b>	<b>318,494.45</b>	<b>304,325.76</b>
Pago de impuesto a la renta	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidades Pagadas	71,935.39	156,589.86	100,058.90	95,497.75
<b>Inversiones</b>				
Terreno	-	-	-	-
Obras civiles	-	-	-	-
Herramientas y Equipos	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	-	-	-
Suministros y Servicios				
Otros Gastos	10,453.60	5,142.72	5,243.39	5,354.13
Reserva Legal	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
Reserva Especial	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Subtotales</b>	<b>172,068.44</b>	<b>356,947.93</b>	<b>230,042.38</b>	<b>219,905.75</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	<b>(235,659.33)</b>	<b>(495,373.36)</b>	<b>(318,494.45)</b>	<b>(304,325.76)</b>
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	<b>19,846.27</b>	<b>745,611.44</b>	<b>428,207.44</b>	<b>376,103.43</b>
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	<b>169,219.51</b>	<b>189,065.78</b>	<b>934,677.22</b>	<b>1,362,884.65</b>
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>189,065.78</b>	<b>934,677.22</b>	<b>1,362,884.65</b>	<b>1,738,988.08</b>

Fuente: Análisis Financiero

## 6.12 Escenario Pesimista 1

En el escenario pesimista 1 se considera una disminución en las ventas de 2.5% dada la calificación del cacao producido por la asociación de menor calidad, la ASN, por lo que el valor que el comprador está dispuesto a pagar disminuye a USD 125. Este cambio se debe a múltiples factores, entre esos el descuido en ciertos procesos en el centro de acopio. Esto representa una disminución mínima del TIR pero genera descontento entre los asociados, cuya materia prima no es manejada adecuadamente en el centro a pesar de contar con la infraestructura necesaria.

**Tabla 38: Indicadores Económicos Esc. Pesimista 1**

<b>Indicadores Económicos</b>	
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 140,301.34</b>
<b>TIR</b>	<b>28%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.22</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0.16</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 39: Flujo de Caja Escenario Pesimista 1**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	<b>1,185,520.05</b>	<b>1,753,859.25</b>	<b>1,420,848.00</b>	<b>1,420,848.00</b>
Ventas	1,185,520.05	1,753,859.25	1,420,848.00	1,420,848.00
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	<b>960,412.40</b>	<b>1,007,552.70</b>	<b>1,074,898.11</b>	<b>1,141,170.81</b>
Costos de Producción	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
Costo de Administración y Venta	273,623.03	300,063.33	350,158.74	373,306.44
Obligaciones bancarias	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	<b>225,107.65</b>	<b>746,306.55</b>	<b>345,949.89</b>	<b>279,677.19</b>
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>				
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	<b>235,659.33</b>	<b>495,373.36</b>	<b>318,494.45</b>	<b>304,325.76</b>
Pago de impuesto a la renta	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidades Pagadas	71,935.39	156,589.86	100,058.90	95,497.75
<b>Inversiones</b>				
Terreno	-	-	-	-
Obras civiles	-	-	-	-
Herramientas y Equipos	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	-	-	-
Suministros y Servicios				
Otros Gastos	10,453.60	5,142.72	5,243.39	5,354.13
Reserva Legal	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
Reserva Especial	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Subtotales</b>	<b>172,068.44</b>	<b>356,947.93</b>	<b>230,042.38</b>	<b>219,905.75</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	<b>(235,659.33)</b>	<b>(495,373.36)</b>	<b>(318,494.45)</b>	<b>(304,325.76)</b>
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	<b>(10,551.68)</b>	<b>250,933.19</b>	<b>27,455.44</b>	<b>(24,648.57)</b>
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	<b>169,219.51</b>	<b>158,667.83</b>	<b>409,601.02</b>	<b>437,056.45</b>
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>158,667.83</b>	<b>409,601.02</b>	<b>437,056.45</b>	<b>412,407.88</b>

Fuente: Análisis Financiero

### 6.13 Escenario Pesimista 2

En el escenario pesimista 2 se considera una disminución en las ventas de 6% dada la calificación del cacao producido por la asociación, ASE, esto no cumple con las características necesarias para satisfacer a los compradores en el exterior por lo que las ventas tienen que ser internas, a los intermediarios, a los que se debe sujetar el pago de USD 120 por quintal. En este caso, pese a generar ingresos, el objetivo principal de la asociación no se cumple, evitar intermediarios en la cadena de valor, lo que genera inconformidad y reclamos por parte de los asociados y comienza un proceso de revisión de procesos tanto en el área agrícola como en el centro de acopio.

**Tabla 40: Indicadores Económicos Esc. Pesimista 2**

<b>Indicadores Económicos</b>	
<b>TMAR</b>	<b>20%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 13,661.73</b>
<b>TIR</b>	<b>21%</b>
<b>B/C</b>	<b>1.19</b>
<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0.09</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

**Tabla 41: Flujo de Caja Escenario Pesimista 2**

<b>Flujo de Caja</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>1.- Ingresos Operacionales</b>	<b>1,142,962.92</b>	<b>1,690,900.20</b>	<b>1,369,843.20</b>	<b>1,369,843.20</b>
Ventas	1,142,962.92	1,690,900.20	1,369,843.20	1,369,843.20
<b>2.- Egresos Operacionales</b>	<b>960,412.40</b>	<b>1,007,552.70</b>	<b>1,074,898.11</b>	<b>1,141,170.81</b>
Costos de Producción	311,880.00	332,580.00	349,830.00	392,955.00
Costo de Administración y Venta	273,623.03	300,063.33	350,158.74	373,306.44
Obligaciones bancarias	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37	\$374,909.37
<b>3.- Flujo Operacional (1-2)</b>	<b>182,550.52</b>	<b>683,347.50</b>	<b>294,945.09</b>	<b>228,672.39</b>
<b>4.- Ingresos no Operacionales</b>				
<b>5.- Egresos no Operacionales</b>	<b>231,343.21</b>	<b>485,977.97</b>	<b>312,490.92</b>	<b>298,595.90</b>
Pago de impuesto a la renta	89,679.46	195,215.36	124,740.10	119,053.87
Utilidades Pagadas	67,619.27	147,194.47	94,055.37	89,767.89
<b>Inversiones</b>				
Terreno	-	-	-	-
Obras civiles	-	-	-	-
Herramientas y Equipos	-	-	-	-
Muebles y Enseres	-	-	-	-
Suministros y Servicios				
Otros Gastos	10,453.60	5,142.72	5,243.39	5,354.13
Reserva Legal	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
Reserva Especial	31,795.44	69,212.72	44,226.03	42,210.01
<b>Subtotales</b>	<b>167,752.32</b>	<b>347,552.54</b>	<b>224,038.85</b>	<b>214,175.88</b>
<b>6.- Flujo no operacional (4-5)</b>	<b>(231,343.21)</b>	<b>(485,977.97)</b>	<b>(312,490.92)</b>	<b>(298,595.90)</b>
<b>7.- Flujo neto generado (3+6)</b>	<b>(48,792.69)</b>	<b>197,369.53</b>	<b>(17,545.83)</b>	<b>(69,923.51)</b>
<b>8.- Saldo Inicial de caja</b>	<b>169,219.51</b>	<b>120,426.82</b>	<b>317,796.35</b>	<b>300,250.52</b>
<b>9.- Saldo Final de caja (7+8)</b>	<b>120,426.82</b>	<b>317,796.35</b>	<b>300,250.52</b>	<b>230,327.01</b>

Fuente: Análisis Financiero

## CONCLUSIONES

Una vez completado el estudio de la factibilidad de un modelo de asociación de pequeños productores para el acopio y exportación directa de Cacao Nacional en la Comuna San Antonio del Cantón La Troncal, se concluye que se generan expectativas positivas y favorables para la implantación del proyecto por parte de las partes involucradas.

La reinserción de la planta de Cacao Nacional en conformidad al estudio realizado y al análisis de las condiciones y realidad de los habitantes San Antonio, La Troncal; se lo realizará en la totalidad del área de cultivo de la Asociación con la finalidad de optimizar costos y tiempos dentro del proceso productivo del cacao.

El sector cacaotero mundial muestra una creciente demanda del producto, en especial del cacao nacional debido a sus características especiales, lo que abre nuevos mercados y engrandece los ya existentes. Asimismo las organizaciones cacaoteras mundiales determinan al cacao ecuatoriano como la principal materia prima de los más finos chocolates y otros elaborados de cacao del mundo, lo que crea para este estudio y para el país una ventaja competitiva respecto del resto de participantes del sector.

La condición actual de los habitantes de San Antonio, es el principal motivador para promover la transformación de sus cultivos y crear la Asociación en pro de mejorar su nivel y calidad de vida sin tener que realizar actividades complementarias a las agrícolas para su subsistencia.

El modelo de asociación favorece la inclusión de los pequeños productores teniendo como efecto el mejoramiento de la productividad del Cacao Nacional,

mediante el desarrollo de infraestructura adecuada y tecnificación de las plantaciones buscando la reducción de desperdicios y garantizando el producto final de acuerdo a certificaciones de calidad técnicas y comerciales. El objeto final del incremento en la productividad contribuye a elevar la calidad de vida de los productores con el aumento de los ingresos asociados a la venta del Cacao Nacional.

El resultado del análisis indica que se ha obtenido la información suficiente y necesaria para sustentar que la factibilidad de invertir en el sector cacaotero es propicia, dado que al transcurrir del proceso su tendencia será de crecimiento positivo siempre que sus productos mantengan la diferenciación por su calidad y variedad. La aplicación de sistemas de gestión integrales en todas las etapas del proceso productivo se convierte en una obligación para el éxito del proyecto.

Finalmente, dadas las condiciones actuales de precio del cacao se sostiene que la asociatividad de pequeños productores permite buscar el porvenir de todos sus miembros al mejorar el proceso de comercialización y erradicar las etapas de intermediación.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la participación, emprendimiento e inversión en el sector cacaotero en las condiciones actuales para aprovechar las ventajas económicas y el reconocimiento otorgado al productor por parte de los interesados en consolidar la marca Cacao Nacional.

Se recomienda utilizar el presente estudio de factibilidad para ser usado como prototipo en otros sectores y productos específicos, replicando el modelo de empresa utilizado con su metodología y aplicación.

Se recomienda seguir los manuales de cultivo de cacao nacional presentados por Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que permiten desarrollar al máximo las capacidades de los cultivos, reducir costos a mediano y largo plazo y son el primer paso a seguir para poder obtener certificaciones tanto nacionales como internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDAD. (2006). *Manual de Procedimientos para el registro y certificación de centros de Acopio y Bodegas de Almacenamiento de Cacao*. Quito.
- Alvarado, E., Jiménez, I., & Ramírez, P. (2012). *Manual de Cacaoteros Amazónicos para promotores Kichwas*. Quito: MAGAP.
- ANECACAO. (2006). *Manual de cultivo de cacao para productores*. Guayaquil.
- ANECACAO, A. N. (2013). ANECACAO. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/>
- Benitez, C. (2008). *Diferenciación y potencialidades de desarrollo del cacao nacional y CCN51 desde la perspectiva del mercado*. Quito: GTS-GESOREN.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Censo de Población y Vivienda. (2010).
- Constituyente, A. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Crespo, E., & Crespo, F. (1997). *Cultivo y Beneficio del Cacao CCN51*. Texas: El Conejo.
- Eaton, C., & Shepherd, A. W. (2002). *Agricultura por contrato: Alianzas para el crecimiento*. Roma: FAO, Food & Agriculture Organization.
- Engels, J., Bartley, B., & Enríquez, G. (1979). *Cocoa Descriptor, Their States and Modus Operandi*. Turrialba: CATIE.
- Enríquez, G. A. (1985). *Curso sobre el Cultivo del Cacao*. Turrialba, Costa Rica: CATIE, Bib. Orton IICA.
- Federación Nacional de Cacaoteros del Ecuador, F. (2012). *FEDECADE*. Obtenido de [www.fedecade.org](http://www.fedecade.org)
- FLOCERT. (22 de Mayo de 2014). *Sistema de Cuotas para Organizaciones de Pequeños Productores*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de Flo-cert : <http://www.flo-cert.net>

- Flores, M. (2007). *La Protección Jurídica para el Cacao Fino y de Aroma del Ecuador*. Quito: Abya-Yala.
- FUNDEPPO. (2 de Septiembre de 2013). *Guía Informativa para organizaciones de Pequeños Productores*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de SPP: <http://home.spp.coop>
- González, J. (2012). *La Comercialización del Cacao*. Quito: INIAP.
- Gonzalez, J. F. (2009). *La Comercialización del Cacao*. Quito, Ecuador: Camaren.
- González, M. (2007). *La protección jurídica pra el cacao fino y de aroma del Ecuador*. Quito.
- Hardy, F. (1961). *Manual de Cacao*. Turrialba, Costa Rica: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.
- INIAP. (2009). *Manual del Cultivo de Cacao para la Amazonía Ecuatoriana*. Quito.
- Laviana, M. L. (1987). *Guayaquil en el siglo XVIII: Recursos Naturales y Desarrollo Económico*. Sevilla, España: Editorial CSIC.
- Linneo, C. (1762). *Species Plantarum*. Estocolmo.
- MAGAP, M. d. (2012). *MAGAP*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Merino, M. J. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Muñoz, J., Quintero, J., & Raúl, M. (2001). *Competencias Investigativas para Profesionales*. Bogotá, Colombia: Coop. Editorial Magisterio.
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. Quito: Registro Oficial.
- Piza, R. P. (2009). *La Calidad del Cacao*. Quito, Ecuador: INIAP Archivo Histórico.
- Quiroz, J., & Soria, J. (1994). *Caracterización Fenotípica del Cacao Nacional de Ecuador*. Quevedo: INIAP.

- Riveros, H., & Pancorbo, G. (2008). *Buenas Prácticas Agrícolas: Guía para Pequeños y Medianos Agroempresarios*. Lima, Perú: FAO-IICA.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
- Terán, J. M. (2003). *Plan Estratégico para la promoción de exportación y el fortalecimiento de la competitividad en el nuevo orden mundial*. Quito.
- TRADEMAP. (12 de AGOSTO de 2014). *TRADEMAP*. Recuperado el 14 de AGOSTO de 2014, de TRADEMAP: <http://www.trademap.com>
- UNCTAD. (25 de Junio de 2010). *Convenio Internacional del Cacao*. Ginebra. Obtenido de United Nations Conference on Trade and Development: [http://unctad.org/es/docs/cocoa10d3\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/docs/cocoa10d3_sp.pdf)
- Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador, U. (2013). *UNOCACE*. Obtenido de <http://www.unocace.com/>
- Valarezo, G., & Víctor, T. (2004). *El Desarrollo Local en el Ecuador: Historia, actores y métodos*. Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala.
- Yépez, M. (2009). *Microcrédito y Asociatividad en Ecuador*. Quito: PROAAR.

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Estatuto de La Asociación de Pequeños Productores de Cacao Nacional de San Antonio La Troncal, tomado del modelo obligatorio para asociaciones en el Código Civil.

### **TITULO I**

#### **CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

**Art. 1.- CONSTITUCIÓN Y DENOMINACIÓN.-** Constitúyase la “Asociación de Pequeños Productores de Cacao Nacional de San Antonio La Troncal”, a la cual en adelante en estos estatutos se la denominará LA ASOCIACIÓN, como una persona de derecho privado sin finalidades de lucro de la que pueden formar parte las personas naturales o jurídicas de la Comuna San Antonio de la Parroquia Manuel J. Calle del Cantón La Troncal en la provincia del Cañar que producen en un área menor a 15 hectáreas de terreno; para ser reconocido como miembro de LA ASOCIACIÓN se deberá seguir los procedimientos establecidos para ello en el presente Estatuto.

**Art. 2.- DOMICILIO.-** “LA ASOCIACIÓN” tendrá como domicilio legal la Comuna San Antonio en la parroquia Manuel J. Calle del cantón La Troncal.

**Art. 3.- DURACIÓN.-** “LA ASOCIACIÓN” tendrá duración indefinida y el número de socios será ilimitado, pudiendo disolverse o liquidarse de acuerdo a lo establecido en el presente Estatuto y leyes aplicables.

## TITULO II

### OBJETIVOS, FINES ESPECÍFICOS, MEDIOS Y FUENTES DE INGRESO

**Art. 4.- OBJETIVOS.-** Dentro del marco legal señalado en la Constitución de la República, y demás leyes, LA ASOCIACIÓN tendrá, entre otros, los siguientes objetivos:

- a) Velar por el respeto y fiel cumplimiento de los derechos de sus miembros, consagrados en la Constitución y las leyes de la República, en especial la Ley de Compañías, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, la Ley de Aguas y el Código Civil, así como sus respectivos reglamentos.
- b) Colaborar con las autoridades del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en actividades propias del desarrollo agrícola.
- c) Propiciar la defensa institucional y propender al bienestar de sus miembros.
- d) Brindar servicios de asesoría e información relacionada con la producción de Cacao Nacional.

**Art. 5.- FINES ESPECÍFICOS.-** La Asociación dirigirá su acción para:

- a) Fortalecer el Cacao Nacional, velar por su dignidad y contribuir a su prestigio.
- b) Defender la producción de Cacao Nacional, así como el respeto a un precio diferenciado de venta del producto de acuerdo a su calidad.
- c) Elevar el nivel de capacitación profesional, técnica y cultural de los miembros.
- d) Fortalecer los lazos de compañerismo y solidaridad de los miembros.

- e) Propiciar mejores condiciones de vida de los miembros.
- f) Fomentar las relaciones con otras asociaciones y organismos gremiales del Ecuador y de otros países que persigan fines similares a los de la Asociación.

**Art. 6.- MEDIOS.-** Para el cumplimiento de sus fines, la Asociación se valdrá de los siguientes medios:

- a) Colaborar con las autoridades del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para velar por el cumplimiento de los derechos de sus miembros y la resolución de los problemas colectivos e individuales.
- b) Fomentar el perfeccionamiento académico y profesional de los miembros mediante programas de estudios, cursos, seminarios y toda forma de capacitación en centros docentes del país y del exterior.
- c) Aceptar contribuciones de todo tipo siempre que tengan un origen lícito, como cuotas ordinarias, extraordinarias, comisiones, donaciones, legados y herencias que se otorguen a su favor, debiendo recibir estas últimas, con beneficio de inventario.
- d) Otros que se consideren necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

**Art. 7.- FUENTES DE INGRESO.-** Para el cumplimiento de los objetivos y programas establecidos, la Asociación contará con recursos propios, conformados por las cuotas ordinarias y extraordinarias de sus miembros, bienes, aportes, legados y donaciones que existan a su favor, así como cualquier otro ingreso en beneficio de la Asociación.

### **TITULO III**

#### **DE LOS MIEMBROS**

**Art. 8.- MIEMBROS.-** Son miembros de la Asociación:

- a) Las personas naturales o jurídicas contemplados en el artículo 1 del presente Estatuto.

Para ser miembro de la Asociación, las personas naturales y jurídicas deberán presentar una solicitud por escrito al Directorio de la Asociación en la que expresen su voluntad de pertenecer a la misma. El Directorio de la Asociación analizará y aprobará, de ser el caso, dichas solicitudes de membrecía; conforme el presente Estatuto y/o el Reglamento que se expidiere para el efecto.

### **TITULO IV**

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS**

**Art. 9.- DERECHOS.-** Sin perjuicio de los derechos fundamentales inherentes a toda persona, los miembros de la Asociación tienen los siguientes:

- a) Intervenir con voz y voto en las Asambleas de LA ASOCIACIÓN.
- b) Elegir y ser elegido miembro del Directorio o de cualquier otro órgano de la Asociación con las excepciones contempladas en este Estatuto.
- c) Hacer uso de los servicios y beneficios que establezca la Asociación.
- d) Exigir el cumplimiento del Estatuto, reglamentos y resoluciones de los órganos directivos de la Asociación.

- e) Ser recibido a título personal o por delegación en el seno del Directorio y demás órganos de la Asociación, o presentar por escrito cualquier reclamo para plantear problemas que afecten a LA ASOCIACIÓN o a sus miembros, a fin de que se estudien y adopten las decisiones correspondientes.
- f) Solicitar al Directorio o al Director Ejecutivo, los informes, datos y más requerimientos que crea necesarios para ejercer sus derechos como asociado.

**Art. 10.- OBLIGACIONES.-** Son obligaciones de los miembros de la Asociación:

- a) Defender la dignidad, el prestigio e institucionalidad de la Producción de Cacao Nacional y de LA ASOCIACIÓN.
- b) Cumplir fielmente con lo dispuesto en el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las Resoluciones emanadas de la Asamblea General y del Directorio de la Asociación.
- c) Desempeñar los cargos y/o participar en las comisiones que designe la Asamblea General o el Directorio.
- d) Pagar cumplidamente las cuotas sociales ordinarias o extraordinarias que sean fijadas por la Asamblea o el Directorio, necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación. Estas aportaciones por ningún concepto serán reembolsables, ni cuando el socio decidiera voluntariamente retirarse de LA ASOCIACIÓN, o incurriera en alguna de las causales establecidas en el artículo 7 del presente Estatuto.
- e) Participar en los actos organizados por la Asociación y propender a la unidad y bienestar de sus miembros.

f) Suministrar la información y datos solicitados por LA ASOCIACIÓN, necesarios para la defensa de la Institución o de sus socios.

## **TITULO V**

### **RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

**Art. 11.- RÉGIMEN DISCIPLINARIO.-** El Directorio de la Asociación será el encargado de sancionar de acuerdo con los Estatuto y reglamento interno de la Asociación. En caso de apelación será la Asamblea General la encargada de resolver en última instancia con voto de la mitad más uno de sus miembros.

## **TITULO VI**

### **RÉGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, CAUSALES PARA LA PÉRDIDA DE CALIDAD DE MIEMBRO Y EFECTOS**

**Art. 12.- RÉGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.-** Los conflictos internos de la organización serán resueltos internamente conforme a este Estatuto; y, en caso de persistir, se someterán a la Ley de Mediación y Arbitraje, o a la justicia ordinaria.

**Art. 13.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE MIEMBRO.-** La calidad de miembro de la Asociación se pierde por las siguientes causas:

- a) Por dejar de pertenecer a la Comuna de San Antonio en el Cantón La Troncal o adquirir extensiones de tierra mayores a lo establecido en este Estatuto.
- b) Por negarse al pago o dejar de pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias que fije la Asamblea o el Directorio de la Asociación.

- c) Por violación grave de las disposiciones contenidas en el Estatuto y reglamentos de la Asociación, determinada por la Asamblea.
- d) Por renuncia voluntaria presentada por escrito.
- e) En caso de fallecimiento del Socio o extinción, insolvencia, disolución, liquidación y/o quiebra de la persona jurídica, también se producirá la pérdida de la calidad de Socio.

**Art. 14.-PROCEDIMIENTO.-** La pérdida de la calidad de miembro, en el caso del literal b) del artículo 13, será declarada por el Directorio de la Asociación, con el voto de las dos terceras partes de sus miembros, luego de un procedimiento sumario en el que se le permitirá al miembro afectado el ejercicio de su derecho a la defensa. La decisión del Directorio podrá ser apelada ante la Asamblea General, en el término de tres días. La Asamblea General decidirá en última instancia, con el voto de la mitad más uno de los miembros presentes.

**ART. 15.- EFECTOS.-** La pérdida de la calidad de miembro de la Asociación ocasiona la extinción de todos los derechos, servicios y beneficios otorgados por LA ASOCIACIÓN y obliga al ex miembro al cumplimiento inmediato y total de las obligaciones adquiridas con la Asociación.

## **TITULO VII**

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA INTERNA**

#### **CAPITULO I**

#### **GOBIERNO Y ADMINISTRACION**

**Art. 16.-** Son órganos de gobierno y administración de la Asociación:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo de Vigilancia

- c) El Directorio
- d) El Presidente
- e) El Vicepresidente
- f) El Tesorero
- g) El Comité Ejecutivo
- h) Las Comisiones
- i) El Director Ejecutivo

## **CAPITULO II**

### **DE LA ASAMBLEA GENERAL**

**Art. 17.- CONSTITUCIÓN.-** La Asamblea General es el máximo órgano de la Asociación y está constituida por todos los miembros presentes en la Comuna de San Antonio. Es el órgano deliberante de la Asociación y se reunirá en sesiones ordinarias y extraordinarias. La presidirá el Presidente de la Asociación.

Para participar en las Asambleas Generales, el Tesorero o el Director Ejecutivo determinarán los socios que se encuentran al día en el pago de sus obligaciones económicas y por tanto en capacidad para ejercer su derecho de voz y de voto.

**Art. 18.- SESIONES ORDINARIAS.-** La Asamblea General se reunirá anualmente en sesión ordinaria, en el primer trimestre del año, previa convocatoria efectuada con por lo menos tres días de anticipación, suscrita por el Presidente y Secretario de la ASOCIACIÓN, o por quienes estén actuando como tales, en la que constará además, el orden del día respectivo y el lugar y hora de la reunión. La convocatoria será difundida a través de correo electrónico a la dirección digital que cada uno de sus miembros hubiere registrado en la Asociación, así como a través de otro medio que se considere

adecuado. En esta Asamblea se podrán tratar los asuntos señalados en la convocatoria respectiva, así como también cualquier otro punto que sea presentado y aprobado por la mayoría de los miembros presentes.

**Art. 19.- SESIONES EXTRAORDINARIAS.-** La Asamblea podrá sesionar también en forma extraordinaria. En esta Asamblea solamente se podrán tratar el o los asuntos expresamente señalados en la convocatoria respectiva. La Asamblea General Extraordinaria se realizará por convocatoria suscrita por el Presidente y Secretario de la Asociación con por lo menos 24 horas de anticipación, a pedido de:

- El Presidente de LA ASOCIACIÓN;
- Por lo menos tres miembros del Directorio;
- El Presidente del Consejo de Vigilancia; y,
- Por lo menos diez miembros de la Asociación.

La convocatoria para Asambleas Generales Extraordinarias que requieren, de conformidad con los artículos 48 y 55 del presente Estatuto la mitad de los miembros de la Asociación, se la hará con una antelación de quince días por lo menos.

La convocatoria contendrá el orden del día respectivo y el lugar y hora de la reunión, y será difundida a través de correo electrónico a la dirección digital que cada uno de sus miembros hubiere registrado en la Asociación.

**Art. 20.- QUÓRUM.-** El quórum necesario para la instalación de la Asamblea General será de la mitad más uno de los miembros que residen en la Comuna de San Antonio. Si pasados treinta minutos de la hora señalada en la convocatoria no hubiere el quórum antes señalado, se instalará la Asamblea con el número de miembros presentes. La representación en las Asambleas Generales se podrá delegar. Para tal efecto, el delegante acreditará mediante

documento, en el que sea legible su firma, el nombre de su delegado, quien deberá ser necesariamente otro miembro de LA ASOCIACIÓN.

El quórum para las Asambleas Generales se verificará con la presencia de los miembros que acudan a la Asamblea, o mediante representación en la forma antes señalada. En ningún caso se podrá representar, al mismo tiempo, a más de dos miembros de la Asociación.

**Art. 21.- DE LAS RESOLUCIONES.-** Las resoluciones de la Asamblea General son obligatorias para todos los miembros de la Asociación, y serán adoptadas por la mitad más uno de los socios presentes en la respectiva Asamblea, con excepción de los casos contemplados en los artículos 48 y 55 del presente Estatuto.

**Art. 22.- DEBERES Y ATRIBUCIONES.-** Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- a. Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y sus reglamentos;
- b. Evaluar y planificar las acciones para defender y fortalecer al Cacao Nacional;
- c. Aprobar el Estatuto y reglamentos de la Asociación y de sus órganos de gobierno y administración, así como sus reformas;
- d. Conocer y aprobar el informe que presente el Presidente cada año, respecto de la marcha de la Asociación, su situación económica y las realizaciones ejecutadas durante el período de su gestión;
- e. Conocer y aprobar el Informe Económico, Balance y Estado de Situación que presente anualmente el Tesorero;
- f. Elegir a los miembros del Directorio;
- g. Fijar las cuotas extraordinarias para la Asociación;
- h. Fiscalizar el manejo de los fondos de la Asociación;

- i. Aprobar los estados financieros anuales de la Asociación;
- j. Crear las comisiones necesarias para el cumplimiento de los fines de la Asociación;
- k. Elegir los dignatarios de la Asociación en el caso de ausencia definitiva cuando el proceso de subrogación no pueda ser aplicado;
- l. Resolver sobre la pérdida de la calidad de miembro de LA ASOCIACIÓN, por violación grave de las disposiciones contenidas en el Estatuto y reglamentos de la Asociación;
- m. Conocer de las apelaciones a que hace referencia el artículo 11 de este Estatuto
- n. Revocar el mandato de cualquier miembro del Directorio, a petición del Consejo de Vigilancia, previo el ejercicio del derecho de legítima defensa;
- o. Interpretar este Estatuto y sus reglamentos; y,
- p. Las demás atribuciones contempladas en este Estatuto.

### **CAPITULO III**

#### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Art. 23.- CONSTITUCION.-** El Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de la Asociación y está constituido por:

- a. Un Presidente;
- b. Un Vicepresidente;
- c. Tres representantes de los pequeños productores;

Los integrantes del Consejo de Vigilancia y sus suplentes serán elegidos de entre los miembros de la Asociación que se encuentren en el país y tengan al menos cinco años como socios de LA ASOCIACIÓN. Dicha elección se la realizará mediante votación universal, directa y secreta que se efectuará junto

con la elección de las demás dignidades de LA ASOCIACIÓN, en concordancia con el Reglamento de Elecciones vigente.

**Art. 24.- REEMPLAZO DEL PRESIDENTE.-** En caso de falta o ausencia temporal o definitiva del Presidente del Consejo de Vigilancia, le sustituirá el Vicepresidente del mismo.

**Art. 25.- REEMPLAZO DEL VICEPRESIDENTE.-** En caso de falta o ausencia temporal o definitiva del Vicepresidente del Consejo de Vigilancia, le sustituirá el representante de los pequeños productores. Tratándose de ausencia definitiva, será elegido por Asamblea General Extraordinaria.

**Art. 26.- DEBERES Y ATRIBUCIONES.-** Son deberes y atribuciones del Consejo de Vigilancia:

- a. Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y sus reglamentos;
- b. Supervigilar que las actividades del Directorio de LA ASOCIACIÓN se ejecuten en concordancia con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;
- c. Supervigilar y controlar el movimiento económico y financiero de LA ASOCIACIÓN, así como la adecuada conservación y uso de los bienes de la Asociación;
- d. Estudiar y presentar un informe a la Asamblea General sobre los estados financieros de la Asociación;
- e. Aprobar los contratos que signifiquen la compra, venta, traspaso de la propiedad a cualquier otro título, constitución de gravámenes, o alquiler de bienes y servicios, que superen el valor de US\$ 20.000;
- f. Conocer acerca de los reclamos o quejas en contra de uno o más miembros del Directorio que le fueren presentados por los miembros de la Asociación;

- g. De conformidad con el literal n. del artículo 22 de este Estatuto, el Consejo podrá solicitar fundada y motivadamente a la Asamblea General la revocatoria del mandato de cualquier miembro del Directorio;
- h. Conocer el presupuesto anual de la Asociación propuesto por el Directorio, así como sus reformas; y,
- i. Proponer ante el Directorio de la Asociación, las reformas al presupuesto que considere pertinentes, las cuales no son de carácter vinculante.

**Art. 27.- QUÓRUM Y DECISIONES.-** El quórum necesario para la instalación de las sesiones del Consejo de Vigilancia será la mitad más uno de sus miembros. En caso de empate en una votación del Consejo de Vigilancia, su Presidente tendrá voto dirimente.

**Art. 28.- REGLAMENTACION.-** El Consejo de Vigilancia elaborará su propio Reglamento y demás normas de procedimiento que sean necesarias para su cabal y eficaz funcionamiento.

## **CAPITULO IV**

### **DEL DIRECTORIO**

**Art. 29.- CONSTITUCION.-** El Directorio es el órgano ejecutivo de la Asociación y está constituido por:

1. El Presidente de la Asociación, quien lo presidirá;
2. El Vicepresidente de la Asociación;
3. Dos representantes elegidos por las personas naturales;
4. Dos representantes elegidos por las personas jurídicas;

Todos los representantes y sus respectivos suplentes para ser elegidos deberán tener al menos cinco años como socios de LA ASOCIACIÓN.

Los miembros del Directorio serán elegidos de entre los funcionarios que presten servicios constantes en la Comuna de San Antonio. Dicha elección se la realizará en forma universal, directa y secreta, durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez en el mismo cargo.

El Directorio designará un Secretario y un Tesorero de entre los miembros que presentes y que tengan un mínimo de cinco años como socios de LA ASOCIACIÓN. Estos tendrán las atribuciones establecidas en este Estatuto y reglamentos, y serán de libre remoción.

**Art. 30.- QUORUM Y DECISIONES.-** Para la instalación de las sesiones del Directorio, así como para la adopción de decisiones se necesitará la presencia de al menos cinco de sus miembros. Para que el Directorio adopte una decisión se requiere de mayoría simple. En caso de empate en una votación, su Presidente tendrá voto dirimente.

**Art. 31.- ATRIBUCIONES Y DEBERES.-** Son atribuciones y deberes del Directorio de la Asociación:

- a. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y reglamentos de la Asociación;
- b. Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General;
- c. Aprobar dentro de los primeros sesenta días de cada año, el plan de trabajo, programas, proyectos, actividades y presupuesto anual, de todo lo cual se informará a los socios. El presupuesto anual deberá someterse a conocimiento del Consejo de Vigilancia;

- d. Aprobar con sujeción al Estatuto, reglamentos y presupuesto los gastos de la Asociación que se encuentren entre los US\$ 5.001 y los US\$ 19.999;
- e. Conocer y aprobar el informe anual de gestión administrativa y financiera para presentarlo a la aprobación de la Asamblea General;
- f. Fijar las cuotas ordinarias de los miembros para la Asociación;
- g. Aprobar la contratación y remoción del Director Financiero y del personal contratado por LA ASOCIACIÓN y fijar sus remuneraciones;
- h. Fijar las asignaciones que recibirán el Secretario y el Tesorero de la Asociación.
- i. Procurar la solución de los problemas de índole institucional, colectivos o individuales de sus miembros;
- j. Plantear ante las autoridades las recomendaciones y aspiraciones de sus miembros;
- k. Crear comisiones ocasionales que se consideren necesarias para el cumplimiento de sus fines;
- l. Formular recomendaciones a la Asamblea General;
- m. Establecer vínculos de cooperación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales y extranjeras, para desarrollar programas de interés recíproco;
- n. Editar la Revista de LA ASOCIACIÓN y otras publicaciones de interés institucional;
- o. Expedir reglamentos e instructivos para una mejor aplicación de la normativa que rige a LA ASOCIACIÓN, que serán puestos en conocimiento de los miembros; y,
- p. Contratar la asesoría y patrocinio jurídico y otros de la Asociación.

## **CAPITULO V**

### **DEL PRESIDENTE**

**Art. 32.-** El Presidente de la Asociación será elegido de entre los miembros de la asociación y que tengan un mínimo de diez años como socios de LA ASOCIACIÓN, por votación universal, directa y secreta, para un período de dos años y podrá ser reelegido por una sola vez.

**Art. 33.-FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** El Presidente es el representante legal de la Asociación y tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación;
- b. Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio;
- c. Suscribir las respectivas actas conjuntamente con el Secretario;
- d. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y sus reglamentos así como las resoluciones de la Asamblea General y decisiones del Directorio;
- e. Convocar las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria;
- f. Planificar y dirigir la gestión administrativa de LA ASOCIACIÓN;
- g. Someter a consideración del Directorio y de la Asamblea General para su aprobación las reformas al presente Estatuto y a sus reglamentos, según el caso;
- h. Administrar los fondos de la Asociación de conformidad con el presente Estatuto y el presupuesto, así como presentar anualmente a la Asamblea General los estados financieros para su aprobación;
- i. Suscribir los contratos de LA ASOCIACIÓN;
- j. Autorizar los gastos de la Asociación, hasta por un monto de US\$ 5.000;

k. Presentar para aprobación del Directorio y conocimiento del Consejo de Vigilancia el presupuesto anual de la Asociación y las reformas que fueren necesarias; y,

l. Firmar conjuntamente con el Tesorero o con el Tesorero Alternativo, los cheques y órdenes de débito o crédito sobre los fondos de LA ASOCIACIÓN previamente justificados, con los comprobantes de egreso debidamente suscritos por el Director Financiero.

**Art. 34.- REEMPLAZO DEL PRESIDENTE.-** En caso de falta o ausencia temporal del Presidente de la Asociación, le sustituirá el Vicepresidente; en caso de ausencia definitiva la sustitución será hasta el término del período correspondiente para el cual fueron elegidos.

## **CAPITULO VI**

### **DEL VICEPRESIDENTE**

**Art. 35.-** El Vicepresidente de la Asociación será elegido de entre los miembros de la Asociación y que tengan un mínimo de diez años como socios de LA ASOCIACIÓN, por votación universal, directa y secreta, para un período de dos años y podrá ser reelegido por una sola vez.

**Art. 36.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** El Vicepresidente tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

a. Sustituir al Presidente, de conformidad con el Art. 34 del presente Estatuto;

b. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y sus reglamentos, así como las resoluciones de la Asamblea General, y las decisiones del Directorio o disposiciones de su Presidente;

- c. Colaborar estrechamente con el Presidente en el cumplimiento de los fines de la Asociación; y,
- d. Firmar conjuntamente con el Tesorero los cheques y órdenes de débito y crédito sobre los fondos de LA ASOCIACIÓN, previamente justificados con los comprobantes de egreso debidamente suscritos por el Director Financiero.

**Art. 37.- REEMPLAZO DEL VICEPRESIDENTE.-** En caso de falta o ausencia temporal del Vicepresidente de la Asociación, le sustituirá uno de los representantes, miembro del Directorio y designado por éste. Tratándose de ausencia definitiva, será elegido por Asamblea General Extraordinaria.

## **CAPITULO VII**

### **DEL SECRETARIO**

**Art. 38.-** El Secretario será un miembro de la Asociación, designado por el Directorio para un período de dos años, en base a una terna puesta a su consideración por el Presidente. De considerarlo pertinente, el Directorio podrá designar un Prosecretario.

**Art. 39.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** El Secretario tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Cumplir el presente Estatuto y sus reglamentos, las resoluciones de la Asamblea General y decisiones del Directorio, así como las disposiciones del Presidente de la Asociación;
- b. Elaborar las actas de las sesiones de la Asamblea General y del Directorio, y suscribirlas conjuntamente con el Presidente;
- c. Asistir a las sesiones del Directorio con voz pero sin voto;

- d. Suscribir, junto con el Presidente, las convocatorias para las sesiones de Asamblea General y del Directorio;
- e. Mantener el archivo y llevar la correspondencia de la Asociación;
- f. Integrar la Comisión de Elecciones;
- g. Certificar los actos de la Asamblea General, del Directorio y de la Comisión de Elecciones; y,
- h. Las demás que le encargue la Asamblea General, el Directorio y el Presidente de la Asociación.

## **CAPITULO VIII**

### **DEL TESORERO**

**Art. 40.-** El Tesorero será un miembro de la Asociación, designado por el Directorio para un período de dos años, en base a una terna puesta a su consideración por el Presidente. El Directorio designará al Tesorero alterno, que actuará en caso de ausencia del titular.

**Art. 41.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** El Tesorero tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y sus reglamentos, las resoluciones de la Asamblea General y decisiones del Directorio, así como las disposiciones del Presidente de la Asociación;
- b. Autorizar y firmar, conjuntamente con el Presidente o el Vicepresidente, cheques y órdenes de débito y crédito sobre los fondos de LA ASOCIACIÓN previamente justificados, con los comprobantes de egreso debidamente suscritos por el Director Financiero;
- c. Preparar, conjuntamente con el Presidente y Director Financiero, el proyecto de presupuesto de la Asociación;

- d. Suscribir conjuntamente con el Presidente los estados financieros anuales de la Asociación;
- e. Participar en las sesiones del Directorio con voz pero sin voto; y,
- f. Las demás que le encargue la Asamblea General, el Directorio y el Presidente de la Asociación.

## **CAPITULO IX**

### **DEL DIRECTOR FINANCIERO**

**Art. 42.-** El Director Financiero será contratado por el Directorio de la Asociación y actuará bajo los lineamientos y recomendaciones impartidas por el Presidente de LA ASOCIACIÓN y el Directorio. El Director Financiero es de libre remoción por decisión del Directorio de la Asociación y deberá ser un profesional de notoria probidad y experiencia.

**Art. 43.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.-** El Director Financiero tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Cumplir el presente Estatuto y sus reglamentos, las resoluciones de la Asamblea General y decisiones del Directorio, así como las disposiciones del Presidente de la Asociación;
- b. Asistir y participar por invitación del Presidente en las reuniones del Directorio;
- c. Presentar con oportunidad la información financiera trimestral y toda aquella información requerida por el Directorio para la adopción de decisiones;
- d. Presentar al Directorio los estados financieros anuales para la aprobación de la Asamblea General;

- e. Aprobar y firmar los comprobantes de egreso sobre los fondos de LA ASOCIACIÓN, para la firma de los cheques, órdenes de débito y crédito por parte del Presidente y Tesorero o Vicepresidente;
- f. Asesorar a la Asamblea General, al Directorio, al Presidente y a los demás órganos de la Asociación, en todos los asuntos financieros, para lo cual expedirá los informes escritos de rigor, sin perjuicio de informes verbales presentados en las respectivas instancias antes citadas;
- g. Velar por el mantenimiento y custodia de los bienes de LA ASOCIACIÓN;
- h. Organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la Dirección Financiera de LA ASOCIACIÓN;
- i. Supervisar el rendimiento profesional del personal contratado dependiente de la Dirección Financiera;
- j. Vigilar la incorporación de los procesos de control interno en todas las actividades de LA ASOCIACIÓN, tales como la recaudación de los recursos, control presupuestario, registros contables, pagos, y presentación de los informes financieros;
- k. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias y las políticas y normas relacionadas con las funciones encomendadas; y,
- l. Las demás que le encargue la Asamblea General, el Directorio o el Presidente de la Asociación.

**Art. 44.- RESPONSABILIDADES.-** El Director Financiero es pecuniariamente responsable por todos los actos realizados dentro de su gestión.

## **CAPITULO X**

### **DE LA COMISION DE ELECCIONES**

**Art. 45.- COMPETENCIA.-** La Comisión de Elecciones es el órgano encargado de dirigir el proceso electoral para elegir los distintos dignatarios de LA ASOCIACIÓN a través de votación directa entre sus socios, proclamar los resultados y posesionar a los candidatos ganadores.

**Art. 46.- CONFORMACION.-** La Comisión de Elecciones estará conformada por cinco miembros, elegidos de la siguiente manera: cuatro miembros de la Asociación elegidos por el Directorio de LA ASOCIACIÓN, de fuera de su seno, de entre los que se elegirá un Presidente; y por el Secretario de la Asociación.

## **TITULO VIII**

### **RÉGIMEN ECONÓMICO**

**Art. 47.- DEL PATRIMONIO.-** Forman parte del patrimonio de la Asociación, todos los bienes muebles e inmuebles, valores, dinero u otras especies que pertenecen a LA ASOCIACIÓN, adquiridos a cualquier título, los cuales deberán estar debidamente inventariados. Lo que le pertenece a la organización, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la conforman.

**Art. 48.- DE LA ENAJENACION DEL PATRIMONIO.-** La enajenación de los bienes inmuebles que forman parte del patrimonio de la Asociación corresponde tratarla exclusivamente en una Asamblea General Extraordinaria, cuya decisión tendrá que ser ratificada por al menos el 50% de los miembros de la Asociación, mediante voto directo o electrónico, en los diez días posteriores a la fecha de la celebración de la Asamblea que aprobó la enajenación.

**Art. 49.- DE LOS BIENES Y SU ADMINISTRACION.-** Es responsabilidad del Directorio de la Asociación, la custodia y el mantenimiento de los bienes de propiedad de ésta. Para este efecto, dictará las normas de procedimiento pertinentes, las mismas que constarán en el Reglamento de Manejo y Administración de Bienes de la Asociación.

**Art. 50.- DE LOS RECURSOS ECONOMICOS Y SU ADMINISTRACION.-** Son recursos económicos de la Asociación:

- a. Las cuotas ordinarias y extraordinarias a la Asociación;
- b. Los bienes, los aportes, legados y donaciones que se produjeren en su favor; y,
- c. Cualquier otro ingreso.

**Art. 51.- RESPONSABILIDAD.-** Los miembros del Consejo de Vigilancia y del Directorio, así como el Director Financiero son responsables del manejo adecuado del patrimonio de LA ASOCIACIÓN.

**Art. 52.- USO DE LOS FONDOS.-** Los fondos de LA ASOCIACIÓN serán utilizados única y exclusivamente en la consecución de sus objetivos y ejecución de sus diferentes programas, de conformidad con las normas del presente Estatuto y del presupuesto. En el caso de que existieren excedentes en sus ingresos, la Asamblea, a petición del Directorio, decidirá sobre la inversión de dichos excedentes a efecto de generar recursos que financien programas o servicios adicionales que beneficien a sus miembros y que se encuentren contemplados en los fines de la Asociación.

## **TITULO IX**

### **DE LOS PROGRAMAS Y SU CUMPLIMIENTO**

**Art. 53.- DE LOS PROGRAMAS.-** LA ASOCIACIÓN llevará a cabo programas debidamente financiados y presupuestados, en beneficio de sus socios, atendiendo a sus necesidades e inspirada en el principio de solidaridad entre sus miembros.

La Asociación tendrá como prioridad el mantenimiento, la vigilancia y el control sobre el funcionamiento del programa de seguro de asistencia médica y de vida, para sus asociados.

**Art. 54.- DE LOS RECURSOS.-** Para la consecución de sus objetivos y la ejecución de los programas, la Asociación contará con recursos propios. LA ASOCIACIÓN podrá recibir cooperación de otras entidades para el desarrollo de estos programas, con aprobación del Directorio.

## **TITULO X**

### **DE LAS REFORMAS AL ESTATUTO Y REGLAMENTOS**

**Art. 55.- REFORMAS AL ESTATUTO.-** Las reformas al presente Estatuto se tratarán en una Asamblea General Extraordinaria, convocada única y exclusivamente para este efecto, cuya decisión tendrá que ser ratificada al menos por el 50% de los miembros de la Asociación, mediante voto directo o de correo electrónico, en los quince días posteriores a la fecha de la celebración de la Asamblea que aprobó las reformas.

Los reglamentos previstos en este Estatuto, así como sus reformas, serán aprobados en una Asamblea General Extraordinaria, por mayoría simple de los miembros presentes.

## **TITULO XI**

### **DEL PERSONAL CONTRATADO POR LA ASOCIACIÓN**

**Art. 56.- CONTRATACION.-** El Directorio podrá, de acuerdo con las necesidades de LA ASOCIACIÓN, contratar personal especializado cuyos contratos se regirán por las leyes vigentes.

## **TITULO XII**

### **MECANISMOS DE ELECCIÓN, ALTERNABILIDAD Y DURACION DE LA DIRECTIVA**

**Art. 57.- MECANISMOS DE ELECCIÓN.-** Los miembros del Directorio serán elegidos de entre los funcionarios que presten servicios en el Ecuador, que tengan a los menos cinco años como socios de LA ASOCIACIÓN. Dicha elección se la realizará en forma universal, directa y secreta, en base a lo estipulado en el reglamento interno de la Asociación.

**Art. 58.- ALTERNABILIDAD Y DURACIÓN DE LA DIRECTIVA.-** Los socios que han sido escogidos como miembros de la Directiva, ejercerán sus funciones por un período de dos años y podrán ser reelegidos por una sola vez en el mismo cargo.

## **TITULO XIII**

### **CAUSAS PARA LA DISOLUCION Y PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACION**

**Art. 59.- CAUSAS.-** La Asociación podrá disolverse por no cumplir sus fines, por reducirse a menos de 10 socios y por las causas determinadas en la Ley. La Asamblea General decidirá sobre el destino que se dará a los bienes y

recursos de la Asociación, de conformidad con el artículo 48 del presente Estatuto.

**Art. 60- ACCESO A LA INFORMACIÓN.-** El Ministerio de Inclusión Económica y Social podrá requerir en cualquier momento, de oficio, a las corporaciones y fundaciones que se encuentran bajo su control, información que se relacione con sus actividades, a fin de verificar que cumplan con los fines para los cuales fueron autorizados y con la legislación que rige su funcionamiento. De comprobarse su inobservancia, el Ministerio iniciará el procedimiento de disolución y liquidación contemplada en las disposiciones legales de su constitución.

**Art. 61- COMISIÓN DE LIQUIDACIÓN.-** Previa a la disolución de la Organización, la Asamblea General deberá conformar una comisión de liquidación; la misma que se encargará de saldar las obligaciones activas y pasivas, y en caso de haber remanente se encargará de entregar a una institución con fines análogos de servicio social.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** La Organización se sujetará a la legislación nacional vigente. De modo particular, cumplirá con las obligaciones contempladas en la legislación tributaria.

**SEGUNDA.-** La organización como tal no podrá intervenir en asuntos de carácter político, racial, sindical o religioso.

**TERCERA.-** En caso de recibir recursos públicos, la Organización se someterá a la supervisión de la Contraloría General del Estado.

**CUARTA.-** La Organización no puede desarrollar actividades comerciales, programas de vivienda, legalización de tierras, ocupar el espacio público, lucrativas en general, u otras prohibidas por la ley o contrarias al orden público o a las buenas costumbres.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** Los miembros de LA ASOCIACIÓN que a la fecha de la aprobación del presente Estatuto tengan tal calidad, continuarán gozando de su membrecía, a menos de que expresen por escrito su decisión de no mantener dicha calidad, dentro de los sesenta días posteriores a la fecha de aprobación.

**SEGUNDA.-** Los reglamentos de la Asociación deberán ser adecuados al presente Estatuto dentro del plazo de 90 días contados a partir de su aprobación. **TERCERA.-** El actual Presidente de LA ASOCIACIÓN deberá convocar a elecciones generales en un plazo de 90 días contados a partir de la aprobación del presente Estatuto por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El presente Estatuto fue aprobado en Asamblea General Extraordinaria de los miembros de la Asociación, llevada a cabo el día 01 de agosto de 2014.

**PRESIDENTE**

**SECRETARIO**

**Anexo 2:** Estatuto del Sistema de Comercialización Asociativo, tomado del modelo obligatorio para sociedades en el código civil.

**“SEÑOR NOTARIO”:** En Guayaquil, a fecha agosto quince del año 2014. Sírvase autorizar en el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, una por la cual conste la Constitución de una Sociedad Anónima que se otorga al tenor de las cláusulas siguientes: Los comparecientes declaran bajo juramento todo lo que a continuación sigue.- **PRIMERA: PERSONAS QUE INTERVIENEN:** Concurren a la celebración de este contrato y manifiestan expresamente su voluntad de constituir la Sociedad Anónima que se denominará **SANTO CACAO S.A.**; los señores: MORENO ALMEIDA EDUARDO XAVIER, SOLIS ORELLANA ALEJANDRA MARGOT, BENÍTEZ ANTONIO, BENÍTEZ PEDRO, BENÍTEZ ÁNGEL, BENÍTEZ CLEMENTE, BENÍTEZ VÍCTOR, BUSTAMANTE ARTURO, CAMPUZANO PEDRO, CARRASCO OCTAVIO HERMIDA LIDIA, HURTADO JOSÉ, JADÁN JOSÉ, JARA ANTONIO, JIMENEZ EFRAÍN, JURADO AGUSTÍN, LARA SATURNINO, LEÓN MIRIAM, LEÓN GENARO, MALDONADO ABEL, ORELLANA JUAN, ORELLANA ITALO, ORELLANA ANDRÉS, QUINTERO ANTONIO, SANTO EUSEBIO, VALAREZO CARLOS, VERA ISAÍAS, VERA LUIS, VERA ENRIQUE, ZUÑIGA OSWALDO ZUÑIGA NELLY y ZUÑIGA LÍDER. Todos por sus propios derechos, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Guayaquil y de nacionalidad ecuatoriana. **SEGUNDA:** La Compañía que se constituye mediante este contrato se registrará por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas del Derecho Positivo Ecuatoriano que le fueren aplicables y por los Estatutos Sociales que se insertan continuación: **ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DENOMINADA SANTO CACAO S.A.- CAPÍTULO PRIMERO.- DENOMINACIÓN, FINALIDAD, DURACIÓN Y DOMICILIO.- ARTÍCULO PRIMERO.-** Constituyese en esta ciudad la Compañía que se denominará: **SANTO CACAO S.A.**, la misma que se registrará por las leyes del Ecuador. Los

presentes Estatutos y los Reglamentos que se expidieren. **ARTÍCULO SEGUNDO.**-La compañía tendrá por objeto social el dedicarse a la actividad agrícola realizada en aprovechamiento de la tierra en cualquiera de sus fases, tales como la siembra, cosecha, procesamiento, comercialización interna y exportación, así como todas las actividades conexas contempladas en las leyes de la materia, en especial a la construcción de una infraestructura agrícola adecuada, a la transformación, procesamiento empaque, comercialización interna y exportación de los productos agrícolas que se cosechen. Para el cumplimiento de sus fines la compañía podrá importar, exportar, comprar y vender bienes, adquiere acciones o participaciones de otras sociedades y realizar todos los actos y contratos relacionados directamente con sus fines. **ARTÍCULO TERCERO.**- El plazo por el cual se constituye esta sociedad es de **VEINTE AÑOS** que se contarán a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro Mercantil. **ARTÍCULO CUARTO.**- El domicilio principal de la Compañía, es la ciudad de Guayaquil y podrá establecer sucursales o agencias en cualquier lugar de la República o del Exterior. **CAPÍTULO SEGUNDO: CAPITAL, ACCIONES, Y ACCIONISTAS. ARTÍCULO QUINTO.**- El capital autorizado de la Compañía es de CUARENTA MIL DOLARES de Estados Unidos de Norteamérica, el Capital suscrito es de CUARENTA MIL DOLARES de Estados Unidos de Norteamérica dividido en CUARENTA MIL acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, capital que podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas. **ARTÍCULO SEXTO.**- Las acciones estarán numeradas del cero cero cero uno al cuatro cero cero cero cero y serán firmadas por el Gerente General y Presidente de la Compañía. **ARTÍCULO SÉPTIMO.**- Si una acción o certificado provisional se extraviare, deteriorare o destruyere, la compañía podrá anular el título, previa publicación efectuada por la Compañía, por tres días consecutivos, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la misma.- Una vez transcurridos treinta días a partir de la fecha de última publicación, se procederá

a la anulación del título, debiéndose conferir uno nuevo al accionista. La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado. **ARTÍCULO OCTAVO.-** Cada acción es indivisible y da derecho a voto en proporción a su valor pagado, en las juntas generales, en consecuencia cada acción liberada da derecho a un voto, en dichas juntas generales. **ARTÍCULO NOVENO.-** Las acciones se anotarán en el Libro de Acciones y Accionistas donde se registran también los traspasos de dominio o pignoración de las mismas. **ARTÍCULO DÉCIMO.-** La Compañía no emitirá los títulos definitivos de las acciones mientras estas no estén totalmente pagadas, entre tanto, solo se les dará a los accionistas certificados provisionales y nominativos. **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** En la suscripción de nuevas acciones por aumento de capital, se preferirá a los accionistas existentes en proporción a sus acciones. **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** La Compañía podrá según los casos y atendiendo a la naturaleza de la aportación no efectuada proceder de conformidad con lo dispuesto en el artículo doscientos diecinueve de la Ley de Compañías. **CAPÍTULO TERCERO.- DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA: ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** El Gobierno de la Compañía corresponde a la Junta General de Accionistas, que constituye su órgano supremo. La administración de la compañía se ejecutará a través del Presidente, del Gerente General y del Vicepresidente de acuerdo a los términos que se indican en los presentes estatutos. **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-** La Junta General la componen los accionistas legalmente convocados y reunidos. **ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.-** La Junta General se reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, previa convocatoria efectuada por el Presidente o el Gerente General a los accionistas por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la sociedad con ocho días de anticipación por lo menos al fijado por la reunión. Las convocatorias deberán expresar el lugar, día, hora y objeto de la

reunión. **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-** La Junta General se reunirá extraordinariamente en cualquier tiempo previa la convocatoria del Presidente o del Gerente General, por su iniciativa o a pedido de un número de accionistas que represente por lo menos el veinticinco por ciento del capital social. Las convocatorias deberán ser hechas en la misma forma que las ordinarias.

**ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.-** Para constituir quórum en una Junta General, se requiere si trata de primera convocatoria la concurrencia de un número de accionistas que represente por lo menos la mitad del capital pagado. De no conseguirlo, se hará una nueva convocatoria de acuerdo con el artículo doscientos treinta y siete de la Ley de compañías, la misma que contendrá la advertencia de que habrá quórum con el número de accionistas que concurrieren.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.-** Los accionistas podrán concurrir a las Juntas Generales por medio de representantes acreditados mediante poder.

**ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.-** En las Juntas Generales Ordinarias, luego de verificar el quórum, se dará lectura y discusión de los informes del administrador y comisarios. Luego se conocerá y aprobará el balance general y el estado de pérdidas y ganancias y se discutirá sobre el reparto de utilidades líquidas, constitución de reservas, proposiciones de los accionistas, y, por último se efectuarán las elecciones si es que corresponden hacerlas en este periodo según los estatutos.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO.-** Presidirá las Juntas Generales el Presidente y actuará como secretario el Gerente General, pudiendo nombrarse, si fuere necesario, un Director o Secretario ad-hoc.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.-** En las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias se tratarán los asuntos que específicamente se hayan puntualizado en la Convocatoria.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.-** Todos los acuerdos y resoluciones de la Junta General se tomarán por simple mayoría de votos en relación al capital pagado concurrente a la reunión. Salvo aquellos casos en que la Ley o estos estatutos, exigieren una mayor proporción, las resoluciones de la Junta General son obligatorias para todos los accionistas.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.-** Al terminarse la Junta General Ordinaria o Extraordinaria, se concederá un receso para que el Gerente General, como secretario, redacte un acta, resumen de las resoluciones o acuerdos tomados, con el objeto de que dicha acta – resumen pueda ser aprobada por la Junta General y tales resoluciones o acuerdos entrarán de inmediato en vigencia. Todas las actas de Junta General serán firmadas por el Presidente y Gerente General – Secretario o por quienes hayan hecho sus veces en la reunión y se elaborarán de conformidad con el respectivo reglamento. **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.-** Las Juntas Generales podrán celebrarse sin convocatoria previa, si se hallare presente la totalidad del capital social pagado, de acuerdo a lo que dispone el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías. **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.-** Para que la Junta General Ordinaria o Extraordinaria puede acordar válidamente la transformación, la fusión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y en general, cualquier modificación en los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital, en segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado. Si luego de la segunda convocatoria no hubiere quórum requerido, se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de esta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos antes mencionados, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga. **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.-** Son atribuciones de la Junta General Ordinaria o Extraordinaria: a) Elegir al Presidente, Gerente General y al Vicepresidente de la Compañía, quienes duraran cinco años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente; b) Elegir uno o más comisarios quienes duraran dos años en sus funciones, c) Aprobar los estados financieros, los que deberán ser presentados con el informe del comisario en la

forma establecida por la Ley de Compañías vigente; d) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; e) Acordar el aumento o disminución del capital social de la compañía; f) Autorizar la transferencia, enajenación y gravamen a cualquier título de los bienes inmuebles de propiedad de la compañía; g) Acordar la disolución o liquidación de la compañía antes del vencimiento del plazo señalado o del prorrogado, en su caso , de conformidad con la Ley; h) Elegir al liquidador de la sociedad; i) Conocer de los asuntos que se sometan a su consideración, de conformidad con los presentes estatutos; y, j) Resolver los asuntos que le corresponden por la Ley, por los presentes estatutos o reglamentos de la compañía. ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- Son atribuciones y deberes del Gerente General y Presidente: a) Ejercer individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía; b) Administrar con poder amplio, general y suficiente los establecimientos, empresas, instalaciones y negocios de la compañía, ejecutando a nombre de ella, toda clase de actos y contratos sin más limitaciones que las señaladas en estos Estatutos; c) Dictar el presupuesto de ingresos y gastos; d) Manejar los fondos de la sociedad bajo su responsabilidad, abrir, manejar cuentas corrientes y efectuar toda clase de operaciones bancarias, civiles y mercantiles; e) Suscribir pagarés, letras de cambio, y en general todo documento civil o comercial que obligue a la Compañía; f) Nombrar y despedir trabajadores, previa las formalidades de Ley, constituir mandatarios generales y especiales, previa la autorización de la Junta General, en el primer caso, dirigir las labores del personal y dictar reglamentos; g) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas; h) Supervigilar la contabilidad, archivo y correspondencia de la sociedad y velar por una buena marcha de sus dependencias; i) Las demás atribuciones que le confieren los estatutos; y, j) Suscribir conjuntamente los títulos de acciones de la compañía. En los casos de falta, ausencia o impedimento para actuar del Gerente General y Presidente, serán reemplazados por el Vicepresidente, quien tendrá las mismas facultades

que el reemplazado. ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- El Vicepresidente de la Compañía tendrá los siguientes deberes y atribuciones: a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General; y, b) Las demás atribuciones y deberes que le determinen el Gerente General y Presidente de la Compañía o a la Junta General y Presidente de la Compañía o a la Junta General de la misma. El Vicepresidente no ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la sociedad, sino únicamente en los casos en que reemplace al Gerente General o Presidente de conformidad con lo establecido en el artículo anterior. ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- Son atribuciones y deberes del o los comisarios, lo dispuesto en el artículo doscientos setenta y nueve de la Ley de Compañías. CAPÍTULO CUARTO: ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- La compañía se disolverá por las causas determinadas en la Ley de Compañías, en tal caso, entrará en liquidación, la que estará a cargo del Gerente General y Presidente. TERCERA: DE LA SUSCRIPCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL.- El capital de la Compañía ha sido suscrito y pagado de la manera siguiente: los señores: MORENO ALMEIDA EDUARDO XAVIER ha suscrito un mil seiscientas (1600) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, SOLIS ORELLANA ALEJANDRA MARGOT ha suscrito un mil seiscientas (1600) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BENÍTEZ ANTONIO ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BENÍTEZ PEDRO ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BENÍTEZ ÁNGEL ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BENÍTEZ CLEMENTE ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BENÍTEZ VÍCTOR ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, BUSTAMANTE ARTURO ha suscrito dos mil doscientos cuarenta (2240) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, CAMPUZANO PEDRO ha suscrito novecientas sesenta (960) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, CARRASCO

OCTAVIO ha suscrito dos mil doscientas cuarenta (2240) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, HERMIDA LIDIA ha suscrito un mil ciento veinte (1120) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, HURTADO JOSÉ ha suscrito un mil seiscientas (1600) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, JADÁN JOSÉ ha suscrito quinientas sesenta (560) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, JARA ANTONIO ha suscrito un mil novecientos veinte (1920) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, JIMENEZ EFRAÍN ha suscrito un mil seiscientos ochenta (1680) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, JURADO AGUSTÍN ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, LARA SATURNINO ha suscrito seiscientas cuarenta (640) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, LEÓN MIRIAM ha suscrito seiscientas cuarenta (640) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, LEÓN GENARO ha suscrito seiscientas cuarenta (640) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, MALDONADO ABEL, ORELLANA JUAN ha suscrito un mil ciento veinte (1120) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, ORELLANA ITALO ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, ORELLANA ANDRÉS ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, QUINTERO ANTONIO ha suscrito seiscientas cuarenta (640) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, SANTO EUSEBIO, VALAREZO CARLOS ha suscrito ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, VERA ISAÍAS ha suscrito dos mil cuatrocientas (2400) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, VERA LUIS ha suscrito un mil ciento veinte (1120) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, VERA ENRIQUE ha suscrito un mil doscientos ochenta (1280) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, ZUÑIGA OSWALDO ha suscrito dos mil doscientas cuarenta (2240) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, ZUÑIGA NELLY ha

suscrito dos mil cuatrocientas (2400) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno; y ZUÑIGA LÍDER ha suscrito un mil doscientos ochenta (1280) acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada uno, el mismo que será depositado inmediatamente a una cuenta bancaria designada por el Presidente de la compañía, una vez inscrito el presente contrato en el Registro Mercantil de la ciudad de Guayaquil. Lo pagarán en numerario. CUARTA: Queda expresamente autorizado la Abogada María Gabriela Rosero León para realizar todas las diligencias legales y administrativas para obtener la aprobación y registro de esta Compañía, inclusive la obtención del Registro Único de Contribuyentes.- f) Ilegible.- Abogada María Gabriela Rosero León.- Registro N° 09-2012-164 (CERO NUEVE GUIÓN DOS CERO UNO DOS GUIÓN UNO SEIS CUATRO)- Guayaquil.-

Anexo 3: Detalle de Gastos de Administración y Ventas. Fuente: Análisis Financiero, los autores

**PRIMER AÑO**

**Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Sueldo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	1	-	0.30	-
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>-</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

**SEGUNDO AÑO**

Detalle	Cantidad	Suledo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>420.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>5,040.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4.00	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasnorte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasnorte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24.00	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

**TERCER AÑO****Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Sueldo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
		<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>2,820.00</b>
		<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
			<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>420.00</b>
			<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>5,040.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4.00	8.00
			<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>752.00</b>

**Trasporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
				<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>
						<b>6,815.00</b>

**CUARTO AÑO****Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Sueldo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>420.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>5,040.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferográficos	cajas	2.00	4.00	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24.00	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

**QUINTO AÑO****Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Sueldo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>420.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>5,040.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4.00	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24.00	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total de Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

**SEXTO AÑO****Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Sueldo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>420.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>5,040.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4.00	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24.00	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciación	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

**SEPTIMO AÑO****Personal Administrativo y de Operación**

Detalle	Cantidad	Suledo/mes	Costo Total
Contador	1	600.00	600.00
Ingeniero Agrónomo	1	1,200.00	1,200.00
Asistentes operativos	3	340.00	1,020.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>2,820.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>33,840.00</b>

**Materiales directos**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos	unidad	1,400.00	0.30	420.00
Palas para secado	unidad	2.00	10.00	20.00
Cuhara para extracción	unidad	2.00	8.00	16.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>456.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>5,472.00</b>

**Suministros y Servicios**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Energía eléctrica	cons./mes	50.00	12.00	600.00
Resmas de papel	cons./mes	3.00	48.00	144.00
Esferograficos	cajas	2.00	4.00	8.00
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>752.00</b>

**Trasnporte**

Detalle	Unidad	Precio	Periodo al año	Valor
Trasnporte de cacao - Centro de Acopio - Puerto	cons./mes	160.00	24.00	3,840.00

**Depreciación y Mantenimiento**

Detalle	Depreciación %	Años de depreciación	Mantenimiento %	Valores	Total Depreciacion	Total Mantenimiento
Obras Civiles	4%	25	2%	337,200.00	13,488.00	6,744.00
Herramientas y Equipos	10%	10	1%	6,415.00	641.50	64.15
Muebles y Enseres	10%	10	1%	685.00	68.50	6.85
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>344,300.00</b>	<b>14,198.00</b>	<b>6,815.00</b>

Anexo 4. Detalle de Ventas Anuales. Fuente: Análisis Financiero, los autores.

Producto	Unidad de	Precio Unitario	1er Año		2do Año		3er Año	
			Cantidad	Valor USD	Cantidad	Valor USD	Cantidad	Valor USD
Cacao	Quintales	128	0.00	0.00	3.00	384.00	6.00	768.00
Plátano	Racimos	3	200.00	600.00	800.00	2,400.00	800.00	2,400.00
<b>Total Venta por Hectárea</b>				<b>600.00</b>		<b>2,784.00</b>		<b>3,168.00</b>
<b>Tolerancia Cacao</b>		<b>1%</b>	0.00	0.00	2.97	380.16	5.94	760.32
<b>Tolerancia Plátano</b>		<b>1%</b>	198.00	594.00	792.00	2,376.00	792.00	2,376.00
<b>tal Venta por Hectárea (inc. Tolerancia)</b>				<b>594.00</b>		<b>2,756.16</b>		<b>3,136.32</b>
		<b>230</b>	<b>136,620.00</b>		<b>633,916.80</b>		<b>721,353.60</b>	

Producto	Unidad de	Precio Unitario	4to Año		5to Año		6to Año		7mo Año	
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Cacao	Quintales	128	40.00	5,120.00	50.00	6,400.00	60.00	7,680.00	60.00	7,680.00
Plátano	Racimos	3	500.00	1,500.00	500.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Venta por Hectárea</b>				<b>6,620.00</b>		<b>7,900.00</b>		<b>7,680.00</b>		<b>7,680.00</b>
<b>Tolerancia Cacao</b>		<b>1%</b>	39.60	5,068.80	49.50	6,336.00	59.40	7,603.20	59.40	7,603.20
<b>Tolerancia Plátano</b>		<b>1%</b>	495.00	1,485.00	495.00	1,485.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>tal Venta por Hectárea (inc. Tolerancia)</b>				<b>6,553.80</b>		<b>7,821.00</b>		<b>7,603.20</b>		<b>7,603.20</b>
		<b>230</b>	<b>1,507,374.00</b>		<b>1,798,830.00</b>		<b>1,748,736.00</b>		<b>1,748,736.00</b>	

Anexo 4: Cuestionario Censal

**ANALISIS ECONOMICO, DEMOGRAFICO Y SOCIAL DEL BARRIO SAN ANTONIO**

**CUESTIONARIO CENSAL**

Datos de persona encuestada

Edad: \_\_\_\_\_ años

Sexo: F ( ) M ( )

Ocupación: \_\_\_\_\_

**MIEMBROS FAMILIARES**

1.- ¿Es usted el jefe (a) del Hogar?

SI  NO

- Cónyuge o Conviviente
- Hijo o Hija
- Yerno o nuera
- Nieto o nieta
- Padres o suegros
- Otro pariente
- Otro no pariente
- Empleado doméstico

2.- ¿Cuántas personas conforman este hogar?

Número Total: \_\_\_\_\_

Parentesco	Edad	Sexo	Ocupación

**ECONOMIA DEL HOGAR**

3.- ¿De este hogar, quienes trabajan?

Parentesco	Lugar de Trabajo	Ingreso Promedio Mensual

4.- ¿Cuáles son los gastos más representativos del hogar?

Educación	<input type="text"/>
Salud	<input type="text"/>
Alimentación	<input type="text"/>
Vestimenta	<input type="text"/>
Servicios Básicos	<input type="text"/>

5.- ¿Obtiene algún otro tipo de ingreso?

Bono Estatal	<input type="text"/>
Remesas	<input type="text"/>
Arriendos	<input type="text"/>

## EDUCACION

6.- ¿Cuál es el nivel de educación de los miembros del hogar?

Parentesco	Nivel de Educación	Presente	Lugar de Estudio	Financiación

## LA VIVIENDA

7.- La vivienda que ocupa este hogar es...		8.- Características de la vivienda	
Propia y totalmente pagada	<input type="checkbox"/>	Número de pisos	<input type="checkbox"/>
Propia y la está pagando	<input type="checkbox"/>	Número de dormitorios	<input type="checkbox"/>
Propia (otros)	<input type="checkbox"/>	Número de baños	<input type="checkbox"/>
Regalada, donada, herencia, por posesión	<input type="checkbox"/>	Sala	<input type="checkbox"/>
Prestada o cedida (no paga)	<input type="checkbox"/>	Comedor	<input type="checkbox"/>
Por servicios	<input type="checkbox"/>	Cocina	<input type="checkbox"/>
Arrendada	<input type="checkbox"/>	Cuarto de Estudio	<input type="checkbox"/>
		Patio	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Qué servicios básicos posee?		10.- Otros servicios	
Agua	<input type="checkbox"/>	Internet	<input type="checkbox"/>
Luz	<input type="checkbox"/>	TV por cable	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	A/C	<input type="checkbox"/>
Alcantarillado	<input type="checkbox"/>		

**PROPIEDAD AGRICOLA**

11.- ¿Posee terreno agrícola?  
(si la respuesta no es en este sector se da por terminado el cuestionario)

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
San Antonio	<input type="checkbox"/>		
Otro lugar	<input type="checkbox"/>		

12.- El terreno es...

Propia y totalmente pagada	<input type="checkbox"/>
Propia y la está pagando	<input type="checkbox"/>
Propia (otros)	<input type="checkbox"/>
Regalada, donada, herencia, por posesión	<input type="checkbox"/>
Prestada o cedida (no paga)	<input type="checkbox"/>
Por servicios	<input type="checkbox"/>
Arrendada	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Cuál es la extensión del terreno (hectáreas)?

Número Total de Hectáreas

14.- ¿Qué tipo de cultivo posee?

Cacao Nacional

Cacao CCN51

Banano

Caña de Azúcar

Arroz

Frutales

Otros

Varios


15.- ¿Está conforme por los ingresos obtenidos por su actividad?

SI

NO

¿Por qué?  
(Abierta)

## ASOCIATIVIDAD

16.- ¿Forma parte de alguna asociación?

SI

NO

¿Cuál?

---

17.- ¿Qué beneficios obtiene de esta asociación? (Abierta)

18.- ¿Le gustaría formar parte de nuestra asociación?

(Se le realiza explicación del proyecto)

SI

NO

¿Por qué?

¿Por qué?

## Anexo 5: Proceso de Certificación Fair Trade

### Paso 1: Aplicación

Llene los detalles de contacto aquí en la página web y le enviaremos un formulario de solicitud – además también de todas las reglas y requisitos para la certificación Fair Trade.

### Paso 2: Auditoría

Una vez que se haya completado y devuelto su solicitud, se le hará conocer dentro de los 30 días siguientes, si pasa a la siguiente etapa.

Se llevarán a cabo auditorías para comprobar si la organización cumple con los estándares pertinentes de Fair Trade. Con los comerciantes, es posible que nosotros emitamos una “autorización para comerciar” temporal antes de la primera auditoría. Nuestro “permiso para comerciar” (PTT) se introdujo para permitir a las organizaciones participar en el sistema Fair Trade y beneficiarse de ello lo antes posible.

Para los productores, un PTT (permiso para comercializar) se emite si no se identifican problemas importantes durante la primera auditoría, y se sustituye por un certificado después de concluir con éxito la evaluación.

Las auditorías varían en longitud y complejidad, dependiendo del tamaño y la estructura de su organización, y el número de productos que desea certificar. Por lo general, nuestros auditores tienen como sede su propio país o región y están familiarizados con los idiomas locales, culturas y sistemas jurídicos.

Así es como funciona nuestro proceso de auditoría:

- Nuestro auditor se pondrá en contacto con usted de antemano y le proporcionará una lista de control individualizada, especificando determinados documentos que usted necesitará presentar.
- Nuestro auditor organizará una serie de visitas a las instalaciones, reuniones cara a cara y entrevistas con los agricultores, los sindicatos de trabajadores, directivos y comités, así como la verificación de documentos financieros y otros.
- En una reunión de cierre final, nuestro auditor compartirá los resultados de la auditoría con usted – señalando las áreas donde usted no está cumpliendo con las normas Fair Trade, y dando una oportunidad para discutir las posibles medidas correctoras.

### Paso 3: Analizamos y evaluamos...

Después de la auditoría, el auditor envía un informe a uno de nuestros analistas de certificación para evaluar los resultados. Si se identifican áreas en las que su operación no está conforme a los estándares Fair Trade, se le dará la oportunidad de corregir las faltas de conformidad en esta etapa.

### Paso 4: Certificamos - o solicitamos más cambios...

Una vez que las no conformidades se han corregido, aprobaremos o rechazaremos su certificación. FLOCERT sólo emite un certificado cuando todos los casos de incumplimiento se han resuelto – pero en esta etapa, si los casos de incumplimiento no son importantes, se podrá conceder a los productores un ‘permiso para comercializar, hasta que todos los cambios se realicen.

## Paso 5: Hacemos seguimiento...

Después de la certificación inicial hay un “ciclo de certificación” de tres años, durante el cual llevamos a cabo al menos dos auditorías más – una “auditoría de vigilancia” y una “auditoría de renovación”. Si el primer ciclo de certificación se concluye con éxito, podemos emitir un nuevo certificado.

Si clasificamos a una organización como “alto riesgo” – tal vez debido a la complejidad de sus cadenas comerciales o de alto volumen de comercio – se pueden necesitar más auditorías. Nosotros también realizamos auditorías no anunciadas.