



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR SEDE EN ESMERALDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE EXAMEN COMPLEXIVO ESTUDIO DE CASO**

**TITULO: ANÁLISIS DEL MERCADO SOSTENIBLE EN LA ASOCIACION DE  
PRODUCTORES DE CACAO ORGANICO DEL CANTÓN ATACAMES  
“APROCA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERIA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

**AUTORA: GRACIELA PILA CASTRO**

**ASESORA: ING. CECILIA VELASCO**

**ESMERALDAS-2016**

## HOJA DE APROBACIÓN

Disertación aprobada luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE, previa obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

---

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

---

LECTOR 1

---

LECTOR 2

---

DECANO DE LA FACULTAD

---

DIRECTOR DE LA ESCUELA

## DEDICATORIA

Al Ser Supremo, Rey de Reyes y Señor de Señores creador del cielo y la tierra que por Él y para Él las creo, al que cada día me ha fortalecido y me ha llenado de valor para poder enfrentar los obstáculos que se me presentaron en este tiempo, su nombre **JESÚS EL DIOS eterno**, a Él sea la honra y la gloria por siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Un profundo agradecimiento a mi SEÑOR JESÚS, por la vida y la oportunidad que me da para terminar esta carrera, a todas las personas que desinteresadamente me han ayudado a terminar mis estudios especialmente a mi esposo Sr. Blak Cabrera Moreira, a mis padres Fausto Pila y Gladys Castro seres que incondicionalmente me han apoyado económica y moralmente dándome cada día fuerza y valor, a mis pequeñas hijas Abigail y Julieth que han sido instrumentos de inspiración, a todos mis hermanos y hermanas que de una y otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo.

A todos mis seres queridos que aportaron con su tiempo y dedicación en toda mi carrera.

A todos los hermanos y hermanas de la Iglesia Eangelica Pentecostés del Nombre de JESÚS, que con sus oraciones al DIOS todo Poderoso me ayudaron en los tiempos que decaía.

A la Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral “CEFODI” y a todos sus trabajadores que me brindaron la oportunidad de realizar esta investigación con una de las organizaciones que trabaja.

A los socios, funcionarios y trabajadores de APROCA que con su información enriquecieron este trabajo de investigación.

A mis compañeros de estudios con los cuales compartía las aulas de esta universidad, a todos mis ex Profesores y mi tutora de tesis Ing. Cecilia Velasco que con su paciencia, amor me alentó a terminar este trabajo y a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

Mil Gracias

## **RESUMEN EJECUTIVO**

APROCA “Asociación de productores de cacao orgánico del cantón Atacames”, es una organización sin fines de lucro, fue creada en 2004 y obtuvo su personería jurídica en el MIES en el 2005, viene funcionando con ayuda de organizaciones locales, nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, quienes de manera desinteresadas dan su aporte para mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidades más necesitadas. APROCA al ser una organización conformada por pequeños/as productores/as de cacao, carece de capital propio para la compra del producto, es por esta razón que vemos la necesidad de realizar un análisis del mercado sostenible para poder encontrar el camino que los lleve a lograr tener un estudio que permita encontrar un punto de equilibrio, esta investigación se planteó como objetivo describir el proceso del sistema de comercialización para ayudar así contribuir al desarrollo de los/as socios/as y la comunidad en general. Los beneficios que esperamos alcanzar es la que la organización pueda tener el capital suficiente para desarrollar la comercialización del producto y darle sostenibilidad al sistema comercial de la organización, ya que con esto estaremos contribuyendo a un mejoramiento de la economía familiar de los/as socios /as y a la dinamización económica de las comunidades, cantón y provincia, además de servir de ejemplo para otras organizaciones.

## **ABSTRACT**

APROCA "Association of Organic Cocoa Producers of Canton Atacames", a non-profit organization that was created in 2004 and obtained legal status in MIES in 2005, has been operating with the help of local, national and international organizations, governmental and Non-governmental organizations, who disinterestedly give their contribution to improve the living conditions of families and communities most in need. APROCA being an organization formed by small producers of cocoa, lacks capital for the purchase of the product, it is for this reason that we see the need to carry out a sustainability study in order to find the path that leads them to achieve To have a break even point, this research aimed to empower the process and increase working capital to contribute to the development of partners and the community at large. The benefits we hope to achieve are that the organization can have sufficient capital to develop the commercialization of the product and give sustainability to the commercial system of the organization, as this will be contributing to an improvement of the family economy of the partners / As well as the economic dynamization of the communities, canton and province, and serve as an example for other organizations.

## INDICE DE CONTENIDO

Hoja de aprobación .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen ejecutivo.....	v
Abstract.....	vi
Indice de contenido .....	vii
Introducción.....	1
1.1. Presentación de la investigación .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.3. Justificación del tema .....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. General. ....	4
1.4.2. Específicos.....	4

## CAPITULO 1

### MARCO DE REFERENCIA

1.1. Antecedente y generalidades del cacao .....	5
1.1.1. Caracterización socio-económica del cacao .....	6
1.1.2. El cooperativismo productivo.....	7
1.1.3. Comercialización de cacao en ecuador.....	8
1.1.4. Asociaciones cacaoteras en ecuador - esmeraldas .....	9
1.1.5. Aproca .....	10
1.2. Bases teóricas científicas.....	11
1.2.1 la asociatividad.....	11
1.2.2. La asociatividad en el sector cacaotero.....	11
1.2.3. Trabajo en equipo.....	12
1.2.4. Sistemas de comercialización del cacao .....	12
1.2.5. Concepto de cacao.....	13
1.2.6. Cacao ecuatoriano .....	13

1.2.7. Valor agregado del cacao.....	14
1.2.8. Mercados del cacao ecuatoriano.....	14
1.2.9. Proceso del cacao.....	15
1.2.10. Cacao beneficiado.....	16
1.2.11. Comercialización del cacao.....	16
1.2.12. Sostenibilidad financiera del sector cacaotero.....	17
1.2.13. Subvenciones gubernamentales al sector cacaotero.....	17
1.2.14. Fuentes de financiamiento.....	18
1.2.15. Organizaciones de apoyo.....	18
1.2.16. Redes y alianzas estratégicas.....	19
1.2.17. Relacionamiento de aproca con otras organizaciones para conformar uoprocae.....	20
1.2.18. La cadena de valor de cacao orgánico de aproca.....	23
1.2.19. Ventajas y desventajas de pertenecer a la uoprocae.....	25
1.3. Fundamentación legal.....	25
1.3.2 ley orgánica de economía popular y solidaria.....	26
1.3.3. Políticas magap, agrocalidad, certificación fitosanitaria, iniap...	27

## **CAPITULO 2**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

2.1. Descripción y caracterización del lugar.....	29
2.2. Métodos y técnicas.....	29
2.3. Población y muestra.....	31
2.4. Técnicas de procesamiento y análisis estadísticos de datos empleados.....	31

## **CAPITULO 3**

### **RESULTADOS**

3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	33
---	----

## **CAPITULO 4**

### **DISCUSIÓN**

4.1. Discusión de los resultados. ....	42
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	43
4.2.1. Conclusiones.....	44
4.2.2. Recomendaciones.....	44
5. Referencias.....	46
6. Anexos.....	50

# INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación de la Investigación

El Objetivo del presente trabajo de investigación, fue de realizar un análisis del mercado sostenible del sistema de comercialización en la Asociación de productores de cacao del cantón Atacames “APROCA”, con el propósito de indicar cuál sería la mejor vía para fortalecer el sistema comercial de la organización y con ello que sus socios mejoren la producción y la calidad del producto a través de capacitaciones e intercambios de experiencia.

En lo que se refiere a la elaboración del proyecto resultó, muy provechosa ya que se vencieron algunos obstáculos, pero el resultado fue fructífero. El haber podido llegar a los socios/as y realizarle el diagnóstico sobre esta problemática, lo cual permitió realizar un seguimiento a la producción y comercialización de la organización, posibilitando identificar la evolución del sistema comercial, mediante un estudio comparativo de la producción.

En el primer capítulo se refiere al marco contextual de la investigación “Análisis del mercado sostenible en la asociación de productores de cacao orgánico en APROCA”, el cual contiene conceptos que ayudaran a entender la investigación tales como: que es sostenibilidad, sistemas, cacao, nichos de mercados, etc. todo lo referente al tema investigado.

En el segundo capítulo está estructurado por metodología aplicada para llevar a efecto el presente estudio de investigación, conformado por los métodos y las técnicas así como también se detalla la población y muestra encuestada.

El tercer capítulo comprende el análisis e interpretación de resultados representados en tablas y gráficos estadísticos.

El cuarto capítulo se refiere a la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones las cuales están basadas en los resultados de la investigación.

Como autora de este trabajo de investigación espero haber contribuido a la solución del problema determinado.

## **1.2. Planteamiento del problema**

En el Ecuador se produce el mejor cacao fino de aroma del mundo, esta actividad económica involucra a pequeños y grandes productores y organizaciones de diferentes parte de nuestro país, como APROCA que es la Asociación de Productores de cacao de Atacames, la cual asocio a productores que anteriormente comercializaban su producto de manera individual-familiar, vendían su producción a los intermediarios de las zonas y comerciantes locales, los cuales no pagaban un buen precio por el cacao comercializado y se aprovechaban que los productores no tenían otra mejor oferta de poder comercializar su producción a un precio que les generara una utilidad o por lo menos sacar el costo del producto, esto también se debía que no contaban con carreteras de acceso a otros mercados.

En la actualidad el sistema comercial de APROCA no tiene capital de trabajo propio, está funcionando con créditos reembolsable sin intereses, sus gastos administrativos y de operación están siendo subsidiados por una organización de apoyo “CEFODI”, este subsidio es del 100%, ya que los volúmenes comercializados son insuficientes por no contar con capital propio para la comercialización

Se puede plantear que la organización empezó su actividad económica sin contar con la elaboración de un estudio previo de sostenibilidad de su sistema comercial y esto hace evidente la necesidad de que la asociación ahora parta de un estudio que permita buscar su propia fuente de financiamiento para

poder comercializar el cacao a alto volúmenes y así alcanzar la sostenibilidad financiera.

Tomando en cuenta la problemática anteriormente planteada, se formula como problema científico de la presente investigación el siguiente: ¿En qué medida la sostenibilidad del sistema de comercialización de APROCA, mejoraría los ingresos de sus socios productores?

### **1.3. Justificación del tema**

Como estudiante de La Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas he escogido este problema de investigación dado a la falta de medios y mecanismos eficientes que permitan contar con un sistema adecuado de comercialización que beneficie a los productores/as de cacao de la APROCA del cantón Atacames.

La problemática en la cual vive la mayor parte de la población rural del Cantón Atacames es muy alarmante ya que son personas campesinas que muchas veces no tiene la oportunidad de prepararse académicamente para poder sacar provecho a lo que tienen, que son sus tierras, los hijos de los productores migran a la ciudad por estudio o por trabajo ya que no cuentan con capital propio para poder implementar la producción y mejorar sus condiciones de vida. Con este estudio de sostenibilidad APROCA, tendrá claro el proceso a seguir, para que sea sostenible y alcanzar los objetivos que se han planteado como organización los cuales son:

Mejorar las condiciones económicas de los socios activos, pasivos y comerciales con los que cuenta en estos momentos la APROCA; Estos socios son capacitados en el manejo de sus plantaciones para la producción y la comercialización asociativa y dar muestra que asociándose se puede generar fuerza y así poder cambiar la problemática de otros grupos de nuestra Provincia Esmeraldas.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General.**

Analizar la sostenibilidad del mercado en APROCA del Cantón Atacames.

### **1.4.2. Específicos**

- Describir el proceso organizativo de la asociación y su aporte para la sostenibilidad.
- Analizar el sistema de comercialización de cacao y su articulación al mercado nacional e internacional del producto.
- Identificar los lineamientos estratégicos de producción y comercialización sostenible.

## **CAPITULO 1**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.1. Antecedente y generalidades del cacao**

Siendo el Ecuador uno de los países con mayor volumen de exportación de cacao de buena calidad como el cacao fino de aroma, se ha realizado la búsqueda de estudios que lleven a confirmar la importancia de este tema en el país y en particular en Esmeraldas a la organización APROCA, para conocer las generalidades de este producto muy apetecido por todo el mundo y requerido por las grandes empresas extranjeras de producción de chocolates finos de aroma.

El estudio realizado por Cedeño (2007) sobre el consumo de cacao en España, da como resultado que los españoles gastan en este producto un poco menos del 1% del total de gastos efectuados en el mercado alimenticio, esto se debe a varios factores que repercuten en el incremento del consumo del chocolate, según los resultados revelan que el tamaño de la población es uno de los principales factores, seguido por el número de personas que componen los hogares, el nivel socioeconómico en que se encuentra, la presencia o no de niños/as en las familias y otros factores que se dan en cada comunidad autónoma.

En otro estudio realizado por Córdova, Mendoza, Vargas, Izquierdo y Ortiz, (2008), sobre la participación de las asociaciones campesinas en el acopio y comercialización de cacao, realizado en México a 27 dirigentes de asociaciones distribuidas en los 8 municipios del estado de Tabasco, para conocer el grado de participación y diligencia que tienen los líderes, en lo que respecta a las variables acopio de cacao, precio en la compra y venta de cacao, crédito, inversión vehicular y sobre aspectos personales de los

presidente como estudios y experiencia. El resultado fue que el acopio y la comercialización de las asociaciones están sujetas a las políticas y reglamentos de las organizaciones mismas, como también a la gestión del líder principal. Otro de los resultados del estudio es que las asociaciones no se han actualizado tecnológicamente como también carecen de organización y estructura empresarial.

### **1.1.1. Caracterización socio-económica del cacao**

Dentro de las investigaciones socio económicas se encontró la publicación que realiza Restrepo (2015), sobre el Municipio de Nariño, este preocupado por el sector cacaotero de esa zona, realizó el análisis de las oportunidades para la actividad cacaotera, en el cual se hizo un diagnóstico de la producción y comercialización de productos derivados del cacao, el resultado de ese diagnóstico fue la debilidad que presenta la infraestructura, específicamente, en transporte y calidad de servicios, lo cual sería de fortalecer ese aspecto, otro resultado fue que se debe apoyar el cacao con denominación de origen, es decir, la cultura cacaotera asociada a la afro cultura y por último dar un acompañamiento más cercano a lo socio organizativo de esa región.

Otro estudio también revela la situación de este producto a nivel nacional e internacional ya que tiene injerencia en la actividad social y económica de los pueblos por muy pequeños que estos sean. Según (Pabón, Herrera, & Sepúlveda, 2016), manifiestan en su estudio sobre la caracterización socio-económica y productiva del cultivo de cacao en el departamento de Santander (Colombia), utilizando el método de encuesta ómnibus a 187 cultivadores de cacao de seis municipios de esa localidad, los resultados obtenidos fueron que la producción de este tipo de cultivo es tradicional y muy relevante para la zona, pero tendrían dificultad por las edades de los productores que son mayores y el nivel bajo deducción escolar podrían demorar en la adopción de nuevas tecnologías que ayudarían a erradicar las enfermedades que están afectando al cacao como son la monilla y la escoba de brujas al combatir estas enfermedades, mejoraría la producción ya que este cultivo de cacao es una de

las principales apuestas productiva que tiene Santander ya que Colombia está considerado dentro de los 5 más grandes exportadores de cacao de América.

### **1.1.2. El Cooperativismo Productivo**

El cooperativismo a lo largo de la historia ha ido evolucionando a grandes escalas, esto muestra el estudio realizado por (Delgado, 2008), con el tema los productores de cacao en Venezuela: de la esclavitud al cooperativismo, este estudio utilizó la investigación documental con el objetivo de destacar la evolución de la producción de cacao a la luz de los trabajadores, los resultados presentados en este estudio indican, que históricamente el movimiento cooperativo del sector agrícola se desarrolla en todos los países, el cooperativismo es un mecanismo que ayuda a la inclusión de personas que han sido excluidas dentro de la economía social, como también el cooperativismo aporta al cambio drásticos de las personas, de esclavos a productores de cacao reconocidos.

Últimamente se habla mucho de la Economía Social Solidaria que va relacionado al tema del cooperativismo ya que abarca los mismos fines, en un estudio realizado por Hernández (2016), utilizando fuentes primarias y secundarias con el objetivo de analizar la Cooperativa de productores de Artesanos Erandi, ubicado en el Municipio de Erongarícuaro de Michoacán, en el marco de la Economía Social Solidaria, muestra algunos hallazgos sobre la búsqueda de alternativas que surge de la Economía Social Solidaria y, particularmente, el movimiento cooperativista, este estudio revela cómo surge un nuevo planteamiento para enfrentar los enormes estragos causados por el sistema capitalista, la Economía Social Solidaria como una nueva alternativa de desarrollo humano y su relación con el medio ambiente, ya que se trata de trabajar juntos por alcanzar objetivos comunes.

En el Ecuador el movimiento cooperativo tiene sus orígenes en varias etapas fundamentales así lo expresa Ros (2007) en su estudio realizado, cita tres etapas que fundamentan el origen del cooperativismo en el Ecuador, la primera inicia en el siglo XIX en Quito y Guayaquil, luego, la 1er ley de

Cooperativas se dicta en el año 1937, esto es con el fin de que los movimientos conformados por campesinos modernicen su estructura y, por último, cuando expiden la Ley de Reforma Agraria en el 1964 y la nueva Ley de Cooperativa en el año 1966, cabe indicar que desde su apogeo, el cooperativismo ecuatoriano fue asumiendo características que ha mantenido a lo largo de su trayectoria histórica como la presencia del movimiento en todo el país, el afianzamiento de una sola clase de cooperativas en cada sector, gran parte de estos aspectos y limitaciones del cooperativismo hasta ahora en la actualidad no han cambiado, la falta permanente de formación y capacitación doctrinaria y empresarial, a esto sumada la escasa concienciación de directivos, administradores y asociados han impedido una efectiva unión de las diferentes organizaciones, la carencia de un liderazgo efectivo con buenos principios han ido desgastando el verdadero sentido del cooperativismo en el Ecuador.

### **1.1.3. Comercialización de Cacao en Ecuador**

En las últimas décadas el país ha ido evolucionando en la producción de cacao, está utilizando nueva tecnología que hace que produzca un cacao de excelente calidad, los productores están adoptando nuevas prácticas que han dado muy buenos resultados en la producción, esto crea nuevas estrategias para poder comercializar a mercados internacionales mayores, (Fersenth, Villamar, Calderón, & Mayorga, 2016) realizaron un estudio sobre las estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador, para este estudio utilizaron la investigación mixta de campo y documental, este tipo de investigación ayuda a indicar el comportamiento de las estrategias aplicadas en este sector, el objetivo fue investigar en la cadena de cacao, los posibles problemas y soluciones de este sector, los resultados del estudio determinaron que:

- La comercialización enfrenta el problema de los intermediarios
- El Gobierno no interviene para regular la cadena de comercialización del cacao

- Ecuador tiene grandes oportunidades de aumentar significativamente la producción de cacao con toda su cadena, si propone estrategias como, elaborar plan para reemplazar viejas plantaciones de cacao, crear el Instituto de Fomento de cultivo de cacao, crear líneas de crédito a bajo interés, que los productores y organizaciones cacaoteras tengan certificaciones internacionales, crear incentivos tributario y por último promover la inversión nacional y extranjera.

La cadena de valor del cacao tiene su oportunidad en el mercado mundial, esto lo revela el estudio de (Barrientos, 2015) sobre la cadena de valor del cacao en Perú y sus oportunidades en el mercado mundial, señala la importancia de la cadena ya que la comercialización del cacao es influida por la demanda de productores de chocolate, su estudio también evidenció que, para hacer más competitiva la industria del cacao en el Perú, se debe de innovar la producción del cacao y una manera de innovar es sacando valor agregado del mismo producto, ya que se tiene para comercializar dos mercados potenciales, los demandantes más importantes son empresas transnacionales relacionadas con la producción de chocolate y se ubican geográficamente en Europa y América del Norte, este estudio también refleja el alto grado de interés que tienen los productores en participar en la cadena de valor ya que hay ventajas en el precio.

#### **1.1.4. Asociaciones cacaoteras en Ecuador - Esmeraldas**

Dentro del contexto del Ecuador, se han realizado estudios e investigaciones sobre la creación de nuevas asociaciones cacaoteras como lo muestra este Estudio de factibilidad para la creación de una Asociación de Pequeños Productores Cacaoteros dedicados al cultivo y comercialización de Cacao que permita mejorar el nivel de vida de los habitantes de la parroquia Loma de Franco, cantón Pasaje, provincia de El Oro, en el cual (Orozco, 2015), con el objetivo de mejorar el proceso productivo y de comercialización mediante la creación de una asociación de productores para contribuir al desarrollo económico y social de este sector, utilizando el enfoque cualitativo y

de observación en el campo, toma una muestra de 55 productores de una población de 90, los resultados a los cuales se llegan en el estudio se enmarcaron en: Los productores comercializando individualmente no aprovechan la producción al máximo esto por falta de técnicas y de recursos económicos, esto impide no alcanzar los volúmenes que los proveedores solicitan, si están asociados pueden organizarse mejor y unidos enfrentar los retos de la comercialización.

En el Ecuador la asociatividad en el sector cacaoero es débil, en estos tiempos se evidencia más el apoyo al fortalecimiento organizativo en capacitación e infraestructura con el fin de que este sector tenga un espacio más visible en la economía del país, así lo expone el estudio de (Grannoble, 2015) sobre la creación de un centro de acopio para productores del Cantón Naranjal, esto apoyaría la producción-comercialización del producto y también a la reactivación económica de la zona.

En nuestro país hay muchos modelos de comercialización asociativa en cacao como Fortaleza de Valle, UNOCCE, APROCA, APROCANE, MCCH, entre otros.

#### **1.1.5. APROCA**

Asociación de Productores de Cacao de Atacames, fue legalizada en diciembre del 2005 con Acuerdo Ministerial # 179 como una organización sin fines de lucro creada con el objetivo de impulsar la producción asociativa de cacao fino de aroma y establecer redes comerciales para mejorar los ingresos de los campesinos de la zona. (APROCA, 2003. P. 1).

APROCA, con el fin de mejorar su producción y con esto ampliar su mercado, se asoció a la Unión de Organizaciones Productoras de Cacao Esmeraldas UOPROCAE, la cual integra a 4 organizaciones más, APROCAM, APROCAR,

Velasco Ibarra, ASOPROARONES y ECOCA CAO, que tienen los mismos objetivos.

## **1.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

### **1.2.1 La Asociatividad.**

El (Centro de Exportaciones e Inversione de Nicargua, 2010), elaboró un manual que define la asociatividad como la organización voluntaria y no pagada de personas, individuos o grupos que establezcan un vínculo explícito, con el fin de alcanzar un objetivo común, también la define como el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada integrante comparte la misma necesidad, cada organización mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y deciden voluntariamente participar del esfuerzo para conseguir el objetivos común, dentro de este manual define las ventajas y desventajas de la asociatividad.

### **1.2.2. La asociatividad en el sector cacaotero**

Siendo la asociatividad la unión de varias personas con un fin común, podría decir que la asociatividad en el sector cacaotero se da en vista que muchos de los productores de cacao, no logran un desarrollo óptimo en los procesos de producción artesanal hacia el cambio a la industrialización, que les permita mejorar sus ingresos, como parte integral del sustento a sus familias de una manera sustentable y sostenida así lo manifiesta (Espinoza, Solís, & Arteaga, 2015) en su artículo diagnóstico de los procesos de asociatividad y la producción de cacao en Milagro y sus sectores aledaños, también nos dice que el alcance que tiene la asociatividad es tal que nos ayuda a mejorar el poder de negociación así como también a reducir costos y poder compartir el riesgo en cuando a la inversión, esto se viera inexistente si no existiera la asociatividad.

### **1.2.3. Trabajo en Equipo**

Dentro de este contexto la asociatividad toma un rol protagónico muy importante para el beneficio común, es decir si todos los que forman parte de una organización o empresa , unen esfuerzos y trabajan en una misma dirección podrán alcanzar los objetivos, llegaran a la meta que se propusieron, la asociatividad es similar al trabajo en equipo, así lo indica (Mi Laborum, 2012), en su estudio, el trabajo en equipo y manifiesta que es una combinación de comunicación, coordinación y equilibrio de los aportes de los miembro que componen la asociatividad y al final se obtendría el beneficio común.

En el Ecuador los pocos sistema asociativo del sector cacaotero está dando buenos resultados, se utiliza como una gran estrategia para poder enfrentar los grandes retos de la producción en todo el proceso del cacao, esto exige cada día un rol más protagónico de todo los productores, el concepto de ganar ganar lo podríamos descifrar como el beneficio común entre todos los componentes de la cadena de cacao, ganan todos los actores tanto internos como externos

### **1.2.4. Sistemas de comercialización del cacao**

El Sistema de Comercialización de una empresa comprende, el sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores potenciales actuales.

El objetivo fundamental del Sistema Comercial es incrementar, la cuota del mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas.

Definiendo el sistema de comercialización como el conjunto o combinación de actividades que realizamos como productores y vendedores para llevar el producto cacao desde la finca hasta el lugar donde se vende el mercado, buscando compradores que nos ofrezcan

condiciones favorables de compra, en términos de cantidades, precio y tiempo, así lo define (Larrea, 2008, p 42)

La comercialización inicia en la finca cuando preparamos el cacao y termina cuando lo vendemos en el mercado, cada uno de los eslabones de la cadena es un mercado.

#### **1.2.5. Concepto de Cacao**

Al cacao se lo considera "el alimento de los dioses" (*Theobroma Cacao*), contiene grandes cantidades de carbohidratos, grasas, proteínas y minerales, los grandes viajeros del mundo así como los soldados y hasta los astronautas lo han llevado consigo porque suministra mucha energía. Es árbol que florece continuamente hasta que se producen las mazorcas. Cuando están maduras contienen de 20 a 60 semillas en forma de almendra y de sabor amargo. (Urquhart, 2009, p.110)

#### **1.2.6. Cacao Ecuatoriano**

El Ecuador es considerado como líder mundial en la producción de Cacao Fino de Aroma, con aproximadamente el 62%. La demanda internacional es creciente y sostenida, principalmente de esta variedad, ya que los países consumidores: Europa, EEUU y Japón, la utilizan para la fabricación de chocolates finos y de alta calidad, señaló el Ing. Javier Villacís, Gerente Nacional de la Unidad de Café y Cacao, del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, MAGAP. (Diario el Mercurio, 2011), también manifestó que el cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado

internacional. Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, los que muchos no saben que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene.

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo.

### **1.2.7. Valor Agregado del cacao**

Las organizaciones productoras de cacao en el Ecuador, aun no cuentan con instrumentos y equipos que puedan aprovechar todas las bondades que ofrece el cacao de buena calidad que se produce en nuestro país, este producto ofrece muchos derivados que si es aprovechado por las grandes industrias cacaoteras en otros países como Estados Unidos, Italia, Alemania, Francia etc.

Dentro de los derivados a comercializar habría, cacao en polvo, manteca, chocolate en barra, licor de cacao, etc.

### **1.2.8. Mercados del Cacao Ecuatoriano**

En términos económicos generales el mercado refiere al conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra, en la venta y en la utilización de los bienes y servicios que necesitan las personas. En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, cuando decimos agentes nos referimos a: las personas, precios, calidad de los productos, etc. (Manson, 2010, p.76)

El cacao Ecuatoriano ocupa un lugar muy importante en el mundo por su buena calidad y su sabor exquisito, esto revela que el cacao de nuestro país cuenta con mercados nacionales e internacionales.

### **Mercados Internacionales.**

Todos los seres humanos poseen deseos y necesidades por satisfacer al mínimo costo, esto provoca que las organizaciones, empresas de un país deban ampliar sus fronteras, es decir exportar sus productos en otros países. Existen muchos factores para que una organización tenga éxito al vender sus productos internacionalmente.

### **Mercados Nacionales.**

Estos mercados están dentro del territorio ecuatoriano, es en general de tipo informal, y no existen regulaciones legales para la venta del producto. Tanto la oferta como la demanda son inestables, los precios y los volúmenes producidos sufren variaciones importantes en el tiempo.” (Gutierrez, 2009, p.14)

### **Nichos de Mercados.**

Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado. (Harrington, 2012, p.56)

#### **1.2.9. Proceso del cacao.**

El cacao ecuatoriano debe pasar por un proceso de normas que establecen los requisitos de calidad y que debe cumplir el cacao en grano y los criterios que deben aplicarse para su clasificación cuando su fin es la comercialización interna y externa, las organizaciones tienen personal

calificado que realizan este tipo de calificación desde su cosecha hasta el proceso de secado. El cacao se clasifica en; cacao en baba, cacao fermentado, cacao seco y cacao beneficiado, que termina siendo el cacao fino de aroma.

#### **1.2.10. Cacao Beneficiado**

Es un grano entero, fermentado, seco y limpio y que debió cumplir con los requisitos que (Transmar, 2014) publicó, este es denominado cacao fino de aroma que le ha dado al Ecuador garantía de tener un mercado con privilegios.

#### **1.2.11. Comercialización del Cacao**

Es el proceso que se sigue del conjunto de actividades que debe realizar el productor o los socios para facilitar la venta de un producto, en la actividad de comercializar intervienen algunos actores que definen la forma que utilizarán para comercializar, el proceso de comercializar inicia cuando se lleva el producto desde la unidad de producción hasta la puesta al consumidor final, en la forma, lugar y tiempo que este último lo demande (Martínez Gallardo, 2008), el objetivo de la comercialización es la rentabilidad que garantice el desarrollo económico, social y ambiental de todos los que participan en la cadena de cacao.

Las condiciones para una buena comercialización según (Lutheran World Relief), se debe iniciar un proceso de comercialización, con las familias, productores, socios necesitan garantizar un volumen de producción de alta calidad, deben estar organizados de manera sólida, transparente con capacidad para responder a todas las exigencias de los mercados, ya que exigen sello de certificación, las organizaciones necesitan cumplir, de haber esfuerzo en realizar un proceso de comercialización con transparencia, honestidad y comercio justo, estaría proporcionando condiciones dignas a sus asociados y por ende la organización alcanzaría la sostenibilidad económica y financiera.

### **1.2.12. Sostenibilidad financiera del sector cacaotero**

Según (Kotler y Armstron, 2008, p.43) la sostenibilidad es la “característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades”. El uso sostenible de un ecosistema hace referencia al uso que los humanos hacemos del mismo, de forma que este produzca un beneficio continuo para las generaciones actuales siempre que se mantenga su potencial para satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones futuras.

### **1.2.13. Subvenciones gubernamentales al sector cacaotero**

El gobierno ecuatoriano ha hecho grandes esfuerzos para poder apoyar al sector cacaotero, para esto ha dado algunos incentivos gubernamentales a favor de los productores así también lo expresa el estudio de (Aponte Ponce, 2015) donde manifiesta que los incentivos representan beneficios económicos al exportador que incluye las tasas de interés reducidas y que también estos incentivos gubernamentales en el comercio internacional puede atraer la inversión extranjera, el incentivo principal es el valor pagado por la importación de insumos utilizados en el proceso de producción y que se vayan a exportar.

Además para beneficiarse de este régimen, se debe cumplir con lo siguiente:

- La mercancía a exportar o producto compensador no debe estar dentro de partidas arancelarias excluidas.
- Los insumos importados tendrán que pagar el 100% de los derechos arancelarios ad-valoren.
- El valor CIF de los insumos importados no debe exceder del 50% del valor FOB del producto exportado.

- Las exportaciones de productos no deben exceder anualmente el monto de USD 20 millones por partida arancelaria y por empresa exportadora.

#### **1.2.14. Fuentes de financiamiento**

El financiamiento de las organizaciones productoras de cacao, debería ser el movimiento de la actividad económica a la cual se dedican, pero cuando una organización empieza su operatividad carecen de muchos recursos y es allí que deben de buscar fuentes de financiamiento que les ayude a generar capital propio, para esto se apoya muchas veces en la banca privada.

Este tipo de organizaciones o asociaciones que no alcanzado la sostenibilidad financiera es porque trabajan con capital ajeno, es decir préstamos que en un plazo definido deben de devolverlos pagado un interés que en algunas ocasiones es bastante alto, la característica principal del capital ajeno es que son cesiones de fondos por un tiempo definido y con un coste determinado (normalmente establecido por un tipo de interés.); aún a riesgo de ser simplistas.

Cuando las asociaciones logran tener capital ya propio, tienen la posibilidad de invertir estos capitales en ampliar su producción o en inversiones bien sea a corto o a largo plazo, con esto lograrían obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. (Brandly, 2010, p.136)

#### **1.2.15. Organizaciones de apoyo**

En el Ecuador las organizaciones que tienen como objetivo la compra y venta de cacao tienen apoyo de instituciones de todas partes locales, provinciales, nacionales e internacionales. Este apoyo puede consistir en asistencia técnica, capacitaciones, en algunos casos capital para comercializar, mejoramiento de la infraestructura, y en el fortalecimiento de la mismas

organizaciones de base, APROCA ha tenido el apoyo de fundaciones y ONG's como la CEFODI, que ha estado desde que APROCA dio sus primeros pasos en el mundo de la comercialización.

### **Las ONG's**

Son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, que tiene iniciativa social, independiente de la Administración Pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos. (Real Academia de la Lengua, 2016), estas sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales. Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud, fomento a la productividad. Su relación con las agencias del sistema de las Naciones Unidas difiere dependiendo de sus metas, ubicación y mandato.

APROCA ha tenido a su alrededor algunas organizaciones que le han apoyado al fortalecimiento de sus líderes, al fortalecimiento de las infraestructuras, a la comercialización del producto, este apoyo a sido desde que APROCA inicio su vida jurídica, hasta la actualidad sigue recibiendo este apoyo de las organizaciones nacionales como CEFODI, CyD, e internacionales como PROTOS, VECO, ACRA,

#### **1.2.16. Redes y alianzas estratégicas**

Dentro de las organizaciones cacaoeras han visto como estrategia formar parte de redes y establecer alianzas con instituciones que se dediquen a la misma actividad económica como también con otras instituciones de similares características, con la finalidad de unir esfuerzos y coordinar acciones en conjunto, poder llegar a acuerdos que vallan en beneficio de todos los integrantes, así también el estudio de (Madrid, 2005) dice que las redes son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones.

APROCA forma parte de la MESA DE CACAO, organismo que acoge a todas las organizaciones e instituciones de la provincia de Esmeraldas que se dedican a la producción y comercialización del cacao, con el objetivo, de fortalecer el accionar de cada organización, como también buscar el beneficio común a través de la asociatividad, la MESA DE CACAO es un espacio de intercambio allí están asociadas muchas Instituciones cacaoteras como también instituciones que apoyan al sector cacaotero como la CEFODI.

#### **1.2.17. Relacionamiento de APROCA con otras organizaciones para conformar UOPROCAE.**

A partir del 2011 la APROCA pasa a formar parte de la Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba – Esmeraldas “UOPROCAE”, la cual está conformada por 7 organizaciones de base, siendo APROCA la más consolidada.

En la actualidad la comercialización es liderada por UOPROCAE y APROCA entrega su producción al sistema de comercialización conjunto. Inicialmente la APROCA paso toda la cartera de clientes que tenía a la nueva estructura comercial, los procesos de certificación orgánica, comercio justo y biodinámica fueron asumidos también por UOPROCAE bajo el Sistema Interno de Control “SIC” conjunto.

APROCA, en la actualidad cuenta con un plan estratégico definido para 5 años, con una visión y misión bien definido.

#### **VISIÓN**

APROCA es una organización fuerte, posicionada y reconocida a nivel local, nacional e internacional; con buena infraestructura para la comercialización de cacao y derivados.

#### **MISIÓN**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios/as a través del incremento de ingresos por la comercialización justa de cacao de calidad.

APROCA es una asociación que viene trabajando con los productores de cacao fino de aroma desde hace once años, conoce la problemática del sector cacaotero del cantón y la provincia, ha realizado algunas acciones para recuperar y mejorar este producto que es símbolo de la provincia de Esmeraldas, para lo cual está haciendo alianzas con varias asociaciones que comparten los mismos objetivos y fines, siendo el cacao el principal rubro que tienen los pequeños productores miembros y aliados de la organización, la APROCA, trata con la asociación en solucionar la problemática generalizada de los pequeños productores como son las bajas producciones, bajas densidades de siembra y bajos precios de compra de cacao.

APROCA conjuntamente con las organizaciones aliadas e instituciones de apoyo, decide trabajar en alianza para mejorar la calidad de vida de los socios y de los nuevos agricultores de la zona, para incrementar la productividad de las plantaciones y que esta producción sea manejada por un sistema de comercialización asociativo que beneficie al productor en peso y precio, con esto se podrá incrementar la calidad del cacao como el ingresos de los pequeños productores beneficiarios, y que este modelo de gestión sirva de ejemplo a seguir para otras organizaciones de la provincia y el país.

En estos últimos años la Asociación de Productores de Cacao de Atacames-APROCA gestiona proyectos basados en el criterio metodológico de cadena de valor. Esta metodología se basa en el enfoque de sistemas, por el cual la realidad está compuesta por partes o componentes interrelacionados dinámicamente, por el cual el todo como comportamiento es más que el comportamiento de sus partes o eslabones. El enfoque se centra en los procesos y mecanismos internos que generan resultados.

APROCA firma todos los años un convenio de Cooperación Técnica con CEFODI, convirtiéndose en un socio estratégico, para ejecutar capacitaciones y replicas teóricas – prácticas de la metodología escuelas de campo, continuar

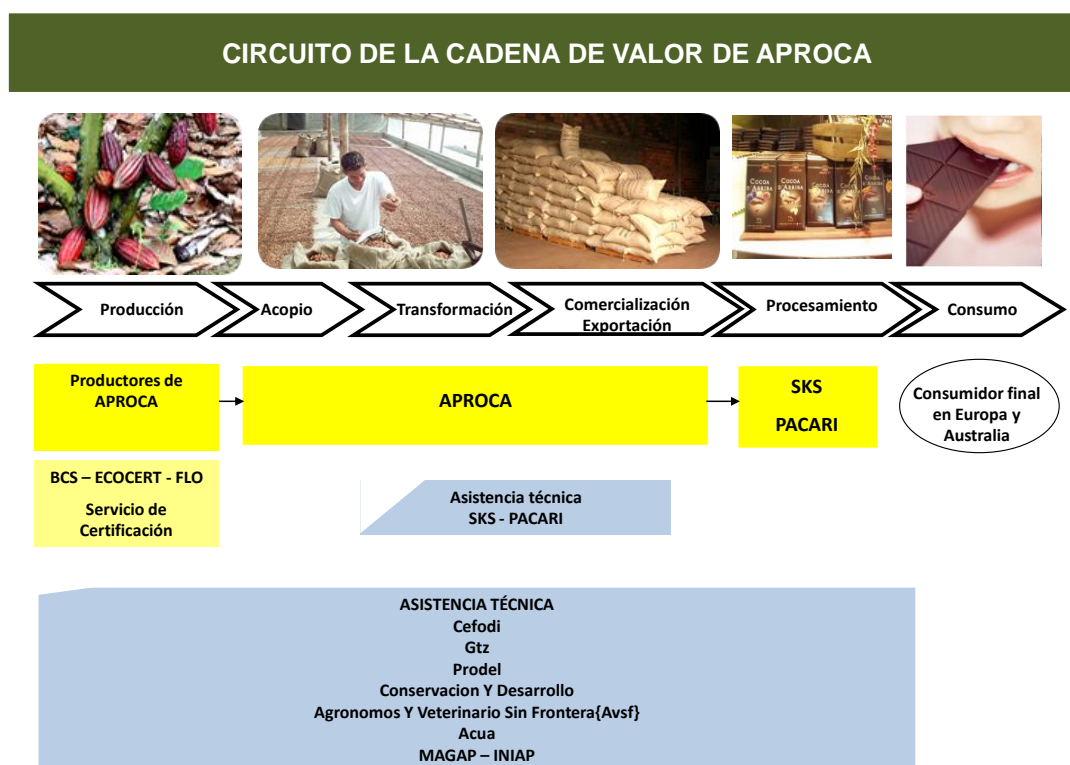
con la renovación e implementación de nuevas áreas de cultivos en los cantones de Atacames, Muisne, Río Verde, Quinindé, así como mejorar el SIC, para poder potenciar la estructura comercial de la unión de organizaciones de productores de cacao. Cabe señalar que el apoyo de CEFODI se ha disminuido significativamente en lo que se refiere a asistencia técnica ya que a partir del 2009 el apoyo solo consiste en financiamiento y acompañamiento en lo referente a comercialización asociativa y a la renovación del proceso de certificación que llevamos adelante, esto ha causado que no se pueda continuar con la renovación de las plantaciones y por ende la disminución de los rendimientos de los cultivos existentes.

La cadena de valor inicia el ciclo con los cultivos de cacao de la variedad nacional fino y de aroma. Este eslabón es el componente agrícola de la cadena que tiene que ver con la provisión de material genético de alta calidad en relación con la productividad de los árboles, y la resistencia a plagas y enfermedades. Se relaciona con las actividades culturales de podas y resepas, abonamientos y control integrado de plagas. El eslabón se relaciona con los productores mediante los mecanismos de capacitación y asistencia técnica a productores por parte del proyecto. Asegurada la producción con calidad.

Al ser un proyecto asociativo se ha eliminado los intermediarios que retienen una parte del valor, por tanto reciben todo el valor generado por la colocación del producto en el mercado. El producto cuando llega al centro de acopio como cacao en baba es sometido al proceso de fermentado y secado que es el momento cuando las semillas adquieren el aroma y sabor que caracteriza a los cacaos finos, por tanto es clave en la calidad final del producto. Así se obtiene un producto de buena calidad de carácter homogéneo. Finalmente las semillas secas limpias y clasificadas por tamaño llegan al mercado en sacos de yute, con este proceso se deja sentadas las bases para en un futuro implementar la trazabilidad de la producción de cacao en APROCA. Los siguientes pasos de la cadena son cubiertas por los mayoristas exportadores que colocan el producto con los chocolateros que son los que procesan y obtienen una gama diversa de productos alimenticios y cosméticos.

En el siguiente gráfico se detalla:

### 1.2.18. La cadena de valor de cacao orgánico de APROCA



La cadena de distribución es relativamente corta, la mayor parte de la producción es entregada de manera directa a industrias del país, como Ecuatoriana de Chocolates y SKS Farms, así también en algunos casos el producto, que está destinado a clientes del exterior es entregado a empresas exportadoras ecuatorianas, los acuerdos comerciales se los consigue negociando directamente con representantes de las empresas extranjeras en el Ecuador, pero debido a los volúmenes que por el momento APROCA está en capacidad de comercializar, no es posible exportar de manera directa.

APROCA y las organizaciones que son apoyadas por su socio estratégico que son; APROCAR, APROCAM, ECOCACAO, Cooperativa Velasco Ibarra, son

organizaciones de agricultores, con varios años de experiencia en la producción de cacao de alta calidad organoléptica, siendo APROCA la que ha desarrollado un sistema de comercialización asociativo del cacao, cuenta en la actualidad con un centro de acopio ubicado en el cantón Atacames y otro en la Parroquia de Súa el mismo que fue financiado por BANDES (Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela), que apoyo la construcción de dos centros de acopio uno en Súa y el otro en Muisne, los mismos que están listo para iniciar la actividad comercial, replicando el proceso que se realiza en la actualidad en el Centro de Acopio de Atacames. En este momento se debe asegurar el abastecimiento continuo de cacao fino de aroma orgánico, para poder pasar ya a la etapa de procesamiento.

APROCA y las organizaciones que son apoyadas por CEFODI, se han constituido en proveedores confiable de cacao certificado de calidad para la industria nacional y para algunas empresas exportadoras, pero uno de los grandes inconvenientes son los bajos volúmenes que no les permiten alcanzar nuevas oportunidades de mercado, con la entrada en operación del nuevo centro de acopio en la Parroquia de Súa, estarán mejorando las áreas de acopio y procesamiento del cacao en baba, para aumentar los volúmenes de comercialización. Al consolidar los centros de acopio, el objetivo de APROCA es apoyar en el mejoramiento de las densidades de cacao de los socios de APROCA y la motivación de nuevos agricultores que se inserten en este proceso de producción orgánica y comercialización asociativa, y de esta manera poder beneficiar a mayor número de agricultores.

APROCA es una organización que enfoca su acción bajo criterios empresariales, criterios que están encaminados a mejorar las condiciones de producción y comercialización de cacao de sus socios.

Principales Logros de APROCA.

- Actualmente, APROCA opera como una empresa que beneficia a más de 800 familias de forma directa e indirecta.
- Cuenta con personal entrenado

- Maneja un sistema de documentación contable
- Posee procedimientos de trazabilidad operativos y eficientes.
- APROCA ha obtenido certificados: BCS orgánico y Rainforest Alliance; logrando incrementar su capital de operación y entablando relaciones comerciales con empresas nacionales e internacionales.
- 100 hectáreas de nuevas plantaciones establecidas
- 583 hectáreas de plantaciones Certificadas (BCS, Rainforest Alliance)
- 2 centro de acopio construido y equipado para la APROCA
- Forma parte de la Unión de Organizaciones Productores de Cacao de Esmeraldas "UOPROCAE"
- Forma parte de la Empresa PRODUCORGANIC S.A.

### **1.2.19. Ventajas y Desventajas de pertenecer a la UOPROCAE**

La pertenencia a la UOPROCAE, le ha traído grandes logros pero en cierta medida también se han visto afectados en su protagonismo y visibilidad.

A continuación detallamos algunos puntos considerados

#### **Ventajas**

- Ser parte de una red de comercialización
- Negociar mayores volúmenes a mejores precios
- Abaratar costos de certificación, procesamiento y comercialización
- Conseguir mayor apoyo al tener más productores beneficiarios
- Contar con mayor oportunidad para obtener crédito en entidades bancarias públicas y privadas.

## **1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.3.1 Constitución de la república en fomento a la producción nacional**

El gobierno ecuatoriano está procurando motivar al sector cacaotero, dando cumplimiento a lo que la constitución de la república establece en la carta magna, en garantizar la producción en nuestro país, la constitución del 2008 es la base para la producción, es una herramienta legal que enmarca una serie de principios enfocados en la seguridad y soberanía alimentaria, todo esto orientado al derecho del buen vivir.

En este contexto la Constitución le faculta al Estado ecuatoriano a apoyar el desarrollo del país, garantizando el ejercicio de los derechos, de acuerdo a lo que la ley establece en sus Artículos 283-284-285 que hay garantía para los productores y se debe motivar la producción nacional y la productividad que posibiliten el buen vivir, asegurando la soberanía alimentaria, deberá estar integrado todas las formas de organizaciones públicas, privadas, mixtas, popular y solidarias, APROCA representa un conglomerado de personas ecuatorianas que por la actividad productiva que realizan se acogen a todos los beneficios que brinda el estado ecuatoriano a través de la constitución ya que ellos con su actividad impulsan el empleo a todo nivel y su producción es amigable con el medio ambiente.

### **1.3.2 Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria**

Esta ley es la que rige para todas las organizaciones que tienen fines populares con objetivos comerciales y productivos, esta ley esta definida como la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad Art. 1. Su ámbito alcanza a todas las personas naturales y jurídicas no aplicará a organizaciones que tengan actividades netamente sociales es decir que no realizan actividad productiva comercial, bajo esta ley está amparada actualmente la organización APROCA ya que los fines son sociales pero desarrolla actividades productivas con fines comerciales, APROCA esta registrada en este organismo del estado ya que

apoya las prácticas de la economía popular solidarias. En su Art. 6 de esta ley dice, las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, deberán inscribirse en el Registro Público que estará a cargo del ministerio de Estado que tenga a su cargo los registros sociales. El registro habilitará el acceso a los beneficios de la presente Ley..... (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2014)

### **1.3.3. POLITICAS MAGAP, AGROCALIDAD, CERTIFICACIÓN FITOSANITARIA, INIAP**

1. El Consejo Consultivo del Cacao. Creado mediante Acuerdo No. 069 MAG, y publicado en el Registro Oficial No. 91 del 28 de mayo de 2003 y reformulado mediante Acuerdo Interministerial en septiembre del 2009.- Inicialmente el objetivo del Consejo Consultivo era un órgano consultivo asesor de la política sectorial, desde septiembre del 2009 se convierte en asesor, única y exclusivamente, en las recomendaciones de estrategias y políticas para el reposicionamiento del Cacao Nacional Fino o de Aroma Sabor Arriba.(MRECI – MAGAP,1-2:2009)

Este Consejo Consultivo está conformado por los principales actores de la política y de la actividad cacaotera. Los integrantes del Consejo Consultivo son: el MAGAP, el MIPRO, ANECACAO, UNOCACE, FEDECAME, APROCAFA, CORPCACAO, ASOCACAO, CORPEI (debe redefinirse en función del nuevo código de la producción), INIAP, compradores externos y un Coordinador Técnico que es funcionario del MAGAP. (MRECI –MAGAP, 3: 2009)

Desde el año 2005, se ha venido implementando el proceso de favorecer la producción, cuando se declara al Cacao como Producto Símbolo del Ecuador y se encarga al MAGAP el fomento de la producción, comercialización y exportación del cacao. Además se establecen a través de un Acuerdo Ministerial No. 060 del 5 de julio del 2005, la disposición de que los lotes de exportación de cacao tanto del tipo Nacional como los del CCN51 no

contengan mezcla alguna entre sí, definiendo que cada variedad se exportará de conformidad a lo establecido en la norma INEN ecuatoriana.(MAG:2005)

### **Dentro de las políticas también hay las de Exportación**

La exportación es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. Pero si vamos a un concepto mucho más técnico, la exportación, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva. (Transmar, 2014, p.23)

Según la legislación aduanera, el territorio aduanero nacional es considerado como el espacio en el cuál se encuentra ubicado el país incluyendo sus fronteras, tanto marítimas, como aéreas, como geoespaciales. Por tanto todo lo que comprende nuestro territorio es considerado como el territorio aduanero nacional. Ahora bien, en el término es claro que remite directamente a la salida de mercancías hacia una nación extranjera o una Zona Franca industrial de bienes y servicios.

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones expone en su sitio web [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec) los pasos a seguir para cumplir con los requisitos exigidos en cuanto a la exportación del cacao en grano.

## **CAPITULO 2**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Descripción y caracterización del lugar.**

La investigación se llevó a cabo en el cantón Atacames, Provincia de Esmeraldas, en donde se encuentran las instalaciones de la organización APROCA, durante el periodo de Octubre a Diciembre del 2016.

#### **2.2. Métodos y técnicas.**

##### **Método Deductivo**

Este método se aplicó en todo momento y circunstancia del desarrollo del proyecto, ya que fue indispensable partir de teorías, leyes, concepciones científicas y técnicas de carácter general establecida en textos especializados para llegar a la aplicación práctica en el proyecto, lo referente a hechos y circunstancia de carácter particular, tanto la investigación bibliográfica, como en la investigación económica y prospectiva y por supuesto en la creación de la propuesta que abarca al presente proyecto; de esta manera podemos indicar que este método se utilizó en la investigación para indagar en las diferentes asociaciones cacaoteras de la misma naturaleza que APROCA, como también a los clientes-empresas a nivel nacional e internacional que producen y comercializan cacao; proporcionó la información sobre el mercado para determinar el tamaño de la muestra de lo que PROCA vende y compra, además ayudó en la recopilación de la información, de las necesidades

colectivas y afirmaciones generales sobre la producción y comercialización del cacao.

## **Técnicas**

**Encuesta.-** Fue imprescindible la aplicación de encuestas a personas que aportaran con información requerida para la investigación; encuestas que fueron aplicadas a una parte de la población de estudio.

La encuesta se aplicó a 450 productores socios fundadores de APROCA de Atacames, y a 6 clientes potenciales de la organización, el instrumento que se utilizó es el cuestionario con 10 preguntas cerradas.

El objetivo de la encuesta fue:

- Conocer el nivel de producción de los socios
- Obtener información relevante sobre la calidad del producto
- Conocer los beneficios de ser socio de la organización

**Entrevista.-** Se aplicaron entrevistas estructuradas, a 7 funcionarios y a la directiva de la organización, que permitió obtener información relevante de las temáticas, funcionamiento y gestión de la organización, el instrumento que se utilizó es el cuestionario con preguntas abiertas. Las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de los funcionarios y en una reunión para los miembros de la directiva.

La presente investigación se la desarrolló sobre la base del paradigma cualitativo y dentro de este con la modalidad de una investigación ya que lo que se pretende es dar solución a la problemática puntual mencionada y analizada en los antecedentes de este documento.

## **Método de investigación**

El método que se utilizó en la investigación es el método científico partiendo desde la problemática general del aprovechamiento del Cacao como recurso permitió determinar las formas adecuadas para la producción sustentable del cacao con valor agregado.

CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN. Este trabajo se desarrolló conforme a los parámetros que establece la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, así como también a los parámetros regulares de investigación proporcionados por el asesor de proyecto que tuvo como fin común presentar un trabajo coherente a través de los resultados obtenidos.

### **2.3. Población y Muestra.**

#### **Población.**

La población de la presente investigación fue de 463, de los cuales 450 son socios, 6 clientes y 7 funcionarios y directivos de la Asociación de Productores de cacao de Atacames "APROCA". La muestra seleccionada es de 463, lo que significa que la población es igual a la muestra.

#### **Muestra**

Es este estudio no se aplicó fórmula para calcular la muestra debido a que la población es pequeña, manejable, no está dispersa y es fácil acceso. Por lo antes expuesto, la población se convirtió en la muestra 463 personas, a partir de la cual se aplicaron las encuestas y entrevistas.

### **2.4. Técnicas de procesamiento y análisis estadísticos de datos empleados**

Los datos obtenidos fueron organizados y tabularon con base a indicadores establecidos en los cuestionarios. En la encuesta se elaboraron cuadros de frecuencia y porcentaje los cuales permitieron realizar un análisis del mercado sostenible en la Asociación de productores de Cacao orgánico del cantón Atacames “APROCA”.

De igual manera, se utilizaron las herramientas informáticas como Microsoft Word y Microsoft Excel; la primera permitió la elaboración del informe final, mientras que la segunda sirvió para representar de manera gráfica y estadística los resultados de las encuestas aplicadas.

## **CAPITULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. Análisis e interpretación de resultados**

##### **ACTIVIDAD PRODUCTIVA**

##### **PRODUCCIÓN Y MERCADO**

APROCA cuenta con 450 productores asociados, los productores venden el 100% de su producción a la organización, manifestaron que se sienten comprometidos con la APROCA por los beneficios que la organización les brinda como socios, entre los beneficios esta el precio referenciado, capacitaciones y el apoyo en la parte técnica en el manejo de las plantaciones de los productores de APROCA, los socios en su mayoría están de acuerdo con las actividades que realiza esta organización, ya que han tenido y tiene beneficios que si no estarían organizados no los habrían conseguidos, como es el tema de la exportación de sus productos a mercados internacionales y así ocupar un lugar de prestigio por la buena calidad del cacao producido y comercializado por sus socios.

La producción promedio de los socios va entre 1 y 25 qq de cacao anual, de 26 a 50 qq, como podemos ver en la tabla 1

Tabla 1 Producción promedio socios

<b>Preguntas</b>	<b>Productores</b>	<b>%</b>
1 a 25 <u>qq</u>	220	48,89
26 a 50 <u>qq</u>	140	31,11
51 a 75 <u>qq</u>	65	14,44
76 a 100 <u>qq</u>	25	5,56

<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100,00</b>
--------------	------------	---------------

Entre las variedades de cacao que se produce en la asociación en mayor proporción es el cacao nacional, conocido como fino de aroma, como se puede observar en la Tabla #2, siendo esta variedad de cacao la que actualmente tiene una tendencia de crecimiento y es muy reconocida a nivel nacional e internacional, por su calidad y sabor exquisito. En menor proporción se producen las otras variedades, porque su comercialización es mínima en el mercado, debido a su baja calidad y poca producción.

Tabla 2 Variedades de cacao de socios

<b>Preguntas</b>	<b>Productores</b>	<b>%</b>
Criollo	9	2,00
CCN51	23	5,11
Trinitario	13	2,89
Nacional Fino de Aroma	405	90,00
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100,00</b>

Al consultarles, cuáles eran los mayores beneficios, pudieron resaltar el precio diferenciado que reciben de la organización a diferencia de los otros productores que no son socios, otro de los beneficios que resaltaron como lo indica la tabla #3 es el mayor volumen de venta debido que garantiza una producción segura, las capacitaciones fue otro beneficio señalado ya que han aprendido a través de esta a mejorar la calidad del producto desde su producción hasta la comercialización.

Tabla 3 Beneficios de socios

<b>Pregunta</b>	<b>Productores</b>	<b>%</b>
Capacitación	45	10,00
Mejor Precio	250	55,56
Mejoramiento de la Producción	60	13,33

Mayor Venta	95	21,11
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100,00</b>

---

El cacao de la organización en términos generales es de buena calidad como lo refleja la tabla #4, es decir no tiene enfermedades como la monilla, escoba de bruja etc, debido a que las plantaciones están siendo tratadas por técnicos y promotores locales que dan asistencia técnica a los socios de la APROCA, las otras calificaciones de la calidad del cacao reflejan en un menor porcentaje como la regular y la mala calidad debido a que no todos los productores siguen los procedimientos aprendidos.

Tabla 4 Calidad del cacao

Preguntas	Productores	%
Muy Buena	120	26,67
Buena	255	56,67
Regular	70	15,56
Mala	5	1,11
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100,00</b>

---

La Organización APROCA, cuenta con 6 compradores potenciales de cacao, según los resultados de la encuesta realizada a ellos, la frecuencia con que compra es trimestral y mensual, como esta en la figura 1, esto significa que la organización tiene establecido una frecuencia de venta que ayuda a APROCA realizar un flujo de venta planificado, esto obliga a la organización a mejorar el volumen de la comercialización, como podemos ver la organización no tiene venta semanal y anual esto es debido a la forma de comprar de los clientes.

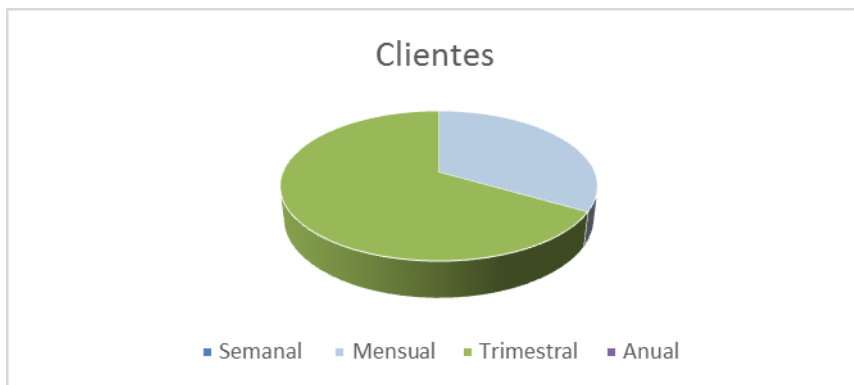


Figura 1. Frecuencia de compra de cacao a la APROCA, por los clientes

La certificación Rainforest Alliance es la más utilizada por la organización APROCA, así lo demuestra la figura 2, esto se debe a que esta certificadora tiene mercado internacional y con esto normas muy rigurosas que dan garantía de la buena calidad del producto, seguido están las certificaciones convencional y orgánico que también tienen buenos mercados nacionales e internacionales pero en menor porcentaje.

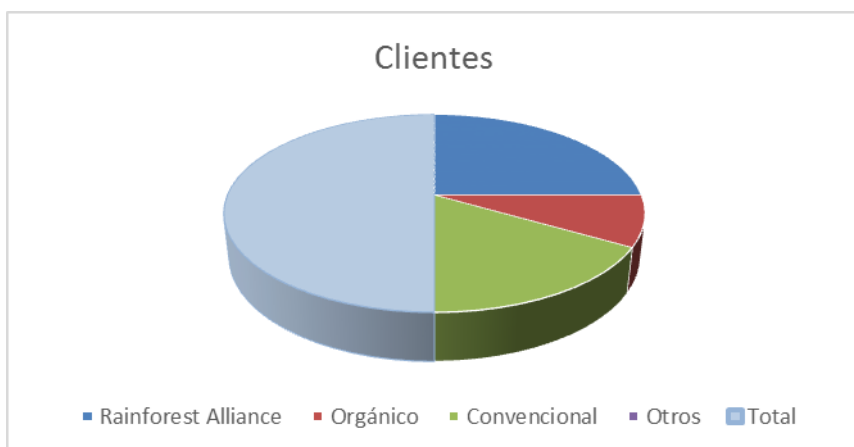


Figura 2. Los clientes exigen certificaciones que tengan normas internacionales

## PRODUCCIÓN ACTUAL

La APROCA actualmente realiza la comercialización interna de los 450 socios/as que son parte de la organización, realizan todo el proceso de post cosecha (fermentación, secado, clasificación), en su centro de acopio ubicado en el Km. 1 ½ de la Vía Atacames – La Unión y entrega el total de su

producción a la UOPROCAE quien es la responsable de la comercialización externa (hacia los diferentes clientes)

### Evolución de los volúmenes comercializados por APROCA de 2014 - 2016

<b>AÑO</b>	<b>VOLUMEN (qq)</b>	<b>VALOR PROM EDIO DE VENTA (USD)</b>	<b>TOTAL DE VENTA (USD)</b>	<b>FORMA DE COMERCIALIZACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>2014</b>	<b>1760</b>	<b>160</b>	<b>281.600,00</b>	Comercializa a través de UOPROCAE	Incremento de volúmenes y mejora de precios en el mercado
<b>2015</b>	<b>1730</b>	<b>150</b>	<b>214.500,00</b>	Comercializa a través de UOPROCAE	Disminución de compra por parte de compradores oficiales – identifican presencia de cadmio en el cacao. Fuga de cacao por parte de los socios/as hacia otros intermediarios.
<b>2016</b>	<b>880</b>	<b>155</b>	<b>136.400,00</b>	Comercializa a través de UOPROCAE	Afectación de plantaciones por deslaves durante el fenómeno del niño. Stres de los cultivos a causa del terremoto disminución del 50% de la producción.

La Asociación APROCA cuenta con una directiva, 4 técnicos y 3 trabajadores, los cuales manifestaron que la principal fuente de financiamiento es la venta de cacao, también cuentan con 5 fuentes de financiamiento adicional, pero son para actividades puntuales, como ampliación del centro de acopio, mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del centro, sólo un financiador les dio en su inicio para capital de trabajo, es decir para la compra de cacao, en la actualidad no tienen quién les financie capital para la comercialización.

El espacio físico de la organización resulta pequeño para el volumen normal de cacao que se está acopiando, más aún cuando hay temporadas altas donde la compra de cacao es más fluida, el tendal que tienen y las planchas de secado no se abastecen para el proceso y hay que alquilar otros tendales, también las bodegas resultan pequeñas para almacenar el cacao seco.

La oportunidad que tiene la organización para realizar crédito según sus funcionarios es mediana, ya que la organización no tiene muchos años de recorrido, y se la creó a base de donaciones que dan las organizaciones sin fines de lucro. Para obtener un crédito en la banca común siempre piden a las organizaciones garantías reales como una hipoteca y la mayoría de los socios de APROCA no quieren poner en riesgo su único activo que tienen, el cual es el tendal; también la tasa de interés que cobran las diferentes instituciones financieras no son convenientes para la organización porque son muy altas.

La organización cuenta con una infraestructura y equipamiento valorizados en aproximadamente \$ 100.000 dólares, los cuales sí serviría para garantizar un crédito, pero la mayoría de los socios no quieren poner en riesgo su infraestructura.

Los incentivos de la organización para atraer a nuevos productores serían

Buena paga a la producción, alternativa de producción masiva, certificador de productos y capacitación, otros.

La mayoría de los entrevistados pusieron que la buena paga es el principal incentivo con que la organización cuenta, ya que a nivel de compradores de cacao la organización les reconoce la buena calidad del producto pagando un valor adicional, la capacitación es otro factor con que los socios de la organización cuentan ya que tiene la ayuda de instituciones que dan capacitación en temas de interés para los productores, el tema de la certificación es otro incentivo que la organización tiene y que los productores valoran mucho.

La organización tiene una plaza definida para vender el cacao a los cuales cumple con lo que solicitan. Hay otros mercados que en algunos momentos piden porcentajes altos de cacao y la organización no puede abastecerse ya que no tiene capital para acopiar en volúmenes altos y es allí donde no puede cumplir cuando le solicitan grandes cantidades de cacao en corto plazo.

APROCA, no cuenta con un capital de trabajo propio, cuando fue creada la organización no hubo aportaciones de sus socios su operación inicio con un aporte que la realizó un donante, este aporte fue como capital para la comercialización compra-venta de cacao, en la actualidad este fondo que recibió ha ido decreciendo ya que al inicio tuvieron pérdidas y se fue descapitalizando.

Según los porcentajes que se dieron como opción, el capital que tiene la APROCA, alcanza a cubrir la demanda de cacao normal en un 50%, la organización les solicita a los compradores de cacao que les den un anticipo del valor de la compra y con esos valores pueden completar el pedido. En otras ocasiones solicitan prestados a organizaciones aliadas préstamos emergentes sin intereses y a corto plazo para poder cumplir con los pedidos.

Las dificultades que tendría la organización si tuviere que acopiar y comprar más producción a sus socios serían:

- La mayoría de los entrevistados dijeron que la mayor dificultad y la principal sería, la falta de capital ya que con el volumen normal que la

organización comercializa el capital que tienen no les alcanza para comprar, peor aún si aumenta la producción de sus socios.

- La falta de espacio físico sería otra de las dificultades principales que se tendría ya que el tendal, las planchas de secado y las bodegas muchas veces no se abastecen para acopiar el cacao del volumen normal, más aún si este volumen aumentara, se tendría que tomar otras medidas para poder comercializar cacao en altos volúmenes.
- Otra dificultad sería la falta de trabajadores, ya que los trabajadores actuales que tienen no alcanzarían si el volumen aumentara, en temporadas altas muchas veces se ha tenido que contratar algunos tendaleros para que ayuden al proceso del cacao

Los funcionarios dieron las recomendaciones para solucionar estas dificultades

- Buscar principalmente una fuente de financiamiento como aporte en donación, sea elaborando un proyecto y presentarlos a organismos internacionales interesados en cacao.
- Estudiar la posibilidad de acceder a créditos dirigidos a la producción, que provengan del Gobierno Nacional para asociaciones como la nuestra, a un interés bajo.
- Dar un valor agregado a las actividades de la organización elaborando con el cacao algún producto, como pasta de cacao, barra de chocolates y estos darlos a conocer a través de los organismos que lo apoyan; esto ayudaría a incrementar el capital de la organización.
- La mayoría de las instituciones que nos ayudan están aportando para infraestructura, la organización debe aprovechar esta oportunidad y elaborar un proyecto para la ampliación del tendal y construcción de otras bodegas, con esto estaríamos solucionando el problema del espacio físico.
- Concienciar a los socios para que apoyen en las temporadas altas que tiene la organización para el proceso del cacao y reconocerles un valor

mínimo así se estaría ahorrando y no se cargaría de personal a la organización, que en los actuales momentos no convendría.

- Contratar trabajadores por tiempo cuando se tenga que acopiar más volumen de cacao.

### **Principales retos y desafíos**

- Incrementar el rendimiento de las plantaciones de 10 qq/ ha – 20 qq/ha.
- Mejorar los ingresos de las familias socias.
- Dar valor agregado a parte de la producción de cacao (pasta, polvo, manteca, bombones) – Formar empresa para transformación de cacao en conjunto con otras organizaciones locales.
- Comercializar el cacao en la zona turística de Esmeraldas – Abrir tienda de chocolates en Esmeraldas.

## **CAPITULO 4**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1. Discusión de los resultados.**

En el trabajo de investigación se pudo evidenciar que la organización APROCA al alcanzar su sostenibilidad del sistema de comercialización. Esto ayudaría en gran manera al productor, a la comunidad y al cantón en general, porque el nivel de ingreso de los socios productores y productores no socios aumentaría, generando fuentes de trabajo en la comunidad, más actividad económica, más circulante en la zona, y se contaría con una organización que estaría vinculada al desarrollo de la comunidad.

Dentro de los resultados de los estudios que se van a relacionar existen ciertas similitudes, debido a que el tema sobre el cacao es de interés mundial, y el Ecuatoriano es muy apetecido por los mercados nacionales e internacionales. Se pudo evidenciar que dentro de esta actividad económica hay grandes oportunidades tanto para el crecimiento económico de productores como para el de las organizaciones que hacen de esta actividad su primera fuente de ingresos.

Se tomó como referencia la tesis elaborada por Klever Verdezoto (2015) "Proyecto de Factibilidad para la Creación de una Empresa Productora y

Comercializadora de Barras de Chocolate en Pasta Base en la Parroquia Tres de Noviembre, Cantón Joya de los Sachas y su Comercialización en la Provincia de Orellana”, para la obtención del título de Ing. Comercial de la Universidad Nacional de Loja.

Esta investigación concuerda con los resultados obtenidos, ya que coinciden en que la sostenibilidad en el sistema de comercialización traerá consigo mejoras para la calidad de vida de los productores de las comunidades, les dará nuevas oportunidades de trabajo, mejorará el nivel educativo de la zona, debido a que los productores tendrán como objetivo apoyar a sus hijos en la educación. Todo esto aportaría a las mismas organizaciones productoras de cacao, dando oportunidad de mejorar las infraestructuras de las diferentes organizaciones y pudiéndose ampliar el mercado, teniendo más oportunidades de venta y de compra.

Otra investigación que se tomó como referencia fue la tesis que realizó Andrea Bone (2014), sobre El Plan de Mejoramiento para la Asociación de Productores de Cacao de Atacames. Esta es de similares características a la desarrollada en este trabajo, apuntando a los mismos resultados de sostenibilidad de APROCA. Una de las ventajas de la organización es que posee un cacao de muy buena calidad y que tiene todos los elementos necesarios para poder crecer como organización, consolidando los procesos administrativos y financieros. Al mejorar la sostenibilidad la organización contará con garantía suficiente y podrá conseguir los recursos económicos con mayor facilidad.

APROCA, cuenta con clientes ya determinados para vender el cacao. Estos demandan un producto de calidad debido a que su actividad va encaminada a producir cacao de exportación. El promedio con que los clientes le compran a la organización es trimestral, esto indica que el producto que comercializa la organización rote más, siendo necesario como consecuencia buscar otros mercados nacionales o internacionales.

## **4.2. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.2.1. Conclusiones**

Los resultados de la investigación deja claro el camino que la organización APROCA debe seguir, ya que es una institución que tiene muchas fortalezas y oportunidades en este mundo del cacao, por lo cual podemos concluir en lo siguiente:

- El nivel organizativo está débil ya que no son todos los productores que están empoderados de este proceso comercial y no participan de las actividades que realiza la organización en beneficio de ellos mismos.
- Una de las fortalezas que tiene la Organización APROCA es la calidad del cacao que comercializa, ya que tiene un proceso muy estricto y se rige bajo las normas internacionales de calidad tales como:
  - Orgánico y Biodinámica con la empresa certificadora BCS OKO GARANTIE
  - Comercio Justo con la empresa FLOCER,
- APROCA, como organización tiene una tendencia de crecimiento, ya que cuenta con un personal calificado y organizado para realizar un proceso de producción y comercialización del cacao ofreciendo un producto de calidad muy apetecido por los consumidores nacionales e internacionales.

### **4.2.2. Recomendaciones**

Como autora de esta investigación presento las siguientes recomendaciones a la organización APROCA para que ponga en consideración y poder lograr una mejor gestión, las recomendaciones son las siguientes:

- En la parte organizacional buscar alianzas con otras instituciones de similares características y realizar pasantías o intercambio entre los socios para lograr el empoderamiento de los que no están participando de las actividades actuales en la APROCA.

- Implementar un plan para la elaboración de los derivados que fueron identificados en esta investigación y que son los que en el futuro serán el soporte de la organización.
- Poner en práctica las estrategias para incentivar a ser socios a otros productores a través de la integración económica, aumentando el volumen de cacao de calidad.
- Elaborar un plan de marketing para promocionar el producto y sus derivados a todos los niveles, dentro y fuera del país.
- Crear una imagen Institucional responsable, respetando los valores, los procedimientos que se han institucionalizado como en la calidad del producto.

## 5. Referencias

Aponte Ponce, L. I. (2015).

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4019>. Obtenido de  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4019>

APROCA. (2003). *Plan Estratégico de APROCA*. Esmeraldas.

APROCA. (2012). [www.uoprocae.com/aproca.php](http://www.uoprocae.com/aproca.php).

Barrientos Felipa, P. (2015). LA CADENA DE VALOR DEL CACAO EN PERÚ Y SU OPORTUNIDAD EN EL MERCADO MUNDIAL. *SEMESTRE ECONOMICO*, 129-155.

Brandly, M. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Carrillo, M. (2007). *Proyecto de reingeniería comercial, recursos humanos, administrativa y financiera de la Federación Nacional de Productores de Cacao*. Guayaquil.

CENTRO DE EXPORTACIONES E INVERSIONE DE NICARGUA. (Agosto de 2010). [www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ). Obtenido de [www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ).

Cerdeño, V. J. (2007). Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos. 59-65.

Chirinos, C. (2011). *Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul, Ingeniería Industrial*. Lima: Universidad de Lima.

Córdova-Avalos, V., Mendoza-Palacios, J., Vargas-Villamil, L., Izquierdo-Reyes, F., & Ortiz-García. (2008). Participación de las asociaciones campesinas en el acopio y comercialización de cacao (*Theobromacacao* L.) en Tabasco, México. *Universidad y Ciencia*, 147-158.

- Delgado, A. A. (Diciembre de 2008). Los productores de cacao en Venezuela: de la esclavitud al cooperativismo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 101-125.
- Diario el Mercurio. (28 de 09 de 2011). Exportación Cacao. *Cacao fino de aroma se exporta a Europa, EE.UU y Japón*, pág. 21.
- El-Hage Scialabba, N., & Hattam, C. (2003). *Agricultura Orgánica, ambiente y seguridad alimentaria*. Italia: Food & agriculture Org.
- Espinoza, E., Solís, Y., & Arteaga, E. (14 de Junio de 2015). Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Cacao en Milagro y sus Sectores aledaños. *Cincia UNEMI*, 8(14), pp.105-112.
- Fersenth, L., Villamar, J., Calderón, S., & Mayorga, E. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Ciencia UNEMI*, 45-55.
- GAD, E. (2008). *Prefectura de Esmeraldas*. Recuperado el 12 de 08 de 2008, de <http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/index.php/en/direcciones/fomento-productivo/turismo/turismo/atacames>
- Gonzales, J. (2010). *Dificultades en aplicación de una metodología para las tics*. España.
- González, L. (2006). *Diagnóstico del cacao en República Dominicana*.
- Goxnes, A. (2012). *Enciclopedia práctica de contabilidad*, Oceano . Centrum.
- Grannoble, F. (7 de Septiembre de 2015). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8898>. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8898#sthash.IZfHrCDX.dpuf>
- Gutierrez, C. (2009). *Análisis de mercado para el cacao*. México.
- Halweil, B. (2004). *Situación del cacao en el Mundo*. Barcelona: Icaria.
- Harrington, H. (2012). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, M. V. (2016). Las Sociedades Cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi. *Economía y Sociedad*, 17-37.
- Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS. (Octubre de 2014). <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica>

*ca%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Larrea, M. (2008). *Manual de campo para la implementación de prácticas amigables con la biodiversidad en cultivos de cacao Nacional*. Quito: Ec. EcoCiencia.

Lutheran World Relief. (s.f.). <http://cacaomovil.com/guia/10/contenido/formas-de-comercializacion>. Obtenido de

<http://cacaomovil.com/guia/10/contenido/formas-de-comercializacion>

Madrid, E. P. (Octubre de 2005).

[http://eprints.rclis.org/9127/1/redes\\_de\\_conocimiento.pdf](http://eprints.rclis.org/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf). Obtenido de

[http://eprints.rclis.org/9127/1/redes\\_de\\_conocimiento.pdf](http://eprints.rclis.org/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf)

Manson, L. (2010). *Estadísticas para administración y economía*. Colombia: Alfaomega.

Martínez Gallardo, J. B. (2008). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10521/1578>

Mi Laborum. (31 de Enero de 2012).

<https://milaborum.wordpress.com/2012/01/31/los-beneficios-del-trabajo-en-equipo/>. Obtenido de

<https://milaborum.wordpress.com/2012/01/31/los-beneficios-del-trabajo-en-equipo/>

Muñoz. (2006). *Plan de Señaletica para el cantón Esmeraldas*. Quito.

Orozco, L. (2015). <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ec/>.

Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4783>.

Pabón, M. G., Herrera-Roa, L. I., & Sepúlveda, W. S. (2016).

CARACTERIZACION SOCIO-ECONÓMICA Y PRODUCTIVA DEL CULTIVO DE CACAO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER (COLOMBIA). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 38, 283-294.

Restrepo, I. A. (2015). Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia.

- Ros, G. D. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, pp.249-284.
- Salinas, G. (2014). *Segmentación Internacional de Mercados*. Recuperado el 12 de 3 de 2015, de <http://contenidosunipana.blogspot.com/p/segmetacion-d.html>
- Smith, H. (2008). *Business Process Management: the third wave. The breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years*. USA.
- Transmar. (2014). *Situación y perspectiva del mercado mundial de cacao*. Costa Rica: World Bank Webinar.
- Urquhart, D. (2009). *Cacao*. Costa Rica: Turrialba.
- Willetts, P. (2012). *¿What is a Non Governmental Organization? Encyclopedia of Life Support Systems*. Londres: UNESCO.

### **Encuesta dirigida a los Productores de APROCA**

1. ¿Es usted Socio de APROCA?
2. ¿Qué beneficios ha obtenido siendo socio de APROCA?
3. ¿Cuál es su producción promedio por cosecha de cacao?
4. ¿Cómo considera usted la calidad de su producción de cacao?
5. ¿Qué tipo de cacao produce?
6. ¿Qué porcentaje de su producción de cacao está vendiendo a la APROCA?
7. ¿Está conforme con el accionar de la APROCA?

### **Encuesta dirigida a los clientes de APROCA**

1. ¿Con qué frecuencia le compra producto a la APROCA?
2. ¿Qué clase de cacao le compra a la APROCA?
3. ¿Qué beneficio obtiene comercializando con la APROCA?
4. ¿Qué le parece la calidad del cacao de la APROCA?
5. ¿APROCA cubre el volumen de cacao solicitado por ustedes?
6. ¿Tiene usted proyección de seguir comercializando con la APROCA?

## **ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DE APROCA**

1. ¿Con cuántas fuentes de financiamiento cuenta la organización?
2. ¿El espacio físico es suficiente para el volumen de cacao que comercializa la organización?
3. ¿Cuál es la probabilidad de la organización que pueda acceder a un crédito?
4. ¿La organización tiene bienes que permitan garantizar un crédito?

SI

NO

5. ¿Qué clase de incentivos tiene la organización para atraer a nuevos productores?
6. ¿La organización actualmente está cubriendo con la demanda de los mercados?

SI

NO

7. ¿Cuenta la organización con capital propio para la comercialización?

SI

NO

8. ¿El capital con que cuenta la organización es suficiente para atender la demanda de cacao?
  
9. ¿Qué dificultades tendría la organización si tuviere que acopiar y comprar más producción a sus socios?
  
10. ¿Qué recomendaría usted para solucionar estas dificultades?